

ONDERZOEK NAAR DE DOORSTROOM VAN VROUWEN NAAR TOPKADER BINNEN DE VLAAMSE OVERHEID.

Rapport met resultaten van een kwalitatieve interviewstudie en een experimentele
studie bij vrouwen binnen de Vlaamse overheid

Uitvoerder: Universiteit Gent

Onderzoekers: dra. Aylin Koçak en prof. dr. Eva Deros

Opdrachtgever: dienst Diversiteitsbeleid, Vlaamse overheid

mei 2022

Inhoud

Samenvatting.....	4
Inleiding.....	5
Theoretisch kader.....	8
De huidige situatie in cijfers.....	8
Mogelijke oorzaken van het genderonevenwicht aan de top.....	9
Menselijk kapitaal.....	9
Preferentie.....	12
Pijlijn theorie.....	14
Rollen en rolincongruentie.....	14
Meta-stereotypen.....	16
Onzekerheid.....	17
Cultuur.....	18
Betere leiders.....	19
Mogelijke oplossingen voor het genderonevenwicht aan de top.....	20
De rol van de selectieprocedure.....	21
De rol van vacatures.....	22
Verwoording.....	24
Empirisch luik.....	26
Studie 1: kwalitatieve interviewstudie.....	26
Achtergrond en onderzoeksvragen.....	26
Methode.....	32
Analyses.....	41
Resultaten.....	43
Studie 2: experiment.....	72
Achtergrond en onderzoeksvragen.....	72
Methode.....	74
Resultaten.....	79
Algemene discussie.....	89
Belangrijkste resultaten.....	89
Sterktes en mogelijkheden voor vervolgonderzoek.....	96
Aanbevelingen op basis van de resultaten.....	97
Aanbevelingen in verband met vacatures.....	97
Aanbevelingen in verband met de selectieprocedure.....	100

Aanbevelingen in verband met de rol van de Vlaamse overheid in de verbetering van de doorgroei van vrouwen	100
Referenties.....	102
Nawoord.....	111
Bijlage A: een voorbeeld vacature voor een topkaderfunctie bij de Vlaamse overheid	112
Bijlage B: vacatures die gebruikt werden tijdens de interviewstudie.....	127
Bijlage C: resultaten van de interviewstudie bij mannelijke participanten.....	131
Bijlage D: statistische analyses studie 2 (experiment)	135
Bijlage E: vacatures die gebruikt werden tijdens de experimentele studie	138

Samenvatting

In de Vlaamse overheid is er momenteel nog steeds sprake van een genderonevenwicht op het topkader niveau. Op lagere kaderniveaus en niet-kaderniveaus is er minder sprake van een genderonevenwicht, wat wijst op een mindere doorstroom van vrouwen naar topkader. De huidige studie onderzocht op zowel een kwalitatieve als kwantitatieve manier waarom vrouwen minder doorstromen naar topkader binnen de Vlaamse overheid. Hierbij werd er gefocust op hoe vrouwen vacatures voor topkader percipiëren en welke verwachtingen vrouwen hebben over de selectieprocedure voor topkader. Ook de mogelijke mechanismen waarom vrouwen minder zouden doorgroeien en de strategieën om de doorstroom van vrouwen te verbeteren, werden bevraagd in de huidige studie. Resultaten van een interviewstudie (Studie 1) bij 19 vrouwen en een experimentele studie (Studie 2) bij 432 vrouwen toonden dat bepaalde rollen en competenties (bv. de rol van leider, beslissingen nemen, ICT- en financiële competenties) in vacatures voor topkader de aantrekkelijkheid van vacatures voor vrouwen en diens intentie om te solliciteren kunnen verlagen. Ook de manier waarop deze rollen en competenties exact verwoord zijn (bv. als adjectieven of als gedragingen) speelt een rol. Als belangrijkste oorzaak voor de mindere doorstroom van vrouwen haalden participanten een sterke mannencultuur aan waarin er vooroordelen gelden ten aanzien van vrouwen. Er werden concrete aanbevelingen geformuleerd voor de Vlaamse overheid op basis van deze resultaten. Naast een grondige doorlichting van de huidige vacatures, zou men ook de laatste stap in de selectieprocedure kunnen onderzoeken om de (gepercipieerde) objectiviteit te verbeteren. Om de doorstroom van vrouwen naar topkader te verbeteren, dient eerst en vooral de cultuur aangepakt te worden en zou bewustwording rond (meta-)stereotypes van en over vrouwen kunnen helpen. Systematische loopbaanontwikkeling en coaching met een focus op zelfvertrouwen en de kennis van de eigen sterkten

van vrouwen worden ook aangehaald als belangrijke strategie. Tot slot zou men, door op een haalbare manier meer flexibiliteit te creëren, de combinatie werk-privé kunnen optimaliseren aangezien veel zorgtaken nog bij vrouwen terecht komen, waardoor vrouwen minder geneigd kunnen zijn te solliciteren voor topfuncties.

Inleiding

Het Strategisch Gelijkekansen- en Diversiteitsplan 2016-2020 van de Vlaamse overheid vermeldde als streefcijfers voor het personeelsbestand tegen 2020, 10% mensen van buitenlandse herkomst, 3% medewerkers met een handicap of chronische ziekte en 40% vrouwen in zowel top- als middenmanagement in de Vlaamse overheid. Cijfers uit Monitoring 2020 tonen reeds verbetering tegenover vroeger voor het aantal vrouwen in leidinggevend middenkader (39.4%), maar het streefcijfer voor leidinggevend topkader (29.7%) werd nog niet bereikt. Rekening houdend met deze cijfers werd er een onderzoek opgestart in opdracht van de dienst Diversiteitsbeleid van de Vlaamse overheid (AgO) in samenwerking met de Universiteit Gent. In deze studie, met zowel een kwalitatief als een kwantitatief luik, werd de doorstroom van vrouwen naar *topkaderfuncties* onder de loep genomen. De resultaten van dit onderzoek worden uitgebreid besproken in dit rapport.

De vooropgestelde streefcijfers weerspiegelen de visie van de Vlaamse overheid met betrekking tot diversiteit. Die visie luidt dat de Vlaamse overheid een voorbeeldrol opneemt als maatschappelijke speler en daardoor een verantwoordelijkheid bezit om de eigen werking en dienstverlening af te stemmen op de steeds diverser wordende samenleving. Er wordt een beleid van evenredige arbeidsparticipatie gevoerd, waarbij de werkvloer een afspiegeling dient te zijn van de diverse samenleving. Concreet formuleert men strategische en operationele doelstellingen voor het bekomen van een diversiteitsbeleid dat evenredige arbeidsparticipatie mogelijk maakt. Hieronder vertrekken we

van enkele van deze operationele doelstellingen (OD) uit het Strategisch Gelijkekansen- en Diversiteitsplan 2016-2020 van de Vlaamse overheid om zo tot de doelstellingen van deze studie te komen. Vooreerst stelt **OD 1.4** dat kwaliteitsvolle dienstverlening essentieel is binnen de Vlaamse overheid: men verwacht dat medewerkers 'omgaan met diversiteit' en 'neutraliteit' als competenties bezitten. **'Omgaan met diversiteit' en 'neutraliteit' bij het opstellen van vacatures en rekruteren van medewerkers is dus ook van belang (Doelstelling 1)**. Aangezien **OD 3.1** luidt 'wij streven naar neutrale rekrutering en selectie op alle niveaus om de juiste talenten de juiste kansen te geven' en **OD 3.2** stelt 'wij werken de specifieke drempels bij de instroom van kansengroepen weg', is een belangrijke doelstelling van deze studie ook **om vacatures zo op te stellen dat ze voor een ieder zo toegankelijk mogelijk zijn (Doelstelling 2)**. In **OD 1.5** zegt men dat 'de dienst Diversiteitsbeleid expertise opbouwt m.b.t. correcte beeldvorming en niet-stereotyperende communicatie' en zo helpt in het 'doorbreken van de vooroordelen op de arbeidsmarkt'. De huidige studie heeft als doel **om de dienst Diversiteitsbeleid te helpen met het opbouwen van deze expertise (Doelstelling 3)**. Tot slot, in **OD 3.4** staat het volgende beschreven: 'in de komende jaren wil de dienst Diversiteitsbeleid expliciet inzetten op de doorstroom van vrouwen naar het topmanagement, maar ook de zijinstroom. De vele initiatieven die de dienst in de voorbije jaren gevoerd heeft, vertalen zich nog niet in een toename van het aantal vrouwen in het topmanagement'. In onze studie **focussen we op exact die doelgroep, namelijk vrouwen in top- en middenkader en hun kansen tot verder doorgroeien binnen de Vlaamse overheid (Doelstelling 4)**. De huidige studie bouwt verder op een eerdere studie uit 2010, waarbij onderzoekcentrum SEIN (UHasselt) een onderzoek uitvoerde in opdracht van de toenmalige Dienst Emancipatiezaken van de Vlaamse Overheid. Die studie onderzocht de knelpunten die vrouwen ondervinden wanneer ze willen doorgroeien naar *middenkaderfuncties* binnen de Vlaamse overheid (Lembrechts, 2010). Uit die

onderzoeksresultaten kwamen een aantal belangrijke obstakels naar boven voor vrouwen in de doorstroom naar middenkaderfuncties: Zo werd er onder andere vermeld dat de combinatie tussen werk en gezin mogelijk moeilijker is op een hoger niveau en er bijvoorbeeld geen mogelijkheid is om thuis of deeltijds te werken. Ook werd er aangehaald dat de selectieprocedure enkele hindernissen bevat. Zo zou er niet genoeg informatie voorhanden zijn over de procedure en de wijze waarop men zich kandidaat kan stellen, en vond men de duurtijd van de selectieprocedure in het algemeen te lang. Men was eveneens van mening dat er meer feedback gegeven moest worden en tot slot, dat enkele niet-objectieve criteria de selectie-uitkomst bepaalden. Zo vermeldde men onder andere dat politieke voorkeur van een kandidaat niet zo doorslaggevend zou mogen zijn tijdens een selectie. Tot slot vermeldde men ook belangrijke hindernissen met betrekking tot vacatures voor middenkaderfuncties: die vacatures zouden niet opengesteld worden voor iedereen (soms enkel voor statutairen, terwijl vrouwen vaker contractueel in dienst zijn) en niet voldoende toegankelijk zijn via het intranet. In de huidige studie bouwden we verder op deze resultaten en onderzochten we of enkele van deze en andere hindernissen ook gelden voor de doorstroom van vrouwen naar topkaderfuncties. De studie bestond uit twee delen: een eerste deel (interviews; survey) en tweede deel (experiment). Zowel kwalitatieve als kwantitatieve gegevens werden verzameld. In het eerste deel van deze studie brachten we door middel van interviews en een daaraan gekoppelde survey op een brede en diepe manier in beeld hoe vrouwen de doorstroom naar topfuncties ervaren. Hierbij keken we naar hoe vrouwen de vacatures voor topfuncties binnen de Vlaamse overheid percipiëren, hoe ze de selectieprocedure percipiëren, hoe zij de belangrijkste oorzaken van het lagere aantal vrouwen in topfuncties zien en wat volgens hen mogelijke oplossingen zijn. Vervolgens zetten we ook een tweede, experimentele studie op waarbij we focusten op vacatures van de Vlaamse overheid voor topfuncties en onderzochten hoe percepties van vrouwen

hen weerhouden/aansporen om te solliciteren voor deze hogere posities. De twee luiken van deze studie vormen zo een complementair geheel dat verder bouwt op eerdere onderzoeksresultaten en bijdraagt tot het realiseren van de visie van de Vlaamse overheid met betrekking tot diversiteit.

Theoretisch kader

In dit eerste deel van het huidig rapport bespreken we de theoretische kaders onderliggend aan deze kwalitatieve en kwantitatieve studies. We geven een grondig overzicht¹ van de bestaande academische literatuur inzake de doorstroom van vrouwen naar hoge managementfuncties. We beginnen echter met een uitgebreide bespreking van de huidige toestand met betrekking tot het aantal vrouwen op topniveau in de Vlaamse overheid.

De huidige situatie in cijfers

In de Vlaamse overheid worden de kaderfuncties als volgt onderverdeeld: enerzijds onderscheidt men lager kader (N-2 niveau), middenkader (N-1 niveau) en topkader (N-niveau). Anderzijds onderscheidt men binnen deze drie categorieën ook nog leidinggevende functies van niet-leidinggevende functies. De leidinggevende functies worden managementfuncties genoemd. Op lager niveau (d.w.z., lager management) is dit bijvoorbeeld een directeur-informaticus/directeur-arts (A2) of een wetenschappelijk directeur. Niet-leidinggevende functies op lager kader zijn bijvoorbeeld adviseurs (A2) of hooggekwalificeerde contractuelen. Een leidinggevende functie in het middenkader (d.w.z., middenmanagement) is de functie A2A afdelingshoofd. Niet-leidinggevende functies op middenkader zijn bijvoorbeeld A2E senior adviseur, projectleider N-1 of een terugvalpositie. Tot slot, op topkaderniveau is een leidinggevende functie (d.w.z., topmanagement) bijvoorbeeld de functie van

¹ Het overzicht van de relevante literatuur (zie blz. 9) is cruciaal voor de kadering van de resultaten uit Studie 1 en Studie 2 en focust bijgevolg op die zaken die met name relevant zijn voor dit rapport en de huidige onderzoeksvraag. Merk op dat dit overzicht *niet* fungeert als systematische review van de bestaande literatuur.

secretaris-generaal (A4, A3); administrateur-generaal (A3); gedelegeerd bestuurder (A3) of algemeen directeur (A2L). Een niet-leidinggevende functie op topniveau is bijvoorbeeld een hoofd secretariaatspersoneel SAR, een projectleider op N-niveau of een terugvalpositie topkader (zie <https://overheid.vlaanderen.be/definitie-kaderfuncties>). In Tabel 1 geven we een overzicht van het percentage vrouwen en mannen op top-, midden- en lager kaderniveau op 31 december 2020.

Mogelijke oorzaken van het genderonevenwicht aan de top

Niet alleen binnen de Vlaamse overheid, maar ook in de Europese Unie en in de Verenigde Staten vormt het lage aantal vrouwen in hoge managementfuncties (en in bestuursraden) een belangrijke uitdaging (European Commission, 2019; Warner & Corley, 2018). Vaak spreekt men van een 'glazen plafond'. Dit is een metafoor waarmee men verwijst naar de "onzichtbare, maar ondoordringbare barrière die vrouwen en minderheden weerhoudt om door te groeien naar de bovenste lagen van de bedrijfsladder, ongeacht hun kwalificaties of prestaties" (U.S. Glass Ceiling Commission, 1995, p.4). Academics hebben zich de afgelopen decennia sterk bezig gehouden met de zoektocht naar de mogelijke oorzaken van deze barrière. Hieronder bespreken we enkele kernbegrippen en theorieën die in de literatuur onderzocht werden als mogelijke oorzaak voor het genderonevenwicht aan de top.

Menselijk kapitaal

Deze theorie, die zijn oorsprong vond in de economie, stelt dat werknemers in een organisatie gezien kunnen worden als kapitaal (Schultz, 1962). Investerings in dat kapitaal in de vorm van bijvoorbeeld opleiding en training kunnen de productiviteit van een organisatie verhogen. De theorie van menselijk kapitaal, oftewel de 'human capital theory' werd ondertussen reeds bekritiseerd door moderne arbeids- en gedragseconomen, evenals door enkele sociologen (Marginson, 2019).

Tabel 1.

Percentage mannen en vrouwen op verschillende kaderniveaus per beleidsdomein op 31/12/2020

Leidinggevende functies Beleidsdomein	top			midden			lager		
	%mannen	%vrouwen	N _{totaal}	%mannen	%vrouwen	N _{totaal}	%mannen	%vrouwen	N _{totaal}
Kanselarij, Bestuur, Buitenlandse Zaken en Justitie (KBBJ)	63.6	36.4	11	56.2	43.8	48	45.6	54.4	79
Financiën en Begroting (FB)	100.0	0.0	2	37.5	62.5	8	44.9	55.1	49
Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI)	100.0	0.0	3	90.0	10.0	10	80.8	19.2	26
Onderwijs en Vorming (OV)	75.0	25.0	4	31.2	68.8	16	25.0	75.0	8
Welzijn, Volksgezondheid en Gezin (WVG)	66.7	33.3	12	56.8	43.2	37	46.2	53.8	80
Cultuur, Jeugd, Sport en Media (CJSM)	80.0	20.0	5	80.0	20.0	10	61.9	38.1	21
Werk en Sociale Economie (WSE)	60.0	40.0	5	58.8	41.2	17	37.2	62.8	86
Landbouw en Visserij (LV)	50.0	50.0	2	85.7	14.3	7	42.1	57.9	38
Mobiliteit en Openbare Werken (MOW)	71.4	28.6	7	64.7	35.3	34	63.8	36.2	94
Omgeving (OMG)	75.0	25.0	12	64.4	35.6	45	61.8	38.2	89
GO! Onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap	0.0	100.0	1	75.0	25.0	4	11.1	88.9	9
Totaal Vlaamse overheid	70.3	29.7	64	60.6	39.4	236	50.9	49.1	579

Tabel 1. Vervolg*Percentage mannen en vrouwen op verschillende kaderniveaus per beleidsdomein op 31/12/2020*

Niet-leidinggevende functies Beleidsdomein	top			midden			lager		
	%mannen	%vrouwen	N _{totaal}	%mannen	%vrouwen	N _{totaal}	%mannen	%vrouwen	N _{totaal}
Kanselarij, Bestuur, Buitenlandse Zaken en Justitie (KBBJ)	78.6	21.4	14	69.0	31.0	29	55.7	44.3	230
Financiën en Begroting (FB)	(--)	(--)	(--)	66.7	33.3	9	60.3	39.7	63
Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI)	0.00	100.0	2	75.0	25.0	4	59.2	40.8	103
Onderwijs en Vorming (OV)	66.7	33.3	3	25.0	75.0	8	48.0	52.0	50
Welzijn, Volksgezondheid en Gezin (WVG)	50.0	50.0	4	100.0	0.0	5	50.0	50.0	72
Cultuur, Jeugd, Sport en Media (CJSM)	100.0	0.0	1	100.0	0.0	2	53.8	46.2	26
Werk en Sociale Economie (WSE)	100.0	0.0	2	50.0	50.0	8	53.6	46.4	28
Landbouw en Visserij (LV)	(--)	(--)	(--)	40.0	60.0	5	52.0	48.0	25
Mobiliteit en Openbare Werken (MOW)	100.0	0.0	1	58.3	41.7	12	71.9	28.1	89
Omgeving (OMG)	71.4	28.6	7	60.0	40.0	45	52.5	47.5	158
GO! Onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap	(--)	(--)	(--)	66.7	33.3	3	50.0	50.0	4
Totaal Vlaamse overheid	70.6	29.4	34	61.5	38.5	130	56.4	43.6	848

Toegepast op de doorstroom van vrouwen naar hoge managementfuncties, stelt deze theorie dat vrouwen in vergelijking met mannen niet evenveel investeren in hun kapitaal, omdat het voor hen minder zal opbrengen door meer carrièreonderbrekingen, deeltijds werk of het afzien van promoties, etc. (Ciminelli & Schwellnus, 2021). Hierdoor groeien vrouwen minder gemakkelijk door naar de top van organisaties. Deze hypothese over het menselijk kapitaal van vrouwen versus mannen leunt aan bij een aantal andere theorieën over het doorgroeien van vrouwen. De idee dat vrouwen niet sterk genoeg investeren in hun eigen kapitaal, kan namelijk bekeken worden in het licht van de zorg voor kinderen die nog heel vaak bij vrouwen ligt (Ridgeway & Correll, 2004): Worden er bijvoorbeeld door vrouwen met kinderen meer carrièreonderbrekingen genomen (Lyness & Thompson, 1997)? Ook stereotype overtuigingen over de rollen die vrouwen en mannen (moeten) opnemen, kunnen beïnvloeden in welke mate er in het menselijk kapitaal van vrouwen geïnvesteerd wordt (Eagly & Karau, 2002). Tot slot: kan het ook zijn dat vrouwen vanuit hun individuele preferenties zelf kiezen om minder te investeren in hun menselijk kapitaal (Hakim, 2006)? Elk van deze ideeën wordt hieronder verder uitgewerkt.

Preferentie

Mannen en vrouwen hebben mogelijk verschillende preferenties als het gaat over het doorgroeien naar de top. Hoewel studies aantoonen dat mannen en vrouwen bijvoorbeeld verschillende gewichten toekennen aan verschillende job karakteristieken (Chapman et al., 2005), is men het nog niet eens over de exacte rol van preferenties in de doorstroom van vrouwen naar boven (Campion et al., 2021). Een voorbeeld van een –eerder omstreden– theorie die uitgaat van een sterke rol van preferenties is de preferentiethorie. Volgens de preferentiethorie kan men vrouwen onderscheiden op basis van het individuele belang dat ze hechten aan hun werk (Hakim, 2006). Wie werk belangrijk vindt, behoort tot de groep van de ‘work-centered’ (Nederlands: personen waar het

werk erg centraal voor staat). Deze groep vrouwen zijn vaak kinderloos en zijn erg toegewijd aan hun job. Ze investeren veel in zichzelf en hechten veel waarde aan rivaliteit, ambitie, individualisme en excelleren. Wie familie belangrijk vindt, behoort tot de groep van de 'home-centered' (Nederlands: personen waar de thuissituatie erg centraal staat). Sommige vrouwen vinden hun familie en kinderen een prioriteit, verkiezen om niet (veel) te werken en dragen familiale waarden zoals zorgen, delen en een focus op cohesie. Als laatste is er de groep van vrouwen die men 'adaptief' noemt. Deze groep wil graag werk en familie combineren, maar zijn niet erg toegewijd aan hun job. Hun waarden variëren tussen familie-waarden en werk-waarden en conflicteren bijgevolg sterk met elkaar. De preferentietheorie stelt dat de meerderheid van de vrouwen zich in de laatstgenoemde categorie bevindt (+/- 60%). Echter, de preferentietheorie stelt ook dat het voor sommige jobs, zoals bijvoorbeeld hoge managementfuncties, onmogelijk is om deze aan te passen aan een combinatie met familie en dat deze jobs nooit 'family-friendly' zullen zijn, aangezien deze jobs (en andere jobs waarbij men bijvoorbeeld veel verantwoordelijkheden heeft of veel moet reizen) zijn voorbehouden voor diegene die 'work-centered' zijn. Dit betekent bijgevolg een meerderheid aan mannen en een minderheid aan vrouwen.

Enkele belangrijke kritieken op deze theorie zijn onder andere dat preferenties veranderbaar zijn en een reactie zijn op de omgeving (Leahy & Doughne, 2014). Een omgeving waar discriminatie lange tijd overheersend was, kan op die manier preferenties creëren die die ongelijkheid in stand houdt. Bovendien werd de rigide opdeling tussen werk en familie in vraag gesteld, alsook de deterministische aard van de preferentietheorie die eerder gebaseerd is op wat vrouwen zouden *moeten* doen in plaats van *willen* doen (Leahy & Doughne, 2014). Tot slot gaat de preferentietheorie uit van een situatie waarbij

mannen en vrouwen volledig gelijke kansen bezitten op de werkvloer, wat door vele studies over genderbias weerlegd kan worden (bv. Williams, 2005).

Pijplijn theorie

De originele pijplijn theorie (Duerst-Lahti, 1998) stelt dat het doorgroeien van vrouwen naar de top louter een kwestie van tijd is. Historisch gezien betraden vrouwen later de arbeidsmarkt. Wanneer er genoeg vrouwen 'in de pijplijn' zitten, zullen ze ook doorgroeien naar topfuncties. Kritiek op deze theorie stelt dat de voorspellingen op basis van deze theorie zich niet helemaal hebben waargemaakt, aangezien sommige sectoren ondertussen al langere tijd vrouwelijk gedomineerd zijn op lagere niveaus (bv. onderwijs), terwijl er nog steeds weinig vrouwen op topniveau situeren. Bijgevolg spreekt men tegenwoordig vaak van een 'leaky pipeline' oftewel een 'lekkende pijplijn', waarbij de nadruk ligt op het verlies van vrouwelijk talent in de doorstroom naar boven (Pell, 1996), zoals in academische milieus (minder doorstroom naar hoogleraarschap, bijvoorbeeld).

Rollen en rolincongruentie

Een invloedrijke theorie die niet mag ontbreken, is de theorie over gender rollen (Eagly & Karau, 2002). Volgens deze theorie hebben mannen en vrouwen verschillende rollen of wordt dit thans zo gepercipieerd. Deze rollen zijn immers gedeelde overtuigingen en ideeën over hoe mannen en vrouwen zijn en zich gedragen in de maatschappij. Bij deze rollen horen zowel meer descriptieve beschrijvingen (bv. 'vrouwen zijn emotioneler dan mannen') als prescriptieve beschrijvingen (bv. 'vrouwen moeten meer empathie tonen dan mannen'). Zo krijgen mannen en vrouwen elk een eigen rol toegekend in de maatschappij. Deze rollen, die diep in de maatschappij ingeworteld zijn, komen grofweg neer op de volgende verdeling: vrouwen hebben een gepercipieerde '*zachte*' rol ('communal') en mannen hebben een '*harde*' rol ('agentic') in de maatschappij. Die '*zachte*' rol houdt in dat men sterk inzet met het welzijn

van anderen en zich zorgend en sympathiek opstelt. De 'hardere' rol komt overeen met assertiviteit, agressiviteit en zelfvertrouwen, waarbij men vaak de rol van leider opneemt. Zo ontstaat er een *incongruentie* tussen de rol die vrouwen toegeschreven krijgen en de rol van leider of topmanager, die typisch aan mannen werd toegeschreven (Eagly & Karau, 2002). Deze rol incongruentie heeft verschillende gevolgen: Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat men vrouwen als minder geschikt inschat voor een leiderschapspositie. Een ander fenomeen is dat vrouwelijke leiders minder goed geëvalueerd worden dan hun mannelijke collega's wanneer deze wel de rol van leider opnemen (Johnson et al., 2008), dit omdat leiderschapskwaliteiten minder gewenst zijn bij vrouwen en deze bij vrouwen dan ook negatiever geëvalueerd worden.

Een meer concreet voorbeeld van de gevolgen van rolincongruentie, zijn de specifieke vooroordelen waar vrouwelijke medewerkers met kinderen mee geconfronteerd worden. Vrouwen die kinderen (zullen) krijgen, kunnen reeds vanaf de zwangerschap te maken krijgen met verschillende overtuigingen die heersen over vrouwen met kinderen. Zo kan men er bijvoorbeeld vanuit gaan dat vrouwen met kinderen meer irrationeel en over emotioneel zijn en wordt de competentie van werkende vrouwen met kinderen lager ingeschat dan die van werkende vrouwen zonder kinderen (Halpert et al., 1993). Ook maakt men soms assumpties over de noden van vrouwen met kinderen (bv. de verwachting dat ze liever part time willen werken), terwijl die noden sterk verschillen van persoon tot persoon. De bovengenoemde overtuigingen bepalen samen het stereotype beeld dat men heeft over de rol van vrouwelijke medewerkers met kinderen. De rol van leider of topmanager strookt niet meteen met de klassieke rol of invulling van vrouwelijke medewerkers met kinderen. Zo ontstaat er een 'maternity wall' waardoor vrouwen met kinderen minder goed (kunnen) doorgroeien naar de top. Onderzoek toonde namelijk aan dat zwangere kandidaten negatiever beoordeeld werden dan niet-zwangere vrouwen en

dat vrouwen met kinderen sterker benadeeld werden bij promotiebeslissingen dan vrouwen zonder kinderen (Halpert et al., 1993; Heilman & Okimoto, 2008). In de Belgische wetgeving verbiedt de wet van 10 mei 2007 ter bestrijding van discriminatie tussen vrouwen en mannen elke vorm van discriminatie op grond van onder andere: zwangerschap, bevalling en moederschap. In de wet van 4 februari 2020 voegde men o.a. ook vaderschap, meemoederschap, het geven van borstvoeding en adoptie toe aan deze lijst. Echter, bijna vier op de tien klachten die het Instituut voor Gelijkheid van Vrouwen en Mannen binnenkrijgt over arbeidsproblematieken houden verband met zwangerschap en/of moederschap (Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen, 2017).

Genderrollen beïnvloeden niet enkel de mensen die toekomstige leiders selecteren, maar ook vrouwelijke kandidaten zelf. Genderrollen die via socialisatieprocessen aangeleerd worden, kunnen door vrouwen geïnternaliseerd worden en zo hun keuzes en preferenties over opleidingen, jobs en promoties beïnvloeden (Carbonell & Castro, 2008). Zo bied de theorie over (het internaliseren van) genderrollen een bijkomend, maatschappelijk perspectief op het idee dat vrouwen andere preferenties hebben dan mannen (preferentietheorie, zie blz. 12).

Meta-stereotypen

Hierboven werd beschreven hoe vrouwen bepaalde overtuigingen over de rol van mannen en vrouwen kunnen internaliseren en wat gevolgen kunnen zijn. In deze paragraaf werken we dit idee verder uit. Er bestaan vele stereotypische overtuigingen over typisch mannelijke en vrouwelijke rollen, persoonlijkheidskenmerken, of competenties. Deze stereotype overtuigingen kunnen meespelen in het hoofd van recruiters/selectieteams en zo (onbewust) vrouwelijke kandidaten benadelen bij jobs of promoties (Bosak & Sczesny, 2011). Echter, vrouwelijke kandidaten kunnen zelf ook worstelen met het idee dat recruiters/selectieteams deze overtuigingen zullen hebben over vrouwen. Zo heeft onderzoek

aangetoond dat vrouwen zelf inderdaad gelijkaardige ideeën hebben over de stereotypen die mannen over hen kunnen hebben (Owuamalam & Zagefka, 2014). In de literatuur noemt men dit 'meta-stereotypen' oftewel, "iemand's overtuigingen over het stereotype dat uit-groep² leden hebben over zijn/haar in-groep leden" (Vorauer et al., 1998, p. 917). Deze overtuigingen kunnen zowel positief als negatief zijn. Enkele negatieve meta-stereotypen die vrouwen hebben zijn bijvoorbeeld 'verlegen', 'onzeker' en 'humeurig', waarmee bedoeld wordt dat vrouwen denken dat mannen hen doorgaans verlegen, onzeker en humeurig vinden. Deze meta-stereotypen kunnen bij vrouwen meespelen voor of tijdens selectieprocedures en mee bepalen hoe zij hun kansen inschatten (Owuamalam & Zagefka, 2014) en of ze ervoor kiezen om te solliciteren voor een bepaalde functie (Wille & Derous, 2018).

Onzekerheid

Geïnternaliseerde rollen en meta-stereotypen kunnen er ook voor zorgen dat vrouwen zelf onzeker worden over hun eigen leiderschapscapaciteiten. Onderzoek naar dit fenomeen focust zich momenteel voornamelijk op cognitieve vaardigheden (d.w.z., intelligentie). Zo vond men dat mannen zichzelf hoger inschatten op cognitieve vaardigheden dan vrouwen (Furnham & Bunclark, 2006) en dat vrouwelijke managers met een hoge intelligentie hun eigen intelligentie vaker onderschatten dan overschatten (Betsworth, 2001). Het fenomeen dat mannen zichzelf eerder zouden overschatten en vrouwen zichzelf eerder onderschatten wordt vaak aangeduid als het 'hubris-humility effect' (Storek, 2011). Er ontbreekt echter nog systematisch onderzoek naar dit fenomeen op het vlak van leiderschapskwaliteiten. Een andere hypothese is dat vrouwen mogelijk meer faalangst hebben dan mannen, wat tot vermijdingsgedrag zou kunnen leiden. Een studie bij mannelijke en vrouwelijke

² De termen 'uit-groep' en 'in-groep' komen uit de sociale psychologie en verwijzen naar de 'wij' en 'zij'. De in-groep is die sociale groep waarmee iemand zich identificeert: voor vrouwen is dat doorgaans de groep van vrouwen. De uit-groep is die sociale groep waarmee iemand zich niet identificeert: voor vrouwen is dat doorgaans de groep van mannen (Tajfel, 1970).

ingenieursstudenten bevestigde deze hypothese (Nelson et al., 2013). Meer onderzoek is echter nodig om na te gaan of faalangst ook meespeelt bij selectieprocedures en doorgroeimogelijkheden in organisaties.

Cultuur

Ook in de organisatiecultuur kunnen verklaringen gezocht worden voor de mindere doorstroom van vrouwen naar de top. Onder cultuur verstaat men een patroon van basisassumpties die binnen een bepaalde groep ontwikkeld zijn om met problemen om te gaan. Meer concreet zijn het die waarden, geloofsovertuigingen en normen die het gedrag van mensen in organisaties beïnvloeden en die aan nieuwe werknemers aangeleerd worden (Flamholtz & Randle, 2014; Schein, 1990). Vele studies onderzochten reeds het verschil tussen eerder 'vrouwelijke' versus eerder 'mannelijke' culturen: Zo kan een cultuur enerzijds eerder georiënteerd zijn op macht, prestaties en rationele doelen en zo gezien worden als een 'mannelijke' cultuur. Anderzijds kan een cultuur focussen op mensen, relaties en ondersteuning, wat gezien wordt als een 'vrouwelijke' cultuur. Door het grote aantal mannen op de topniveaus van organisaties kunnen (sub)culturen op die niveaus gedomineerd worden door eerder mannelijke waarden en normen. Dit wordt vaak vooropgesteld als een kernmechanisme achter het 'glazen plafond' (van Vianen & Fischer, 2002). Deze 'mannelijke' versus 'vrouwelijke' (sub)culturen kunnen de doorstroom van vrouwen beïnvloeden op twee manieren. Ten eerste kan een 'mannelijke' subcultuur verbonden zijn met enkele specifieke overtuigingen die mannen hebben ten opzichte van vrouwen en enkele cognitieve denkfouten die denk- en beslissingspatronen bepalen. De expliciete overtuigingen van mannen over vrouwen kunnen variëren van paternalistische overtuigingen tot attitudes die uitgaan van gendergelijkheid of genderblindheid (zie Maddock, 1993, voor een voorbeeld van een gedetailleerde classificatie). Buiten deze overtuigingen, zijn er ook specifieke denkfouten of

biases die meespelen (Williams, 2005). Zo zijn mannen doorgaans milder voor mannen dan voor vrouwen (mildheidsfout; Brewer, 1996) en schrijven mannen het gedrag van mannen vaak toe aan stabiele oorzaken en het gedrag van vrouwen aan eerder situationele oorzaken (bv. het idee: 'hij bereikte iets omdat hij verstandig is' versus 'zij bereikte iets omdat ze geluk had'; LaCrosse et al., 2016). Dit laatste wordt ook attributiefout genoemd (Krieger, 1995). Tot slot herinneren mannen zich vaak beter de stereotypes en ongewenste gedragingen van vrouwen dan die van mannen (herinneringsfout). Op die manier kunnen mannelijke managers er (onbewust en ongewild) voor zorgen dat vrouwen slechter beoordeeld en benadeeld worden tijdens selecties. Ten tweede kan het ook zijn dat er zelfselectie ontstaat, waarbij vrouwen niet kiezen voor functies wanneer die gekenmerkt worden door een 'mannelijke' (sub)cultuur. Onderzoek toonde bijvoorbeeld aan dat vrouwen zich zorgen maken over de combinatie tussen werk en privé in een mannelijke cultuur die sterk gericht is op prestatie en dat dit hun beslissing om een promotie af te wijzen beïnvloedde (van Vianen & Fischer, 2002). Door selectie en zelfselectie komen er op die manier ook minder vrouwen terecht op plekken met een 'mannelijke cultuur', wat die cultuur opnieuw in stand houdt.

Betere leiders

Tot slot, een verklaring voor minder vrouwen op topmanagement functies zou kunnen zijn dat vrouwen doorgaans minder beschikken over leiderschapskwaliteiten dan mannen. Meta-analytische resultaten tonen echter aan dat mannen en vrouwen even effectieve leiders zijn (Eagly et al., 1995, 2003; Paustian-Underdahl et al., 2014) en dat er geen significante verschillen zijn tussen mannen en vrouwen in die persoonlijkheidstrekken die nodig zijn voor leiderschap (Wille et al., 2018). Studies beweren dat ook politieke vaardigheden belangrijk zijn voor dergelijke topfuncties. Onder politieke vaardigheden verstaat men het begrijpen van personen en situaties op het werk en het gebruiken van

die kennis om persoonlijke doelen te bereiken (Ahearn et al., 2004). Men ging er lang van uit dat vrouwen minder doorgroeien naar topfuncties door een gebrek aan politieke vaardigheden (Lawless & Fox, 2010; Perrewé & Nelson, 2004). Meer recent onderzoek toont echter dat vrouwen wel degelijk deze politieke vaardigheden bezitten (Stanley, 2020; Watkins & Smith, 2015) en sommige studies tonen zelfs aan dat vrouwen soms over betere politieke vaardigheden beschikken dan mannen (Phipps & Prieto, 2015).

Mogelijke oplossingen voor het genderonevenwicht aan de top

In een poging om het genderevenwicht aan de top op te lossen, worden verschillende coachingsbenaderingen en interventies voorgesteld om vrouwen beter te begeleiden in hun carrière. Zo stelt men verschillende kernzaken voor waarop men kan focussen, gebaseerd op de hierboven genoemde mechanismen die het glazen plafond mogelijk in stand houden. Leimon en collega's (2011) vermeldden de volgende zaken die belangrijk zijn voor vrouwen die wensen door te groeien: [1] evenwichtige balans tussen gezin en carrière, [2] inzicht in/verbeteren van de bedrijfscultuur, [3] systematisch investeringen in loopbaanontwikkeling, [4] zelfvertrouwen, [5] kennis van de eigen sterke punten, [6] inzetten op netwerken, [7] inzetten op rolmodellen, [8] loopbaanplanning. In dat onderzoek (Leimon et al., 2011) rapporteerden vrouwen, die zich reeds op topniveau bevonden, dat netwerken, rolmodellen, zelfvertrouwen en kennis over de eigen sterktes de belangrijkste waren van deze acht strategieën. Uit de studie van SEIN over de doorstroom van vrouwen naar middenkader binnen de Vlaamse overheid (Lembrechts, 2010) kwamen de volgende van de acht strategieën als belangrijkste naar boven: [1] evenwichtige balans tussen gezin en carrière: werklast verminderen en flexibiliteit verhogen van de middenkaderfuncties, [2] inzicht in/verbeteren van de bedrijfscultuur: een open en gezinsvriendelijke bedrijfscultuur stimuleren, [3] systematisch investeringen in loopbaanontwikkeling

en loopbaanplanning: betere coaching, mentoring en vorming voorzien voor (potentiële) kandidaten, alsook de interne mobiliteit van personeelsleden stimuleren, [4] inzetten op netwerken: potentiële kandidaten sensibiliseren over het belang van netwerken en hen daarin ondersteunen met bestaande en nieuwe formele netwerken worden, [5] inzetten op rolmodellen: vrouwelijke rolmodellen inschakelen als mentoren of uitnodigen voor specifieke informatiesessie inzake managementfuncties. In die studie werden er echter nog een aantal belangrijke aanbevelingen gegeven voor de verbetering van de doorstroom van vrouwen in de Vlaamse overheid. Die aanbevelingen focussen zich op hoe men de doorstroom van vrouwen kan verbeteren door enkele procedurele stappen te optimaliseren. Zo wordt er onder andere vermeld dat de selectieprocedure meer geobjectiveerd kan worden en dat er discreter met de selecties omgegaan dient te worden. Ook de duur van de selectieprocedure kan ingekort worden en men mag de kandidaten van meer feedback voorzien. Ook in de academische literatuur werd het belang van procedurele stappen en hoe deze overkomen bij potentiële kandidaten reeds aangetoond (Hausknecht & Thomas, 2004). Inzetten op deze procedures is dan ook cruciaal voor het aantrekken van vrouwen voor managementposities.

De rol van de selectieprocedure

Hoewel men er vroeger van uit ging dat selectie een zuiver éénrichtingsverkeer was, ontwikkelde men recentelijk een meer sociale kijk op de selectieprocedure. Dat perspectief houdt in dat men selectie ziet als tweerichtingsverkeer, waarbij organisaties rekening zouden moeten houden met de percepties en reacties van sollicitanten (Derous, 2018). Op die manier kunnen organisaties hun selectie-uitkomsten optimaliseren op de huidige krappe arbeidsmarkt. In de literatuur onderzocht men bijvoorbeeld reeds het belang van de gepercipieerde rechtvaardigheid van selecties bij kandidaten (McCarthy et al., 2017), de gepercipieerde discriminatie (Anderson, 2011) en de reacties van kandidaten

op verschillende selectieprocedures (Hausknecht & Thomas, 2004). In de huidige studie vertrokken we van dit sociale procesperspectief en onderzochten we hoe vrouwelijke kandidaten de selectieprocedure naar topkader van de Vlaamse overheid percipiëren. Een eerste en cruciale stap in deze procedure is het bekijken van vacatures voor topkaderfuncties.

De rol van vacatures

De studie van SEIN over het doorgroeien van vrouwen naar middenkaderfuncties vermeldt reeds dat de toegankelijkheid van vacatures voor die managementfuncties belangrijk is (Lembrechts, 2010). Vacatures voor middenkaderfuncties zouden opgesteld kunnen worden voor contractuelen en personeelsleden uit andere beleidsdomeinen en zouden bovendien ook bij een breder publiek bekend gemaakt kunnen worden via intranet of interne mailings. Het belang van de inhoud van de vacatures werd echter niet behandeld. Onderzoek toont aan dat de inhoud van vacatures een cruciale rol speelt bij het aantrekken van vrouwen. Vacatures kunnen namelijk zodanig opgesteld worden dat ze vrouwelijke kandidaten aantrekken. Deze specifieke rekruteringsstrategie noemt men *doelgericht rekruteren* en kan gebruikt worden om bepaalde jobs te promoten bij vrouwelijke kandidaten. Een voorbeeld van een manier om meer vrouwen aan te trekken is om bijvoorbeeld foto's te gebruiken waar vrouwen op afgebeeld staan in een vacature. Echter, het doel van een organisatie is niet enkel om meer vrouwen aan te trekken, maar ook om uiteindelijk *gekwalificeerde vrouwen* aan te trekken. Onderzoek toonde aan dat dit laatste de meest effectieve manier is om bepaalde doelgroepen doelgericht te rekruteren, namelijk op basis van het vermelden van kwalificaties in een vacature (Newman et al., 2013). Om een voorbeeld te geven: Een Amerikaanse studie vond dat vacatures die vermeldden dat men opzoek was naar consciëntieuze kandidaten hielpen om meer consciëntieuze kandidaten uit etnische minderheidsgroepen aan te trekken (Newman & Lyon, 2009). Hetzelfde kan toegepast worden op jobs

of niveaus waar meer vrouwen nodig zijn: Focus op het aantrekken van gekwalificeerde vrouwen in plaats van vrouwen in het algemeen. Het vermelden van de nodige kwalificaties in vacatures kan echter ook net een tegenovergesteld effect hebben. Denk bijvoorbeeld aan een vacature die als vereiste een kwalificatie vermeldt waar vrouwen net een meta-stereotype over hebben (zie blz. 16). Zou die vacature nog steeds vrouwen aantrekken? **Onderzoek vond dat die vereisten in vacatures waar vrouwen een negatief meta-stereotype over hebben de vacature minder aantrekkelijk kan maken voor vrouwen, en dat er voor die vacatures dan ook minder vrouwen dan mannen solliciteerden (Wille & Derous, 2018). Vacatures bevatten vele signalen die de kandidaten informeren over de organisatie en de job. Die signalen worden vervolgens door de kandidaat gebruikt om in te schatten of de job bij hen past (Highhouse et al., 2007). Een vereiste waar vrouwen een negatief meta-stereotype over hebben in een vacature kan als een bedreigend signaal gezien worden door vrouwen en die vacature zo minder aantrekkelijk maken voor vrouwen.** Om met een concreet voorbeeld te werken uit de studie van Wille en Derous (2018): vrouwen dachten dat anderen (mannen) hen doorgaans minder emotioneel standvastig vonden (d.w.z., vrouwen hadden een negatief meta-stereotype over 'emotioneel standvastig'). Vervolgens observeerde men dat een vacature met daarin de vereiste 'emotioneel standvastig' minder aantrekkelijk was voor vrouwen. Tot slot stelde men vast dat gekwalificeerde vrouwen (d.w.z. vrouwen die goed scoorde op dit kenmerk en dus objectief gezien wel emotioneel standvastig waren) *minder* solliciteerden voor de functie met deze persoonsvereiste dan mannen. Of vrouwen solliciteerden was verder afhankelijk van de wijze waarop deze persoonsvereisten verwoord werden in de vacaturetekst, zoals verder toelicht.

Vacatures zijn het eerste contact dat kandidaten hebben met een nieuwe organisatie of een nieuwe job en bevatten signalen die mannelijke en vrouwelijke kandidaten mogelijk anders

ervaren. Het zorgvuldig opstellen van vacatures en hier rekening mee houden, kan bijdragen tot het optimaliseren van rekruterings- en selectieprocessen en het meer aantrekkelijk maken van vacatures voor (gekwalficeerde) vrouwen.

Verwoording

Een ander signaal in een vacature is de exacte manier waarop vereisten in een vacature verwoord zijn. Wanneer een bepaalde job vereist dat kandidaten 'flexibel' zijn, zijn er twee manieren voorhanden om deze vereiste te verwoorden in een vacature. Zo kan men enerzijds zeggen 'We zoeken flexibele werknemers'. Een andere manier om de vereiste 'flexibiliteit' te communiceren is door te zeggen: 'We zoeken werknemers die zich goed kunnen aanpassen aan omstandigheden'. De theorie van de linguïstische categorisatie (Semin & Fiedler, 1991) voorspelt dat de manier waarop iets exact verwoord is, bepaalt hoe het gepercipieerd wordt bij het publiek. 'We zoeken flexibele werknemers' maakt gebruik van een adjectief en is een meer abstracte manier van verwoorden, dit noemt men een dispositionele verwoording en zegt iets over *hoe iemand is*. 'We zoeken werknemers die zich goed kunnen aanpassen aan omstandigheden' is een meer concrete manier van verwoorden en gebruikt een constructie met gedragingen (werkwoorden). Die laatste noemt men dan ook een gedragsmatige verwoording en zegt iets over *hoe iemand zich gedraagt*. Wanneer vacatures negatieve meta-stereotypen bevatten over vrouwen verwachten we dat dit vrouwen minder aantrekt dan mannen, aangezien dit voor vrouwen bedreigend over kan komen. Wanneer dat negatief meta-stereotype echter verwoord is als een concrete gedraging, verwachten we dat dit de bedreiging voor vrouwen tempert. Denk bijvoorbeeld aan een vrouw die het negatief meta-stereotype leest 'Je bent emotioneel standvastig'. Dit is een abstracte vereiste die iemand ofwel heeft of niet; er is minder ruimte voor speling. Wanneer de vrouw denkt dat mannen denken dat vrouwen niet emotioneel standvastig zijn,

dan zal zij haar kansen mogelijk slecht inschatten. Als een vrouw leest 'Je bewaart je kalmte in stressvolle situaties', dan is dat een meer concrete gedraging waarvan ze zich kan voorstellen dat dat iets is dat ze wel kan uitvoeren indien nodig in de nieuwe job. Dit subtiele verschil in nuance kan er bijgevolg voor zorgen dat vrouwen minder bedreiging ervaren bij een vereiste in een vacature waar men een negatief meta-stereotype over heeft. Experimenteel onderzoek bevestigt deze theoretische voorspellingen en vond onder andere dat vrouwen inderdaad minder geneigd waren om te solliciteren voor een vacature waarin gender-stereotype informatie verwoord was op een dispositionele manier, dan wanneer er een meer gedragsmatige manier werd gebruikt, dit effect vond men niet terug bij mannen (Born & Taris, 2010). Een andere experimentele studie vond dat er minder vrouwen dan mannen solliciteerden voor een vacature waarin een negatief meta-stereotype stond en dat dat verschil tussen aantal mannen en vrouwen groter was wanneer het negatief meta-stereotype verwoord was op een dispositionele manier dan op een gedragsmatige (Wille & Deros, 2018). Meer in het bijzonder, als de vacaturetekst aangaf dat men personen zocht die emotioneel standvastig waren, was de intentie om te solliciteren lager dan wanneer de vacaturetekst aangaf dat men personen zocht die emotioneel standvastig konden reageren in situaties (Wille & Deros, 2018). Deze consistente bevindingen in de literatuur tonen bijgevolg aan dat de manier waarop een vereiste exact verwoord is een subtiele, doch belangrijke cue is in een vacature.

Het algemene doel van de huidige studie was om op basis van het hierboven beschreven theoretisch kader te onderzoeken hoe vrouwen op midden- en topkader functies binnen de Vlaamse overheid de doorstroom van vrouwen naar topkader ervaren. We hebben dit empirisch onderzocht op zowel een kwalitatieve manier, aan de hand van diepte interviews (Studie 1) en stelden vervolgens ook een experimentele studie op om dit ook op een kwantitatieve manier in

beeld te brengen (Studie 2). Het doel was om eerst en vooral om bestaande vacatures van de Vlaamse overheid voor topkaderfuncties onder de loep te houden. Daarnaast bekeken we ook de door vrouwelijke medewerkers gepercipieerde sterktes en werkpunten van de huidige selectieprocedure voor topkaderniveau. Tot slot werd met de deelnemers nagegaan wat volgens hen de mogelijke oorzaken én oplossingen zouden zijn om de doorstroom van vrouwen naar topniveau te verbeteren. In wat volgt, bespreken we eerst het verloop en de resultaten van de kwalitatieve interviewstudie, gevolgd door het verloop en de resultaten van het experimenteel vervolgonderzoek. We eindigen met aanbevelingen voor de Vlaamse overheid op basis van de resultaten uit beide studies.

Empirisch luik

Studie 1: kwalitatieve interviewstudie

Het doel van Studie 1 was om op een kwalitatieve manier na te gaan hoe vrouwen op middenkaderniveau (N-1 niveau) de vacatures en selectieprocedure naar topkader (N-niveau) ervaren en hoe zij de doorstroom van vrouwen versus mannen naar de top percipiëren. We interviewden vrouwen die werkten op middenkaderniveau binnen de Vlaamse overheid. We onderzochten hoe deze groep vrouwen vacatures percipieerde en wat hun verwachtingen waren ten aanzien van selectieprocedures, aangezien deze doelgroep rechtstreeks kan doorgroeien naar topkaderniveau. We interviewden ook een vrouw die zich reeds op topkaderniveau bevindt, om haar ervaringen in kaart te brengen.

Achtergrond en onderzoeksvragen

Eén van de doelen van de kwalitatieve interviewstudie was om de bestaande vacatures en selectieprocedure van de Vlaamse overheid voor topkaderfuncties door te lichten op basis van de

ervaring van vrouwen op midden- of topkaderfuncties. We vertrokken hiervoor van een grondige beschrijving van de inhoud van vacatures en de selectieprocedure voor een topkaderfunctie bij de Vlaamse overheid. Bijlage A van dit rapport bevat een bestaande vacature voor een topkaderfunctie bij de Vlaamse overheid. De gestandaardiseerde vacature is opgebouwd uit de volgende grote delen: [1] functiecontext, [2] functiebeschrijving, [3] selectieprocedure, [4] aanbod, [5] toelatingsvoorwaarden, [6] hoe kan u solliciteren, [7] contactgegevens, en [8] aanpassingen aan de selectieprocedure voor mensen met een handicap. De *functiecontext*, ten eerste, beschrijft de entiteit waarin de job zich bevindt. Vervolgens worden ook de waarden en leiderschapsrollen van de Vlaamse overheid weergegeven. De *vier leiderschapsrollen* van de Vlaamse overheid vormen een belangrijk kader voor leidinggevendenden binnen de Vlaamse overheid. De Vlaamse overheid definieert de rol van leider, manager, coach en ondernemer. Tabel 2 toont de vier rollen beschreven zoals die beschreven worden door de Vlaamse overheid. De vier rollen zijn onder meer gebaseerd op onderzoek naar leiderschap in de publieke sector (Fernandez et al., 2010). Zo komt de rol van leider overeen met 'integriteit-georiënteerd leiderschap', de rol van manager met 'taak-georiënteerd leiderschap', de rol van coach met 'relatie-georiënteerd leiderschap' en de rol van ondernemer met 'verandering-georiënteerd leiderschap'. In de huidige studie gaan we na hoe vrouwen op midden- en topkaderniveau deze vier rollen percipiëren.

Na de functiecontext met de vier leiderschapsrollen van de Vlaamse overheid volgt de functiebeschrijving in de vacature voor een topkaderfunctie. De functiebeschrijving begint opnieuw met een situering van de functie binnen de bredere context, hierin wordt ook dieper ingegaan op de hoofdactiviteit van de entiteit. De doelen en resultaatgebieden van de functie worden daarna besproken.

Tabel 2.*De vier leiderschapsrollen van de Vlaamse overheid*

Rollen	Beschrijving
Leider	De leider motiveert medewerkers door een duidelijk, helder en inspirerend verhaal te brengen met een visie (= focus van zijn/haar entiteit). Hij/zij zet de richting uit met als doel het bereiken van de doelstellingen. De leider stimuleert medewerkers door hen te inspireren. Hij/zij creëert betrokkenheid en maakt medewerkers zelfsturend. De leider neemt verantwoordelijkheid op als dat moet.
Manager	De manager runt zijn/haar entiteit door de zaken goed te plannen, te organiseren en te faciliteren voor zijn/haar medewerkers. De manager evalueert en stuurt op tijd en stond bij waar dat moet. Hij/zij draagt de eindverantwoordelijkheid voor de optimale inzet van de mensen en de middelen. De manager legt daarbij prioriteiten en coördineert het geheel in functie van de beschikbare talenten en competenties van zijn/haar medewerkers.
Coach	In de coachende rol heeft de leidinggevende oog voor de ontwikkelingsmogelijkheden van zijn/haar medewerkers. Als coach geeft de leidinggevende gerichte feedback vanuit een niet-hiërarchische positie. Er wordt de medewerker ruimte en tijd gegeven om zijn/haar verhaal of probleem te brengen en er wordt samen naar oplossingen gezocht. In deze rol gaat de leidinggevende samen met de medewerker leerdoelen definiëren. De leidinggevende is vanuit deze rol verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de talenten binnen zijn/haar entiteit. Hij/zij voorziet loopbaantrajecten voor de medewerkers vanuit ieders potentieel.
Ondernemer	De ondernemer kijkt voortdurend rond om opportuniteiten te ontdekken en deze een toegevoegde waarde te geven in zijn/haar entiteit. Hij/zij genereert nieuwe en bruikbare ideeën en geeft medewerkers de ruimte om dit te doen. De ondernemer kan en durft intuïtief beslissingen nemen. Hij/zij durft fouten maken en leert daar uit. Hij/zij geeft die ruimte ook aan medewerkers. De ondernemer gebruikt zijn/haar netwerk actief om dit te verwezenlijken en moedigt medewerkers aan tot het uitbouwen van een netwerk. Hij/zij geeft ruimte voor creativiteit en innovatie bij de medewerkers en je detecteert dit. De leidinggevende opereert in deze rol ook als civiel ondernemer, met het oog voor een maatschappelijke meerwaarde. Het ondernemerschap dat hij/zij toont staat daarom telkens in functie van het publieke belang of de burger.

Bron: <https://overheid.vlaanderen.be/personeel/hr-kader/de-vier-rollen-van-leiderschap>

Tot slot volgt het competentieprofiel, dit deel omschrijft welke competenties nodig zijn voor deze functie, of de vereisten van een functie. Het competentieprofiel wordt opgedeeld in twee delen: enerzijds zijn er de gedragscompetenties, anderzijds de vaktechnische competenties. Zowel de gedragscompetenties als de vaktechnische competenties uit de voorbeeldvacature voor administrateur-generaal worden in Tabel 3 weergegeven.

Net zoals bij de leiderschapsrollen bevroegen we hoe vrouwen op midden- en topkader binnen de Vlaamse overheid deze twee soorten competenties ervaren. Verder bouwend op het theoretisch kader, onderzochten we in deze kwalitatieve studie eveneens of vrouwen meta-stereotypen hebben over enkele van deze rollen en competenties. Tot slot bevroegen we ook of de manier waarop de rollen en competenties verwoord zijn de aantrekkelijkheid van de vacatures beïnvloedt. We bevroegen niet alleen hoe vrouwen op middenkader- of topkaderniveau binnen de Vlaamse overheid vacatures percipieerden, maar ook hun ervaringen/verwachtingen over de selectieprocedure om door te groeien naar topkaderniveau. De volledige selectieprocedure wordt eveneens beschreven in de vacature voor topkaderniveau (zie Bijlage A). Als eerste stap in de selectieprocedure worden de 'formele deelnemingsvoorwaarden' afgetoetst. Hier wordt nagegaan of men het juiste diploma heeft en over minimum 5 jaar leidinggevende ervaring bezit. Deze fase is uitsluitend. In een tweede fase vindt er een 'verkennend gesprek' plaats met een externe consultant. Hierin worden de motivatie, de inpasbaarheid in de overheidscontext, de communicatievaardigheden en de relevantie van de ervaring getoetst. Ook deze fase is uitsluitend. De volgende fasen, genaamd 'test leidinggevende- en functiespecifieke competenties', bestaat uit drie deelttests die worden afgenomen door twee consultants van een selectiekantoor.

Tabel 3.

Het competentieprofiel zoals beschreven in een vacature voor administrateur-generaal bij de Vlaamse overheid

Gedragscompetenties
Samenwerken – niveau 3 - Creëert gedragen samenwerkingsverbanden en synergie over de entiteitsgrenzen heen
Beslissen – niveau 3 - Neemt beslissingen in situaties waarin het risico niet eenduidig in te schatten is
Visie – niveau 3 - Brengt een beleid naar voren dat de entiteit of organisatie op lange termijn beïnvloedt
Verantwoordelijkheid nemen – niveau 3 Bewaakt en verdedigt de belangen van de organisatie
Richting geven – niveau 3 - Geeft richting, zowel via processen en structuren als via het bepalen en uitdragen van een visie
Klantgerichtheid – niveau 3 - Optimaliseert de dienstverlening van de organisatie aan belanghebbenden via structurele acties
Vaktechnische competenties
inzicht in processen rond financiën en begroting en de relatie met managementinformatie
inzicht in personeelsmanagement als een instrument om bij te dragen aan de realisatie van de strategische opties
algemeen inzicht in de strategische mogelijkheden en beperkingen van ICT , o.m. op basis van ervaring met projecten waarin ICT een belangrijke rol speelde
in staat zijn de regelgeving voor de eigen materie te managen en efficiënt in te zetten als instrument voor het realiseren van de doelen van de Vlaamse Regering
inzicht hebben in besluitvormingsprocessen in de overheidscontext
in staat en bereid zijn een beleid te voeren waarin omgaan met diversiteit als een troef wordt beschouwd

Dit wordt ook wel het 'assessment' genoemd en bestaat uit de volgende 3 deeltests: [1] een sterkte-zwakteanalyse, dit is een zelfanalyse die schriftelijk door de kandidaat voorbereid wordt; [2] een competentiegericht diepte-interview waarin onder andere de sterkte-zwakteanalyse besproken wordt; [3] een presentatieoefening op basis van een schriftelijk ter plaatse voor te bereiden managementcase. Bijkomend kan gepeild worden naar integriteit en de leiderschapsrollen. Na deze uitgebreide assessmentfase wordt er een lijst met geschikte kandidaten voorgelegd aan de opdrachtgever. In de laatste fase van de selectie vindt er een interview plaats met de opdrachtgever. De functioneel bevoegde minister voert dit gesprek met de minister-president en de viceminister-presidenten en gaat na welke kandidaat het best voldoet aan competentieprofiel voor de functie.

Op basis van het hierboven beschreven theoretisch kader en de bestaande procedures bij de Vlaamse overheid, stelden we de volgende onderzoeksvragen op die we trachtten te beantwoorden in deze kwalitatieve interviewstudie:

Onderzoeksvraag 1. Hoe percipiëren vrouwen binnen de Vlaamse overheid vacatures van de Vlaamse overheid voor topkader en wat is de rol van meta-stereotypen daarin?

Onderzoeksvraag 2. Hoe percipiëren vrouwen binnen de Vlaamse overheid de selectieprocedure naar topkader van de Vlaamse overheid en wat is de rol van meta-stereotypen daarin?

Onderzoeksvraag 3. Wat zijn volgens vrouwen binnen de Vlaamse overheid mogelijke oorzaken voor het lagere aantal vrouwen in vergelijking met mannen aan de top van de Vlaamse overheid?

Onderzoeksvraag 4. Wat zijn volgens vrouwen binnen de Vlaamse overheid mogelijke oplossingen voor een hoger aantal vrouwen aan de top van de Vlaamse overheid?

Hieronder beschrijven we eerst hoe de studie uitgevoerd werd, om vervolgens over te gaan naar een bespreking van de resultaten.

Methode

Deze studie werd goedgekeurd door de Ethische Commissie van de faculteit Psychologische en Pedagogische Wetenschappen van de Universiteit Gent met als referentie 2019/102/Aylin Koçak.

Participanten. In december 2019 contacteerden we via de dienst Diversiteitsbeleid van de Vlaamse overheid 107 vrouwen en 195 mannen op N-1-niveau (middenkaderniveau) en N-niveau (topkaderniveau) binnen de Vlaamse overheid. In een e-mail oproep werd hen meegedeeld dat de dienst Diversiteitsbeleid hun expertise wenst uit te breiden over het interne wervings- en selectieproces binnen de Vlaamse overheid en werd hen gevraagd om hun mening en ervaringen hieromtrent te delen door deel te nemen aan een interviewstudie. In totaal namen uiteindelijk 19 vrouwen deel aan onze studie. Eén van hen situeerde zich op N-niveau (topkader) en 18 situeerden zich op N-1 niveau (middenkader) op het moment van de interviews. Hun leeftijd varieerde tussen de 38 en 62 jaar, met een gemiddelde van 48.22 jaar. Alle participanten identificeerden zich meer met de vrouwelijke genderidentiteit en ze gaven allemaal aan een West-Europese origine te hebben. De focus van dit onderzoek lag op de ervaring van vrouwen in midden- en topkader binnen de Vlaamse overheid. We interviewden bijkomend ook enkele mannen op midden- en topkader om hun ervaringen over het doorgroeien naar topkaderniveau in kaart te brengen. Er namen 4 mannen deel aan de studie, waarvan 3 uit middenkader 1 uit topkader. Hun leeftijd varieerde tussen de 35 en 64 jaar, met een gemiddelde van 52 jaar. Zowel de mannelijke als vrouwelijke participanten waren afkomstig uit een grote verscheidenheid van entiteiten binnen de Vlaamse overheid. Tabel 4 geeft een overzicht van de beleidsdomeinen en entiteiten van de 23 participanten. Alle interviews werden gepland van maart tot mei 2020. Omwille van de COVID-19 crisis, verliepen alle interviews digitaal via het MS Teams platform.

Tabel 4.*Lijst met entiteiten van de participanten per beleidsdomein*

Beleidsdomein	Agentschap of Departement
KBBJ	Agentschap Binnenlands Bestuur Agentschap Facilitair Bedrijf Agentschap Overheidspersoneel Departement Kanselarij en Buitenlandse Zaken
EWI	Agentschap Innoveren en Ondernemen Departement Economie, Wetenschap en Innovatie
OV	Agentschap voor Hoger Onderwijs, Volwassenenonderwijs, Kwalificaties en Studietoelagen (AHOVOKS) Agentschap voor Infrastructuur in het Onderwijs Departement Onderwijs en Vorming
MOW	Agentschap voor Maritieme Dienstverlening en Kust Agentschap Wegen en Verkeer
CJSM	Departement Cultuur, Jeugd en Media
WSE	Departement Werk en Sociale Economie
LV	Instituut voor Landbouw-, en Visserij- en Voedingsonderzoek
WVG	Vlaams Agentschap voor de Uitbetaling van Toelagen in het kader van het Gezinsbeleid
OMG	Onroerend Erfgoed Vlaamse Landmaatschappij Vlaamse Milieumaatschappij
Buiten BD11	GO! onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap

NB. Van de 23 participanten waren er 19 vrouwen en 4 mannen, 2 bevonden zich op moment van de studie op N-niveau en 21 op N-1 niveau.

Verloop. Voor hun deelname kregen participanten een uitgebreide informatiebrief toegestuurd met de nodige informatie over de situering en het verloop van de interviews. De interviews werden digitaal afgenomen en bij de start van elk interview werd de participant gevraagd om diens expliciete toestemming tot deelname aan de studie ('informed consent'). Wanneer de participant instemde, werd een opname gestart van het interview. De semi-gestructureerde interviews duurden gemiddeld anderhalf uur, verliepen volledig online en bestonden uit vier delen. Voor het opstellen van de interviewvragen baseerden we ons op de theoretische literatuurstudie. **Deel één** peilde naar wat vrouwen vonden van vacatures van de Vlaamse overheid voor N-niveau (onderzoeksvraag 1). Voor dit eerste deel vertrokken we van een bestaande vacature voor een administrateur-generaal bij de Vlaamse overheid (zie Bijlage A). Gezien de lengte van dergelijke vacature werden een aantal ($N=4$) verkorte versies van deze vacature gepresenteerd aan de participanten met daarin de belangrijkste delen van de vacature, waarbij de originele delen behouden bleven, maar beknopter werden weergegeven. Zo werd het deel van de vacature, waarin uitgebreid de entiteit wordt beschreven, weggelaten en kregen de participanten de instructie om zich in te beelden dat de entiteit aansloot bij hun eigen interesseveld. In de vier verkorte versies brachten we zelf ook kleine woordelijke wijzigingen aan om zo beter de theoretische verwachtingen (cf. literatuurstudie) te kunnen aftoetsen. Zo werd er ten eerste gespeeld met de exacte verwoording van de competenties (Semin & Fiedler, 1991; Wille & Derous, 2018). Vacatures 1, 2, 3 en 4 (zie Bijlage B) bevatten allen dezelfde rollen en vereisten, maar deze werden in vacatures 1 en 3 verwoord aan de hand van adjectieven (bv. 'samenwerkend') en in vacatures 2 en 4 aan de hand van werkwoorden (bv. 'samenwerken'). Ook het deel met het aanbod werd gemanipuleerd op basis van theoretische bevindingen over de werk-

privébalans op hogere functies: vacatures 1 en 2 vermeldden dat thuiswerk en deeltijdswerk mogelijk is, terwijl vacatures 3 en 4 dit niet specifiek vermeldden.

Participanten mochten eerst de verkorte vacatures bekijken, beoordelen en bespreken. Hierbij gaven we hen de instructie om luidop na te denken wat ze van de vacatures vonden en er uiteindelijk één te kiezen die hen het meest aansprak. Deze interviewtechniek is gebaseerd op de *thinking-aloud* (d.w.z. luidop denken) methode die gebruikt wordt om te kijken waar men belang aan hecht tijdens beoordelingsprocessen (Barber & Roehling, 1993). Deze methode werd enkel gebruikt in de interviews met vrouwen op middenkaderniveau³. Na deze fase overliepen we met de participanten de vacatures nog eens volledig en stelden we bijvragen over wat hen wel en niet aansprak en *waarom*. Ook de specifieke meta-stereotypen die vrouwen (mogelijk) hebben over de aangegeven rollen, gedragscompetenties en vaktechnische competenties uit de vacatures werden bevroegd. Tot slot werd de originele vacature voor administrateur-generaal aan de participanten voorgelegd (zie Bijlage A) en werd er door de participanten nog aangevuld hoe ze de originele vacature percipieerden. In de originele vacature voor administrateur-generaal stond eveneens de selectieprocedure beschreven. Dit deel werd dan ook gebruikt als basis van het **tweede deel** van het interview, waarin de selectieprocedure naar topkader bevroegd werd (onderzoeksvraag 2). Voor **deel drie** (onderzoeksvraag 3) en **deel 4** (onderzoeksvraag 4) moesten participanten een aantal stellingen beoordelen op een 5-puntschaal (1= *helemaal niet akkoord* tot 5 = *helemaal akkoord*) die gingen over mogelijke oorzaken én oplossingen voor het verschillend aantal vrouwen en mannen op topfuncties. Deze stellingen worden weergegeven

³ In het interview met de participant die zich op topkaderniveau bevond, focusten we voornamelijk op de *ervaringen* van die participant met de selectieprocedure. We kozen er bijgevolg voor, gegeven de tijdsduur, om tijdens dit interview niet dieper in te gaan op hoe de participant de vacatures voor topkaderniveau beoordeelde. In de interviews met participanten op middenkaderniveau focusten we wel op de beoordeling van vacatures voor topkaderniveau, aan de hand van een *thinking-aloud* methode.

in Tabel 5 en Tabel 6. Daarnaast vroegen we participanten ook om uit te leggen waarom ze meer of minder akkoord waren met de stelling. Aan het einde van het interview vulden de participanten nog een online vragenlijst in met demografische gegevens, scores op hun politieke vaardigheden en persoonlijkheidsitems om hun eigen scores op de 4 rollen van de Vlaamse overheid af te leiden. Na de vraag of er nog verdere opmerkingen waren, werden participanten kort gedebrieft, bedankt voor deelname en vervolgens werd het interview beëindigd. Participanten werden aan het einde van het onderzoeksproject (2022) nog een laatste keer gecontacteerd om hen op de hoogte te brengen van de resultaten én om een tegoedbon te ontvangen.

Tabel 5.

Stellingen over de mogelijke oorzaken van de mindere doorstroom van vrouwen naar topkaderniveau die participanten beoordeelden op een 5-puntsschaal

Oorzaken

Bij het selecteren van kandidaten heersen er vooroordelen tegenover vrouwen met kinderen.

Er heerst een mannencultuur aan de top

Vrouwen hebben geen of weinig toegang tot netwerken die belangrijk zijn voor de ontwikkeling van de carrière.

Er zijn geen goede mentoren of rolmodellen voor vrouwen.

Er zijn weinig vrouwen op topkaderfuncties omdat er historisch gezien lang minder vrouwen op de arbeidsmarkt waren. Er is geen probleem, na verloop van tijd zullen er sowieso meer vrouwen doorgroeid zijn.

Vrouwen investeren te weinig in zichzelf op vlak van opleiding en ontwikkeling.

De organisatie investeert te weinig in vrouwen op vlak van opleiding en ontwikkeling.

Vrouwen worden minder geselecteerd voor topniveau omdat men goede leiderschapskwaliteiten linkt met mannelijke kwaliteiten en vrouwen niet passen binnen de mannelijke leiderschapsrol.

Vrouwen moeten meer hun best doen dan mannen om als goede leider gezien te worden.

Vrouwen moeten kiezen tussen werk of familie, op hoge functies is er geen plaats voor een focus op familie.

Niet alle jobs kan je aanpassen met deeltijds werk of thuis werken, maar dit moet ook niet, vrouwen die voor deze jobs kiezen zijn vrouwen die voor hun werk kiezen in plaats van familie.

Vrouwen zijn onzeker over hun competentie om een goede topmanager te zijn.

Vrouwen hebben te weinig zelfkennis over de eigen kwaliteiten of ontwikkelpunten.

Vrouwen hebben faalangst voor de selectieprocedure.

Vrouwen worden minder geselecteerd voor topniveau omdat mannen betere leiders zijn.

Tabel 6.

Stellingen over de mogelijke oplossingen voor de slechtere doorstroom van vrouwen naar topkaderniveau die participanten beoordeelden op een 5-puntsschaal

Oplossingen

Werken aan een betere balans tussen gezin en carrière

Huidige organisatiecultuur aanpassen/verbeteren

Systematisch investeren in loopbaanontwikkeling

Vertrouwen tussen beide partijen (mannen versus vrouwen) versterken

Kennis van de eigen sterke punten verbeteren

Inzetten op netwerken

Werken met rolmodellen

Carrière beter plannen

Algemene kennis over het bedrijfsleven verruimen bij vrouwen

Meetinstrumenten in online vragenlijst.

Politieke vaardigheden. De politieke vaardigheden van de participanten werd gemeten aan de hand van de Political Skill Inventory (Ferris et al., 2005) en in de studie gebruikt om na te gaan of vrouwen mogelijk een lage score hebben op politieke vaardigheden, wat hun slechtere doorstroom naar boven mee zou kunnen verklaren (Lawless & Fox, 2010; Perrewé & Nelson, 2004). 18 items van deze vragenlijst werden gescoord op een 5-punt Likertschaal (1 = *helemaal niet akkoord* tot 5 = *helemaal akkoord*), een hogere score wijst op betere politieke vaardigheden.

De vier rollen. De vier leiderschapsrollen van de Vlaamse overheid worden expliciet vermeld in een vacature voor topkader en men verwacht dat geschikte kandidaten elk van deze rollen kunnen opnemen. In de huidige studie wensten we een beeld te krijgen van hoe de participanten scoren op deze vier rollen. We vertrokken hiervoor van het kader van de Vlaamse overheid over deze vier rollen en baseerden ons op onderzoek dat verschillende leiderschapsstijlen linkt met verschillende persoonlijkheidstrekken (de Vries, 2012). De rol van leider komt voornamelijk overeen met een leiderschapsstijl die gebaseerd is op integriteit. Het overbrengen van een inspirerend verhaal met een visie behoort echter ook tot de rol van leider (zie Tabel 2), wat nauw aansluit bij de leiderschapsstijl die men charismatisch leiderschap noemt. De rol van manager komt overeen met een taak-georiënteerde leiderschapsstijl, de rol van coach met relatie-georiënteerd leiderschap en de rol van ondernemer met proactief of verandering-georiënteerd leiderschap. De Vries (2012) onderzocht de link tussen deze leiderschapsstijlen en persoonlijkheidstrekken op basis van zelfrapportage van leidinggevende personen én rapportage door hun ondergeschikten. De persoonlijkheidstrekken waren factoren uit het HEXACO-model. Het HEXACO model is een 6-factoren persoonlijkheidsmodel dat de volgende zes persoonlijkheidsfactoren bevat: Extraversie, Verdraagzaamheid, Emotionaliteit,

Consciëntieusheid, Openheid voor Ervaringen en Integriteit (Ashton & Lee, 2009; de Vries et al., 2009). De resultaten uit de Vries et al. (2012) toonden een sterke link tussen ethisch/integriteit gebaseerd leiderschap en Extraversie en Integriteit, een sterke link tussen relatie-georiënteerd leiderschap en Verdraagzaamheid en een sterke link tussen taak-georiënteerde leiderschapsstijl en Consciëntieusheid. Voor verandering-georiënteerd leiderschap vond men geen directe link tussen een bepaalde factor, maar daar vond men een sterke link tussen die leiderschapsstijl en drie deelfacetten van het HEXACO-model, namelijk Sociale Bravoure, een deelfacet van Extraversie, IJver, een deelfacet van Consciëntieusheid, en Creativiteit, een deelfacet van Openheid voor Ervaringen. Om een idee te krijgen van iemands score op een leiderschapsstijl en dus score op één van de vier leiderschapsrollen van de Vlaamse overheid, kunnen we bijgevolg kijken naar de scores op de hierboven genoemde persoonlijkheidstrekken en deze als proxy nemen. Voor de rol van leider keken we naar Extraversie en Integriteit, voor de rol van manager naar Consciëntieusheid, voor de rol van coach naar Verdraagzaamheid en voor de rol van ondernemer naar Sociale Bravoure, IJver en Creativiteit. De link tussen deze persoonlijkheidstrekken en de vier rollen van de Vlaamse overheid werd bovendien besproken met en bevestigd door de onderzoeker die de Nederlandstalige versie van de HEXACO heeft ontwikkeld en gevalideerd (R.E. de Vries, persoonlijke communicatie, 29 oktober, 2019). De scores op de bovengenoemde persoonlijkheidstrekken werden gemeten aan de hand van de Nederlandstalige 60-item versie van de HEXACO Personality Inventory—Revised (ook wel de HEXACO-60 genoemd; Ashton & Lee, 2009; de Vries et al., 2009). Elk item werd gescoord op een 5-punt Likertschaal (1 = *helemaal niet akkoord* tot 5 = *helemaal akkoord*) en een hogere score wijst op een hogere score op die leiderschapsrol.

Demografische variabelen. Tot slot bevroegen we in de online vragenlijst de leeftijd van de participanten, het niveau waarop ze momenteel werkten binnen de Vlaamse overheid, (0 = middenkader; 1 = topkader) hun genderidentiteit (0 = man; 1 = vrouw; 2 = andere) en hun etniciteit (0 = West-Europees; 1 = andere).

Analyses

De volledige interviews werden opgenomen via audio-opname en voor de analyses werden alle interviews eerst getranscribeerd. Het eerste deel van het interview, waarbij vier vacatures beoordeeld moesten worden en de participanten luidop moesten nadenken, werd geanalyseerd volgens een 'verbale protocolanalyse' (VPA; Barber & Roehling, 1993). Dit is een kwalitatieve analysetechniek die beoogt de onderliggende beoordelingsprocessen bij participanten bloot te leggen. In Bijlage B kunnen de opgestelde vacatures geraadpleegd worden. Deze werden opgesteld op basis van de volledige vacature voor topkaderfuncties en vereenvoudigd en gemanipuleerd op basis van de exacte verwoording. Via VPA onderzochten we welke elementen van deze vacatures het belangrijkste waren voor de participanten. De verschillende elementen/kenmerken van de vacatures waren: de functiebeschrijving met daarin de vier rollen, de gedragscompetenties, de vaktechnische competenties, de nodige leiderschapservaring en tot slot het aanbod dat ofwel telewerken en thuiswerk bevatte (vacatures 1 en 2) ofwel niet (vacatures 3 en 4). Drie afzonderlijke codeerders (Codeerder 1 was een 26-jarige, Vlaamse doctoraatskandidate van Vlaamse origine; Codeerder 2 en 3 waren 23-jarige, Vlaamse studenten bedrijfspsychologie) codeerden voor elk van de verbale protocollen hoeveel men een bepaald kenmerk vermeldde. Zo werd er nagegaan hoeveel keer een bepaald kenmerk (bv. het aanbod) vermeld werd in het algemeen, hoeveel evaluaties van het kenmerk er vermeld werden (bv. het aanbod uit vacature 1 is aantrekkelijker) en tot slot, of het kenmerk als allereerste werd aangehaald of niet. Op

basis van deze drie vragen werd er voor elk kenmerk een somscore opgesteld. Op die manier is het mogelijk om de kenmerken met elkaar te vergelijken en te bekijken of er een verschil is in belang tussen deze kenmerken voor de participanten.

De rest van de interviews werden geanalyseerd aan de hand van een thematische analyse (Braun & Clarke, 2006), dat is een kwalitatieve analysetechniek waarbij er gezocht wordt naar patronen of thema's in de data. Er werd zowel deductief als inductief geanalyseerd. Een deductieve analyse (top-down) gaat na of er thema's te vinden zijn die de theorie kunnen bevestigen of weerleggen (bv. of het klopt dat de ene soort verwoording minder aantrekkelijk is dan de andere). Een inductieve analyse (bottom-up) gaat op zoek naar thema's vanuit de data zelf (bv. de data leerden ons dat vrouwen de selectieprocedure over het algemeen degelijk vinden). De analyses gebeurden door dezelfde drie afzonderlijke codeerders (zie hoger). De ontologische positie van alle codeerders is het *kritisch realisme* en behoort zo tot het post-positivistisch paradigma. Kritisch realisme gaat uit van een bestaande realiteit, maar erkent ook dat mensen betekenis geven aan deze realiteit en dat de bredere sociale context hier ook een rol in speelt (Braun & Clarke, 2006). Volgens deze benadering kan men thema's beter begrijpen wanneer deze vanuit een veelvoud van perspectieven bestudeerd worden. In dit onderzoek combineerden we daarom zowel kwantitatieve antwoorden (de stellingen werden beoordeeld op 5-puntschalen) als kwalitatieve gegevens (interviewantwoorden) én zorgden we ervoor dat de 3 codeerders de data eerst afzonderlijk deductief en inductief codeerden (triangulatie). De drie afzonderlijke themastructuren van de codeerders werden vergeleken en verschillen werden uitgebreid besproken in twee gesprekken/meetings om vervolgens tot een overeenkomst te komen.

Resultaten

De resultaten van de verbale protocolanalyse worden weergegeven in Tabel 7 en tonen aan dat vrouwen en mannen in het middenkader van de Vlaamse overheid vooral belang hechten aan de gedragscompetenties in de vacature voor topkaderniveau, gevolgd door de vaktechnische competenties, het aanbod en de vier leiderschapsrollen. Op de laatste plaats kwam de leidinggevende ervaring die nodig is voor een functie op topkaderniveau. In wat volgt bespreken we de resultaten van de interviewstudie van de 19 *vrouwelijke participanten*. Om een volledig beeld te krijgen (ook al was dit niet de focus van deze studie), interviewden we ook 4 mannen. De resultaten van de thema's die we bij de mannen identificeerden, staan beschreven in Bijlage C. Belangrijk om op te merken, is echter dat de resultaten van de 4 mannen niet volstaan om gegeneraliseerde conclusies te trekken over de percepties van mannen binnen de Vlaamse overheid. Hiervoor dient een groter aantal mannen geïnterviewd te worden, wat buiten de scope van de huidige studie viel. We interviewden de 4 mannen om een eerste indicatie te krijgen van thema's die mogelijk bij mannen spelen in de Vlaamse overheid, maar niet bij vrouwen, en vice versa. Hoewel enkele thema's zowel bij mannen als vrouwen terugkwamen, identificeerden we belangrijke thema's die specifiek waren voor de mannen uit onze studie. Aangezien vrouwen binnen de Vlaamse overheid ondervertegenwoordigd zijn op de hoogste niveaus, is het interessant om de specifieke ervaringen van vrouwen over vacatures en de selectieprocedure naar topkader verder onder de loep te nemen. Hieronder bespreken we de kwalitatieve thema's die we identificeerden bij de 19 vrouwelijke participanten, aangevuld met kwantitatieve gegevens (zie tabel 7 en Tabel 8) die een meer volledig beeld kunnen scheppen in de problematiek.

Tabel 7.

Gemiddelde en standaarddeviatie van het aantal vermeldingen van het kenmerk per participant (N = 20)

Kenmerken	<i>M</i>	<i>SD</i>
Gedragcompetenties	5.7	0.42
Vaktechnische competenties	4.65	0.33
Aanbod	3.9	0.26
Functiebeschrijving (de 4 rollen)	2.2	0.16
Leiderschapservaring	0.9	0.17

NB. Twee participanten op topkaderniveau en één participant op middenkaderniveau namen niet deel aan de thinking aloud-methode en daarbij gingen we meteen over naar het beantwoorden van specifieke vragen.

Tabel 8.

Gemiddelden en standaarddeviaties voor de vier leiderschapsrollen en politieke vaardigheden (N = 19)

	<i>M (SD)</i>	Min	Max
Rollen			
Manager	3.94 (0.34)	3.20	4.40
Ondernemer	3.69 (0.36)	1.83	4.22
Leider	3.43 (0.21)	3.00	3.75
Coach	3.21 (0.43)	2.60	3.90
Politieke vaardigheden	3.92 (0.30)	3.50	4.44

Zo gaven de participanten ook een score op een 5 punt Likertschaal voor de verschillende stellingen uit Onderzoeksvraag 3 en 4, en vulden participanten in een online vragenlijst na de interviews items in waarmee we hun scores berekenden op de vier leiderschapsrollen en hun politieke vaardigheden. Tabel 8 geeft de gemiddelden en standaard deviaties weer van deze scores op de vier leiderschapsrollen en op politieke vaardigheden van de vrouwelijke participanten. Met een gemiddelde van 3.92 op 5 voor

politieke vaardigheden ligt dit resultaat alvast in lijn met studies die bevestigen dat ook vrouwen goede politieke vaardigheden bezitten (Phipps & Prieto, 2015; Stanley, 2020; Watkins & Smith, 2015). Wat de rollen betreft, zagen we dat de vrouwen op alle rollen bovengemiddelde scores behaalden, met de sterkste score op de rol van manager en de laagste score op de rol van coach. Hieronder worden de gevonden thema's weergegeven per onderzoeksvraag. Om de thema's te contextualiseren en illustreren werden de volgende zaken gerapporteerd: één of meerdere anonieme citaten per thema, de frequentie van het thema (waarbij $N_{personen}$ = het aantal personen van de 19 die dit thema hebben vermeld en N_{totaal} = het aantal keer dat dit thema in totaal vermeld werd over alle personen heen) en het gemiddelde en de standaard deviatie van de scores die men gaf op een 5-puntschaal aan de stellingen in deel 3 en 4. Na elk deel formuleren we een antwoord op de onderzoeksvraag.

Onderzoeksvraag 1: Hoe percipiëren vrouwen binnen de Vlaamse overheid vacatures van de Vlaamse overheid voor topkader en wat is de rol van meta-stereotypen daarin?

'Soft skills' (coachen en personeel managen) spreken vrouwen meer aan. De meer 'softe skills' bleken vrouwen meer aan te spreken ($N_{personen} = 18$; $N_{totaal} = 30$). Onder 'soft skills' verstaan we onder andere de rol van coach en de competentie omtrent het managen van personeel. Beiden verwijzen naar de interpersoonlijke aspecten die vereist zijn voor de functie van administrateur-generaal. Er werd aangegeven dat het ondersteunen van werknemers en het beste uit elke persoon halen iets is wat erg aanspreekt.

"Wat mezelf het meeste aanspreekt, is het coachen, echt met de mensen van het agentschap bezig zijn. (...) door een coachende rol op te nemen, kan je zorgen dat iedereen het beste rendeert en op de beste plek in uw organisatie zit. En als dat dan ook nog samenvalt met de

persoonlijke ambities van zo'n persoon of met talenten van de persoon, dan heb je een organisatie die goed draait." (participant 2)

Ook het *managen van personeel* sprak sterk aan. Participanten vonden het een noodzakelijke competentie binnen de Vlaamse overheid. Het werd ook aanzien als een basiselement om samen projecten uit te werken of doelstellingen te bereiken voor andere, meer vaktechnische aspecten.

[Welke van de vaktechnische competenties spreken u aan?] "Dan denk ik het tweede: het managen van het personeel. Omdat het werken met mensen is net datgene wat me ooit heeft doen kiezen voor een leidinggevende functie; zonder mensen werk je ook die andere strategieën niet uit." (participant 8).

'Hard skills' (manager/ondernemen – visie – ICT en financiën) spreken vrouwen minder aan. In de vacatures die participanten bekeken stonden een aantal aspecten waarvoor ze minder interesse hadden, de zogenaamde 'harde skills' ($N_{personen} = 18$; $N_{totaal} = 45$). Deze aspecten zijn meer kwantificeerbaar en minder toegepast op persoonlijke eigenschappen. De participanten voelden zich minder aangetrokken tot: rol van manager, rol van ondernemer, een visie naar voor brengen, ICT-strategieën en financiën. ICT-strategieën en financiën spraken participanten minder aan, omdat ze er te weinig technische kennis over hebben. Vaak rekenen ze voor deze facetten (bv. ICT-problematieken) op de expertise van anderen rond zich.

"Als ik een functie zou zien waarin dat staat van 'je moet strategieën rond ICT-beleid...', dan denk ik nee, dat is geen functie voor mij. (...) dat heeft gewoon te maken met het ICT-matige" (participant 15).

Verder vermeldden ze zich minder aangetrokken te voelen tot de *rol van ondernemer*, omdat ze rekening moeten houden met regels die gelden binnen de overheidscontext. Hierdoor is out-of-the-box

denken eerder moeilijk. Daarbij praatten sommigen over een spanningsveld met de politiek, namelijk: om nieuwe ideeën te lanceren moet je middelen hebben en bijgevolg moet je “de politiek al meehebben”. Dat speelt eveneens mee bij het naar voor brengen van een *visie*, dat sluit hier voor een aantal participanten bij aan.

“Eerder vind ik dan het moeilijkst... denk ik dan het ondernemen omdat je daar... je zou ook kunnen zeggen dat het een eerder atypische rol is binnen de Vlaamse overheid. Goh atypisch... het hangt er een beetje van af. Je werkt binnen bepaalde kaders en om dan een bepaalde visie te gaan uitdragen met nieuwe dingen, out of the box denken, dat is niet altijd even makkelijk. En dat is ook wel iets dat je makkelijk terugvalt op bestaande werkingen, bestaande structuren en van daaruit... dus uhm... dat is dan wat mij betreft, toch het moeilijkste.” (participant 23)

Bij het lezen van vacatures denken vrouwen al na over ‘wat zullen anderen over mij denken?’ (een meta-perspectief). De meerderheid van de vrouwen denkt bij het lezen van vacatures al na over hoe ze bij anderen overkomen en wat anderen van hen denken ($N_{personen} = 12$; $N_{totaal} = 14$). Dit toont aan dat vrouwen, of toch het merendeel, stilstaan bij meta-stereotypen in deze fase van het doorgroeiproces. Deze meta-stereotypen kunnen zowel positief als negatief zijn.

[Bij het bekijken van vacatures, denkt u dan na over wat anderen over u denken?] “Dat speelt zeker ook een deeltje mee als je zo'n vacature leest, probeer je wel een beetje een inschatting te maken van ‘oeh, is dat iets voor mij?’, je maakt eigenlijk al een aftoetsing van ‘ah kan ik dat?’, uhm, bij een eerste lezing is dat natuurlijk altijd een beetje op algemeen niveau, nja dan maakt ge misschien wel de overweging wacht he ‘wat denkt mijn baas nu van mij wat dat betreft?’, ‘hoe vinden mensen dat ik daar nu mee omga’. Nja ik denk dat je dat wel meepakt.” (participant 19)

“Ja hoor heel vaak. (...) solliciteren dat maakt dat je opnieuw heel bewust en kritisch naar uzelf kijkt en nadenkt over hoe om ik overkom en waar moet ik op letten (...).” (participant 1)

Vrouwen hebben een positief meta-stereotype over 'soft skills' (coachen – klantgericht – personeel managen). Voortbouwend op het resultaat dat bepaalde 'soft skills' vrouwen meer aanspreken (zie thema 1), bleek dat vrouwen eveneens positieve meta-stereotypen hebben over deze 'soft skills' ($N_{personen} = 18$; $N_{totaal} = 57$). Dit wil concreet zeggen dat de vrouwelijke participanten denken dat mannen de interpersoonlijke en zachtere aspecten meer toeschrijven aan vrouwen. Als positieve meta-stereotypen kwamen coachen, samenwerken, klantgerichtheid, personeel managen en een divers beleid voeren naar boven.

“Ja, ik ga er van uit dat mannen misschien zo denken dat vrouwen eerder kunnen vragen naar de achterliggende thuissituatie, en daar ook rekening mee kunnen houden of kunnen inschatten wie wat graag doet en daar ook al rekening mee kunnen houden. Dus inderdaad meer ook het 'people management' en het zachte HR luik van het coachen dan eigenlijk.” (participant 6)

“(...) als ge mij vraagt om als een man te denken dan vrees ik dat ik een beetje in stereotypen uiterste ga vervallen. Ik ga proberen dat niet altijd te doen maar dan denk ik van ah ja een vrouw, sociale vaardigheden, de zachtere aspecten. Ik denk dat mannen sneller geneigd zijn om te denken dat de zachtere onderdelen, dat vrouwen daar sterker in zijn en zo de hardere managementtaken dat dat toch eerder iets is waar toch het merendeel van de mannen beter mee is. Dus vandaar dat ik zeg coach.” (participant 15)

Vrouwen hebben een negatief meta-stereotype over 'hard skills' (leider en ondernemer – beslissend en visie – ICT en financiën). Naast positieve meta-stereotypen, kunnen vrouwen ook negatieve meta-stereotypen ervaren. De meest voorkomende negatieve meta-stereotypen in de

interviews waren: rol van leider, rol van ondernemer, beslissingen nemen, visie, ICT- strategieën en financiën ($N_{personen} = 18$; $N_{totaal} = 56$), wat overeenkomt met de meer 'harde skills'. Participanten dachten dat mannen deze competenties en rollen zien als meer mannelijke competenties, waarvoor hard optreden nodig is. Bovendien gaven een paar participanten aan dat mannen dit kunnen denken, omdat er minder vrouwelijke voorbeelden aanwezig zijn in bijbehorende functies.

"Ze zullen zichzelf ongetwijfeld betere leiders vinden denk ik, door de band genomen. [...] Omdat ze, net omdat ze misschien denken dat vrouwen daar wat te emotioneel voor zijn of vaak voor zijn om echt een goeie leider te zijn." (participant 6)

"Ik denk dat mannen dan eerder gaan denken dat leidinggeven aan en managen misschien minder voor vrouwen staat (...) Ik denk dat er, ze eerder ook twijfels zouden kunnen hebben bij verantwoordelijkheid nemen. Zeker in de zin van het verdedigen van belangen, het beslissen en visie, ja. (...) En dan denk ik dat ICT, Financiën en Begroting misschien minder aan vrouwen toegeschreven wordt." (participant 9)

[Welke van deze rollen, denkt u dat mannen denken dat vrouwen niet goed kunnen?] "Leider. Omdat zij denken dat ze er gewoon beter zijn omdat vrouwen ook een zachtere kant soms hebben en minder echt leiderschap. Dat roept bij sommigen denk ik nog altijd zo (...)." (participant 11)

Een belangrijke kanttekening bij de positieve en negatieve metastereotypen is echter dat een aantal participanten aanhaalden dat niet alle mannen op die manier denken of dat ze in clichébeelden aan het denken zijn over hoe mannen denken ($N_{personen} = 5$; $N_{totaal} = 12$).

"(...) maar ik denk dat er ook heel wat verschil is in mannen. Ik denk dat er... Ik denk dat er vrouwen zijn die slechter over vrouwen denken dan sommige mannen. Dat is heel veel

diversiteit, dus ik denk niet dat alle mannen over één kam moeten scheren. Maar als ik nu denk aan de oubollige stereotypen die je hebt, dan denk ik dat ze denken dat wij dat minder goed kunnen als vrouw. Maar ik denk dat er ondertussen gelukkig maar heel wat mannen zijn die wel positief daarover denken en geen onderscheid meer in maken.” (participant 13)

Ondanks het negatieve meta-stereotype over de rol van leider, schrikt deze rol vrouwen niet af. Belangrijk om op te merken is echter dat ondanks het negatief meta-stereotype dat vrouwen ervaren over de rol van leider, dat deze rol hen an sich niet afschrikte ($N_{personen} = 8$; $N_{totaal} = 8$).

“Leiding nemen ligt toch wel het dichtst bij mij.” *En waarom past leiding geven het best bij u?*
“Omdat ik wel iemand ben die ten eerste, wanneer ik naar mijn sterktes kijk, dan kan ik echt wel een grote organisatie of een grote afdeling waar ik nu verantwoordelijk ben toch ook wel richting geven. En ik merk ook wel dat dat de competenties zijn waarbij mensen mij op aanspreken” (participant 8)

Leidinggevende ervaring is zeer belangrijk voor een administrateur-generaal (zelfs belangrijker dan inhoudelijke expertise). Verder wordt er tijdens het interview gevraagd naar de verhouding tussen leidinggevende ervaring en de inhoudelijke expertise die men bezit of moet bezitten. De meerderheid van de participanten stelde dat leidinggevende ervaring voor een functie op topkaderniveau belangrijker is dan inhoudelijke kennis ($N_{personen} = 14$; $N_{totaal} = 22$). Ze vermeldden dat inwerken in de materie veel sneller gaat dan bijvoorbeeld het ontwikkelen van leiderschapscompetenties. Daarenboven klaagden twee participanten over het feit dat er te weinig op de competenties van de leidersrol wordt getest in de procedures.

“Ja absoluut, ja. Geen twijfel over. Ik ben ervan overtuigd dat iemand met de juiste leiderschapscompetenties en competenties in het algemeen, dat die administrateur-generaal

kan zijn van een agentschap waarbij hij of zij de inhoud niet ten volle beheerst. Daarvoor heb je andere mensen. Daarvoor heb je mensen in het agentschap die expert zijn in de materie. Dat moet je als administrateur-generaal niet zijn. Ik denk dat dat soms eerder een hindernis kan zijn, om u rol ten volle te spelen dan allee je mag geen expert willen zijn he als persoon op dat niveau." (participant 7)

"Ik vind dat er heel weinig getest wordt op leider op de manier van leidinggeven. Op die vier rollen ja, ik vind dat men veel te veel inhoudelijk gaat kijken naar eventueel ervaring op het terrein, maar dan naar de mens zelf of de manier waarop dat iemand zal in een groep liggen of een groep leiden of de kwaliteiten daar wordt bij mij weten amper op getest of ze wel heel, heel theoretisch en in gesprekken komt mij dat komt heel weinig naar voren heb ik ervaren." (participant 10)

Een gedragsmatige verwoording van rollen spreekt vrouwen meer aan. De vacatures die we aan de participanten lieten zien om te beoordelen, hadden ofwel een dispositionele verwoording (vacatures 1 en 3) of een gedragsmatige verwoording (vacatures 2 en 4). Uit de interviews bleek dat vrouwen een sterke voorkeur hadden voor de gedragsmatige verwoording van de vier leiderschapsrollen ($N_{personen} = 17$; $N_{totaal} = 41$). Ten eerste gaven ze aan dat een gedragsmatige verwoording van rollen meer groeimarge geeft. Een dispositionele verwoording zou hierbij de indruk geven dat kandidaten alle eigenschappen al moeten bezitten. Het is moeilijker om aan alle verwachtingen te voldoen op die manier.

"Ik ben hier niet zo'n voorstander van: 'u bent, u bent, u bent'. Maar dat gaat over de verwoording, ik vind dat zeer zwaar geformuleerd (...). 'Je kan de leiding nemen', 'managen'

'ondernemen' of 'coachen' vind ik beter, want die 'je bent dit en dat' is op de duur een onmogelijke verwachtingslijst." (participant 22)

Wat de competenties betreft, was men het niet helemaal eens: Er werd enerzijds vermeld dat men fan is van een gedragsmatige verwoording van gedragscompetenties, aangezien dat de actieve rol benadrukt die men zelf speelt in de functie.

" 'u bent coöperatief' is meer volgend 'u creëert gedragen samenwerkingsverbanden' is meer een actieve rol en ik denk dat dat mij beter ligt dan die volgende rol. Dat lijkt mij ook boeiender aan de functie." (Participant 2)

Anderzijds haalde men aan dat een vaktechnische competentie iets is dat men kan of niet en dat het bizar overkomt als een competentie verwoord wordt als een gedrag. Er was bijgevolg een voorkeur voor de dispositionele verwoording:

"Er wordt gevraagd naar vaktechnische competenties en ik vind dat als je de 'u bent' weglaat en meteen focust op de actieve werkwoorden, dan komt het voor mij niet over als een vaktechnische competentie, maar meer van 'je moet dat doen'. En dat is niet waar het naar polst in mijn ogen. Vaktechnische competenties is eerder van: 'kan je dat? Ja of nee', maar niet 'doe je dat'. Dus de voorkeur gaat uit naar 'u bent', omdat het meer peilt naar competenties." (participant 16)

Uit de bovenstaande thema's kunnen we afleiden dat de link tussen de manier waarop een vacature verwoord is en de aantrekkelijkheid ervan niet zo eenduidig is als we aanvankelijk verwacht hadden. De theorie van de linguïstische categorisatie uit zich blijkbaar anders voor rollen en verschillende soort competenties. In onze experimentele vervolgstudie (Studie 2)

onderzoeken we verder hoe de exacte verwoording van verschillende soorten vereisten in vacatures van de Vlaamse overheid vrouwen aantrekken of afschrikken.

Niet alle rollen en competenties zijn belangrijk op dat niveau, men kan zich omringen met experts. Tot slot hebben we nog een thema geïdentificeerd waarbij vrouwen aangaven dat enkele vaktechnische 'hard skills' eigenlijk minder cruciaal zijn voor een topfunctie ($N_{personen} = 10$; $N_{totaal} = 11$). Het is namelijk zo dat men voor die taken kan steunen op een aantal experts waar men mee kan samenwerken.

“Nee euhm, ik denk inderdaad dat er een aantal tussen zitten waarvan dat ik als ik ooit in de positie zou zitten, zou zeggen daar is het vooral een kwestie van te kunnen steunen op een aantal mensen die daar de nodige expertise in hebben zonder daar zelf de grootste expert te worden, ik zal denk ik nooit een IT'er worden. Maar ik denk wel dat het dan belangrijk is dat je dan kan steunen op een aantal mensen die op dat vlak ook jou goed kunnen adviseren. (...) dingen zoals financiën en IT enzo, daar heb je heel veel experts voor. Het is vooral een kwestie van u goed te omringen door een aantal experts.” (participant 6)

De twee laatstgenoemde thema's leren ons meer over hoe vrouwen binnen de Vlaamse overheid de vereisten in vacatures ervaren en geven ons nieuwe inzichten over hoe deze vereisten en hun verwoording zich verhouden ten opzichte van elkaar. Vooraleer we het antwoord op onderzoeksvraag 1 formuleren in 'Conclusie', recapituleren we eerst de theorie achter de vier leiderschapsrollen, de gedragscompetenties en de vaktechnische competenties.

De vier leiderschapsrollen van de Vlaamse overheid zijn gebaseerd op leiderschapsstijlen uit de academische literatuur. Studies hebben aangetoond dat deze rollen/stijlen nauw samenhangen met verschillende persoonlijkheidstrekken (de Vries, 2012). Deze persoonlijkheidstrekken zijn stabiel en

worden ook wel disposities genoemd. Bijgevolg komen persoonlijkheidstrekken en de bijhorende leiderschapsrollen overeen met *hoe iemand is*. In termen van de theorie van de linguïstische categorisatie, komt dit overeen met iets dat eerder abstract is. Wanneer een vereiste als bedreigend wordt ervaren, bijvoorbeeld, wanneer men als vrouw een negatief meta-stereotype heeft over een bepaalde rol (bv. de rol van leider), dan verwachten we dat het helpt om deze abstractie te verwoorden in iets dat meer concreet is, namelijk gedragingen in plaats van disposities. Concreet verwachten we dus dat een rol waar vrouwen een negatief meta-stereotype over hebben vrouwen meer aantrekt wanneer deze op een gedragsmatige manier verwoord is.

Gedragscompetenties verwijzen per definitie naar gedrag. Wat hier vermeld wordt, komt overeen met wat *iemand kan*, oftewel, competenties die iemand heeft. Wanneer vrouwen een positief meta-stereotype hebben over een bepaalde gedragscompetentie (bv. klantgerichtheid), wil dit zeggen dat vrouwen verwachten dat mannen denken dat vrouwen net wel goed zijn in klantgerichtheid. Wanneer vrouwen denken bepaalde gedragscompetenties te bezitten, kan men net meer aangetrokken zijn tot competenties die verwoord zijn als een abstractie. Wanneer je denkt dat je een competentie bezit (bv. klantgerichtheid), is het namelijk sterker om klantgericht te zijn, dan om je klantgericht te gedragen. Zoals hierboven ook aangehaald in een citaat, is het bij bepaalde competenties namelijk zo dat die te cruciaal zijn om te verwoorden als situationele gedragingen. Die competenties *moet* je namelijk bezitten, je kan ze of je kan ze niet. Er mag bij dergelijke competenties geen ruimte zijn voor speling. Vaktechnische competenties werden echter vermeld als minder cruciale competenties, waarbij je gerust mag steunen op enkele experts. Dit onderscheid dat aangehaald werd door de participanten in de interviews, komt overeen met een onderscheid dat men in de literatuur maakt tussen vereisten die je ofwel *moet hebben*, versus vereisten die *goed zijn om te hebben*. Deze

tweedeling werd oorspronkelijk gebruikt door software ingenieurs om een onderscheid te maken tussen die vereisten die een bepaald product moet hebben versus vereisten die een product zou kunnen hebben (Van Vliet, 2007). De eerste soort vereisten noemt met 'must haves', zonder deze vereisten is het product niet geslaagd, de tweede soort noemt met de 'nice to haves' of 'could haves' en zijn gewenst, maar niet noodzakelijk. Het onderscheid tussen deze twee vereisten maakt het mogelijk om prioriteiten te stellen. Wanneer er tijd en middelen over zijn, zou men namelijk nog kunnen inzetten op enkele 'nice to have' vereisten, maar in eerste instantie focust men op de 'must haves'. Ook in de marketing wordt deze theorie toegepast om producten en aankoopgedrag te bestuderen. Op basis van de antwoorden die participanten gaven in de interviews, kunnen we afleiden dat vrouwen binnen de Vlaamse overheid vaktechnische competenties eerder bekijken als competenties die leuk zijn om te hebben, maar niet noodzakelijk. Gedragscompetenties werden echter geïnterpreteerd als noodzakelijke competenties voor een topfunctie. Ook de verbale protocolanalyse bevestigde dit resultaat: bij het beoordelen van vacatures vermeldde men gemiddeld genomen de gedragscompetenties ($M= 5.70, SD= 0.42$) meer dan de vaktechnische competenties ($M= 4.67, SD= 0.33$).

***Conclusie.* Bij het lezen van vacatures keken vrouwen niet enkel naar zichzelf, maar ook naar wat anderen mogelijk zullen denken over henzelf en hoe ze overkomen. Die zaken waarvan ze denken dat mannen denken dat vrouwen ze beter kunnen (positief meta-stereotype), spraken hen inderdaad ook meer aan in de vacature. Het gaat hierbij over 'soft skills' zoals coachen, personeel managen, klantgericht zijn of een divers beleid voeren. Sommige zaken, waarvan ze denken dat mannen denken dat vrouwen ze minder goed kunnen (negatief meta-stereotype), spraken hen minder aan. Het gaat hierbij om meer 'hard skills' zaken zoals ICT en financiën die**

echt kunnen afschrikken. Belangrijk hierbij is dat men aanhaalde dat niet alle rollen of competenties belangrijk zijn op dat niveau, vooral ook diegenen die afschrikkend kunnen werken. Bovendien lieten de objectieve scores van de participanten (zie Tabel 8) ook zien dat de meta-stereotypen die deze vrouwen bezitten niet overeenkomen met de realiteit. Opvallend: De participanten scoorden het minst hoog op de rol van coach ($M = 3.21$, $SD = 0.43$), zelfs significant minder hoog dan op de rol van leider ($M = 3.43$, $SD = 0.21$), $F(1, 17) = 6.17$, $p = .024$, manager ($M = 3.94$, $SD = 0.34$), $F(1, 17) = 25.42$, $p < .001$, en ondernemer ($M = 3.69$, $SD = 0.36$), $F(1, 17) = 10.13$, $p = .005$. Wat vrouwen echter zeer belangrijk vonden voor een functie op topkaderniveau, is de rol van leider en de leidinggevende ervaring die men heeft. De rol van leider was een negatief meta-stereotype voor vrouwen: ze denken dat mannen denken dat vrouwen minder goed de rol van leider kunnen opnemen. Echter, de rol van leider sprak vrouwen wel aan én ze blijken ook goed te zijn in die rol als we naar de objectieve scores kijken ($M = 3.43$, $SD = 0.21$; zie Tabel 1). **Samengevat: Meta-stereotypen kunnen dus een rol spelen wanneer vrouwelijke medewerkers een vacature bekijken voor een topfunctie, terwijl ze niet altijd stroken met de realiteit van wat vrouwen ook zelf aanspreekt, hen afschrikt of waar ze goed in zijn. Ook de manier waarop zaken in de vacature verwoord zijn, speelt een belangrijke rol: Participanten verkozen een verwoording waarbij er een nadruk is op wat de taken zijn en hoe men die moet 'uitvoeren' dan een verwoording van hoe iemand moet 'zijn' voor de vier leiderschapsrollen. Ook de gedragsgerichte competenties verkoos men wanneer deze gedragsmatig verwoord zijn. Voor de vaktechnische competenties, echter, vond men het logischer dat men vermeldt hoe iemand moet 'zijn', aangezien er zo minder ruimte voor interpretatie is.**

Onderzoeksvraag 2. Hoe percipiëren vrouwen binnen de Vlaamse overheid de selectieprocedure naar topkader van de Vlaamse overheid en wat is de rol van meta-stereotypen daarin?

In het algemeen vinden vrouwen het een goede procedure. Een meerderheid van de vrouwen vond de huidige selectieprocedure voor de functie van administrateur-generaal correct ($N_{personen} = 12$; $N_{totaal} = 17$). Zij zagen het als een duidelijke procedure waarbij men door verschillende fasen de nodige competenties, motivatie en ervaring kan toetsen. Naar hun mening werden er een aantal mechanismen ingevoerd, zoals een gesprek met twee consultants of bepaalde drempelwaarden in het assessment, waardoor de selectieprocedure doorgaans objectief en goed verloopt.

“Ik denk eigenlijk dat een heel degelijke procedure is voor mensen die op zo'n niveau moeten werken.” (participant 17)

Het assessment vinden vrouwen objectief. Het assessment oftewel de ‘test leidinggevende- en functiespecifieke competenties’ is de derde fase in de selectieprocedure voor topkader. De meerderheid van de participanten beoordeelde deze fase als objectief ($N_{personen} = 13$; $N_{totaal} = 18$). De twee consultants van een extern selectiekantoor die deze testen afnemen, garanderen volgens de vrouwen een zekere objectiviteit. Bovendien vermeldde men dat zelfs kandidaten die men graag zou kiezen het nog steeds moeten waarmaken tijdens dit assessment.

“Ja, ja. Dat lijkt me wel objectiever. Er zijn 4 personen bij betrokken en er zijn 3 testen in totaal en er staat ook dat er een finale beoordeling wordt opgemaakt door de consultants maar waarbij dat alles wordt meegenomen en ook de beoordeling van de experts op de managementcase en dat dat goed gemotiveerd wordt. Dus dat lijkt mij toch al objectiever. Allez, alles hangt natuurlijk ook af van de soort testen die je doet uiteraard. Maar als je dat met een professioneel bureau doet dat dat wel goed in elkaar zit.” (participant 7)

“Maar ik denk wel dat zeker de afgelopen jaren die verschillende stappen dat die wel wat geobjectiveerd zijn. Ik leidt dat onder meer af uit het feit dat ik toch ook wel een heel aantal

voorbeelden ken van gedoodverfde kandidaten die het niet geworden zijn, omdat ze niet door het assessment zijn geraakt bijvoorbeeld.” (participant 6)

Het uitsluitende karakter van eerste stappen (verkennend gesprek + assessment) vinden

vrouwen niet optimaal. De stappen binnen dit thema omvatten het verkennend gesprek en het assessment of test leidinggevende- en functiespecifieke competenties ($N_{personen} = 8$; $N_{totaal} = 11$), deze fasen zijn uitsluitend. Tijdens het verkennend gesprek toetst één consultant onder meer de motivatie en ervaring af. Participanten waren in deze fase verbaasd dat één persoon het gesprek evalueert en dat het bovendien uitsluitend is. Ze vermeldden dat het gesprek minder meetbare elementen bevraagt en meer interpretaties bevat. Deze aspecten samen maken het voor de participanten minder objectief.

“Wat ik er raar aan vind, is dat het verkennend gesprek waarin een aantal elementen worden getoetst.... Een verkennend gesprek, is dat sluitend? Dat is een gesprek met één consultant en dat is toch een... motivatie. Inpasbaarheid in overheidscontext, communicatievaardigheden en relevantie van de ervaring. Dat is toch voor interpretatie vatbaar? Vooral omdat er zo heel expliciet staat het gesprek wordt door een consultant gevoerd. Dat vind ik maar een rare move.”

(participant 9)

Andere participanten vonden het daarentegen soms wel nodig dat deze fase uitsluitend is. Dit om de reden dat er anders veel participanten kunnen doorgaan naar het assessment en de kosten zeer hoog kunnen oplopen.

Kandidaten die slagen voor het verkennend gesprek gaan door naar *het assessment*. Het assessment bestaat uit drie deelttests: [1] een sterkte-zwakteanalyse die schriftelijk door de kandidaat voorbereid wordt, [2] een competentiegericht diepte-interview waarin onder andere de sterkte-zwakteanalyse besproken wordt en tot slot [3] een presentatieoefening op basis van een schriftelijk ter

plaats voor te bereiden managementcase. Deze deeltests worden afgenomen door twee consultants van een extern selectiekantoor. Sommige vrouwen stelden dat ze deze fase eerder adviserend zouden maken. Volgens hen vertegenwoordigen deze testen leerbare competenties waardoor kandidaten getraind kunnen worden om de testen goed af te leggen. Hierdoor zijn kandidaten die deze hulp niet krijgen in het nadeel.

“Ik denk dat er, hoe objectief die procedures ook ingesteld worden, dat er heel veel mogelijk is om toch een bepaalde kandidaat verder te loodsen in zo'n procedure. Het assessment is daar altijd een beetje een black box, maar voor de rest kan je eigenlijk kandidaten vrij goed voorbereiden en ver genoeg helpen als ze op de moment dat ze het dan moeten doen, dat ze het dan zelf kunnen doen in het assessment.” (participant 3).

De laatste stap (gesprek met de minister) is niet objectief: Politieke kleur en kabinetservaring zijn daar van belang. De laatste stap in de selectieprocedure bestaat uit een interview met onder andere de bevoegde minister, de minister-president en de viceminister-presidenten. Bijna alle participanten evalueerden deze fase als niet-objectief ($N_{personen} = 17$; $N_{totaal} = 36$). De voornaamste reden die participanten aanhalen, was dat ze ervaren dat politieke elementen een rol spelen in deze fase. Ze halen bijvoorbeeld aan dat kabinetservaring of het behoren tot deze politieke netwerken of een politieke partij kan meespelen in de finale beslissing.

“Ja, ik kan mij voorstellen dat er al minder vrouwen deelnemen. Allez, we zien dat bij de vorderingsfuncties in het algemeen dat er iets meer mannen deelnemen, dus ik neem aan dat dat bij topfuncties ook zo is, maar uhm ja misschien dat ons-kent-ons verhaal meespeelt in de laatste stap dat daar mannen ook de voorsprong hebben omdat zij beter vertegenwoordigd zijn

op de kabinetten en omdat er ook in de politieke wereld ongetwijfeld nog vooroordelen zijn. En vermits dat zij de eindbeslissing hebben..." (participant 7)

"Ja ja, dat is natuurlijk waar de politieke voorkeur speelt hé, dus dat is vandaag het geval hé dus dat weet ik. En dat maakt dat sommige kandidaten die een vrij goed parcours afgelegd hebben toch nog sneuvelen in die laatste ronde. Terwijl een leidend ambtenaar moet.. moet kunnen samenwerken met de minister, zeker en vast, maar ook met andere ministers. En eigen politieke voorkeuren zou geen rol mogen spelen." (participant 4)

Echter: Men is het niet eens of dit terecht is of niet. Een belangrijke nuance bij bovenstaand thema is dat er, ondanks de eensgezindheid over het niet-objectieve karakter van deze fase, men het niet eens was over of deze stap terecht wat subjectiever is of niet. Men vermeldde namelijk dat een administrateur-generaal nu eenmaal goed moet kunnen samenwerken met die minister ($N_{personen} = 9$; $N_{totaal} = 10$). Een tegenargument hiervoor, aangehaald door een participant, was dan weer dat de minister maar tijdelijk minister is en dat de topkaderfunctie over langere tijd gaat.

"Dit is natuurlijk een positie, je moet dat begrijpen, dat zit direct onder de minister. Het is logisch dat er wel een zekere druk is en ik beschouw dat niet altijd negatief. Je moet wel kunnen samenwerken bij uw ministers op zo'n functie." (participant 14)

Vrouwen hebben een negatief meta-stereotype over zelfzekerheid tijdens selecties: Ze denken dat mannen denken dat vrouwen minder zelfzeker zijn. Vrouwen verwachtten dat mannen over hen denken dat ze zichzelf minder goed kunnen verkopen tijdens selecties, omdat ze minder zelfzeker zijn ($N_{personen} = 12$; $N_{totaal} = 17$). Dat 'kunnen verkopen' kan onder andere aan bod komen bij de sterkte-zwakte analyse.

“Uhm, ik denk dat men er vanuit gaat dat de vrouw die management case nog wel goed kunnen, maar misschien iets moeilijker zichzelf kunnen verkopen, dus bij zo'n sterkte-zwakke analyse bijvoorbeeld.” (participant 6)

Vrouwen hebben een positief meta-stereotype over het verbale aspect van selecties: Ze denken dat mannen denken dat vrouwen communicatief sterker zijn. Vrouwen verwachtten wel dat mannen hen sterk inschatten op het communicatieve aspect van een selectie, de pure verbale dimensie die bijvoorbeeld sterk naar boven komt tijdens het verkennend gesprek.

“Dan zal het de gesprekken zijn denk ik want euhm.. ik denk da mannen nog altijd de mening toegedaan zijn da vrouwen beter kunnen babbelen dan een man.” (participant 14)

Conclusie. In het algemeen vonden vrouwen de selectieprocedure acceptabel. Het assessment deel vond men het meest objectieve. Men was het niet altijd eens met het uitsluitende karakter dat het verkennend gesprek heeft, waarbij men naar de motivatie peilt. Ook het uitsluitend karakter van het assessment trokken sommigen in twijfel, aangezien kandidaten op het assessment voorbereid kunnen worden (en zo ligt de lat niet meer gelijk). De laatste stap in het selectieproces werd algemeen gezien als de minst objectieve stap, waarbij er ook andere factoren meespelen zoals politieke kleur of kabinetservaring. Er was geen eensgezindheid of men dit terecht of onterecht vindt. Men vond dit ofwel onterecht omdat een minister maar voor een bepaalde tijd benoemd is en een administrateur-generaal (AG) langer op post blijft, of men vond dit terecht omdat er toch een zekere klik moet zijn tussen een administrateur-generaal die met een minister moet kunnen samenwerken. Hoewel vrouwen zichzelf communicatief gezien sterk vonden, dachten ze toch dat mannen een betere kennis hebben van hun sterke kanten en zichzelf ook beter kunnen verkopen.

Onderzoeksvraag 3. Wat zijn volgens vrouwen binnen de Vlaamse overheid mogelijke oorzaken voor het lagere aantal vrouwen in vergelijking met mannen aan de top van de Vlaamse overheid? We gaven in het theoretisch kader een overzicht van de mogelijke oorzaken van een glazen plafond voor vrouwen die men in de literatuur beschreven heeft. Het was echter belangrijk om deze mechanismen af te toetsen bij vrouwen die zich situeren op middenkaderniveau van de Vlaamse overheid. Dat is namelijk de doelgroep die zou kunnen doorgroeien naar het topkader. Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden, werd tijdens het interview aan de participanten gevraagd om aan te geven in welke mate men akkoord ging met enkele stellingen (zie Tabel 5). Daarbij dienden ze hun keuze mondeling te staven. De thema's die werden geïdentificeerd, worden gestaafd met één of meerdere anonieme citaten per thema, de frequentie van het thema (waarbij $N_{personen}$ = het aantal personen van de 19 die dit thema hebben vermeld en N_{totaal}) en het gemiddelde en de standaarddeviatie van de score die die stelling kreeg van alle participanten.

Er heerst een mannencultuur aan de top. Naarmate er meer vrouwen topposities innemen, is er steeds minder sprake van een mannencultuur, maar momenteel is deze volgens de participanten nog sterk aanwezig binnen de Vlaamse overheid ($N_{personen} = 16$; $N_{totaal} = 29$; $M = 3.93$; $SD = 0.70$). Het gaat volgens hen bijvoorbeeld om mannen uit kabinetten die elkaar reeds zeer lang kennen. Zo wordt er een soort 'mannelijke' cultuur in stand gehouden waar vrouwen vaak niet thuishoren. De mannencultuur kenmerkt zich door onder andere een sterk aanwezig vergadercultuur en hardere besluitvorming waarbij niet altijd plaats is voor 'people management'. De vergadercultuur bestaat erin dat vergaderingen vaak gepland worden op gezinsonvriendelijke uren. Ook vermelden participanten haantjesgedrag en enkele persoonlijke voorvallen met mannelijke collega's die het bestaan van een mannencultuur expliciteerden.

“Ja, heb ik wel geresideerd in de mannencultuur de laatste jaren. En ik ga u de volgende uitspraak meegeven.. ik geef die altijd mee in dit soort van interviews, dus euhm.. ik ga niet zeggen wanneer ik het gehoord heb, maar ik heb ze.. dit is vlakaf, is tegen mij gezegd: “je bent klein, je bent vrouw en je hebt geen charisma, dus het zal moeilijk worden voor u.” (participant 4)

“Er heerst een mannencultuur aan de top. Daar ben ik het wel mee eens. Gewoon door de vergadercultuur al en door de tijdstippen waarop dat er vergaderd wordt. Mannen kiezen uren waardoor dat ze in hun thuissituatie niet betrokken hoeven te zijn in het gezinsgebeuren en vrouwen doen dat omgekeerd. Die houden daar rekening mee en mannen gaan er gewoon voor. En die houden mekaar natuurlijk in stand doordat ze daar samen zitten met een overwicht.” (participant 20)

[over een selectieprocedure in het verleden] “Ik weet dat er toen wel maar één persoon zeer negatief was tegen jonge vrouwen in een leidinggevende positie. Anderen niet, want uiteindelijk ben ik het ook geworden. Maar die persoon heeft mij achteraf zelfs nog aangesproken daarover en heeft ook tegen zijn personeel gezegd van, ‘bij mij zal dat niet gebeuren een jonge vrouw in zo'n functie’, dus ik ben er ook wel van verschoten toen. Maar er heerst mannencultuur met een zeer beperkte groep. Want bijna alle mannen die ik ken en met wie ik samenwerk, dat gaat dat zeer goed. Maar er is wel jammer genoeg nog een groep blijkbaar die daar heel sterk over denkt.” (participant 13)

Voor vrouwen kan het afschrikken, de combinatie tussen werk en familie op dat niveau. Ten tweede kan de combinatie tussen werk en familie op dit niveau vrouwen afschrikken ($N_{personen} = 11$;

$N_{\text{totaal}} = 20$; $M = 2.72$; $SD = 1.23$). Vanaf een bepaald niveau krijgt het werk een meer prominente plaats, waardoor het vrouwen kan afschrikken om deze combinatie tussen werk en familie te maken.

“Combinatie met kinderen. Ik denk euhm, dat het toch nog altijd meer de vrouw is dan de man die de opvoeding en het schoolwerk opvolgen. Ik denk gewoon dat een vrouw op meer, op meer problemen praktisch botst want ja als die dan 's avonds bezig is met het huiswerk maar er is ook nog ne keer een avondvergadering, ja dan gaat een vrouw al rapper het gevoel hebben dat ze haar kinderen in de steek laat, wat dat denk ik bij de man toch anders is.”

(participant 14)

[over een focus op familie op topkaderniveau] “Hoe erg ik dat ook vind, met veel pijn in mijn hart, zeker op het niveau van administrateur-generaal, niet op mijn niveau, vrees ik dat dat... goh ja vrees ik dat het heel moeilijk is. Ik denk dat het mogelijk is om het te combineren, maar uw focus op familie, ik vrees dat die job gewoon te veel vraagt, te veeleisend is om uw hoofdfocus op iets anders te leggen dan uw job.” (participant 19)

Vrouwen zijn er echter wel van overtuigd dat de combinatie werk en familie kan op dat niveau (ook de getuigenis van iemand op n-niveau zelf bevestigt dat het kan). Hoewel het hen afschrikte, waren vrouwen wel overtuigd dat de combinatie van werk en familie haalbaar is op topkaderniveau ($N_{\text{personen}} = 11$; $N_{\text{totaal}} = 18$; $M = 3.07$; $SD = 1.22$). Dit kan indien er goede afspraken gemaakt worden en er voldoende mogelijkheden gecreëerd worden, die volgens hen zeker haalbaar zijn.

“Ik vind zeker op hoge functies dat er nog altijd plaats moet zijn voor een focus op familie en dat dat eigenlijk iets is dat ook mannen best wel mogen hebben. (...) Ik ervaar wel dat er, allez, vanuit de politiek ook een zekere beschikbaarheid verwacht wordt naar topambtenaren, hé, zelfs beschikbaar te zijn tijdens vakanties of buiten de reguliere werkuren dus da die druk er

sowieso is, dat kunt ge misschien wel wat compenseren dan door op andere momenten wat minder te werken. Die flexibiliteit is er wel. En ik..., ja 't is, ik denk misschien iets meer, maar mensen, vrouwen die op dat niveau komen zijn ook gewend ondertussen om zeer efficiënt te zijn volgens mij.” (participant 22)

Er werd bijvoorbeeld vermeld dat thuiswerken iets is wat zeker haalbaar zou zijn.⁴

“Maar ik vind dat perfect mogelijk moet zijn op elke job om thuis te werken. Werken komt niet overeen met fysieke aanwezigheid. [...] Als je altijd werkt in een omgeving om iedereen rond u ziet werken, dat is het idee om controle te kunnen hebben. Als u controle afhangt van het visuele, daar geloof ik niet in.” (participant 23)

“Dus in die zin, thuiswerken heb je zelf in de hand. Als dat goed loopt en je dat goed georganiseerd krijgt en als uw minister daarmee akkoord is, zie ik daar geen enkel probleem mee.” (participant 3)

Buiten bovenstaande getuigenissen van vrouwen in middenkader, die aangeven dat een focus op familie wel mogelijk zou moeten zijn, bevestigde een vrouwelijke participant op topkaderniveau dit idee vanuit haar eigen ervaringen.

“Dat is een van de grote verschillen dat ik merk tussen de N-functie en die net één daaronder, dat is de vrijheid over uw agenda. (...) En dat is een heel groot verschil waardoor voor mij soms de topfunctie veel makkelijker in te vullen of te combineren is dan de functie van op N-1 niveau. Dat wordt door heel veel mensen niet gezien. Dat is niet evident die combinatie met het gezin, maar je bent wel veel meer meester van uw agenda wanneer je de hoogste in gezag bent en dan zeg je gewoon tegen uw secretaresse van die dag geen afspraken en dan komen die er niet

⁴ De kwalitatieve fase vond plaats tijdens de eerste dagen van de eerste lockdown (maart – mei 2020) ten gevolge van Corona waarbij het thuiswerken bijgevolg nog niet gebruikelijk was.

he. Dan is dat af en toe afzonderlijk dat je voor de minister of voor het parlement moet opdragen, maar voor de rest niet he." (participant op N-niveau)

Vrouwen moeten meer hun best doen dan mannen om als even goede leider gezien te worden.

Vrouwen binnen de Vlaamse overheid vonden dat ze meer hun best moeten doen in vergelijking met mannen om als goede leider gezien te worden ($N_{personen} = 14$; $N_{totaal} = 16$; $M = 3.80$; $SD = 0.68$). Hier spelen vaak nog stereotype rollen en vooroordelen een grote rol die ervoor zorgen dat vrouwen als minder competente leiders gezien worden. Dit omdat leiderschapskwaliteiten nog meer gelinkt worden aan mannelijke kwaliteiten.

[Vrouwen moeten meer hun best doen dan mannen om als goede leider gezien te worden] "Ja toch wel, ik heb het gevoel van wel. Je hebt in het begin een streepje minder staan. Ik zeg niet dat eens je het bewezen hebt, je daarom minder het vertrouwen hebt, maar ik heb dat zelf ervaren gans in het begin dat in mijn huidige functie begon uit te oefenen" (participant 19)

[vrouwen moeten meer hun best doen om als goede leider gezien te worden dan mannen].

"Hmm. Tja, ben ik ook mee eens. Ja, ik vind van wel. Omwille van de vooroordelen die er zijn. En dan moet ge der nog extra bovenuit steken om dat uit de weg te nemen en dan dus ja.. mee eens." (participant 4)

"Dat denk ik wel. Ik denk nog altijd dat, ja hoe moet ik dat nu zeggen, dat er van een man makkelijker gezegd wordt dat het een goede leider is en dat van een vrouw die hetzelfde gedrag doet, gemakkelijker zeggen 'dat is een bitch'. Allez als een man ferm is of doorbijt, dan zal de perceptie zijn van 'amai ja dat is een doortastend iemand', als een vrouw hetzelfde doet op dezelfde manier, dat ze dan sneller zeggen van 'amai seg'. Ja dat ze die sneller op de schop gaan nemen, denk ik. Maar dat is een persoonlijk gevoel." (participant 1)

Vrouwen zijn onzeker over hun competentie om een goede topmanager te zijn. Tot slot zijn vrouwen mogelijk ook onzeker over hun eigen competenties om een goede topmanager te zijn ($N_{personen} = 12$; $N_{totaal} = 18$; $M = 3.73$; $SD = 0.80$). Die onzekerheid uit zich vaak uit in meer nadenken en aarzelen voor ze aan iets beginnen, of zichzelf en hun competenties onderschatten.

“Ze zeggen soms ook wel eens is dat dat het verschil is tussen mannen en vrouwen. Dat mannen zichzelf hoger inschatten en rapper denken van ‘ik kan het misschien nog niet, maar ik ga dat wel rap kunnen’, terwijl vrouwen pas zo ne stap zetten als ze het gevoel hebben dat ze alles al kunnen (...). Terwijl mannen veeleer het gevoel hebben van ik kan het nog niet, maar ik kan het wel leren. Ja. Ik denk het wel dat vrouwen een genuanceerder en misschien ook een eerlijker beeld van hun capaciteiten hebben.” (participant 7)

“Ik hoor dat toch vaak dat euhm zelfs om in een team teamleider te zijn, zie je al dat vrouwen daar veel meer over nadenken en aarzelen dan mannen. Dus voor topmanager moet dat zeker ook meespelen.” (participant 2)

Conclusie. Er heerst volgens vrouwen een mannencultuur aan de top. De moeilijke combinatie tussen werk en familie op N-niveau kan vrouwen mogelijk afschrikken, hoewel men dacht dat die combinatie wél mogelijk moet zijn, mits wat aanpassing (ook van bovenaf). Ervaringen van iemand op N-niveau bevestigden dat dit wel degelijk kan én dat de combinatie net gemakkelijker is dan op N-1 niveau, aangezien er meer autonomie is op dat hogere niveau. Wat vrouwen afschrikt, is dus niet altijd terecht. Vrouwen moeten volgens de participanten ook beter hun best doen dan mannen om als een even goede leider gezien te worden. Tot slot, men geloofde dat er vaak onzekerheid heerst bij vrouwen over hun leiderschapscompetenties, twijfels die volgens de scores op de 4 rollen en politieke vaardigheden onterecht waren (zie Tabel 8).

Onderzoeksvraag 4. Wat zijn volgens vrouwen binnen de Vlaamse overheid mogelijke oplossingen voor een hoger aantal vrouwen aan de top van de Vlaamse overheid?

Inzetten op netwerken. Netwerken zagen participanten als een sterke strategie om meer vrouwen naar de top te helpen ($N_{personen} = 10$; $N_{totaal} = 12$; $M = 4.25$; $SD = 0.58$). Naar hun mening levert het meer kennis op over jezelf en over bepaalde gevoeligheden die voorkomen in een functie. Men verwees naar initiatieven die al eerder werden opgericht voor werknemers bij de Vlaamse overheid om hun leidinggevende competenties te versterken en hun netwerk uit te bereiden. Voorbeelden hiervan zijn Boost of Vlechtwerk. Er werd ook vermeld dat netwerken momenteel vaak gebeurd op momenten wanneer er eerder voor de kinderen gezorgd moet worden, zoals bijvoorbeeld 's avonds.

“Ja die netwerking, dat levert wel wat op ook aan kennis en aan gevoel naar bepaalde gevoeligheden in een functie en zo en ik denk dat de meerderheid van de mannen daar sterker in is in dat netwerken en daar ook meer tijd aan kan spenderen aan dat netwerken. Waarom? Ik denk dat die dat belangrijker achten dan dat vrouwen dat vinden, maar dat die daar ook wel gewoon, ja dat is ook wel heel cliché, maar dat die daar gewoon meer tijd in kunnen steken. Een man met een gezin dat 's avonds veel van huis is tegenover een vrouw, helaas dat is gewoon zo int algemeen dat vrouwen daar met jongere kinderen zich daar toch minder aan wagen, minder goesting in hebben. Dus ik denk dat daar zo nog wel een beetje een rem op staat wat dat betreft. Dat klinkt heel cliché he, maar allee meestal zijn clichés toch wel een beetje waarheid he”
(participant 15)

Meer systematisch focussen op/investeren in de loopbaanontwikkeling. Een sterke focus op het investeren in de loopbaan kan ook helpen bij het doorgroeien van vrouwen ($N_{personen} = 12$; $N_{totaal} = 19$; $M = 4.12$; $SD = 0.62$). Participanten vertelden dat er vanuit de organisatie vandaag de dag weinig

aandacht besteed wordt aan loopbaanontwikkeling en dit op alle niveaus. Een participant haalde hierbij aan dat er bijvoorbeeld nog geen aanlooptraject bestaat van midden- naar topkader.

“Ja, daar ben ik het helemaal mee eens. Er is momenteel vanaf middenkader eigenlijk geen aanlooptraject naar topkader toe.” (participant 20)

“Systematisch investeren in loopbaanontwikkeling. Ja dat is zeker iets waarop we moeten inzetten he. Ik denk dat we daar zeker nog heel wat initiatieven kunnen nemen om nogmaals op verschillende niveaus in een carrière mensen te stimuleren om te investeren in hun loopbaan.” (participant 6)

'Empowerment' (verhogen van zelfvertrouwen en zelfkennis). Ook de strategie om het zelfvertrouwen van vrouwen te versterken en om de kennis van eigen sterke punten te verbeteren, werd aangehaald als belangrijk hulpmiddel in de doorstroom naar topkaderniveau ($N_{personen} = 13$; $N_{totaal} = 23$; $M = 3.95$; $SD = 0.80$). In de interviews gaven enkele participanten aan dat het oprichten van proefassessments mogelijk een troef is om de kennis van eigen sterke punten te verbeteren. Het vergroot het inzicht in de eigen competenties waardoor participanten het zien als een vertrekpunt om zo ook het zelfvertrouwen te versterken. Voor de participanten zou dit kunnen helpen om de stap te zetten om deel te nemen aan de selectieprocedure voor topkader.

“Kennis van de eigen sterke punten verbeteren. Ik denk dat het zeker iets is waar ik het mee eens ben. Zo oefen-assessments denk ik dat zeer nuttig kunnen zijn.” (participant 6)

“Ik denk kennis van de eigen sterke punten. Het moet....Het moet uit jezelf komen. Alleen jij kan, kan beslissen om te kandideren om er voor te gaan. Daarvoor moet je zelf sterk staan, dus het moet uit je zelf komen. En 'power-moment' van jezelf.” (participant 10)

Werken met rolmodellen. Goede rolmodellen helpen om een duidelijk beeld te scheppen van de functie ($N_{personen} = 12$; $N_{totaal} = 13$; $M = 4.19$; $SD = 0.54$). Op die manier wordt een realistisch beeld vooropgesteld dat het als vrouw mogelijk is om een functie op topkaderniveau te vervullen.

“Werken met rolmodellen kan zeker positief zijn en al die rolmodellen die ook vertellen wat zij zijn tegengekomen, welke hindernissen, op welke manier zij daartegen gevochten hebben of wat geholpen heeft.” (participant 10)

Belangrijk om te vermelden, is dat één persoon ook expliciet aangeeft geen voorstander te zijn van rolmodellen. Dit omdat er een risico bestaat op het te veel blijven hangen in het verleden en wat er toen gangbaar was.

“Daar ben ik niet zo'n voorstander van, omdat je dan eigenlijk altijd teruggrijpt naar rolmodellen hoe dat het in het verleden was en niet naar wat moet je wijzigen en hoe zou het in de toekomst beter kunnen zijn.” (participant 2)

Werk-privébalans bevorderen. dit thema sluit aan op het thema dat vrouwen mogelijk afgeschrikt worden door de combinatie van werk met familie, maar dat het volgens hen wel mogelijk moet zijn om beide te combineren. Men gaf aan dat het bevorderen van de balans tussen werk en familie vrouwen zou kunnen helpen om te kiezen voor een functie op topkaderniveau ($N_{personen} = 12$; $N_{totaal} = 14$; $M = 4.00$; $SD = 0.63$). Buiten elementen die de organisatie of vrouwen zelf kunnen inbouwen/aanpassen om de combinatie werk en privé/gezin te verbeteren, is het ook belangrijk dat het taboe weggewerkt wordt.

[Moeten vrouwen die op topfuncties werken een keuze maken tussen werk en familie omdat hun job niet aangepast kan worden?] “Nee, dat ben ik het niet mee eens. Ik denk dat het wel

degelijk mogelijk is met de nodige flexibiliteit, met thuiswerk en allezja. En ik ken ook rolmodellen op dat vlak.” (participant 4)

“Ja, dat eerste is duidelijk he. Maar ik bedoel het meer zo, ik vind dat er tussen die balans van werk en gezin geen taboes mogen op zitten. Dat dat een normaal gegeven moet zijn om bijvoorbeeld te zeggen dat je naar huis moet of zeggen dat een vergadering 's avonds niet kan doorgaan. Want ik vind niet dat we slechte voorwaarden hebben, we hebben geen slechte balans tussen thuis en carrière. Dat zit bij ons al redelijk goed. Maar er zit wel nog een taboe op, op het mogen openlijk zeggen van: ‘ik moet naar huis voor de kinderen’. Dat blijft nog een beetje not done.” (participant 16)

Een participant die zich momenteel op topkaderniveau bevindt vermeldde ook dat de stappen die een topkaderfunctie voorgaan eigenlijk lastiger zijn voor de werk-privébalans dan de functie op topkader zelf. Ook in het thema *‘vrouwen zijn er echter wel van overtuigd dat de combinatie werk en familie kan op dat niveau’* (zie blz. 64) werd uitgelegd dat dit voornamelijk komt omdat men op topkaderfuncties meer de eigen agenda kan beheren.

“Ik probeer dat ook jonge vrouwen die mij dat over vragen stellen, probeer ik ook te zeggen dat op het moment dat je die klim naar boven aan het gaan bent, moet je keuzes maken. Je bent bezig met uw gezin en uw werk, maar vergeet dat je in het weekend nog daar naartoe kunt gaan en daarnaartoe gaan, het lukt niet volgens mij. Ik ben geen superwoman die dat heeft kunnen doen. En eens dat je zelf het roer in handen hebt, kunt ge daar opnieuw veel beter in schipperen en dat is eigenlijk een heel leuke ervaring.” (participant op N-niveau).

Conclusie. Vooral inzetten op netwerken, een systematische focus op loopbaanontwikkeling, empowerment van de vrouwen, werken met rolmodellen en het van binnenuit bevorderen van een

betere werk-privébalans waren volgens vrouwen de belangrijkste strategieën om tot meer vrouwen op topkaderniveau te komen. Voorbeelden van eerdere initiatieven die dit als doel hadden werden aangehaald als geslaagde en nuttige initiatieven (bv. BOOST).

Studie 2: experiment

Op basis van de bovengenoemde thema's die we identificeerden bij vrouwen op middenkaderniveau in de Vlaamse overheid, zetten we een vervolgstudie op waarin we de enkele zaken uit de interviews experimenteel uittestten bij een bredere groep vrouwen binnen de Vlaamse overheid. Dit laat toe om na te gaan of suggesties die de vrouwen in de interviews gaven over de vacatures de aantrekkelijkheid van de vacatures bij vrouwen zou verbeteren.

Achtergrond en onderzoeksvragen

In deze experimentele vervolgstudie focusten we op vacatures van de Vlaamse overheid voor topkaderniveau. We haalden in het theoretisch kader en aan het einde van onderzoeksvraag 1 van de kwalitatieve interviewstudie reeds de theorie aan waar we ons op baseren bij deze experimentele studie. We herhalen hier kort de belangrijkste begrippen voor we overgaan naar het beschrijven van de methoden van deze studie.

Een vacature is het eerste officiële contact dat externe of interne kandidaten hebben met een nieuwe functie. Een vacature wordt door organisaties gebruikt om duidelijk te communiceren wat er verwacht wordt van kandidaten voor de nieuwe functie. Anderzijds wordt een vacature ook gebruikt door potentiële kandidaten om een inschatting te maken van de werking van de organisatie en de inhoud van de functie. Ook voor kandidaten die wensen door te stromen binnen een organisatie zijn vacatures voor de hogere functies belangrijk. Hoewel zij de organisatie al kennen, worden vacatures in dat geval gebruikt om een inschatting te maken van de *fit* tussen de potentiële kandidaat en de

nieuwe functie. Vacatures bevatten belangrijke signalen die kunnen wijzen op een fit of een mismatch tussen kandidaat en functie. Uit de interview studie kwam naar boven dat voor vrouwen binnen de Vlaamse overheid de vereisten in een vacature de belangrijkste signalen zijn bij het beoordelen van vacatures. In een vacature voor topkaderniveau binnen de Vlaamse overheid (zie Bijlage A voor een voorbeeld) worden die vereisten weergegeven in drie categorieën. Een eerste categorie zijn de vier leiderschapsrollen van de Vlaamse overheid. Deze rollen informeren kandidaten over die leiderschapsrollen die een kandidaat moet kunnen opnemen, oftewel, welke soort leider men moet *zijn*. Ten tweede zijn er de gedragscompetenties. Dit zijn volgens vrouwen in de Vlaamse overheid uiterst belangrijke competenties die iemand dient te bezitten op een topfunctie, de *must haves*. Tot slot zijn er ook nog vaktechnische competenties, die vrouwen mogelijk kunnen afschrikken (denk bijvoorbeeld aan zaken zoals ICT en financiën), maar volgens hen minder cruciaal zijn voor topfuncties, omdat men zich kan omringen door experts voor dergelijke taken. Dit zijn de zogenaamde *nice to haves*. Over elk van deze drie soorten vereisten kunnen vrouwen mogelijk negatieve meta-stereotypen hebben. Dat wil zeggen dat ze anticiperen dat men denkt dat ze deze vereisten niet bezitten. Zo werd bijvoorbeeld duidelijk uit de interviewstudie dat vrouwen denken dat mannen denken dat vrouwen geen goede leider of ondernemer zijn, niet goed zijn in beslissen en het uitdragen van een visie en niet goed zijn in strategieën inzake ICT en financiën. Deze connotaties die bij vrouwen geactiveerd worden bij het lezen van vacatures kunnen bepalen hoe aantrekkelijk zij de vacature vinden en of ze zouden solliciteren voor de functie of niet (Wille & Derous, 2018).

Niet alleen de stereotype connotatie van vereisten kunnen specifieke signalen uitsturen naar potentiële kandidaten, ook de exacte verwoording van de vereisten kan een rol spelen. Zo gaven participanten uit de interviewstudie aan dat men een voorkeur heeft voor rollen die geformuleerd

worden aan de hand van gedragingen (bv. 'Je *kan* de leiding nemen') in plaats van disposities (bv. 'Je *bent* een leider'). Ook eerdere studies bevestigen dat een gedragsmatige verwoording van negatieve (meta-)stereotypen als minder bedreigend kan overkomen voor vrouwen (Born & Taris, 2010; Wille & Derous, 2017). Hoewel rollen overeenkomen met verschillende leiderschapsdisposities die je *bent*, zijn gedragscompetenties en vaktechnische competenties die je moet of mag *kunnen*. Bij deze twee soorten vereisten verwachten we een tegenovergesteld effect van de verwoording op de aantrekkelijkheid. We verwachten hierbij namelijk dat die competenties waar vrouwen een positief meta-stereotype over hebben (bv. klantgerichtheid, personeel managen, enz.) aantrekkelijker zijn voor vrouwen wanneer ze verwoord zijn op een dispositionele manier ('Je *bent*...') in plaats van een gedragsmatige manier ('Je *kan*...'). We verwachten dat dit effect sterker is voor de gedragscompetenties, aangezien die door de participanten ervaren worden als de meest belangrijke en cruciale competenties die je zeker moet hebben op een topfunctie, het zijn de 'must haves'. Vaktechnische competenties zijn echter minder cruciaal voor participanten op dergelijke functies en zijn de 'nice to haves'.

Methode

Ook Studie 2 werd goedgekeurd door de Ethische Commissie van de faculteit Psychologische en Pedagogische Wetenschappen van de Universiteit Gent met als referentie 2019/102/Aylin Koçak.

Participanten. Na afloop van Studie 1 (de kwalitatieve interviewstudie) contacteerden we op een gefaseerde manier een brede groep vrouwen binnen de Vlaamse overheid. We contacteerden eerst vrouwen op middenkader en lager management, gevolgd door vrouwen die binnen de Vlaamse overheid werkzaam zijn op A-niveau. In totaal namen er 432 vrouwen deel aan de studie. Hun leeftijd varieerde tussen de 23 tot 64 jaar met een gemiddelde van 43.32 jaar. De gemiddelde anciënniteit

binnen de Vlaamse overheid bedroeg 13.33 jaar. 37.7% bevond zich op het moment van het onderzoek in een leidinggevende functie, met een gemiddelde van 13.99 jaar leidinggevende ervaring binnen en buiten de Vlaamse overheid. 0% was werkzaam op topkaderniveau, 20.6% van de vrouwen was werkzaam op middenkaderniveau, 23.8% op lager kaderniveau, 46.8% op een niet-kaderniveau en 0.2% had een functie die niet rechtstreeks onder de Vlaamse overheid valt (bijvoorbeeld een functie bij De Lijn). 26.2% van de kandidaten had op het moment van het onderzoek ambities om ooit door te groeien naar een topkaderfunctie.

Verloop. Participanten werden via e-mail uitgenodigd om deel te nemen aan een online bevraging. Na een korte kadering van het onderzoek werd men uitgenodigd om naar een beveiligde link te gaan. Op de beveiligde link kregen participanten meer informatie over de ethische aspecten van de studie en werd hen vervolgens gevraagd om eerst hun geïnformeerde toestemming ('informed consent') te geven vooraleer de studie aan te vatten. Vervolgens kregen de participanten vier verkorte vacatures te zien (zie Bijlage E). Deze werden door ons opgesteld op basis van bestaande vacatures voor topkaderfuncties binnen de Vlaamse overheid en gemanipuleerd op basis van de resultaten uit de interviewstudie. Participanten kregen de instructie om de vacatures te bekijken en zich in te beelden dat ontbrekende informatie in deze vacatures aansluit bij hun eigen interesseveld. Elk van deze vier vacatures representeert een conditie waarin we geïnteresseerd waren. De studie kenmerkte een 2 (verwoording: gedragsmatig versus dispositioneel) x 2 (type vereisten: negatief meta-stereotype versus positief meta-stereotype) *binnen-subjecten* design, waarbij elke participant alle vier de vacatures beoordeelden. De volgorde van de vacatures werden gecounterbalanceerd om volgorde-effecten te vermijden (d.w.z., dat de vier vacatures steeds in een andere volgorde aangeboden werden aan participanten).

Materiaal. In Bijlage E staan de vier vacatures gepresenteerd die we opstelden voor de experimentele studie. In de kwalitatieve interview studie bespraken we uitgebreid de volledige vacature voor een topkaderfunctie binnen de Vlaamse overheid met vrouwen op middenkaderniveau. In de experimentele vervolgstudie beoogden we om bij een breder publiek na te gaan wat het effect is van bepaalde rollen en competenties in vacatures voor topkaderniveau op de aantrekkelijkheid en de intentie om te solliciteren van vrouwen. Om op een zuivere manier de effecten van deze rollen en competenties te achterhalen, stelden we vier vacatures op die een profiel schetsen met rollen en competenties. Andere informatie werd niet afgebeeld en constant gehouden om te vermijden dat die informatie kandidaten in verschillende mate zouden aanspreken, waardoor we geen zuivere effecten van de hoofdvariabelen bekomen. Op basis van de resultaten van de interviewstudie kozen we voor de volgende rollen en competenties per conditie: Voor de conditie 'negatief meta-stereotype voor vrouwen' selecteerden we de rol van *leider*, de gedragscompetentie *beslissen* en de vaktechnische competentie *algemeen inzicht in de strategische mogelijkheden en beperkingen van ICT, o.m. op basis van ervaring met projecten waarin ICT een belangrijke rol speelde*. Voor de conditie 'positief meta-stereotype voor vrouwen' selecteerden we de rol van *coach*, de gedragscompetentie *klantgerichtheid* en de vaktechnische competentie *inzicht in personeelsmanagement als een instrument om bij te dragen aan de realisatie van de strategische opties*.

Meetinstrumenten.

Aantrekkelijkheid. Na het bekijken van een vacature beoordeelden de participanten hoe aantrekkelijkheid ze de die vacature vonden aan de hand van verschillende vragen. Per vereiste beantwoordden participanten de aantrekkelijkheid van de vacature op basis van die vereiste via 3 items gebaseerd op Van Hooft et al. (2006). Deze items werden gescoord op een 5-punt Likertschaal (1 = *helemaal niet akkoord* tot 5 = *helemaal akkoord*), waarbij een hogere score overeenkomt met een meer aantrekkelijke vacature op basis van die specifieke vereiste.

Intentie om te solliciteren. Per vereiste vroegen we vervolgens aan participanten of ze zouden solliciteren voor deze vacature of niet (binaire uitkomst).

Specifiek self-efficacy. Uit de interviewstudie kwam naar voren dat meer zelfvertrouwen en kennis van de eigen sterkten vrouwen zou kunnen helpen in hun doorstroom naar de top. In de literatuur toonde een experimentele studie aan dat zelfvertrouwen van vrouwen inderdaad een rol speelde met hun keuze om leiderschapstaken op te nemen of niet. Interessant is echter dat men vond dat niet alleen een globaal zelfvertrouwen een rol speelde, maar dat specifieke 'self-efficacy' (d.w.z., zelfeffectiviteit) met betrekking tot leiderschapskwaliteiten een sterkere voorspeller was van het al dan niet opnemen van leiderschapstaken (Dickerson & Taylor, 2000). *Self-efficacy* of *zelfeffectiviteit* is een term geïntroduceerd door Bandura (1997) en verwijst naar iemands geloof in diens capaciteiten om taken uit te voeren. Specifieke vormen van self-efficacy meten iemands geloof in diens capaciteiten om *specifieke* taken uit te voeren (Bandura, 2015). Voortbouwend op Dickerson en Taylor (2000) definieerden we in deze studie self-efficacy met betrekking tot de verschillende vereisten in de vacature. Zo bekwamen we zes specifieke vormen van self-efficacy met betrekking tot rollen en

competenties die nodig zijn voor topkaderniveau. Per vereiste maten we één item die participanten beoordeelden op een 5-punt Likertschaal (1 = *helemaal niet akkoord* tot 5 = *helemaal akkoord*).

Meta-stereotype. Hoewel we in de kwalitatieve interviewstudie reeds uitgebreid onderzochten wat negatieve meta-stereotypen zijn voor vrouwen binnen de Vlaamse overheid, controleerden we bij de participanten van de experimentele studie of ze deze negatieve en positieve meta-stereotypen bezitten. De participanten kregen de zes vereisten gepresenteerd die gebruikt worden in de vacatures en beoordeelden de vraag "*In welke mate denkt u dat mannelijke werknemers als volgt denken over vrouwelijke werknemers. Gelieve per item aan te duiden in welke mate u het eens bent met de stelling 'ik denk dat mannen denken dat vrouwen (...) zijn.'*" Op een 5 punt Likertschaal (1 = *helemaal niet akkoord* tot 5 = *helemaal akkoord*).

Manipulatiechecks. Na het bekijken en beoordelen van alle vacatures kregen participanten nog enkele items te zien die gebruikt werden als manipulatiecheck. Zo konden we nagaan of de manipulaties in de vier vacatures (verschillende vereisten en hun verwoording) geïnterpreteerd werden zoals we beoogden. De vier vacatures werden opnieuw aangeboden en per vacature beoordeelden participanten acht items op een 5-punt Likertschaal (1 = *helemaal niet akkoord* tot 5 = *helemaal akkoord*). Twee items bevroegen in welke mate de vereisten in de vacature gaan over hoe iemand is of hoe iemand zich gedraagt. Zes items bevroegen in welke mate de rollen en competenties inhoudelijk overeenkwamen met de rollen en competenties die we beoogden te representeren.

Demografische variabelen. Tot slot rapporteerden participanten nog enkele demografische gegevens. Zo rapporteerden participanten: hun genderidentiteit, hun leeftijd, het niveau waarop ze momenteel werkten binnen de Vlaamse overheid, hun anciënniteit bij de Vlaamse overheid, of ze een

leidinggevende functie uitvoerden of niet, het aantal jaren leidinggevende ervaring binnen plus buiten de Vlaamse overheid en tot slot of ze ambitie hadden om door te groeien naar een topfunctie.

Resultaten

In wat volgt bespreken we de resultaten van de vrouwelijke participanten. Rekening houdend met het doel van deze studie, manipuleerden we namelijk de vacatures op basis van negatieve meta-stereotypen *voor vrouwen* en zijn we geïnteresseerd in hoe vrouwelijke participanten deze gemanipuleerde vacatures ervaarden.⁵ Eerst en vooral gingen we na of het door ons opgestelde materiaal wel correct werd geïnterpreteerd door de participanten aan de hand van de manipulatiechecks. Via statistische analyses (zie Bijlage D) werd er nagegaan of de rollen en competenties die wij in de vacatures plaatsten inhoudelijk juist geïnterpreteerd werden én of de manier waarop ze verwoord waren als gedragsmatig dan wel dispositioneel geïnterpreteerd werden. Wat de verwoording betreft, zagen we dat de verwoording van de rollen, gedragscompetenties en vaktechnische competenties zoals wij die manipuleerden correct geïnterpreteerd werd voor alle vacatures. Ook inhoudelijk werden de leiderschapsrollen, gedragscompetenties en vaktechnische competenties gepercipieerd als beoogd voor de vier vacatures. De manipulaties van de vier vacatures waren bijgevolg geslaagd.

In Tabel 9 en Tabel 10 worden de gemiddelden, standaard deviaties en frequenties weergegeven voor de aantrekkelijkheid van de vacature en de intentie om te solliciteren per conditie. Tabel 11, Tabel 12 en Tabel 13 bevatten de correlaties tussen de verschillende variabelen in de experimentele studie voor de rollen en competenties.

⁵ 376 mannen namen deel aan de bevraging. We hebben deze resultaten eveneens bestudeerd. Het analytisch model is echter gebouwd rond de meta-stereotypen van vrouwen. Er kan dus wetenschappelijk geen extrapolatie en vergelijking gemaakt worden. Toekomstig onderzoek zou de percepties en meta-stereotypen van mannen kunnen testen.

Tabel 9.*Gemiddelden en standaard deviaties van aantrekkelijkheid per conditie (N = 432)*

	rollen		gedragscompetenties				vaktechnische competenties					
	dispositioneel		gedragmatig		dispositioneel		gedragmatig		dispositioneel		gedragmatig	
	<i>M (SD)</i>		<i>M (SD)</i>		<i>M (SD)</i>		<i>M (SD)</i>		<i>M (SD)</i>		<i>M (SD)</i>	
Negatief meta-stereotype	2.94 (0.94)		2.98 (0.97)		3.11 (1.01)		3.18 (0.98)		2.78 (1.02)		2.78 (1.01)	
Positief meta-stereotype	3.36 (0.97)		3.31 (0.96)		3.59 (0.88)		3.33 (0.99)		2.88 (1.07)		2.90 (1.07)	

NB. M = gemiddelden; SD = Standaard deviaties (tussen haakjes)**Tabel 10.***Frequenties van sollicitatie intentie per conditie (N = 432)*

	rollen				gedragscompetenties				vaktechnische competenties			
	dispositioneel		gedragmatig		dispositioneel		gedragmatig		dispositioneel		gedragmatig	
	Ja	Neen	Ja	Neen	Ja	Neen	Ja	Neen	Ja	Neen	Ja	Neen
Negatief meta-stereotype	194	217	203	210	221	190	241	172	161	250	163	250
Positief meta-stereotype	276	143	265	150	315	104	274	141	195	224	200	215

Tabel 11.*Correlatietabel voor rollen (N = 432)*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Aantrekkelijkheid negatief MS - dispositioneel	(--)														
2. Aantrekkelijkheid negatief MS - gedragmatig	.70**	(--)													
3. Aantrekkelijkheid positief MS - dispositioneel	.28**	.33**	(--)												
4. Aantrekkelijkheid positief f MS - gedragmatig	.31**	.30**	.72**	(--)											
5. Sollicitatie intentie negatief MS - dispositioneel	.72**	.52**	.17**	.17**	(--)										
6. Sollicitatie intentie negatief MS - gedragmatig	.55**	.68**	.20**	.21**	.70**	(--)									

7.	Sollicitatie intentie positief MS - dispositioneel	.23**	.22**	.68**	.53**	.34**	.37**	(--)								
8.	Sollicitatie intentie positief f MS - gedragmatig	.25**	.22**	.50**	.70**	.32**	.35**	.76**	(--)							
9.	Self-efficacy negatief MS	.33**	.29**	.14**	.17**	.32**	.30**	.18**	.15**	(--)						
10.	Self-efficacy positief MS	.06	.04	.23**	.27**	.13**	.17**	.32**	.30**	.42**	(--)					
11.	Leeftijd	.06	-.07	.03	-.01	-.04	-.10	-.06	-.04	.11	.16**	(--)				
12.	Anciënniteit	.05	-.01	.01	-.01	-.08	-.08	-.05	.01	.06	.04	.62**	(--)			
13.	Leidinggevend of niet	-.16**	.13*	.16**	.14*	.14**	.10	.13**	.15**	.36**	.19**	.27**	.25**	(-)		
14.	Aantal jaar leidinggeven	.14	.09	.13	.08	.01	.01	.03	-.10	.08	.01	.34**	.37**	-.05	(--)	
15.	Ambitie of niet	.19**	.19**	.18**	.21**	.18**	.19**	.17**	.21**	.30**	.13**	-.23**	-.23**	.00	-.19*	(--)

Tabel 12.

Correlatietabel voor gedragscompetenties (N = 432)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Aantrekkelijkheid negatief MS - dispositioneel	(--)														
2. Aantrekkelijkheid negatief MS - gedragmatig	.80**	(--)													
3. Aantrekkelijkheid positief MS - dispositioneel	.12**	.19**	(--)												
4. Aantrekkelijkheid positief MS - gedragmatig	.18**	.24**	.59**	(--)											
5. Sollicitatie intentie negatief MS - dispositioneel	.75**	.60**	.04	.06	(--)										
6. Sollicitatie intentie negatief MS - gedragmatig	.60**	.70**	.06	.07	.72**	(--)									

7.	Sollicitatie intentie positief MS - dispositioneel	.05	.09	.62**	.39**	.17**	.20**	(--)								
8.	Sollicitatie intentie positief MS - gedragmatig	.13**	.15**	.40**	.65**	.25**	.26**	.62**	(--)							
9.	Self-efficacy negatief MS	.50**	.47**	-.06	.02	.50**	.44**	-.06	.01	(--)						
10.	Self-efficacy positief MS	-.04	-.00	.16**	.08	-.00	-.02	.10	.05	.06	(--)					
11.	Leeftijd	.08	.04	.03	-.01	.01	-.01	-.05	-.07	.18**	.05	(--)				
12.	Anciënniteit	.04	.02	-.01	-.04	.01	-.06	-.07	-.04	.09	-.02	.70**	(--)			
13.	Leidinggevend of niet	.15**	.16**	.17**	.13**	.17**	.13*	.13*	.12*	.20*	-.11*	.27**	.25**	(--)		
14.	Aantal jaar leidinggeven	-.04	-.02	.12	.03	-.00	-.07	-.01	-.09	.27**	.18*	.30**	.34**	-.05	(--)	
15.	Ambitie of niet	.17**	.20**	.04	.15**	.13**	.17**	.12*	.15**	.21**	.09	-.22**	-.22**	.02	-.17*	(--)

Tabel 13.*Correlatietabel voor vaktechnische competenties (N = 432)*

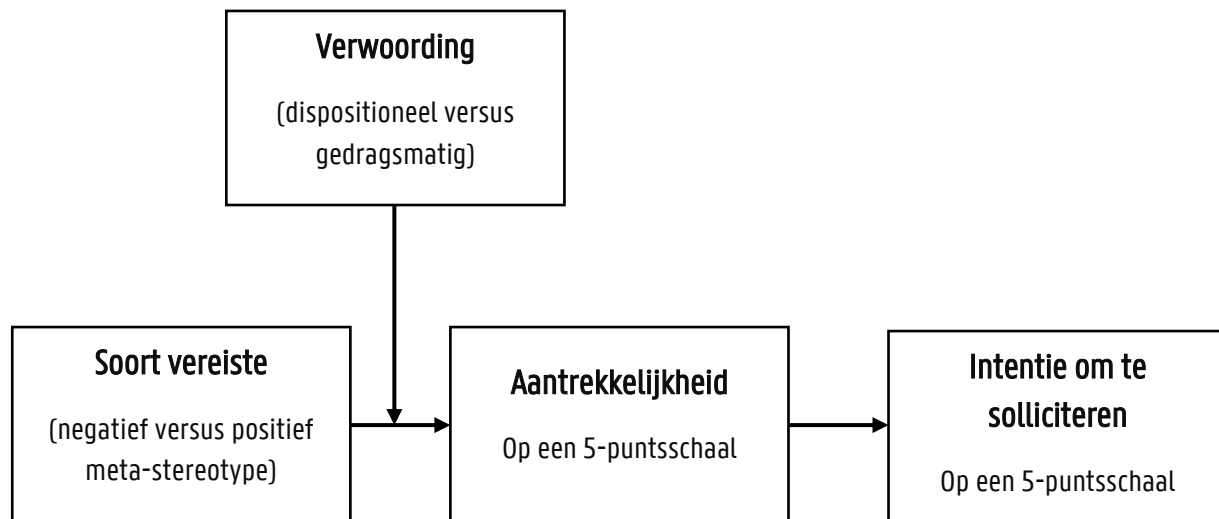
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Aantrekkelijkheid negatief MS - dispositioneel	(--)														
2. Aantrekkelijkheid negatief MS - gedragmatig	.74**	(--)													
3. Aantrekkelijkheid positief MS - dispositioneel	-.05	-.05	(--)												
4. Aantrekkelijkheid positief MS - gedragmatig	-.03	-.05	.66**	(--)											
5. Sollicitatie intentie negatief MS - dispositioneel	.75**	.51**	-.08	-.07	(--)										
6. Sollicitatie intentie negatief MS - gedragmatig	.59**	.73**	-.06	-.05	.67**	(--)									

7.	Sollicitatie intentie positief MS - dispositioneel	-.08	-.08	-.71**	.48**	.02	.01	(--)								
8.	Sollicitatie intentie positief MS - gedragmatig	-.04	-.03	.54**	.70**	.04	.08	.66**	(--)							
9.	Self-efficacy negatief MS	.44**	.43**	.08	.05	.29**	.30**	.11*	.04	(--)						
10.	Self-efficacy positief MS	-.02	-.04	.30**	.30**	-.05	-.01	.32**	.30**	.14**	(--)					
11.	Leeftijd	.12*	-.18**	.04	.09	-.13*	-.16**	-.07	.01	-.08	.17**	(--)				
12.	Anciënniteit	-.05	-.11*	.00	.03	-.05	-.09	-.04	.00	-.07	.12	.70**	(--)			
13.	Leidinggevend of niet	.15**	.16**	.17**	.13**	-.07	-.05	.18**	.18**	.20*	-.11*	.27**	.25**	(--)		
14.	Aantal jaar leidinggeven	-.12	-.02	.15	.07	-.19*	-.06	.03	.01	.07	.02	.62**	.34**	-.05	(--)	
15.	Ambitie of niet	.17**	.20**	.04	.15**	.10	.15**	.16**	.20**	.13**	.29**	-.22**	-.22**	.02	-.17*	(--)

Om na te gaan of het soort vereiste en de verwoording ervan een significant effect had op de aantrekkelijkheid en de intentie om te solliciteren van vrouwen, voerden we een statistische test uit om het theoretisch model te testen. In Figuur 1 staat het model schematisch afgebeeld.

Figuur 1.

Schematische voorstelling van het model



We testten met andere woorden of een vacature met een rol, gedragscompetentie of vaktechnische competentie waar vrouwen een negatief meta-stereotype over hebben de aantrekkelijkheid van de vacature vermindert voor vrouwen, waardoor zo ook hun intentie om te solliciteren vermindert, in vergelijking met een vereiste waar vrouwen een positief meta-stereotype over hebben. Hierbij verwachtten we dat er ook een interactie-effect optreedt van de exacte verwoording van de vereiste: voor een negatief meta-stereotype rol verwachtten we dat een gedragsmatige verwoording de aantrekkelijkheid van de vacature voor vrouwen verhoogt ten opzichte van een dispositionele verwoording; voor een positief meta-stereotype competentie verwachtten we echter dat een dispositionele verwoording de aantrekkelijkheid van de vacature voor vrouwen verhoogt ten opzichte van een gedragsmatige verwoording.

We voerden een mediatie-analyse (zie Bijlage D) uit en controleerden voor de *specifieke self-efficacy* van de participanten met betrekken tot elk van de zes vereisten, of de participanten het *meta-stereotype* hadden voor de rollen en competenties, de *leeftijd* van de participanten, hun *anciënniteit*, *leidinggevende ervaring of niet* en ambitie om door te groeien of niet.

Rollen. Resultaten toonden aan dat de negatief meta-stereotype rol (leider) inderdaad minder aantrekkelijk was voor vrouwen dan de positief meta-stereotype rol (coach) en dat dit leidde tot een lagere intentie om te solliciteren. In tegenstelling tot de verwachtingen met betrekking tot de verwoording, merkten we dat de exacte verwoording van de rollen geen effect had op de aantrekkelijkheid.

Gedragscompetenties. Voor de gedragscompetenties was het zo dat een negatief meta-stereotype gedragscompetentie (beslissen) inderdaad significant minder aantrekkelijk was voor de vrouwen dan een positief meta-stereotype gedragscompetentie (klantgerichtheid) en dat dit leidde tot een lagere intentie om te solliciteren. In lijn met de verwachtingen was het zo dat een positief meta-stereotype gedragscompetentie meer aantrekkelijk was wanneer deze dispositioneel verwoord was (hoe iemand is) dan wanneer deze gedragsmatig verwoord was (hoe iemand zich gedraagt).

Vaktechnische competenties. Voor de vaktechnische competenties observeerden we dat een negatief meta-stereotype vaktechnische competentie (ICT) significant minder aantrekkelijk was voor de vrouwen dan een positief meta-stereotype gedragscompetentie (personeel managen) en dat dit leidde tot een lagere intentie om te solliciteren. De exacte verwoording van de vaktechnische competenties had geen significant effect op de aantrekkelijkheid van de vacatures.

Algemene discussie

Het sociaal procesperspectief stelt dat de percepties van kandidaten over de selectieprocedure cruciaal zijn voor organisaties ten tijde van een krappe arbeidsmarkt (Deros, 2018). In de huidige studie onderzochten we aan de hand van een interviewstudie en een daaropvolgende experimentele studie hoe vrouwen binnen de Vlaamse overheid de vacatures en selectieprocedure voor topkader binnen de Vlaamse overheid percipieerden én wat hun ervaringen en verwachtingen waren omtrent het doorgroeien van vrouwen naar topkader. Hieronder bespreken we eerst de belangrijkste resultaten uit deze studies, sterktes en aandachtspunten voor vervolgonderzoek. Tot slot worden een aantal beleidsaanbevelingen geformuleerd.

Belangrijkste resultaten

Eerst en vooral toonden deze twee studies dat mannen en vrouwen vereisten in vacatures anders percipiëren. Informatie in vacatures, zoals persoonsvereisten, fungeert als signaal dat door kandidaten geïnterpreteerd wordt vanuit de eigen denkkader en identiteit (Highhouse et al., 2007). Zo kunnen vacatures informatie bevatten die bepaalde genderstereotype denkbelden activeren bij bepaalde gendergroepen en kandidaten zo meer of minder aanzetten om te solliciteren voor een functie. In de interviewstudie werd duidelijk dat vrouwen en mannen andere meta-stereotypen hadden over de verschillende rollen en competenties die weergegeven worden in vacatures voor topkader. Zo hadden vrouwen een negatief meta-stereotype over de rol van leider en de competenties beslissen, ICT en financiën. De rol van coach en competenties zoals klantgerichtheid en personeel managen activeerde voor vrouwen dan weer een positief meta-stereotype. Deze 'harde skills' als negatieve meta-stereotypen en meer 'zachte skills' als positieve meta-stereotypen liggen in lijn met meta-stereotypen van vrouwen die men in de literatuur heeft gerapporteerd (Owuamalam & Zagefka,

2014). Bij mannen⁶ observeerden we het tegenovergestelde, namelijk dat zij een positief meta-stereotype hadden voor de rol leider en de competenties beslissen, ICT en financiën; en een negatief meta-stereotype over de zachtere skills zoals de rol van coach en competenties zoals klantgerichtheid en personeel managen (zie Bijlage C). De experimentele studie toonde bovendien aan dat negatieve stereotype rollen, vaktechnische competenties en gedragscompetenties in vacatures de aantrekkelijkheid van de vacatures voor vrouwen en hun sollicitatie intentie significant verlaagde. Dit resultaat bevestigt eerdere bevindingen uit een gelijkaardige studie bij vrouwen (Wille & Deros, 2018).

Op basis van de linguïstische categorisatiemodel en eerdere studiebevindingen, verwachtten we dat de exacte verwoording van vereisten in een vacature de aantrekkelijkheid van vacatures bepaalt (Born & Taris, 2010; Wille & Deros, 2018). Deze veronderstelling werd bevestigd in de interviewstudie. Zowel vrouwen als mannen leken een sterkere voorkeur te hebben voor een gedragsmatige verwoording van rollen (hoe iemand zich gedraagt) dan voor een dispositionele verwoording (hoe iemand is), maar voor de gedragscompetenties, die crucialer bevonden werden, was men het niet eens over het effect van de verwoording. In de experimentele studie probeerden we meer duidelijkheid te krijgen over het effect van de verwoording van vacature vereisten op de gepercipieerde aantrekkelijkheid van vacatures voor vrouwen.

In de experimentele studie vonden we dat de resultaten voor vrouwen met betrekking tot de gedragscompetenties in lijn lagen met de verwachtingen op basis van het linguïstische categorisatiemodel. Dit was echter niet het geval voor de rollen en vaktechnische competenties. Wanneer we naar de verbale protocolanalyse kijken, die we tijdens de interviews uitvoerden, merken

⁶ $N = 4$; resultaten dienen met voorzichtigheid behandeld te worden, zie ook Bijlage C.

we dat participanten de gedragscompetenties het meest aanhaalden bij het beoordelen van de vacatures. Ook de antwoorden op de interviewvragen verduidelijkten dat men de gedragscompetenties als de meest cruciale competenties ervaarden, oftewel, de 'must-haves'. De vaktechnische competenties werden echter geïnterpreteerd als minder cruciale competenties die iemand niet noodzakelijk allemaal dient te bezitten om een topkaderfunctie uit te voeren omdat men zich hiervoor kan laten omringen en ondersteunen door medewerkers die die competenties wel hebben. Deze vaktechnische competenties komen overeen met zogenaamde 'nice to have's'. Een reden waarom er bij vaktechnische vereisten geen significante verschillen in aantrekkelijkheid op te merken waren tussen de verschillende verwoordingen, kan zijn dat men minder belang hecht aan de subtiele manier waarop de vaktechnische competenties verwoord zijn, omdat men ze als minder cruciaal ervaart. Ook de leiderschapsrollen werden minder aangehaald dan de gedragscompetenties bij het beoordelen van de vacatures, zoals bleek uit de verbale protocol-analyse. Belangrijk om op te merken, is echter dat voor de rollen, gedragscompetenties en vaktechnische competenties een negatief meta-stereotype nog steeds tot een lagere intentie om te solliciteren leidde dan een positief meta-stereotype. Deze bevindingen suggereren dat specifieke vereisten (of het nu gaat om rollen, gedragscompetenties of vaktechnische competenties) in vacatures inderdaad bedreigend kunnen zijn voor vrouwelijke kandidaten. Ook in de interviewstudie haalde men zelfs expliciet aan dat zeker die zaken die niet zo heel cruciaal zijn voor de functie (bv. ICT) vrouwen sterk zou kunnen afschrikken, ook mannelijke participanten haalden in de interviewstudie aan dat deze specifieke competenties hen niet aanspraken en zelfs afschrikten (zie Bijlage C). Hierbij observeerden we dus een incongruentie tussen wat in de vacature staat en wat vrouwen percipiëren als belangrijke competenties voor topkader. Resultaten uit de beide studies tonen aan dat de vacatures voor topkaderfuncties inderdaad

belangrijke signalen bevatten die door vrouwen als negatief gepercipieerd kunnen worden, die de vacature voor hen minder aantrekkelijk kunnen maken én hun sollicitatie intentie kunnen beïnvloeden. Deze resultaten bieden bijgevolg ondersteuning voor studies die benadrukken dat het perspectief van potentiële kandidaten tijdens rekrutering enorm belangrijk is (Born et al., 2018). Ook voor overige delen van de selectieprocedure toonde men reeds aan dat percepties van de kandidaten een niet te onderschatte rol spelen (Hausknecht & Thomas, 2004).

Zowel mannelijke als vrouwelijke participanten uit de interviewstudie beschouwden de selectieprocedure voor topkader als redelijk objectief. In het algemeen heeft men vertrouwen in de procedure. Wel twijfelden de vrouwen of alle stappen 'uitsluitend' zouden moeten zijn, zo gaven ze aan dat een motivatiegesprek bijvoorbeeld beter complementair ingezet kan worden dan uitsluitend. Mannen en vrouwen waren het ook eens dat de allerlaatste stap in de selectieprocedure niet objectief is, deze stap bestaat uit een interview met de bevoegde minister. Subjectieve zaken die daar meespelen bij de keuze waren volgens hen politieke kleur, kabinetservaring en een persoonlijke klik tussen de minister en de kandidaat. Vrouwen uit de interviewstudie waren het onderling niet eens over de legitimiteit van deze subjectiviteit. Er werd enerzijds aangehaald dat de procedure volledig objectief zou moeten verlopen, inclusief de laatste stap. Anderzijds erkende men ook dat een persoonlijke klik met de minister wel nodig is, aangezien de samenwerking tussen beiden belangrijk is. Dat laatste werd genuanceerd door een vrouwelijke participant die rapporteerde dat de samenwerking tussen die specifieke minister en de topkaderfunctionaris slechts van tijdelijke aard is. Ook de mannelijke participanten waren het onderling niet eens over de legitimiteit van de subjectiviteit in de laatste stap. Wanneer we kijken naar de wetenschappelijke literatuur inzake selectieprocedures, dan vond men dat vele professionals gebruik maken van ongestructureerde

interviews en aangeven daarbij gebruik te maken van een buikgevoel of intuïtie op basis van ervaring (Deros, 2020; Scott Highhouse, 2008; Phillips & Gully, 2008). Studies tonen echter systematisch aan dat een gestructureerd interview een zeer goede voorspeller is voor het toekomstig succes van kandidaten, terwijl intuïtie en ongestructureerde interviews veel zwakkere voorspellers zijn (Levashina et al., 2014; Schmidt & Hunter, 1998). Bovendien kunnen er tijdens een interview vele denkfouten het beslissingsproces van de interviewer binnensluipen, waardoor men bijvoorbeeld mannelijke versus vrouwelijke kandidaten (onbewust) anders kan behandelen. Het aanbrengen van structuur en standaardisatie tijdens een interview helpt om deze denkfouten te beperken (Deros et al., 2016). Vanuit wetenschappelijk oogpunt zou de selectieprocedure naar topkader bijgevolg nog verder geobjectiveerd kunnen worden door het inbouwen van meer structuur in de laatste stap. Echter, meer onderzoek is nodig om in kaart te brengen hoe kandidaten van selectieprocedures naar topkader deze laatste stap werkelijk ervaren.

De vrouwelijke participanten haalden aan dat er aan de top van de Vlaamse overheid momenteel nog een mannencultuur bestaat, gekenmerkt door onder andere overwegend mannelijke (informele) netwerken, een sterke vergadercultuur en vooroordelen ten opzichte van vrouwen. De lage aantrekkelijkheid van dergelijke cultuur die de vrouwelijke participanten rapporteerden, kan er voor zorgen dat vrouwen niet aangetrokken zijn tot topkaderfuncties en zo het mechanisme verder in standhouden (van Vianen & Fischer, 2002). Ook mannelijke participanten bevestigden het bestaan van een mannencultuur aan de top (met o.a. mannelijke netwerken en een vergadercultuur). Volgens de mannen is deze cultuur enerzijds een rechtstreeks gevolg van het grote aantal mannen aan de top, maar dient dit ook te verbeteren. Het identificeren en aanpakken van deze cultuur is dus cruciaal om topkaderniveau aantrekkelijker te maken voor vrouwelijke kandidaten en vormt zo een belangrijke

stap in de verbetering van de doorstroom van vrouwen naar boven. Meer vrouwen aan de top kunnen dan weer zorgen voor een verdere doorbreking van de bestaande mannencultuur. Een eerste manier waarop de cultuur concreet aangepakt kan worden, is het creëren van bewustwording rond heersende stereotypen en vooroordelen over vrouwen en het weerleggen hiervan. Ten tweede kan er op een meer pragmatisch niveau gekeken worden naar hoe het werk beter georganiseerd kan worden voor een betere combinatie met eenieders privéleven. Netwerkevents en vergaderingen die 's avonds plaatsvinden maken het bijvoorbeeld moeilijker om werk te combineren met kinderen. Van binnenuit zou men meer flexibiliteit kunnen creëren aan de hand van bijvoorbeeld thuiswerk, vormen van deeltijds werk of het verplaatsen van vergaderingen en events naar de middag in plaats van 's avonds. Dergelijke acties kunnen aantrekkelijk zijn voor vrouwen én mannen die hun de balans tussen hun job en privéleven beter wensen te balanceren. De combinatie tussen werken op een topkaderfunctie en het privéleven (bv. kinderen, privé engagements of interesses) kan voor vrouwen dan ook afschrikkend werken. Ten derde kan men inzetten op netwerken. Ook in de literatuur werd het belang van netwerken op de doorstroom van vrouwen reeds aangetoond (bv. Norlund et al., 2010). Participanten gaven hierbij aan dat zowel netwerken met een focus op vrouwen als het betrekken van meer vrouwen bij mannelijke netwerken belangrijk zijn. Ook werken met rolmodellen werd door participanten aangegeven als belangrijke strategie. Onderzoek bevestigt ook het belang van vrouwelijke rolmodellen op het eigen leiderschapsgedrag en de en de zelf-evaluaties van vrouwen (Latu et al., 2013). Netwerkevents met rolmodellen kunnen bovendien helpen om de foute verwachtingen van vrouwen over topkaderniveau te weerleggen op basis van ervaringen van mannen en vrouwen die reeds op topkaderniveau werken.

Zowel vrouwelijke als mannelijke participanten waren ervan overtuigd dat vrouwen vaak nog te onzeker zijn over hun leiderschapscompetenties. Deze potentiële onzekerheid blijkt bovendien onterecht wanneer we kijken naar de objectieve scores van de vrouwelijke participanten op de rollen en politieke vaardigheden (ze Tabel 8). Participanten, zowel mannelijk als vrouwelijk, geloofden bijgevolg sterk in coaching met een focus op zelfvertrouwen en zelfkennis als strategie om vrouwen beter te doen doorstromen naar topkader.

Vrouwelijke participanten rapporteerden ook dat vrouwen doorgaans beter hun best moeten doen dan mannen om als goede leiders gezien te worden, terwijl onderzoek aantoonde dat het niet zo is dat vrouwen gemiddeld genomen slechtere leiders zijn dan mannen (Eagly et al., 1995; Phipps & Prieto, 2015; Wille et al., 2018). Ook mannelijke participanten halen aan dat er bepaalde vooroordelen tegenover vrouwen heersen: zij halen specifiek aan dat er vooroordelen heersen tegenover vrouwen met kinderen. Bovenstaande vooroordelen kunnen in het nadeel spelen van vrouwen met of zonder kinderen tijdens selecties of promoties, bijvoorbeeld naar topkader.

Opmerkelijk was dat mannelijke participanten ook de pijplijntheorie aanhaalden als mogelijke oorzaak waarom vrouwen niet goed doorstromen naar de top: namelijk dat dit deels komt doordat er historisch gezien minder vrouwen op de arbeidsmarkt waren vroeger en deze dus niet 'in de pijplijn' zitten om door te stromen. Opvallend genoeg werd deze hypothese *niet* aangehaald als oorzaak door de vrouwelijke participanten. Hierboven haalden we reeds kort aan wat zou kunnen helpen om de doorstroom van vrouwen te verbeteren. De ideeën van de vrouwelijke participanten over geschikte strategieën om de doorstroom te verbeteren, werden gedeeld door de mannelijke participanten. Bovendien lagen ze in lijn met wat zowel Leimon et al. (2011) als SEIN-onderzoekers (Lembrechts, 2010) rapporteerden. Participanten van de huidige studie gaven expliciet aan dat er meer

systematische loopbaanbegeleiding nodig is ter voorbereiding op topkaderfuncties, waarbij de carrière beter gepland kan worden. Deze begeleiding kan bovendien aangevuld worden met coaching die gericht is op het verhogen van het zelfvertrouwen, het verbeteren van het de eigen zelfkennis en het bijschaven van verwachtingen over de combinatie werk en privéleven, alsook het zoeken naar oplossingen om deze combinatie te doen slagen. Tot slot, ook het blootleggen en weerleggen van de stereotypen die vrouwen denken die mannen over hen hebben (d.w.z., meta-stereotypen) kan aan bod komen tijdens coaching sessies.

Sterktes en mogelijkheden voor vervolgonderzoek

De huidige studie combineert een verdiepende, kwalitatieve studie met een breder experimenteel onderzoek. Niet alleen deze multi-methodologische aanpak, maar ook de theoretische fundering van het onderzoek vormen twee belangrijke sterktepunten van dit onderzoek. Zo draagt het onderzoek bij tot zowel het inzicht dat de Vlaamse overheid heeft in de percepties van vrouwen over topkaderfuncties, als de academische literatuur inzake de doorstroom van vrouwen naar de top. Tot slot bieden de resultaten van de twee studies ook concrete praktische implicaties die rechtstreeks toepasbaar zijn binnen de context van de Vlaamse overheid. Beide studies vullen elkaar aan, maar zoals bij elk onderzoek zijn er aandachtspunten die verder onderzoek kunnen stimuleren.

Hoewel we beseffen dat niet iedereen zich identificeert met ofwel een mannelijke of vrouwelijke genderidentiteit, waren er geen kandidaten met een non-binaire genderidentiteit die zich aanmeldden voor deze studie. In de huidige studie baseerden we ons bijgevolg op de mannelijke en vrouwelijke genderidentiteit, waar historisch gezien ook de meest uitgesproken stereotype denkbeelden over bestaan. Toekomstig onderzoek zou zich kunnen focussen op de specifieke ervaringen van mensen met een non-binaire genderidentiteit binnen de Vlaamse overheid. Ten tweede

lag het zwaartepunt van de bevraging op de allereerste stap in de selectieprocedure naar topkader, namelijk de perceptie van persoonsvereisten in vacatures. In de toekomst zou men de rest van de selectieprocedure naar topkader binnen de Vlaamse overheid nog dieper kunnen onderzoeken bij echte kandidaten. Vooral de laatste stap in de selectieprocedure zou men verder kunnen bestuderen. Zo zou men bijvoorbeeld mannelijke en vrouwelijke kandidaten kunnen opvolgen vanaf het moment van kandidaatstelling tot de laatste fase van het selectieproces. Ook zou men de ervaringen van vrouwen die reeds op topkaderniveau werken meer systematisch kunnen onderzoeken.

We bespraken hierboven de resultaten uit twee empirische studies en hun theoretische implicaties. Daarnaast bespraken we ook de belangrijkste sterktepunten, samen met ideeën voor toekomstig onderzoek. Op basis van de resultaten formuleren we tot slot ook een aantal concrete praktische aanbevelingen voor de Vlaamse overheid. Deze staan hieronder weergegeven.

Aanbevelingen op basis van de resultaten

Op basis van bovenstaande resultaten verkregen we een beeld van hoe vrouwen vacatures en de selectieprocedure van de Vlaamse overheid naar topkader percipiëren. Deze percepties representeren slechts één belanghebbende groep, namelijk die van vrouwelijke kandidaten, en kan de basis vormen voor een dialoog tussen verschillende betrokken partijen over hoe de huidige vacatures en selectieprocedure binnen de Vlaamse overheid geoptimaliseerd zou kunnen worden. Onderstaande aanbevelingen op basis van de resultaten vormen bijgevolg die kernpunten waar deze dialoog volgens de huidige studie op zou kunnen focussen.

Aanbevelingen in verband met vacatures

1. Zorg voor een grondige analyse van de vacatures waarbij er gecontroleerd wordt op stereotype taalgebruik en vereisten waar negatieve meta-stereotypen over bestaan.

2. Gebruik een gedragmatige verwoording van de rollen met een focus op de taken in plaats van een dispositonele verwoording.

- Met een 'gedragmatige verwoording' wordt bedoeld dat er aan de hand van werkwoorden wordt beschreven hoe men zich concreet dient te *gedragen*. Dit staat tegenover een 'dispositionele verwoording', waarbij men aan de hand van 'u bent [adjectief] of [zelfstandig naamwoord]' beschrijft hoe men moet *zijn*.
- In de tabel hieronder staan enkele voorbeelden van een aanpassing van een dispositionele naar een gedragmatige verwoording van de rollen.

Dispositioneel	Gedragmatig
U bent een leider	U kan leiden, u kan de leiding nemen
U bent een ondernemer	U kan ondernemen

- De voorkeur voor een specifieke verwoording van de gedragscompetenties en vaktechnische competenties hangt af van of men hier een negatief of positief meta-stereotype over heeft. Die gedragscompetenties waar vrouwen een positief metastereotype over hadden (bv. klantgericht) ziet men liever dispositioneel verwoord. Dit geldt echter niet voor gedragscompetenties waar men negatieve metastereotype over heeft (bv. beslissen) of voor de vaktechnische competenties (zoals bijvoorbeeld personeel managen of ICT en financiën), waar men ook wat negatiever tegenover stond

3. Vermijd het vermelden van competenties die niet centraal zijn in de functie en afschrikkend werken.
 - Een voorbeeld hiervan is het vermelden van strategische ICT-vaardigheden als vereiste, terwijl dit eigenlijk meer door experts gedaan zou kunnen worden.
 - Concreet zou men ook expliciet in de vacatures kunnen vermelden welke rollen of competenties cruciaal zijn (eventueel getiteld 'must haves') en welke minder cruciaal zijn maar als een surplus gezien worden wanneer iemand deze bezit ('nice to haves').

4. Pas de standaardvacature meer aan de entiteit aan.
 - Beschrijf in de vacatures meer hoe de functie zich situeert binnen de organisatie/entiteit
 - Hierbij kunnen ook technieken gebruikt worden die minder 'sec' zijn dan het opnoemen van de vereiste competenties, zoals bijvoorbeeld aan de hand van *"storytelling (...) of bijvoorbeeld de minister zelf aan het woord laten"* (participant 17).
 - Zo ontstaat er ook een link met hoe de selecties uiteindelijk zullen verlopen: In de laatste stap gaat de minister zelf in gesprek met de kandidaten, het kan dus interessant zijn om meer over de minister te vermelden in de vacatures, of de minister aan het woord te laten (bv. in functie van de 'klik met de minister').
 - Beschrijf de specifieke noden of uitdagingen voor die entiteit (participant 2)

- Vul de standaardcompetenties aan met die competenties die specifiek nodig zijn voor die entiteit
 - Hierbij aansluitend: Stap af van die competenties die voor die entiteit minder belangrijk zijn (zie puntje 3).

Aanbevelingen in verband met de selectieprocedure

Om de selectieprocedure naar topkader objectiever te maken, kan de laatste stap (gesprek met de minister) in het proces herbekeken worden:

- Worden politieke voorkeuren meegenomen in de beslissing? Zijn die voorkeuren van belang om goed te kunnen functioneren als topambtenaar of is neutraliteit belangrijker?
- Wat is het belang van kabinetservaring en hoe wordt dit verantwoord en gecommuniceerd naar kandidaten?
- Hebben vrouwen in deze fase minder kans op succes dan mannen?

Aanbevelingen in verband met de rol van de Vlaamse overheid in de verbetering van de doorgroei van vrouwen

1. Creëer bewustwording rond het belang van de cultuur van de Vlaamse overheid of de entiteit.
 - Heerst er een zogenaamde 'mannencultuur' aan de top van de Vlaamse overheid?
 - Is er sprake van een vergadercultuur met weinig ruimte voor flexibiliteit?
 - Hoe kan men concreet een betere werk-privébalans bevorderen?
 - Welke andere elementen in de cultuur zorgen mogelijk voor een minder sterke doorstroom van vrouwen naar boven en hoe kunnen deze elementen veranderd worden?

2. Zet in op netwerkinitiatieven en werk met rolmodellen

- Hierbij kan er gefocust worden op het belang van stereotypen en de weerlegging ervan.
- Bij dergelijke initiatieven kan er een combinatie zijn van initiatieven uitsluitend voor vrouwen (bv. leren van vrouwelijke rolmodellen) én initiatieven voor mannen én vrouwen tezamen, waarbij beide elkaar ontmoeten en van elkaar kunnen leren.
- Ook het aftoetsen van verwachtingspatronen kan helpen: Strookt het beeld dat vrouwen hebben van een topfunctie wel met de realiteit?

3. Creëer een systematisch aanlooptraject van middenkader naar topkader

- Zet hierbij ook in op een betere kennis van de eigen sterke punten bij vrouwen én het verhogen van het zelfvertrouwen
- Ook de rol van leidinggevendenden is cruciaal in de aanloop naar een hogere functie: Leidinggevendenden binnen de Vlaamse overheid spelen ook een actieve rol in het ontdekken van en investeren in talent dat potentieel heeft om door te groeien (participant 4).

Referenties

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management, 30*(3), 309–327. <https://doi.org/10.1177/0149206307300813>
- Anderson, N. (2011). Perceived job discrimination: Toward a model of applicant propensity to case initiation in selection. *International Journal of Selection and Assessment, 19*(3), 229–244. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2011.00551.x>
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2009). The HEXACO-60: A short measure of the major dimensions of personality. *Journal of Personality Assessment, 91*(4), 340–345. <https://doi.org/10.1080/00223890902935878>
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*. Freeman.
- Bandura, A. (2015). On deconstructing commentaries regarding alternative theories of self-regulation. *Journal of Management, 41*(4), 1025–1044. <https://doi.org/10.1177/0149206315572826>
- Barber, A. E., & Roehling, M. v. (1993). Job Posting and the Decision to Interview: A Verbal Protocol Analysis. *Journal of Applied Psychology, 78*(5), 845–856. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.845>
- Betsworth, D. G. (2001). Accuracy of self-estimated abilities and the relationship between self-estimated abilities and realism for women. *Journal of Career Assessment, 1*(1), 35–43. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/106907279900700103>
- Born, M. P., Hiemstra, A. M. F., & Oostrom, J. K. (2018). Applicants' role as (pro-)active agents in the recruitment and selection process: a frequently overlooked perspective. *Journal of Personnel Psychology, 17*(3), 103–106. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000215>
- Born, M. P., & Taris, T. W. (2010). The impact of the wording of employment advertisements on students' inclination to apply for a job. *The Journal of Social Psychology, 150*(5), 485–502. <https://doi.org/10.1080/00224540903365422>
- Bosak, J., & Sczesny, S. (2011). Gender bias in leader selection? Evidence from a hiring simulation study. *Sex Roles, 65*(3), 234–242. <https://doi.org/10.1007/s11199-011-0012-7>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101.

<https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>

Brewer, M. B. (1996). In-group favoritism: The subtle side of intergroup discrimination. In D. M. Messick & E. Tenbrunsel (Eds.), *Codes of conduct: Behavioral research into business ethics*. Russell Sage Foundation.

<http://www.jstor.org/stable/10.7758/9781610443913>

Campion, E. D., Campion, M. A., & Campion, M. C. (2021). A human capital-based framework of career, well-being, and social information reasons for managerial lateral job assignment preferences. *Human Resource Management*, 1–25.

<https://doi.org/10.1002/hrm.22096>

Carbonell, J. L., & Castro, Y. (2008). The impact of a leader model on high dominant women's self-selection for leadership. *Sex Roles*. <https://doi.org/10.1007/s11199-008-9411-9>

Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *The Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>

Ciminelli, G., & Schwellnus, C. (2021). Sticky floors or glass ceilings? The role of human capital, working time flexibility and discrimination in the gender wage gap. *OECD Economics Department Working Papers*, 1668, 1–43.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1787/02ef3235-en>.

Commission, U. S. G. C. (1995). A solid investment: Making full use of the nation's human capital. In *U.S. Glass Ceiling Commission*. <https://hdl.handle.net/1813/79349>

de Vries, R. E., Ashton, M. C., & Lee, K. (2009). De zes belangrijkste persoonlijkheidsdimensies en HEXACO persoonlijkheidsvragenlijst [The six most important personality dimensions and the HEXACO personality inventory]. *Gedrag & Organisatie*, 22(3), 232–274. <https://psycnet.apa.org/record/2009-18078-004>

de Vries, Reinout E. (2012). Personality predictors of leadership styles and the self-other agreement problem. *Leadership Quarterly*, 23(5), 809–821. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.002>

Derous, E. (2018). Selectie voor diversiteit: Naar een inclusieve aanpak. In M. Carlier & F. Maes (Eds.), *Naar een duurzame en inclusieve arbeidsmarkt: evidence-based practice & practice-based evidence* (pp. 97–113).

<http://hdl.handle.net/1854/LU-8549126>

- Derous, E. (2020). Van boe-boe machine tot sociale media: Evidence-based werven en selecteren. In J. Valke & L. Laguna (Eds.), *HRM heden & morgen: Evidence-based practice and practice-based evidence* (pp. 74–142). Vakmedianet.
- Derous, E., Buijsrogge, A., Roulin, N., & Duyck, W. (2016). Why your stigma isn't hired: A dual-process framework of interview bias. *Human Resource Management Review, 26*(2), 90–111. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.09.006>
- Dickerson, A., & Taylor, M. A. (2000). Self-limiting behavior in women: Self-esteem and self-efficacy as predictors. *Group & Organization Management, 25*(2), 191–210. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1059601100252006>
- Duerst-Lahti, G. (1998). The bottleneck: Women becoming candidates. In S. Thomas & C. Wilcox (Eds.), *Women and elective office: Past, present and future* (pp. 15–25). Oxford University Press.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin, 129*(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 117*(1), 125–145. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.125>
- European Commission. (2019). *Report on equality between women and men in the EU*. <https://doi.org/10.2838/776419>
- Fernandez, S., Jik, Y., & Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly, 21*(2), 308–323. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.009>
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management, 31*(1), 126–152. <https://doi.org/10.1177/0149206304271386>
- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2014). Implications of organizational life cycles for corporate culture and climate. In B.

- Schneider & K. M. Barbera (Eds.), *The Oxford handbook of organizational climate and culture* (pp. 235–256).
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199860715.013.0001>
- Furnham, A., & Bunclark, K. (2006). Sex differences in parents' estimations of their own and their children's intelligence. *Intelligence, 34*, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.intell.2005.05.005>
- Hakim, C. (2006). Women, careers, and work-life preferences. *British Journal of Guidance & Counselling, 34*(3), 279–294.
<https://doi.org/10.1080/03069880600769118>
- Halpert, J. A., Wilson, M. L., & Hickman, J. L. (1993). Pregnancy as a source of bias in performance appraisals. *Journal of Organizational Behavior, 14*(7), 649–663. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.4030140704>
- Hausknecht, J. P., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology, 57*, 639–683. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00003.x>
- Heilman, M. E., & Okimoto, T. G. (2008). Motherhood: A potential source of bias in employment decisions. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 189–198. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.189>
- Highhouse, S., Thornbury, E. E., & Little, I. S. (2007). Social-identity functions of attraction to organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 103*(1), 134–146. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.01.001>
- Highhouse, Scott. (2008). Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(3), 333–342. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.00058.x>
- Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen. (2017). *Zwanger aan het werk: De ervaringen van sollicitanten, werknemers en zelfstandige ondernemers in België*. https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/107_-_zwanger_aan_het_werk_0.pdf
- Johnson, S. K., Elaine, S., Zewdie, S., & Reichard, R. J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 106*, 39–60. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.12.002>
- Krieger, L. H. (1995). The content of our categories: A cognitive bias approach to discrimination and equal employment

- opportunity. *Stanford Law Review*, 47(6), 1161. <https://doi.org/10.2307/1229191>
- LaCrosse, J., Sekaquaptewa, D., & Bennett, J. (2016). STEM stereotypic attribution bias among women in an unwelcoming science setting. *Psychology of Women Quarterly*, 40(3), 378–397. <https://doi.org/10.1177/0361684316630965>
- Latu, I. M., Mast, M. S., Lammers, J., & Bombari, D. (2013). Successful female leaders empower women's behavior in leadership tasks. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(3), 444–448. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.01.003>
- Lawless, J. L., & Fox, R. L. (2010). *It still takes a candidate: Why women don't run for office*. Cambridge University Press.
- Leahy, M., & Doughne, J. (2014). Women, work and preference formation: A critique of Catherine Hakim's preference theory. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 1(1), 37–48. https://www.academia.edu/20611041/Women_Work_and_Preference_Formation_A_Critique_of_Catherine_Hakim_s_Preference_Theory?from=cover_page
- Leimon, A., Moscovici, F., & Goodier, H. (2011). *Coaching women to lead – a systematic approach to coaching women for success*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203841013-6>
- Lembrechts, L. (2010). *Naar een innovatief genderbeleid bij het management van de Vlaamse overheid Een kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar de doorstroming naar N-1 functies*. https://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/documenten/personeel/diversiteit/eindrapport_130810_definitief.PDF
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67(1), 241–293. <https://doi.org/10.1111/peps.12052>
- Lyness, K. S., & Thompson, D. E. (1997). Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 359–375. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.359>
- Maddock, S. (1993). Gender cultures. *Women in Management Review*, 8(2), 3–9. <https://doi.org/10.1108/09649429310028094>

- Marginson, S. (2019). Limitations of human capital theory. *Studies in Higher Education, 44*(2), 287–301.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1359823>
- McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C., & Ahmed, S. M. (2017). Applicant perspectives during selection: A review addressing “so what?,” “what’s new?,” and “where to next?” *Journal of Management, 43*(6), 1693–1725. <https://doi.org/10.1177/0149206316681846>
- Nelson, K. L., Newman, D. N., Mcdaniel, J. R., & Buboltz, W. C. (2013). Gender differences in fear of failure amongst engineering students. *International Journal of Humanities and Social Science, 3*(16), 10–16.
<https://www.semanticscholar.org/paper/Gender-Differences-in-Fear-of-Failure-amongst-Nelson-Newman/a9681823a56657d43de1d2afb2d968ac97909d2c>
- Newman, D. A., Jones, K. S., Fraley, R. C., Lyon, J. S., & Mullaney, K. M. (2013). Why minority recruiting doesn’t often work, and what can be done about it: Applicant qualifications and the 4-group model of targeted recruiting. In K. Y. T. Yu & D. M. Cable (Eds.), *The Oxford handbook of recruitment* (pp. 492–526). Oxford University Press.
- Newman, D. A., & Lyon, J. S. (2009). Recruitment efforts to reduce adverse impact: Targeted recruiting for personality, cognitive ability, and diversity. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 298–317. <https://doi.org/10.1037/a0013472>
- Norlund, S., Reuterwall, C., Hoog, J., Lindahl, B., Janlert, U., & Birgander, L. S. (2010). Burnout, working conditions and gender - results from the northern Sweden MONICA Study. *BMC Public Health, 10*(326), 1–9.
<https://doi.org/https://doi.org/10.2527/1996.74112843x>
- Owuamalam, C. K., & Zagefka, H. (2014). On the psychological barriers to the workplace: When and why metastereotyping undermines employability beliefs of women and ethnic minorities. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology, 20*(4), 521–528. <https://doi.org/10.1037/a0037645>
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology, 99*(6), 1129–1145.
<https://doi.org/10.1037/a0036751>
- Pell, A. N. (1996). Fixing the leaky pipeline: Women scientists in academia. *Journal of Animal Sciences, 74*(11), 2843–2848.

<https://doi.org/https://doi.org/10.2527/1996.74112843x>

Perrewé, P. L., & Nelson, D. L. (2004). Gender & career success: The facilitative role of political skill. *Organizational Dynamics*, 33(4), 366–378. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.004>

Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2008). The role of perceptions versus reality in managers' choice of selection decision aids. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(3), 361–363. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.00064.x>

Phipps, S. T. A., & Prieto, L. C. (2015). Women versus men in entrepreneurship: A comparison of the sexes on creativity, political skill, and entrepreneurial intentions. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 21(1), 32–43.

Ridgeway, C. L., & Correll, S. J. (2004). Motherhood as a status characteristic. *Journal of Social Issues*, 60(4), 683–700. <https://doi.org/10.1111/j.0022-4537.2004.00380.x>

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>

Schultz, T. W. (1962). Reflections on investment in man. *The Journal of Political Economy*, 70(5), 1–8. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/258723>

Semin, G. R., & Fiedler, K. (1991). The linguistic category model, its bases, applications and range. *European Review of Social Psychology*, 2, 1–30. <https://doi.org/10.1080/14792779143000006>

Stanley, C. (2020). *Exploring the political styles and strategies used by successful women classified managers in educational agencies*. https://digitalcommons.umassglobal.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1346&context=edd_dissertations

Storek, J. (2011). *The hubris and humility effect and the domain- masculine intelligence type: Exploration of determinants of gender differences in self-estimation of ability*.

- Tajfel, H. (1970). Experiments in intergroup discrimination. *Scientific American*, 223(5), 96–102.
<https://doi.org/10.1038/scientificamerican1170-96>
- Van Hooff, E. A. J., Taris, T. W., Born, M. P., & Van Der Flier, H. (2006). Ethnic and gender differences in applicants' decision-making processes: An application of the theory of reasoned action. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(2), 156–166. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2006.00341.x>
- van Vianen, A. E. M., & Fischer, A. H. (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 315–337.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1348/096317902320369730>
- Van Vliet, H. (2007). *Software engineering: Principles and practice*. Wiley.
- Vorauer, J. D., Main, K. J., & O'Connell, G. B. (1998). How do individuals expect to be viewed by members of lower status groups? Content and implications of meta-stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(4), 917–937. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.4.917>
- Warner, J., & Corley, D. (2018). *The Women's Leadership Gap*. CAP. <https://www.americanprogress.org/article/womens-leadership-gap/>
- Watkins, M. B., & Smith, A. N. (2015). Importance of women's political skill in male-dominated organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 206–222. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2012-0106>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., Vrijdags, A., & Trbovic, N. (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Wille, L., & Deros, E. (2017). Getting the words right: When wording of job ads affects ethnic minorities' application decisions. *Management Communication Quarterly*, 31(4), 533–558. <https://doi.org/10.1177/0893318917699885>
- Wille, L., & Deros, E. (2018). When job ads turn you down: How requirements in job ads may stop instead of attract highly qualified women. *Sex Roles*, 79(7–8), 464–475. <https://doi.org/10.1007/s11199-017-0877-1>
- Williams, J. C. (2005). The glass ceiling and the maternal wall in academia. *New Directions for Higher Education*,

2005(130), 91–105. <https://doi.org/10.1002/he.181>

Nawoord

We nemen graag even de tijd om diegenen te bedanken die deze studie en dit rapport mede hebben mogelijk gemaakt. Eerst en vooral bedanken we Jolien Voorspoels en Michiel Trippas voor de unieke kans die ze ons gaven om dit onderzoek op te zetten. Bedankt voor de fijne samenwerking en het vertrouwen dat we van jullie kregen. Ook Mireille Brepoels en Kim Van De Perre willen we graag bedanken voor hun hulp bij de communicatie van deze studies binnen de Vlaamse overheid. Binnen Dienstencentrum Talent en Welzijn bedanken we graag Stephanie De Wulf en het team selectie van managementjobs voor het delen van hun expertise over de selectieprocedure naar topkader. Professor dr. Reinout de Vries bedanken we voor het delen van zijn kennis inzake leiderschap, alsook Veerle Depauw om ons in te lichten over de vier leiderschapsrollen van de Vlaamse overheid. De twee master studenten die hielpen met de afnames van de interviews willen we eveneens bedanken: Anouck de Cauwer en Anastasia Katayeva. Tot slot wensen we alle participanten van de beide studies uitdrukkelijk te bedanken voor hun deelname.

Bijlage A: een voorbeeld vacature voor een topkaderfunctie bij de Vlaamse overheid

Administrateur-generaal
Mandaatfunctie – managementfunctie van N-niveau
Rang A3, salarisschaal A311, functieklasse C
Standplaats Brussel
Agentschap voor Hoger Onderwijs, Volwassenenonderwijs, Kwalificaties en Studietoelagen (AHOVOKS)
Vacaturenummer 28791

1 FUNCTIECONTEXT

Het Agentschap voor Hoger Onderwijs, Volwassenenonderwijs, Kwalificaties en Studietoelagen (AHOVOKS) is een van de uitvoerende agentschappen binnen het beleidsdomein Onderwijs en Vorming.

Het agentschap heeft tot taak:

- Toegankelijke dienstverlening aanbieden aan:
 - Personeelsleden uit het hoger onderwijs en volwassenenonderwijs: salarissen uitbetalen en personeelsdossiers beheren;
 - Instellingen uit het hoger onderwijs en volwassenenonderwijs: financiering en organisatie;
 - Studenten, cursisten, leerlingen en burgers:
 - Studietoelagen toekennen;
 - Buitenlandse kwalificatiebewijzen erkennen;
 - Examens organiseren om een toelatingsattest, studie- of kwalificatiebewijs te behalen;
 - Premies toekennen aan cursisten uit het volwassenenonderwijs.
- In nauwe samenwerking met belanghebbenden in het onderwijsveld en op de arbeidsmarkt instaan voor de processen die leiden tot:
 - Einddoelen;
 - Beroeps- en onderwijskwalificaties;
 - Opleidingen;
 - EVC-standaarden.
- Controle- en beroepsinstanties ondersteunen bij de uitvoering van hun bevoegdheden:
 - De raad voor betwistingen inzake studievoortgangsbepalingen (hoger onderwijs);
 - De regeringscommissarissen in het hoger onderwijs.

Het agentschap heeft als missie: "Het garanderen en stimuleren van kwalificatiegericht, levenslang en levensbreed leren voor iedereen".

Het agentschap tracht deze missie te realiseren door:

- Voeling te houden met het beleid, de context, de omgeving en de doelgroep;

- Te werken als deskundige speler samen met de stakeholders en het onderhouden van nauwe contacten met de buitenwereld;
- Laagdrempelig, aanspreekbaar en zichtbaar te zijn;
- Te investeren in goede dienstverlening en nieuwe technologieën;
- Transparant en accountable te zijn in alles wat het doet;
- Een duurzame, wendbare en performante organisatie te zijn waar mensen graag werken.

AHOVOKS telt 5 afdelingen en een ondersteunende dienst. De afdelingen zijn georganiseerd overeenkomstig de processen.

De *afdeling Hoger en Volwassenenonderwijs* staat in voor de uitbetaling van de salarissen en het beheer van de personeelsdossiers van de centra voor volwassenenonderwijs, de centra voor basiseducatie en de hogescholen. Daarnaast berekent en betaalt de afdeling de werkmiddelen aan de instellingen voor hoger onderwijs en volwassenenonderwijs. Via de databanken DHO en DAVINCI verzamelt en beheert de afdeling de gegevens over studenten en cursisten, hun inschrijvingen en hun resultaten. Tenslotte kent de afdeling ook premies toe aan cursisten uit het volwassenenonderwijs die daar hun diploma secundair onderwijs behaalden.

Binnen de *afdeling NARIC en Examencommissie* staat het team NARIC in voor het erkennen van gelijkwaardigheden van buitenlandse diploma's. Het team Examencommissie organiseert examens voor eenieder die via deze weg zijn getuigschrift of diploma secundair onderwijs wil behalen. Beide processen worden sterk digitaal ondersteund.

De *afdeling Kwalificaties en Curriculum* is belast met het ontwikkelen van einddoelen (eindtermen, ontwikkelingsdoelen, basiscompetenties...), de opmaak van beroeps- en onderwijskwalificaties, het adviseren of ontwikkelen van opleidingen (opleidingsprofielen volwassenenonderwijs, standaardtrajecten duaal leren, curriculumdossiers secundair onderwijs...) en het ontwikkelen van EVC-standaarden. Het proces wordt digitaal ondersteund door de eindtermendatabank en de kwalificatiedatabank.

De *afdeling School- en Studietoelagen* zorgt voor de toekenning van studietoelagen. Deze toekenning gebeurt zo veel als mogelijk geautomatiseerd.

In de *afdeling Beroeps- en Controle-instanties* zitten de medewerkers die instaan voor de kwaliteitsvolle ondersteuning van de regeringscommissarissen en de bestuursrechters van de Raad voor Betwistingen inzake studievoortgangbeslissingen. Deze instanties voeren op een autonome wijze hun bevoegdheden uit.

De Ondersteunende Dienst staat in voor de algemene planning en controle, het personeelsbeleid, het communicatiebeleid, het facilitair beleid, financiën en begroting en de coördinatie van ICT en databeleid. Ook de organisatie van het toelatingsexamen voor arts en tandarts gebeurt in deze dienst.

Tenslotte beheert het agentschap ook de LED (de Leer- en Ervaringsbewijzendatabank), die door de Vlaamse Regering erkend is als authentieke bron.

////////////////////////////////////

Meer informatie over AHOVOKS kan u terugvinden via <http://www.ahovoks.be/agentschap-voor-hoger-onderwijs-volwassenenonderwijs-kwalificaties-en-studietoelagen>.

Voor de leiding van het agentschap zijn we op zoek naar een administrateur-generaal. Meer informatie over de functie kan u terugvinden in de functiebeschrijving.

Een leidinggevende binnen de Vlaamse overheid gelooft in de waarden van de Vlaamse overheid en draagt die op een geresponsabiliseerde manier uit in vier leiderschapsrollen: leider, manager, ondernemer en coach.

De Vlaamse overheid is een open en wendbare organisatie die daadkrachtig anticipeert op de evoluties en behoeften in de samenleving. Samen met alle belanghebbenden werken we aan een duurzame dienstverlening in vertrouwen en vanuit het algemeen belang.

2 FUNCTIEBESCHRIJVING

De gedetailleerde functiebeschrijving vindt u als aparte bijlage bij dit selectiereglement.

3 SELECTIEPROCEDURE

3.1 TOETSING FORMELE DEELNEMINGSVOORWAARDEN (JUNI 2019)

Aan de hand van het ingevulde sollicitatieformulier zal worden nagegaan of de kandidaten voldoen aan de formele deelnemingsvoorwaarden.

- Kandidaten dienen ten minste in het bezit zijn van een diploma dat toegang verleent tot niveau A, zoals bepaald in Vlaamse overheidsdienst, met uitzondering van de interne kandidaten die al tot niveau A of een gelijkgesteld niveau behoren;
- Bijkomend komen voor deze vacature enkel de kandidaten in aanmerking die beschikken over leidinggevende ervaring van minstens 5 jaar, verworven in de laatste 10 jaar, of 10 jaar relevante beroepservaring. Onder leidinggevende ervaring verstaan we gedurende 5 jaar beroepshalve en met kennis van zaken een groep mensen aangestuurd hebben, ongeacht het aantal, niveau, sector (al strekt het onderwijs tot aanbeveling) of organisatie (al strekt overheid tot aanbeveling). Onder nuttige professionele ervaring verstaan we het opbouwen van deskundigheid, het uitbouwen van netwerken, opdrachten hebben uitgevoerd en werkzaamheden hebben verricht in de wereld van het onderwijsbeleid.

Deze fase is uitsluitend. De kandidaten die niet voldoen aan de formele deelnemingsvoorwaarden worden uitgesloten.

////////////////////////////////////

3.2 VERKENNEND GESPREK (JUNI-JULI 2019)

In een verkennend gesprek met een consultant van een extern selectiekantoor worden een aantal elementen getoetst, waaronder de motivatie, de inpasbaarheid in de overheidscontext, de communicatievaardigheden en de relevantie van de ervaring. Dit gesprek wordt door één consultant gevoerd.

Het verkennend gesprek is uitsluitend; na dit gesprek worden de niet geschikt bevonden kandidaten uitgesloten.

Ook de kandidaten die vrijgesteld zijn, dienen deel te nemen aan het verkennende gesprek.

3.3 TEST LEIDINGGEVENDE- EN FUNCTIESPECIFIEKE COMPETENTIES (JULI-AUGUSTUS 2019)

De test leidinggevende- en functiespecifieke competenties bestaat uit drie deeltesten die worden afgenomen door consultants van een selectiekantoor:

- een sterkte-zwakteanalyse: een zelfanalyse, schriftelijk door de kandidaat voorbereid;
- een competentiegericht diepte-interview, onder andere met bespreking van de sterkte-zwakteanalyse;
- een presentatieoefening op basis van een schriftelijk ter plaatse voor te bereiden managementcase.

Bijkomend kan gepeild worden naar integriteit en de leiderschapsrollen.

Deze test wordt beoordeeld door 2 consultants van een extern selectiekantoor, wat nodig is om de selectiekwaliteit te waarborgen.

De vermelde managementcase, die ter plaatse door de kandidaat zal worden opgelost, wordt op anonieme basis voorgelegd aan een externe jury, bestaande uit twee experten die voldoende inzicht hebben in het domein waarbinnen de mandaathouder zal moeten werken. Deze experten kunnen professoren zijn of andere personen, maar het zijn geen personeelsleden van de diensten van de Vlaamse overheid, tenzij ze op rust zijn of in een andere organisatie een opdracht vervullen. Zij blijven anoniem ten aanzien van de kandidaten.

De consultants maken een finale beoordeling op, bestaande uit de beoordelingen inzake de tests en de beoordelingen van elk van de experten op de managementcase en motiveert deze. Deze test is eliminerend. De lijst van geschikte kandidaten wordt voorgelegd aan de opdrachtgever.

Niet nodeloos hertesten

Wie meedingt naar een management- of projectleidersfunctie van N-niveau kan op basis van een eerdere deelname aan een selectieprocedure voor een management- of projectleidersfunctie van N-niveau vrijgesteld worden voor de deelname aan de test leidinggevende en functiespecifieke competenties (m.u.v.

4. U bent burger van een lidstaat van de Europese Economische Ruimte (de EU-lidstaten + Noorwegen, IJsland en Liechtenstein) of Zwitserland.

6 HOE KAN U SOLLICITEREN?

Indien u geïnteresseerd bent in deze vacature solliciteer dan uiterlijk op 30 mei 2019. U stuurt het ingevulde sollicitatieformulier via mail naar managementjobs@vlaanderen.be.

Behaalde u na 2002 uw diploma in een Vlaamse onderwijsinstelling en zit uw diploma in de LED-databank? Dan hoeft u ons geen kopie van uw diploma te bezorgen. Zit uw diploma niet in de LED-databank, bezorg ons dan een kopie van uw diploma bij uw sollicitatie.

Hoe kan u de LED-databank raadplegen?

Log met uw elektronische identiteitskaart (eID) of token in op

<http://www.leerenervaringsbewijzendatabank.be/>. Klik vervolgens op 'ga naar LED' onder de rubriek 'LED voor sollicitanten'.

Vermeld in het onderwerp van uw mail de vacaturetitel en het vacaturenummer 28791.

Uw kandidatuur wordt enkel in aanmerking genomen als:

- u het sollicitatieformulier gebruikt;
- u een kopie van uw diploma bezorgt (tenzij dit in de LED-databank zit);
- u uw kandidatuur uiterlijk op 30 mei 2019 naar ons stuurt.

Het sollicitatieformulier dat u invult, vindt u op via www.werkenvoorvlaanderen.be bij de vacature.

7 CONTACTGEGEVENS

Voor bijkomende informatie over de selectieprocedure kan u contact opnemen met:

Céline Cleenewerck
 Selectieverantwoordelijke managementjobs
 0499 94 44 42
Celine.cleenewerck@vlaanderen.be

Voor bijkomende informatie over de functie kan u contact opnemen met:

Raf Suys
 Kabinetschef Hilde Crevits
Rafsuys@vlaanderen.be

Bijlage: functieomschrijving



Functiebeschrijving:

Administrateur-generaal van het Agentschap Hoger Onderwijs, Volwassenenonderwijs, Kwalificaties en Studietoelagen

Voor akkoord

Naam functiehouder Administrateur-generaal van het Agentschap Hoger Onderwijs, Volwassenenonderwijs, Kwalificaties en Studietoelagen	Datum + handtekening
--	----------------------

Naam functionele minister Hilde Crevits Vlaams minister van Onderwijs	Datum + Handtekening
---	----------------------

Gezien voor kwaliteitscontrole door het Agentschap Overheidspersoneel op 28 maart 2019.

1. Context van de functie
1.1. Waarden van de Vlaamse overheid
De Vlaamse overheid is een open en wendbare organisatie die daadkrachtig anticipeert op de evoluties en behoeften in de samenleving. Samen met alle belanghebbenden werken we aan een duurzame dienstverlening in vertrouwen en vanuit het algemeen belang.
1.2. Leiderschapsrollen
De leidinggevende binnen de Vlaamse overheid gelooft in de waarden van de Vlaamse overheid en draagt die op een geresponsabiliseerde manier uit in vier leiderschapsrollen: leider, manager, ondernemer en coach.
1.3. Hoofdactiviteit van de entiteit
Het Agentschap Hoger Onderwijs, Volwassenenonderwijs, Kwalificaties en Studietoelagen (AHOVOKS) is een van de uitvoerende agentschappen binnen het beleidsdomein Onderwijs en Vorming. Het agentschap heeft tot taak :
<ol style="list-style-type: none"> 1. Toegankelijke dienstverlening aanbieden aan: <ul style="list-style-type: none"> • personeelsleden uit het hoger onderwijs en volwassenenonderwijs: salarissen uitbetalen en personeelsdossiers beheren; • instellingen uit het hoger onderwijs en volwassenenonderwijs: financiering en organisatie; • studenten, cursisten, leerlingen en burgers: <ul style="list-style-type: none"> ○ studietoelagen toekennen; ○ buitenlandse kwalificatiebewijzen erkennen; ○ examens organiseren om een toelatingsattest, studie- of kwalificatiebewijs te behalen; ○ premies toekennen aan cursisten uit het volwassenenonderwijs. 2. In nauwe samenwerking met belanghebbenden in het onderwijsveld en op de arbeidsmarkt instaan voor de processen die leiden tot: <ul style="list-style-type: none"> • einddoelen; • beroeps- en onderwijskwalificaties; • opleidingen; • EVC-standaarden. 3. Controle- en beroepsinstanties ondersteunen bij de uitvoering van hun bevoegdheden: <ul style="list-style-type: none"> • de raad voor betwistingen inzake studievoortgangbeslissingen (hoger onderwijs); • de regeringscommissarissen in het hoger onderwijs.
Het agentschap heeft als missie: "het garanderen en stimuleren kwalificatiegericht, levenslang en levensbreed leren voor iedereen".

Het agentschap tracht deze missie te realiseren door:

- voeling te houden met het beleid, de context, de omgeving en de doelgroep;
- te werken als deskundige speler samen met de stakeholders en het onderhouden van nauwe contacten met de buitenwereld;
- laagdrempelig, aanspreekbaar en zichtbaar te zijn;
- te investeren in goede dienstverlening en nieuwe technologieën;
- transparant en accountable te zijn in alles wat het doet;
- een duurzame, wendbare en performante organisatie te zijn waar mensen graag werken.

AHOVOKS telt 5 afdelingen en een ondersteunende dienst. De afdelingen zijn georganiseerd overeenkomstig de processen.

De afdeling Hoger en Volwassenenonderwijs staat in voor de uitbetaling van de salarissen en beheer van de personeelsdossiers van de centra voor volwassenenonderwijs, de centra voor basiseducatie en de hogescholen. Daarnaast berekent en betaalt de afdeling de werkingsmiddelen aan de instellingen voor hoger onderwijs en volwassenenonderwijs. Via de databanken DHO en DAVINCI verzamelt en beheert de afdeling de gegevens over studenten en cursisten, hun inschrijvingen en hun resultaten. Tenslotte kent de afdeling ook de premies toe aan cursisten uit het volwassenenonderwijs die daar hun diploma secundair onderwijs behaalden.

Binnen de afdeling NARIC en Examencommissie staat het team NARIC in voor het erkennen van gelijkwaardigheden van buitenlandse diploma's. Het team Examencommissie organiseert examens voor eenieder die via deze weg zijn getuigschrift of diploma secundair onderwijs wil behalen. Beide processen worden sterk digitaal ondersteund.

De afdeling Kwalificaties en Curriculum is belast met het ontwikkelen van einddoelen (eindtermen, ontwikkelingsdoelen, basiscompetenties...), de opmaak van beroeps- en onderwijskwalificaties, het adviseren of ontwikkelen van opleidingen (opleidingsprofielen volwassenenonderwijs, standaardtrajecten duaal leren, curriculumdossiers secundair onderwijs...) en het ontwikkelen van EVC-standaarden. Het proces wordt digitaal ondersteund door de eindtermendatabank en de kwalificatiedatabank.

De afdeling School- en Studietoelagen zorgt voor de toekenning van studietoelagen. Deze toekenning gebeurt zo veel als mogelijk geautomatiseerd.

In de afdeling Beroeps- en Controle-instanties zitten de medewerkers die instaan voor de kwaliteitsvolle ondersteuning van de regeringscommissarissen en de bestuursrechters van de Raad voor Betwistingen inzake studievoortgangbeslissingen. Deze instanties voeren op een autonome wijze hun bevoegdheden uit.

De Ondersteunende Dienst staat in voor de algemene planning en controle, personeelsbeleid, communicatiebeleid, facilitair beleid, financiën en begroting en de coördinatie van ICT en databeleid. Ook de organisatie van het toelatingsexamen voor arts en tandarts gebeurt in deze dienst. Tenslotte beheert het agentschap ook de LED (de leer- en ervaringsbewijzendatabank), die door de Vlaamse Regering erkend is als authentieke bron.

Informatie over AHOVOKS: http://www.ahovoks.be/agentschap-voor-hoger-onderwijs-volwassenenonderwijs-kwalificaties-en-studietoelagen .	
1.4. Positionering	
Aan welke minister(s) rapporteert de leidend ambtenaar?	Vlaams minister van Onderwijs
Welke functies rapporteren aan de leidend ambtenaar?	<ul style="list-style-type: none"> - de afdelingshoofden van de afdelingen : <ul style="list-style-type: none"> - School- en Studietoelagen - Naric en Examencommissie - Kwalificaties en Curriculum - Hoger en Volwassenenonderwijs - Beroeps- en Controle- instanties - de coördinator van de ondersteunende dienst - de stafleden financiën, ICT en beleid - de DPO
1.5. Kwantitatieve gegevens	
Aantal personeelsleden van de entiteit:	Op 31 december 2018 telde AHOVOKS 252 personeelsleden betaald op de personeelskredieten van het agentschap, waarvan 74 van niveau A, 38 van niveau B, 130 van niveau C en 10 van niveau D. Daarnaast telt AHOVOKS 54 gedetacheerden, 2 codo personeelsleden en 1 inspecteur curriculum, betaald vanuit de onderwijsbegroting.
Budgetten (met vermelding van het type impact dat de leidend ambtenaar hierop heeft):	In 2018 had AHOVOKS een budget ter beschikking van 17,1 miljoen euro aan apparaatskredieten voor werking en personeel. Voor de uitvoering van de taken beheerde AHOVOKS in 2018 een budget van ruim 2,65 miljard euro. Het merendeel van deze middelen gaat naar de salarissen van het personeel en financiering van het hoger en volwassenenonderwijs en naar de betaling van studietoelagen. Een beperkt deel gaat naar de organisatie van examens (Examencommissie SO en toelatingsexamens Arts en Tandarts), NARIC Vlaanderen, de ontwikkeling van onderwijsdoelen en de ondersteuning van de regeringscommissarissen hoger onderwijs en van de Raad voor Betwisting van Studievoortgangsbeslissingen.
Bijkomende kwantitatieve gegevens:	
2. Doel van de functie	
Plannen, organiseren en aansturen van de opdrachten toevertrouwd aan het agentschap, meewerken aan de beleidsvoorbereiding binnen het beleidsdomein en mee opvolgen (monitoring), mee evalueren en mee bijsturen van de beleidsuitvoering van het beleidsdomein, teneinde de minister te ondersteunen bij het bepalen van het beleid en bij het aansturen van de beleidsuitvoering.	

3. Resultaatgebieden

Resultaat	Voorbeelden van activiteiten
<p>Ontwikkelen van een strategische beleidsvisie</p> <p>Het ontwikkelen van een degelijke strategische beleidsvisie rekening houdend en anticiperend op de toekomstige evolutie, ook in Europese en internationale context, teneinde met de minister in dialoog te kunnen gaan over de strategische beleidskeuzes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Het opvolgen van nieuwe ontwikkelingen in het onderwijsbeleid in Europese en internationale context - Het analyseren van adviezen en beleidshoudingen van direct en indirect betrokken beleidsdomeinen zoals WSE, EWI... - Input zoeken en verwerken vanuit het onderwijsveld van directe stakeholders en indirect belanghebbenden - Monitoring en omgevingsanalyse van het beleidsdomein - Het groeiend inzetten op data, informatie, kennis en informatiedoorstroming
<p>Beleidsvoorbereiding</p> <p>Vanuit de realiteit van de beleidsuitvoering, bijdragen tot de optimale beleidsvoorbereiding van de minister, met oog voor het volledige beleidsdomein, de Europese en internationale context.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Input geven aan de voorbereiding van het regeerakkoord, de uitwerking van de beleidsnota en de jaarlijkse beleidsbrief van de minister - De minister adviseren in verband met de beleidsafstemming, de te nemen beslissingen... - Deelnemen aan beleidswerkgroepen en aan overleg met andere entiteiten binnen het beleidsdomein - Opmaken van uitvoerbaarheidstoetsen bij nieuwe regelgeving <p>Voorbeelden :</p> <p>De samenwerking onderwijs-werk (duaal leren, beroepskwalificaties en beroepsopleidingen, EVC, geïntegreerd kwaliteitskader...) modernisering van het secundair onderwijs (eindtermen, matrix SO...), de lerarenopleiding, financiering volwassenenonderwijs, aanbod NT2, de graduaatsopleidingen, financiering van het hoger onderwijs, studiefinanciering en het groeipakket...</p>
<p>Beleidsuitvoering</p> <p>De minister ondersteunen bij het concretiseren van de beleidsuitvoering en instaan voor een kwaliteitsvolle beleidsuitvoering van de materies die aan de entiteit zelf werden toegewezen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vertalen van het regeerakkoord, de beleidsnota en de beleidsbrieven in strategische en operationele doelstellingen van het ondernemingsplan van het agentschap - Zorgen voor een tijdige en correcte dienstverlening via een efficiënt middelenmanagement, kwalitatieve IT systemen, permanente kwaliteitszorg, optimale processen, auditing en interne controle, en risicobeheersing - De nieuwe onderwijsmaatregelen tijdig en kwalitatief in uitvoering brengen - Zorgen voor een toekomstgerichte en transparante ontsluiting van informatie en kennis op basis van de verzamelde data

<p>Monitoring en bijsturen van de beleidsuitvoering</p> <p>Opvolgen (monitoring) van de beleidsuitvoering, teneinde de minister te ondersteunen en te helpen bij de evaluatie en de bijsturing van het beleid.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Opvolgen van de effecten van beleidsmaatregelen op basis van beheersinformatie gegenereerd door de eigen activiteiten of eventueel verzameld bij andere entiteiten of besturen - Monitoring van de dienstverlening teneinde de nodige beheersmaatregelen te kunnen nemen - Informatie interpreteren en zowel kwantitatieve als kwalitatieve aspecten in rekening brengen - Rapporteren over de beleidsuitvoering aan de minister en/of andere actoren met inbegrip van adviezen of voorstellen voor eventuele bijstellingen
<p>Opdracht, lange en korte termijnplanning</p> <p>Ondersteunen van de minister bij het verduidelijken van de opdracht van de entiteit en het beleidsdomein, bij het opmaken van de beleidsnota (legislatuur) en bij het opmaken van de beleidsbrief (jaarlijks).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formuleren en regelmatig actualiseren van de visie, de missie en de opdracht van het agentschap rekening houdend met toekomstige uitdagingen - Jaarlijks opmaken van een consistent ondernemingsplan - Meewerken aan het opstellen van de beleidsnota - Meewerken aan het opstellen van de beleidsbrief
<p>Synergie en samenwerking (binnen en buiten het beleidsdomein, met andere Vlaamse, lokale, federale, Europese of mondiale instellingen en/of stakeholders)</p> <p>Stimuleren van, coördineren en/of actief participeren aan de samenwerking binnen en tussen diverse beleidsdomeinen en beleidsechelons teneinde mogelijke synergiën voor de burger optimaal te benutten en verkoking tegen te gaan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Samenwerken met andere entiteiten teneinde tot een maximaal geïntegreerde benadering te komen van de dienstverlening, zowel binnen het beleidsdomein als daarbuiten (WSE, EWI, FB, Europese instellingen...) - Goede contacten onderhouden met de stakeholders (onderwijsverstrekkers, instellingen hoger onderwijs en volwassenenonderwijs, VLIR en VLHORA, VLOR, studentenvoorzieningen, onderwijsvakbonden...) - Uitkijken naar en stimuleren van het gebruik van best practices op vlak van samenwerking tussen entiteiten - Actief deelnemen aan of leiden van stuur- en adviesorganen of werkgroepen
<p>Participatie aan de beleidsraad/overleg met het kabinet van de minister</p> <p>Via een actieve procesbewaking, de effectieve werking van de beleidsraad verzekeren, teneinde via dit forum mee vorm te geven aan het beleid van de minister.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actief participeren en de visie van het agentschap afstemmen en verenigen met deze van de functionele minister - Regelmatig beleidsevaluaties en -bijstellingen bespreken. - Aftoetsen van nieuwe innoverende beleidsvoornemens - Collegialiteit en onderlinge samenwerking tussen kabinet en agentschap en binnen het beleidsdomein stimuleren - Engagement van de medewerkers van het agentschap maximaliseren
<p>Organisatorische optimalisering van de entiteit, het beleidsdomein en de Vlaamse overheid</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Blijvend oog hebben voor een efficiënte en heldere organisatiestructuur - Optimaliseren van de kernprocessen van het agentschap - Organiseren van delegaties tot op het meest aangewezen niveau

<p>Permanent optimaliseren van de werking van de entiteit op het vlak van organisatiestructuur, de werkingsprocessen, de dienstverlening en de kwaliteitsbewaking en nemen van initiatieven tot het optimaliseren van de werking van de entiteit, het beleidsdomein, en bij uitbreiding de Vlaamse overheid in haar geheel teneinde een effectief werkkader en kwaliteitsvolle resultaten te verzekeren rekening houdend met de verander(en)de maatschappelijke, sociaal - economische context.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inzetten op een cultuur van voortdurende verandering - Zorgen voor regelmatige klantentevredenheidsonderzoeken over de geleverde dienstverlening met het oog op verbetering - Inzetten op e-government, digitalisering, administratieve vereenvoudiging, lastenverlaging en één loketgedachte
<p>Ontwikkelen van een personeelsbeleid</p> <p>Binnen het kader van het algemeen Human Resources beleid van de Vlaamse overheid, ontwikkelen en voeren van een eigen adequaat personeelsbeleid, teneinde steeds over voldoende, competente en gemotiveerde medewerkers te beschikken, nodig voor het realiseren van de opdracht en de doelstellingen van de entiteit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - In het kader van het algemeen HR beleid van de Vlaamse overheid, een eigen HR beleid voeren rekening houdend met het doelgroepenbeleid (gender, personen met een arbeidshandicap, personen met een migratie-achtergrond, oudere werknemers, chronisch zieken...) - Een adequaat personeelsbeleid voeren dat inspeelt op nieuwe behoeften en eisen - Zorgen voor het welzijn van de medewerkers met concrete acties gericht op een optimale werkomgeving, een hanteerbare werkdruk en een cultuur van openheid en respect - Instaan voor een adequate en kwaliteitsvolle interne communicatie
<p>Externe communicatie en relaties</p> <p>Binnen het kader van het algemeen communicatiebeleid van de Vlaamse overheid, instaan voor het organiseren van een adequate externe communicatie en goede contacten met de belangrijkste actoren, teneinde een goede informatie-uitwisseling te verzekeren en het professioneel imago van de Vlaamse overheid te versterken.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Het beleid voldoende communiceren in overleg met de functionele minister - Ondersteunen van de minister bij het behandelen van actuele vraagstukken, parlementaire vragen... - Organiseren van het woordvoerderschap en mediacontacten - Een eigen communicatieplan ontwikkelen en uitvoeren - Het organiseren en (laten) deelnemen aan evenementen inzake thema's die relevant zijn voor het agentschap - Organiseren van klachtenmanagement en crisiscommunicatie voor het agentschap - Een professionele netwerking met stakeholders en belanghebbenden uitbouwen - Persoonlijk goede contacten onderhouden met (externe) sleutelpersonen en/of doelgroepen.
<p>4. Competentieprofiel</p>	
<p>4.1. Gedragcompetenties</p>	
<p>Samenwerken – niveau 3 - Creëert gedragen samenwerkingsverbanden en synergie over de entiteitsgrenzen heen</p>	<p>Verantwoordelijkheid nemen – niveau 3 - Bewaakt en verdedigt de belangen van de organisatie</p>
<p>Beslissen – niveau 3 - Neemt beslissingen in situaties waarin het risico niet eenduidig in te schatten is</p>	<p>Richting geven – niveau 3 - Geeft richting, zowel via processen en structuren als via het bepalen en uitdragen van een visie</p>

Visie – niveau 3 - Brengt een beleid naar voren dat de entiteit of organisatie op lange termijn beïnvloedt	Klantgerichtheid – niveau 3 - Optimaliseert de dienstverlening van de organisatie aan belanghebbenden via structurele acties
4.2. Vaktechnische competenties	
4.2.1. Kennis van management in overheidscontext	
<ul style="list-style-type: none"> - inzicht in processen rond financiën en begroting en de relatie met managementinformatie - inzicht in personeelsmanagement als een instrument om bij te dragen aan de realisatie van de strategische opties - algemeen inzicht in de strategische mogelijkheden en beperkingen van ICT, o.m. op basis van ervaring met projecten waarin ICT een belangrijke rol speelde - in staat zijn de regelgeving voor de eigen materie te managen en efficiënt in te zetten als instrument voor het realiseren van de doelen van de Vlaamse Regering - inzicht hebben in besluitvormingsprocessen in de overheidscontext - in staat en bereid zijn een beleid te voeren waarin omgaan met diversiteit als een troef wordt beschouwd 	
4.2.2. Diploma	
De functiehouder dient te beschikken over een diploma dat toegang geeft tot niveau A zoals bepaald in Vlaamse overheidsdienst, met uitzondering van de interne kandidaten die reeds tot het voormelde niveau A of een gelijkgesteld niveau behoren.	
4.2.3. Ervaring	
Leidinggevende ervaring van minstens 5 jaar, verworven in de laatste 10 jaar, of 10 jaar nuttige professionele ervaring.	
Onder leidinggevende ervaring verstaan we gedurende 5 jaar beroepshalve en met kennis van zaken een groep mensen aangestuurd hebben, ongeacht het aantal, niveau, sector (al strekt onderwijs tot aanbeveling) of organisatie (al strekt overheid tot aanbeveling). Onder nuttige professionele ervaring verstaan we het opbouwen van deskundigheid, het uitbouwen van netwerken, opdrachten hebben uitgevoerd en werkzaamheden hebben verricht in de wereld van het onderwijsbeleid.	

Bijlage B: vacatures die gebruikt werden tijdens de interviewstudie

VACATURE 1

Administrateur-generaal
Agentschap XXX

1. FUNCTIEBESCHRIJVING

De leidinggevende binnen de Vlaamse overheid gelooft in de waarden van de Vlaamse overheid en draagt die op een geresponsabiliseerde manier uit in vier leiderschapsrollen: u bent een **leider, manager, ondernemer en coach**.

1.1 Gedragscompetenties

Samenwerkend – niveau 3 – u bent coöperatief

Verantwoordelijk – niveau 3 – u bent verantwoordelijk en bent iemand die de belangen van de organisatie verdedigt boven individuele belangen

Beslissend – niveau 3 – u bent iemand die snel harde beslissingen neemt, ook in situaties waarin het risico niet eenduidig in te schatten is

Richting gevend – niveau 3 – u bent iemand die richting geeft, zowel via processen en structuren als via het bepalen en uitdragen van een visie

Visie – niveau 3 – u bent iemand die een beleid naar voren brengt dat de entiteit of organisatie op lange termijn beïnvloedt

Klantgericht – niveau 3 – u bent klantgericht en u bent iemand die de dienstverlening van de organisatie aan belanghebbenden optimaliseert via structurele acties

1.2 Vaktechnische competenties

-U bent iemand die **strategieën uitwerkt met betrekking tot financiën en begroting** en dat relateert aan managementinformatie

-U bent iemand die **personeel managet** als een instrument om bij te dragen aan de realisatie van strategische opties

-U bent iemand die **strategieën kan opstellen inzake ICT**, o.m. op basis van ervaring met projecten waarin ICT een belangrijke rol speelde

-U bent iemand die **besluiten vormt** in de overheidscontext

-U bent iemand die de **regelgeving managet** voor de eigen materie en zo doelen van de Vlaamse Regering realiseert

-U bent iemand die een **divers beleid voert**

1.3 Ervaring

Leidinggevende ervaring van **minstens 5 jaar**, verworven in de laatste 10 jaar, of 10 jaar nuttige professionele ervaring.

2. AANBOD

- Een bezoldiging in de salarisschaal A311.
- Een mandaatfunctie van zes jaar, maximaal tweemaal hernieuwbaar;
- Voor interne kandidaten een statutaire benoeming en een tijdelijke aanwijzing in de betrokken mandaatfunctie;
- Mogelijkheid tot thuiswerken;
- Mogelijkheid tot deeltijds werken;

VACATURE 2

Administrateur-generaal
Agentschap XXX

1. FUNCTIEBESCHRIJVING

De leidinggevende binnen de Vlaamse overheid gelooft in de waarden van de Vlaamse overheid en draagt die op een geresponsabiliseerde manier uit in vier leiderschapsrollen: u kan de leiding nemen, managen, ondernemen en coachen.

1.1 Gedragscompetenties

Samenwerken – niveau 3 – u creëert gedragen samenwerkingsverbanden en synergie over de entiteitsgrenzen heen

Verantwoordelijkheid nemen – niveau 3 – u bewaakt en verdedigt de belangen van de organisatie

Beslissen – niveau 3 – u neemt beslissingen in situaties waarin het risico niet eenduidig in te schatten is

Richting geven – niveau 3 – u geeft richting, zowel via processen en structuren als via het bepalen en uitdragen van een visie

Visie – niveau 3 – u brengt een beleid naar voren dat de entiteit of organisatie op lange termijn beïnvloedt

Klantgerichtheid – niveau 3 – u optimaliseert de dienstverlening van de organisatie aan belanghebbenden via structurele acties

1.2 Vaktechnische competenties

U werkt strategieën uit met betrekking tot financiën en begroting en dat relateren aan managementinformatie

U managet personeel als een instrument om bij te dragen aan de realisatie van de strategische opties

U stelt een strategie op inzake ICT, o.m. op basis van ervaring met projecten waarin ICT een belangrijke rol speelde

U vormt besluiten in de overheidscontext

U managet de regelgeving voor de eigen materie en zet het efficiënt in als instrument voor het realiseren van de doelen van de Vlaamse Regering

U voert een beleid waarin omgaan met diversiteit als een troef wordt beschouwd

1.3 Ervaring

Leidinggevende ervaring van minstens 5 jaar, verworven in de laatste 10 jaar, of 10 jaar nuttige professionele ervaring.

2. AANBOD

- Een bezoldiging in de salarisschaal A311.
- Een mandaatfunctie van zes jaar, maximaal tweemaal hernieuwbaar;
- Voor interne kandidaten een statutaire benoeming en een tijdelijke aanwijzing in de betrokken mandaatfunctie;
- Mogelijkheid tot thuiswerken;
- Mogelijkheid tot deeltijds werken;

VACATURE 3

Administrateur-generaal
Agentschap XXX

3. FUNCTIEBESCHRIJVING

De leidinggevende binnen de Vlaamse overheid gelooft in de waarden van de Vlaamse overheid en draagt die op een geresponsabiliseerde manier uit in vier leiderschapsrollen: u bent een leider, manager, ondernemer en coach.

1.1 Gedragscompetenties

Samenwerkend – niveau 3 – u bent coöperatief

Verantwoordelijk – niveau 3 – u bent verantwoordelijk en bent iemand die de belangen van de organisatie verdedigt boven individuele belangen

Beslissend – niveau 3 – u bent iemand die snel harde beslissingen neemt, ook in situaties waarin het risico niet eenduidig in te schatten is

Richting gevend – niveau 3 – u bent iemand die richting geeft, zowel via processen en structuren als via het bepalen en uitdragen van een visie

Visie – niveau 3 – u bent iemand die een beleid naar voren brengt dat de entiteit of organisatie op lange termijn beïnvloedt

Klantgericht – niveau 3 – u bent klantgericht en u bent iemand die de dienstverlening van de organisatie aan belanghebbenden optimaliseert via structurele acties

1.2 Vaktechnische competenties

-U bent iemand die strategieën uitwerkt met betrekking tot financiën en begroting en dat relateert aan managementinformatie

-U bent iemand die personeel managet als een instrument om bij te dragen aan de realisatie van strategische opties

-U bent iemand die strategieën kan opstellen inzake ICT, o.m. Op basis van ervaring met projecten waarin ICT een belangrijke rol speelde

-U bent iemand die besluiten vormt in de overheidscontext

-U bent iemand die de regelgeving managet voor de eigen materie en zo doelen van de Vlaamse Regering realiseert

-U bent iemand die een divers beleid voert

1.3 Ervaring

Leidinggevende ervaring van minstens 5 jaar, verworven in de laatste 10 jaar, of 10 jaar nuttige professionele ervaring.

4. AANBOD

- Een bezoldiging in de salarisschaal A311.
- Een mandaatfunctie van zes jaar, maximaal tweemaal hernieuwbaar;
- Voor interne kandidaten een statutaire benoeming en een tijdelijke aanwijzing in de betrokken mandaatfunctie;

VACATURE 4

Administrateur-generaal
Agentschap XXX

3. FUNCTIEBESCHRIJVING

De leidinggevende binnen de Vlaamse overheid gelooft in de waarden van de Vlaamse overheid en draagt die op een geresponsabiliseerde manier uit in vier leiderschapsrollen: u kan de leiding nemen, managen, ondernemen en coachen.

1.1 Gedragscompetenties

Samenwerken – niveau 3 – u creëert gedragen samenwerkingsverbanden en synergie over de entiteitsgrenzen heen

Verantwoordelijkheid nemen – niveau 3 – u bewaakt en verdedigt de belangen van de organisatie

Beslissen – niveau 3 – u neemt beslissingen in situaties waarin het risico niet eenduidig in te schatten is

Richting geven – niveau 3 – u geeft richting, zowel via processen en structuren als via het bepalen en uitdragen van een visie

Visie – niveau 3 – u brengt een beleid naar voren dat de entiteit of organisatie op lange termijn beïnvloedt

Klantgerichtheid – niveau 3 – u optimaliseert de dienstverlening van de organisatie aan belanghebbenden via structurele acties

1.2 Vaktechnische competenties

U werkt strategieën uit met betrekking tot financiën en begroting en dat relateren aan managementinformatie

U managet personeel als een instrument om bij te dragen aan de realisatie van de strategische opties

U stelt een strategie op inzake ICT, o.m. op basis van ervaring met projecten waarin ICT een belangrijke rol speelde

U vormt besluiten in de overheidscontext

U managet de regelgeving voor de eigen materie en zet het efficiënt in als instrument voor het realiseren van de doelen van de Vlaamse Regering

U voert een beleid waarin omgaan met diversiteit als een troef wordt beschouwd

1.3 Ervaring

Leidinggevende ervaring van minstens 5 jaar, verworven in de laatste 10 jaar, of 10 jaar nuttige professionele ervaring.

4. AANBOD

- Een bezoldiging in de salarisschaal A311.
- Een mandaatfunctie van zes jaar, maximaal tweemaal hernieuwbaar;
- Voor interne kandidaten een statutaire benoeming en een tijdelijke aanwijzing in de betrokken mandaatfunctie;

Bijlage C: resultaten van de interviewstudie bij mannelijke participanten⁷

Tabel C1

Gevonden thema's bij mannen, bijhorende quotes en frequenties voor Onderzoeksvraag 1

OVI: Hoe percipiëren <i>mannen</i> binnen de Vlaamse overheid vacatures van de Vlaamse overheid voor topkader en wat is de rol van meta-stereotypen daarin?	<i>N</i> _{personen}	<i>N</i> _{totaal}
Mannen hebben een positief meta-stereotype over 'harde skills' (leiden en ondernemen – visie – ICT en financiën)	4	8
Mannen hebben een negatief meta-stereotype over 'soft skills' (coachen en personeel managen)	4	10
Strategie inzake ICT schrikt mannen af	2	2
Bij het lezen van vacatures denken vrouwen al na over 'wat zullen anderen over mij denken?' (een meta-perspectief)	2	2
Een gedragsmatige verwoording van rollen in de vacature spreekt meer aan	2	4

NB. *N*_{personen} = het aantal personen van de 4 die dit hebben vermeld en *N*_{totaal} = het aantal keer dat dit in totaal vermeld werd over alle personen heen.

Conclusie

Zoals verwacht, hadden mannen andere meta-stereotypen dan vrouwen over de rollen en competenties in vacatures van de Vlaamse overheid. Mannen hadden een positief meta-stereotype over de 'harde skills' zoals het leiden, ondernemen, het hebben van een visie en ICT en financiën. In tegenstelling tot de

⁷ Aangezien de focus van de huidige studie lag op de percepties en ervaringen van vrouwen binnen de Vlaamse overheid, werd er niet gefocust op het interviewen van een grote groep mannen. We interviewden echter ook 4 mannelijke participanten om toch een indicatie te krijgen van thema's die bij hen spelen en hoe die zich verhouden ten opzichte van de thema's die we bij vrouwen identificeerden. Er dient bijgevolg voorzichtig omgesprongen te worden met het generaliseren van de thema's die we bij de 4 participanten hebben geïdentificeerd en hier presenteren.

vrouwelijke participanten, hadden zij een negatief meta-stereotype over de meer 'softe skills', zoals coachen en personeel managen. Rollen en competenties in vacatures kunnen door mannen en vrouwen dus anders gepercipieerd worden. Opvallend is dat mannen het eens waren met vrouwen over de competenties 'strategie inzake ICT': het trok hen niet aan en schrikte hen eerder af. Mannen verkozen net zoals de vrouwen ook een gedragsmatige verwoording van de rollen.

Tabel C2

Gevonden thema's bij mannen, bijhorende quotes en frequenties voor Onderzoeksvraag 2

OV2: Hoe percipiëren <i>mannen</i> binnen de Vlaamse overheid de selectieprocedure naar topkader van de Vlaamse overheid en wat is de rol van meta-stereotypen daarin?	<i>N_{personen}</i>	<i>N_{totaal}</i>
In het algemeen vinden mannen de procedure objectief	4	6
De Laatste stap is niet objectief (politiek speelt een rol)	3	8
Het verkennend gesprek en het gesprek met de minister spreken mannen aan	3	4

Conclusie

Ook mannen vonden de selectieprocedure in het algemeen objectief, met uitzondering van de laatste stap. Hierover vermeldde men ook dat politieke kleur meespeelt. Net zoals de vrouwen waren de mannen het niet eens of dit terecht is of niet. Men was niet zeker of politieke kleur terecht meespeelt bij de beslissing, maar had wel begrip voor de beslissende rol van de minister in de laatste fase wanneer er objectievere stappen aan voorafgaan. De stappen in het proces die mannen het meest aanspraken, waren het verkennend gesprek en het gesprek met de minister, wat overeenkomt met het idee dat vrouwen hebben dat mannen denken dat ze zichzelf goed kunnen verkopen.

Tabel C3

Gevonden thema's bij mannen, bijhorende quotes en frequenties voor Onderzoeksvraag 3

OV3: Wat zijn volgens <i>mannen</i> binnen de Vlaamse overheid mogelijke oorzaken voor het lagere aantal vrouwen in vergelijking met mannen aan de top van de Vlaamse overheid?	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N_{personen}</i>	<i>N_{totaal}</i>
Er heerst een mannen cultuur aan de top	3.50	1.29	3	6
Vrouwen zijn onzeker over hun competentie om een goede topmanager te zijn	2.75	1.50	2	2
Er zijn weinig vrouwen op topkaderfuncties omdat er historisch gezien lang minder vrouwen op de arbeidsmarkt waren. Er is geen probleem, na verloop van tijd zullen er sowieso meer vrouwen doorgegroeid zijn.	3.50	1.29	2	3
Bij het selecteren van kandidaten heersen er vooroordelen tegenover vrouwen met kinderen.	3.25	1.50	2	2

Conclusie

Ook mannen geloofden dat er momenteel nog een mannencultuur aan de top heerst. Dit is volgens hen enerzijds een gevolg van het grote aantal mannen aan de top, maar ook door een aantal culturele elementen waar verbetering mogelijk is, zoals bijvoorbeeld een vergadercultuur of meer mannelijke netwerken. Ook waren ze het eens met het idee dat vrouwen onzeker zijn in hun competenties en dat er minder vrouwen aan de top zijn omdat er historisch gezien minder vrouwen in de pijplijn zaten. Dit laatste is een thema dat bij vrouwen niet aan bod kwam. Tot slot was men er ook van overtuigd dat er op de dag van vandaag nog steeds vooroordelen zijn tegenover vrouwen met kinderen.

Tabel C4

Gevonden thema's bij mannen, bijhorende quotes en frequenties voor Onderzoeksvraag 4

OV4: Wat zijn volgens vrouwen binnen de Vlaamse overheid mogelijke oplossingen voor een hoger aantal vrouwen aan de top van de Vlaamse overheid?	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N_{personen}</i>	<i>N_{totaal}</i>
Werk-privé balans bevorderen	4.00	0.82	2	2
'Empowerment' (verhogen van zelfvertrouwen en zelfkennis)	4.00	0.50	3	5
Meer systematisch focussen op/investeren in de loopbaanontwikkeling	3.75	0.88	3	6

Conclusie

Als mogelijke oplossingen voor het lagere aantal vrouwen aan de top dachten mannen dat een focus op een betere werk-privébalans nodig is. Men was er namelijk van overtuigd dat zaken zoals thuiswerken of deeltijds werken (bv. 80%, niet 50%) mogelijk moet zijn. Bovendien zou men kunnen inzetten op het verbeteren van het zelfvertrouwen en de kennis van de eigen sterkten bij vrouwen. Ook een meer systematische focus op de carrière en loopbaanontwikkeling is nodig. Deze strategieën komen overeen met die strategieën die ook vrouwen aanhaalden als belangrijkste strategieën.

Bijlage D: statistische analyses studie 2 (experiment)

In wat volgt geven we meer informatie over hoe we tot de resultaten kwamen van de experimentele studie⁸ (Studie 2). Eerst en vooral gingen we na of het door ons opgestelde materiaal wel correct werd geïnterpreteerd door de participanten aan de hand van de **manipulatiechecks**. Er werd nagegaan of de rollen en competenties, die wij in de vier vacatures (zie Bijlage E) plaatsten, inhoudelijk juist geïnterpreteerd werden én of de manier waarop ze verwoord waren als gedragsmatig dan wel dispositioneel geïnterpreteerd werden. Dit deden we aan de hand van een variantieanalyse met herhaalde metingen (Repeated Measures Anova). We geven per vacature de F-test mee met bijhorende significantie (*p*-waarde) die de verschillende items vergeleek in 1 vacature. Zo vergeleken we bijvoorbeeld de scores op de twee items: “Uit de vacature blijkt dat men vooral belang hecht aan **hoe iemand is**” (5-punt Likertschaal met 1 = *helemaal niet akkoord* tot 5 = *helemaal akkoord*) versus “Uit de vacature blijkt dat men vooral belang hecht aan **hoe iemand zich gedraagt**” (5-punt Likertschaal met 1 = *helemaal niet akkoord* tot 5 = *helemaal akkoord*) om te bepalen of de verwoording juist geïnterpreteerd werd. Wat de verwoording betreft, zagen we dat de verwoording van de rollen, gedragscompetenties en vaktechnische competenties zoals wij die manipuleerden correct geïnterpreteerd werd voor **vacature A**, $F(1,396) = 54.33, p < .001$; **vacature B**, $F(1,396) = 169.52, p < .001$; **vacature C**, $F(1,396) = 65.04, p < .001$; en **vacature D**, $F(1,394) = 162.72, p < .001$. Ook inhoudelijk werden de leiderschapsrollen gepercipieerd als beoogd voor **vacature A**, $F(1,396) = 1317.95, p < .001$; **vacature B**, $F(1,396) = 1482.35, p < .001$; **vacature C**, $F(1,396) = 875.98, p < .001$; en **vacature D**, $F(1,394) = 672.38, p < .001$. Hetzelfde geldt voor de gedragscompetenties van **vacature A**, $F(1,396) = 1606.32, p < .001$; **vacature B**, $F(1,396) = 1690.51, p < .001$; **vacature C**, $F(1,396) = 950.36, p < .001$; en **vacature D**, $F(1,394) = 975.71, p$

⁸ Zie ook Koçak en Derous (2022, in preparation) voor meer informatie.

< .001; alsook de vaktechnische competenties van **vacature A**, $F(1,396) = 1383.65$, $p < .001$; **vacature B**, $F(1,396) = 1231.86$, $p < .001$; **vacature C**, $F(1,396) = 1090.58$, $p < .001$; en **vacature D**, $F(1,394) = 1252.45$, $p < .001$. De manipulaties van de vier vacatures waren bijgevolg geslaagd.

Ten tweede voerden we een multilevel mediatie-analyse uit, die rekening hield met verschillende niveaus waarop de data zich situeerde (namelijk meerdere vacatures per participant). Hierbij combineerden we een lineair mixed model (voor de afhankelijke variabele aantrekkelijkheid) met een generalized lineair mixed model (voor de afhankelijke variabele intentie om te solliciteren). We rapporteren hieronder de regressiecoëfficiënten met bijhorende standaardfouten en significanties.

Rollen. Resultaten toonden aan dat de negatief meta-stereotype rol (leider) inderdaad minder aantrekkelijk was voor vrouwen dan de positief meta-stereotype rol (coach), $b = -0.33$, $SE = 0.12$, $p = .005$, en dat dit leidde tot een lagere intentie om te solliciteren, $b = 3.96$, $SE = 0.66$, $p < .001$. In tegenstelling tot de verwachtingen met betrekking tot de verwoording, merkten we dat de exacte verwoording van de rollen geen effect had op de aantrekkelijkheid, $b = -0.09$, $SE = 0.10$, $p = .324$.

Gedragscompetenties. Voor de gedragscompetenties was het zo dat een negatief meta-stereotype gedragscompetentie (beslissen) inderdaad significant minder aantrekkelijk was voor de vrouwen dan een positief meta-stereotype gedragscompetentie (klantgerichtheid), $b = -0.36$, $SE = 0.11$, $p = .001$, en dat dit leidde tot een lagere intentie om te solliciteren $b = 6.70$, $SE = 1.22$, $p < .001$. In lijn met de verwachtingen was het zo dat een positief meta-stereotype gedragscompetentie meer aantrekkelijk was wanneer deze dispositioneel verwoord was (hoe iemand is) dan wanneer deze gedragsmatig verwoord was (hoe iemand zich gedraagt) $b = 0.27$, $SE = 0.09$, $p = .003$.

Vaktechnische competenties. Voor de vaktechnische competenties observeerden we dat een negatief meta-stereotype vaktechnische competentie (ICT) significant minder aantrekkelijk was voor

de vrouwen dan een positief meta-stereotype gedragscompetentie (personeel managen), $b = -0.49$, $SE = 0.14$, $p = .001$ en dat dit leidde tot een lagere intentie om te solliciteren $b = 7.32$, $SE = 1.45$, $p < .001$. De exacte verwoording van de vaktechnische competenties had geen significant effect op de aantrekkelijkheid van de vacatures, $b = -0.16$, $SE = .011$, $p = .147$.

Bijlage E: vacatures die gebruikt werden tijdens de experimentele studie

VACATURE Administrateur-generaal
Agentschap XXX

FUNCTIEBESCHRIJVING

De leidinggevende binnen de Vlaamse overheid gelooft in de waarden van de Vlaamse overheid en draagt die op een geresponsabiliseerde manier uit in vier leiderschapsrollen. Voor deze functie is het belangrijk dat u voornamelijk een leider bent.

GEDRAGSCOMPETENTIES

Beslissend – niveau 3 – u bent iemand die snel beslissingen neemt, ook in situaties waarin het risico niet eenduidig in te schatten is.

VAKTECHNISCHE COMPETENTIES

U bent iemand die strategieën kan opstellen inzake ICT, onder meer op basis van ervaring met projecten waarin ICT een belangrijke rol speelde.

VACATURE Administrateur-generaal
Agentschap XXX

FUNCTIEBESCHRIJVING

De leidinggevende binnen de Vlaamse overheid gelooft in de waarden van de Vlaamse overheid en draagt die op een geresponsabiliseerde manier uit in vier leiderschapsrollen. Voor deze functie is het belangrijk dat u voornamelijk de leiding kunt nemen.

GEDRAGSCOMPETENTIES

Beslissen – niveau 3 – u kunt snel beslissingen nemen, ook in situaties waarin het risico niet eenduidig in te schatten is.

VAKTECHNISCHE COMPETENTIES

U kunt strategieën opstellen inzake ICT, o.m. op basis van ervaring met projecten waarin ICT een belangrijke rol speelde.

VACATURE Administrateur-generaal
Agentschap XXX

FUNCTIEBESCHRIJVING

De leidinggevende binnen de Vlaamse overheid gelooft in de waarden van de Vlaamse overheid en draagt die op een geresponsabiliseerde manier uit in vier leiderschapsrollen. Voor deze functie is het belangrijk dat u voornamelijk kunt coachen.

GEDRAGSCOMPETENTIES

Klantgerichtheid – niveau 3 – u kunt de dienstverlening optimaliseren van de organisatie aan belanghebbenden via structurele acties.

VAKTECHNISCHE COMPETENTIES

U kunt personeel managen als een instrument om bij te dragen aan de realisatie van strategische opties.

VACATURE Administrateur-generaal
Agentschap XXX

FUNCTIEBESCHRIJVING

De leidinggevende binnen de Vlaamse overheid gelooft in de waarden van de Vlaamse overheid en draagt die op een geresponsabiliseerde manier uit in vier leiderschapsrollen. Voor deze functie is het belangrijk dat u voornamelijk een coach bent.

GEDRAGSCOMPETENTIES

Klantgericht – niveau 3 – u bent klantgericht en u bent iemand die de dienstverlening van de organisatie aan belanghebbenden optimaliseert via structurele acties.

VAKTECHNISCHE COMPETENTIES

U bent iemand die personeel managet als een instrument om bij te dragen aan de realisatie van strategische opties.