

# **VLIR Actieplan Gender.**

## **Vrouwen in de academische loopbaan en het universitair beleid.**

**Vorbereid door de VLIR High Level Task Force Gender**

Ravensteingalerij 27  
B - 1000 Brussel

T +32 (0)2 792 55 00  
+32 (0)2 792 55 01  
F +32 (0)2 211 41 99

[www.vlir.be](http://www.vlir.be)

OND 0418.766.123  
BIC GEBABEBB/IBAN BE22 0010 5729 5047

1.	Inleiding.....	2
2.	Een noodzakelijke wijziging in de organisatiecultuur en -structuur .....	3
3.	Vrouwen in de academische loopbaan.....	8
4.	Vrouwen in het universitaire beleid .....	12
5.	Het engagement van de universiteiten .....	14
6.	Literatuurlijst.....	15

## 1. Inleiding

Medio 2012 werden er een aantal decreten uitgevaardigd – specifieke decreten die betrekking hebben op afzonderlijke instellingen zowel als algemene decreten – die genderquota opleggen voor de samenstelling van advies- en bestuursorganen van universiteiten. De rectoren drukten van meet af aan hun bezorgdheid uit over de uitvoerbaarheid en de doelmatigheid van de quotamaatregelen en stelden voor om een High Level Task Force Gender op te richten die interuniversitair samengesteld is en als doel heeft concrete voorstellen uit te werken die op termijn effectiever zijn dan quota én op een groter draagvlak bij het ZAP kunnen rekenen. De VLIR Raad keurde op 26 september 2012 de samenstelling van de Task Force goed. Bij de samenstelling<sup>1</sup> van de Task Force werd erover gewaakt dat de diverse invalshoeken (onderwijs, onderzoek, personeel, genderonderzoek) vertegenwoordigd zijn. De Task Force wordt voorgezeten door dr. Kathleen Vercauteren, voorzitter van de VLIR Werkgroep Gelijke Kansen. Deze werkgroep bereidde begin 2012 een Actieplan Gender Hoger Onderwijs voor, dat goedgekeurd werd door de VLIR Raad op 30 mei 2012. Dit Actieplan vormde het uitgangspunt voor de besprekingen binnen de High Level Task Force Gender. De werkzaamheden van de Task Force resulteerden in een rapport dat wetenschappelijk onderbouwd is en beleidsmatig uitgediept werd.

Tegen de achtergrond van de recente decreten die genderquota opleggen voor de samenstelling van advies- en bestuursorganen van de universiteiten is het van belang dat de universiteiten via de VLIR een standpunt bepalen, dat enerzijds tegemoet komt aan de beoogde doelstelling van een meer genderevenwichtige participatie en inspeelt op de daarmee gerelateerde cultuurverandering en dat anderzijds de uitvoerbaarheids- en doelmatigheidstoets doorstaat. Inzetten op genderdiversiteit strookt met een modern management van het hoger onderwijs en is ook in een Europese en internationale beleidscontext aan de orde.

De genderthematiek is niet gebaat met een fixatie op cijfers of percentages. Feitelijke aantallen of percentages geven wel een indicatie, maar bieden onvoldoende inzicht in de cultuur en structuur die organisaties kenmerken. Een hoger percentage vrouwen biedt op zich geen garantie voor een bedrijfscultuur waarin zowel met vrouwelijkheid als met mannelijkheid verbonden karakteristieken tot hun recht komen.

Tegelijkertijd toont onderzoek<sup>2</sup> aan dat cijfers en percentages wel een verschil kunnen maken. Om daadwerkelijk te wegen op verandering in een cultuur of structuur, is minstens een derde representatie van de ondervertegenwoordigde groep nodig. Dat vooronderstelt tegelijkertijd dat de ondervertegenwoordigde groep zelf cultuur- en structuurverandering wenst en zich niet terugplooit op het uitzonderlijke, en zich vastklampt aan de soms sterke zichtbaarheid die gepaard gaat met een solostatus of een uitgesproken minderheidsrepresentatie.

Aan de basis van een doelmatige en duurzame aanpak van de genderproblematiek ligt het realiseren van een organisatie- en managementcultuur waarin zowel met vrouwelijkheid als met mannelijkheid verbonden karakteristieken tot hun recht komen. Tevens gaat de genderthematiek niet alleen over vertegenwoordiging van vrouwen in raden en commissies, maar ook over instroom en doorstroom van vrouwelijke academici. Het is evident dat het genderonevenwicht in de academische loopbaanpaden

---

<sup>1</sup> De Task Force werd voorgezeten door Vercauteren Kathleen, voorzitter van de VLIR Werkgroep Gelijke Kansen (UAntwerpen). Leden: Baelmans Tine (KULeuven), Bogaerts Annemie (UAntwerpen), Draulans Veerle (KULeuven), Laureys Godelieve (UGent), Michotte Yvette (VUB), Nauwelaerts Erna (UHasselt), Vaesen Jos (KULeuven). Waarnemers: Devos Raf (kabinet minister Smet), Gilliot Danielle (kabinet minister Lieten). Secretaris: Devolder Conny (VLIR).

<sup>2</sup> Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

impact heeft op de vertegenwoordiging van vrouwen in universitaire advies- en bestuursorganen. De universiteiten dienen hierbij zelf effectieve maatregelen te nemen die gericht zijn op een voldoende vertegenwoordiging van vrouwen. Een aantal factoren, zoals haalbaarheid, uitvoerbaarheid, kwaliteit van bestuurlijke processen en continuïteit in de besluitvorming, zullen hierbij onvermijdelijk een rol spelen.

In deze nota staat dit dubbel streven centraal: de feitelijke aanwezigheid van vrouwen in de verschillende academische echelons en op de diverse beleidsniveaus in de academische wereld versterken én tegelijkertijd gestaag werken aan cultuur- en structuurverandering in de organisatie.

## **2. Een noodzakelijke wijziging in de organisatiecultuur en -structuur**

*"De grote uitdaging voor vrouwen vandaag is niet langer de instroom en een positie verwerven op de arbeidsmarkt. De grote uitdaging is hun doorstroom naar hogere functies en het daadwerkelijk verwerven van gezag, respect en erkenning"* (Alice Eagly, 20 juli 2011)<sup>3</sup>

### *2.1. Macro-maatschappelijke, meso-organisatorische en micro-relatieve impact*

De maatregelen die in deze nota worden voorgesteld, hebben in de eerste plaats betrekking op de arbeidsorganisatie van universiteiten. Naar dit mesoniveau is veel onderzoek verricht. Daarbij is onderzocht in welke mate de organisatiecultuur en -structuur leiden tot ongelijke kansen en een vlotte doorstroom van vrouwen naar hogere functies bemoeilijken. Dit meso-perspectief staat niet los van het macro-maatschappelijk en micro-relatieve perspectief.

Het macro-maatschappelijk perspectief verwijst naar overtuigingen en denkbeelden die in de brede samenleving leven. Een breed verbreide overtuiging is dat de doorstroom van vrouwen naar hogere (beleids)functies gewoon een kwestie van tijd is. Gelet op de historische achterstand vergt het volgens deze redenering tijd en geduld voordat vrouwen echt kunnen doorgroeien tot de hoogste niveaus. Dergelijke verklaringen maken echter abstractie van het feit dat ook in sectoren waarin van oudsher veel vrouwen werken, zoals het lager- en secundair onderwijs of de zorgsector, de doorstroming naar het hoger management niet genderneutraal verloopt.

Alice Eagly, één van de top-experten op het gebied van gender en leiderschap, geeft een overzicht van de verschillende soorten hindernissen die vrouwen op hun weg naar leiderschap ontmoeten: stereotiepe opvattingen en vooroordelen, weerstand tegen vrouwelijk leiderschap, onevenredige verdeling van gezinstaken en -verplichtingen, weinig aandacht en tijd voor het investeren in professionele netwerken en in het opbouwen van een persoonlijk 'sociaal kapitaal'. Verder toont onderzoek aan dat mensen meer gebruik maken van stereotypering op momenten van verhoogde stress of bij complexe situaties. Stereotypen bieden dan de kans om een complex gegeven te herleiden tot eenvoudige categorieën. Het denken over leiding geven en managementcompetenties ontsnapt hier niet aan.

Het micro-relatieve perspectief wijst de keuzes die vrouwen zelf maken aan als verklaring voor de trage stijging van het aantal vrouwen in leidinggevende functies. Volgens deze verklaring willen vrouwen zelf niet doorgroeien naar functies met meer verantwoordelijkheid. Door een complex geheel van factoren, zoals opvoeding en socialisatieprocessen, een laag zelfbeeld, genderbias qua diploma's, een keuze voor deeltijds werk, een kritische houding ten aanzien van bepaalde organisatieculturen,

---

<sup>3</sup> Citaat uit Draulans, V. (2012). Vrouwenwerk – Vrouw&Werk. Voor meer v/m diversiteit op het werk. Leuven: LannooCampus, p. 45.

etc. zouden vrouwen het zichzelf bijzonder moeilijk maken om door te groeien naar sterk leidinggevende functies. Het aspect 'relationeel' in de notie 'micro-relatieve' duidt op de invloed van de directe omgeving (partner, familie), die vrouwen sterk beïnvloedt in de keuzes die ze maken. Zogenaamd individuele keuzes van vrouwen zijn vaak minder individueel dan spontaan wordt aangenomen. Denken we aan de druk van de omgeving om niet voltijds te blijven werken zodra er kinderen zijn of de zelfselectie in het geval zich "dual career"-gerelateerde problemen voordoen.

Zowel het macro-maatschappelijke als het micro-relatieve perspectief doorkruist en beïnvloedt initiatieven die op het meso-niveau van een organisatie worden genomen. De complexiteit van factoren die doorgroeikansen in loopbanen, en groeipaden m.b.t. leiderschap in het bijzonder, bemoeilijken, wordt sprekend weergegeven in de "labyrint"-metafoer.<sup>4</sup> Wie doelgericht door een labyrint wil trekken, moet doorzettingskracht hebben, zicht behouden op de vooruitgang die reeds geboekt is en moeilijkheden onderweg oplossen. Vaak moet een beslissing genomen worden welke richting uit te gaan, zonder duidelijk te weten of dit wel de juiste keuze is.

## *2.2. Vrouwen en leiding geven*

Leiding geven van vrouwen wordt vaak spontaan verbonden met sterke communicatievaardigheden, een holistische aanpak en een niet-defensieve opstelling. Wetenschappelijk onderzoek verheldert dat een meer genuanceerde analyse nodig is, met aandacht voor de context van leidinggeven, de organisatiecultuur en het niveau van de organisatie waarop de leidinggevende functioneert.

Eagly onderscheidt drie leiderschapsstijlen en gaat vervolgens na wie voor welke leiderschapsstijl voorkeur heeft (in 2.3 gaan we hier verder op in):

- a) Een transformationele leiderschapsstijl heeft ruime aandacht voor interpersoonlijke relaties: leidinggevers nemen een mentorrol op zich en zijn sterk motiverend ten aanzien van hun medewerkers. Ze werken creatief-probleemoplossend, verwoorden gedragen waarden en visies, én ontwikkelen concrete plannen om deze te realiseren.
- b) Transactioneel leiderschap is taakgeoriënteerd en gericht op het erkennen en belonen van inzet en goede prestaties en het sanctioneren van gebrek aan inzet en zwakke prestaties. Leidinggevers hechten veel belang aan procedures en standaarden voor functioneren.
- c) Een "laissez-faire" leiderschapsstijl kenmerkt zich door het zeer laat opnemen van verantwoordelijkheid in managementsituaties. Op kritische momenten blijven laissez-faire leidinggevers afwezig of tonen ze weinig betrokkenheid.

Met de bedoeling na te gaan of een eigen vrouwelijke leiderschapsstijl bestaat, analyseerden Eagly et al. 162 studies. Significante verschillen bleken alleen te bestaan tussen enerzijds een voorkeur voor een democratische en participatieve aanpak door vrouwelijke leidinggevers en een meer directieve stijl door mannelijke leidinggevers. Vrouwelijke leidinggevers functioneren optimaal in een teamcontext en in omstandigheden met een complexe sociale component, die sterke communicatievaardigheden vergen.

Het feit dat vrouwelijke leidinggevers meer aandacht besteden aan interpersoonlijke relaties heeft verregaande consequenties volgens Eagly. Het leidt er toe dat vrouwen minder gezien worden als mogelijke all-round leidinggevers. Algemeen leidinggeven wordt, in de perceptie van mensen, sterk verbonden met taakoriëntatie, met belonen van goede prestaties of met negatieve waardering indien medewerkers de afgesproken functioneringsstandaarden niet bereiken. Deze kenmerken hebben een

---

<sup>4</sup> Eagly, A.H. & Carli, L.L. (2007). *Through the Labyrinth: the Truth About How Women Become Leaders*. Boston: Harvard Business School Press.

met mannelijkheid verbonden connotatie. Haar meta-analyses tonen ook aan dat vooral een transformationele leiderschapsstijl in het huidige tijdsgewricht effectief is. Transactioneel leiderschap is slechts effectief als de positief-belonende dimensie centraal staat. Vrouwelijke leidinggevers blijken, wereldwijd, meer te werken op basis van een transformationele leiderschapsstijl, met de nodige aandacht voor coaching. Iets meer mannen verkiezen de transactionele aanpak, maar de m/v-verschillen blijken eerder beperkt statistisch significant.

Onderzoek leert dat een verhoogd aantal vrouwen in het (top-)managementkader, die vanuit een transformationele leiderschapsstijl werken, leidt tot een zich wijzigende leiderschapscultuur in de organisatie. Het gevolg is dat ook meer mannen in hun leiderschapsstijl dan aandacht voor interpersoonlijk, ondersteunend en superviserend gedrag vertonen.<sup>5</sup>

### *2.3. In 'top' functies toch liever met mannelijkheid verbonden kenmerken?*

Eagly et al. hebben ook onderzoek verricht naar voorwaarden voor doorgroeikansen en promotie naar topfuncties. Welke rol spelen verwachtingen over ideale leiderschapskenmerken daarin? 237 Noord-Amerikaanse en 277 Nederlandse managers, waarvan 44 % vrouwen, werden gevraagd welk gedrag en welke van de drie hierboven beschreven leiderschapsstijlen volgens hen zouden leiden tot promotie in de hoogste organisatie niveaus. De resultaten van dit onderzoek waren duidelijk: transformationeel leiderschap en het positief belonen van resultaten (als element van transactioneel leiderschap), zijn voorwaarden voor promotie.

Opmerkelijk hierbij is dat de respondenten "inspirerend-motiverend optreden", als een kenmerk van transformationeel leiderschap, anders invullen voor een mannelijke dan voor een vrouwelijke leidinggevende. Voor mannen die wensen door te groeien naar topfuncties, wordt het omschreven als "tonen optimisme en gedrevenheid rond doelstellingen en toekomstperspectieven". Bij vrouwen wordt het inspirerend-motiverend handelen begrepen als "blijvende belangstelling voor ontwikkelingskansen en mentoring van individuele medewerkers". Vrouwen moeten zowel daadkracht als sensitiviteit vertonen. Van mannelijke leidinggevers verwacht men vooral daadkracht.

Verder blijkt dat zowel mannen als vrouwen verkiezen te werken voor een mannelijke leidinggevende. Eagly rapporteert US-onderzoek waaruit blijkt dat het percentage respondenten met voorkeur voor een vrouwelijke leidinggevende, het hoogst was in 1993, met 22%, en nadien weer daalde. In 2006 lag het op 19%. Tussen 2002 en 2006 steeg het aantal respondenten met een voorkeur voor een mannelijke leidinggevende van 31% naar 37%. De grootste groep respondenten zegt vandaag geen voorkeur te hebben. De Nederlandse website [www.talentnaardetop.nl](http://www.talentnaardetop.nl) refereert naar een studie van *Direction Europe* onder 881 respondenten, met veel hogere resultaten in vergelijking tot de bevindingen van Eagly: volgens dit onderzoek zouden 77% mannelijke respondenten en 64% vrouwelijke respondenten een voorkeur hebben voor een mannelijke leidinggevende.

Uit voorgaande paragraaf blijkt dat voor het topkader van een organisatie met mannelijkheid verbonden kenmerken nog steeds de norm zijn. In combinatie met een mannelijk numeriek overwicht bemoeilijkt dit het functioneren van vrouwelijke leidinggevers in topposities. Men verwacht ook dat mensen blijven handelen in lijn met door de samenleving toegeschreven genderrollen en kenmerken.

Actuele managementtheorieën leggen meer accent op democratie en inspraak bij besluitvorming, alsook op teamopbouwende capaciteiten en 'dienend' leiderschap. De 'dienende' rol van leidinggevers in een organisatie die haar visie, waarden en doelen duidelijk heeft gedefinieerd,

---

<sup>5</sup> van Emmerik, H., Wendt, H., Euwema, M.C (2010). Gender ratio, societal culture, and male and female leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83/4, 895-914.

wordt beschreven als: medewerkers helpen hun capaciteiten en talenten optimaal te ontplooiën en zo bij te dragen tot het bereiken van de doelen. Coachend optreden is daarbij erg belangrijk.<sup>6</sup>

Dit sluit overigens ook aan bij de actuele 'appreciatieve' <sup>7</sup> benaderingswijze in personeelsbeleid, waarbij ernaar gestreefd wordt ieders sterke kanten te bevorderen, liever dan beperkingen te remediëren. Men gaat er daarbij van uit dat het veel minder investering vraagt om iemands resultaten nog te verbeteren en tot topniveau te brengen in een domein waarin hij of zij al goed presteert dan iemands 'tekorten' weg te werken in een domein dat hem of haar minder ligt. Dit vormt de basis om veel minder dan in het verleden te zweren bij de dominantie van één (klassieke 'mannelijke' geconnoteerde) leiderschapsstijl. Integendeel wordt het bevorderen van de diversiteit van kwalificaties als een meerwaarde voor het bereiken van optimale resultaten in een organisatie gezien. Diversiteit is dus niet alleen aangewezen uit respect voor ieder lid van de organisatie, maar leidt gewoon tot betere resultaten<sup>8</sup>.

#### *2.4. Stimulerend-motiverend leiderschap met aandacht voor positieve feedback*

Uit heel wat onderzoek blijkt dat vrouwen, meer dan mannen, belang hechten aan positieve feedback van leidinggevend en van hun omgeving. Een bijkomende reden waarom aandacht voor positieve feedback belangrijk is, vinden we in de zogenaamde 'causale attributietheorie' voor succes of falen. Vrouwen en mannen interpreteren de oorzaak van succes of faalervaringen verschillend. Mannen schrijven succeservaringen makkelijker toe aan zogenaamde 'interne, stabiele factoren', zoals persoonlijke eigenschappen, competenties, eigen inzet of drijfveren. Mislukt een initiatief, dan wordt de reden van die mislukking buiten zichzelf gezocht en toegeschreven aan 'externe, onstabiele factoren', zoals toeval of ongeluk. Vrouwen doen net het omgekeerde: mislukkingen interpreteren ze vanuit hun persoonlijkheid. Succeservaringen schrijven ze makkelijker toe aan externe, variabele elementen en hun persoonlijke bijdrage tot het succes wordt gerelativeerd<sup>9</sup>. Dit betekent dat mannen zichzelf meer dan vrouwen ruimte bieden voor remediëring: mannen gaan ervan uit dat ze, bij gewijzigde omstandigheden, wél zullen slagen. Door de attributie van mislukken aan interne, stabiele factoren, zoals persoonlijke eigenschappen, scheppen vrouwen die ruimte voor zichzelf veel minder. Hun zelfbeeld is negatiever.

Ook Rice maakt daar in zijn publicatie "*6 Steps to Gender Equality*" melding van en verwijst naar de nood aan degelijke begeleiding en supervisie. Recent onderzoek, waarin voor 955 mannelijke en 932 vrouwelijke PhD-studenten in Vlaanderen gekeken wordt naar welzijn en turnover, illustreert het belang van leiderschapsstijl en positieve feedback. In dit onderzoek wordt onder meer rekening gehouden met werkomstandigheden (Karasek-model) én met de supervisor-relatie. Uit de resultaten blijkt dat, indien een supervisor zich soms autoritair opstelt, hij/zij alle positieve effecten van

---

<sup>6</sup> Zie bv. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press; Liden, R., Wayne, S., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). *Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment*. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.

<sup>7</sup> Zie bv. Fry, R., Barrett, F., Seiling, J. & D. Whitney (Eds.) (2002). *Appreciative Inquiry and Organizational Transformation*. Reports from the Field. Westport CT: Quorum; Cooperrider, D.L. & S. Srivastva (1987). *Appreciative Inquiry in Organizational Life*. In Pasmore, W.A. & Woodman, R.W. (Eds.) *Research in Organization Change and Development* (Vol. 1, pp. 129-169). Greenwich, CT: JAI Press; Bushe, G.R. (2011) *Appreciative inquiry: Theory and critique*. In Boje, D., Burnes, B. and Hassard, J. (Eds.) *The Routledge Companion To Organizational Change* (pp. 87-103). Oxford, UK: Routledge.

<sup>8</sup> Zie in het bijzonder Buckingham, M. & Clifton, D. (2001), *Now, Discover Your Strengths*. The Free Press.

<sup>9</sup> Cfr. uitspraken als: 'Ik heb een behoorlijke dosis geluk gehad bij het verwerven van deze externe projectfinanciering: de juiste vraag op het juiste moment, én een sterk team bij het uitschrijven van het voorstel.

ondersteunende handelingen bij vrouwelijke doctoraatsstudenten teniet doet. Op mannelijke promovendi heeft die autoritaire houding dat effect niet.<sup>10</sup>

### 2.5. Voorstel van aanpak: én cultuurverandering, én concrete acties

Gesteund door de hogervermelde onderzoeksresultaten en op grond van ervaringen komt de Task Force tot het besluit dat het realiseren van een cultuurverandering een basisvoorwaarde is voor het bereiken van een duurzaam genderbeleid binnen de universiteit. Het realiseren van een cultuurverandering gericht op meer openheid voor genderdiversiteit moet leiden tot het ontwikkelen van een organisatie- en managementcultuur waarin zowel met vrouwelijkheid als met mannelijkheid verbonden karakteristieken tot hun recht komen. Een effectieve en duurzame verandering dient evenwichtig en stapsgewijs te worden uitgebouwd.

Gezien de complexe interactie tussen het macro-maatschappelijke, het micro-relatieve en het meso-niveau van de organisatie, kan een dergelijke ambitie maar gerealiseerd worden door zeer gericht te investeren in bewustwording van individuen in combinatie met concrete acties die betrekking hebben op structuren en processen binnen de universiteit. Dit vereist een aantal ingrijpende maatregelen en duidelijke engagementen. De Task Force is van oordeel dat een beleid dat vooral gericht is op kwantitatieve doelstellingen, zijn doel voorbij schiet.

Om deze cultuurverandering te realiseren stelt de Task Force volgende acties voor:

**1. Het expliciteren van een duidelijk engagement vanuit de top van de universiteit**  
Hierbij wordt de meerwaarde van (gender-)diversiteit onderkend en geeft de universiteit een duidelijk en sterk zichtbaar signaal dat men inzet op een genderevenwichtig beleid en daartoe een daadwerkelijke en transparante inspanningsverplichting aangaat.

**2. Het inbedden van dit engagement binnen alle lagen van de universiteit**  
Hiertoe stippelt de universiteit een expliciet beleid uit in het kader van haar strategisch plan. Dit beleid wordt gerealiseerd via operationele beleidsmaatregelen en acties alsook door expertiseoverdracht en vorming. Bijzondere aandacht moet gaan naar het realiseren van een integrale benadering waarbij 'genderdiversiteit' een thema is waarin alle medewerkers binnen alle lagen van de organisatie betrokken zijn. Dit wordt samengevat in het sleutelbegrip 'gender mainstreaming'. Aan deze mainstreaming wordt ook een resultaten-monitoring gekoppeld.

**3. De vorming van leidinggevenden**  
Een cultuurverandering stimuleren betekent (gender-)verschillen, de positieve meerwaarde van verschil en de impact op leiderschap, onder de aandacht brengen. De cultuuromslag maken naar een meer gendervriendelijke managementcultuur gaat in eerste instantie niet over gezinsvriendelijke vergaderuren en dienstencheques voor huishoudelijke taken. Het gaat vooral over een aangepaste leiderschapsstijl, prioriteiten, communicatielijnen, loopbaanvalorisatie, incentives etc. Via vorming van mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden, kan een groeiende waardering van 'met vrouwelijkheid verbonden' leiderschapskenmerken, zoals bijvoorbeeld aandacht voor transparante communicatie en (positieve) feedback, versterkt ingang vinden binnen alle geledingen van de universiteit.

---

<sup>10</sup> Rice, C. *6 Steps to Gender Equality*. 2012 – <http://curt-rice.com/>

Derycke, H., Van Rossem, R. Levecque, K. (2013), The work-related well-being of male and female Ph.D. students: how important is the mentoring style of their supervisor? *Ecoom. Briefs* (6).



Daarom is een structureel verankerd aanbod van (diversiteits-)vorming voor leidinggevend en aangewezen.

#### **4. Een genderbeleid voor instroom naar en doorstroom in het ZAP-kader**

Het uitwerken van een (gender-)diversiteitsbeleid voor onderzoekers en hun loopbaantrajecten ondersteunt de beoogde cultuurverandering. Dit thema wordt verder uitgewerkt in sectie 3.

#### **5. Een genderbeleid in bestuursorganen en andere raden en commissies**

Het uitwerken van een beleid waarbij gestreefd wordt naar minimaal 1/3 vertegenwoordiging van elk geslacht in bestuursorganen en andere raden en commissies ondersteunt de beoogde cultuurverandering. Dit thema wordt verder uitgewerkt in sectie 4.

De Task Force adviseert de leden van de VLIR Raad om gezamenlijk een dergelijk engagement uit te spreken en een gemeenschappelijk monitoringsprogramma in de brede zin op te zetten. De afzonderlijke universiteiten engageren zich daarbij om de 5 hogervermelde punten vorm te geven, rekening houdend met de eigenheid van hun organisatie.

### **3. Vrouwen in de academische loopbaan**

#### *3.1. De academische loopbaan: cijfers en bevindingen*

Uit de cijfers voor man/vrouw-verhoudingen binnen de Vlaamse universiteiten<sup>11</sup> blijkt dat in 2010 53,1% van de assistenten (AAP) en 42,5% van de doctor-assistenten (AAP) vrouw is. Bij WP-doctoraatsstudenten bedraagt het aandeel van de vrouwen op dat ogenblik 46,5%, het percentage vrouwelijke post-docs WP bedraagt 37,3%. Binnen de categorie docenten vermindert dit percentage verder tot 31,4%. Nochtans vormen de vrouwelijke studenten reeds sinds eind de jaren '90 de meerderheid aan de Vlaamse universiteiten. Het rapport concludeert daarbij: "De academische pijplijn blijft genderlekkend vertonen vanaf het postdoctorale niveau".

Uit hetzelfde rapport blijkt dat een positieve evolutie met betrekking tot de doorstroom naar het ZAP-kader waargenomen wordt: het percentage vrouwen binnen het totale ZAP-personeelsbestand (op basis van VTE's) steeg immers van 10,7% in 1992 tot 20,2% in 2010. Deze toename kon mede gerealiseerd worden door een uitbreiding van het ZAP-kader. Hoewel de kloof duidelijk kleiner geworden is, is ze nog steeds pertinent aanwezig. Het aantal vrouwelijke ZAP-leden volgt de stijgende trend van het aantal vrouwelijke afgestudeerden maar met een tijdsvertraging die groter is dan deze die men kan verwachten bij genderneutrale instroom en doorstroom.

Een eerste vraag die zich hierbij stelt is hoe (beloftevolle) academici de werkomgeving aan de universiteit ervaren. Onderzoek van het UK Resource Centre for Women in SET (Science, Engineering and Technology)<sup>12</sup> wijst uit dat de aantrekkingskracht voor een academische loopbaan bij doctoraatsstudenten in de scheikunde sterk terugvalt. Deze terugval is daarenboven veel drastischer bij vrouwelijke doctoraatsstudenten dan bij hun mannelijke collega's: daar waar bij aanvang van de doctoraatsstudie 72% van de vrouwelijke onderzoekers een onderzoekscarrière (het zij aan de universiteit of in de industrie) ambiëren, valt dit in het 3<sup>de</sup> jaar terug tot 37%. Slechts 12% van alle vrouwelijke doctoraatsstudenten ambiëert daarbij op dat ogenblik een academische

<sup>11</sup> VLIR-werkgroep Gelijke Kansen, 'Gelijke Kansen en Diversiteit 2010', <http://www.vlir.be/media/docs/Gelijkekansen/VLIRrapportGelijkekansen2010.pdf>

<sup>12</sup> Royal Society for Chemistry; UK Resource Centre for Women In Science, Engineering and Technology (2008) The chemistry PhD: the impact on women's retention. 38 pages. [http://www.rsc.org/images/womensretention\\_tcm18-139215.pdf](http://www.rsc.org/images/womensretention_tcm18-139215.pdf); Rice, C. 6 Steps to Gender Equality. 2012 – <http://curt-rice.com/>.

onderzoekslapbaan tegenover 21% van de mannelijke doctoraatsstudenten. Voor deze daling worden door de bevrraagden de volgende oorzaken aangegeven: 1) een academische lapbaan is niet-attractief; 2) de hindernissen die men verwacht tegen te komen, staan niet in verhouding tot de job; 3) de offers die men moet brengen zijn groot. Zowel mannen als vrouwen vinden de constante zoektocht naar projectfinanciering weinig aantrekkelijk. Meer vrouwen dan mannen voegen daar aan toe dat een academische lapbaan zeer veeleisend is, een eenzame aangelegenheid is, en onnodig competitief.

Een van de aspecten die de attractiviteit van een bepaalde lapbaan mede bepaalt, is de aanwezigheid van (herkenbare) rolmodellen. Vrouwen kiezen een vrouw als rolmodel, omdat ze vinden dat die vrouw genderspecifieke uitdagingen heeft overwonnen waarvan ze denken deze zelf ook te zullen tegenkomen. Voor mannen blijkt het geslacht van rolmodellen minder belangrijk.<sup>13</sup> Onderzoek binnen STEM-disciplines (STEM: Science, Technology, Engineering, Mathematics) wijst uit dat vrouwen zich door stereotype STEM-profielen weinig uitgedaagd en gestimuleerd weten.<sup>14</sup> Een stereotiepe voorstelling van STEM-wetenschappers draagt ertoe bij dat vrouwen denken dat ze niet succesvol kunnen zijn in deze sector. De mogelijkheid om zich met het rolmodel te identificeren is dus belangrijk, en voor vrouwen betekent dit vooral: liefst geen 'stereotyp' STEM-profiel.

Niet enkel de aantrekkingskracht van een academische carrière bepaalt de aanwezigheid van vrouwelijke academici aan universiteiten. Studies tonen aan dat zowel mannen als vrouwen bij de evaluatie van kwalificaties in selectie- of promotieprocessen de competenties van mannen hoger inschatten dan deze van vrouwen, als ze op de hoogte zijn van de sekse van de kandidaat. Volgens de bevindingen van Wenneras en Wold moeten vrouwen 2.5 keer meer publiceren dan mannen om in een beoordeling een gelijke score te krijgen.<sup>15</sup> Prestaties van mannen worden overschat, deze van vrouwen worden onderschat. Ook recent onderzoek van Biernat et al. komt tot dezelfde conclusie: in een rankingsysteem (bij advocaten) krijgen mannen betere scores dan vrouwen, hoewel de kwalitatieve beoordeling op papier meer complimenten en lof voor vrouwen bevat.<sup>16</sup>

### 3.2. Voorstel van aanpak

Op grond van bovenstaande bevindingen besluit de Task Force dat genderonevenwichten in aanloop tot en tijdens de academische lapbaan kunnen ontstaan door vele factoren. Bovendien, zo blijkt uit ervaring bij het Nederlandse project "Talent naar de top", is de effectiviteit van concrete maatregelen, in het bijzonder van HR-maatregelen, niet altijd eenduidig. De Task Force adviseert daarom geen vaste set van acties, maar somt een aantal belangrijke thema's op waarrond in de eerstvolgende periode gewerkt wordt.

Tevens zijn de leden van de Task Force ervan overtuigd dat het realiseren van een meer genderevenwichtige samenstelling van raden en commissies op alle echelons van de universiteit (inclusief deze voor het uitoefenen van beleidsfuncties) een genderevenwichtige toestroom naar en een genderevenwichtige doorstroom binnen het ZAP-kader veronderstelt.

Om de in- en doorstroom van vrouwen in de academische lapbaan te bevorderen adviseert de Task Force de volgende gezamenlijke acties op VLIR-niveau:

<sup>13</sup> Lockwood, P. (2006) "Someone like me can be successful": do college students need same-gender role models? *Psychology of Women Quarterly*, 30 (2006), 36-46.

<sup>14</sup> Cheryan, S., Siy, J.O., Vichayapai, M., Drury, B.J. and Kim, S. (2011) Do female and male role models who embody STEM stereotypes hinder women's anticipated success in STEM? *Social Psychological and Personality Science*, 2(6): 656-664.

<sup>15</sup> Wennerås, C. & Wold, A. (1997) Nepotism and sexism in peer review. *Nature*, Vol. 387, 22 May 1997, 341-343.

<sup>16</sup> Biernat, M., Tocli, M.J. & Williams, J.C. (2012) The language of performance evaluations: gender-based shifts in content and consistency of judgment. *Social Psychological and Personality Science*, 3(2) 186-192.

1. een gemeenschappelijke kwantitatieve en kwalitatieve **monitoring en externe rapportering** met betrekking tot het bereiken van de doelstellingen inzake in- en doorstroom;
2. de **uitwisseling van informatie over aanpak en effectiviteit van maatregelen** op het gebied van instroom naar en doorstroom binnen het ZAP-kader en
3. de **opvolging van onderzoek en ervaringen uit het buitenland**.

Verder adviseert de Task Force dat elke universiteit een eigen (gender-)diversiteitsbeleid voert rond instroom naar en doorstroom binnen het ZAP-kader. Actuele thema's waaraan de leden van de Task Force bijzonder belang hechten, worden hieronder opgelijst. Het Gelijke Kansen Rapport van de VLIR biedt verdere inspiratie. Dit overzicht is niet exhaustief, maar bedoeld als opsomming van belangrijke start-Initiatieven. De hierboven vermelde opvolging van onderzoek en ervaringen uit het buitenland kan inspiratie bieden voor andere, aanvullende acties. Het is bij elk van de thema's van belang de basisdoelstelling m.b.t. een cultuurverandering niet uit het oog te verliezen.

### **1. Kwantitatieve en kwalitatieve monitoring van het instroomtraject**

Het is belangrijk dat de redenen tot uitval van jonge onderzoekers goed opgevolgd worden en dit zowel op kwantitatieve als kwalitatieve wijze. In het bijzonder dient daarbij aandacht besteed aan de doorstroom van doctorandi naar post-doc-mandaten en vervolgens naar een tenure track. Het is ook belangrijk om de verschillen tussen disciplines in kaart te brengen. Bij het nemen van acties ter zake dient erover gewaakt te worden dat het monitoren hand in hand blijft gaan met aandacht voor de onderliggende organisatiecultuur. Acties die ressorteren onder dit thema zijn bv. exitgesprekken in de vorm van kwalitatieve bevestigingen en het kwantitatief monitoren van aantallen. Voor deze acties wordt bij voorkeur ook een gezamenlijk interuniversitair monitoringsysteem (zie hoger) uitgewerkt om zo tot vergelijkbare resultaten te komen.

### **2. Heldere informatie voor doctorandi en post-docs omtrent loopbaanmogelijkheden en verwachtingen binnen een academische carrière**

Uit onderzoek blijkt dat heel wat post-docs geen ambitie (meer) hebben om in een academische loopbaan in te stappen. Het imago van dit beroepsprofiel blijkt negatief af te stralen op potentieel sterke onderzoekers en dit o.m. (zie hoger) omwille van de constante jacht naar financiering van onderzoeksprojecten, het erg individuele karakter van het werk en de uiterst competitieve werksfeer binnen het kader van het zelfstandig academisch personeel. Vooral de laatste twee aspecten wegen bij vrouwen zwaarder door. Het is dan ook van belang om:

- personeelsondersteunende maatregelen (op individueel niveau) goed te communiceren en
- de cultuur en de positie van de instelling te verduidelijken en toe te lichten (de uitdaging en incentives om in teamverband te functioneren, het competitieve landschap waarin de universiteiten opereren etc.). Hierdoor wordt de werkdruk weliswaar niet weggenomen, maar kan er een positieve motivatie ontstaan.

### **3. Begeleiding van doctorandi en post-docs op weg naar een academische carrière**

De begeleiding van jonge onderzoekers, in het bijzonder van post-docs, is één van de meest acute vraagstukken waar het universitaire personeelsbeleid mee geconfronteerd wordt. Onder maatregelen op dit vlak worden onder meer mentoringprojecten (formeel of informeel) met bijhorende vormingssessies voor mentoren of coaches, vormingssessies voor de betrokken groep, feedbacksessies,... ondergebracht.

#### **4. Aandacht voor internationale ervaring; mobiliteit en internationale rekrutering**

Binnen dit luik worden aspecten van internationale onderzoekservaringen samengebracht. Onder deze acties vallen o.m. aandacht voor de "dual careers-problematiek" (waaronder begeleiding van de partner in zijn zoektocht naar werk), alternatieve schema's op maat om internationale ervaringen mogelijk te maken rekening houdend met de gezinssituatie (bijvoorbeeld een aantal kortere buitenlandse studieverblijven, intercommunautaire en interuniversitaire samenwerking, het opzetten van internationale netwerken en strategische samenwerkingsverbanden).

#### **5. Een aanstellingsprocedure met oog voor het genderthema**

Vergelijken we het percentage vrouwelijke promovendi met het percentage vrouwelijke post-docs en vrouwelijke docenten (zie sectie 3.1.), dan blijkt duidelijk een toenemend genderonevenwicht.

Om vrouwen meer te stimuleren om te kandideren voor profielvacatures en BOF-ZAP-mandaten is het noodzakelijk dat de universiteiten aandacht besteden aan de wijze van communiceren naar potentiële kandidaten. In dit verband kunnen de universiteiten ook leren van de ervaringen met maatregelen die in andere bedrijfstakken tot een meer genderneutrale kandidaatstelling aanleiding hebben gegeven. Acties in deze lijn omvatten bv. het uitschrijven van vacatureberichten met zeer gerichte (functie- of profielgerichte) competenties, het nauwlettend opstellen van genderneutrale vacatureberichten, aandacht voor genderaspecten bij het uitnodigen van kandidaten. In het kader van het stimuleren van een organisatieverandering wordt bij het selecteren van kandidaten ook aandacht besteed aan leiderschapstijkenmerken van de kandidaten (cf. sectie 2).

#### **6. Kwantitatieve en kwalitatieve monitoring van het doorstroomtraject**

Net zoals voor de instroom wordt ook voor de doorstroom van zelfstandig academisch personeel geregistreerd in hoeverre de genderverhoudingen binnen de beschikbare pool van kandidaten ook terugkomen in het bevorderingsproces. Opnieuw worden cijfers gecombineerd met kwalitatieve bevragingen om de onderliggende organisatiecultuur te relateren tot de aantallen. De resultaten van de analyses kunnen aanleiding geven tot flankerend beleid.

#### **7. Helderheid binnen het bevorderingsbeleid, explicitering van objectieve selectie- en evaluatiecriteria**

Zowel voor de kandidaat als voor de leden van de bevorderingscommissies is het belangrijk om heldere criteria te expliciteren. Het is daarbij voor de commissieleden van belang dat ze voldoende op de hoogte zijn van onbewuste processen die zich mogelijk afspeelt bij de evaluatie van dossiers. Daarom is het aangewezen om een protocol op te stellen met gendraandachtspunten. Daarenboven blijkt uit literatuur dat de samenstelling van de beoordelingscommissie een invloed heeft op het resultaat van de beoordeling: vrouwen hebben minder kans om aangesteld of bevorderd te worden indien de beoordelingscommissie enkel uit mannen bestaat.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Van den Brink, M., Benschop, Y. & Jansen, W. (2010) Transparantie in academische werving en selectie. *Tijdschrift voor genderstudies*, 2010, jg. 13, 4:7-20.

## **8. Gedifferentieerd loopbaanbeleid**

Het invoeren van een gedifferentieerd loopbaanbeleid kan medewerkers stimuleren om een persoonlijk, realistisch ontwikkelingsplan uit te werken dat rekening houdt met de context waarin ze zich bevinden. Een dergelijke aanpak biedt de mogelijkheid tot het doorbreken van impliciet gestelde verwachtingen. Jaarlijkse functioneringsgesprekken bieden een goed kader om medewerkers te stimuleren over een ontwikkelingsplan na te denken. Functioneringsgesprekken zijn een nuttig instrument voor carrièreplanning, passen in een cultuur van transparantie, openheid en feedback voor alle functiecategorieën en dragen bij tot een gedifferentieerd en geïndividualiseerd ZAP-loopbaanbeleid. Het is hierbij van belang dat de verhouding tussen onderwijs, onderzoek en dienstverlening geïntegreerd wordt in het functioneringsgesprek.

## **4. Vrouwen in het universitaire beleid**

### *4.1. Drempels voor het opnemen van mandaten in advies- en bestuursorganen: bieden opgelegde quota soelaas?*

Het probleem van de ondervetegenwoordiging van vrouwen in de universitaire advies- en bestuursorganen hangt samen met de hierboven geschetste genderonevenwichten in de academische loopbaanpaden en meer in het bijzonder met de ondervetegenwoordiging van vrouwen in de hogere deelvaders van het academisch personeel. Ervan uitgaande, dat ongeveer 1/3 vetegenwoordiging de minimumgrens is voor een (gender-)minderheid om zich in haar eigenheid te handhaven in een gremium en een stempel te kunnen drukken op de beslissingsprocessen, zien de universiteiten zich voor grote problemen gesteld, zeker als ook moet rekening gehouden worden met andere evenwichten (geledingen, disciplines, faculteiten en eventuele ideologische of paradigmatische overtuigingen). Daarnaast stelt zich sowieso het probleem van het democratisch deficit: voor verkozen functies kan er in principe niet ingegrepen worden in het democratisch verkiezingsproces.

In dit verband weerklinkt ook al gauw de roep dat vrouwen zich "overbevraagd" zullen voelen, dat ze zullen moeten opdraven voor allerlei commissies en raden en dat ze daardoor hun academisch carrière op het spel zetten. De al moeilijk te bewandelen paden voor de academische loopbaan zouden naar het oordeel van sommigen nog hobbeliger worden, als er ook bestuurlijke taken aan toegevoegd worden. Dit is niet noodzakelijk het geval, al dient opgemerkt te worden dat gelet op het huidige genderonevenwicht in de ZAP-geleding de druk uiteraard zal toenemen wanneer er quota worden opgelegd. Het kan in geen geval zo zijn dat het nakomen van deze verplichting volledig als de verantwoordelijkheid van vrouwelijke academici wordt beschouwd. Als een academica omwille van haar onderzoek of een andere reden een bestuursmandaat weigert, heeft zij daar het recht toe, ongeacht quota of streefcijfers. Vrouwelijke academici genieten immers dezelfde vrijheden als hun mannelijke collega's. Bij het beklimmen van de academische ladder behoort het opnemen van bestuurlijke en beleidsfuncties echter wel tot de taken van elk ZAP-lid. Via een gedifferentieerd loopbaanbeleid, waarbij ook bestuurlijke taken gevaloriseerd worden, is het mogelijk hier beter op in te spelen. Specifieke en gedifferentieerde begeleiding en coaching zijn hierbij van essentieel belang.

Door het decretaal opleggen van quota in advies- en bestuursorganen heeft de overheid de universiteiten als organisaties voor een verantwoordelijkheid geplaatst. In elk geval dient er nu een duidelijk signaal te komen van de academische overheden dat concrete acties worden ondernomen en dat het probleem ernstig wordt aangepakt.

De Task Force is van oordeel dat de universiteiten zich hierover moeten beraden en een duidelijk standpunt innemen. Drie opties zijn mogelijk:

1. De universiteiten zien erop toe dat ze door aangepaste maatregelen aan deze verplichting voldoen, ook al gaat dit ten koste van democratische kiesprocessen en het participatiemodel.

2. De universiteiten gaan met de overheid een negotiatie aan om de modaliteiten van de invoering van de quota nader te bepalen en stellen bijvoorbeeld een fasering en/of bepaalde uitzonderingsmaatregelen voor.

3. De universiteiten stellen zelf aan de overheid alternatieve oplossingen voor die evenzeer een meer genderevenwichtige vertegenwoordiging in de advies- en bestuursorganen bewerkstelligen maar die meer overeenkomen met de autonome beslissingscultuur en de eigen verantwoordelijkheid van de universiteiten en die kaderen binnen een algemeen genderbeleid van de instelling.

De Task Force is geen voorstander van extern opgelegde quota en adviseert om optie 3 te volgen. De universiteiten engageren zich daarbij om een meer genderevenwichtige vertegenwoordiging in de advies- en bestuursorganen te bewerkstelligen door zelf effectieve maatregelen te nemen en hierover transparant, regelmatig en publiek te rapporteren naar de overheid en de samenleving. Idealiter zullen deze maatregelen op een redelijke termijn zorgen voor een duurzame meer evenwichtige genderspreiding. Zelf genomen maatregelen kunnen steunen op een breder draagvlak en zullen gerelateerd worden aan de in sectie 2 beschreven ingrijpende en bestendige cultuurverandering binnen de organisatie. Het opteren voor optie 3 stelt volgens de Task Force universiteiten in de mogelijkheid democratische processen te handhaven, het participatiemodel te respecteren, de kwaliteit van de bestuurlijke processen te bewaken en de continuïteit in de besluitvorming te garanderen.

#### *4.2. Voorstel van aanpak: een waaier van maatregelen*

De Task Force adviseert de instellingen om een beleid uit te werken waarbij gestreefd wordt naar minimaal 1/3 vertegenwoordiging van elk geslacht in advies- en bestuursorganen ter ondersteuning van de beoogde cultuurverandering. De Task Force reikt hierbij o.m. op basis van onderzoek en internationale voorbeelden, volgende maatregelen aan:

- een draagvlak creëren binnen de organisatie voor een meer bewust en transparant genderbeleid.
- een stimulerings- en bewustmakingsbeleid voeren: vrouwen wijzen op de mogelijkheden van bestuurlijke verantwoordelijkheden en hen aanmoedigen deze op te nemen. Belangrijk is ook dat vrouwelijke rolmodellen zichtbaar worden gemaakt binnen de universiteit.
- mentoring van jongere vrouwelijke academici door collega's met bestuurservaring.
- zoeken naar innovatieve formules die de genderevenwichten bevorderen, zoals:
  - aanpassing van verkiezingsreglementen: o.a. plaatsvervangers i.p.v. opvolgers, mannelijke en vrouwelijke kandidatenduo's, verbreden van de rekruteringsbasis.
  - coöptatie van vrouwelijke leden in de hoogste bestuursorganen gedurende een bepaalde periode. Deze in de Scandinavische landen veel gebruikte procedure bleek succesrijk. Voordelen: zittende leden moeten niet meteen plaats ruimen en voelen de vrouwelijke vertegenwoordiging niet als een bedreiging; vrouwen krijgen een zekere inlooptijd waarin ze bestuurservaringen kunnen opdoen; competente vrouwen en mannen drijven boven en na één of twee mandaten kunnen de raden en commissies weer teruggebracht worden tot hun normale proportie en vervalt de coöptatie.
  - spreiding van de genderevenwichtige samenstelling van raden en commissies over alle geledingen. Door de evenwichten uitsluitend te halen bij de geledingen waar vrouwen al sterk aanwezig zijn (studenten, ATP) zou men immers het

- probleem van een genderevenwichtige representatie binnen het ZAP ongemoeid laten en latente genderbarrières bestendigen.
  - o voor raden en commissies waar men niet aan een evenwichtige genderspreiding komt een tijdelijke oplossing vinden, ofwel door het oprichten van een kleinere kerncommissie ofwel door een uitbreiding met bijkomende leden waarbij de samenstelling genderevenwichtig is (min. 1/3 van elk geslacht).
- een draagvlak creëren voor uitzonderingsmaatregelen die een doorbraak moeten bevorderen.

## 5. Het engagement van de universiteiten

Het realiseren van een **verandering in de organisatiecultuur** met betrekking tot de genderthematiek is een belangrijke uitdaging voor de universiteiten. Een dergelijke verandering is essentieel voor het welslagen van specifieke acties die binnen een organisatie worden ontwikkeld. Vice versa biedt een weloverwogen aanpak met concrete acties binnen een organisatie het potentieel om een veranderende organisatiecultuur te ondersteunen.

Het engagement van de top van de organisatie voor een genderbeleid, het zichtbaar uitdragen van dit engagement, en de inbedding van de doelstellingen ter zake in de gehele organisatie, zijn essentieel om de beoogde cultuurverandering teweeg te brengen.

**De Task Force stelt voor dat de actielijnen waarachter de universiteiten zich gezamenlijk kunnen scharen opgenomen worden in een Charter als een interuniversitair gedragen engagement.** Dit Charter wordt bekrachtigd door de VLIR Raad. De actielijnen zijn:

1. het expliciteren van een duidelijk engagement vanuit de top van de universiteit;
2. het inbedden van dit engagement binnen alle lagen van de universiteit;
3. vorming van mannelijk en vrouwelijke leidinggevenden;
4. een genderbeleid voor instroom naar en doorstroom in het ZAP-kader;
5. een genderbeleid in bestuursorganen en andere raden en commissies.

De afzonderlijke instellingen implementeren dit engagement rekening houdend met hun eigenheid.

**In het Charter worden ook afspraken opgenomen voor het interuniversitaire overleg terzake, alsook over de rapportering van de vooruitgang naar de overheid en de bredere samenleving.** In het licht hiervan rapporteren de universiteiten om de twee jaar over hun concrete aanpak en de behaalde vooruitgang naar de VLIR Raad.

De Task Force adviseert dus dat de concrete maatregelen en de wijze van uitvoering door de afzonderlijke universiteiten worden uitgewerkt, zodat die aangepast zijn aan de interne situatie binnen elke universiteit. Een dergelijk **Charter legt dan ook uitdrukkelijk de verantwoordelijkheid voor het genderbeleid en de cultuurverandering bij de instellingen zelf.**

In het bijzonder engageren de universiteiten zich dus via het Charter om:

- duidelijke doelstellingen uit te werken en een inbedding van het genderbeleid binnen de universiteit (binnen alle niveaus) te bewerkstelligen;
- een actieplan op te stellen om deze doelstellingen te bereiken;
- tweejaarlijks de resultaten te rapporteren op de VLIR Raad;
- binnen de VLIR gezamenlijk de thematiek verder op te volgen;
- extern te communiceren over doelstellingen en resultaten.

In navolging van het Nederlandse voorbeeld *Talent naar de Top* ([www.talentnaardetop.nl](http://www.talentnaardetop.nl)), wijst de Task Force op de mogelijkheid dat de universiteiten over dit Charter een maatschappelijke dialoog voeren binnen Vlaanderen en andere actoren hierbij betrekken.

## 6. Literatuurlijst

- Biernat, M., Tocci, M.J. & Williams, J.C. (2012) The language of performance evaluations: gender-based shifts in content and consistency of judgment. *Social Psychological and Personality Science*, 3(2) 186-192.
- Buckingham, M. & Clifton, D. (2001), *Now Discover Your Strengths*. The Free Press.
- Bushe, G.R. (2011). Appreciative inquiry: Theory and critique. In Boje, D., Burnes, B. and Hassard, J. (eds.) *The Routledge Companion To Organizational Change* (pp. 87103). Oxford, UK: Routledge.
- Cheryan, S., Siy, J.O., Vichayapai, M., Drury, B.J. and Kim, S. (2011) Do female and male role models who embody STEM stereotypes hinder women's anticipated success in STEM? *Social Psychological and Personality Science*, 2(6): 656-664.
- Cooperrider, D.L. & S. Srivastva (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life. In Pasmore, W.A. & Woodman, R.W. (Eds.), *Research in Organization Change and Development* (Vol. 1, pp. 129-169). Greenwich, CT: JAI Press
- Derycke, H., Van Rossem, R. Levecque, K., (2013), The work-related well-being of male and female Ph.D. students: how important is the mentoring style of their supervisor? *Ecoom. Briefs* (6), .
- Draulans, V. (2012). *Vrouwenwerk – Vrouw&Werk. Voor meer v/m diversiteit op het werk*. Leuven: LannooCampus.
- Draulans, V. & Smet, M. (2005). *M/V. Over cultuurverandering en betere doorstromingskansen voor vrouwen en mannen in organisaties en bedrijven*. Tielt: Lannoo.
- Eagly, A. (2005). The Science and Politics of Comparing Women and Men. *American Psychologist* 50 (3), 145-158.
- Eagly, A. (2007). Female Leadership. Advantage and Disadvantage: resolving the contradictions, *Psychology of Women Quarterly* 31 (1), 1-12.
- Eagly, A. (2009). The His and Hers of Prosocial Behavior: An Examination of the Social Psychology of Gender. *American Psychologist* 64 (8), 644-658.
- Eagly, A.H. & Carli, L.L. (2007). *Through the Labyrinth: the Truth About How Women Become Leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eagly, A.H., & Fischer, A. (2009). Gender inequalities in power in organizations. In Tjosvold, D. & Wisse, B. (Eds.), *Power and Interdependence in Organizations* (pp. 186-204). Cambridge: Cambridge University Press.
- Eagly, A. & Johnson, B.T. (1990). Gender and Leadership Style: a Meta-Analysis. *Psychological Bulletin* 108 (2), 233-256.
- Eagly A.H. & Karau, S.J. (1991). Gender and the Emergence of Leaders: A Meta-Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology* 60 (5), 685-710.
- Eagly, A.H. & Karau, S.J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders, *Psychological Review* 109 (3), 573-598.



- Eagly, A.H. & Sczesny, S. (2009). Stereotypes about Women, Men, and Leaders: Have Times Changed? . In Barreto, M., Ryan, M.K. & Schmitt M.T. (Eds.), *The Glass Ceiling in the 21st Century* (pp. 21-47). Washington D.C.: American Psychological Association.
- Fry, R., Barrett, F., Selling, J. & D. Whitney (Eds.)(2002). *Appreciative Inquiry and Organizational Transformation. Reports from the Fled.* Westport CT: Quorum
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness.* Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Hoyt, C.L. & Simon, S. (2011). Female leaders: injurious or inspiring role models for women? *Psychology of Women Quarterly*, 35(1), 143-157.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation.* New York: Basic Books.
- Koenen E. & Brinkgreve, C. (2010). De winst van verschil. Masculiene en feminiene kwaliteiten in leiderschap. Amsterdam: uitgeverij Nelissen.
- Koenen, E. (2011). De atomiumorganisatie. 'Wie piramides bouwt, krijgt mummies'. Boom: Nelissen.
- Koenig, A.M., Eagly, A.H., Mitchell, A.A. & Ristikari, T. (2011). Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms. *Psychological Bulletin* 137 (4), 616-642.
- Liden, R., Wayne, S., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly* 19(2), 161-177.
- Lockwood, P. (2006) "Someone like me can be successful": do college students need same-gender role models? *Psychology of Women Quarterly*, 30 (2006), 36-46.
- Nieva, V. & Gutek, B. (1980). Sex effects on evaluation. *Academy of Management Review*, Vol. 5, n° 2, 267-276.
- Ran Ye, M., Wendt, H., Euwema, M. (2012), Gender and managerial coaching across cultures: Female managers are coaching more. Working paper KU Leuven.
- Rice, C. *6 Steps to Gender Equality. 2012 - www.Curt-Rice.com*
- Royal Society for Chemistry; UK Resource Centre for Women in Science, Engineering and Technology (2008) The chemistry PhD: the impact on women's retention. 38 pages.  
[http://www.rsc.org/images/womensretention\\_tcm18-139215.pdf](http://www.rsc.org/images/womensretention_tcm18-139215.pdf)
- Sels, L. & Theunissen, G. (2006). Waarom vrouwen beter verdienen (maar mannen meer krijgen). Een kritisch essay over de sekseloonkloof. Leuven-Voorburg: Acco.
- Van den Brink, M., Benschop, Y. & Jansen, W. (2010) Transparantie in academische werving en selectie. *Tijdschrift voor genderstudies*, 2010, jg. 13, 4:7-20.
- van Emmerik, H., Wendt, H., Euwema, M.C (2010). Gender ratio, societal culture, and male and female leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83/4, 895-914.
- Vinckenburg, C.J., van Engen, M.L., Eagly, A.H. & Johannesen-Schmidt, M.C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly* 22 (1), 10-21.
- VLIR-werkgroep Gelijke Kansen, 'Gelijke Kansen en Diversiteit 2010',  
<http://www.vlir.be/media/docs/Gelijkekansen/VLIRrapportGelijkekansen2010.pdf>
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *The Journal of applied psychology* 95(3), 517-29.

Wennerås, C. & Wold, A. (1997) Nepotism and sexism in peer review. *Nature*, Vol. 387, 22 May 1997, 341-343.

### **Samenvatting van het advies**

De Task Force komt op grond van onderzoeksresultaten en ervaringen tot het besluit dat **het realiseren van een cultuurverandering** een basisvoorwaarde vormt voor een duurzaam genderbeleid binnen de universiteit. Deze cultuurverandering is gericht op het ontwikkelen van een organisatie- en managementcultuur waarin zowel met vrouwelijkheid als met mannelijkheid verbonden karakteristieken tot hun recht komen. Hiertoe dienen de universiteiten gericht te investeren in bewustwording van individuen in combinatie met concrete acties die betrekking hebben op structuren en processen binnen de universiteit. Een beleid dat vooral gericht is op kwantitatieve doelstellingen schiet dan ook zijn doel voorbij.

Daarom adviseert de Task Force om in te zetten op het realiseren van deze cultuurverandering door:

1. **Het expliciteren van een duidelijk engagement vanuit de top van de universiteit**  
Hierbij wordt de meerwaarde van (gender-)diversiteit onderkend en geeft de universiteit een duidelijk en sterk zichtbaar signaal dat men inzet op een genderevenwichtig beleid en daartoe een daadwerkelijke en transparante inspanningsverplichting aangaat.
2. **Het inbedden van dit engagement binnen alle lagen van de universiteit** via een expliciet beleid in het kader van haar strategisch plan. Dit beleid wordt gerealiseerd via operationele beleidsmaatregelen en acties alsook door expertiseoverdracht en vorming. Bijzondere aandacht moet gaan naar het realiseren van een integrale benadering waarbij 'genderdiversiteit' een thema is waarin alle medewerkers binnen alle lagen van de organisatie betrokken zijn. Aan deze mainstreaming wordt ook een resultaten-monitoring gekoppeld.
3. Via de **vorming van mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden** worden genderverschillen en de meerwaarde ervan onder de aandacht gebracht en wordt een groeiende waardering van 'met vrouwelijkheid verbonden' leiderschapkenmerken nagestreefd. Daartoe wordt een structureel verankerd aanbod van (diversiteits-)vorming voor leidinggevenden aanbevolen.
4. **Een genderbeleid voor instroom naar en doorstroom in het ZAP-kader**  
Het uitwerken van een (gender-)diversiteitsbeleid voor onderzoekers en hun loopbaantrajecten ondersteunt de beoogde cultuurverandering. Hiertoe adviseert de Task Force de volgende gezamenlijke acties op VLIR-niveau:
  - a. een gemeenschappelijke kwantitatieve en kwalitatieve monitoring en externe rapportering met betrekking tot het bereiken van de doelstellingen inzake in- en doorstroom;
  - b. de uitwisseling van informatie over aanpak en effectiviteit van maatregelen op het gebied van instroom naar en doorstroom binnen het ZAP-kader en
  - c. de opvolging van onderzoek en ervaringen uit het buitenland.

Verder adviseert de Task Force dat elke universiteit een eigen (gender-)diversiteitsbeleid voert rond onder meer de volgende thema's:

- a. kwantitatieve en kwalitatieve monitoring van het instroomtraject
- b. heldere informatie voor doctorandi en post-docs omtrent loopbaanmogelijkheden en verwachtingen binnen een academische carrière
- c. begeleiding van doctorandi en post-docs op weg naar een academische carrière
- d. aandacht voor internationale ervaring; mobiliteit en internationale rekrutering
- e. een aanstellingsprocedure met oog voor het genderthema
- f. kwantitatieve en kwalitatieve monitoring van het doorstroomtraject
- g. helderheid binnen het bevorderingsbeleid, explicitering van objectieve selectie- en evaluatiecriteria

h. een gedifferentieerd loopbaanbeleid.

5. **Een genderbeleid in bestuursorganen en andere raden en commissies**

Het uitwerken van een beleid waarbij gestreefd wordt naar minimaal 1/3

vertegenwoordiging van elk geslacht in bestuursorganen en andere raden en commissies ondersteunt de beoogde cultuurverandering.

De Task Force is daarbij geen voorstander van extern opgelegde quota, maar adviseert om een meer genderevenwichtige vertegenwoordiging in de advies- en bestuursorganen te bewerkstelligen doordat de instellingen zelf effectieve maatregelen nemen en hierover transparant, regelmatig en publiek rapporteren naar de overheid en de maatschappij. Zelf genomen maatregelen kunnen steunen op een breder draagvlak en zijn gerelateerd aan het bewerkstelligen van een cultuurverandering binnen de organisatie. Dit stelt ook de universiteiten in de mogelijkheid democratische processen te handhaven, het participatiemodel te respecteren, de kwaliteit van de bestuurlijke processen te bewaken en de continuïteit in de besluitvorming te garanderen.

Maatregelen kunnen bestaan uit het creëren van een draagvlak binnen de organisatie, het voeren van een stimulerings- en bewustmakingsbeleid bij vrouwen, mentoring van jongere vrouwelijke academici door collega's met bestuurservaring, het zoeken naar innovatieve formules die de genderevenwichten bevorderen, een draagvlak creëren voor uitzonderingsmaatregelen die een doorbraak moeten bevorderen.

De Task Force adviseert de VLIR Raad om de actielijnen waarachter de universiteiten zich gezamenlijk kunnen scharen op te nemen in een **Charter als een interuniversitair gedragen engagement** (de 5 hogervermelde punten vormen hierbij het uitgangspunt). De afzonderlijke instellingen implementeren dit engagement rekening houdend met hun eigenheid.

In het Charter worden ook afspraken opgenomen voor het interuniversitaire overleg terzake, alsook over de rapportering van de vooruitgang naar de overheid en de bredere samenleving. In het licht hiervan rapporteren de universiteiten om de twee jaar over hun concrete aanpak en de behaalde vooruitgang naar de VLIR Raad.