

ONZE VROUW AMBIEERT EEN VAN DE 23 TOPJOBS BIJ DE OVERHEID

# Zeg niet te gauw 'da's



## Wat is Top Skills?

Via het project Top Skills wil Selor meer vrouwen stimuleren om een job als manager op te nemen. De reden? Uit de genderstatistieken blijkt dat de vrouwelijke instroom voor managementfuncties beduidend lager is en dat vrouwen procentueel meer afvallen na de cv-screening.

Tijdens een simulatie van een managementinterview worden de kandidates getest op 5 van de 12 competenties die eigen zijn aan de functie van manager. Dit zijn complexere competenties die ook voor vrouwen doorgaans het moeilijkst liggen. Het gaat onder meer over flexibel denken, mensen overtuigen en het uitbouwen van netwerken. Het project werpt vruchten af. De meeste deelnemers bevestigen dat Top Skills hen geholpen heeft.

In de zes maanden volgend op Top Skills solliciteert zo'n 23 procent effectief voor een managementfunctie, een kleine helft van hen haalt het. In 2011 schreven 916 kandidaten zich in voor Selor topselecties, waarvan 33 procent vrouwen, voor de opstart van het programma bedroeg de verhouding 80 versus 20 procent. (mju)

Het begon als een grap, maar al snel werd het bittere ernst. Als de overheid een verse lading topvrouwen zoekt, wil een beetje journalist(e) maar al te graag weten wat de kandidates moeten kunnen voor 'de job van De Knop'.

**MARJAN JUSTAERT**  
**FOTO'S DRIES LUYTEN**

**BRUSSEL** | Twee grote panda-ogen kijken mij wazig aan. Ik sta voor de spiegel en stel vast dat ik behalve mijn wimpers ook mijn lenzen en alles daar rond geschilderd heb. Dat overkomt mij wel vaker, maar vooral als er iets belangrijks te gebeuren staat. Vandaag is dat zo. Het is tien uur en binnen minder dan drie uur onderwerp ik mij - vrijwillig - aan de loodzware selectieproef voor topmanagers.

Ik heb mij ingeschreven voor Top Skills, het programma waarmee Selor de vrouwelijke instroom in topselecties probeert op te schroeven. Nu wordt slechts één van de 14 federale overheidsdiensten (FOD's) geleid door een vrouw: Monique De Knop is het hoofd van de FOD Binnenlandse Zaken. De kersverse quota moeten het aantal topvrouwen bij de overheid fiks doen stijgen.

Deze vierde lichting telde 312 ingeschreven kandidates, waarvan er 30 aan de proef mogen deelnemen. Ja, de jury weet dat ik journalist ben, en wel om twee redenen: puur op cv zou ik niet eens geselecteerd zijn (*ik heb rechten gedaan en heb enige kilometers op de teller in de media, maar geen dag managementervaring, red.*) en fotograaf Dries Luyten vergezelt mij.

### DE TEST

Als outfit kies ik voor iets *casual chic*. Wat ik nog niet weet, is dat mijn medekandidates stuk voor stuk in broek- of mantelpak zullen verschijnen. Intussen slaan de zenuwen toe. Ik besef hoe langer hoe meer dat ik zeer weinig bagage heb. Om mij voor te bereiden, heb ik wat standaardtesten gedaan op de website van Selor en de eerste en laatste twintig pagina's van een boek ge-

titeld 'Teammanagement' gelezen. Maar of dat zal volstaan, is maar de vraag.

Tijd om te gaan. Ik calculeer enige marge in, want Murphy en ik, *we go way back*.

14 uur. Na een vol uur persoonlijkheidsvragen oplossen, ben ik opgelucht dat ik aan de case mag beginnen. Daarvoor krijg ik 60 minuten. De eerste knoop die wij, kandidaat-topvrouwen, moeten doorhakken is welk hulpmiddel we zullen gebruiken voor de presentatie. Powerpoint of een overheadprojector. Ik zie een oudere medekandidate geconcentreerd aan een powerpointpresentatie werken, zelf kies ik haast achteloos voor het handwerk. Fout.

Een uur later zal mijn beslissing mij duur komen te staan. 'Een moderne manager kiest voor powerpoints', wijst de jury mij terecht. Die zit. Een projector is zo jaren '90, té jaren '90 voor managers wellicht. *'We cannot fear technology, we cannot fear our own ambition'*, schiet door mijn hoofd. Ik weet niet meer wie die wijze woorden heeft uitgesproken, maar het was ongetwijfeld een man.

Over naar de oefening. Iedereen krijgt een pak informatie - nota's, verslagen van vergaderingen en heel veel mailverkeer - bedoeling is om op 60 minuten tijd de problemen te detecteren, analyseren en op te lossen.

Het bedrijf waar ik 'plaatsvervangend general manager' ben, verwacht een plan voor de komende drie jaar, terwijl er een koerswijziging op til staat, een mogelijke verhuizing kan plaatsvinden en een interessante overname ons pad kruist.

Ik vind het, eerlijk gezegd, aartsmoeilijk. Een strategisch bedrijfsplan schrijven, is zo'n ver-van-mijn-bedshow dat ik al mijn

hersenen nodig heb om er iets van te brouwen. Terwijl ik daarmee bezig ben, worden mijn medekandidates één voor één uit het voorbereidingslokaal gehaald voor hun presentatie. Eentje blijkt de benen genomen te hebben. En dan is het mijn beurt.

### DE PRESENTATIE

De eerste lettergreep komt er trillend uit, maar dan herpak ik mij. Met wat promotalk over 'ons winstgevend bedrijf dat de crisis goed doorstaat, wat niet van iedereen in de sector gezegd kan worden', hoop ik de vragen over de omzet en cijfertjes te vermijden. De krachtlijnen heb ik netjes uitgetekend op de *overheadsheets*, complete met tijdlijn, voor- en nadelen van elke strategische beslissing en de conclusie. Ik heb het gevoel dat het goed gaat, alleen de rode vlekken in mijn hals verraden enige nervositeit. Wanneer de jury subtiel doch onverbiddelijk laat weten dat mijn tijd er bijna op zit, rond ik vlotjes af.

Maar dan. Het interview. Meer dan twintig minuten lang vuren de juryleden - Vincent Van Malderen van Selor en een externe vrouwelijke manager - de meest gedetailleerde vragen op mij af, en meteen is duidelijk waar de gaten in mijn verhaal zitten. Met de keuze voor een gedeeltelijke verhuizing én een overname houdt ik op een gegeven moment drie vestigingen open in België, terwijl mijn winstgevend productielijnen afgestoten zijn. De R&D-afdeling (*onderzoek en ontwikkeling, red.*) laat ik 90 kilometer verder opereren, zonder rekening te houden met de gevolgen voor het personeel. En dat terwijl ik net had aangegeven alert te zijn voor sociale onrust.

# niks voor een vrouw'



## INTERVIEW

Staatssecretaris **HENDRIK BOGAERT** (CD&V) werkt graag samen met vrouwen. 'Ze zijn mijn bondgenoten in het moderniseren van de ambtenarij.'

### 'Een topvrouw die deeltijds werkt? Moet kunnen'



© pn

**BRUSSEL** | Als iemand beseft welke ingrijpende gevolgen quota voor vrouwen in topfuncties bij de overheid zullen hebben, is het Hendrik Bogaert wel (*DS 11 mei*). De CD&V'er is van nature geen fan van quota, maar samen met vicepremier en minister van Gelijke Kansen Joëlle Milquet (CDH) heeft hij deze week een mijlpaal bereikt. Voortaan moet de vrouw gekozen worden als er meerdere kandidaten gelijk gerangschikt worden na een topselectie, voor een dienst waar het quotum van een derde nog niet gehaald wordt.

**Vanwaar de keuze voor quota?**  
'De statistieken toonden aan dat het glazen plafond bestaat. Je kunt niet oeverloos blijven debatteren, je moet op een gegeven moment ook *trancheren*. De quota zijn per definitie tijdelijk, maar op dit moment zijn ze nodig en belangrijk in het volledige moderniseringsplaatje. Mannen hebben van nature een eerder 'napoleontische stijl': het bevel van de generaal moet eenduidig worden doorgegeven, het enige wat de soldaat dan moet doen, is het opvolgen. Vrouwen hebben doorgaans een modernere stijl. Minder top-down. Ik ben ervan overtuigd dat een goede mix tot betere economische prestaties leidt.'

**Monique De Knop van de FOD Binnenlandse Zaken is tegen quota. Vrouwen moeten kiezen tussen een carrière en een gezin, vindt zij.**

**'De FOD Financiën kan perfect bestierd worden door een mama die op woensdag thuisblijft. Maar niet om te poetsen, hé!'**

'Ik respecteer haar standpunt, maar volgens mij moet je niet kiezen. Een goede combinatie arbeid-gezin moet mogelijk zijn, daar wil ik graag mijn nek voor uitsteken. Als een vrouw vier vijfde gaat werken, wordt dat automatisch gezien als het plafonneren van haar carrière. Dat hoeft niet. Maar ik wil dat koppelen aan financiële verantwoordelijkheid. De vijfde dag, waarop niet wordt gewerkt, wordt alleen gedurende vijf jaar meegeteld voor het pensioen.'

**Dus de FOD Financiën zou perfect bestierd kunnen worden door een mama die op woensdag thuisblijft?**

(*knikt*) 'Maar wel voor de kinderen, niet om te poetsen, hé. Ah neen, er bestaat een toegankelijk systeem van dienstcheques, ik vind niet dat de vijfde dag moet dienen om huishoudelijk werk te verrichten. Als we vier vijfde stimuleren om vrouwen te laten doorstoten tot de top, is dat niet om stereotypen in stand te houden. Dat is discriminerend.'

**Om vrouwen een zetje te geven, werkt Selor sinds kort met Top Skills. Zat u meteen op dezelfde lijn?**

'Top Skills is een heel positief initiatief. We zien dat vrouwen dikwijls aarzelen om zich in te schrijven voor een selectieprocedure, omdat ze bijvoorbeeld niet weten wat hen te wachten staat. Top Skills werkt demystificerend, het zet vrouwen aan om iets hoger te mikken. Pas op, Top Skills is een facilitator, het is geen proactieve headhunting. Daar doen we niet aan mee omdat dat de objectiviteit in gevaar brengt. In de grondwet staat dat het openbaar ambt vrij toegankelijk moet zijn voor iedereen.'

**Naar vrouwelijke juryleden voor de Selor assessments bent u wel actief op zoek?**

'Ja. We streven naar paritair samengestelde jury's, maar daarvoor moeten we dus voldoende vrouwen hebben die hoger of minstens gelijkwaardig gerangschikt zijn dan de functie waarvoor we een kandidaat zoeken. Mannelijke kandidaten hebben we genoeg, vrouwen zoeken we nog. Bij dezen doe ik een oproep aan alle topvrouwen die geïnteresseerd zijn - bedrijfsleidsters, personeelsdirectrices, HR-consulentes, enzovoort - en die zich enkele dagen per jaar willen vrijmaken.'

**Selor test vooral 'competenties', maar wie geen universitair diploma heeft, komt bij voorbaat niet in aanmerking.**

'Daar ben ik nogal conservatief in: ik geloof sterk in de waarde van een diploma. De jeugd moet niet het signaal krijgen dat een diploma niet belangrijk is. Het is wél belangrijk, om binnen te komen. Maar eenmaal 'binnen' in het overheidsapparaat, moet iemand op basis van competenties kunnen doorstoten tot de top. Daarvoor is een goed evaluatiesysteem onontbeerlijk' (mju)

Ook mijn radicale keuze om zo weinig mogelijk met cijfers te goochelen, breekt mij zuur op. Bij vragen naar het financiële plaatje van mijn bedrijf moet ik mijn volledige trukendoos opentrekken om niet door de mand te vallen. Wat slechts ten dele lukt.

#### DE FEEDBACK

Kwart voor vier. Na de deliberatie overlopen de juryleden de competenties waarop ik getest ben. Flexibel en vernieuwend denken zit wel snor, al heb ik nogal braafjes de lijn van de ceo gevolgd. Verantwoordelijkheid en initiatief nemen is ook oké, samenwerken en het uitbouwen van netwerken heb ik ook 'voldoende' in me. De

mindere punten? Waar het sommige kandidates ontbreekt aan visie en integrerend vermogen, krijg ik te horen, heb ik te veel helikopterzicht. 'Afdalen' is de (figuurlijke) boodschap, altijd in het achterhoofd houden hoe een ingrijpende beleidsbeslissing de volgende dag uitgelegd moet worden aan het personeel.

Ook overtuigen en onderhandelen kan beter: tijdens de vragenronde kreeg ik bij momenten de gaten in mijn verhaal niet gedicht. Niet elk argument was even overtuigend of realistisch, aldus de jury. De eindbalans is overwegend positief. Met mijn competenties zou ik - mits ik meer managementervaring kan opdoen - in aanmerking komen om te solliciteren voor

een echte topfunctie. Net als andere kandidates krijg ik ook een uitgebreide voorstelling van de toekomstmogelijkheden mee, om de deur naar echte sollicitaties al op een kier te zetten.

Ondanks de uitgebreide feedback, blijf ik toch wat op mijn honger zitten. Er is geen schriftelijke evaluatie, Top Skills dient vooral om deelnemers een spiegel voor te houden van hun kunnen. Daar is expliciet voor gekozen om de objectiviteit van de selectieprocedures te waarborgen, luidt het. Daar kan ik mee leven. Hoe vermoeiend de dag ook was, ik heb echt veel bijgeleerd. Als ik ooit de job van De Knop ambieer, weet ik al waar ik op moet letten. Afdalen!

**Een overhead-projector is zo jaren 90, té jaren 90 voor managers wellicht**