



Naam Tess Bijl
Opleiding master Purchasing & Supply Management
Instelling vakgroep Technology Management & Supply van de Universiteit Twente



Naam Aldís Sigurðardóttir
Functie assistent-professor
Instelling vakgroep Technology Management & Supply van de Universiteit Twente



Naam Klaas Stek
Functie promovendus
Instelling vakgroep Technology Management & Supply van de Universiteit Twente

NOG STEEDS MINDER VROUWEN DAN MANNEN IN INKOOP

BENUT HET POTENTIEEL VAN VROUWEN BETER

Het aantal vrouwen in inkoop is de afgelopen decennia flink gestegen. Toch zijn er nog maar weinig vrouwelijke cpo's. Onderzoekers Tess Bijl, Aldís Sigurðardóttir en Klaas Stek stellen vast dat bedrijven andere manieren moeten vinden om vrouwelijke professionals aan zich te binden.

Het inkoopvak kent weinig werkloosheid en de strijd om talent is in volle gang. Ondertussen zijn hier nog steeds relatief weinig vrouwen bij te vinden. Lukt het werkgevers niet om de interesse van vrouwen te wekken en zijn ze daardoor niet in staat om vrouwen aan zich te binden? Of functioneert een man over het algemeen beter in het inkoopdomein?

Twintigers gelijk

Fundamentele kwaliteitsverschillen tussen de geslachten zijn er niet, zo blijkt uit het onderzoek dat we hier bespreken. De competentieniveaus van mannen en vrouwen zijn gelijk. Tenminste, als we kijken naar de twintigers. Verschillen worden zichtbaar bij de groep dertigers en veertigers, wanneer de carrières van mannen en vrouwen uiteenlopen.

Hoewel vrouwen inmiddels wel een inhaalslag hebben gemaakt, lopen zij qua aantallen in de inkoopwereld achter op mannen. Verschillende bronnen stellen dat 25 tot 40 procent van de Europese inkoopfuncties worden ingevuld door een vrouw. Uit een enquête van het Britse inkoopnetwerk Procurement Leaders in 2017 bleek dat slechts 12 procent van de bedrijven een vrouwelijke *chief procurement officer* (cpo) heeft. In 2014 telde het Amerikaanse inkoopnetwerk SCM World 22 vrouwelijke cpo's bij de onderzochte 320 bedrijven uit de Fortune 500, wat neerkomt op 7 procent vrouwelijke inkooptopmanagers bij de grootste Amerikaanse bedrijven.

Genderdiversiteit

Alhoewel vrouwen, gezien hun opleiding, een rol als cpo prima zouden kunnen vervullen, blijken zij in de minderheid te zijn. Dat is opvallend te noemen, omdat 60 procent van de studenten in inkoopgere-



lateerde masterstudies op dit moment vrouw is. Voor werkgevers betekent dit dat er nog veel valt te winnen. Immers, genderdiversiteit draagt positief bij aan de prestaties van een organisatie.

Stereotyperingen

In de literatuur worden voor de vrouwelijke minderheid verschillende redenen gegeven, zoals het glazen plafond en geslachtgerelateerde stereotyperingen. Dit glazen plafond is ook zichtbaar onder inkopers, aangezien een derde van de Europese cpo's in het onderzoek van Nougues et al. (2019) stelt dat vrouwen vergeleken met mannen minder kansen hebben om zich op te werken in de organisatie. Daarnaast bevestigde 45 procent van

“Er zijn ruwweg twee redenen waarom vrouwen minder vaak doordringen tot de top: het glazen plafond en het opt-outeffect”

de cpo's uit dezelfde onderzoek dat interpersoonlijke, communicatieve vaardigheden 'typisch' zijn voor vrouwen, terwijl het nemen van risico's 'typerend' zou zijn voor mannen. Die risicobereidheid wordt in de literatuur vaak positief verbonden aan ondernemendheid en proactief handelen. Maar is dat ook zo?

Succesformule

Dit mannelijke kenmerk is namelijk niet zo positief als vaak wordt gedacht. Dit concluderen Perryman, Fernando, en Tripathy (2016) in hun studie. Organisaties met meer vrouwen in de top nemen minder risico's en presteren vervolgens beter dan hun concurrenten. De inbreng van communicatieve skills en luistervaardigheden van de vrouw zorgt doorgaans voor de juiste mix van

mannelijke en vrouwelijke eigenschappen, wat over het algemeen wordt gezien als een succesformule. Dat geldt ook zeker voor inkoop, want in een gemiddeld bedrijf wordt zo'n 60 procent van de waarde ingekocht. Alleen met een goede mix van vaardigheden en kennis kan het inkoopteam bijdragen aan het succes van de organisatie.

Competentieonderzoek

Om de competenties van mannen en vrouwen te onderzoeken, is gebruikgemaakt van de grote Europese database van project PERFECT van de Universiteit Twente. Hierbij zijn zo'n 600 inkopers geënkquêteerd over hun competenties, dat wil zeggen: kennis, professionele en interpersoonlijke vaardigheden en intrapersonale eigenschappen. Gevraagd werd hun eigen inkoopcompetenties te beoordelen, bijvoorbeeld met betrekking tot het maken van kostenanalyses, communiceren en luisteren. Doel van het onderzoek was uit te vinden welke competenties typerend zijn voor mannen en welke voor vrouwen. De respondenten werden verdeeld in vier leeftijdsgroepen: 20-29 jaar, 30-39 jaar, 40-49 jaar en 50-59 jaar, waarna een vergelijking tussen beide geslachten per leeftijdsgroep werd uitgevoerd.

Effecten

Toen deze studie werd opgezet, was al duidelijk dat een man-vrouwvergelijking op basis van een online enquête zorgvuldig bekeken moest worden door de onderzoekers. Voor deze enquête vulden de respondenten namelijk zelf het niveau van hun competenties in en uit de literatuur blijkt dat mannen hun competenties meestal hoger inschatten of zelfs overschatten. Vrouwen stellen zich daarentegen bescheidener op wanneer het gaat om de inschatting van het eigen kunnen. Die effecten bleken in deze enquête uiteindelijk mee te vallen.

Dertigers en veertigers

Opmerkelijk was dat bij de twintigers en de vijftigers qua competenties geen significante verschillen zijn gevonden tussen mannen en vrouwen. De verschillen doen zich alleen voor bij de middengroep van dertigers en veertigers. De scores van mannen tussen de 30 en 49 jaar zijn significant hoger voor inkoopkennisgerelateerde competenties. Ook scoorden deze mannen hoger op ondernemerschap en creativiteit. Bovendien onderscheiden ze zich in positieve zin van de groep vrouwen door interpersoonlijke competenties, die volgens de stereotypering juist vrouwelijk zouden zijn. Het gaat daarbij om adviesvaardigheden, relaties opbouwen (netwerken), anderen weten te overtuigen en personeel managen.



“Dat vrouwen minder ervaring opdoen in hogere functies ligt niet aan hun competenties, maar aan de structuren om hen heen”

In de basis is er dus geen verschil tussen mannen en vrouwen als het gaat om competenties. Aan het begin van de carrière beoordelen zij zichzelf in dezelfde mate competent. Maar hoe komt het dat vrouwen tussen de 30 tot 49 jaar zichzelf minder competent achten? Het feit dat vrouwen vaker parttime gaan werken en zich deels terugtrekken uit de arbeidsmarkt om zich op hun gezinnen te richten, kan een belangrijke invloed hebben op het carrièreverloop. Bovendien schatten parttimers - van beide geslachten - hun competenties over het algemeen lager in dan fulltimers.

Opt-outeffect

In de literatuur is beschreven dat vrouwelijke professionals er vaker voor kiezen de arbeidsmarkt (deels) te verlaten om voor de kinderen te zorgen, in plaats van een fulltimebaan te nemen in een veeleisende carrière. Dit fenomeen wordt het opt-outeffect genoemd. In 2003 verscheen hierover een spraakmakend artikel in de New York Times, geschreven door Lisa Belkin. Zij constateerde dit effect bij het merendeel van de hoogopgeleide vrouwen die zij interviewde. Deze vrouwen kozen er ofwel voor om parttime te werken ofwel de arbeidsmarkt geheel te verlaten om tijdens de 'cruciale carrièreopbouwende jaren' (25-44 jaar) voor de kinderen te gaan zorgen. Als gevolg van

dit verschijnsel doen vrouwen minder ervaring op in topfuncties en beoordelen zij hun competenties, als parttimers, lager dan mannen.

Glazen plafond

Het opt-outeffect doet zich dus voor bij vrouwen die het glazen plafond niet bereiken, omdat ze voor die tijd al de keuze hebben gemaakt parttime te gaan werken of de arbeidsmarkt geheel te verlaten. Dit betekent dat er ruwweg twee redenen zijn waarom vrouwen minder vaak doordringen tot de top: het glazen plafond en het opt-outeffect. Het glazen plafond is inmiddels onderwerp van wetgeving. De invoering van het wettelijke streefcijfer is erop gericht minimaal 30 procent vrouwen in de raden van bestuur en raden van commissarissen van grote vennootschappen op te nemen. Vandaar dat in het tweede deel van het onderzoek het opt-outeffect van vrouwen in inkoopfuncties onderzocht.

Carrièreitjger

De interviews met vrouwelijke inkopers waren in lijn met die van Lisa Belkin en bevestigden dat zij het moederschap met een flexibele baan combineerden om een ideale balans tussen werk en gezin te creëren. Een van de geïnterviewde was helder over haar ambities en benoemde op haar manier het opt-outeffect: "Ik maakte meteen duidelijk dat ik kinderen heb en daarom geen echte carrièreitjger kan zijn. Dat is een keuze. En ik wil dat ook helemaal niet. Ik vind het belangrijk om gewoon een leuke baan te hebben en ergens houdt het dan op. Voor sommige banen moet je nu eenmaal fulltime beschikbaar zijn." Deze redenatie wordt veel gehoord onder vrouwelijke professionals en verwoordt precies waarom vrouwen minder ervaring opdoen in hogere functies. Het ligt dus niet aan de competenties van deze vrouwen, maar aan de structuren om hen heen, zoals hun gezin en opvattingen over cultuur en carrière.

Potentieel benutten

De strijd om talent is gaande en organisaties zouden het opt-outgedrag inmiddels moeten herkennen. Met de wetenschap dat hun organisatie succesvoller kan zijn door de ideale mix van vaardigheden en kennis, ingebracht door mannen én vrouwen, zouden ze talentvolle vrouwen flexibiliteit en carrièrekansen moeten geven. Zo kunnen vrouwen beter gefaciliteerd worden in het vinden van een goede balans tussen werk en gezin. Werkgevers die zich realiseren dat ze vrouwelijke professionals op een andere wijze aan zich moeten binden en die weten dat de huidige lichting inkoop- en supply chain-studenten in meerderheid bestaat uit vrouwen, kunnen het potentieel van deze vrouwen in de toekomst ten volle gaan benutten.

Advies

Het advies aan deze lichting jonge vrouwelijke inkopers is om een professionele ambitie niet als vanzelfsprekend opzij te zetten in die cruciale carrièreopbouwende jaren. Ze zouden kunnen uitzoeken wat de balans tussen werk en gezin voor hen persoonlijk nu precies inhoudt. Daarnaast is het zaak een carrièrepad af te spreken met de werkgever. Die stimuleert daarmee een ambitieus talent, met als gevolg dat de genderdiversiteit ook in de hogere regionen zal toenemen. Een belangrijke winst is dat door de toename van het aantal vrouwelijke inkoopprofessionals en cpo's er minder overbodige risico's worden genomen tijdens cruciale beslissingen, waardoor deze organisaties beter kunnen presteren. ●

