



Een lange weg

*De ondervertegenwoordiging
van vrouwen in management
en top nader verklaard*

Ans Merens

Een lange weg

Opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag
Figuren: Staet van Creatie, Tilburg
Vertaling: Metamorfose Vertalingen, Utrecht
Beeld omslag: ANP/Hollandse Hoogte
Omslagontwerp: Textcetera, Den Haag

ISBN 978 90 393 7501 3 (proefschrifteditie)
ISBN 978 90 393 7502 0 (handelseditie)
NUR 745

UNIVERSITEIT UTRECHT

Een lange weg

De ondervertegenwoordiging van vrouwen in management
en top nader verklaard

A long way: Underrepresentation of women in management
and senior roles explained
(with a summary in English)

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor
aan de Universiteit Utrecht
op gezag van de rector magnificus,
prof.dr. H.R.B.M. Kummeling,
ingevolge het besluit van het college voor promoties
in het openbaar te verdedigen op

vrijdag 23 september 2022 des middags te 12.15 uur

door

Johanna Gesina Fredrica Merens

geboren op 21 maart 1960
te Voorschoten

Promotor: Prof. dr. J.J. Schippers

Copromotor: Dr. C.L.H.S. Remery

Beoordelingscommissie:
Prof. dr. E. Knies
Prof. dr. J. Plantenga
Prof. dr. S. Murtinu
Prof. dr. K. Putters
Prof. dr. ir. A.G. van der Lippe

Inhoud

Samenvatting	6
1 Inleiding	12
1.1 Achtergrond	12
1.2 Stand van zaken	14
1.3 Theoretisch kader	19
1.4 De onderzoeksvragen	29
1.5 Data en methoden	33
Noten	34
Literatuur	34
2 Het relatieve belang van verklarende factoren voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties	41
Samenvatting	41
2.1 Inleiding	41
2.2 Theoretische en empirische achtergronden	44
2.3 Data en methode	51
2.4 Resultaten	56
2.5 Discussie	68
Noten	70
Literatuur	70
3 Doorstroom van vrouwen en mannen naar leidinggevende functies	76
Samenvatting	76
3.1 Achtergrond	76
3.2 Theorieën en empirische literatuur over doorstroom	78
3.3 Data en methoden	82
3.4 Resultaten	86
3.5 Discussie en conclusies	94
Noten	96
Literatuur	97
4 Uitstroom van vrouwen en mannen uit de top en subtop	101
Samenvatting	101
4.1 Waarom zijn er zo weinig vrouwen in de top?	101
4.2 Theoretische invalshoeken en empirisch onderzoek	102
4.3 Data en methode	105
4.4 Resultaten	107

4.5	Conclusies	114
	Noten	115
	Literatuur	115
5	Uitstroom van vrouwen en mannen in leidinggevende functies	118
	Samenvatting	118
5.1	Achtergrond	118
5.2	Theoretisch kader en relevant onderzoek	120
5.3	Data en afbakening van begrippen	123
5.4	Resultaten	125
5.5	Conclusies en discussie	132
	Noten	134
	Literatuur	134
6	Effectiviteit van maatregelen van arbeidsorganisaties om meer vrouwen in topfuncties te krijgen	137
	Samenvatting	137
6.1	Introductie	137
6.2	Theoretisch kader	139
6.3	Data en methode	144
6.4	Resultaten	147
6.5	Conclusies	162
6.6	Reflectie op de resultaten	163
	Noten	163
	Literatuur	164
7	Samenvatting en discussie	167
7.1	Achtergrond	167
7.2	Theoretisch kader	167
7.3	Samenvatting van de empirische resultaten	169
7.4	Betekenis van het onderzoek	175
7.5	Beleidsimplicaties	178
7.6	Sterke en zwakke kanten van het onderzoek	181
7.7	Toekomstig onderzoek	183
	Noot	185
	Literatuur	185

Summary	189
Bijlage A	195
Dankwoord	200
Curriculum vitae	202

Samenvatting

De aanwezigheid van vrouwen in top- en managementfuncties in Nederland is de afgelopen twintig jaar toegenomen. Toch is het aandeel vrouwen in de top nog steeds relatief laag, vooral in het bedrijfsleven. De positie van vrouwen in de top en de managementlagen onder de top is goed gedocumenteerd en de beschrijving ervan wordt regelmatig geactualiseerd. Het beschikbare, verklarende onderzoek is echter vaak gedateerd of betreft casestudies die geen representatief beeld schetsen. Wat grotendeels ontbreekt, is landelijk verklarend onderzoek. Daarbinnen zijn enkele specifieke kennislacunes aan te wijzen. Ten eerste is het onduidelijk welke verklaringen het meeste gewicht in de schaal leggen voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in het (top)management (Henderikse et al. 2007; Jongen et al. 2019). Ten tweede ontbreekt er in Nederland landelijk, representatief onderzoek over processen van in-, door- en uitstroom als verklaring voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in het (top)management. Ten derde is er, zowel internationaal als voor Nederland, nog weinig bekend over de effectiviteit van maatregelen die bedrijven kunnen nemen om meer vrouwen in het (top)management te krijgen, zo blijkt uit literatuurstudies (Foster Curtis en Draechslin 2008; Van Luijn 2004; Merens 2012). Dit proefschrift heeft tot doel deze openstaande vragen te beantwoorden.

De centrale vraag van dit proefschrift is daarom als volgt geformuleerd:

Hoe valt het te verklaren dat er zo weinig vrouwen in de top en in managementfuncties in Nederlandse bedrijven en andere arbeidsorganisaties werken?

Dit proefschrift levert een bijdrage aan de wetenschappelijke kennis omdat het op verschillende manieren de actuele, kwantitatieve inzichten over de oorzaken van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in (top)managementfuncties in Nederland vergroot. Er zijn daartoe vijf verschillende studies verricht.

Voor de verklaring van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in management- en topfuncties is in dit proefschrift gebruikgemaakt van drie verschillende typen theoretische benaderingen, namelijk: 1. aanbodverklaringen, 2. verklaringen op het terrein van beeldvorming en genderstereotypen en 3. vraagverklaringen. Deze verklaringen kunnen elkaar soms overlappen.

Het relatieve belang van verklarende factoren voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties

Hoewel er in de afgelopen decennia veel onderzoek is gedaan naar ondervertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties, is er nog weinig bekend over het gewicht van de verschillende typen theoretische verklaringen ten opzichte van elkaar (Henderikse et al. 2007; Jongen et al. 2019). Om hier meer zicht op te krijgen hebben we kwantitatieve analyses gedaan met een reeks relevante factoren die ontleend zijn aan die verklaringen.

Analyses op basis van de Enquête Beroepsbevolking (EBB) van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en de enquête Emancipatie-opinies (EMOP) van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) laten zien dat arbeidsduur de sterkste determinant vormt voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in management-, directie- en leidinggevende functies. Daarnaast worden de genderverschillen in management- en directiefuncties verklaard door (in volgorde van belang) sector en opleidingsrichting: het werken in het bedrijfsleven en een diploma in economische/juridische of technische richting vergroten de kans op zulke functies. Dit is conform onze verwachtingen op basis van de *human capital*-theorie. De hypothesen voor deze factoren konden we dus bevestigen.

Voor de genderverschillen in het uitoefenen van leidinggevende functies vormen genderverschillen in carrièreambities een verklaring, maar veel minder dan arbeidsduur. Ze hebben dus een relatief geringe toegevoegde waarde voor de verklaring waarom vrouwen minder vaak leidinggeven dan mannen. Mogelijk komt dit doordat de invloed van ambities mede via andere factoren, zoals arbeidsduur en opleidingsniveau, verloopt. Gendernormen bleken noch samen te hangen met leidinggeven, noch met man-vrouwverschillen daarin. Wellicht is de operationalisering van gendernormen in ons onderzoek te algemeen en daarmee minder geschikt om gendernormen over vrouwelijke leiders te meten.

Doorstroom van vrouwen en mannen naar leidinggevende functies

Een oorzaak voor het geringe aandeel vrouwen in de top zou kunnen zijn dat vrouwen minder vaak dan mannen doorstromen naar leidinggevende en topfuncties. Dit is voor Nederland nog niet recent en op landelijk niveau onderzocht. In dit onderzoek is daarom nagegaan of, en zo ja op welke manier, vrouwen en mannen in de loop van de tijd doorstromen naar leidinggevende functies en hoe eventuele verschillen daarin zijn te verklaren. Aan de hand van het Arbeidsaanbodpanel (AAP) van het SCP hebben we voor 2004-2018 de loopbanen in kaart gebracht van startende werknemers (18-35 jaar) en van ervaren werknemers (36-65 jaar). Met behulp van latente klassengroeianalyse vonden we voor deze leeftijdsgroepen profielen van werknemers die het meest op elkaar lijken in hun loopbaanontwikkeling. Voor de startende werknemers onderscheiden we de profielen niet-leidinggevenden, stijgende lagere managers en stijgende middenmanagers. Voor de ervaren werknemers onderscheiden we de profielen niet-leidinggevenden, *steady state*, stijgende middenmanagers, stijgende topmanagers en uitstromers. In beide leeftijdsgroepen blijken vrouwen oververtegenwoordigd te zijn onder de profielen niet-leidinggevenden (aandeel vrouwen rond 60-70%). Daarentegen behoren mannen vaker tot alle andere profielen. Dat geldt vooral voor profielen waarbij doorstroom naar topfuncties (aandeel mannen 74%) en het middenmanagement plaatsvindt (aandeel mannen 60-70%).

We veronderstelden vooraf dat vrouwen minder vaak dan mannen doorstromen naar leidinggevende en topfuncties doordat zij veel vaker dan mannen een deeltijdbaan hebben, minder vaak overwerken, minder steun vanuit hun organisatie krijgen en doordat arbeidsorganisaties negatievere leiderschapsverwachtingen hebben over moeders dan vaders. Multinomiale logistische regressieanalyses laten een duidelijke bevestiging zien van de hypothesen over deeltijdwerk en overwerk. Voltijdwerk en overwerk (alleen bij

ervaren werknemers) geven een duidelijk grotere kans om door te stromen naar een leidinggevende functie, vooral een topfunctie, dan om in een niet-leidinggevende functie te (blijven) werken. Daarnaast blijkt dat ervaren werknemers met grote deeltijdbanen (28-34 uur per week) meer kans hebben dan werknemers met kleine deeltijdbanen om middenmanager te worden of te blijven, maar minder dan voltijdwerkers.

We vonden geen bevestiging voor de hypothesen dat vrouwen minder vaak dan mannen doorstromen naar leidinggevende posities doordat zij minder steun vanuit hun organisatie ontvangen en doordat organisaties negatievere verwachtingen over moeders hebben (behalve voor het profiel *steady state*). Verder bleek dat in grotere organisaties de kans op doorstroom naar (hogere) leidinggevende functies groter is dan in kleine organisaties, waarschijnlijk doordat daar meer hiërarchische lagen en dus ook meer mogelijkheden zijn voor doorstroom.

Uitstroom van vrouwen en mannen uit de top

Er is veel meer onderzoek gedaan naar de rol van geringe doorstroom van vrouwen naar management- en topfuncties dan naar de mogelijke rol van de relatief grote uitstroom uit zulke functies als verklaring voor het lage aandeel van vrouwen in topfuncties. Kwalitatief onderzoek in de jaren nul laat zien dat vrouwen uit leidinggevende en hogere functies vertrokken omdat ze zich niet thuis voelden in de competitieve cultuur, vanwege de lange werkweken en/of omdat ze onvoldoende steun kregen voor hun ambities. In deze deelstudie is daarom onderzocht of er op landelijk niveau sprake is van een relatief grote uitstroom van vrouwen ten opzichte van mannen uit de top en subtop.

We veronderstelden dat vrouwen in de top en subtop vanwege hun minderheidspositie relatief vaker dan mannen uitstromen. Deze hypothese werd in dit onderzoek niet bevestigd. Analyses op basis van diverse databestanden laten in alle onderzochte sectoren (bedrijfsleven, overheid, non-profitsector) zien dat het aandeel van vrouwen in de totale uitstroom (van vrouwen en mannen tezamen) uit de top steeds (iets) lager is dan hun aandeel in de totale instroom. Ook is de uitstroom van vrouwen niet groter dan hun aandeel in de huidige top, behalve in de non-profitsector (zorg en sociaaleconomische organisaties). Voor zover de subtop onderzocht kon worden – alleen voor de rijksoverheid was dit mogelijk – bleek dat, net als in de top, de uitstroom van vrouwen daar geringer is dan de instroom. De achterblijvende vertegenwoordiging van vrouwen in de top, vooral in bedrijven, kan dus niet aan een relatief grote uitstroom uit de top worden toegeschreven. Mogelijk speelt een relatief grote uitstroom van vrouwen uit de subtop van het bedrijfsleven mee.

Uitstroom van vrouwen en mannen in leidinggevende functies

Deze deelstudie bouwt voort op de vorige deelstudie. Daarnaast laat buitenlands onderzoek zien dat de uitstroom van vrouwen uit de subtop groter is dan uit de top. We hebben daarom in deze deelstudie onderzocht of vrouwen en mannen in leidinggevende functies, die vermoedelijk grotendeels in de subtop werken, verschillen in hun uitstroom en welke factoren hierbij een rol spelen. We focussen hierbij op negatieve uitstroom: een afname

van het aantal ondergeschikten, een verandering naar een niet-leidinggevende functie of ontslag.

Analyses op basis van het Arbeidsaanbodpanel (2004-2016) laten zien dat vrouwen en mannen in leidinggevende functies ongeveer even vaak negatieve uitstroom meemaken: ruim een derde maakt dit één keer mee, terwijl 5% van de vrouwen en 8% van de mannen dit meer dan één keer meemaakt (verschil is niet significant). Maar als vrouwen uitstromen, blijken ze vaker terecht te komen in niet-leidinggevende functies dan mannelijke leidinggevendenden. Twee jaar na deze uitstroom blijkt een even groot aandeel van deze vrouwen en mannen weer werkzaam als leidinggevende. Maar doordat op een eerder moment, zoals eerder vermeld, meer vrouwen dan mannen van een leidinggevende naar een niet-leidinggevende functie zijn uitgestroomd, zijn er na drie metingen (zes jaar) per saldo meer leidinggevende vrouwen dan mannen ‘verdwenen’. Er zijn daardoor minder vrouwen beschikbaar om door te stromen naar een topfunctie, ofwel er is sprake van een ‘lekkende pijplijn’ met potentiële topvrouwen (Pell 1996). Dit zou een verklaring kunnen vormen voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties, vooral in het bedrijfsleven. De deelstudie over doorstroom heeft dit inderdaad laten zien.

We veronderstelden dat vrouwelijke leidinggevendenden een hogere kans op uitstroom hebben dan mannelijke leidinggevendenden omdat ze vaker ontevreden zijn over het werk en over de doorgroeimogelijkheden. Deze hypothesen werden echter niet bevestigd in dit deelonderzoek. Weliswaar vormde ontevredenheid met het werk een voorspeller voor negatieve uitstroom, maar liet dit geen verschillende effecten naar geslacht zien. We vonden evenmin dat ontevredenheid met de doorgroeimogelijkheden een effect had op uitstroom van leidinggevendenden, ook niet afzonderlijk voor vrouwen en mannen. Daarnaast bleek dat leidinggevendenden in het bedrijfsleven meer kans op uitstroom hadden dan in de non-profitsector. Mogelijk heeft dat te maken met de betere ontslagbescherming van ambtenaren bij de overheid die tot 2020 gold.

Effectiviteit van maatregelen van arbeidsorganisaties om meer vrouwen in de top te krijgen

Bedrijven en andere arbeidsorganisaties kunnen invloed uitoefenen op het aandeel van vrouwen in de top door specifieke maatregelen te nemen. Literatuurstudies in Nederland en in andere landen laten zien dat er relatief weinig bekend is over de effectiviteit van maatregelen die organisaties nemen om meer vrouwen in de top te krijgen. In deze evaluatieve deelstudie zijn we daarom op basis van literatuuronderzoek en empirisch onderzoek nagegaan wat de effecten zijn van maatregelen die arbeidsorganisaties nemen om het aandeel van vrouwen in de top te vergroten.

Op basis van literatuur over belemmeringen voor vrouwen om naar de top door te stromen, hebben we een onderscheid gemaakt in vier typen maatregelen die organisaties kunnen nemen: 1. strategie en diversiteitsbeleid van de organisatie, 2. inbedding in de lijnorganisatie, 3. inzet van hr-instrumenten en 4. inzet van communicatie-instrumenten. Analyses op basis van data van de ondertekenaars van het Charter Talent naar de Top laten zien dat maatregelen op het terrein van strategie, hr-instrumenten voor arbeidsvoorwaarden

(vooral flexibel werken) en communicatie samenhangen met een toename van vrouwen in de top. Voor strategie en arbeidsvoorwaarden geldt bovendien dat het nemen van een groot aantal ('breed palet') maatregelen, ongeacht de combinatie van specifieke maatregelen, bijdraagt aan een groter aandeel topvrouwen. Voor communicatie blijkt dat juist specifieke maatregelen, namelijk externe communicatie en het vergroten van de zichtbaarheid van vrouwen, samenhangen met meer vrouwen in de top. We vonden geen significante effecten van maatregelen op het terrein van inbedding in de lijnorganisatie, bijvoorbeeld door verankering van diversiteit in de *planning- en control*cyclus. Uit aanvullende analyses op monitorgegevens van de charterondertekenaars van latere jaren (Pouwels en Henderikse 2013, 2014) blijkt echter dat dit type maatregelen wel effect heeft, maar pas op langere termijn (minimaal een jaar later).

Sommige afzonderlijke hr-maatregelen op het terrein van arbeidsvoorwaarden blijken geen (ouderschapsverlof en kinderopvang) of een negatief effect (deeltijdwerk in de sub-top) te hebben op het aandeel vrouwen in de top. Charterorganisaties beschouwen dit soort arbeidsvoorwaarden als een van de succesfactoren voor hun beleid om meer vrouwen in de top te krijgen. De percepties van wat succesvol beleid is, lijken dus niet altijd aan te sluiten bij de effectiviteit, die uit empirisch onderzoek blijkt, van maatregelen om belemmeringen voor vrouwen aan te pakken.

Conclusie en discussie

Dit proefschrift levert op verschillende manieren een bijdrage aan de wetenschappelijke kennis over vrouwen in top- en managementfuncties. Een sterke kant van dit proefschrift is ten eerste dat hiermee in Nederland voor het eerst landelijk, kwantitatief en longitudinaal onderzoek is gedaan naar de processen die ten grondslag liggen aan het lage aandeel van vrouwen in de top en het management. Dit proefschrift laat zien dat de doorstroom van vrouwen naar leidinggevende functies, met name naar topfuncties, beduidend lager is dan die van mannen. De uitstroom van vrouwen en mannen uit zulke functies verschilt echter niet. Achterblijvende doorstroom van vrouwen blijkt daarmee een belangrijkere factor dan uitstroom voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de top en management.

Een andere sterke kant van dit proefschrift is dat het bijdraagt aan een grotere kennis over het relatieve gewicht van de verschillende factoren voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in het management. Daartoe is een reeks relevante factoren in de analyses meegenomen. In het crosssectionele onderzoek is gebleken dat arbeidsduur de belangrijkste determinant is voor het lage aandeel van vrouwen in het management. Daarnaast laat het longitudinale onderzoek zien dat werken in deeltijd ongunstig is voor de latere doorstroomkansen naar leidinggevende functies. Deze uitkomsten zijn des te meer van belang gezien het veelvuldig in deeltijd werken door vrouwen in Nederland (70% van de werkende vrouwen).

Ten derde levert dit proefschrift nieuwe kennis op over de effectiviteit van maatregelen van arbeidsorganisaties om meer vrouwen in de top te krijgen; dat was nog niet eerder onderzocht in Nederland. De belangrijkste maatregelen vormen een samenhangend

diversiteitsbeleid en *commitment* van de top. Daarnaast blijkt een breed palet aan afzonderlijke maatregelen effectief te zijn.

Dit proefschrift kent ook een aantal beperkingen, veelal gerelateerd aan de beschikbare data. In een aantal onderzoeken was het door de eigenschappen van de beschikbare data niet of slechts gedeeltelijk mogelijk om top en subtop van elkaar te onderscheiden. Ook is er voor Nederland geen databestand beschikbaar waarmee alle mogelijke factoren tegelijk onderzocht kunnen worden. Vooral organisatiekenmerken (vraagfactoren) komen niet of beperkt voor in de beschikbare bestanden. Een andersoortige beperking is dat de deelstudie naar de effectiviteit van maatregelen alleen betrekking heeft op de selecte groep van ondertekenaars van het Charter Talent naar de Top.

Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op de vorming van een databestand waarin zo veel mogelijk relevante aanbod- en vraagfactoren en genderstereotypen zijn opgenomen. Zo'n databestand met verschillende kenmerken zou kunnen worden gevormd door bestaande werknemersbestanden aan te vullen of te verrijken met gegevens van werknemers over deelname aan managementtrainingen en ervaring in managementfuncties, met organisatiekenmerken (organisatiecultuur, aandeel vrouwen in team en organisatie, ervaren steun bij loopbaanontwikkeling, hiërarchische positie van leidinggevendenden) en genderstereotypen. Voor de meting van genderstereotypen doen we daarbij de suggestie om specifieke gendernormen over leiderschap in plaats van algemene gendernormen over werk te onderzoeken.

De rol van ambities bij het bereiken van een managementfunctie is in dit proefschrift nog niet voldoende helder geworden. Vervolgonderzoek met longitudinale data zou kunnen verduidelijken hoe ambities van vrouwen en mannen zich gedurende de levensloop en arbeidsloopbaan in samenhang met andere factoren (opleidingsniveau, arbeidsduur, gendernormen) ontwikkelen, in hoeverre zich daarbij genderverschillen voordoen en welke invloed dat heeft op hun doorstroom naar managementfuncties.

Ten slotte verdient het aanbeveling om toekomstig onderzoek naar de effectiviteit van maatregelen te richten op een bredere, minder selecte groep van arbeidsorganisaties dan de charterondertekenaars. Dat vereist meerjarige data die gegevens over zowel het aandeel vrouwen in de (sub)top als over de genomen maatregelen bevatten.

1 Inleiding

‘Geen rok in de top!’ (bankier Splinter Bussink in de tv-serie *Oud geld*, 1998 en 1999)

1.1 Achtergrond

De tijd is voorbij dat vrouwen openlijk worden geweerd van de arbeidsmarkt of, specifieker, in topfuncties. Sinds de jaren zeventig zijn steeds meer vrouwen in Nederland toegetreden tot de arbeidsmarkt onder invloed van hun gestegen opleidingsniveau en veranderde maatschappelijke opvattingen over de rol van vrouwen (Merens 2008; Tijdens 2006). Al in de jaren tachtig bestempelden Hartog en Theeuwes (1983) deze ontwikkeling als een ‘onstuitbare opmars’. Inderdaad was er in de afgelopen vijf decennia sprake van een continue groei van de arbeidsdeelname van vrouwen, afgezien van periodes van economische neergang, waarin hun arbeidsdeelname stabiliseerde (Van den Brakel et al. 2020; Merens 2008; Tijdens 2006). Het verschil tussen vrouwen en mannen in arbeidsdeelname is daardoor geslonken; tegenwoordig werkt 85% van de mannen en 75% van de vrouwen (Van den Brakel et al. 2020). De opmars van vrouwen naar de arbeidsmarkt is als gevolg van het eerder genoemde hogere opleidingsniveau van vrouwen gepaard gegaan met een groei van vrouwen in hogere beroepsniveaus (CBS 2021). In sommige van zulke beroepen (rechters, huisartsen) vormen vrouwen tegenwoordig de meerderheid. Zoomen we in op de hogere functies, dan zien we dat het aandeel van vrouwen in management- en topfuncties in de afgelopen twintig jaar eveneens is toegenomen. Maar doordat hun aandeel in 2000 tamelijk laag was, is de vertegenwoordiging van vrouwen in zulke functies, vooral in het bedrijfsleven, nog steeds relatief laag (Van den Brakel et al. 2020; Lückerath-Rovers 2021; Merens en Dirven 2018; Pouwels en Van den Brink 2021). Al sinds de jaren negentig van de vorige eeuw wordt er in het emancipatiebeleid van de rijksoverheid naar gestreefd om de vertegenwoordiging van vrouwen in de politiek en in andere besluitvormende functies, ofwel topfuncties in arbeidsorganisaties, te vergroten (TK 1992/1993, 1996/1997, 2000/2001, 2005/2006, 2007/2008, 2012/2013, 2017/2018). Ging de beleidsaandacht in de jaren negentig vooral uit naar vrouwen in de politiek, vanaf 2000 kwam er meer aandacht voor vrouwen in topfuncties. Ook voor deze functies werden toen streefcijfers opgesteld¹ en specifieke maatregelen genomen (TK 2000/2001, 2005/2006, 2007/2008, 2012/2013, 2017/2018). Dat gebeurde in de jaren nul door het subsidiëren van initiatieven vanuit het bedrijfsleven zelf, zoals het Ambassadeursnetwerk, Stichting Opportunity in Bedrijf en het Charter Talent naar de Top. Daarna werd het beleid iets minder vrijblijvend. In 2013 trad de Wet bestuur en toezicht (Wbt) in werking, waarbij onder andere werd bepaald dat grote vennootschappen – dat zijn er bijna 5000 – minstens 30% vrouwen en 30% mannen in de top moesten hebben. Als ze dit streefcijfer niet realiseerden, werden er geen sancties opgelegd, maar moesten ze in hun jaarverslag uitleggen waarom dit niet gelukt was. Na enkele jaren werd duidelijk dat het aandeel vrouwen in de top van deze grote bedrijven weliswaar was gegroeid, maar te weinig om 30% te realiseren (Pouwels et

al. 2019). In navolging van het SER-advies *Diversiteit in de top* (SER 2019) heeft het kabinet daarom besloten tot stringenter maatregelen. Voor de (momenteel) 89 beursgenoteerde bedrijven geldt sinds 1 januari 2022 een ingroeiquotum: ten minste een derde deel van de raad van commissarissen moet bestaan uit mannen en ten minste een derde deel uit vrouwen. Daarnaast moeten grote vennootschappen verplicht passende en ambitieuze streefcijfers opstellen om de verhouding tussen het aantal mannen en vrouwen in de (sub)top van de onderneming evenwichtiger te maken. Jaarlijks moeten ze rapporteren over de voortgang (TK 2019/2020, 2020/2021; Rijksoverheid 2021).

In de wetenschap heeft de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de top geleid tot een omvangrijke hoeveelheid onderzoek naar de beschrijving en verklaring van dit fenomeen. Daaruit is een trits van verklaringen en factoren naar voren gekomen (Gabaldon et al. 2016; Kirsch 2018; Terjesen et al. 2009; Wirth 2001). Sommige verklaringen leggen de nadruk op verschillen in de individuele kenmerken van vrouwen en mannen; er zouden te weinig vrouwen zijn met de juiste opleiding, ervaring en ambities om manager te worden (Pell 1996). Andere verklaringen wijzen op de rol van de organisatiecultuur: vooroordelen bij werving en selectie en de gangbare praktijken en omgangsvormen op de werkvloer. Ook zijn er verklaringen die focussen op stereotiepe beelden over vrouwen en mannen in onze maatschappij, waardoor leiders vanzelfsprekend met mannen worden geassocieerd (Eagly en Karau 2002; Ellemers 2018). Hoe nuttig zulk onderzoek ook is, er blijven nog veel vragen onbeantwoord. Zo blijft het onduidelijk welke verklaringen nu het meeste gewicht in de schaal leggen voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de top (Henderikse et al. 2007; Jongen et al. 2019). Een andere kwestie is dat er in Nederland op landelijk niveau geen kwantitatief inzicht bestaat in de achterliggende processen achter de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de top. Komt het doordat vrouwen onvoldoende doorstromen naar managementfuncties en van daaruit naar topfuncties? Of komt het doordat vrouwen in de top of in de managementniveaus daaronder vaker dan mannen in die posities uitstromen? Studies naar door- en uitstroom die in Nederland zijn verricht, zijn ofwel gedateerd en/of betreffen casestudies van één type organisatie. Verder is er, zowel internationaal als voor Nederland, nog weinig bekend over de effectiviteit van maatregelen die bedrijven kunnen nemen om meer vrouwen in het (top)management te krijgen, zo blijkt uit literatuurstudies (Foster Curtis en Dreachslin 2008; Van Luijn 2004; Merens 2012). De beschikbare studies zijn veelal (gedateerde) casestudies, *best practices* en/of dossieronderzoek, waarbij de informatie vaak is verkregen aan de hand van percepties van werknemers en managers. Er ontbreekt recent onderzoek over de waarneembare effecten van maatregelen van arbeidsorganisaties op (de groei van) het aandeel vrouwen in het (top)management.

De centrale vraag van dit proefschrift is daarom als volgt:

Hoe valt het te verklaren dat er relatief weinig vrouwen in de top en in managementfuncties in bedrijven en andere arbeidsorganisaties werken?

Deze vraag valt uiteen in vijf deelvragen, die we in afzonderlijke hoofdstukken onderzoeken. Deze deelvragen worden in paragraaf 1.4 nader geformuleerd en toegelicht.

Dit proefschrift levert op verschillende manieren een bijdrage aan de wetenschappelijke kennis over vrouwen in (top)managementfuncties. Ten eerste draagt het bij aan meer kennis van het gewicht van de verschillende factoren achter de ondervertegenwoordiging van vrouwen. Daarbij is het vernieuwend dat de rol van opleidingsrichting, ambities en gendernormen worden onderzocht. Ten tweede geeft het voor Nederland een recent, representatief, kwantitatief inzicht in processen van in-, door- en uitstroom van vrouwen in (top)managementfuncties. Ten derde levert dit proefschrift nieuwe kennis op over de effectiviteit van maatregelen van arbeidsorganisaties om meer vrouwen in de top te krijgen.

Kader 1.1 Top en subtop: belangrijkste begrippen

De raad van bestuur (rvb) of de directie is het hoogste orgaan van een bedrijf of organisatie: het orgaan dat de dagelijkse leiding in handen heeft. De raad van commissarissen (rvc) is het orgaan dat toezicht houdt op het functioneren van een bedrijf of organisatie. Het lidmaatschap van de rvb betekent dat men in dienst is van het bedrijf of de organisatie, terwijl het bij het lidmaatschap van de rvc om een nevenfunctie gaat. In het bedrijfsleven heet het toezichthoudende orgaan vrijwel altijd rvc. In de non-profitsector worden uiteenlopende benamingen gehanteerd, zoals Raad van Toezicht, raad van advies of bestuur. De rvb en rvc vormen samen de top van een bedrijf of organisatie.

Onder subtop wordt verstaan: de hiërarchische lagen onder de raad van bestuur of de directie. Deze lagen kennen in de verschillende sectoren diverse benamingen, zodat gekozen is voor de algemene termen eerste, tweede en derde echelon onder de raad van bestuur of directie. Personen die in de subtop werken, worden veelal aangeduid met managers of leidinggevendenden. Volgens de internationale definitie die in arbeidsmarktstatistieken wordt gehanteerd, zijn managers personen die leidinggeven aan een afdeling of een bedrijf (Dirven en Bierings 2015). Daarbinnen vormen algemeen directeuren een afzonderlijke groep: zij geven leiding aan een bedrijf. Leidinggevendenden vormen een wat ruimere groep dan managers. Naast de hiervoor gedefinieerde groep van managers kunnen zij ook teamleiders, meewerkende voormannen en -vrouwen en tijdelijke projectleiders zijn.

In hoofdstuk 6 worden afwijkende definities van top en subtop gehanteerd. Deze worden daar verder toegelicht.

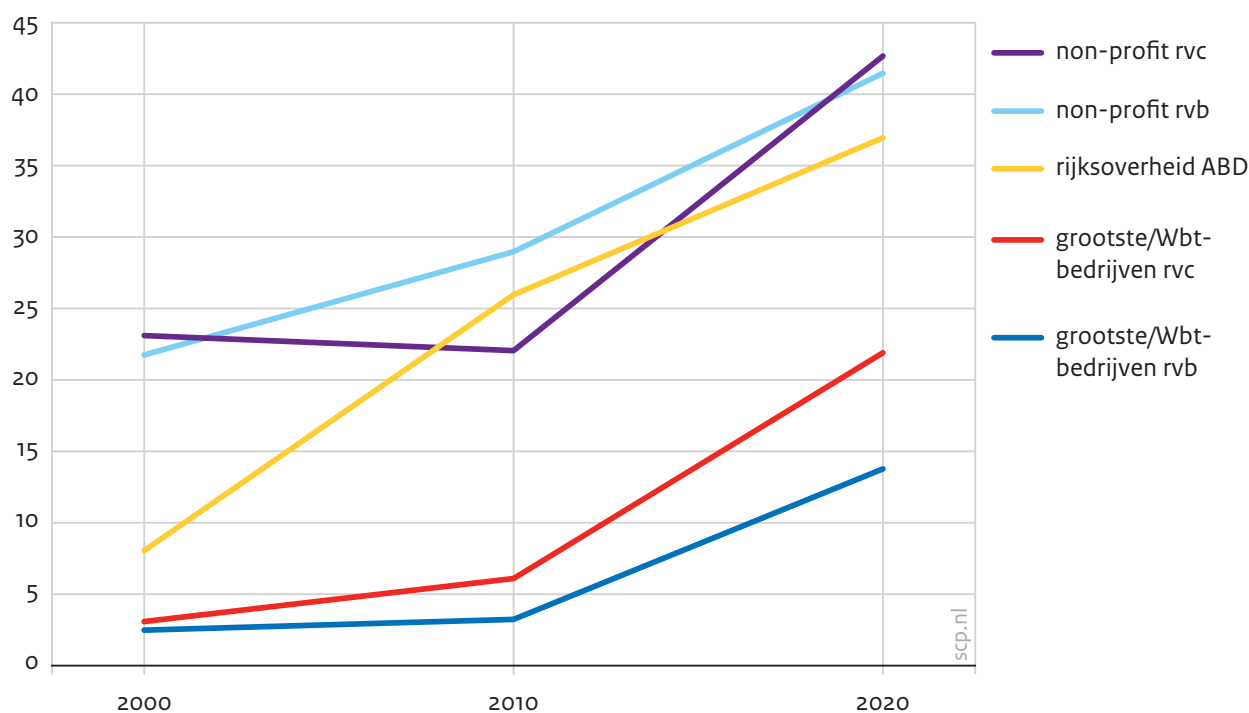
1.2 Stand van zaken

De vertegenwoordiging van vrouwen in de top is in het bedrijfsleven vanouds lager dan bij de rijksoverheid en in andere non-profitorganisaties. Figuur 1.1 laat zien dat in de grote vennootschappen die van 2013-2020 onder de Wet bestuur en toezicht (Wbt) vielen, de raad van bestuur in 2020 voor 14% uit vrouwen bestond en de raad van commissarissen voor 22%. In grote non-profitorganisaties bedroegen deze aandelen 43% en 42%. Vergelijkbaar is de situatie bij de rijksoverheid; daar bestond in 2020 de ambtelijke top (de zogenoemde ABD-functies) voor 37% uit vrouwen. Over alle arbeidsorganisaties bezien, dus ook werknemers in kleine bedrijven en zelfstandigen, vormen vrouwen een vijfde van de algemeen directeuren.

Vrouwen zijn doorgaans minder vaak te vinden in de rvb dan in de rvc. Dit wordt wel toegeschreven aan de geringere managementervaring van vrouwen dan van mannen. Voor benoeming in de rvb is ervaring als manager veelal een vereiste (Frederiksen en Kato 2018), voor de rvc niet per se (De Jong 2011). Leden van de rvc worden ook benoemd vanwege andere kwaliteiten, zoals politieke ervaring of een specifieke deskundigheid.

Figuur 1.1

Aandeel van vrouwen in de top (rvb en rvc, ABD-functies), naar sector^a, 2000-2020 (in procenten)



a Voor grote bedrijven zijn voor 1999 en 2009 gegevens gebruikt van de 5000 grootste bedrijven en voor 2020 gegevens van de bedrijven die onder de Wbt vielen. Deze groepen bedrijven komen grotendeels overeen.

Bron: Elite Research (2000, 2010); Pouwels en Van den Brink (2021); SCP (VIB'00-'20); BZK (2020)

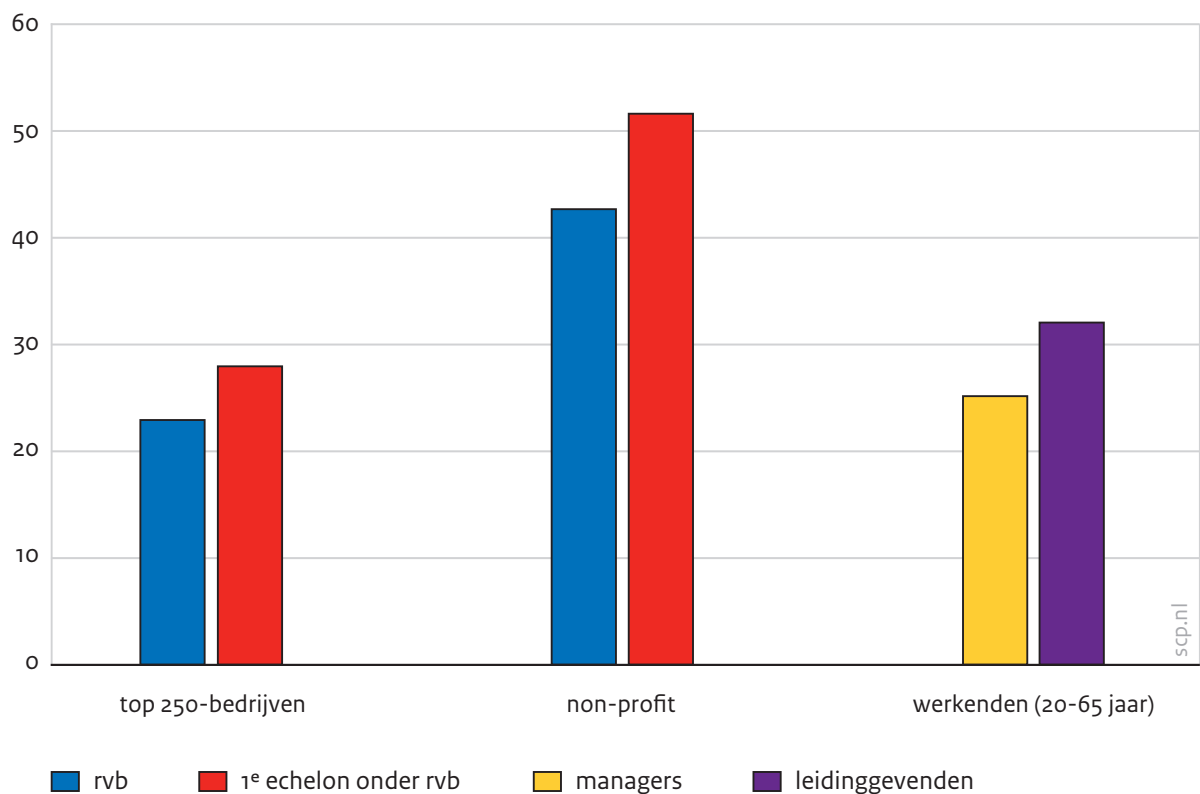
Kijken we naar de ontwikkeling in de afgelopen twintig jaar, dan zien we dat er bij grote bedrijven eerst sprake was van een bescheiden toename van het aandeel vrouwen in de rvb van 2,5% in 2000 naar 3,2% in 2010, en een wat grotere toename van vrouwen in de rvc van 3,1% naar 6%. Van 2010 tot 2020 is duidelijk een versnelling bij de grote bedrijven zichtbaar, vooral in de rvc. In de non-profitorganisaties laat de vertegenwoordiging van vrouwen in de rvb een gelijkmatige groei zien van 22% in 2000 naar 42% in 2020. In de rvc nam het aandeel vrouwen eveneens toe, met een versnelling vanaf 2010. Bij de rijksoverheid was sprake van een flinke stijging van het aandeel vrouwen in de ambtelijke top, waarbij de grootste stijging juist van 2000-2010 (8% naar 26%) werd gerealiseerd. In alle sectoren vond dus van 2000-2020 een substantiële stijging van het aandeel vrouwen in de top plaats. Maar doordat in 2000 het 'startniveau' in het bedrijfsleven vrij laag was, is de

vertegenwoordiging van vrouwen in de top daar nog steeds relatief laag ten opzichte van de andere sectoren.

Figuur 1.2 toont op verschillende manieren de vertegenwoordiging van vrouwen in de hiërarchische lagen onder de top. Voor de vertegenwoordiging in de subtop zijn alleen gegevens van werknemers van grote bedrijven en non-profitorganisaties beschikbaar. Voor werknemers in middelgrote en kleine bedrijven en voor zelfstandigen zijn zulke gegevens niet voorhanden, maar wel gegevens over de aandelen vrouwen onder managers en leidinggevendenden. In deze categorieën zijn ook de topfunctionarissen inbegrepen. Omdat mensen in de top slechts een relatief klein deel vormen van alle managers en leidinggevendenden, geven de cijfers over deze twee categorieën wel een indicatie van de hiërarchische lagen onder de top.

Figuur 1.2

Aandeel van vrouwen in de top en subtop, naar sector, managers^a en leidinggevendenden^a, 2020 (in procenten)



a 2018.

Bron: SCP (VIB'20); CBS (EBB'18), eigen bewerking; SCP (AAP'18)

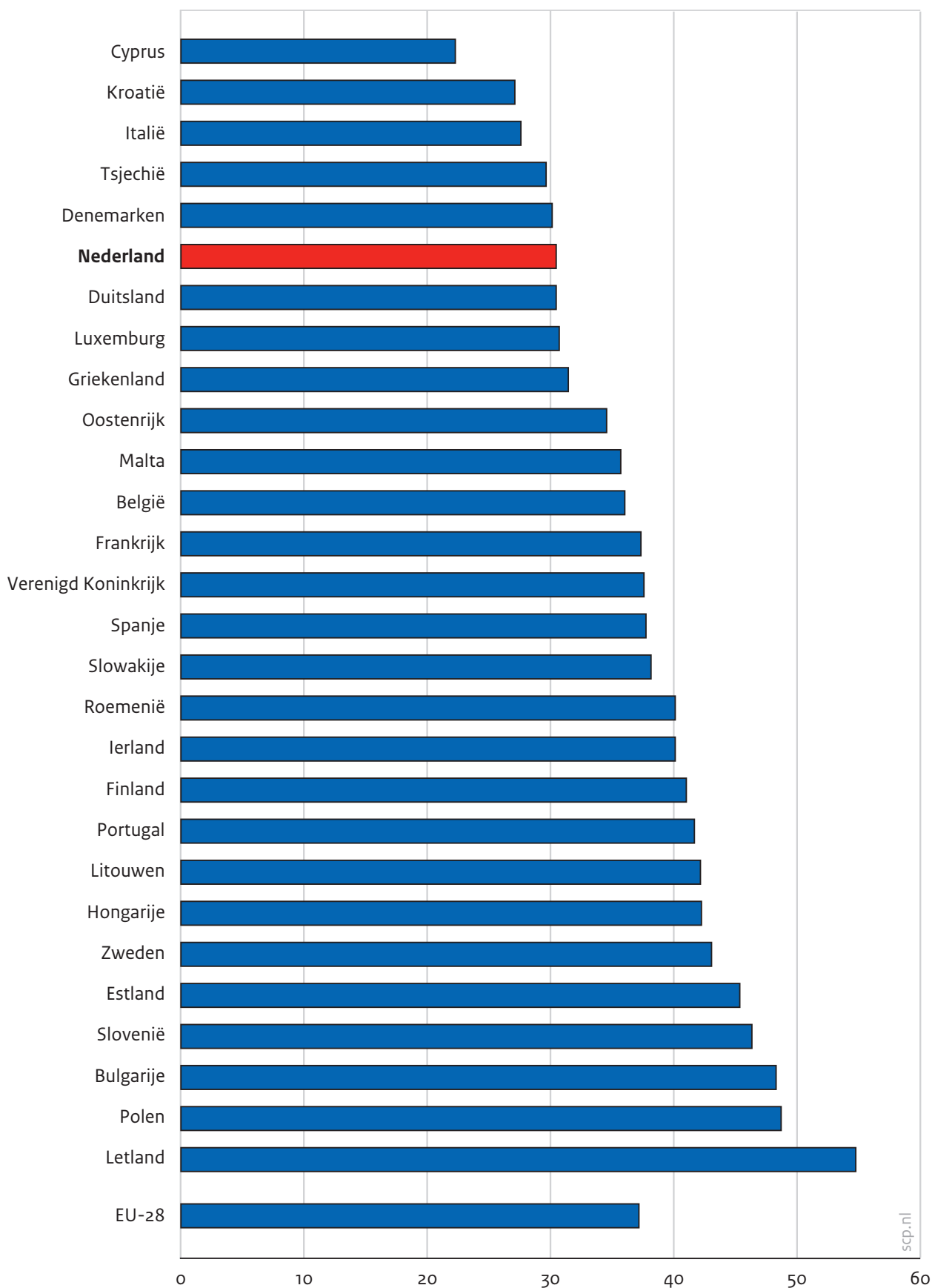
Uit figuur 1.2 blijkt dat het aandeel van vrouwen in de subtop in grote organisaties groter is dan in de rvb. Dit verschil tussen top en subtop is in grote bedrijven ongeveer even groot als in grote non-profitorganisaties, namelijk 25% meer vrouwen in de subtop dan in de top.

Kijken we naar alle werkenden, dan blijkt dat een kwart van de managers en 32% van de leidinggevenden vrouwen zijn. Uit dit verschil kunnen we afleiden dat vrouwen beter zijn vertegenwoordigd onder de lagere leidinggevenden dan onder de leidinggevenden op het midden- en topniveau. Leidinggevenden vormen immers een ruimere groep dan managers (zie kader 1.1 voor toelichting op de begrippen); ook meewerkende voormannen/vrouwen en teamleiders behoren hiertoe.

Internationaal gezien steekt de vertegenwoordiging van vrouwen in het management in Nederland ongunstig af. Het aandeel vrouwelijke managers in Nederland (31%) behoort tot een van de kleinste van de EU-lidstaten. Alleen in Cyprus, Kroatië, Italië en Tsjechië werken nog minder vrouwen in een managementfunctie. Het EU-gemiddelde bedraagt 37%. Letland kent verreweg de meeste vrouwelijke managers (55%). Ook enkele andere Oost-Europese landen (Slovenië, Bulgarije en Polen) kennen relatief veel vrouwelijke managers (46%-49%) (Eurostat 2020).

Figuur 1.3

Aandeel vrouwen onder managers, EU-landen, 2019 (in procenten van werkenden)



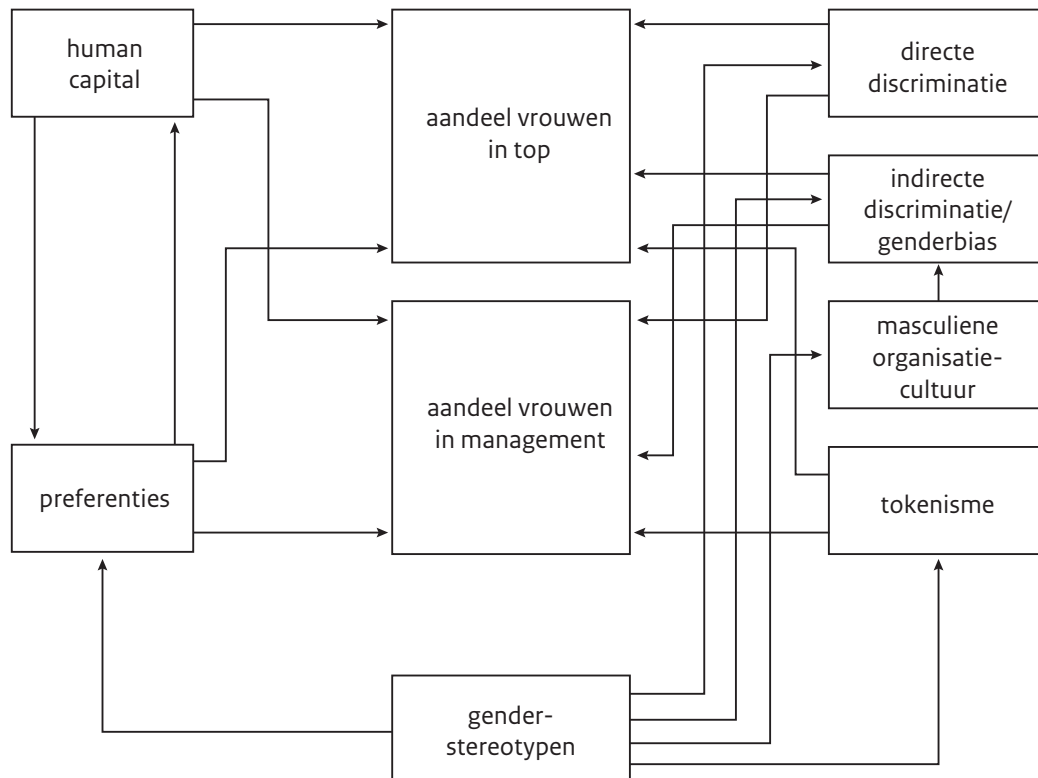
Bron: Eurostat (2020)

1.3 Theoretisch kader

Voor de verklaring van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in management- en topfuncties kunnen we gebruik maken van verschillende theoretische benaderingen. In de literatuur worden deze benaderingen veelal ingedeeld in twee typen verklaringen, namelijk: 1. aanbodverklaringen en 2. vraagverklaringen (Gabaldon et al. 2016; Terjesen et al. 2009). Daarnaast worden beeldvorming en genderstereotypen soms als afzonderlijke, derde verklaring benoemd (Verloo et al. 1997; Wirth 2001), soms als onderdeel van de andere twee verklaringen (Gabaldon et al. 2016). Dat komt doordat de verklaringen elkaar in sommige opzichten overlappen. In dit proefschrift hanteren we een indeling in drie typen verklaringen, omdat we denken dat genderstereotypen belangrijk genoeg zijn om afzonderlijk te bespreken. Elk van de drie verklaringen laat zien waarom er nog steeds een gering aantal vrouwen in (top)managementfuncties werkt. Dat kan het gevolg zijn van verschillende onderliggende processen. Enerzijds kan er sprake zijn van relatief weinig vrouwen die vanuit niet-managementfuncties doorstromen naar management- of topfuncties. Anderzijds is het mogelijk dat vrouwen in management- en topfuncties relatief vaak (ten opzichte van mannen) uitstromen uit zulke functies. De verschillende typen verklaringen zijn weergegeven in het schema in figuur 1.4.

Figuur 1.4

Theoretisch model voor het onderzoek naar vrouwen in de top en het management



We bespreken nu de theoretische benaderingen achter de drie typen verklaringen. Daarbij maken we zoveel mogelijk onderscheid in factoren die bepalend zijn voor relatief weinig

doorstroom en/of voor relatief veel uitstroom van vrouwen. In de afzonderlijke hoofdstukken van dit proefschrift zal uitgebreider worden ingegaan op een of meer van de drie typen verklaringen, afhankelijk van de onderzoeksvraag. In de meeste hoofdstukken worden de verklaringen gebruikt om hypothesen te formuleren. In hoofdstuk 6 dienen de verklaringen om belemmeringen voor vrouwen naar de top te identificeren (zie verder onder § 1.4.5).

1.3.1 Aanbodverklaringen

In dit type verklaringen wordt de ondervertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties toegeschreven aan verschillen in individuele kenmerken tussen vrouwen en mannen. Anders gezegd, vrouwen zouden over minder kwalificaties dan mannen beschikken om een leidinggevende of topfunctie te vervullen. In figuur 1.4 zijn de aanbodverklaringen weergegeven in het linkerdeel van het schema.

Human capital-theorie

Een belangrijke theorie in dit type verklaringen is de *human capital*-theorie van Becker (1964). Net zoals werkgevers kunnen investeren in hun kapitaal in de vorm van bijvoorbeeld machines, kunnen individuen investeren in hun menselijk kapitaal, door het volgen van opleidingen en trainingen en het opdoen van vaardigheden en ervaring. Hoe meer zij investeren in hun eigen kapitaal, des te groter is de opbrengst die ze daar later van zullen hebben, in termen van hun arbeidsmarktpositie en beloning. Becker liet met empirische gegevens zien dat inkomens inderdaad hoger zijn naarmate de gevolgde opleiding hoger is. Tegelijk liet hij ook zien dat de inkomens van vrouwen met een hoge opleiding lager waren dan die van mannen. Dit verklaarde hij door het verschil in ervaring: veel vrouwen stopten in de jaren vijftig en zestig met werken zodra ze gingen trouwen. In de decennia daarna nam de arbeidsmarktdeelname van vrouwen in de Verenigde Staten en West-Europese landen enorm toe. In een latere versie van zijn *human capital*-theorie (Becker 1993) verklaarde Becker deze ontwikkeling vanuit het sterk toegenomen opleidingsniveau van vrouwen. Ook de toegenomen deelname van vrouwen in de Verenigde Staten aan opleidingen zoals rechten, economie en bètastudies ten koste van deelname aan leraren- en verzorgende opleidingen plaatste hij in een *human capital*-perspectief. Doordat veel meer vrouwen een baan hadden en deze ook nauwelijks meer onderbraken voor de zorg voor kinderen, werd het veel rationeler om een studie te kiezen met hoge verwachte opbrengsten in plaats van een studie die aansloot bij het huishouden en de zorg voor kinderen (Becker 1993).

Op basis van de *human capital*-benadering is lang verondersteld dat een te laag opleidingsniveau en onvoldoende ervaring oorzaken zijn voor het te kleine reservoir aan vrouwen met voldoende kwalificaties om door te kunnen stromen naar leidinggevende en topfuncties. Dit wordt ook wel de pijplijntheorie genoemd (Pell 1996). Intussen is ook in Nederland het opleidingsniveau van vrouwen sterk toegenomen: in de bevolking tot 45 jaar zijn vrouwen nu hoger opgeleid dan mannen, terwijl in de oudere cohorten mannen nog iets hoger opgeleid zijn dan vrouwen (Van den Brakel et al. 2020). Ook stopt

tegenwoordig nog slechts een klein deel (6%) van de vrouwen met werken na de geboorte van (een) kind(eren) (Van den Brakel et al. 2020), terwijl dat begin jaren tachtig voor driekwart van deze vrouwen gold (Keuzenkamp en Oudhof 2000). Hierdoor bestaat er bij de jongere cohorten niet of nauwelijks verschil in arbeidservaring tussen vrouwen en mannen, maar bij de oudere cohorten vrouwen en mannen is hiervan nog wel enigszins sprake.

Wel is er in Nederland nog steeds sprake van een verschil in opleidingsrichting tussen vrouwen en mannen. Hoewel het aandeel vrouwelijke studenten in economie en techniek- en bètastudies in de afgelopen tien jaar is toegenomen, net als eerder in de Verenigde Staten, volgen vrouwen nog steeds veel vaker dan mannen zorgopleidingen en mannen vaker technische opleidingen (Van den Brakel et al. 2020). Er is weinig onderzoek gedaan naar de specifieke rol van de opleidingsrichting bij de doorstroom naar managementfuncties. Het weinige beschikbare onderzoek laat zien dat economisch-juridische en, in iets mindere mate, technische opleidingen meer kans geven op managementfuncties dan zorgopleidingen (Abendroth et al. 2013).

Arbeidsduur

Een uit de *human capital*-theorie afgeleid inzicht betreft de arbeidsduur. In Nederland werken vrouwen veel vaker (ruim 70%) in deeltijd dan mannen (17%) (Van den Brakel et al. 2020). Ook in andere Europese landen komt deeltijdwerk voor, maar op kleinere schaal. Hoogstens 40% van de vrouwen heeft een deeltijdbaan (Eurostat 2020). Het langdurig werken in deeltijdbanen betekent dat de betreffende werknemer minder menselijk kapitaal in termen van ervaring heeft opgebouwd dan een werknemer die dezelfde periode voltijds heeft gewerkt. Voor de werkgever is de voltijdwerker vanuit die optiek bezien dus aantrekkelijker om aan te nemen dan de deeltijdwerker. Verschillende studies laten inderdaad zien dat het werken in deeltijd op langere termijn tot een lagere functie en beloning leidt dan werken in voltijd (Román 2006; Russo en Hassink 2008).

Meer specifiek voor managementfuncties is arbeidsduur ook van belang omdat dit een signaalfunctie vervult voor de werkgever. Deeltijdwerkers worden vaak als minder ambitieus en betrokken gezien dan voltijdwerkers (Hacohen et al. 2019) en daarmee als minder geschikt voor het vervullen van managementfuncties. Zulke functies worden vaak in voltijd aangeboden (Oomkes et al. 2017; Visser et al. 2009) vanuit het idee dat een manager altijd bereikbaar en beschikbaar moet zijn (Henderikse 2012; Landers et al. 1996).

In het verlengde van voltijdwerken geldt ook vaak de vanzelfsprekendheid van overwerken. Lange werkweken maken en veel zichtbaar zijn op de werkplek is, vooral in het bedrijfsleven, gangbaar voor (top)managementfuncties (Landers et al. 1996; Wharton en Blair-Loy 2002; Lewis 2007). Overwerk door werknemers die (nog) geen managers zijn, is in de ogen van de werkgever een signaal van de bereidheid tot het maken van lange werkweken en vormt daarmee een belangrijk criterium voor promotie (Landers et al. 1996).

Voorkeuren, ambities, competitiegerichtheid en risicoaversie

Naast hun menselijk kapitaal kunnen vrouwen en mannen verschillen in hun voorkeuren voor werk en andere kenmerken die daarmee samenhangen. Terwijl preferenties voor economen doorgaans een gegeven vormen, staan ze centraal in de preferentietheorie van de Britse socioloog Hakim (2000, 2006). Zij stelt dat de verschillende voorkeuren van vrouwen en mannen bepalend zijn voor hun arbeidsmarktgedrag en daarmee hun arbeidsmarktpositie. Zij onderscheidt drie typen werknemers aan de hand van hun voorkeur voor arbeid en zorg (voor kinderen). Werkgecentreerden zijn sterk op hun werk of carrière gericht en werken veelal in voltijd. Ze zijn ambitieus, competitief en bereid overuren te maken. Thuisgecentreerden zijn sterk op hun gezin en de zorg voor kinderen gericht en hebben meestal geen baan. Adaptieven hebben een voorkeur voor werk en gezin en proberen deze twee zo goed mogelijk met elkaar te combineren, vaak in een deeltijdbaan. Volgens de preferentietheorie van Hakim zijn vrouwen veel minder vaak werkgecentreerd dan mannen en behoren ze vaker tot de thuisgecentreerden en de adaptieven. Managers zijn voornamelijk te vinden in de werkgecentreerde groep, gezien de toewijding en houding die daarvoor nodig zijn, stelt Hakim (2006). Deeltijdwerkers, die vooral tot de adaptieve groep behoren, kunnen volgens Hakim per definitie niet in aanmerking komen voor managementfuncties (en andere veeleisende hogere functies). Doordat vrouwen minder vaak dan mannen tot het werkgecentreerde type behoren en – daarmee samenhangend – minder ambitieus en competitief zijn, kan volgens Hakim worden verklaard dat vrouwen veel minder vaak in management- en topposities werken dan mannen (Hakim 2006).

De theorie van Hakim is bekritiseerd door andere sociale wetenschappers en economen vanwege haar stelling dat voorkeuren vroeg in het leven worden gevormd en daarmee min of meer vaststaan gedurende de rest van de levensloop. Preferenties kunnen veranderen door ervaringen op de arbeidsmarkt. Positieve ervaringen kunnen carrièreambities versterken en omgekeerd kunnen negatieve ervaringen, bijvoorbeeld ervaringen met uitsluiting, een dempend effect op ambities hebben, zo blijkt uit empirisch onderzoek in het Verenigd Koninkrijk (Kan 2007: 441). Leahy en Doughny (2006) bekritisieren de vrije keuze die Hakim veronderstelt achter de vorming van de voorkeuren van vrouwen. Zij stellen dat de voorkeur van vrouwen voor een bepaald aantal uren betaald werk niet los kan worden gezien van de ongelijke verdeling tussen vrouwen en mannen op het gebied van onbetaald werk. Ook wijzen zij, net als Kan, op restricties vanuit arbeidsorganisaties die vrouwen kunnen ontmoedigen een carrière na te streven.

De mogelijkheden en beperkingen om ambities te realiseren staan juist centraal in de aspiratietheorie van Hart (2004, 2016). Deze theorie is gebaseerd op de zogenoemde *Capabilities approach* (Sen 1992, 1999; Nussbaum 2011). Deze benadering draait om de mogelijkheden die individuen vanuit zichzelf hebben om zich te ontwikkelen in combinatie met de mogelijkheden die de maatschappij biedt om te participeren (in het onderwijs, op de arbeidsmarkt, in sociale relaties, in de politiek), met als doel voldoende kwaliteit van leven. In haar aspiratietheorie schetst Hart een dynamisch, multidimensionaal model van aspiraties. Aspiraties kunnen individueel worden geformuleerd, soms samen met anderen worden ontwikkeld, of door anderen, zoals ouders, worden bepaald (Hart 2016). Meer in het

algemeen stelt Hart (2016) dat aspiraties op korte en lange termijn kunnen veranderen, afhankelijk van de omstandigheden of mogelijkheden. Het model is zo ruim geformuleerd dat er weinig concrete voorspellingen mee kunnen worden gedaan. Het model is vooral waardevol omdat het de aandacht vestigt op de situatie en de context waarin aspiraties tot uiting (kunnen) komen. Voor de Verenigde Staten (Kirchmeyer 2002) en België (Deschacht 2011) is aangetoond dat er een samenhang is tussen ambities en doorstroom naar managementfuncties. Voor Nederland is zulk empirisch onderzoek tot nu toe niet gedaan. In dit proefschrift zal dit in hoofdstuk 2 worden onderzocht.

Niet alleen genderverschillen in ambities, maar ook in de gerichtheid op competitie en in risicoaversie spelen mogelijk een rol bij de geringere vertegenwoordiging van vrouwen in de top. Volgens Hakims theorie is competitiegeneigdheid een belangrijk kenmerk van de werkgecentreerde werknemer. Empirisch onderzoek door gedragseconomen duidt op een sterkere competitiegerichtheid bij mannen dan vrouwen. Eerst waren er alleen experimentele studies die genderverschillen daarin lieten zien (Buser et al. 2014; Flory et al. 2015). Recent onderzoek op basis van een survey (in het LISS-panel) voor Nederland bevestigde dit verschil in competitie. Ook liet dit onderzoek zien dat dit genderverschil een deel van de genderverschillen in leidinggeven verklaart (Buser et al. 2020).

Verder wijst experimenteel onderzoek, vaak in laboratoriumsituaties, op verschillen tussen vrouwen en mannen in termen van risicoaversie (Croson en Gneezy 2009; Dohmen et al. 2011). Vrouwen waarderen zekerheid meer dan mannen, en zijn daarom wellicht geneigd om minder in te zetten op een risicovolle carrière stap.

1.3.2 Beeldvorming en genderstereotypen

Andere verklaringen voor de geringe vertegenwoordiging van vrouwen in management- of topfuncties hebben betrekking op beeldvorming over vrouwen en mannen, vooral de rol van genderstereotypen, op allerlei niveaus in de maatschappij (opvoeding, school, werk, media). In figuur 1.4 staat dit type verklaringen onder in het schema. Stereotypen gaan over de verwachtingen die mensen hebben over leden van sociale groepen. Volgens de sociale cognitietheorie (Bussey en Bandura 1999) maakt sociale categorisering het makkelijker om onze kennis over mensen te structureren (Fiske en Neuberg 1989), maar kan dit ook leiden tot vooroordelen en discriminatie (Lieberman et al. 2017). Genderstereotypen gaan specifiek over de denkbeelden en verwachtingen over groepen vrouwen en mannen (Bussey en Bandura 1999; Ellemers 2018). Zo worden aan mannen vaak eigenschappen als ambitie, competitie en taakgerichtheid ('masculiene' eigenschappen) toegeschreven en aan vrouwen warmte, samenwerking en interpersoonlijk contact ('feminiene' eigenschappen). Genderstereotypen kunnen descriptief van aard zijn ('Vrouwen zijn zorgzamer dan mannen') of prescriptief ('Vrouwen zouden meer voor kinderen moeten zorgen dan mannen'). Het tweede soort genderstereotypen wordt ook vaak aangeduid als gendernormen (Eagly en Karau 2002; Ellemers 2018).

Socialisatietheorieën laten zien dat meisjes en jongens van jongs af aan onder invloed staan van genderstereotypen, doordat deze de verschillende rolverwachtingen bepalen van ouders (Eagly en Karau 2002; Trice en Rush 1995; Ruitenberg 2014) en later van

docenten, vrienden en collega's. Genderstereotypen hebben daarmee invloed op de opleidingsrichting die meisjes en jongens volgen (Trice en Rush 1995) en later op (hun opvattingen over) de taakverdeling met de partner.

Specifiek voor de kansen van vrouwen om manager te worden, is de rolcongruentietheorie van Eagly en Karau (2002) relevant. Doordat de rollen die wenselijk worden geacht voor vrouwen en leiders niet met elkaar overeenkomen, ontstaan volgens deze theorie vooroordelen: vrouwen zouden minder geschikt zijn dan mannen als leiders en de verwachtingen over vrouwelijke leiders zijn negatiever dan over mannelijke leiders.

Op individueel niveau kunnen vooroordelen over de geringere geschiktheid van vrouwen als leiders ertoe leiden dat vrouwen zich inderdaad minder geschikt vinden als leiders en minder carrièreambities ontwikkelen dan mannen (Eagly en Scesny 2009; Zhang et al. 2009). Bovendien beschouwen vrouwen leiderschap en moederschap vaak als niet met elkaar verenigbaar (Fels 2004; Karellaia en Guillen 2014). Het kan ook betekenen dat vrouwen minder steun uit hun directe omgeving (partner, vrienden en familie) ontvangen voor eventuele ambities (Hart 2016).

In arbeidsorganisaties kunnen genderstereotypen en vooroordelen leiden tot lagere verwachtingen over de prestaties van vrouwen dan mannen (Eagly en Karau 2002; Heilman et al. 2015). Heilman et al. (2015) schetsen dat er in werving- en selectieprocedures een discrepantie kan optreden tussen de lagere verwachtingen over vrouwen en de eisen die aan de functie worden gesteld. De discrepantie is des te groter naarmate het gaat om door mannen gedomineerde functies en, specifiek, om managementfuncties. De eisen aan de functies zijn dan vaker in masculiene termen gesteld (Heilman et al. 2015). Ideale managers worden vaak beschreven in termen zoals ambitieus, taakgericht en competitief (McCabe en Knights 2016; Schein et al. 1996; Sinclair 2009), eigenschappen die vaker aan mannen dan vrouwen worden toegeschreven. 'Think manager, think male', noemden Schein et al. (1996) dit mechanisme. Heilman et al. (2015) laten zien dat zo'n grote discrepantie tussen de verwachtingen en de eisen aan managementfuncties een minder gunstig oordeel over de geschiktheid van vrouwen tot gevolg heeft, ook als hun kwalificaties in termen van opleiding en ervaring even goed als die van mannen zijn. Daardoor treedt er *gender bias* op, ofwel systematische benadeling van vrouwen ten opzichte van mannen, in de werving en selectie voor management- en topfuncties en bij (interne) beoordelingen voor doorstroom naar dergelijke functies (Van den Brink et al. 2016a, 2016b; Correll en Benard 2006; Heilman et al. 2015). We komen hierop terug bij de vraagverklaringen (zie § 1.3.3).

Samenvattend kunnen we stellen dat de invloed van genderstereotypen op de ondervertegenwoordiging van vrouwen in top- en managementfuncties indirect verloopt, namelijk via het individuele niveau (aanbodverklaringen) en via het niveau van arbeidsorganisaties (vraagverklaringen). In het schema in figuur 1.4 is dit zichtbaar door de pijlen die van deze stereotypen naar aanbodfactoren respectievelijk vraagfactoren lopen.

1.3.3 Vraagverklaringen

Vraagverklaringen gaan over de rol die arbeidsorganisaties spelen bij de onderverteenwoordiging van vrouwen in (top)managementfuncties. Achtereenvolgens bespreken we de

volgende, relevante aspecten van organisaties: organisatieculturen, discriminatie, getalsverhouding tussen groepen in een team en theorieën over uitstroom. In figuur 1.4 vinden we dit type verklaringen in het rechter gedeelte van het schema.

Organisatieculturen

Organisatieculturen gaan over de geschreven en ongeschreven regels, normen, waarden en omgangsvormen in organisaties (Hofstede 1980; Schein 1985). Organisatieculturen kunnen worden onderscheiden in masculiene en feminiene dimensies (Hofstede et al. 1998; Schein et al. 1996). In masculiene culturen ligt de nadruk op competitie, beloning, hoge prestatiedruk en grote aanwezigheid. Feminiene culturen kenmerken zich door collegialiteit en het belang van persoonlijke ontplooiing en van een goede werk-privébalans. Veel arbeidsorganisaties wereldwijd, ook in Nederland, zijn meer als masculien dan feminien te karakteriseren² (Hofstede et al. 1998; Fischer et al. 2002), vermoedelijk doordat mannen van oudsher organisaties hebben opgericht en bestuurd.

Volgens de theorie van de *gendered organization* van Acker (1990) gaat het niet alleen om masculiniteit, maar ook om de impliciete masculiene normen die in organisaties dominant zijn. Zo gaat het idee van de ideale werknemer uit van de altijd beschikbare en betrokken werknemer, waarbij wordt verondersteld dat deze persoon geen zorgtaken thuis of andere verplichtingen naast het werk heeft. Mannen voldoen eerder aan dat ideaalbeeld, omdat zij minder zorgtaken hebben dan vrouwen, waardoor mannen worden bevoordeeld in organisaties.

De masculiene organisatiecultuur krijgt vorm door dagelijkse praktijken en omgangsvormen op de werkvloer, zoals de competitieve cultuur, het niet tonen van emoties en, zoals eerder vermeld, het maken van lange werkweken. Deze factoren vergroten de kans op uitstroom van vrouwen uit top- en leidinggevende (en andere hogere) functies (Van Doorne-Huiskes en Schalkwijk 2006; Kruijzen 2006; RU/ING 2009) en ontmoedigen vrouwen die in de subtop werken om naar de top te willen doorstromen (Fischer et al. 2002). Verder kan een masculiene organisatiecultuur betekenen dat vrouwen minder steun dan mannen krijgen voor de realisering van hun carrièreambities (Foschi 1996; Ellemers 2014), minder vaak een mentor hebben (Carter en Silva 2011; Ibarra et al. 2010) en minder deelnemen aan netwerken die van belang zijn voor doorstroom naar top- en managementfuncties (Blommaert et al. 2019; Bushell et al. 2020). In de verschillende hoofdstukken van dit proefschrift gaan we dieper in op een aantal van deze aspecten van de organisatiecultuur.

Daarnaast komt de organisatiecultuur tot uiting in besluiten van de werkgever over werving, selectie en benoemingen. Daarbij kan discriminatie optreden. Er kunnen drie verschillende vormen van discriminatie worden onderscheiden (Bertrand et al. 2005; Bertrand 2020). Economen maken doorgaans onderscheid tussen twee bewuste vormen van discriminatie. De eerste en oudste vorm is de door Becker (1957) beschreven discriminatie als gevolg van afkeer (*'a taste for discrimination'*) die de werkgever heeft (of de klanten van het bedrijf hebben) van bepaalde groepen (vrouwen, mensen met een migratieachtergrond) (Becker 1957; voor een toepassing gericht op gender, zie: Schippers 1981). Werkgevers

nemen dan geen personen uit die groepen aan, tenzij deze personen genoeg nemen met een lager loon. Ten tweede introduceerden Phelps (1972) en Arrow (1973) het begrip statistische discriminatie: discriminatie gebaseerd op door de werkgever waargenomen gemiddelde kenmerken van groepen. De werkgever heeft geen volledige informatie over de kandidaat en moet in korte tijd een beslissing nemen over selectie, benoeming of beloning. Daarom maakt hij of zij een inschatting van de productiviteit en risico's van de groep waartoe de kandidaat behoort (zoals: 'vrouwen zijn minder ambitieus dan mannen'), bijvoorbeeld door af te gaan op eerdere ervaringen. Hij of zij projecteert dan het groepsgemiddelde op het individu.

Naast deze twee vormen van bewuste discriminatie wordt in de literatuur, vooral door sociaal psychologen, een derde vorm van discriminatie onderscheiden, namelijk indirecte of impliciete discriminatie: discriminatie waarvan mensen zich niet bewust zijn, vaak bepaald door genderstereotypen (Bertrand 2020). Een bijzondere vorm hiervan is statusdiscriminatie: gelijke prestaties van vrouwen en mannen worden in organisaties verschillend beoordeeld, doordat vrouwen als groep een lagere status hebben dan mannen (Correll en Benard 2006). Om de prestaties van en verwachtingen over de groep met de lagere status in overeenstemming met elkaar te brengen, worden de prestaties van die groep strenger beoordeeld en worden werknemers in die groep achtergesteld ten opzichte van werknemers in de groep met een hogere status. Correll en Benard gebruiken een andere terminologie dan Heilman et al. (2015) in hun eerdergenoemde verklaring van *gender bias* vanuit lagere verwachtingen, maar de beschreven mechanismen en gevolgen vertonen veel gelijkenissen. Diverse empirische onderzoeken hebben lagere beoordelingen van vrouwen laten zien ten opzichte van gelijk presterende mannen (Foschi 1996; Correll en Benard 2006; Van den Brink et al. 2016b). Dit wordt ook wel aangeduid als *double standards*. Deze verschillen zijn nog groter als vrouwen en mannen met kinderen worden vergeleken (Correll et al. 2007); dit fenomeen heet *motherhood penalty*. Daardoor zijn mannen bij promoties en benoemingen van (top)managers veelal in het voordeel ten opzichte van vrouwen (Van den Brink et al. 2016a; Ellemers 2014, 2018; Perquin-Deelen 2020; Winter-Ebmer en Zweimuller 1997). Onduidelijkheden in procedures van werving en selectie en in criteria voor beoordelingen vergroten de kans op *gender bias* verder (Heilman et al. 2015).

Discriminatie is lastig empirisch vast te stellen omdat daarvoor geaggregeerde gegevens nodig zijn over de (mogelijk) gediscrimineerde groep en relevante vergelijkingsgroep(en); zulk onderzoek is tijdrovend en kostbaar. Het weinige empirische onderzoek laat zien dat discriminatie van vrouwen in Nederland nog steeds voorkomt. Uit onderzoeken van het College voor de Rechten van de Mens (CRM) blijkt dat in verschillende sectoren sprake is van onderscheid naar beloning van vrouwen en mannen (met gelijke kenmerken). Daarnaast zijn er onderzoeken naar ervaren discriminatie beschikbaar. Dit type onderzoek kan vanwege het subjectieve karakter zowel een over- als onderschatting van de werkelijke discriminatie vormen. Niettemin kunnen de resultaten van zulk onderzoek nuttig zijn omdat ze aanwijzingen opleveren voor het bestaan van discriminatie. Een recent onderzoek naar

allerlei vormen van ervaren discriminatie onder de bevolking laat zien dat vrouwen ongelijke behandeling bij beloning ervaren, maar niet bij promoties (Andriessen et al. 2020). Een meer specifieke vorm van discriminatie van vrouwen betreft zwangerschapsdiscriminatie. Uit opeenvolgende onderzoeken van het CRM (2012, 2016, 2020) blijkt dat bijna de helft van de zwangere of net bevallen vrouwen discriminatie (of een vermoeden daarvan) op de werkvloer heeft ervaren. Daarbij kan het gaan om het onverwacht niet verlengen van een contract, of het niet doorgaan van een salarisverhoging of promotie. Hier ervaren vrouwen dus wel discriminatie bij promoties in tegenstelling tot het algemenere onderzoek. Mogelijk maakt de zwangerschap of bevalling vrouwen alerter op het voorkomen van discriminatie.

In de literatuur wordt directe discriminatie van vrouwen zelden genoemd als verklaring voor hun geringe vertegenwoordiging in topfuncties. Veel vaker wordt gesteld of gesuggereerd dat dit te wijten is aan indirecte discriminatie (Smith en Parrotta 2018; Singh en Vinnicombe 2004). In dit proefschrift zullen we noch de directe, noch de impliciete vormen van discriminatie van vrouwen kunnen waarnemen met de ons beschikbare data. Wel kunnen we de mogelijke beleving en gevolgen van discriminatie op individueel niveau (ervaren steun vanuit de organisatie, ontevredenheid, inschatting van doorgroeimogelijkheden) onderzoeken.

Tokenisme

Een specifieke theorie over gender en organisaties is de theorie van het tokenisme van Kanter. In haar studie van de positie van mannen en vrouwen bij een Amerikaanse multinational, getiteld *Men and Women of the Corporation*, liet Kanter (1977) zien dat de getalsverhoudingen tussen de dominante en de minder dominante groep binnen een afdeling of een team grote invloed hebben op het gedrag van die groepen en de onderlinge perceptie van elkaar. Ze onderscheidde vier typen sociale groepen in arbeidsorganisaties op basis van verschillende getalsverhoudingen van de (veronderstelde) twee onderliggende subgroepen, variërend van de uniforme groep die volledig uit één categorie werknemers bestaat tot de evenwichtige groep waarin de getalsverhouding tussen de subgroepen ongeveer fiftyfifty is. In haar theorie focuste Kanter zich vooral op de scheve groep, waarin vrouwen minder dan 20% van de groep vormen en vaak als enige vrouw op hun afdeling opereerden. Kanter noemde deze vrouwen 'tokens'. In onderzoek constateerde zij dat deze tokens erg zichtbaar waren en daardoor eerder als vrouw dan als individuele werknemer werden gezien. Hun gedrag stond model voor het gedrag van vrouwen in het algemeen, als contrast met het gedrag van de dominante meerderheid van mannen. Genderstereotypen over vrouwen en mannen werden eerder bevestigd dan ontkracht. De kwetsbare positie van de tokens leidde volgens Kanter tot allerlei psychische problemen, zoals stress, onzekerheid en weinig zelfvertrouwen.

Kanters theorie van het tokenisme is in de afgelopen decennia veelvuldig onderzocht, vooral in de Verenigde Staten. De meeste onderzoeken laten een bevestiging van haar theorie zien: vrouwen (en ook bijvoorbeeld mensen met een migratieachtergrond) werkzaam in een token-positie rapporteerden negatieve ervaringen, zoals sterke zichtbaarheid,

isolatie, ontevredenheid en discriminatie (Spangler 1978; Yoder 1983, 1994; King et al. 2010). Recentere onderzoeken gaan over de specifieke positie van vrouwelijke tokens in (top)managementfuncties. Vrouwelijke CEO's – vrijwel altijd tokens – maken meer kans op gedwongen ontslag dan mannelijke CEO's bij gelijke prestaties (Gupta et al. 2020). Omgekeerd blijkt in de Verenigde Staten dat vrouwen eerder worden benoemd als CEO als er al meer vrouwen in de raad van bestuur werkzaam zijn (en dus geen tokens meer zijn) (Cook en Glass 2014). Smith en Parrotta (2018) laten echter in hun onderzoek voor Denemarken zien dat hoe meer vrouwen er al werkzaam zijn in een raad van bestuur, des te kleiner de kans is dat er dan nog een vrouw wordt benoemd. Verder blijkt uit het onderzoek van Stoker et al. (2012) voor Nederland dat werknemers een sterkere voorkeur voor vrouwelijke managers hebben naarmate er meer vrouwen in de organisatie werken. De auteurs concluderen hieruit dat genderstereotypen minder sterk worden als het aandeel van vrouwen toeneemt, zoals Kanter voorspelde.

De analyse van Kanter is bekritiseerd vanwege haar nadruk op getalsverhoudingen binnen organisaties, zonder de (masculiene) machtsverhoudingen in de organisatiecultuur hierbij te betrekken (Acker 1990). De mannelijke token heeft in haar analyse dezelfde positie als de vrouwelijke token. Empirisch onderzoek in Nederland heeft laten zien dat de positie van mannelijke tokens, bijvoorbeeld verpleegkundigen, veel gunstiger is dan die van vrouwelijke tokens, bijvoorbeeld politieagentes (Ott 1985). De theorie van het tokenisme lijkt dus vooral bruikbaar voor de positie van vrouwelijke tokens. We gebruiken deze theorie daarom als uitgangspunt voor de hypothesen in de hoofdstukken over uitstroom van vrouwen uit top- en leidinggevende functies.

Theorieën over uitstroom

Kanter doet in haar theorie geen expliciete uitspraken over de mogelijke invloed van de geïsoleerde positie van de tokens op hun uitstroom. Algemene (dus niet genderspecifieke) theorieën over organisatieculturen vanuit de arbeids- en organisatiepsychologie en de hr-literatuur, vooral de zogenoemde fit-theorieën, bieden hiervoor aanknopingspunten. Het zogenoemde *Attraction-Selection-Attrition* (ASA)-model (Schneider 1987; Schneider et al. 1995) laat zien dat processen van aantrekking, selectie en afstoting van (potentiële) werknemers de dominante cultuur van de organisatie versterken en in stand houden. Afstoting vindt plaats als na verloop van tijd blijkt dat de eigenschappen van de werknemer niet (meer) passen bij de kenmerken van de organisatie, ofwel er is geen 'fit' meer tussen organisatie en werknemer. Empirisch onderzoek dat voortbouwt op Schneiders ASA-model laat zien dat de afstoting van werknemers vooral verloopt via baanontevredenheid. Dit is een sterke voorspeller voor vertrekgeneigdheid en het daadwerkelijke vertrek van werknemers uit organisaties (Wheeler et al. 2007; Van Meggelen en Groeneveld 2011). Het ASA-model zullen we tezamen met de theorie van het tokenisme gebruiken in de hoofdstukken over uitstroom van vrouwen uit top- en leidinggevende functies.

1.4 De onderzoeksvragen

Verschillende theoretische invalshoeken kunnen soms afzonderlijk, soms in combinatie met elkaar verklaren waarom het aandeel vrouwen in management- en topfuncties achterblijft bij dat van mannen. Het empirische onderzoek hierover in Nederland laat nog tal van witte vlekken zien. Sommige factoren zijn niet of nauwelijks onderzocht (opleidingsrichting, ambities en gendernormen). Andere aanbodfactoren zijn wel onderzocht (opleidingsniveau, arbeidsduur), maar vaak alleen in combinatie met elkaar. Er is geen inzicht in het gewicht van de verschillende typen verklaringen ten opzichte van elkaar (aanbod, vraag en genderstereotypen). Een andere witte vlek is dat er nauwelijks longitudinaal onderzoek in Nederland is gedaan naar top- en managementfuncties. Veel van het onderzoek is immers crosssectioneel van aard. Daardoor is onduidelijk hoe processen van door- en uitstroom zich in de loop van de tijd ontwikkelen en hoe die bijdragen aan de positie van vrouwen in (top)managementfuncties. Daarnaast is er nog nauwelijks onderzoek beschikbaar over de effectiviteit van maatregelen die bedrijven kunnen nemen om meer vrouwen in zulke posities te brengen. Dit proefschrift heeft tot doel de hier gesignaleerde witte vlekken nader te onderzoeken en daarmee bij te dragen aan de wetenschappelijke kennis over de verklaring van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in het (top)management.

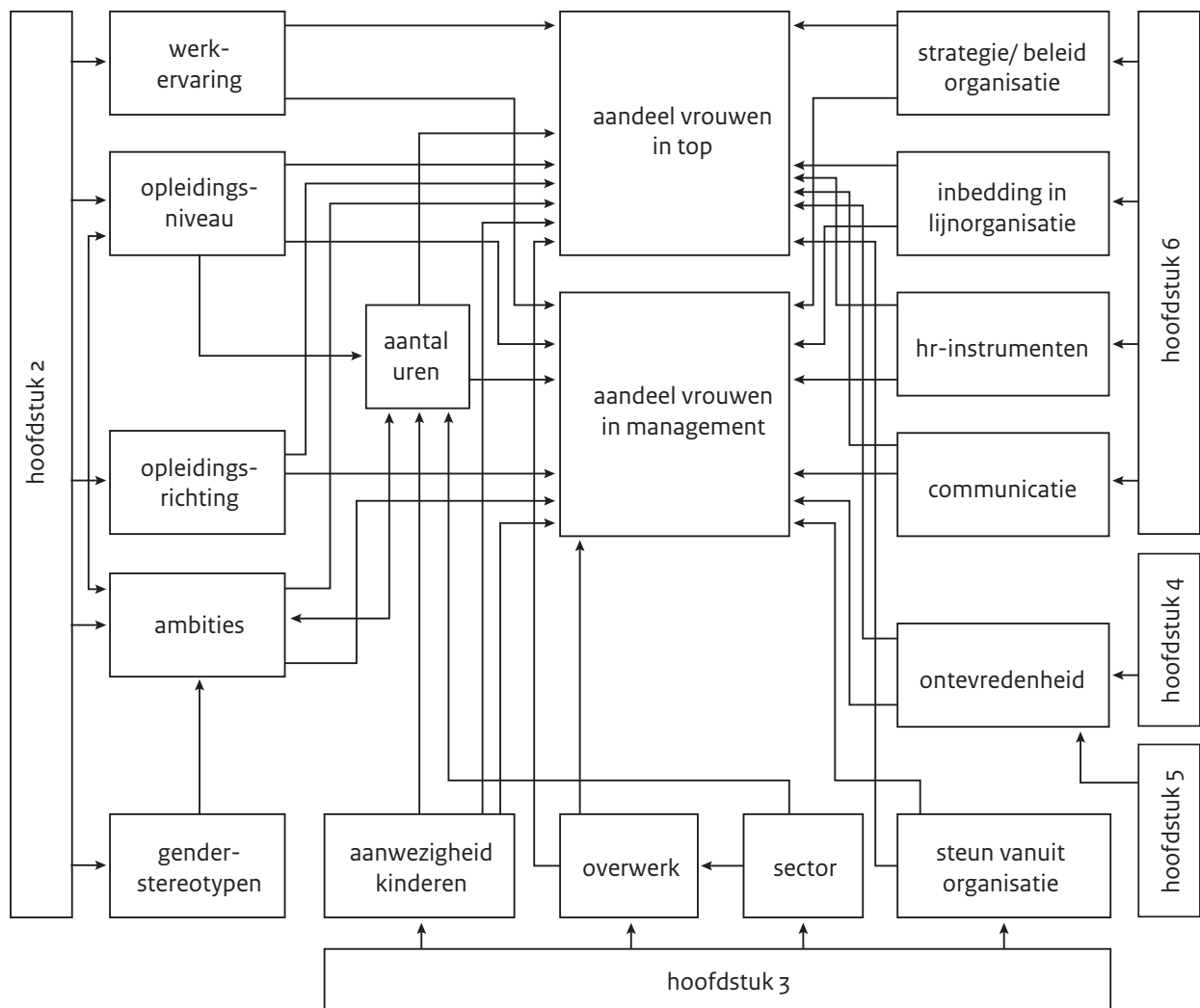
In dit proefschrift staat de volgende vraag centraal:

Hoe valt het te verklaren dat er relatief weinig vrouwen in de top en in managementfuncties in bedrijven en andere arbeidsorganisaties werken?

Deze centrale onderzoeksvraag valt uiteen in vijf deelvragen, die elk in een afzonderlijk hoofdstuk worden beantwoord. Deze vijf hoofdstukken zijn gebaseerd op of ontleend aan artikelen die zijn gepubliceerd in of ingediend zullen worden bij wetenschappelijke tijdschriften. De artikelen zijn geschreven in de periode 2012-2021. Hierdoor komen de in de verschillende hoofdstukken gebruikte cijfers en literatuur niet altijd (helemaal) overeen. In het slothoofdstuk gaan we in op de mogelijke consequenties van deze lange onderzoeksperiode voor de resultaten en inzichten van dit proefschrift. We lichten de vijf deelvragen en bijbehorende hoofdstukken hierna toe. In figuur 1.5 staan voor elk hoofdstuk de onderzochte relaties tussen factoren en de vertegenwoordiging van vrouwen in de top en het management aangegeven.

Figuur 1.5

Conceptueel model voor het onderzoek naar vrouwen in de top en het management



1.4.1 Het relatieve belang van verklarende factoren voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties

In de afgelopen decennia is er veel kwantitatief en kwalitatief onderzoek gedaan naar oorzaken voor de geringere vertegenwoordiging van vrouwen in (top)managementfuncties. In de literatuur worden deze verklaringen ingedeeld in: 1. aanbodverklaringen, 2. vraagverklaringen (Gabaldon et al. 2016; Terjesen et al. 2009), en daarnaast soms 3. beeldvorming en genderstereotypen (Wirth 2001; Gabaldon et al. 2016). Meerdere malen is in overzichtsstudies geconcludeerd dat er weinig bekend is over het gewicht van de verschillende typen verklaringen ten opzichte van elkaar (Merens et al. 2015; Jongen et al. 2019). Om hier meer zicht op te krijgen zullen we in hoofdstuk 2 een kwantitatieve analyse doen van een reeks relevant geachte factoren voor de achterblijvende vertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties. Vernieuwend is ook dat we daarbij de rol van opleidingsrichting, ambities en genderstereotypen zullen onderzoeken, factoren die tot nu toe weinig zijn onderzocht. In figuur 1.5 staan de in dit hoofdstuk onderzochte relaties in het linkerdeel. De volgende onderzoeksvraag staat centraal:

Hoe kan worden verklaard dat vrouwen ten opzichte van mannen ondervertegenwoordigd zijn in management-, leidinggevende en directiefuncties en welke factoren hebben daarbij de sterkste verklarende kracht?

1.4.2 Doorstroom van vrouwen en mannen naar leidinggevende functies

Ondanks de groei van vrouwen in top- en managementfuncties is hun vertegenwoordiging in zulke functies nog steeds relatief laag, zo blijkt uit crosssectioneel onderzoek. De uitkomsten van zulk onderzoek zijn nuttig om de stand van zaken weer te geven, maar duiden niet aan welke processen van in-, door- en uitstroom hieraan ten grondslag liggen. Voor Nederland is zulk onderzoek schaars of gedateerd. Over doorstroom naar leidinggevende functies zijn er alleen oudere casestudies (Van den Burg 1992; De Jong 1986; Portegijs 1998) beschikbaar en, iets recenter, onderzoek naar doorstroom naar hogere functies en inkomens (Román 2006), en promoties (Russo en Hassink 2008), zonder onderscheid naar leidinggevende functies. In dit onderzoek (hoofdstuk 3) schetsen we een landelijk, representatief beeld van de doorstroom van vrouwen en mannen naar leidinggevende functies en van de factoren die daarbij een rol spelen. De volgende onderzoeksvraag staat daarbij centraal:

In hoeverre verloopt de doorstroom van vrouwen en mannen naar leidinggevende functies verschillend en welke factoren spelen een rol bij deze doorstroom?

Het theoretisch kader wordt gevormd door de *human capital*-theorie en theorieën over masculiene en feminiene organisatieculturen. De in dit hoofdstuk onderzochte relaties staan weergegeven in het onderste deel van figuur 1.5.

1.4.3 Uitstroom van vrouwen en mannen uit de top

Vergeleken met onderzoek naar doorstroom van vrouwen naar topfuncties, is er in Nederland weinig onderzoek gedaan naar uitstroom van vrouwen uit de top en subtop als mogelijke oorzaak voor de trage groei van vrouwen in de top. Voor zover dat wel het geval is, betreft het kwantitatieve casestudies (Portegijs 1993; Portegijs 1998; RU/ING 2009) en kleinschalige, kwalitatieve onderzoeken (Van Doorne-Huiskes en Schalkwijk 2006; Henderikse en Van Beek 2000; Kruijzen 2006). Deze onderzoeken toonden een relatief hoge uitstroom van vrouwen uit de top en subtop (en soms van de lagen daaronder) ten opzichte van mannen. Ontevredenheid met de organisatiecultuur en een gebrek aan waardering en steun vormden vaak motieven voor vrouwen om uit te stromen. Een landelijk, kwantitatief onderzoek naar uitstroom van vrouwen uit de top en subtop ontbreekt tot nu toe. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

In hoeverre is de relatief grote uitstroom van vrouwen (ten opzichte van mannen) uit de top en subtop een oorzaak van de achterblijvende vertegenwoordiging van vrouwen in deze functies?

Deze onderzoeksvraag zal worden beantwoord in hoofdstuk 4 aan de hand van verschillende databestanden voor verschillende sectoren. Theoretisch past deze onderzoeksvraag vooral bij verklaringen op het terrein van de organisatiecultuur, zowel bij specifieke genderverklaringen (tokenisme) als bij verklaringen uit de hrm-literatuur. Dit onderzoek is in figuur 1.5 weergegeven in het midden van het rechterdeel.

1.4.4 Uitstroom van vrouwen en mannen in leidinggevende functies

Hoofdstuk 4 laat zien dat vrouwen in topfuncties niet vaker uitstromen dan mannen. De geringe groei van het aandeel topvrouwen kan hierdoor dus niet worden verklaard. Mogelijk ligt de oorzaak in de relatief grote uitstroom in de leidinggevende lagen onder de top. Buitenlands onderzoek suggereert dat de uitstroom uit de subtop groter is dan uit de top (Gayle et al. 2011). Daarom is de focus in dit artikel gericht op vrouwen en mannen in leidinggevende functies die grotendeels in de subtop werken, aan de hand van de volgende onderzoeksvragen:

- *In hoeverre maken vrouwen in leidinggevende functies vaker negatieve uitstroom mee dan mannen?*
- *Verschilt dit naar soort uitstroom (naar lagere leidinggevende functie of naar niet-leidinggevende functie)?*
- *Welke factoren bepalen de negatieve uitstroom van deze vrouwen en mannen?*

Deze onderzoeksvragen worden beantwoord in hoofdstuk 5 aan de hand van longitudinale data. Voor de formulering van hypothesen is gebruikgemaakt van algemene theorieën over organisatieculturen en genderspecifieke theorieën van het tokenisme en statusdiscriminatie. Dit onderzoek is in figuur 1.5 rechtsonder te vinden.

1.4.5 Effectiviteit van maatregelen van arbeidsorganisaties om meer vrouwen in topfuncties te krijgen

In de afgelopen decennia hebben veel arbeidsorganisaties diversiteitsbeleid gevoerd, veelal gericht op verhoging van de participatie van vrouwen en andere groepen (bijvoorbeeld mensen met een migratieachtergrond). Later kwam de focus van dit beleid meer te liggen op vergroting van het aandeel vrouwen in hogere en topfuncties (Henderikse et al. 2007). Literatuurstudies laten zien dat er relatief weinig bekend is over de effectiviteit van maatregelen van organisaties om meer vrouwen in de top te krijgen (Foster Curtis en Dreachsliin 2008; Van Luijn 2004; Merens 2012). Voor zover in Nederland (en elders) onderzoek is gedaan, betreft dit veelal overzichtsstudies, casestudies, *best practices* en dossieronderzoek, waarbij de informatie vaak is verkregen aan de hand van percepties van werknemers en managers. De enige effectstudie die tot nu toe voor Nederland is gedaan, is die van Remery (1998). Deze richtte zich op de effecten van beleid van organisaties op de vertegenwoordiging van vrouwen in het totale personeelsbestand en in hogere functies; de scope was dus wat ruimer dan hier. In dit onderzoek (hoofdstuk 6) gaan we na wat de waarneembare effecten zijn van maatregelen die organisaties nemen om het aandeel van vrouwen in de top te vergroten. Dit doen we aan de hand van de volgende onderzoeksvraag:

In hoeverre hebben de maatregelen die arbeidsorganisaties zelf nemen effect op het aandeel van vrouwen in de top?

Dit hoofdstuk heeft een evaluatief karakter. Anders dan de voorgaande hoofdstukken worden er geen hypothesen getoetst die van theorieën zijn afgeleid. Ons vertrekpunt wordt

wel gevormd door de eerdergenoemde drie typen verklaringen voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de top en het management: aanbodverklaringen, vraagverklaringen en verklaringen op het terrein van genderstereotypen. Deze verklaringen gebruiken we om (mogelijke) belemmeringen te identificeren voor de doorstroom van vrouwen naar de top. We veronderstellen dat het wegnemen van deze belemmeringen veelal het doel is van de maatregelen die arbeidsorganisaties nemen om meer vrouwen in de top te krijgen. Daarbij maken we op basis van literatuur (Henderikse et al. 2007; Kalev et al. 2006) een onderscheid in vier typen maatregelen: 1. strategie en diversiteitsbeleid van de organisatie, 2. inbedding in de lijnorganisatie, 3. inzet van hr-instrumenten en 4. inzet van communicatie-instrumenten. In figuur 1.5 zijn de veronderstelde effecten van deze vier maatregelen rechtsboven weergegeven.

In hoofdstuk 7 van dit proefschrift worden de resultaten van de vijf onderzoeken samengevat en in onderlinge samenhang besproken. Ook komen beleidsimplicaties, sterke en zwakke kanten van het onderzoek en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek aan bod.

1.5 Data en methoden

In dit proefschrift is gekozen voor onderzoek op basis van grootschalige, kwantitatieve beschikbare data. Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen hebben we gebruikgemaakt van verschillende databestanden. Er was niet één bestand dat voor alle analyses geschikt was. Dat komt onder meer doordat de beschikbare databestanden gegevens over ofwel werknemers ofwel organisaties bevatten. Daarnaast verschillen de databestanden onderling doordat ze een verschillende operationalisering van leidinggeven hebben. In enkele bestanden kunnen top en subtop van elkaar worden onderscheiden, maar in de meeste bestanden is dat niet het geval en zijn alleen managers of leidinggevendenden te identificeren. Afhankelijk van de vraagstelling in elk hoofdstuk zijn een of meer geschikte databestanden gebruikt.

Voor de onderzoeksvraag over het gewicht van de verschillende verklaringen voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in het (top)management is vooral gebruikgemaakt van de Enquête Beroepsbevolking (EBB) van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) omdat dit databestand veel verschillende baan- en persoonskenmerken bevat en het een grote omvang heeft. Aanvullend daarop zijn analyses gedaan op het databestand van de enquête Emancipatie-opinies (EMOP) van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) omdat hierin gegevens over ambities en gendernormen zijn opgenomen.

Voor de onderzoeken over doorstroom naar en uitstroom uit leidinggevende functies zijn longitudinale analyses gedaan op het Arbeidsaanbodpanel van het SCP. Met dit panel kunnen respondenten over langere tijd worden gevolgd en veranderingen in positie, zoals doorstroom van een niet-leidinggevende naar een leidinggevende functie, in kaart worden gebracht.

Voor het onderzoek naar uitstroom uit de top zijn verschillende bestanden gebruikt, omdat er niet één bestand was waarin gegevens over topfuncties voor diverse sectoren

beschikbaar waren. Voor grote bedrijven is gebruikgemaakt van gegevens van de Kamers van Koophandel over topfunctionarissen van deze bedrijven. Voor de overheid zijn analyses gedaan op het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (POMO) van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Voor de non-profitsector zijn gegevens over in- en uitstroom van de top verzameld door vragen hierover op te nemen in de enquête Vrouwen in besluitvorming (VIB) 2010 van het SCP.

In het hoofdstuk over de effectiviteit van maatregelen van arbeidsorganisaties om het aandeel vrouwen in de top te vergroten is een ander type bestand gebruikt dan in de andere hoofdstukken. Er zijn analyses gedaan op een bestand met gegevens van 200 bedrijven en non-profitorganisaties die het Charter Talent naar de Top hebben ondertekend. Het betreft gegevens over het aandeel vrouwen in de top en subtop, organisatiekenmerken en de maatregelen die bedrijven hebben genomen om het aandeel van vrouwen in de (sub)top te vergroten. De Charterorganisaties zijn verplicht deze gegevens elk jaar aan te leveren. De gebruikte analysetechnieken zijn afgestemd op de vraagstelling in het betreffende hoofdstuk en de beschikbare data. Vaak is gebruikgemaakt van een vorm van multivariate regressieanalyse (logistische, multinomiale of met een vertraagde afhankelijke variabele). In hoofdstuk 5 is survivalanalyse toegepast omdat dit een geschiktere methode was om de beschrijving en verklaring van de uitstroom van leidinggevenden te onderzoeken.

Noten

- 1 Vanaf 2010 worden er in het emancipatiebeleid geen streefcijfers voor topfuncties (en andere thema's) meer gehanteerd.
- 2 In de typologie van nationale culturen van Hofstede (1980) en Hofstede en Hofstede (1991) verschillen landen onderling sterk wat betreft masculiene en feminiene dimensie. Japan komt daarin als meest masculiene cultuur naar voren, gevolgd door de Verenigde Staten. Zweden geldt als de meest feminiene cultuur. Nederland scoort redelijk feminiën. Hoewel organisatieculturen onder invloed staan van de nationale cultuur in dat land, stellen Hofstede en Hofstede (1991) dat de verschillen tussen nationale culturen veel groter zijn dan tussen organisatieculturen van de verschillende landen; deze zijn in mindere of meerdere mate masculien.

Literatuur

- Abendroth, A.-K., Ineke Maas en Tanja van der Lippe (2013). Human Capital and the Gender Gap in Authority in European Countries. In: *European Sociological Review*, jg. 29, nr. 2, p. 261-273.
- Acker, Joan (1990). Hierarchies, jobs, and bodies: A theory of gendered organizations. In: *Gender & Society*, jg. 4, nr. 2, p. 139-58.
- Andriessen, Iris, Justin Hoegen Dijkhof, Ab van der Torre, Esther van den Berg, Ine Pulles, Jurjen Iedema en Marian de Voogd-Hamelink (2020). *Ervaren discriminatie II*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Arrow, K.J. (1973). The theory of discrimination. In: A. Rees en O. Ashenfelter (red.), *Discrimination in labor markets* (p. 3-33). Princeton: Princeton University Press.
- Becker, G.S. (1957). *The economics of discrimination*. Chicago: University of Chicago Press.
- Becker, G.S. (1964). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (eerste druk). Chicago: The University of Chicago Press.
- Becker, G.S. (1993). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (derde druk). Chicago: The University of Chicago Press.

- Bertrand, M. (2020). Gender in the 21st century (Richard T. Ely Lecture). In: *American Economic Association Papers and Proceedings*, jg. 110, nr. 5, p. 1-24.
- Bertrand, M., D. Chugh en S. Mullainathan (2005). Implicit discrimination. In: *American Economic Review*, jg. 95, nr. 2, p. 94-98.
- Blommaert, Lieselotte, Tanja van der Lippe, Ineke Maas en Eva Jaspers (2019). Vrouwen in leidinggevende functies. Beschrijving en verklaring van ontwikkelingen in Nederland tussen 1985 en 2008. In: *Mens & Maatschappij*, jg. 94, nr. 1, p. 29-60.
- Brakel, M. van den, W. Portegijs en B. Hermans (red.) (2020). *Emancipatiemonitor 2020 – Card stack*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Brink, M. van den, L. Blommaert, B. Leest en S. Elfering (2016a). *Black box tussen aanbod, werving en selectie van vrouwen. Onderzoek naar genderpraktijken in de benoemingen voor leden van RvB's en RvC's in het Nederlandse bedrijfsleven*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen, Faculteit der Sociale Wetenschappen, i.s.m. KBA Nijmegen.
- Brink, M. van den, C. Holgersson, S. Linghag en S. Deé (2016b). Inflating and downplaying strengths and weaknesses – practicing gender in the evaluation of potential managers and partners. In: *Scandinavian Journal of Management*, jg. 32, nr. 1, p. 20-32.
- Burg, B.I. van der (1992). *Loopbaanverschillen tussen mannen en vrouwen binnen arbeidsorganisaties* (proefschrift). Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Buser, T., M. Niederle en H. Oosterbeek (2014). Gender, competitiveness, and career choices. In: *Quarterly Journal of Economics*, jg. 129, nr. 3, p. 1409-1447.
- Buser, T., M. Niederle en H. Oosterbeek (2020). *Can competitiveness predict education and labor market outcomes? Evidence from incentivized choice and survey measures* (Working paper nr. 28916). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Bushell, M., K. Hoque en D. Dean (2020). *The Network Trap: Why Women Struggle to Make it Into the Boardroom*. Singapore: Springer Nature.
- Bussey, K. en A. Bandura (1999). Social cognitive theory of gender development and differentiation. In: *Psychological Review*, jg. 106, nr. 4, p. 676-713.
- BZK (2020). *Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2019*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Carter, N.M. en C. Silva (2011). *The Myth of the Ideal Worker: Does Doing All The Right Things Really Get Women Ahead?* New York: Catalyst.
- CBS (2021). *Werkzame beroepsbevolking; beroep*. Geraadpleegd 10 september 2021 via <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/82808NED/table>.
- Cook, A. en C. Glass (2014). Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis. In: *Gender, Work & Organization*, jg. 21, nr. 1, p. 91-103.
- Correll, Shelley J. en Stephen Benard (2006). Biased estimators? Comparing status and statistical theories of gender discrimination. In: Shane R. Thye en Edward J. Lawler (red.), *Advances in Group Processes*, jg. 23, p. 89-116. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Correll, S.J., S. Benard en I. Paik (2007). Getting a job: Is there a motherhood penalty? In: *American journal of sociology*, jg. 112, nr. 5, p. 1297-1338.
- CRM (2012). *Hoe is het bevallen? Onderzoek naar discriminatie van zwangere vrouwen en moeders met jonge kinderen op het werk*. Utrecht: College voor de Rechten van de Mens.
- CRM (2016). *Is het nu beter bevallen? Vervolgonderzoek naar discriminatie op het werk van zwangere vrouwen en moeders met jonge kinderen*. Utrecht: College voor de Rechten van de Mens.
- CRM (2020). *Zwanger en werk: dat baart zorgen. Derde onderzoek naar discriminatie op de arbeidsmarkt van zwangere vrouwen en moeders met jonge kinderen*. Utrecht: College voor de Rechten van de Mens.
- Crosen, R. en U. Gneezy (2009). Gender differences in preferences. In: *Journal of Economic Literature*, jg. 47, nr. 2, p. 448-474.

- Deschacht, Nick (2011). *De promotiekloof. De carrières van vrouwen en mannen op de Belgische arbeidsmarkt* (proefschrift). Brussel: Vrije Universiteit Brussel.
- Dirven, H.J. en H. Bierings (2015). Vrouwen in het management. Een toepassing van de nieuwe Beroepenindeling ROA-CBS 2014. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jg. 31, nr. 2, p. 210-218.
- Dohmen, T., A. Falk, D. Huffman, U. Sunde, J. Schupp en G. Wagner (2011). Individual risk attitudes: Measurement, determinants and behavioral consequences. In: *Journal of the European Economic Association*, jg. 9, nr. 3, p. 522-550.
- Doorne-Huiskes, A. van en S. Schalkwijk (2006). *'Regretted losses' in de accountancy. Een onderzoek naar vertrekredenen van vrouwelijke accountants werkzaam bij de 'Big Four'*. Utrecht: VanDoorneHuiskes en Partners.
- Eagly, A.H. en S.J. Karau (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders In: *Psychological review*, jg. 109, nr. 3, p. 573-598.
- Eagly, A.H. en S. Scesny (2009). Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed? In: M. Barreto, M.K. Ryan en M.T. Schmitt (red.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (p. 21-47). Washington: American Psychological Association.
- Elite Research (2000). *Onderzoek vrouwen in topfuncties bedrijfsleven* (Onderzoek in opdracht van het scp). Uden: Elite Research.
- Elite Research (2010). *Onderzoek vrouwen in topfuncties bedrijfsleven* (Onderzoek in opdracht van het scp). Uden: Elite Research.
- Ellemers, N. (2014). Women at work: How organizational features impact career development. In: *Policy Insights from Behavioral and Brain Sciences*, jg. 1, nr. 1, p. 46-54.
- Ellemers, N. (2018). Gender stereotypes. In: *Annual Review of Psychology*, jg. 69, p. 275-298.
- Eurostat (2020). *Employed women being in managerial positions by age*. Geraadpleegd 4 augustus 2020 via <http://ec.europa.eu/eurostat>.
- Fels, A. (2004). Do women lack ambition? In: *Harvard Business Review*, jg. 82, nr. 4, p. 50-56.
- Fischer, Agneta, Patricia M. Rodriguez Mosquera en Krystyna Rojahn (2002). *Masculiniteit met een feminien gezicht. Onderzoek naar de rol van organisatiecultuur in de trage doorstroming van vrouwen naar managementfuncties*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Fiske, S.T. en S.L. Neuberg (1989). Category-based and individuating processes as a function of information and motivation: Evidence from our laboratory. In: D. Bar-Tal, C.F. Graumann en A.W. Kruglanski (red.), *Stereotyping and Prejudice. Springer Series in Social Psychology* (p. 83-103). New York: Springer.
- Flory, J., A. Leibbrandt en J. List (2015). Do competitive workplaces deter female workers? A large-scale natural field experiment on job entry decisions. In: *Review of Economic Studies*, jg. 82, nr. 1, p. 122-155.
- Foschi, M. (1996). Double standards in the Evaluation of Men and Women. In: *Social Psychology Quarterly*, jg. 59, nr. 3, p. 237-254.
- Foster Curtis, E. en J.L. Dreachslin (2008). Integrative Literature Review: Diversity Management Interventions and Organizational Performance: A Synthesis of Current Literature. In: *Human Resource Development Review*, jg. 7, nr. 1, p. 107-134.
- Frederiksen, A. en T. Kato (2018). Human capital and career success: Evidence from linked employer-employee data. In: *The Economic Journal*, jg. 128, nr. 613, p. 1952-1982.
- Gabaldon, Patricia, Celia de Anca, Ruth Mateos de Cabo en Ricardo Gimeno (2016). Searching for Women on Boards: An Analysis from the Supply and Demand Perspective. In: *Corporate Governance: An International Review*, jg. 24, nr. 3, p. 371-385.
- Gayle, G.L., L. Golan en R.A. Miller (2011). *Gender Differences in Executive Compensation and Job Mobility*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University, Tepper School of Business.
- Gupta, V.K., S.C. Mortal, S. Silveri, M. Sun en D.B. Turban (2020). You're fired! Gender disparities in CEO dismissal. In: *Journal of Management*, jg. 46, nr. 4, p. 560-582.

- Hacohen, Rony, Shoshana Davidson, Vivek Roy-Chowdhury, Daniel Bogiatzis-Gibbons, Hannah Burd en Tiina Likki (2019). *Changing the default: a field trial with Zurich Insurance to advertise all jobs as part time*. Research report. Londen: Government Equalities Office.
- Hakim, C. (2000). *Work-lifestyle choices in the 21th Century: Preference theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Hakim, C. (2006). Women, careers, and work-life preferences. In: *British Journal of Guidance & Counselling*, jg. 34, nr. 3, p. 279-294.
- Hart, C.S. (2004). *A Study of Students' Aspirations and Needs in Relation to Aim Higher Widening Participation Policy* (thesis). Cambridge: University of Cambridge.
- Hart, C.S. (2016). How Do Aspirations Matter? In: *Journal of Human Development and Capabilities. A Multi-Disciplinary Journal for People-Centered Development*, jg. 17, nr. 3, p. 324-341.
- Hartog, J. en J. Theeuwes (1983). De onstuitbare opkomst van de werkende gehuwde vrouw. In: *Economisch-Statistische Berichten*, jg. 68, nr. 34, p. 1152-1157.
- Heilman, M.E., F. Manzi en S. Braun (2015). Presumed incompetent: perceived lack of fit and gender bias in recruitment and selection. In: *Handbook of gendered careers in management: getting in, getting on, getting out* (p. 90-104). Cheltenham: Edward Elgar.
- Henderikse, Wilma (2012). Emancipatiegezindheid van leidinggevenden. In: Ans Merens, Marijke Hartgers en Marion van den Brakel (red.), *Emancipatiemonitor 2012* (p. 135-143). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Henderikse, Wilma en Annemieke van Beek (2000). 'Regretted losses'. *Voorkomen van voortijdig en ongewenst vertrek van vrouwen uit de top*. Utrecht: De Jong & VanDoorneHuiskes en Partners.
- Henderikse, Wilma, Anneke van Doorne-Huiskes en Joop Schippers (2007). *Diversiteit geïnventariseerd. Een onderzoek naar nieuwe bevindingen op het gebied van diversiteitsbeleid*. Utrecht: VanDoorneHuiskes en partners.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. en G. Hofstede (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGrawHill.
- Hofstede, G., G.H. Hofstede en W.A. Arrindell (1998). *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures* (vol. 3). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ibarra, Herminia, Nancy M. Carter en Christine Silva (2010). Why Men Still Get More Promotions Than Women. In: *Harvard Business Review*, jg. 88, nr. 7, p. 80-85.
- Jong, A.M. de (1986). *De positie van vrouwen bij een grote bank: een onderzoek naar de achtergronden van het verschil in positie tussen vrouwen en mannen* (dissertatie). Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Jong, Jessica de (2011). *Vrouwen zijn gelijk aan mannen (behalve in de directiekamer)*. Schoorl: Conserve.
- Jongen, Egbert, Ans Merens, Jos Ebrecht en Debby Lanser (2019). *Vrouwen aan de top*. Notitie. Den Haag: Centraal Planbureau en Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Kalev, A., F. Dobbin en E. Kelly (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. In: *American Sociological Review*, jg. 71, nr. 4, p. 589-617.
- Kan, M.Y. (2007). Work orientation and wives' employment careers: an evaluation of Hakim's preference theory. In: *Work and Occupations*, jg. 34, nr. 4, p. 430-462.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Karelaia, N. en L. Guillén (2014). Me, a woman and a leader: Positive social identity and identity conflict. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, jg. 125, nr. 2, p. 204-219.
- Keuzenkamp, Saskia en Ko Oudhof (2000). *Emancipatiemonitor 2000*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- King, E.B., M.R. Hebl, J.M. George en S.F. Matusik (2010). Understanding Tokenism: Antecedents and Consequences of a Psychological Climate of Gender Inequity. In: *Journal of Management*, jg. 36, nr. 2, p. 482-510.
- Kirchmeyer, Catherine (2002). Gender Differences in Managerial Careers: Yesterday, Today, and Tomorrow. In: *Journal of Business Ethics*, jg. 37, nr. 1, p. 5-24.

- Kirsch, A. (2018). The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. In: *The Leadership Quarterly*, jg. 29, nr. 2, p. 346-364.
- Kruyzen, H. (2006). *Nu extra lang houdbaar... Hoe vrouwelijk talent binnenboord te houden – nieuw licht op ‘regretted losses’*. Amstelveen: Stichting Opportunity in Bedrijf.
- Landers, R.M., J.B. Rebitzer en L.J. Taylor (1996). Rat race redux: Adverse selection in the determination of work hours in law firms. In: *The American Economic Review*, jg. 86, nr. 3, p. 329-348.
- Leahy, Mary en James Doughny (2006). Women, Work and Preference Formation: A Critique of Catherine Hakim’s Preference Theory. In: *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, jg. 1, nr. 1, p. 37-48.
- Lewis, S. (2007). Working time, client time and family time: accounting for time in the accountancy profession. In: T. van der Lippe en P. Peters (red.), *Competing claims in work and family life* (p. 143-160). Cheltenham: Edward Elgar.
- Liberman, Z., A.L. Woodward en K.D. Kinzler (2017). The origins of social categorization. In: *Trends in Cognitive Sciences*, jg. 21, nr. 7, p. 556-568.
- Lückerath-Rovers, Mijntje (2021). *The Dutch Female Board Index 2021*. Tilburg: Tilburg University, TIAS.
- Luijn, Heleen van (2004). Meer vrouwen aan de top: effecten van maatregelen om het aandeel vrouwen in topfuncties te vergroten. In: W. Portegijs, A. Boelens en L. Olsthoorn, *Emancipatiemonitor 2004* (p. 209-225). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- McCabe, D. en D. Knights (2016). Learning to listen? Exploring discourses and images of masculine leadership through corporate videos. In: *Management Learning*, jg. 47, nr. 2, p. 179-198.
- Meggelen, Andra van en Sandra Groeneveld (2011). De invloed van werk- en zorgpreferenties op externe mobiliteitsgeneigdheid. Een onderzoek onder gemeenteambtenaren. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jg. 27, nr. 1, p. 43-64.
- Merens, Ans (2008). Vijftig jaar deeltijdwerk in Nederland: ontstaan en ontwikkeling van deeltijdbanen. In: Wil Portegijs, Mariëlle Cloin, Saskia Keuzenkamp, Ans Merens en Eefje Steenvoorden (red.), *Verdeelde tijd. Waarom vrouwen in deeltijd werken* (p. 22-41). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Merens, Ans (2012). Effectiviteit van maatregelen om het aandeel vrouwen in de top te vergroten. In: Ans Merens (red.) en Commissie Monitoring, *Monitor Talent naar de Top 2011* (p. 42-52). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Commissie Monitoring Talent naar de Top.
- Merens, Ans en Henk-Jan Dirven (2018). Komen er meer vrouwen in de top? In: Wil Portegijs en Marion van den Brakel (red.), *Emancipatiemonitor 2018*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek. Geraadpleegd 21 januari 2021 via <https://digitaal.scp.nl/emancipatiemonitor2018/komen-er-meer-vrouwen-in-topfuncties>.
- Merens, Ans, Wilma Henderikse en Babette Pouwels (2015). Door het glazen plafond? Naar effectieve maatregelen voor meer vrouwen in de top. In: *Beleid en Maatschappij*, jg. 42, nr. 1, p. 6-31.
- Nussbaum, Martha C. (2011). *Creating Capabilities: The Human Development Approach*. Cambridge (Massachusetts)/Londen: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Oomkes, R., N. Stroeker en M. Notten (2017). *Doorstroming vrouwen naar de subtop: it takes two to tango*. Zoetermeer: Panteia/La Red.
- Ott, M. (1985). *Assepoesters en Kroonprinsen. Een onderzoek naar de minderheidspositie van agentes en verplegers* (proefschrift). Amsterdam: SUA.
- Pell, A.N. (1996). Fixing the leaky pipeline: women scientists in academia. In: *Journal of animal science*, jg. 74, nr. 11, p. 2843-2848.
- Perquin-Deelen, Charlotte (2020). *Biases in de Boardroom en de raadkamer. Een juridische en filosofische analyse van de bestuurlijke taakuitoefening en rechterlijke beoordeling, mede aan de hand van een empirische studie* (proefschrift). Nijmegen: Van der Heijden Instituut/Wolters Kluwer.
- Phelps, E.S. (1972). The statistical theory of racism and sexism. In: *The American Economic Review*, jg. 62, nr. 4, p. 659-661.

- Portegijs, W. (1993). *'Jammer dat u gaat': het snelle vertrek van vrouwelijke wetenschappers: een lek in het emancipatiebeleid*. Utrecht: Jan van Arkel.
- Portegijs, W., m.m.v. M. Brugman (1998). *Eerdaags evenredig? Belemmeringen en beleid ten aanzien van de doorstroom van vrouwen naar hogere wetenschappelijke functies*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap/SDU.
- Pouwels, Babette en Marieke van den Brink (2021). *Bedrijvenmonitor 2020*. Zeist: Bureau Pouwels/Commissie Monitoring.
- Pouwels, Babette, Joke Leenders en Marieke van den Brink (2019). *Bedrijvenmonitor 2019*. Zeist: Bureau Pouwels/Commissie Monitoring.
- Remery, C. (1998). *Effecten van emancipatiegericht personeelsbeleid* (proefschrift). Ridderkerk: Ridderprint.
- Rijksoverheid (2021). *Betere man-vrouwverhouding geregeld voor top bedrijfsleven*. Geraadpleegd 28 september 2021 via <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2021/09/28/betere-man-vrouw-verhouding-geregeld-voor-top-bedrijfsleven>.
- Román, A. (2006). *Deviating from the standard: Effects on labor continuity and career patterns* (proefschrift). Amsterdam: Dutch University Press.
- RU/ING (2009). *Diversify ING!* Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Ruitenbergh, J.F. (2014). *Socialized Choices. Labour Market Behaviour of Dutch Mothers* (proefschrift). Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Russo, Giovanni en Wolter Hassink (2008), The Part Time Wage Gap: A Career Perspective. In: *De Economist*, jg. 156, nr. 2, p. 145-174.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, V.E., R. Mueller, T. Lituchy en J. Liu (1996). Think manager – think male: A global phenomenon? In: *Journal of organizational behavior*, jg. 17, nr. 1, p. 33-41.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. In: *Personnel Psychology*, jg. 40, nr. 3, p. 437-454.
- Schneider, B., H.W. Goldstein en D.B. Smith (1995). The ASA framework: An update. In: *Personnel Psychology*, jg. 48, nr. 4, p. 747-773.
- Sen, A.K. (1992). *Inequality Re-examined*. Oxford: Clarendon Press.
- Sen, A.K. (1999). *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press.
- SER (2019). *Diversiteit in de top, tijd voor versnelling* (Advies 19/12). Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Sinclair, A. (2009). Seducing leadership: Stories of leadership development. In: *Gender, Work & Organization*, jg. 16, nr. 2, p. 266-284.
- Singh, V. en S. Vinnicombe (2004). Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. In: *Corporate governance: an international review*, jg. 12, nr. 4, p. 479-488.
- Smith, N. en P. Parrotta (2018). Why so few women on boards of directors? Empirical evidence from Danish companies in 1998-2010. In: *Journal of Business Ethics*, jg. 147, nr. 2, p. 445-467.
- Spangler, E., M.A. Gordon en R.M. Pipkin (1978). Token women. An empirical test of Kanter's hypothesis. In: *American Journal of Sociology*, jg. 84, nr. 1, p. 160-170.
- Stoker, J., M. van der Velde en J. Lammers (2012). Factors relating to managerial stereotypes. The role of gender of the employee and the manager and management gender ratio. In: *Journal of Business and Psychology*, jg. 27, nr. 1, p. 31-42.
- Terjesen, Siri, Ruth Sealy en Val Singh (2009). Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda. In: *Corporate Governance*, jg. 17, nr. 3, p. 320-337.
- Tijdens, Kea (2006). *Een wereld van verschil* (oratie). Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- TK (1992/1993). *Kabinetsstandpunt Vrouwen in de politiek en het openbaar bestuur*. Tweede Kamer, vergaderjaar 1992/1993, 22777, nr. 1.
- TK (1996/1997). *Kabinetsstandpunt Vrouwen in de politiek en het openbaar bestuur*. Tweede Kamer, vergaderjaar 1996/1997, 22777, nr. 8.

- TK (2000/2001). *Meerjarenbeleidsplan emancipatie. Het emancipatiebeleid voor de korte en middellange termijn*. Tweede Kamer, vergaderjaar 2000/2001, 27061, nr. 3
- TK (2005/2006). *Meerjarenbeleidsplan emancipatie 2000-2010. Emancipatie: Vanzelfsprekend, maar het gaat niet vanzelf!* Tweede Kamer, vergaderjaar 2005/2006, 30420, nr. 2.
- TK (2007/2008). *Meer kansen voor vrouwen. Emancipatiebeleid 2008-2011*. Tweede Kamer, vergaderjaar 2007/2008, 30420, nr. 50.
- TK (2012/2013). *Hoofdlijnenbrief Emancipatiebeleid 2013-2016*. Brief van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aan de Tweede Kamer van 10 mei 2013. Tweede Kamer, vergaderjaar 2012/2013, 30420, nr. 177.
- TK (2017/2018). *Emancipatienota 2018-2021. Principes in praktijk*. Brief van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aan de Tweede Kamer van 29 maart 2018. Tweede Kamer, vergaderjaar 2017/2018, 30420, nr. 270.
- TK (2019/2020). *Kabinetsreactie op het SER-advies Diversiteit in de top, tijd voor versnelling*. Tweede Kamer, vergaderjaar 2019/2020, 30420, nr. 340.
- TK (2020/2021). *Opbrengsten Emancipatiebeleid 2017-2021*. Tweede Kamer, vergaderjaar 2020/2021, 30420, nr. 357.
- Trice, Ashton D. en Kimberley Rush (1995). Sex-stereotyping in four-year-olds' occupational aspirations. In: *Perceptual and Motor Skills*, jg. 81, nr. 2, p. 701-702.
- Verloo, M., E. Fontein en C. Krops (1997). *State of the Art. Women in Political, Economic and Social Decision Making in Europe. National Report the Netherlands*. Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen, Faculteit Beleids-wetenschappen.
- Visser, S. de, M. van Ommeren, A. Kerchaert, L. Coenen, M. Engelen, Y. Benschop, I. Bleijenbergh, M. van den Brink, P. Peters, B. Fokkinga, B. Pas en J. Leenders (2009). *Ambitie kent geen tijd: onderzoek naar de relaties tussen ambities, deeltijdwerk en gender*. Den Haag: Taskforce DeeltijdPlus.
- Wharton, A.S. en M. Blair-Loy (2002). The "overtime culture" in a global corporation: A cross-national study of finance professionals' interest in working part-time. In: *Work and Occupations*, jg. 29, nr. 1, p. 32-63.
- Wheeler, A.R., V. Coleman Gallagher, R.L. Brouer en C.J. Sablynski (2007). When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility. In: *Journal of Managerial Psychology*, jg. 22, nr. 2, p. 203-219.
- Winter-Ebmer, Rudolf en Josef Zweimuller (1997). Unequal Assignment and Unequal Promotion in Job Ladders. In: *Journal of Labor Economics*, jg. 15, nr. 1, p. 43-71.
- Wirth, Linda (2001). *Breaking through the glass ceiling. Women in Management*. Genève: International Labour Organization.
- Yoder, J.D. (1983). Another look at women in the United States Army: A comment on Woelfel's article. In: *Sex Roles*, jg. 9, nr. 3, p. 285-288.
- Yoder, J.D. (1994). Looking beyond numbers: The effects of gender status, job prestige, and occupational gender-typing on tokenism processes. In: *Social Psychology Quarterly*, jg. 57, nr. 2, p. 150-159.
- Zhang, S., T. Schmader en C. Forbes (2009). The effects of gender stereotypes on women's career choice: Opening the glass door. In: M. Barreto, M.K. Ryan en M.T. Schmitt (red.), *The glass ceiling in the 21st century: understanding barriers to gender equality* (p. 125-150). Washington: American Psychological Association.

2 Het relatieve belang van verklarende factoren voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties

Samenvatting

Hoewel er in de afgelopen decennia veel onderzoek is gedaan naar de ondervertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties, is er nog weinig bekend over het gewicht van de verschillende typen theoretische verklaringen ten opzichte van elkaar (Merens et al. 2015; Jongen et al. 2019). Om hier meer zicht op te krijgen, hebben we analyses gedaan met een reeks relevante factoren die ontleend zijn aan die verklaringen. Analyses op basis van de Enquête Beroepsbevolking (EBB) en de enquête Emancipatie-opinies (EMOP) laten zien dat arbeidsduur de sterkste determinant vormt voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in management-, directie- en leidinggevende functies. Daarnaast worden de genderverschillen in management- en directiefuncties verklaard door sector en opleidingsrichting. Dit is conform onze verwachtingen op basis van de *human capital*-theorie. De hypothesen voor deze factoren kunnen we dus bevestigen.

Voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende functies vormen genderverschillen in carrièreambities een verklaring, waarmee de hypothese op basis van de preferentietheorie kan worden bevestigd. De verklaringskracht van ambities is echter veel geringer dan die van arbeidsduur. Mogelijk komt dit doordat de invloed van ambities mede via andere factoren verloopt. Ten slotte bleek onze hypothese over gendernormen niet te worden bevestigd; deze bleken niet samen te hangen met (genderverschillen in) leidinggeven.

2.1 Inleiding

Een van de meest opvallende arbeidsmarktontwikkelingen van de afgelopen decennia in veel West-Europese landen is de substantiële toename van het aandeel vrouwen. Terwijl betaald werk vroeger het domein van vooral mannen was, zijn vrouwen inmiddels doorgedrongen tot een breed scala aan functies en beroepen. In sommige beroepen met een hogere status en beloning, zoals artsen en rechters, vormen vrouwen tegenwoordig zelfs de meerderheid. Wat in Nederland nog weinig is veranderd, zijn de verschillen in gewerkte uren tussen vrouwen en mannen: vrouwen werken in overgrote meerderheid (ruim 70%) in deeltijd, mannen overwegend in voltijd (Van den Brakel et al. 2020). Ook zijn er nog relatief weinig vrouwen te vinden in top- en managementfuncties binnen arbeidsorganisaties, vooral bij grote bedrijven. Hun aandeel is in de afgelopen twintig jaar wel gegroeid, maar doordat dit in 2000 vrij laag was, is de vertegenwoordiging van vrouwen in top- en managementfuncties, vooral in het bedrijfsleven, nog steeds gering (Lückerath-Rovers 2021; Van den Brakel et al. 2020).

Internationaal gezien is de arbeidsmarktpositie van vrouwen in Nederland bijzonder te noemen. De arbeidsdeelname van vrouwen is vergeleken met andere Europese landen relatief hoog (EIGE 2020). Maar de arbeidsdeelname van vrouwen, in uren bezien, is relatief laag: nergens werken zoveel vrouwen in deeltijd als in Nederland. Daarnaast is het aandeel vrouwelijke managers (30%) een van de laagste van Europa (Eurostat 2020).

Er is een omvangrijke hoeveelheid literatuur voorhanden, waarin verklaringen worden gegeven voor de geringere vertegenwoordiging van vrouwen in (top)managementfuncties. Gangbaar is een indeling in: 1. individuele of aanbodverklaringen en 2. structurele of vraagverklaringen (Gabaldon et al. 2016; Terjesen et al. 2009). Daarnaast worden beeldvorming en genderstereotypen soms als afzonderlijke, derde verklaring benoemd (Wirth 2001), soms als onderdeel van de andere twee verklaringen (Gabaldon et al. 2016). Dat komt doordat de verklaringen elkaar in sommige opzichten overlappen. Hier zullen we een indeling in drie verklaringen hanteren omdat we denken dat genderstereotypen belangrijk genoeg zijn om afzonderlijk te bespreken. Elk van de drie verklaringen laat zien waarom er nog steeds een gering aantal vrouwen in (top)managementfuncties werkt. In het kader van de individuele verklaringen is in kwantitatief onderzoek veelvuldig aangetoond dat het werken in deeltijd door vrouwen een belemmering vormt voor hun doorstroom naar leidinggevende functies (Abendroth et al. 2013; Claringbould en Van der Lippe 2002; Deschacht 2011; Dirven en Bierings 2015; Kirchmeyer 2002; Merens en Iedema 2020; Russo en Hassink 2008), omdat laatstgenoemde functies – volgens de gangbare normen – vaak alleen in voltijd kunnen worden vervuld. Deze restrictie kan dan tevens als organisatiekenmerk worden beschouwd. Andere individuele verklaringen hebben betrekking op verschillen in kwalificaties (in termen van opleiding en ervaring) en in carrièreambities tussen vrouwen en mannen (Deschacht 2011; Kirchmeyer 2002). Bij de vraagverklaringen gaat het om de rol van de organisatiecultuur en meer in het bijzonder van de werkgever. Kwalitatief en kwantitatief onderzoek hebben laten zien dat gangbare praktijken in organisaties, bijvoorbeeld de cultuur van de lange werkweken en de harde, competitieve omgangsvormen, vrouwen ervan kunnen weerhouden om door te stromen naar de top (Fischer et al. 2002) en een factor vormen bij uitstroom van vrouwen uit leidinggevende en andere, hogere functies (Henderikse en Van Beek 2000; Kruijzen 2006; Van Doorne-Huiskes en Schalkwijk 2006; RU/ING 2009). Verklaringen die ingaan op de beelden over mannen en vrouwen en, in het bijzonder, genderstereotypen, laten zien dat deze op allerlei niveaus in de samenleving invloed hebben op de carrièrekansen van vrouwen (Ellemers 2014, 2018; Kirchmeyer 2002). In de opvoeding krijgen meisjes en jongens vaak verschillende rolverwachtingen mee over hoe ze zich zouden moeten gedragen (Eagly en Karau 2002). Dat heeft onder meer tot gevolg dat vrouwen minder vaak carrièreambities hebben dan mannen (Dirven en Portegijs 2016). In organisaties komen genderstereotypen tot uiting in verschillende beoordelingen van vrouwen en mannen bij gelijke prestaties (Corell en Benard 2006; Foschi 1996; Van den Brink et al. 2016a).

Het is echter onduidelijk welke verklaringen en (binnen die verklaringen) welke factoren er nu meer toe doen dan andere. Meerdere malen is in studies geconcludeerd dat er weinig bekend is over het gewicht van de verschillende typen verklaringen ten opzichte van elkaar

(Merens et al. 2015; Jongen et al. 2019). Een oorzaak hiervoor is dat sommige factoren zich beter in kwantitatief onderzoek en andere factoren zich beter in kwalitatief onderzoek laten onderzoeken. In sommige kwantitatieve onderzoeken worden wel verschillende factoren uit één type verklaring, bijvoorbeeld *human capital*-factoren als opleidingsniveau en werkervaring, alsmede arbeidsduur, gelijktijdig onderzocht (Abendroth et al. 2013; Dirven en Bierings 2015). Uitzonderingen vormen de studies van Kirchmeyer (2002) voor de Verenigde Staten en Deschacht (2011) voor België, waarin kwantitatieve factoren uit verschillende typen verklaringen gezamenlijk worden geanalyseerd, en de meta-analyse van Ng et al. (2005). Deze laat zien dat *human capital*-factoren en organisatiefactoren ongeveer in gelijke mate bijdragen aan de verklaring van promoties.

Een andere oorzaak voor de geringe kennis van het gewicht van de verschillende verklaringen, is dat er weinig datasets zijn die gegevens over zowel werknemers als werkgevers bevatten. Voor een goed beeld van de oorzaken van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties zijn beide typen gegevens nodig. In Nederland en andere West-Europese landen en de Verenigde Staten zijn doorgaans alleen databestanden met gegevens van óf werknemers óf werkgevers beschikbaar. De studies van Gayle et al. (2011), Kunze en Miller (2017) en Smith en Parrotta (2018) maakten wel gebruik van bestanden met beide soorten gegevens. In deze studies ging het of om openbare gegevens over de grootste bedrijven, verrijkt met persoonsgegevens van bestuurders en managers van die bedrijven (Gayle et al. 2011; Smith en Parrotta 2018), of om werknemersbestanden aangevuld met organisatiekenmerken (Kunze en Miller 2017).

Met dit hoofdstuk willen we een bijdrage aan de literatuur leveren door in een kwantitatieve analyse verschillende typen verklaringen te toetsen voor de achterblijvende vertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties. Ons onderzoek is daarnaast vernieuwend omdat we tevens relevant geachte factoren uit verschillende theoretische invalshoeken opnemen die tot nu toe nauwelijks in de literatuur zijn onderzocht (en zeker niet in combinatie met elkaar), zoals de gevolgde opleidingsrichting, de carrièreambitie en gendernormen. De weinige studies over opleidingsrichting (Abendroth et al. 2013; Kalmijn en Van der Lippe 1997) laten zien dat afgestudeerden met een economische/juridische, en in mindere mate, een bètaopleiding meer kans maken op een leidinggevende functie dan degenen met een zorgopleiding. Over de rol van ambities (Hakim 2006; Hart 2016) en gendernormen (Ellemers 2014, 2018) voor de carrière bestaan veel theoretische aannames, maar deze zijn zelden empirisch getoetst. Uitzonderingen vormen de eerdergenoemde studies van Kirchmeyer (2002) en Deschacht (2011). In dit hoofdstuk gaan we de rol van ambities en gendernormen voor het vervullen van leidinggevende functies wel onderzoeken.

Onze onderzoeksvraag kunnen we nu als volgt formuleren:

Hoe kan worden verklaard dat vrouwen ten opzichte van mannen ondervertegenwoordigd zijn in management-, leidinggevende en directiefuncties en welke factoren hebben daarbij de sterkste verklarende kracht?

Voor ons onderzoek zullen we analyses uitvoeren onder verschillende groepen managers en leidinggevendenden in twee verschillende datasets. Onder managers verstaan we personen

die leidinggeven aan een afdeling of een bedrijf (Dirven en Bierings 2015). Een klein deel van deze managers zijn directeuren; zij geven leiding aan een bedrijf. Leidinggevend zijn een wat ruimere groep dan managers. Dat kunnen bijvoorbeeld ook team- of bedrijfsleiders zijn en meewerkende voormannen/vrouwen. Omwille van de leesbaarheid zullen we in dit hoofdstuk vooral de term managers hanteren, waarmee we dan ook andere leidinggevend bedoelen.

2.2 Theoretische en empirische achtergronden

2.2.1 Vereisten voor managementfuncties

Managementfuncties zijn bijzondere functies. Ze onderscheiden zich van andere, hogere functies door het gezag dat over andere mensen wordt uitgeoefend en de verantwoordelijkheid die daarmee samenhangt, zoals aansturing van een team, beslissingen over aanname en ontslag en het voeren van beoordelingsgesprekken. Welke eigenschappen zijn nodig om manager te kunnen worden? Vanuit de literatuur over leiderschap komt een aantal algemene vereisten naar voren. Globaal genomen zijn voor leiderschap de volgende vier typen vaardigheden van werknemers vereist, in volgorde van belang: cognitieve, interpersoonlijke, bedrijfsvoerings- en strategische vaardigheden (Mumford et al. 2007). Interpersoonlijke vaardigheden vormen een verzamelterm voor allerlei eigenschappen en vaardigheden met betrekking tot het omgaan met sociale interacties. Deze vaardigheden worden in psychologisch onderzoek vaak geoperationaliseerd aan de hand van de zogenoemde *Big Five*: vijf persoonlijkheidskenmerken die essentieel worden geacht voor, onder meer, succes op de arbeidsmarkt (Borghans et al. 2008; Judge et al. 2002). Van deze kenmerken blijken vooral extraversie, consciëntieusheid, openstaan voor nieuwe ervaringen en stabiliteit samen te hangen met leiderschap. Het verband met het vijfde kenmerk, vriendelijkheid, is minder eenduidig (Judge et al. 2002; Derue et al. 2011).

Naast eisen op het punt van vaardigheden worden er vanuit de kant van werkgevers organisatorische eisen gesteld aan (potentiële) managers. Voltijdwerken en, meer dan dat, de bereidheid om lange werkweken te maken, zijn vaak vereist vanuit het idee dat de manager aanwezig en bereikbaar moet zijn. Soms zijn deze eisen een indirecte manier om na te gaan of de kandidaten een sterke betrokkenheid en ambitie hebben om manager te worden (Landers et al. 1996). Voor topmanagementfuncties wordt daarnaast veel ervaring, vooral in andere managementfuncties, nodig geacht (De Jong 2011; Frederiksen en Kato 2018). Meer specifiek is daarbij van belang dat het om brede ervaring gaat, dus in verschillende soorten managementfuncties. In hoeverre verschillen vrouwen en mannen op deze vaardigheden en eigenschappen die nodig zijn om manager of leidinggevende te worden? We gaan hierop in aan de hand van de drie in de inleiding genoemde typen verklaringen voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in managementposities. Op basis daarvan formuleren we onze hypothesen.

2.2.2 Individuele of aanbodverklaringen

Human capital-theorie

Een veelgebruikte theorie voor de verklaring van de arbeidsmarktpositie op individueel niveau is de *human capital*-theorie (Becker 1964). Volgens deze theorie is het economisch kapitaal dat werknemers hebben opgebouwd in de vorm van hulpbronnen als opleiding, vaardigheden en ervaring bepalend voor hun (latere) positie op de arbeidsmarkt en hun beloning. Hoe meer werknemers hebben geïnvesteerd in hun menselijk kapitaal, des te meer ze daar later in hun loopbaan van profiteren, is de gedachte. Veel onderzoeken hebben in de afgelopen decennia het belang van een hoog opleidingsniveau laten zien voor het bereiken van management- en leidinggevende posities (Abendroth et al. 2013; Claringbould en Van der Lippe 2002; Dirven en Bierings 2015; De Hamer en Maas 2020; Mandel en Semyonov 2006; Stroh 1992; Tharenou et al. 1994; Kirchmeyer 2002). Dat is enerzijds te verklaren vanuit de hiervoor genoemde cognitieve vereisten voor managementfuncties. Anderzijds hebben hoogopgeleiden vaak meer ambities dan laagopgeleiden om leiding te geven (Dirven en Portegijs 2016).

Tegenwoordig bouwen jonge vrouwen meer opleidingskapitaal op dan jonge mannen. Vrouwen tot 45 jaar hebben vaker een hogere opleiding dan mannen. Vrouwen van 45-65 jaar zijn echter iets lager opgeleid dan hun mannelijke leeftijdgenoten (Van den Brakel et al. 2020). Gezien de sterke relatie tussen opleidingsniveau en het bereiken van managementfuncties, zouden vrouwen meer kans hebben dan mannen om manager te worden. Benoeming in topmanagementfuncties vindt vaak op oudere leeftijd (boven de 50 jaar) plaats dan in andere managementfuncties (Lückerath-Rovers 2021). Omdat vrouwen in de oudere cohorten een iets lager opleidingsniveau dan mannen hebben, zouden ze juist minder kans maken op topfuncties dan mannen.

Hypothese 1a: vrouwen zijn vaker managers dan mannen, omdat ze hoger opgeleid zijn.

Hypothese 1b: vrouwen zijn minder vaak directeuren dan mannen, omdat oudere vrouwen lager opgeleid zijn dan oudere mannen.

Vrouwen en mannen nemen nog wel vaak deel aan verschillende typen opleidingen: vrouwen volgen vaker dan mannen zorgopleidingen, terwijl mannen vaker deelnemen aan technische en bètaopleidingen. Hoewel vrouwen nu vaker technische en economische opleidingen volgen dan vroeger en mannen vaker zorgopleidingen, is er nog steeds sprake van een aanzienlijke seksesegregatie in onderwijsrichting (Van den Brakel et al. 2020; Traag 2020). In de *human capital*-theorie zelf worden geen specifieke uitspraken gedaan over de relatie tussen de gevolgde opleidingsrichting en de opbouw van het economisch kapitaal dat nodig is om manager te worden. Die theorie stelt – vrij algemeen – dat mensen gedurende de eerste fase van hun leven – afhankelijk van hun talenten – voor die investeringen (qua tijd en geld) in onderwijs kiezen, waarvan zij verwachten dat deze tijdens de rest van hun levensloop het meeste profijt zullen opleveren (Becker 1993; Polachek en Siebert 1993). Vanuit die gedachte was het vroeger voor vrouwen die verwachtten hun

loopbaan te onderbreken vanwege de komst van een kind(eren), rationeel om een studie te volgen die weinig investeringen en bijscholing kostte, bijvoorbeeld een studie in de zorg, administratie of talenstudies (Becker 1993). Andersom was het voor mannen wel rendabel om studies te kiezen die veel investeringskosten hadden en bijscholing vergden, zoals techniek, omdat zij verwachtten hun hele werkzame leven een baan te hebben (Sap en Schippers 2005). Nu vrouwen tegenwoordig steeds vaker blijven werken na de geboorte van kinderen (waarover later in deze paragraaf meer), is het in die redenering logisch dat meer vrouwen studies kiezen die meer investeringen vergen, zoals techniek, informatica en economie. Dat gebeurt meer dan vroeger, maar toch is er nog geen sprake van doorbreking van de traditionele keuzes voor studierichting. Mogelijk spelen daarbij ook genderstereotypen over geschikte opleidingen en over beroepen voor vrouwen en mannen die ouders op kinderen overdragen een rol (Lavecchia et al. 2016; Trice en Rush 1995).

Bezien vanuit de structurele ontwikkeling van een industriële naar een diensteneconomie, kan worden beredeneerd dat de rol van ingenieurs is afgenomen ten gunste van meer algemeen inzetbare hoger opgeleide werknemers, zoals economen en juristen. Verwacht kan worden dat deze ontwikkeling ook zichtbaar is in de opleidingsrichting van managers. Er is voor Nederland (en voor andere landen) weinig empirisch onderzoek beschikbaar dat specifiek ingaat op de rol van opleidingsrichting bij de doorstroom naar managementfuncties. Eén van de weinige studies die hierop ingaan, is een landenvergelijking van vrouwen en mannen in leidinggevende functies (Abendroth et al. 2013). Hieruit bleek dat het hebben van een economisch-juridische en, in iets mindere mate, technische opleiding de kans op een leidinggevende positie (voor vrouwen en mannen) vergrootte, vergeleken met degenen met een sociaal-culturele en gezondheidszorgopleiding. Opname van opleidingsrichting in de analyse verkleinde de genderverschillen in leidinggevende posities. Het effect was echter betrekkelijk klein. De auteurs noemen als mogelijke verklaring voor de hogere kans van economisch-juridisch geschoolden op een leidinggevende functie, dat economische studies vaak mogelijkheden voor managementtrainingen bieden (Abendroth et al. 2013; zie ook Kalmijn en Van der Lippe 1997). Dit impliceert dat studenten interesse en ambities ontwikkelen om manager te worden doordat ze in aanraking komen met managementtrainingen. Mogelijk is er sprake van een omgekeerde samenhang: jongeren met ambities voor een latere managementfunctie kiezen op voorhand eerder voor een opleidingsrichting zoals economie, waarin ze deze ambities verder kunnen ontwikkelen, dan jongeren zonder zulke ambities.

Hypothese 2: vrouwen zijn minder vaak managers dan mannen, doordat ze vaker opleidingsrichtingen (zorg, onderwijs) hebben gevolgd die aansluiten bij hun traditionele rol als verzorger.

Om manager te kunnen worden is veel ervaring vereist. In jaren werkervaring verschillen werkende vrouwen en mannen tegenwoordig niet of weinig meer (zie tabel 2.1). Anders dan enkele decennia geleden, stoppen nu nog maar weinig vrouwen (6%) met werken als zij een kind krijgen (Van den Brakel et al. 2020). Alleen in oudere cohorten hebben vrouwen

iets minder werkervaring dan mannen. Over de levensloop bezien kan het verschil in werkervaring tussen vrouwen en mannen wel cumuleren (zie bijvoorbeeld Mertens 1998; Román 2006). Omdat we geen data hebben over totale werkervaring, alleen over ervaring bij de huidige werkgever, formuleren we hierover geen hypothese.

Arbeidsduur

Een belangrijk individueel kenmerk waarop vrouwen en mannen op de arbeidsmarkt wel van elkaar verschillen, is de arbeidsduur. Vrouwen werken in alle cohorten, ook als zij nog geen kinderen hebben, minder uren dan hun mannelijke leeftijdgenoten (Van den Brakel et al. 2020). Dat betekent dat ze minder ervaring in uren hebben opgedaan en dus minder menselijk kapitaal hebben opgebouwd dan degenen die altijd voltijd hebben gewerkt. Vooral als het gaat om een arbeidsverleden in kleine deeltijdbanen zouden werkgevers bij sollicitaties de ervaring van deze kandidaten als minder kunnen waarderen dan van kandidaten die meer uren hebben gewerkt. Ook beschouwen werkgevers het werken in deeltijd soms als een signaal van weinig carrièreambitie (Hacohen et al. 2019; Landers et al. 1996; Visser et al. 2009). Empirisch onderzoek lijkt dit te bevestigen: deeltijders hebben minder carrièreambities dan fulltimers (Dirven en Portegijs 2016). Op de rol van ambities komen we later in deze paragraaf terug.

Kijken we naar de eisen van de werkgever voor (top)managementfuncties, dan blijkt dat voltijdwerken veelal de norm is voor zulke functies (Oomkes et al. 2017; Visser et al. 2009). Wel lijkt de houding van leidinggevendenden zelf tegenover leidinggeven in deeltijd in de loop van de tijd positiever geworden (Henderikse 2012).¹ Recenter vond 60% van de werkgevers dat medewerkers op alle functieniveaus in deeltijd moeten kunnen werken (Van Echtelt 2019). Niet duidelijk is of werkgevers bij alle functieniveaus ook aan topfuncties denken. In ieder geval gaat het in de hier genoemde onderzoeken om uitspraken die leidinggevendenden of werkgevers doen ('zeggedrag'); deze uitkomsten geven dus nog geen zekerheid of deze positievere houding ook in de praktijk wordt gebracht. Naast voltijdwerken wordt vaak ook de eis gesteld van veel overwerken. Lange werkweken maken en veel zichtbaar zijn op de werkplek worden, vooral in het bedrijfsleven, vereist voor (top)managementfuncties, en worden ook beschouwd als een belangrijke indicator van betrokkenheid (Landers et al. 1996; Lewis 2007; Wharton en Blair-Loy 2002). De rol van overwerk kunnen we niet nagaan, omdat ons databestand geen gegevens hierover bevat.

Hypothese 3: vrouwen zijn minder vaak managers dan mannen, doordat zij vaker in deeltijd werken.

Voorkeuren, ambities en andere kenmerken

Naast verschillen in opgebouwd menselijk kapitaal in de vorm van opleiding, vaardigheden en ervaring, zijn er andere individuele verklaringen voor genderverschillen in managementposities. Deze gaan over verschillen in kenmerken en eigenschappen van individuen die noodzakelijk zijn voor zulke posities. Een relevante theorie is de zogenoemde preferentietheorie van Hakim (2000). Volgens haar theorie zijn de voorkeuren van vrouwen en

mannen bepalend voor hun arbeidsmarktgedrag en daarmee hun arbeidsmarktpositie. Zij onderscheidt drie typen werknemers aan de hand van hun voorkeur voor arbeid en zorg (voor kinderen) of een combinatie daarvan. Werkgecentreerden zijn sterk op hun werk of carrière gericht en werken veelal in voltijd. Ze zijn ambitieus, competitief en bereid overuren te maken. Thuisgecentreerden zijn sterk op hun gezin en de zorg voor kinderen gericht. Zij werken meestal niet buitenshuis. Adaptieven hebben een voorkeur voor werk en gezin en proberen deze zo goed mogelijk met elkaar te combineren, vaak in een deeltijd baan. Volgens de preferentietheorie van Hakim en haar empirische onderzoek zijn vrouwen veel minder vaak werkgecentreerd dan mannen (20% tegenover 60%). Omgekeerd behoren vrouwen vaker dan mannen tot de thuisgecentreerden (20% tegenover 10%) en de adaptieven (60% tegenover 30%) (Hakim 2000). Managers zijn voornamelijk te vinden in de werkgecentreerde groep, gezien de toewijding en houding die daarvoor nodig zijn, stelt Hakim (2006). Deeltijdwerkers, die vooral in de adaptieve groep zitten, kunnen volgens Hakim per definitie niet in aanmerking komen voor managementfuncties (en andere veeleisende hogere beroepen). Doordat vrouwen minder vaak dan mannen voorkeur hebben voor het werkgecentreerde type en de daarbij behorende eigenschappen, zoals ambities en competitiegerichtheid, kan volgens Hakim worden verklaard dat vrouwen veel minder vaak in management- en topposities werken dan mannen (Hakim 2006).

De theorie van Hakim is bekritiseerd vanwege haar stelling dat voorkeuren vroeg in het leven worden gevormd en daarmee min of meer vaststaan gedurende de rest van de levensloop. Preferenties kunnen veranderen door ervaringen op de arbeidsmarkt. Positieve ervaringen kunnen carrièreambities versterken en omgekeerd kunnen negatieve ervaringen, bijvoorbeeld ervaringen met uitsluiting, een remmend effect op ambities hebben, zo blijkt uit empirisch onderzoek in het Verenigd Koninkrijk (Kan 2007).

De veranderlijkheid en het belang van de context staan juist centraal in de theorie van Hart (2004) over aspiraties van individuen. Op basis van de zogenoemde *Capabilities approach* (Sen 1992, 1999; Nussbaum 2011) heeft zij een dynamisch, multidimensionaal model van aspiraties ontwikkeld (Hart 2004). Aspiraties kunnen individueel of samen met anderen worden ontwikkeld. Hart (2016) stelt dat sommige mensen hun aspiraties niet durven uit te spreken, omdat ze conflicteren met de verwachtingen van hun omgeving. Ze noemt het niet expliciet, maar dit kan vooral van toepassing worden geacht op vrouwen, omdat leiderschap minder van vrouwen dan mannen wordt verwacht (zie verder over genderstereotypen § 2.2.3). Meer in het algemeen stelt Hart (2016) dat aspiraties op korte en lange termijn kunnen veranderen, afhankelijk van de omstandigheden of mogelijkheden. Het model is zo ruim geformuleerd dat men er weinig concrete voorspellingen mee kan doen.

Diverse empirische studies laten bevestiging zien van de theorieën van zowel Hakim als Hart. Uit het al wat oudere onderzoek van Kirchmeyer (2002) in de Verenigde Staten bleek dat carrièreambities een van de determinanten vormen voor het maken van promotie. Voor België liet Deschacht (2011) zien dat een hoge *work commitment* de kans op doorstroom naar managementfuncties iets vergroot. Recent Nederlands onderzoek op basis van de

enquête Emancipatie-opinies (zie verder § 2.3) en ouder onderzoek laten zien dat minder vrouwen dan mannen carrièreambities hebben: ze streven er minder vaak naar om een hogere of topfunctie te bereiken (Van den Brakel et al. 2020; Dirven en Portegijs 2016; Van Thor et al. 2018; Visser et al. 2009). Of dit een verklaring vormt voor hun ondervetgenwoordiging in managementfuncties, is voor Nederland nog niet eerder onderzocht en gaan we in dit hoofdstuk onderzoeken.

Voor de veranderlijkheid van ambities, die door Hart wordt verondersteld, kan bevestiging worden gevonden in diverse studies. Literatuuronderzoek laat zien dat gebrek aan steun of discriminatie vanuit de organisatie een negatieve spiraal van lagere tevredenheid, prestaties en ambities in gang kan zetten (Ellemers 2014). Andersom kan die omgeving carrièreambities van vrouwen juist stimuleren, bijvoorbeeld door aanmoediging van hun mentor (Korn Ferry Institute 2017).

Hoewel we ons ervan bewust zijn dat uitkomsten van surveys een momentopname vormen, betekent dit niet dat er geen verschillen bestaan in ambities tussen mannen en vrouwen. De in surveys gevonden genderverschillen in ambities zijn – conform de voorspelling van Hakim – door de tijd heen ook tamelijk constant (Van den Brakel et al. 2020; Janssen en Portegijs 2011; Mars et al. 2012; Dirven en Portegijs 2016; Van Thor et al. 2018).

Hypothese 4: vrouwen zijn minder vaak managers dan mannen doordat ze minder carrièreambities hebben.

Naast ambities zijn ook andere eigenschappen en persoonlijkheidskenmerken relevant voor het vervullen van managementfuncties. Zo is competitiegeneigdheid volgens Hakims theorie een kenmerk van de werkgecentreerde werknemer. Experimentele studies en surveys laten zien dat mannen meer dan vrouwen gericht zijn op competitie (Buser et al. 2014; Flory et al. 2015). Uit recent onderzoek voor Nederland blijkt bovendien dat deze genderverschillen een deel van de genderverschillen in leidinggeven verklaren (Buser et al. 2021). Ook zijn vrouwen minder dan mannen geneigd risico's te nemen, zo blijkt uit experimenteel onderzoek (Croson en Gneezy 2009; Flory et al. 2015). Vrouwen waarderen zekerheid meer dan mannen, en zijn daarom minder bereid tot een risicovolle carrièrestap. Wat betreft de eerdergenoemde persoonlijkheidskenmerken (de *Big Five*) die samenhangen met leiderschap, blijkt dat er alleen bij extraversie en neuroticisme genderverschillen zijn. Vrouwen scoren gunstiger op extraversie en ongunstiger op neuroticisme dan mannen (Weisberg et al. 2011). Op basis van persoonlijkheidskenmerken zijn er dus geen verschillen in managementfuncties tussen vrouwen en mannen te verwachten. Wat betreft competitiegeneigdheid en risicoaversie wel, maar die kenmerken kunnen we niet verder onderzoeken bij gebrek aan data hierover.

2.2.3 Beeldvorming en genderstereotypen

Andere verklaringen voor de geringe vertegenwoordiging van vrouwen in management- of topfuncties hebben betrekking op beeldvorming over vrouwen en mannen, vooral de rol van genderstereotypen, op allerlei niveaus in de maatschappij. Stereotypen gaan over de

verwachtingen die mensen hebben over leden van sociale groepen. Volgens de sociale cognitietheorie (Bussey en Bandura 1999) maakt sociale categorisering het makkelijker om onze kennis over mensen te structureren, maar kan het ook leiden tot vooroordelen en discriminatie (Lieberman et al. 2017). Genderstereotypen gaan specifiek over de denkbeelden en verwachtingen over groepen vrouwen en mannen (Bussey en Bandura 1999; Ellemers 2018). Zo worden aan mannen vaak eigenschappen als ambitie, competitie en taakgerichtheid ('masculiene' eigenschappen) toegeschreven en aan vrouwen warmte, samenwerking en interpersoonlijk contact ('feminiene' eigenschappen). Socialisatietheorieën laten zien dat meisjes en jongens van jongs af aan onder invloed staan van deze genderstereotypen, doordat deze de verschillende rolverwachtingen bepalen van ouders (Eagly en Karau 2002; Trice en Rush 1995; Ruitenbergh 2014) en later van docenten, vrienden en collega's. Het is voorstelbaar dat vrouwen met traditionele gendernormen minder vaak buitenshuis werken en nog minder vaak als leidinggevende (willen) werken, omdat dit botst met hun moederrol. Vrouwen beschouwen leiderschap en moederschap immers vaak als niet verenigbaar met elkaar (Fels 2004; Karellaia en Guillén 2014). Mannen met traditionele rolopvattingen kunnen indirect invloed uitoefenen op het al dan niet leidinggeven van hun partner. Als zij traditioneel denken, zullen zij weinig steun geven aan eventuele carrièreambities van hun partner en hun eigen carrière eerder vooropstellen.

Hypothese 5a: vrouwen met traditionele gendernormen zijn minder vaak managers dan vrouwen met egalitaire gendernormen.

Hypothese 5b: mannen met traditionele gendernormen zijn vaker managers dan mannen met egalitaire gendernormen.

2.2.4 Verklaringen vanuit arbeidsorganisaties

Gendernormen vertalen zich ook op het niveau van arbeidsorganisaties (de vraagkant van de arbeidsmarkt) in een bepaalde cultuur. Organisatieculturen gaan over de geschreven en ongeschreven regels, normen, waarden en omgangsvormen in organisaties (Hofstede 1980; Schein 1985). Doordat mannen van oudsher organisaties hebben opgericht en bestuurd, hebben veel organisaties wereldwijd een masculiene cultuur (Hofstede et al. 1998). Dit komt onder meer tot uiting in de werving en selectie van managers; daarin wordt belang gehecht aan eigenschappen als ambitie en taakgerichtheid van de kandidaten. Daardoor worden managers – vaak onbewust – veel sterker geassocieerd met mannen dan met vrouwen. 'Think manager, think male', noemden Schein et al. (1996) dit mechanisme. Dit kan leiden tot verschillende beoordelingen van vrouwen en mannen bij gelijke prestaties (Corell en Benard 2006, Foschi 1996; Van den Brink et al. 2016a). Als gevolg hiervan hebben mannen meer kansen dan vrouwen om benoemd te worden in (top)managementfuncties (Van den Brink et al. 2016b; Ellemers 2014, 2018; Perquin-Deelen 2020). Andere gangbare praktijken die voortvloeien uit masculiene organisatieculturen zijn de eerdergenoemde cultuur van de lange werkweken en de harde, competitieve omgangsvormen. Deze kunnen vrouwen ervan weerhouden om door te (willen) stromen naar de top (Fischer et al. 2002) en ze vormen een factor bij uitstroom van vrouwen uit leiding-

gevende en andere, hogere functies (Van Doorne-Huiskes en Schalkwijk 2006; Kruijzen 2006; RU/ING 2009). Hoewel kwantitatief onderzoek geen significant verschil liet zien in de mate van masculiniteit tussen de onderzochte sectoren (Fischer et al. 2002), rijst uit de hiervoor genoemde kwalitatieve onderzoeken over uitstroom het beeld op dat in het bedrijfsleven, en vooral de financiële dienstverlening, de mate van masculiniteit sterker is dan in de non-profitsector. Mogelijk biedt dat een verklaring voor het gegeven dat vrouwen veel vaker dan mannen in de non-profitsector (overheid, gezondheidszorg, onderwijs) werken (zie tabel 2.1) en daarnaast dat de meerderheid van de werkenden in deze sector uit vrouwen bestaat (af te leiden uit tabel 2.1). Daarnaast hangt de verdeling van mannen en vrouwen over sectoren ook samen met de scheve verdeling naar opleidingsrichting, zoals we hiervoor noemden. Mannen komen door het volgen van technische opleidingen vaker terecht in banen in de bouw, transport en industrie; vrouwen sorteren door het volgen van zorgopleidingen voor op banen in de gezondheidszorg. Doordat vrouwen dus relatief vaak in de non-profitsector werken, hebben ze mogelijk minder last van masculiene organisatiestructuren dan als ze vaker in het bedrijfsleven zouden werken en ervaren ze daardoor wellicht minder belemmeringen om door te stromen naar management- en topposities. Op basis hiervan kunnen we nu de volgende hypothese formuleren:

Hypothese 6a: vrouwen werken vaker dan mannen als manager, doordat ze vaker in sectoren werken met een relatief laag masculien karakter en vrouwen de meerderheid van de werkenden in deze sectoren vormen.

Daarnaast kunnen we een alternatieve hypothese formuleren voor de rol van sectoren. De non-profitsector kent minder hiërarchische lagen dan het bedrijfsleven en daardoor ook minder managementfuncties (Dirven en Bierings 2015). Werken in de non-profitsector geeft zodoende minder kans op het krijgen van een managementfunctie dan in het bedrijfsleven.

Hypothese 6b: vrouwen werken minder vaak dan mannen als manager, doordat ze vaker in sectoren werken met relatief weinig managementfuncties.

2.3 Data en methode

2.3.1 Data

Helaas is er niet één databestand beschikbaar waarmee we alle analyses kunnen doen en alle hypothesen kunnen toetsen. Daarom is gebruikgemaakt van twee verschillende databestanden die elk hun sterke kanten hebben, namelijk de Enquête Beroepsbevolking (EBB) 2018 van het CBS en de enquête Emancipatie-opinies (EMOP) 2018 van het SCP. Voor de toetsing van hypothesen 1, 2, 3 en 6 zijn analyses gedaan op de EBB. Dit is een roterend panelonderzoek, waarbij ieder jaar een steekproef uit huishoudens in de Nederlandse bevolking wordt getrokken. Alle personen van 15 jaar en ouder in het huishouden worden benaderd voor deelname. In 2018 deden 418.000 personen mee aan de EBB, waarvan ruim

200.000 werkenden. Naast de grote steekproefomvang heeft de EBB als sterke kant dat het allerlei relevante baan- en opleidingskenmerken bevat die volgens internationale standaarden zijn gemeten.

In de EBB-analyses vormen het uitoefenen van een managementfunctie en de functie van directeur de afhankelijke dummyvariabelen. Hierin zijn managers en directeuren afgebakend volgens de *International Standard Classification of Occupations (ISCO)-08*-indeling van beroepsklassen. In deze indeling bestaat de beroepsklasse van managers uit alle personen die leidinggeven aan een bedrijf als geheel of aan een afdeling binnen een bedrijf (Dirven en Bierings 2015). Daarbinnen vormen directeuren die verantwoordelijk zijn voor het bedrijf als geheel een speciale subgroep. In verschillende modellen (zie verder § 2.3.2) zijn achtereenvolgens een voor een als onafhankelijke variabelen opleidingsniveau, opleidingsrichting, arbeidsduur en sector gebruikt. Voor de bepaling van opleidingsniveau en -richting zijn de hoogst voltooide opleiding volgens de internationale Standaard Onderwijsindeling (SOI) 2016 respectievelijk de *International Standard Classification of Education Fields of Training and Education (ISCED-F) 2013* gebruikt. Bij opleidingsrichting zijn gediplomeerden van economische en juridische richting niet van elkaar te onderscheiden, doordat zij in één categorie zijn geclassificeerd. Dat is een beperking omdat minder vrouwen dan mannen een opleiding in economische richting hebben gevolgd, terwijl zij vaker rechten hebben gestudeerd. Arbeidsduur is vastgesteld aan de hand van het aantal uur per week dat respondenten volgens hun contract werken. De sector waarin respondenten werken, is ingedeeld volgens de Standaard Bedrijfsindeling (SBI) 2008. In de analyses is de overheid/non-profitsector opgenomen als referentiecategorie, vanuit het idee dat daarin het aantal managementlagen het kleinste is van alle sectoren. Als controlevariabelen zijn in de analyses leeftijd, ervaring, huishoudenspositie of aanwezigheid van thuiswonende kinderen en etnische herkomst gebruikt. Ervaring is in de EBB gemeten als het aantal jaren dat de respondent bij de huidige werkgever in dienst is, in klassen van minder dan 1 jaar, 1-4 jaar, 5-9 jaar, 10-19 jaar, 20 jaar of meer (andere indicatoren voor ervaring zijn niet beschikbaar). In de analyses voor directeuren en leidinggevenden zijn de categorieën van huishoudenspositie samengevoegd tot het al dan niet hebben van thuiswonende kinderen, vanwege de kleine absolute aantallen respondenten in sommige categorieën. Herkomst is vastgesteld aan de hand van het geboorteland van de respondent en diens ouders, volgens de gangbare definitie van het CBS. Voor de analyses zijn sommige migrantengroepen tot één categorie samengevoegd om voldoende aantallen respondenten te hebben.

Gegevens over ambities en gendernormen ontbreken in de EBB. Daarom zijn aanvullende analyses gedaan met de enquête Emancipatie-opinies (EMOP) van het SCP. EMOP heeft voor dit onderzoek vooral waarde, omdat het gegevens over ambities en gendernormen bevat. Dit is in weinig databestanden het geval. Het is daarom hier gebruikt om de hypothesen 4 en 5 te toetsen. EMOP is een tweejaarlijkse internetenquête om opvattingen van de Nederlandse bevolking over emancipatie in kaart te brengen. Voor EMOP 2018 is een steekproef getrokken van 2067 respondenten van 16 jaar en ouder uit het LISS-panel van CentERdata.

Dit is een panel van ongeveer 5000 huishoudens dat is gebaseerd op een kanssteekproef uit de Nederlandse bevolking.² Aan EMOP 2018 deden 2067 respondenten van 16 jaar en ouder mee, waaronder 911 werkenden. In de EMOP-enquête worden vragen gesteld aan de respondenten over hun opvattingen over de waarde van betaald werk, de verdeling tussen partners van betaald en onbetaald werk, kinderopvang, inkomen en topfuncties. Verder bevat EMOP 2018 gegevens over opleidingsniveau en baankenmerken, zoals arbeidsduur en leidinggeven.

Terwijl in de EBB-analyses het werken als manager de afhankelijke variabele vormt, is in de EMOP-analyses leidinggeven de afhankelijke variabele. Leidinggevend in EMOP vormen een ruimere categorie dan managers in de EBB. In EMOP is leidinggeven geoperationaliseerd aan de hand van de vraag: 'Aan hoeveel personen geeft u leiding?' Respondenten die aan minstens één persoon leidinggeven worden als leidinggevend beschouwd, dus naast afdelingshoofden worden ook meewerkende voormannen/vrouwen en teamleiders tot leidinggevend gerekend. Omdat de absolute aantallen in EMOP relatief klein zijn, zijn voor de analyses alle leidinggevend (zowel met weinig als veel ondergeschikten) samengevoegd, zodat een dummy-variabele voor leidinggeven is gevormd. Ambities zijn geoperationaliseerd aan de hand van twee stellingen: 'Ik ben bereid mensen in mijn privéleven wat tekort te doen om carrière te maken' en 'Ik vind het belangrijk om carrière te maken'. Deze twee items vertonen voldoende samenhang om daarmee een schaal voor ambitie te construeren ($\alpha = 0,69$). Gendernormen zijn geoperationaliseerd aan de hand van zes stellingen: 'Vrouwen zijn geschikter dan mannen voor de opvoeding van kleine kinderen', 'Een vrouw is geschikter om voor naasten te zorgen die hulp nodig hebben (zoals oude of zieke ouders, vrienden of burens) dan een man', 'Vrouwen zijn even geschikt voor een baan in de bouw als mannen', 'Mannen zijn even geschikt voor een baan in de zorg als vrouwen', 'Ik erger me aan mannen die zich "vrouwelijk" gedragen', 'Ik erger me aan vrouwen die zich "mannelijk" gedragen'. Deze zes items zijn op basis van factoranalyse geselecteerd uit negen items over gendernormen in EMOP. Ze hangen voldoende samen om een schaal te construeren ($\alpha = 0,76$). De variabele geschiktheid voor een topfunctie ('Wie is volgens u geschikter om een topfunctie in een groot bedrijf te vervullen?') is een van de drie items die afvielen in de factoranalyse.³ Ook als afzonderlijke variabele was dit item niet bruikbaar als gendernorm voor onze analyses, omdat deze zeer scheef is verdeeld: het overgrote deel van de respondenten (90%) vond een man of vrouw even geschikt voor een topfunctie, 5% vond een vrouw geschikter en eveneens 5% een man geschikter. Vermoedelijk spelen hierbij sociaal-wenselijke antwoorden een rol.

De analyses zijn beperkt tot de leeftijdsgroep 25-65 jaar omdat jongeren onder de 25 jaar vrijwel nooit als managers werken. Verder zijn scholieren en studenten met bijbanen uit de analyses gelaten, omdat we ons willen focussen op degenen voor wie betaald werk de hoofdactiviteit is. Tabel 2.1 geeft de belangrijkste kenmerken weer van de door ons gebruikte variabelen in de analyses.

Tabel 2.1

Beschrijvende statistieken van gebruikte variabelen, werkenden van 25-65 jaar (excl. scholieren/studenten)
(in procenten)

	EBB'18		EMOP'18	
	vrouwen	mannen	vrouwen	mannen
managers	3,2	8,6		
directeuren	0,4	1,5		
leidinggevenden met 1 of meer medewerkers			19,1	33,2
leeftijd (gemiddeld in jaren)	46,4	47,2	44,9	46,4
25-35 jaar	20,2	19,7	26,2	22,4
36-50 jaar	38,6	36,2	38,5	36,0
51-65 jaar	41,2	44,1	35,5	41,5
opleidingsniveau				
basisonderwijs/vmbo	14,9	16,8	18,8	20,2
mbo/havo/vwo	39,8	39,6	38,0	34,5
hbo	28,0	25,8	27,6	28,8
wo	17,3	17,8	15,7	16,6
opleidingsrichting				
algemeen	16,6	15,0		
onderwijs	8,9	3,2		
kunst/talen/journalistiek	10,5	7,5		
economisch/juridisch	22,1	21,6		
technisch/bèta	6,2	35,2		
gezondheid/welzijn	27,9	9,1		
dienstverlening	7,9	8,4		
ervaring bij huidige werkgever				
< 1 jaar	12,0	10,9		
1-4 jaar	22,9	21,8		
5-9 jaar	17,4	15,8		
10-19 jaar	27,8	24,8		
≥ 20 jaar	20,0	26,8		
arbeidsduur (per week, gemiddelde)	27,4	38,4	29,6	37,1
sector				
landbouw/visserij	1,2	2,3		
nijverheid	6,8	26,6		
commerciële dienstverlening	34,4	47,2		
niet-commerciële dienstverlening	57,7	23,9		
ambitie (gemiddelde schaalscore, 1-5, hoe hoger, des te sterker de carrièreambitie)			2,7	2,8
gendernormen (gemiddelde score, 1-5, hoe hoger, des te traditioneler de gendernorm)			2,7	2,3

Tabel 2.1

(Vervolg)

	EBB'18		EMOP'18	
	vrouwen	mannen	vrouwen	mannen
positie in huishouden				
eenpersoonshuishouden	11,2	12,9	28,9	29,9
alleenstaande ouder	7,1	1,9	9,7	3,1
lid van ouderpaar	49,7	50,9	29,2	30,1
lid van paar (geen ouder)	28,9	28,7	30,1	35,0
meerjarig kind	1,7	3,6	2,2	2,0
overig lid van huishouden	1,4	1,9		
herkomst				
geen migratieachtergrond	85,1	86,3		
Turks/Marokkaans/ Surinaams/Antilliaans/ overig Afrikaans/Aziatisch/ Zuid-Amerikaans	6,5	6,4		
Overig Europees/Noord- Amerikaans/Australisch	8,4	7,3		
n (= 100%)	90.737	100.071	456	455

Bron: CBS (EBB'18); SCP (EMOP'18)

2.3.2 Methode

De kans op het werken als manager, directeur (EBB) en leidinggevende (EMOP) is geschat met logistische regressieanalyses, omdat het dichotome variabelen betreft. Vanwege de focus in dit hoofdstuk op man-vrouwverschillen is eerst een basismodel (model 1) weergegeven met alleen geslacht. Daarna zijn met de EBB afzonderlijke modellen (modellen 2, 3, 4 en 5) geschat om te toetsen of opleidingsniveau, opleidingsrichting, arbeidsduur en sector de man-vrouwverschillen in managementposities kunnen verklaren (toetsing van hypothesen 1, 2, 3 en 6). Ten slotte is model 6 geschat met alle predictoren en controlevariabelen, namelijk leeftijd, ervaring, huishoudenspositie en herkomst. Voor de EMOP-analyses is een vergelijkbare aanpak gevolgd met een basismodel met geslacht, afzonderlijke modellen met ambities en gendernormen, en een model met alle predictoren en controlevariabelen.

Om het effect van de toevoeging van de predictoren in verschillende modellen te beoordelen, geeft een vergelijking van de coëfficiënten (of odds ratio's) van de logistische regressieanalyses geen goed beeld, omdat deze coëfficiënten afhankelijk zijn van het percentage verklaarde variantie. Bij toevoeging van onafhankelijke variabelen in de modellen neemt de verklaarde variantie toe, terwijl de onverklaarde variantie gelijk blijft (Mood 2010). De zogenoemde KHB-methode (Karlson et al. 2012) biedt een oplossing voor dit probleem. In analyses waarbij bepaalde onafhankelijke variabelen nog niet zijn toegevoegd worden wel hun residuen opgenomen, zodat de coëfficiënten van de modellen onderling vergeleken kunnen worden.⁴ Door vergelijking van de coëfficiënten (of odds ratio's) van een

gereduceerd model (zonder de onafhankelijke variabele, maar met zijn residu) met een volledig model met alle onafhankelijke variabelen en predictoren, kan worden vastgesteld wat het effect is van toevoeging (of verwijderen) van de variabele. De tabellen 2.2, 2.3 en 2.4 geven de resultaten van de logistische regressieanalyses, die zijn gecorrigeerd met de KHB-methode.

2.4 Resultaten

Tabel 2.2 geeft voor de zes gebruikte modellen op basis van de EBB de odds ratio's, ofwel de kansverhoudingen tussen vrouwen en mannen voor de kans op een managementfunctie. Het basismodel (model 1) laat zien dat de kans op een managementfunctie voor vrouwen aanzienlijk kleiner (bijna 30% lager) is dan die voor mannen.

Na correctie voor opleidingsniveau (model 2) is de kans van vrouwen ten opzichte van mannen op een managementfunctie iets kleiner dan in model 1. Dat komt doordat, zoals eerder genoemd, vrouwen (van 25-65 jaar) gemiddeld hoger zijn opgeleid dan mannen. Zou alleen het opleidingsniveau bepalend zijn voor het uitoefenen van een managementfunctie, dan zou er in model 2 geen verschil meer moeten zijn in de kansverhouding tussen vrouwen en mannen (ofwel een odds ratio van 1). Hypothese 1a kan dus niet worden bevestigd. Dat er in model 2 nog steeds genderverschillen zijn, geeft aan dat ook andere factoren dan opleidingsniveau een rol spelen in de kans op een managementfunctie. Daarop gaan we nu verder in.

Opname van opleidingsrichting (model 3) laat zien dat werkenden met een economische/juridische opleiding meer kans maken om manager te worden dan degenen met een zorgopleiding. In iets mindere mate geldt ook voor gediplomeerden in een technische of bèta-richting (en in andere richtingen) dat zij meer kans maken op managementfuncties dan gediplomeerden in de zorg. De kans voor vrouwen om manager te worden is in dit model wat groter dan in model 1. De seksesegregatie in het onderwijs kan dus een klein deel van de genderverschillen in managementfuncties verklaren. Hypothese 2 kan dus worden bevestigd, maar het effect is zwak.

Model 4, waarin arbeidsduur is opgenomen, laat zien dat de verschillen in managementposities tussen vrouwen en mannen veel geringer zijn dan in model 1. Met andere woorden, als vrouwen net zoveel uren zouden werken als mannen, zouden zij – volgens dit model – substantieel vaker manager zijn dan nu. Voltijdwerkenden hebben een veel grotere kans om manager te worden dan werkenden in kleine deeltijdbanen; werkenden met een grote deeltijd baan maken iets meer kans. De deeltijdfactor speelt dus, zoals werd vermoed, een substantiële rol in de verklaring van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in managementposities. Hypothese 3 kan dus worden bevestigd.

Tabel 2.2

Logistische regressieanalyse van de kans op het werken als manager, werkenden van 25-65 jaar^a, 2018 (odds ratio's, gecorrigeerd met KHB-methode)

	model 1	model 2	model 3	model 4	model 5	model 6
geslacht						
mannen (ref.)	0,28*					
vrouwen		0,27*	0,32*	0,71*	0,34*	0,80*
opleidingsniveau						
basisonderwijs/vmbo (ref.)		1,56*				1,80*
mbo/havo/vwo		2,72*				3,34*
hbo		3,81*				4,20*
wo						
opleidingsrichting						
algemeen			1,63*			2,16*
onderwijs			2,05*			1,50*
talen/journalistiek/gedragwetenschappen			2,36*			1,32*
recht/administratief/handel/economisch			4,38*			2,41*
wis- en natuurkunde/informatica/techniek (dier)geneeskunde/landbouw (ref.)			2,15*			1,37*
dienstverlening			2,24*			1,94*
arbeidsduur						
1-27 uur (ref.)						
28-34 uur				2,29*		2,13*
≥ 35 uur				6,87*		5,92*
sector						
niet-commerciële dienstverlening (ref.)						
landbouw, bosbouw en visserij					0,96	1,06
nijverheid					1,72*	1,86*
commerciële dienstverlening					2,11*	1,93*
leeftijd						
25-35 jaar (ref.)						

Tabel 2.2
(Vervolg)

	model 1	model 2	model 3	model 4	model 5	model 6
36-50 jaar						1,70*
51-65 jaar						1,79*
ervaring bij huidige werkgever						
< 1 jaar (ref.)						
1-4 jaar						1,33*
5-9 jaar						1,62*
10-19 jaar						1,60*
≥ 20 jaar						1,57*
positie in huishouden						
eenpersoonshuishouden (ref.)						
alleenstaande ouder						1,84*
lid van ouderpaar						1,82*
lid van paar zonder kinderen						1,63*
meerjarig kind						0,87
positie in huishouden * geslacht						
eenpersoonshuishouden * geslacht (ref.)						
alleenstaande ouder * geslacht						0,90
lid van ouderpaar * geslacht						1,11
lid van paar zonder kinderen * geslacht						0,82
meerjarig kind * geslacht						1,74*
herkomst						
geen migratieachtergrond (ref.)						
Turks/Marokkaans/Surinaams/Antilliaans/ overig Afrikaans/Aziatisch/Zuid-Amerikaans overig Europees/Noord-Amerikaans/Australisch	0,09*	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*	0,75*
constante						0,76*

Tabel 2.2
(Vervolg)

	model 1	model 2	model 3	model 4	model 5	model 6
R ² (Nagelkerke) (in procenten)	12,1	12,1	12,1	12,1	12,1	12,1
n	162.989	162.989	162.989	162.989	162.989	162.989

a Ten minste 1 uur per week werkend en exclusief scholieren/studenten met bijbanen.

* p < 0,05.

Bron: CBS (EBB'2018), eigen bewerking

Opname van sector (model 5) resulteert in een iets grotere kansverhouding tussen mannen en vrouwen dan in model 1. Werken in de industrie en de commerciële dienstverlening geeft meer kans op het werken als manager dan in de niet-commerciële dienstverlening, vermoedelijk doordat daar meer hiërarchische lagen zijn en er dus meer managementfuncties te vergeven zijn (Dirven en Bierings 2015). Doordat vrouwen veel vaker in de non-profitsector werken dan mannen en veel minder in het bedrijfsleven, kan worden verklaard dat vrouwen minder vaak in een managementpositie terechtkomen dan mannen. Hypothese 6b kan dus worden bevestigd, maar de alternatieve hypothese 6a niet.

In model 6 zijn niet alleen opleidingsniveau, opleidingsrichting, arbeidsduur en sector opgenomen, maar ook leeftijd, ervaring, huishoudenspositie en herkomst als controlevariabelen. Tabel 2.2 laat zien dat de genderverschillen in kans op managementfuncties in model 6 duidelijk kleiner zijn dan in model 1 maar nog wel significant; vrouwen hebben nu een kans van 80% van die van mannen om als manager te werken. Het betekent dat de opgenomen predictoren en controlevariabelen gezamenlijk veel van de verschillen in model 1 kunnen verklaren. Naast arbeidsduur en sector doen ook leeftijd, ervaring, huishoudenspositie en herkomst er enigszins toe. Werkenden van middelbare of oudere leeftijd hebben een grotere kans dan jongeren om manager te zijn. Dit zal gedeeltelijk met langere ervaring te maken hebben, hoewel daarvoor al is gecorrigeerd.⁵ Verder blijkt uit model 6 dat werkenden die een partner en/of kinderen hebben, meer kans hebben dan alleenstaanden om manager te worden. Mogelijk komt dit doordat degenen met een partner en/of kinderen gemiddeld ouder en meer ervaren zijn dan alleenstaanden, maar zoals gezegd, is voor leeftijd en ervaring al gecorrigeerd in dit model. Ook is het mogelijk dat de aanwezigheid van kinderen voor vrouwen andere kansen op een managementfunctie geeft dan voor mannen. Het interactie-effect van huishoudenspositie en geslacht is echter niet significant, dus er is in dit model geen sprake van verschillende kansen voor moeders en vaders. Wellicht loopt de invloed van de aanwezigheid van kinderen vooral via de arbeidsduur; relatief veel moeders en weinig vaders werken immers in deeltijd (Van den Brakel et al. 2020). Ten slotte laat model 6 zien dat werknemers met een migratieachtergrond, zowel de 'klassieke' migrantengroepen als andere groepen, minder kans hebben om als manager te werken dan autochtone Nederlanders. Mogelijk komt dit door een minder goede beheersing van het Nederlands of door andere relevante factoren (zie bijvoorbeeld Huijnk 2016, 2020) die we met ons model niet kunnen meten. Voor mannen en vrouwen met een migratieachtergrond is de kans op een managementfunctie niet verschillend, zo laat een model met interactie-effecten voor herkomst en geslacht zien (niet in tabel).

Voor de directeurs zijn dezelfde analyses gedaan als voor de managers. Deze zijn opgenomen in tabel 2.3. Model 2 laat zien dat een hoger opleidingsniveau de kansen op een directeursfunctie vergroot. De kans voor vrouwen (ten opzichte van mannen) op een directeursfunctie is, net als voor de managers, in model 2 kleiner dan in model 1. Dat betekent dat het hogere opleidingsniveau van de totale groep vrouwen van 25-65 jaar voor de kans op directeursfuncties meer gewicht in de schaal legt dan het lagere opleidingsniveau van het

cohort vrouwen van 55-65 jaar. Vooraf hadden we verwacht dat het opleidingsniveau van het oudste cohort meer bepalend zou zijn, omdat topfunctionarissen over het algemeen ouder zijn dan andere managers. Hypothese 1b kan dus niet worden bevestigd. Ook de andere resultaten voor de directeuren wijzen globaal in dezelfde richting als voor de totale groep managers. Arbeidsduur (model 4) verklaart wederom het beste waarom mannen vaker directeur zijn dan vrouwen; na correctie voor arbeidsduur is de kans voor vrouwen om als directeur te werken beduidend groter dan in model 1. Ook correctie voor opleidingsrichting (model 3) en sector (model 5) laten een (iets) grotere kans voor vrouwen op een directeursfunctie zien dan in model 1. In het volledige model (model 6) hebben oudere werkenden en ouders met kinderen meer kans op een directeursfunctie (net als op een managementfunctie). Opvallend is daarbij dat moeders meer kansen hebben dan vaders. Verder blijkt in model 6 dat vrouwen duidelijk meer kans hebben om directeur te zijn dan in model 1, namelijk 50% tegenover 24% van de kansen van mannen. Maar anders dan in het volledige model voor de managers zijn de man-vrouwverschillen nog betrekkelijk groot. Met andere woorden, we kunnen de ondervertegenwoordiging van vrouwen in directeursfuncties minder goed verklaren dan die in managementfuncties. Waarschijnlijk spelen er voor doorstroom naar directiefuncties deels andere factoren een rol dan voor lagere en middenmanagementfuncties, die we in de EBB niet kunnen waarnemen. Daarbij valt te denken aan opgedane ervaring in verschillende soorten managementfuncties, zoals eerder (zie § 2.2) werd genoemd. Daarnaast speelt toegang tot relevante netwerken een grotere rol voor een benoeming in het topmanagement dan in het middenmanagement, zo laten enkele recente studies zien (Brown en Keelan 2020; Bushell et al. 2020).

Logistische regressieanalyse van de kans op het werken als algemeen directeur, werkenden van 25-65 jaar^a, 2018 (odds ratio's, gecorrigeerd met KHB-methode)

	model 1	model 2	model 3	model 4	model 5	model 6
geslacht						
mannen (ref.)						
vrouwen	0,23*	0,21*	0,24*	0,53*	0,26*	0,51*
opleidingsniveau						
basisonderwijs/vmbo (ref.)						
mbo/havo/vwo		1,97*				2,79*
hbo		2,79*				6,08*
wo		5,73*				8,69*
opleidingsrichting						
algemeen			1,57*			2,62*
onderwijs			2,48*			1,75*
talen/journalistiek/gedragwetenschappen			2,27*			1,24
recht/administratief/handel/economisch			4,23*			2,33*
wis- en natuurkunde/informatica/techniek			1,74*			1,18
(dien)geneeskunde/landbouw (ref.)						
dienstverlening			1,32			1,31
arbeidsduur						
1-27 uur (ref.)						
28-34 uur				1,94*		1,83*
≥ 35 uur				5,70*		5,33*
sector						
niet-commerciële dienstverlening (ref.)						
landbouw, bosbouw en visserij					2,01*	2,41*
nijverheid					1,50*	1,96*
commerciële dienstverlening					1,82*	1,93*
leeftijd						
25-35 jaar (ref.)						

Tabel 2.3
(Vervolg)

	model 1	model 2	model 3	model 4	model 5	model 6
36-50 jaar						3,15*
51-65 jaar						4,13*
ervaring bij huidige werkgever						
< 1 jaar (ref.)						
1-4 jaar						0,92
5-9 jaar						1,51*
10-19 jaar						1,54*
≥ 20 jaar						1,39*
aanwezigheid thuiswonend(e) kind(eren)						
geen thuiswonend(e) kind(eren) (ref.)						
wel thuiswonend(e) kind(eren)						1,38*
aanwezigheid thuiswonend(e) kind(eren) * geslacht						
geen thuiswonend(e) kind(eren) * geslacht (ref.)						
wel thuiswonend(e) kind(eren) * geslacht						1,37*
herkomst						
geen migratieachtergrond (ref.)						
Turks/Marokkaans/Surinaams/Antilliaans/ overig Afrikaans/Aziatisch/Zuid- Amerikaans						0,76
overig Europees/Noord-Amerikaans/ Australisch						0,90

Tabel 2.3
(Vervolg)

	model 1	model 2	model 3	model 4	model 5	model 6
constante	0,01*	0,00*	0,00*	0,00	0,00*	0,00*
R ² (Nagelkerke) (in procenten)	11,8	11,8	11,8	11,8	11,8	11,8
n	162.986	162.986	162.986	162.986	162.986	162.986

a Ten minste 1 uur per week werkend en exclusief scholieren/studenten met bijbanen.

* $p < 0,05$.

Bron: CBS (EBB'2018), eigen bewerking

Tabel 2.4 laat de resultaten van de aanvullende analyses met EMOP zien. Deze zijn op dezelfde manier opgebouwd als de EBB-analyses. Model 1 geeft het basismodel voor geslacht weer. Mannen hebben significant meer kans op een leidinggevende functie dan vrouwen. Toevoeging van opleidingsniveau (model 2) laat geen verandering zien ten opzichte van model 1. Voor de genderverschillen in kans op een leidinggevende functie doet opleidingsniveau er dus niet toe. Ook op basis van de EMOP-data kan hypothese 1a dus niet worden bevestigd. Arbeidsduur laat, net als in de EBB-analyses, een sterke samenhang zien met de kans op een leidinggevende functie. De genderverschillen in kans op een leidinggevende functie zijn in model 3 aanzienlijk kleiner dan in model 1 en niet langer significant (tabel 2.4). Het veelvuldig werken in deeltijd door vrouwen (en weinig door mannen) is dus een belangrijke determinant voor de verschillen in leidinggevende functies. Hypothese 2 wordt dus met de EMOP-data wederom bevestigd. Ambitie toont samenhang met leidinggeven, zowel afzonderlijk (model 4) als in het volledige model (model 6). Verder laat model 4 ten opzichte van model 1 geringe veranderingen in genderverschillen zien. Verschillen in ambities tussen vrouwen en mannen kunnen dus een klein deel van de verschillen in leidinggevende functies verklaren. Hypothese 4 kan dus worden bevestigd. Gendernormen (model 5) blijken geen samenhang te hebben met het al dan niet leiding (willen) geven. De kansverhouding tussen vrouwen en mannen is in dit model even groot als in model 1. Het is denkbaar dat de hier onderzochte gendernormen, die niet specifiek over leidinggeven gaan, vooral samenhangen met de beslissing van vrouwen om al dan niet te gaan werken en niet of minder met de wens om als leidinggevende te werken. De rol van gendernormen bij de verklaring van man-vrouwverschillen in leidinggevende functies hebben we niet kunnen aantonen. Voor hypothese 5 vinden we dus geen bevestiging. In het volledige model (model 6) zijn niet alleen de hiervoor gebruikte predictoren, maar ook leeftijd en de aanwezigheid van kinderen als controlevariabelen opgenomen. Oudere werkenden hebben meer kans dan jongeren om leiding te geven, wat met een verschil in ervaring te maken kan hebben. Het hebben van kinderen heeft voor vrouwen en mannen tezamen geen effect op de kans op leidinggeven. Maar het interactie-effect voor aanwezigheid van kinderen in geslacht laat zien dat vrouwen met kinderen minder kans op een leidinggevende functie hebben dan vrouwen zonder kinderen. Daarnaast laat model 6 zien dat het man-vrouwverschil in leidinggeven niet langer significant is. Met andere woorden, de opgenomen variabelen kunnen bij elkaar een groot deel van de man-vrouwverschillen verklaren.

Tabel 2.4

Logistische regressieanalyse van de kans op het werken als leidinggevende, werkenden van 25-65 jaar^a, 2018 (odds ratio's, gecorrigeerd met KHB-methode)

	model 1	model 2	model 3	model 4	model 5	model 6
geslacht						
mannen (ref.)						
vrouwen	0,43*	0,43*	0,89	0,45*	0,40*	1,08
leeftijd						
25-35 jaar (ref.)						1,14
36-50 jaar						1,82*
51-65 jaar						
opleidingsniveau						
basisonderwijs/vmbo (ref.)						
mbo/havo/vwo		1,34				1,25
hbo/wo		1,37				1,28
arbeidsduur						
1-27 uur (ref.)						
28-34 uur			1,80			1,79
≥ 35 uur			5,17*			4,82*
ambities (schaalscore, 1-5)				1,40*		1,32*
gendernormen (schaalscore, 1-5)					0,77	0,76
aanwezigheid thuiswonend(e)						
kind(eren)						
geen thuiswonend(e) kind(eren)						
(ref.)						
wel thuiswonend(e) kind(eren)						2,79

Tabel 2.4
(Vervolg)

	model 1	model 2	model 3	model 4	model 5	model 6
aanwezigheid thuiswonend(e) kind(eren) * geslacht						
geen thuiswonend(e) kind(eren) * geslacht (ref.)						0,48*
wel thuiswonend(e) kind(eren) * geslacht						
constante	0,46*	0,05*	0,05*	0,05*	0,05*	0,05*
R ² (Nagelkerke) (in procenten)	10,6	10,6	10,6	10,6	10,6	10,6
n	796	796	796	796	796	796

a Ten minste 1 uur per week werkend en exclusief scholieren/studenten met bijbanen.

* p < 0,05.

Bron: SCP (EMOP 2018), eigen bewerking

2.5 Discussie

In dit hoofdstuk zijn we nagegaan hoe man-vrouwverschillen in het hebben van management-, directie- en leidinggevende functies verklaard kunnen worden en welke factoren het meeste gewicht in de schaal leggen. In de literatuur is dat laatste punt nog niet of nauwelijks onderzocht.

Van de door ons onderzochte factoren voor genderverschillen in het vervullen van management-, directie- en leidinggevende functies bleek arbeidsduur de sterkste determinant te zijn. Daarnaast verklaarden (in volgorde van belang) sector en opleidingsrichting de genderverschillen in management- en directiefuncties. Dit is conform onze verwachtingen op basis van de *human capital*-theorie. Naast arbeidsduur hadden carrièreambitie nog enige toegevoegde waarde voor de verklaring waarom vrouwen minder vaak leidinggeven dan mannen. Dit is in overeenstemming met onze verwachtingen op basis van de preferentietheorie. De door ons onderzochte gendernormen bleken noch samen te hangen met leidinggeven noch met man-vrouwverschillen daarin.

Ons onderzoek maakt vooral duidelijk dat vrouwen minder kans maken op managementfuncties doordat zij minder vaak in voltijdbanen (willen) werken dan mannen en vermoedelijk ook – maar dat is hier niet onderzocht – dat werkgevers managementfuncties vaak in voltijd aanbieden. De grote rol van arbeidsduur is conform eerdere onderzoeken op dit terrein (Abendroth et al. 2013; Claringbould en Van der Lippe 2002; Dirven en Bierings 2015; De Hamer en Maas 2020; Stroh 1992; Kirchmeyer 2002). Met ons onderzoek hebben we bijgedragen aan de wetenschappelijke kennis over dit onderwerp, doordat we hebben laten zien dat arbeidsduur meer gewicht in de schaal legt voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen en managementfuncties dan andere factoren. Longitudinale studies laten daarnaast zien dat deeltijdwerk in het verleden negatief doorwerkt op de promotiekansen later in de loopbaan (Román 2006; Russo en Hassink 2008; Merens en Ledema 2020). Deze uitkomst is des te meer van belang gezien het veelvuldig in deeltijd werken door vrouwen in Nederland. Hoewel we geen systematische internationale vergelijking hebben gemaakt, doet dit onderzoek het vermoeden rijzen dat het relatief lage aandeel vrouwelijke managers in Nederland ten opzichte van andere landen (zie ook § 2.1) mede gerelateerd is aan de sterke deeltijdfactor.

Dat deeltijdwerk als factor het meeste gewicht in de schaal legt, wil niet zeggen dat het op zichzelf staat. Werken in deeltijd is waarschijnlijk niet volledig endogeen, maar op zich ook weer (mede) het gevolg van verschillende, in de samenleving bestaande restricties voor vrouwen (Portegijs et al. 2008; IBO Deeltijdwerk 2019). In de momentopname, die onze crossectionele analyses vormen, hebben we maar een deel van deze complexiteit kunnen waarnemen. Zo hangt de scheve verdeling van deeltijd- en voltijdwerk tussen vrouwen en mannen samen met de scheve verdeling van het onbetaalde werk thuis. Daarbij spelen sociale normen die gebaseerd zijn op genderstereotypen een belangrijke rol, bijvoorbeeld dat het onwenselijk is dat moeders meer dan drie dagen per week werken (Van den Brakel et al. 2020; Portegijs en Cloin 2012; Ruitenbergh 2014). Genderstereotypen hebben via de

opvoeding, en later via de invloed van de partner en vrienden, ook invloed op de carrière-ambities van meisjes en jongens en de opleidingsrichting die zij volgen (Ruitenbergh 2014). We suggereerden dat de keuze voor kansrijke opleidingsrichtingen (economie) voor managementfuncties mede ingegeven kan zijn door carrièreambities.

De opleidingsrichting is ook op een andere manier van belang. Veel opleidingsrichtingen leiden automatisch op voor bepaalde sectoren. Uit onderzoek onder jonge vrouwen en mannen blijkt dat zij door de verschillende opleidingsrichtingen (zorg, techniek) die ze volgen onbedoeld voorsorteren op verschillende sectoren (Merens en Bucx 2018). Sectoren waarin al veel vrouwen werken (zorg, basisonderwijs) bieden vaak deeltijdbanen aan; sectoren waarin veel mannen werken (bouw, industrie, transport) hebben de voltijd baan als norm. Daarmee kan de opleidingsrichting van vrouwen via de deeltijdfactor ook indirect een beperking vormen voor hun (toekomstige) doorstroom naar managementfuncties. Zulk onderzoek laat tevens zien hoe belangrijk de rol van de werkgever is door het alleen aanbieden van deeltijd- of voltijd banen. Dat is van belang omdat de werkgever ook bepaalt dat managementfuncties vaak alleen in voltijd kunnen worden vervuld (Visser et al. 2009) en soms overwerk vereisen (Landers et al. 1996; Lewis 2007; Wharton en Blair-Loy 2002).

In Nederland is de onderwijsachterstand van vrouwen in een aantal decennia verdwenen en omgeslagen in een onderwijsvoorsprong voor de jongste cohorten vrouwen. Hoewel een hoog opleidingsniveau op zichzelf belangrijk is voor het bereiken van management- en directieposities, leidt deze ontwikkeling kennelijk nog niet vanzelf tot meer vrouwen in zulke posities (zie ook De Hamer en Maas 2020). Ons onderzoek leert dat deeltijdwerk daarbij een belangrijk obstakel vormt. Dit roept de vraag op of Nederland ooit van de achterstand van vrouwen in het management af komt als de lang gekoesterde deeltijdcultuur in stand blijft.

Ons onderzoek kent een aantal beperkingen. We hebben vooral individuele factoren, ofwel aanbodfactoren, achter de man-vrouwverschillen in managementfuncties onderzocht. De rol van genderstereotypen en de organisatiekenmerken hebben we met onze twee databestanden heel beperkt kunnen onderzoeken. Vanuit de literatuur kan wel worden verwacht dat deze factoren van belang zijn voor de kansen van vrouwen om door te stromen naar managementfuncties. Vrouwen kunnen nog zo hoog opgeleid, ervaren of ambitieus zijn, maar als werkgevers niet bereid zijn om vrouwen aan te nemen in managementfuncties valt er weinig groei te verwachten van het aandeel vrouwen in zulke posities. Idealiter zouden we een databestand hebben dat verschillende soorten data bevat die gerelateerd zijn aan de verschillende typen verklaringen. Zoals in de inleiding werd gesignaleerd, zijn er in Nederland en in veel andere landen niet of nauwelijks databestanden beschikbaar waarin zowel werknemers- als werkgeverskenmerken zijn opgenomen. Toekomstig onderzoek zou zich hierop kunnen richten. Specifiek voor de meting van genderstereotypen doen we daarbij de suggestie om (impliciete) gendernormen over leiderschap te onderzoeken, die ontleend zijn aan theoretische inzichten (bv. Schein et al. 1996). Expliciete

vragen over de geschiktheid van vrouwen en mannen voor topfuncties leiden vermoedelijk tot sociaal-wenselijke antwoorden.

Doordat onze gegevens één meetjaar betreffen, hebben we meestal geen uitspraken over causaliteit kunnen doen (alleen voor zover dat logisch lijkt, zoals het effect van het eerder in het leven gerealiseerde opleidingsniveau). De gevonden sterke samenhang met arbeidsduur kan vanuit onze data alleen worden geïnterpreteerd als een eis die aan de huidige managementfunctie wordt gesteld. Vanuit longitudinaal onderzoek (Deschacht 2011; Merens en Iedema 2020; Román 2006; Russo en Hassink 2008) is bekend dat (een periode) in deeltijd werken een negatief effect heeft op de leidinggevende positie later in de loopbaan. Vermoedelijk hangen de arbeidsduur in het verleden en in het heden met elkaar samen. Het lijkt niet heel waarschijnlijk dat vrouwen die eerst weinig uren werken later veel uren gaan werken en andersom. Longitudinaal onderzoek zou hier meer inzicht in kunnen geven, in relatie tot het al dan niet vervullen van managementfuncties. Het crosssectionele karakter van onze analyses maakte ook dat de rol van ambities voor het bereiken van een managementfunctie nog niet helemaal helder is geworden. Vervolgonderzoek met longitudinale data zou meer duidelijkheid kunnen geven over hoe ambities van vrouwen en mannen zich gedurende de levensloop ontwikkelen en effect hebben op het bereiken van managementfuncties. Zulk onderzoek zou wellicht ook meer kennis kunnen opleveren over de mogelijke wisselwerking tussen ambities, opleiding en arbeidsduur.

Een meer datatechnisch punt betreft de relatief kleine steekproefomvang van de EMOP-enquête. De meerwaarde van deze enquête is vooral dat deze gegevens over ambities en gendernormen bevat. Significante samenhangen tussen ambities respectievelijk gendernormen en leidinggeven konden echter niet worden aangetoond, mogelijk doordat in kleine steekproeven significantie niet snel wordt bereikt.

Noten

- 1 Minder dan de helft van de ondervraagde leidinggevendenden vond in 2012 dat carrière maken alleen mogelijk is bij voltijdse beschikbaarheid, terwijl dat in 2004 nog de meerderheid was (Henderikse 2012; Van der Lippe 2004).
- 2 Voor meer informatie, zie: <https://www.lisdata.nl>.
- 3 De twee andere items die niet zijn meegenomen zijn: 'Mannen zijn vaak wat ambitieuzer dan vrouwen' en 'Vrouwen zijn vaak wat zorgzamer en socialer dan mannen'.
- 4 Door het volgen van de KNB-methode is de pseudo R² in alle modellen dezelfde.
- 5 Voordat dit model is getoetst, is nagegaan of er sprake is van multicollineariteit tussen leeftijd en ervaring, omdat deze nauw met elkaar samenhangen. Dit bleek niet het geval te zijn.

Literatuur

- Abendroth, Anja-Kristin, Ineke Maas en Tanja van der Lippe (2013). Human Capital and the Gender Gap in Authority in European Countries. In: *European Sociological Review*, jg. 29, nr. 2, p. 261-273.
- Becker, G.S. (1964). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (eerste druk). Chicago: The University of Chicago Press.
- Becker, G.S. (1993). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (derde druk). Chicago: The University of Chicago Press.

- Borghans, L., A.L. Duckworth, J.J. Heckman en B. ter Weel (2008). The economics and psychology of personality traits. In: *Journal of Human Resources*, jg. 43, nr. 4, p. 972-1059.
- Brakel, Marion van den, Wil Portegijs en Brigitte Hermans (red.) (2020). *Emancipatiemonitor 2020 – Card stack*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Brink, M. van den, C. Holgersson, S. Linghag en S. Deé (2016a). Inflating and downplaying strengths and weaknesses – practicing gender in the evaluation of potential managers and partners. In: *Scandinavian Journal of Management*, jg. 32, nr. 1, p. 20-32.
- Brink, M. van den, L. Blommaert, B. Leest en S. Elfering (2016b). *Black box tussen aanbod, werving en selectie van vrouwen. Onderzoek naar genderpraktijken in de benoemingen voor leden van RvB's en RvC's in het Nederlandse bedrijfsleven*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen, Faculteit der Sociale Wetenschappen, i.s.m. KBA Nijmegen.
- Brown, Scarlett en Elisabeth Keelan (2020). *Gender and Corporate Boards. The Route to A Seat at the Table*. New York: Routledge.
- Buser, T., M. Niederle en H. Oosterbeek (2014). Gender, competitiveness, and career choices. In: *Quarterly Journal of Economics*, jg. 129, nr. 3, p. 1409-1447.
- Buser, T., M. Niederle en H. Oosterbeek (2021). *Can competitiveness predict education and labor market outcomes? Evidence from incentivized choice and survey measures* (Working paper nr. 28916). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Bushell, M., K. Hoque en D. Dean (2020). *The Network Trap: Why Women Struggle to Make it Into the Boardroom*. Singapore: Springer Nature.
- Bussey, K. en A. Bandura (1999). Social cognitive theory of gender development and differentiation. In: *Psychological Review*, jg. 106, nr. 4, p. 676-713.
- Claringbould, Inge en Tanja van der Lippe (2002). Vrouwen in leidinggevende posities. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jg. 18, nr. 3, p. 257-267.
- Corell, Shelley J. en Stephen Benard (2006). Biased estimators? Comparing status and statistical theories of gender discrimination. In: Shane R. Thye en Edward J. Lawler (red.), *Advances in Group Processes*, jg. 23, p. 89-116. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Crosen, R. en U. Gneezy (2009). Gender differences in preferences. In: *Journal of Economic Literature*, jg. 47, nr. 2, p. 448-474.
- Derue, D.S., J.D. Nahrgang, N.E.D. Wellman en S.E. Humphrey (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. In: *Personnel Psychology*, jg. 64, nr. 1, p. 7-52.
- Deschacht, Nick (2011). *De promotiekloof. De carrières van vrouwen en mannen op de Belgische arbeidsmarkt* (proefschrift). Brussel: Vrije Universiteit Brussel.
- Dirven, H.J. en H. Bierings (2015). Vrouwen in het management. Een toepassing van de nieuwe Beroepenindeling ROA-CBS 2014. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jg. 31, nr. 2, p. 210-218.
- Dirven, Henk-Jan en Wil Portegijs m.m.v. Marc Cuijpers (2016). Betaalde arbeid. In: Wil Portegijs en Marion van den Brakel (red.), *Emancipatiemonitor 2016* (p. 70-86). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Doorne-Huiskes, A. van en S. Schalkwijk (2006). *'Regretted losses' in de accountancy. Een onderzoek naar vertrekredenen van vrouwelijke accountants werkzaam bij de 'Big Four'*. Utrecht: VanDoorneHuiskes en Partners.
- Eagly, A.H. en S.J. Karau (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. In: *Psychological Review*, jg. 109, nr. 3, p. 573-598.
- Echtelt, P. van (2019). Faciliteren werkgevers de balans tussen arbeid en privé?. In: *Arbeidsmarkt in kaart: Werkgevers - editie 2*. Geraadpleegd 15 februari 2022 via <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-editie-2/faciliteren-werkgevers-de-balans-tussen-arbeid-en-privé>.
- EIGE (2020). *Gender Equality Index 2020: Digitalisation and the future of work*. Vilnius: European Institute for Gender Equality.

- Ellemers, N. (2014). Women at work: How organizational features impact career development. In: *Policy Insights from Behavioral and Brain Sciences*, jg. 1, nr. 1, p. 46-54.
- Ellemers, N. (2018). Gender stereotypes. In: *Annual Review of Psychology*, jg. 69, p. 275-298.
- Eurostat (2020). *Employed women being in managerial positions by age*. Geraadpleegd 4 augustus 2020 via <http://ec.europa.eu/eurostat>.
- Fels, A. (2004). Do women lack ambition? In: *Harvard business review*, jg. 82, nr. 4, p. 50-56.
- Fischer, Agneta, Patricia M. Rodriguez Mosquera en Krystyna Rojahn (2002). *Masculiniteit met een feminien gezicht. Onderzoek naar de rol van organisatiecultuur in de trage doorstroming van vrouwen naar managementfuncties*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Flory, J., A. Leibbrandt en J. List (2015). Do competitive workplaces deter female workers? A large-scale natural field experiment on job entry decisions. In: *Review of Economic Studies*, jg. 82, nr. 1, p. 122-155.
- Foschi, M. (1996). Double standards in the Evaluation of Men and Women. In: *Social Psychology Quarterly*, jg. 59, nr. 3, p. 237-254.
- Frederiksen, A. en T. Kato (2018). Human capital and career success: Evidence from linked employer-employee data. In: *The Economic Journal*, jg. 128, nr. 613, p. 1952-1982.
- Gabaldon, Patricia, Celia de Anca, Ruth Mateos de Cabo en Ricardo Gimeno (2016). Searching for Women on Boards: An Analysis from the Supply and Demand Perspective. In: *Corporate Governance: An International Review*, jg. 24, nr. 3, p. 371-385.
- Gayle, G.L., L. Golan en R.A. Miller (2011). *Gender Differences in Executive Compensation and Job Mobility*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University, Tepper School of Business.
- Hacohen, Rony, Shoshana Davidson, Vivek Roy-Chowdhury, Daniel Bogiatzis-Gibbons, Hannah Burd en Tiina Likki (2019). *Changing the default: a field trial with Zurich Insurance to advertise all jobs as part time*. Research report. Londen: Government Equalities Office.
- Hakim, C. (2000). *Work-lifestyle choices in the 21st Century: Preference theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Hakim, C. (2006). Women, careers, and work-life preferences. In: *British Journal of Guidance & Counselling*, jg. 34, nr. 3, p. 279-294.
- Hamer, Anneke de en Ineke Maas (2020). Gelijke opleiding, verschillende opbrengsten. Een onderzoek naar genderongelijkheid in het effect van opleidingsniveau op de mate van leidinggeven. In: *Mens & Maatschappij*, jg. 95, nr. 1, p. 3-28.
- Hart, C.S. (2004). *A Study of Students' Aspirations and Needs in Relation to Aim Higher Widening Participation Policy* (thesis). Cambridge: University of Cambridge.
- Hart, C.S. (2016). How Do Aspirations Matter? In: *Journal of Human Development and Capabilities. A Multi-Disciplinary Journal for People-Centered Development*, jg. 17, nr. 3, p. 324-341.
- Henderikse, Wilma (2012). Emancipatiegezindheid van leidinggevendenden. In: Ans Merens, Marijke Hartgers en Marion van den Brakel (red.), *Emancipatiemonitor 2012* (p. 135-143). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Henderikse, Wilma en Annemieke van Beek (2000). 'Regretted losses'. *Voorkomen van voortijdig en ongewenst vertrek van vrouwen uit de top*. Utrecht: De Jong & VanDoorneHuisjes en Partners.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G., G.H. Hofstede en W.A. Arrindell (1998). *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures* (vol. 3). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Huijnk, Willem (2016). Arbeidsmarktpositie en inkomen. In: Willem Huijnk en Iris Andriessen (red.), *Integratie in zicht? De integratie van migranten in Nederland op acht terreinen bekeken* (p. 84-123). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Huijnk, Willem (2020). *Werk in ontwikkeling? Veranderingen sinds begin deze eeuw in de arbeidsmarktpositie van personen met een niet-westerse migratieachtergrond*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- IBO Deeltijdwerk (2019). *De(eltijd) zal het leren. Van analyse naar beleid over deeltijd*. Den Haag: Ministerie van Financiën.

- Janssen, B. en W. Portegijs (2011). Betaalde arbeid. In: A. Merens, M. van den Brakel en M. Hartgers, *Emancipatiemonitor 2010* (p. 72-107). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Jong, J. de (2011). *Vrouwen zijn gelijk aan mannen (behalve in de directiekamer)*. Schoorl: Conserve.
- Jongen, Egbert, Ans Merens, Jos Ebrecht en Debby Lanser (2019). *Vrouwen aan de top*. Notitie. Den Haag: Centraal Planbureau/Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Judge, T.A., J.E. Bono, R. Ilies en M.W. Gerhardt (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. In: *Journal of applied psychology*, jg. 87, nr. 4, p. 765-780.
- Kalmijn, M. en T. van der Lippe (1997). Type of schooling and sex differences in earnings in the Netherlands. In: *European Sociological Review*, jg. 13, nr. 1, p. 1-15.
- Kan, M.Y. (2007). Work orientation and wives' employment careers: an evaluation of Hakim's preference theory. In: *Work and Occupations*, jg. 34, nr. 4, p. 430-462.
- Karelaia, N. en L. Guillén (2014). Me, a woman and a leader: Positive social identity and identity conflict. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, jg. 125, nr. 2, p. 204-219.
- Karlson, K.B., A. Holm en R. Breen (2012). Comparing Regression Coefficients Between Same-sample Nested Models Using Logit and Probit: A New Method. In: *Sociological Methodology*, jg. 42, nr. 1, p. 286-313.
- Kirchmeyer, Catherine (2002). Gender Differences in Managerial Careers: Yesterday, Today, and Tomorrow. In: *Journal of Business Ethics*, jg. 37, nr. 1, p. 5-24.
- Korn Ferry Institute (2017). *Women CEOs Speak. Strategies for the next generation of female executives and how companies can pave the road*. Korn Ferry Institute.
- Kruyzen, H. (2006). *Nu extra lang houdbaar... Hoe vrouwelijk talent binnenboord te houden – nieuw licht op 'regretted losses'*. Amstelveen: Stichting Opportunity in Bedrijf.
- Kunze, A. en A.R. Miller (2017). Women helping women? Evidence from private sector data on workplace hierarchies. In: *Review of Economics and Statistics*, jg. 99, nr. 5, p. 769-775.
- Landers, R.M., J.B. Rebitzer en L.J. Taylor (1996). Rat race redux: Adverse selection in the determination of work hours in law firms. In: *The American Economic Review*, jg. 86, nr. 3, p. 329-348.
- Lavecchia, A.M., H. Liu en P. Oreopoulos (2016). Behavioral economics of education: progress and possibilities. In: E.A. Hanushek, S.J. Machin en L. Woessmann (red.), *Handbook of the economics of education*, jg. 5 (p. 1-74). Amsterdam: Elsevier.
- Lewis, S. (2007). Working time, client time and family time: accounting for time in the accountancy profession. In: T. van der Lippe en P. Peters (red.), *Competing claims in work and family life* (p. 143-160). Cheltenham: Edward Elgar.
- Liberman, Z., A.L. Woodward en K.D. Kinzler (2017). The origins of social categorization. In: *Trends in Cognitive Sciences*, jg. 21, nr. 7, p. 556-568.
- Lippe, Tanja van der (2004). Emancipatiegezindheid van werkgevers. In: Wil Portegijs, Annemarie Boelens en Linda Olsthoorn (red.), *Emancipatiemonitor 2004* (p. 226-250). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Lückerath-Rovers, Mijntje (2021). *The Dutch Female Board Index 2021*. Tilburg: Tilburg University, TIAS.
- Mandel, H. en M. Semyonov (2006). A welfare state paradox: State interventions and women's employment opportunities in 22 countries. In: *American journal of sociology*, jg. 111, nr. 6, p. 1910-1949.
- Mars, Godelief, Marion van den Brakel, Wil Portegijs, Katja Chkalova en Marleen Geerdinck (2012). Vrouwen en de arbeidsmarkt. In: Ans Merens, Marijke Hartgers en Marion van den Brakel (red.), *Emancipatiemonitor 2012* (p. 51-75). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Merens, Ans en Freek Bucx (2018). *Werken aan de start. Jonge vrouwen en mannen op de arbeidsmarkt*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Merens, Ans en Jurjen Iedema (2020). *Verschillende wegen naar leidinggeven. Doorstroom van vrouwen en mannen naar leidinggevende functies*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

- Merens, Ans, Wilma Henderikse en Babette Pouwels (2015). Door het glazen plafond? Naar effectieve maatregelen voor meer vrouwen in de top. In: *Beleid en Maatschappij*, jg. 42, nr. 1, p. 6-31.
- Mertens, E.H.M. (1998). *Loopbaanonderbrekingen en kinderen: Gevolgen voor de beloning van vrouwen* (proefschrift). Utrecht: Utrecht University.
- Mood, C. (2010). Logistic regression: Why we cannot do what we think we can do, and what we can do about it. In: *European sociological review*, jg. 26, nr. 1, p. 67-82.
- Mumford, T.V., M.A. Campion en F.P. Morgeson (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. In: *The Leadership Quarterly*, jg. 18, nr. 2, p. 154-166.
- Ng, T.W., L.T. Eby, K.L. Sorensen en D.C. Feldman (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. In: *Personnel psychology*, jg. 58, nr. 2, p. 367-408.
- Nussbaum, Martha C. (2011). *Creating Capabilities: The Human Development Approach*. Cambridge (Massachusetts)/Londen: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Oomkes, R., N. Stroecker en M. Notten (2017). *Doorstroming vrouwen naar de subtop: it takes two to tango*. Zoetermeer: Panteia/La Red.
- Perquin-Deelen, Charlotte (2020). *Biases in de Boardroom en de raadkamer. Een juridische en filosofische analyse van de bestuurlijke taakuitoefening en rechterlijke beoordeling, mede aan de hand van een empirische studie* (proefschrift). Nijmegen: Van der Heijden Instituut/Wolters Kluwer.
- Polachek, S.W. en W.S. Siebert (1993). *The economics of earnings*. Cambridge, Mass.: Cambridge University Press.
- Portegijs, Wil en Mariëlle Cloin (2012). Verdeling van onbetaalde arbeid tussen partners. In: Ans Merens, Marijke Hartgers en Marion van den Brakel (red.), *Emancipatiemonitor 2012* (p. 115-125). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Portegijs, Wil, Mariëlle Cloin, Saskia Keuzenkamp, Ans Merens en Eefje Steenvoorden (2008). *Verdeelde tijd. Waarom vrouwen in deeltijd werken*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Román, A. (2006). *Deviating from the standard: Effects on labor continuity and career patterns* (proefschrift). Amsterdam: Dutch University Press.
- RU/ING (2009). *Diversify ING!* Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Ruitenbergh, J.F. (2014). *Socialized Choices. Labour Market Behaviour of Dutch Mothers* (proefschrift). Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Russo, Giovanni en Wolter Hassink (2008). The part time wage gap: A career perspective. In: *De Economist*, jg. 156, nr. 2, p. 145-174.
- Sap, J. en J. Schippers (2005). Moderne levenslopen bieden kans op doorbreken beroepssegregatie. In: *De glazen muur: Vijf essays over nut en noodzaak van het doorbreken van de schotten tussen vrouwen- en mannenberoepen*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, V.E., R. Mueller, T. Lituchy en J. Liu (1996). Think manager – think male: A global phenomenon? In: *Journal of organizational behavior*, jg. 17, nr. 1, p. 33-41.
- Sen, A.K. (1992). *Inequality Re-examined*. Oxford: Clarendon Press.
- Sen, A.K. (1999). *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press.
- Smith, N. en P. Parrotta (2018). Why so few women on boards of directors? Empirical evidence from Danish companies in 1998-2010. In: *Journal of Business Ethics*, jg. 147, nr. 2, p. 445-467.
- Stroh, L.K., J.M. Brett en A.H. Reilly (1992). All the Right Stuff: A Comparison of Female and Male Managers' Career Progression. In: *Journal of Applied Psychology*, jg. 77, nr. 3, p. 251-260.
- Terjesen, Siri, Ruth Sealy en Val Singh (2009). Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda. In: *Corporate Governance*, jg. 17, nr. 3, p. 320-337.
- Tharenou, P., S. Latimer en D. Conroy (1994). How do you Make it to the Top? An Examination of Influences on Women's and Men's managerial Advancement. In: *Academy of Management Journal*, jg. 37, nr. 4, p. 899-931.

- Thor, Jesper van, Wil Portegijs en Brigitte Hermans (2018). Gaan vrouwen steeds meer werken? In: Wil Portegijs en Marion van den Brakel (red.), *Emancipatiemonitor 2018*. Geraadpleegd 26 juli 2019 via <https://digitaal.scp.nl/emancipatiemonitor2018/gaan-vrouwen-steeds-meer-werken>.
- Traag, Tanja (2020). *Opleiding en werk: twee generaties vrouwen vergeleken*. CBS: Statistische trends. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Trice, Ashton D. en Kimberley Rush (1995). Sex-stereotyping in four-year-olds' occupational aspirations. In: *Perceptual and Motor Skills*, jg. 81, nr. 2, p. 701-702.
- Visser, S. de, M. van Ommeren, A. Kerchaert, L. Coenen, M. Engelen, Y. Benschop, I. Bleijenbergh, M. van den Brink, P. Peters, B. Fokkinga, B. Pas en J. Leenders (2009). *Ambitie kent geen tijd: onderzoek naar de relaties tussen ambities, deeltijdwerk en gender*. Den Haag: Taskforce DeeltijdPlus.
- Wharton, A.S. en M. Blair-Loy (2002). The "overtime culture" in a global corporation: A cross-national study of finance professionals' interest in working part-time. In: *Work and Occupations*, jg. 29, nr. 1, p. 32-63.
- Weisberg, Y.J., C.G. DeYoung en J.B. Hirsh (2011). Gender differences in personality across the ten aspects of the Big Five. In: *Frontiers in psychology*, jg. 2, p. 1-11.
- Wirth, Linda (2001). *Breaking through the glass ceiling. Women in Management*. Genève: International Labour Organization.

3 Doorstroom van vrouwen en mannen naar leidinggevende functies

Dit hoofdstuk is een iets uitgebreidere versie van: Merens, Ans en Jurjen Iedema (2021). Doorgaande of doodlopende wegen? Doorstroom van vrouwen en mannen naar leidinggevende functies. In: *Mens & Maatschappij*, jg. 96, nr. 4, p. 553-582.

Ans Merens ontwierp het onderzoek en schreef het grootste deel van de tekst. Jurjen Iedema analyseerde de gegevens en droeg bij aan de revisie van de tekst.

Samenvatting

In dit hoofdstuk hebben we onderzocht of en hoe de doorstroom van vrouwen en mannen naar leidinggevende functies verschilt, en welke factoren deze verschillen kunnen verklaren. Op basis van het Arbeidsaanbodpanel (AAP) vonden we dat mannen vaker doorstromen naar leidinggevende functies dan vrouwen, vooral naar topfuncties. De bevindingen bevestigen onze hypothesen dat vrouwen minder vaak doorstromen naar leidinggevende en topfuncties, doordat ze veel vaker parttime werken dan mannen en minder vaak overuren maken. Voor de hypothese over een negatieve invloed van het hebben van kinderen op de doorstroom van vrouwen, vonden we slechts een gedeeltelijke bevestiging. Onze analyses geven geen bevestiging van de hypothese dat steun van de werkgever een verschil maakt voor doorstroom.

3.1 Achtergrond

In de afgelopen decennia is de arbeidsdeelname van vrouwen aanzienlijk toegenomen. Daardoor hebben nu bijna evenveel vrouwen als mannen een baan. Ook zijn vrouwen even vaak als mannen te vinden in hogere functies (Portegijs en Van den Brakel 2018; Van den Brakel et al. 2020). Maar nog steeds zijn er veel minder vrouwen dan mannen werkzaam in management- en topfuncties, vooral in het bedrijfsleven (Jongen et al. 2019; Merens en Dirven 2018). Dat wordt maatschappelijk en beleidsmatig als ongewenst beschouwd, omdat het talent van vrouwen niet optimaal wordt benut (TK 2017/2018, 2019/2020). Er is veel onderzoek gedaan naar vrouwen in leidinggevende functies of in de top. Meestal gaat dat over cijfers die op één moment zijn verzameld, zoals bij de Emancipatiemonitor (Merens en Dirven 2018; Van den Brakel et al. 2020) en de Bedrijvenmonitor (Pouwels en Van den Brink 2021). Zulke onderzoeken zijn nuttig omdat ze de stand van zaken over vrouwen in de (sub)top weergeven. Deze uitkomsten zijn echter het resultaat van processen van in-, door- en uitstroom in de daaraan voorafgaande jaren. Het hiervoor genoemde monitoronderzoek geeft geen inzicht in de wijze en de momenten waarop vrouwen en mannen doorstromen naar een leidinggevende of topfunctie. Willen we meer over deze processen te weten komen, dan is het nodig om longitudinaal onderzoek te doen.

In dit onderzoek staat de doorstroom van vrouwen en mannen naar leidinggevende functies centraal. Eerder onderzoek in Nederland over doorstroom van vrouwen en mannen naar hogere of leidinggevende functies is in veel gevallen gedateerd en betreft casestudies bij één arbeidsorganisatie (Van der Burg 1992; De Jong 1986; Portegijs 1998). Recentere en landelijke studies zijn die van Román (2006) en Russo en Hassink (2008). Deze longitudinale onderzoeken lieten onder meer zien dat het werken in deeltijd negatieve gevolgen heeft voor latere loopbaanuitkomsten, zoals functieniveau en inkomen (Román 2006), en promoties (Russo en Hassink 2008). Román maakte in haar onderzoek geen expliciet onderscheid naar het al dan niet leidinggeven. Russo en Hassink onderzochten wel promoties, maar daarbij is onduidelijk of dit om promotie naar een leidinggevende functie en/of naar een hogere inkomensschaal gaat.

Voor België maakte Deschacht (2011) in zijn longitudinale onderzoek wel onderscheid tussen het al dan niet vervullen van managementfuncties. Uit zijn onderzoek bleek dat mannen drie keer zo veel kans hebben als vrouwen om op enig moment in hun loopbaan door te stromen naar een managementfunctie (niet onderscheiden naar verschillende managementniveaus). Vooral genderverschillen in arbeidsduur, overwerk en ambities konden een deel van deze verschillen in doorstroom verklaren. Ook onderzoek in andere Europese landen liet lagere promotiekansen zien voor vrouwen dan voor mannen (Biewen en Seifert (2016) voor Duitsland; Booth et al. (2003) voor het Verenigd Koninkrijk; Kauhanen en Napari (2015) voor Finland; Kunze en Miller (2017) voor Noorwegen; Smith et al. (2013) voor Denemarken).

Het doel van dit hoofdstuk is om een actueel beeld te schetsen van de doorstroom van vrouwen en mannen naar leidinggevende functies in Nederland. Daarbij staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

In hoeverre verloopt de doorstroom van vrouwen en mannen naar leidinggevende functies verschillend en welke factoren spelen een rol bij deze doorstroom?

Allereerst geven we een beschrijving van de loopbanen van vrouwen en mannen. Dat wil zeggen dat we de veranderingen van posities in opeenvolgende jaren beschrijven. Die posities stellen we vast aan de hand van het aantal ondergeschikten dat leidinggevend hebben. Daarna analyseren we welke factoren bij werknemers en hun arbeidsorganisaties een rol spelen bij de doorstroom naar leidinggevende functies.

Ten opzichte van de hier besproken Nederlandse onderzoeken is ons onderzoek vernieuwend, omdat het focust op doorstroom naar verschillende niveaus van leidinggevende functies en omdat het een langere onderzoeksperiode (14 jaar) betreft dan tot nu toe is bestudeerd (maximaal 6 jaar). Daarnaast gebruiken we een vernieuwende methode, namelijk de latente klassengroeianalyse, om veelvoorkomende patronen van loopbanen van vrouwen en mannen in kaart te brengen. De meerwaarde van ons onderzoek is dat het een actueler en vollediger beeld geeft van doorstroom naar leidinggevende functies dan tot nu toe is gedaan en daarmee draagt het bij aan de wetenschappelijke kennis daarover.

3.2 Theorieën en empirische literatuur over doorstroom

Uit de literatuur komen verschillende typen verklaringen naar voren voor de geringe vertegenwoordiging van vrouwen in management- en topfuncties (zie voor overzichtsstudies: Gabaldon et al. 2016; Kirsch 2018; Terjesen et al. 2009; Wirth 2001). Veel van deze verklaringen gaan over de doorstroom naar dit type functies. Andere verklaringen gaan over de uitstroom van vrouwen uit leidinggevende en topfuncties (Henderikse en Van Beek 2000; Kruyzen 2006; Van Doorne-Huiskes en Schalkwijk 2006). In dit hoofdstuk ligt de focus op doorstroom naar leidinggevende functies, dus we bespreken de relevante literatuur vanuit deze invalshoek.

3.2.1 Human capital-theorie, pijplijntheorie en arbeidsduur

Volgens de *human capital*-theorie (Becker 1964) zijn de verworven opleiding, vaardigheden en ervaring van individuen bepalend voor hun (latere) positie op de arbeidsmarkt en hun inkomens. Door onderwijsdeelname en scholing en training op de werkvloer investeren zij in hun menselijk kapitaal. Ervaring opgedaan tijdens hun werkzame leven vergroot dit kapitaal verder. Investerings in menselijk kapitaal betalen zich uit omdat de opbrengsten in de vorm van bereikte positie en inkomens hoger zijn naar gelang de omvang van het opgebouwde kapitaal. Vijftig jaar geleden, toen het nog gebruikelijk was dat vrouwen stopten met studeren of werken zodra ze trouwden, investeerden zij minder in hun opleiding dan mannen. Zij leerden minder lang door dan mannen en volgden minder vaak opleidingen zoals economie en techniek, die meer investeringen vergen dan talenstudies (Becker 1964, 1993).

Becker ging in zijn *human capital*-theorie niet specifiek in op managementposities. Daarom werd later op basis van zijn theorie de zogenoemde pijplijntheorie (Pell 1996) geformuleerd. De pijplijntheorie stelt dat het reservoir aan vrouwen met de juiste (opleidings)kwalificaties en ervaring om te kunnen doorstromen naar de (sub)top te klein is. Deze verklaring voor het geringe aandeel vrouwen in (top)managementposities gaat voor wat betreft opleidingsniveau en ervaring (waarover later in deze paragraaf meer) tegenwoordig niet of nauwelijks meer op. Doordat in de afgelopen twintig jaar meer vrouwen dan mannen een hbo- of wo-opleiding hebben afgerond (Van den Brakel et al. 2020), zijn vrouwen tot 45 jaar nu hoger opgeleid dan even oude mannen. In de groep van 45-65 jaar zijn vrouwen nog (iets) lager opgeleid dan mannen (Van den Brakel et al. 2020).

Daarnaast is er nog steeds een verschil in opleidingsrichting tussen vrouwen en mannen. Ondanks veranderingen in studiekeuze in de afgelopen tien jaar volgen nog relatief veel vrouwen opleidingen in de zorg, terwijl mannen relatief vaak techniek studeren (Van den Brakel et al. 2020). Op het bereiken van managementfuncties geeft een technische opleiding echter meer kans dan een zorgopleiding (Abendroth et al. 2013). Op grond van de verschillen in opleidingsrichting kunnen we dus verwachten dat vrouwen minder vaak doorstromen naar leidinggevende functies dan mannen. We kunnen echter geen hypothese over de rol van opleidingsrichting formuleren vanwege de te kleine aantallen respondenten in sommige opleidingscategorieën in onze data.

Wat betreft ervaring gaat de hiervoor genoemde pijlpijntheorie tegenwoordig minder op. Vroeger stopten veel vrouwen met werken zodra ze kinderen kregen, waardoor ze minder ervaring opbouwden dan mannen (Mertens 1998; Román 2006). Tegenwoordig stopt nog maar 6% van de vrouwen – vooral lager opgeleide vrouwen – met werken bij de geboorte van hun eerste kind (Van den Brakel et al. 2020). Alleen bij de oudste cohorten vrouwen in de beroepsbevolking kan er daarom sprake zijn van een hiaat in hun arbeidsverleden (in jaren werkervaring), waardoor ze minder menselijk kapitaal dan mannen opbouwen en als gevolg daarvan minder kans maken op doorstroom naar leidinggevende functies (Román 2006; Russo en Hassink 2008). Onze data bevatten echter alleen gegevens over ervaring bij de huidige werkgever, niet over totale werkervaring.

Een indirecte manier om toch verschillen in werkervaring, en daarmee de rol van de *human capital*- en pijlpijntheorie te kunnen onderzoeken, vormt wekelijkse arbeidsduur. Vrouwen werken gemiddeld minder uren dan hun mannelijke collega's: 28 uur tegenover 39 uur per week (Van den Brakel et al. 2020). Al op jonge leeftijd (25-30 jaar) werken vrouwen vaker dan mannen in deeltijdbanen (Merens en Bucx 2018). Na de geboorte van (een) kind(eren) nemen de verschillen in arbeidsduur tussen mannen en vrouwen toe, doordat veel moeders en maar weinig vaders minder uren gaan werken. Als de kinderen ouder worden, blijven de man-vrouwverschillen in uren min of meer gelijk (Van den Brakel et al. 2020). Voor de werkgever kan het werken in deeltijd betekenen dat werknemers minder werkervaring en dus minder menselijk kapitaal opbouwen dan voltijdwerkenden die eenzelfde periode (in jaren) hebben gewerkt als de deeltijdwerkenden. Bij sollicitaties voor managementfuncties kan deze geringere ervaring in het nadeel van vrouwen werken. Ook nemen deeltijders minder vaak dan voltijders deel aan scholing en, als zij dat doen, worden zij hierin minder gefaciliteerd door de werkgever dan voltijders (Portegijs 2020). Ook hierdoor kunnen deeltijders minder kans maken op doorstroom naar leidinggevende posities. Daarnaast kan arbeidsduur een signaalfunctie vormen voor de toewijding van werknemers. Voltijders worden eerder als ambitieus en betrokken beschouwd dan deeltijders (Hacohen et al. 2019; Landers et al. 1996; De Visser et al. 2009). Inderdaad laat ander onderzoek zien dat deeltijdwerkers en vrouwen minder carrièreambities hebben dan voltijdwerkers en mannen (Dirven en Portegijs 2016). Niet duidelijk is of ambities het aantal uren bepalen of dat voltijdwerken ambities stimuleert.

Uit crosssectioneel onderzoek blijkt dat de kans om als manager te werken voor vrouwen en mannen sterk samenhangt met arbeidsduur (Dirven en Bierings 2015). Longitudinaal onderzoek van Russo en Hassink (2008) laat voor Nederland zien dat het werken in deeltijd door vrouwen en mannen negatieve gevolgen heeft voor hun latere kans op promoties (hoewel niet duidelijk is of het hier alleen om promoties naar leidinggevende functies of ook naar hogere inkomens gaat). Uit onderzoek in België (Deschacht 2011) en in de Verenigde Staten (Kirchmeyer 2002) bleek eveneens dat deeltijdwerk een negatief effect heeft op promotie naar een managementfunctie en dat het vaker in deeltijd werken door vrouwen (deels) verklaart waarom vrouwen minder vaak promotie naar een managementfuncties maken.

Op grond van het bovenstaande laat zich onze eerste hypothese formuleren.

Hypothese 1: vrouwen stromen minder dan mannen door naar leidinggevende functies, doordat zij veel vaker in deeltijd werken.

3.2.2 Genderstereotypen en organisatiecultuur

Het denken in genderstereotypen is een relevante factor voor de doorstroom van mannen en vrouwen. Genderstereotypen gaan over de denkbeelden en verwachtingen over groepen vrouwen en mannen (Ellemers 2018). Van vrouwen wordt eerder verwacht dat ze zorgzaam zijn en gericht op samenwerking. Van mannen wordt eerder ambitie, competitie, risicobereidheid en taakgerichtheid verwacht en geaccepteerd (Eagly en Karau 2002). Zulke genderstereotypen spelen op allerlei niveaus in de samenleving (Ellemers 2018). Op individueel niveau zijn ze van belang, omdat ze het nastreven van ambities door vrouwen kunnen belemmeren en vrouwen ervan weerhouden om in voltijd te werken. Vrouwen vinden zichzelf minder geschikt als leiders dan mannen (Eagly en Scesny 2009; Zhang et al. 2009). Daarbij speelt mee dat ze moederschap en leiderschap als onverenigbaar beschouwen (Karelaiia en Guillén 2014). Ambities, competitie- en risicogeneigdheid kunnen in ons onderzoek niet worden meegenomen, omdat ze niet voor alle jaren of helemaal niet (competitiegeneigdheid) beschikbaar zijn in onze data. Ook genderstereotypen worden in dit onderzoek niet direct gemeten, maar spelen wel een rol in de organisatiecultuur. Organisationsculturen worden gevormd door de soms expliciete, maar vaker onuitgesproken regels, normen, waarden en gangbare praktijken in arbeidsorganisaties (Hofstede et al. 1998; Schein 1985). Binnen organisationsculturen kunnen, analoog aan de hiervoor genoemde genderstereotypen, masculiene en feminiene dimensies worden onderscheiden (Hofstede et al. 1998; Schein et al. 1996). In masculiene culturen wordt de nadruk gelegd op competitie, beloning, hoge prestatiedruk en sterke aanwezigheid. Feminiene culturen kenmerken zich door collegialiteit, belang van persoonlijke ontplooiing en van een goede werk-privébalans. Volgens de theorie van de *gendered organization* van Acker (1990) zijn arbeidsorganisaties niet alleen per definitie masculien, maar gaat het daarbij ook om onuitgesproken, impliciete, masculiene normen. Zij stelt dat in arbeidsorganisaties de ideale werknemer centraal staat: de werknemer die altijd beschikbaar is voor het werk en geen zorgtaken heeft. Een specifiekere norm, die relevant is voor dit onderzoek, is die van de ideale manager (McCabe en Knights 2016; Schein et al. 1996; Sinclair 2009). Ideale managers worden vaak beschreven in termen zoals ambitieus, taakgericht en competitief. Het zijn eigenschappen die, onder invloed van de hiervoor genoemde genderstereotypen, veel sterker aan mannen dan vrouwen worden toegeschreven. ‘*Think manager, think male*’, noemden Schein et al. (1996) dit mechanisme. Empirisch is er eerder bevestiging gevonden voor het masculiene karakter van arbeidsorganisaties wereldwijd (Hofstede et al. 1998; Maddock 1999) en voor Nederland stelden Fischer et al. (2002) vast dat de meeste door hen onderzochte organisaties in verschillende sectoren in Nederland een min of meer masculien karakter hebben.¹ Recenter, vergelijkbaar onderzoek is niet voorhanden.

De organisatiecultuur wordt op verschillende manieren zichtbaar. Ten eerste komt deze tot uiting in besluiten van de werkgever over werving, selectie en benoemingen. Daarbij kan discriminatie optreden. Het kan gaan om een afkeer (*'a taste for discrimination'*) die de werkgever heeft van bepaalde groepen (vrouwen, mensen met een migratieachtergrond) (Becker 1957; Schippers 1981). Daarnaast kan er sprake zijn van statistische discriminatie, gebaseerd op waargenomen gemiddelde kenmerken van groepen (Phelps 1972; Arrow 1973). Een minder openlijke vorm van discriminatie is impliciete discriminatie: discriminatie waarvan mensen zich niet bewust zijn, vaak onder invloed van genderstereotypen (Bertrand et al. 2005). Deze vorm van discriminatie kan ertoe leiden dat gelijke prestaties van vrouwen en mannen verschillend worden beoordeeld, waardoor vrouwen minder kans hebben om benoemd te worden in managementfuncties (Corell en Benard 2006; Van den Brink et al. 2016; Perquin-Deelen 2020). We gaan hier verder niet in op discriminatie, omdat we die niet kunnen onderzoeken (zie ook hoofdstuk 1). Ten tweede komt de organisatiecultuur tot uiting in de praktijk van lange werkweken, vooral in het bedrijfsleven. In de literatuur wordt dit genoemd als een belemmering voor vrouwen om door te stromen naar de (sub)top (Van Doorne-Huiskes en Schalkwijk 2006; Fischer et al. 2002; RU/ING 2009). Veel uren maken en zichtbaar zijn op de werkplek zijn voor werknemers in bedrijven, vooral in de zakelijke dienstverlening, gebruikelijk (Van Doorne-Huiskes en Schalkwijk 1996; Landers et al. 1996; Lewis 2007; Wharton en Blair-Loy 2002). In het bijzonder vormen ze een belangrijke indicator van betrokkenheid en ambitie om door te stromen. Landers et al. (1996) laten in hun studie van promotiebeslissingen bij advocatenkantoren zien dat het maken van overuren als een belangrijk criterium voor promotie tot partner geldt, omdat partners die veel declarabele uren maken zorgen voor een zo hoog mogelijk inkomen voor het kantoor. Daarmee is overwerk voor personeelsselecteurs een gemakkelijk vast te stellen screeningsinstrument voor promotie. Uiteraard is overwerk niet alleen gerelateerd aan de organisatiecultuur of carrièrekansen. Het kan te maken hebben met piekdruk of structureel hoge werkdruk (bijvoorbeeld in het onderwijs). Hier gaan we verder in op de relatie tussen overwerk en doorstroom naar leidinggevende functies. Uit het onderzoek van Russo en Hassink (2008) voor Nederland blijkt dat overwerken de kans op promoties voor mannen vergroot, maar niet voor vrouwen. Deschacht (2011) toont in zijn onderzoek onder werknemers in België eveneens aan dat overwerk de kans op promotie naar managementfuncties voor mannen en vrouwen vergroot. Doordat vrouwen in België minder vaak overwerken dan mannen, komen zij minder vaak in managementfuncties terecht. Ook in Nederland werken vrouwen minder over dan mannen (CBS 2020).

Hypothese 2: vrouwen stromen minder door naar leidinggevende functies dan mannen doordat zij minder vaak overwerken.

Een derde, relevant aspect van de organisatiecultuur is de steun die werknemers vanuit hun organisaties krijgen bij hun loopbaan. Onderzoek laat zien dat vrouwen minder steun dan mannen krijgen vanuit hun organisatie bij het nastreven van hun ambities, in het bij-

zonder bij de combinatie van arbeid en zorg (Van Steenberghe en Ellemers 2009). Lagere verwachtingen over leiderschapsambities van vrouwen spelen daarbij een rol (Ellemers 2014; Heilman 2012). Het is van belang dat een leidinggevende de ambities van zijn of haar ondergeschikten herkent en daarin ondersteunt, anders kan er een proces van ontmoediging bij vrouwen in werking treden (Jones et al. 2016). Vooral in organisaties waarin vrouwen de enige vrouw zijn in hun team, lopen zij meer kans om te weinig steun te ontvangen dan in organisaties waarin relatief meer vrouwen werken (Taylor 2010).

Hypothese 3: vrouwen stromen minder door naar leidinggevende functies dan mannen doordat zij minder steun vanuit hun organisatie krijgen.

Het vierde en laatste specifieke aspect van de masculiene organisatiecultuur en eveneens samenhangend met de eerdergenoemde genderstereotypen, is de negatieve invloed van het moederschap voor doorstroom naar leidinggevende functies. Uit kwalitatief onderzoek naar doorstroom in Nederland blijkt dat zwangerschap en ouderschapsverlof van ambitieuze vrouwen kunnen leiden tot het ‘bevriezen’ van hun carrières; ze krijgen dan zonder communicatie hierover geen nieuwe loopbaanstappen meer van hun bedrijf aangeboden (Oomkes et al. 2017). Kwantitatief onderzoek in de Verenigde Staten laat zien dat moeders een negatievere beoordeling kregen ten aanzien van promoties en managementtrainingen dan vrouwen zonder kinderen. Mannen met kinderen werden niet negatiever beoordeeld dan mannen zonder kinderen (Correll et al. 2007). Dit fenomeen wordt ook wel aangeduid als de *motherhood penalty*.

Hypothese 4: vrouwen met kinderen stromen minder door naar leidinggevende functies dan mannen met kinderen doordat arbeidsorganisaties negatievere verwachtingen hebben over moeders dan vaders.

3.3 Data en methoden

3.3.1 Data

Het Arbeidsaanbodpanel (AAP) van het SCP is geschikt om de doorstroom van vrouwen en mannen naar leidinggevende functies te onderzoeken. Dit panel is een tweejaarlijks longitudinaal onderzoek onder werkenden en niet-werkenden van 16-65 jaar en elke meting bevat ongeveer 4500 respondenten. Hiermee kunnen respondenten gedurende lange tijd worden gevolgd. Tussen de 70% en 80% van de respondenten doet aan een volgende meting mee. Het AAP bevat onder meer gegevens over het aantal werknemers waaraan respondenten leidinggeven, diverse baankenmerken, persoonskenmerken, organisatiekenmerken en werkbeleving. Gegevens over het aantal personen waaraan respondenten leidinggeven bieden een goede indicatie van de zwaarte van de leidinggevende functie. We beperken de beschrijving en analyse van loopbanen in dit rapport tot werknemers in loondienst, omdat we de rol van organisatiefactoren willen meenemen. Zelfstandige ondernemers nemen we dus niet mee.

Voor de analyses zijn de jaargangen 2004 tot 2018 van het AAP gestapeld.² Een bekend probleem met panels is de uitval onder respondenten, vooral als de uitval selectief is naar achtergrondkenmerken. Voordat de analyses zijn uitgevoerd, is daarom nagegaan of de uitval van respondenten in de verschillende jaren uiteenloopt en of de uitval verschilt tussen de niet-leidinggevenden en verschillende categorieën leidinggevenden. De uitval is iets groter onder de niet-leidinggevenden en leidinggevenden met minder dan tien medewerkers dan onder de overige leidinggevenden, maar de verschillen zijn betrekkelijk klein (zie tabel A.1 in de bijlage). De selectiviteit van uitval naar de mate van leidinggeven kan dus als beperkt worden beschouwd.

Een ander aandachtspunt voor de longitudinale analyses is dat het aandeel leidinggevenden in de beroepsbevolking in de tijd kan variëren onder invloed van de conjunctuurele situatie of structurele veranderingen in organisaties. Daarmee zouden de resultaten over doorstroom van werknemers naar leidinggevende functies kunnen worden vertekend. Het percentage leidinggevenden (onder werknemers) in het AAP is heel licht gedaald van 34% in 2004 naar 32% in 2006 en 2008 en 31% in 2010-2018. Ook tussen de verschillende categorieën leidinggevenden vonden niet of nauwelijks verschuivingen plaats in de onderzochte periode. Gezien deze geringe veranderingen in de tijd zal dat nauwelijks tot vertekening van de resultaten leiden.

Voor doorstroom naar leidinggevende functies moeten mensen werkervaring en ander menselijk kapitaal (opleiding, training) hebben verworven en moeten ze hebben laten zien dat ze over leidinggevende capaciteiten beschikken. Jongeren die net zijn gestart op de arbeidsmarkt zijn daarom doorgaans niet werkzaam als leidinggevende. Onderzoek onder jonge vrouwen en mannen laat zien dat tussen 30 en 36 jaar de doorstroom naar managementfuncties begint en de man-vrouwverschillen hierin gaan toenemen (Merens en Bucx 2018). Omdat we verwachten dat er tussen de jonge vrouwen en mannen minder verschil is in menselijk kapitaal dan bij de oudere leeftijdsgroepen (wat betreft werkervaring, direct en indirect via arbeidsduur, en opleidingsniveau), verwachten we bij de jongeren minder genderverschillen in doorstroom dan bij de oudere groepen. Ook om de eerste carrièrestappen van de starters te kunnen waarnemen en om voldoende aantallen voor de analyses te hebben, besluiten we om afzonderlijke analyses te doen voor de groepen van 18-35 jaar en van 36-65 jaar. We duiden deze groepen aan als respectievelijk starters en ervaren werknemers.

De analyses zijn uitgevoerd op de acht tweejaarlijkse meetmomenten, ofwel golven (2004-2018) van het AAP. Om een beeld te kunnen schetsen van de loopbanen van werknemers en tegelijk voldoende aantallen respondenten voor de analyses te behouden, is een selectie gemaakt van respondenten – leidinggevenden en niet-leidinggevenden – die minstens vijfmaal hebben deelgenomen aan het AAP. Dit resulteert in ruim 1800 respondenten, verdeeld over 550 personen van 18-35 jaar (starters) en 1264 personen van 36-65 jaar (ervaren werknemers).

De afhankelijke variabele is leidinggeven en deze is geoperationaliseerd door de vraag: 'Aan hoeveel medewerkers geeft u leiding?'. Respondenten kunnen daarbij kiezen uit zeven antwoordcategorieën (geen, 1-4, 5-9, 10-19, 20-49, 50-99, en 100 of meer medewerkers).

Doordat bij deze vraag sprake is van zelfrapportage is het denkbaar dat hierbij bias optreedt. Zo zouden mannen zich wellicht eerder als leidinggevende kunnen beschouwen dan vrouwen in dezelfde positie, vanwege de status die aan leidinggeven verbonden is. Hierover hebben we echter geen informatie. Conform de hypothesen zijn als predictoren arbeidsduur, overwerk, steun van de organisatie en aanwezigheid van kinderen in de analyses meegenomen, zoals gemeten in het eerste jaar dat de respondent deelnam aan het AAP. Arbeidsduur is de omvang van de aanstelling, exclusief overwerkuren, in aantal uren per week. Overwerk is gemeten als het aantal uren dat de respondent volgens eigen opgave onbetaald meer uren werkt dan de arbeidsduur volgens het contract. Er is gekozen voor onbetaald overwerk als predictor, omdat die het impliciete karakter van de cultuur van lange werkweken beter uitdrukt dan betaald overwerk. Betaald overwerk lijkt eerder samen te hangen met piekbelasting in het werk. Steun van de organisatie is geoperationaaliseerd met het antwoord op de stelling 'Ik krijg voldoende ondersteuning van mijn leidinggevende' (5-puntstelling, 1 = volledig oneens, 5 = volledig eens). Uiteraard kan steun vanuit de organisatie ook op andere manieren plaatsvinden, bijvoorbeeld door het aanbieden van mentoring en managementtrainingen of door het actief aanmoedigen van ambities bij werknemers door de leidinggevende. Hierover hebben we helaas geen informatie in onze data. Het aantal kinderen is vastgesteld aan de hand van het aantal minderjarige kinderen. Daarnaast zijn enkele achtergrondkenmerken in de analyses opgenomen, eveneens voor het eerste jaar van deelname aan het AAP. Opleidingsniveau is de hoogst voltooide opleiding volgens de internationale Standaard Onderwijsindeling (SOI) 2016. Sector is bepaald aan de hand van de Standaard Bedrijfsindeling (SBI) van het CBS. Omdat het aantal respondenten in sommige sectoren te klein is voor analyses, zijn de sectoren samengevoegd tot bedrijfsleven enerzijds en overheid en andere non-profitorganisaties anderzijds.

Tabel 3.1

Beschrijvende statistieken van gebruikte variabelen, werknemers in loondienst 18-65 jaar (excl. scholieren/studenten), eerste jaar van deelname aan AAP (in procenten, tenzij anders vermeld)

	starters		ervaren werknemers	
	vrouwen	mannen	vrouwen	mannen
leidinggevend(en) (aantal medewerkers waaraan leiding wordt gegeven)				
geen	80,4	58,4	79,2	54,2
1-4 medewerkers	11,4	17,2	11,1	19,6
5-9 medewerkers	5,3	11,6	4,8	11,1
10-19 medewerkers	1,4	6,4	2,1	7,4
20-49 medewerkers	1,4	3,9	2,4	4,6
50-99 medewerkers	0	1,7	0,4	1,8
100 of meer medewerkers	0	0,9	0,1	1,4
opleidingsniveau				
basisonderwijs/vmbo	16,8	17,4	21,6	22,6
mbo/havo/vwo	40,8	42,3	41,6	39,1
hbo	33,3	28,6	29,1	26,7
wo	9,1	11,6	7,6	11,6
arbeidsduur (gemiddeld aantal uren per week)	26,6	36,8	24,4	37,2
overwerk (onbetaald, gemiddeld aantal uren per week)	3,9	5,3	4,3	5,9
sector				
bedrijfsleven	47,9	73,6	36,2	65,3
overheid/non-profitsector	52,1	26,4	63,8	34,7
organisatieomvang (gemiddeld aantal werknemers in vestiging)	452	466	424	525
ervaring in huidige functie (gemiddeld aantal jaren)	3,3	3,1	5,5	6,6
aanwezigheid thuiswonend(e) kind(eren)	53,1	52,1	70,1	73,1
steun van leidinggevende (gemiddelde schaalscore)	3,7	3,5	3,7	3,6
geslacht (percentage vrouwen en mannen van totale groep starters resp. ervaren werknemers)	56,2	43,7	50,1	49,9
n (=100%)	309	241	599	665

Bron: SCP (AAP'04-'18)

Organisatieomvang is gemeten aan de hand van het aantal werknemers dat werkzaam is bij de vestiging waar de respondent werkt. Ervaring in de huidige functie is gemeten door het aantal jaren dat de respondent in de huidige functie werkt. Omdat ervaring en leeftijd

sterk met elkaar samenhangen (hoge multicollineariteit), is leeftijd niet meegenomen in de analyses. In tabel 3.1 worden de gemiddelde waarden en frequenties van de gebruikte variabelen weergegeven.

3.3.2 Methode

Om een overzichtelijke beschrijving te maken van de veranderingen die werknemers meemaken wat betreft leidinggeven, gaan we op zoek naar groepen werknemers die op elkaar lijken als het gaat om de volgorde van deze veranderingen. Met een zogenaamde *latent class growth analysis* (LCGA; Muthén en Muthén 2017) uitgevoerd met het statistische pakket Mplus, versie 8.0, kunnen we op een systematische manier profielen in de tijd onderscheiden van groepen gelijksoortige werknemers, waarbij wordt uitgegaan van het meest waarschijnlijke klassenlidmaatschap. Zo kunnen we de meest voorkomende patronen in de loopbanen van leidinggevendenden vinden en beschrijven.³

Het bepalen van het optimale aantal latente klassen in de LCGA wordt gedaan op basis van theoretische overwegingen en een aantal statistische maten.⁴ Daarnaast kunnen praktische bezwaren, bijvoorbeeld te weinig respondenten in sommige klassen, meespelen bij de keuze voor het aantal klassen. Meestal worden er meerdere LCGA's uitgevoerd, variërend van twee tot bijvoorbeeld acht klassen en worden de statistische maten onderling vergeleken. Bij de groep van 18-35-jarigen werd de LCGA met drie latente klassen gekozen, bij de groep 36-65-jarigen werd de LCGA met vijf klassen gekozen. In beide gevallen gebeurde dit omdat er bij meer latente klassen te kleine groepen werden gevonden (zie tabellen A.2 en A.3 in de bijlage voor de resultaten voor de statistische maten).

Na een beschrijving van de loopbaanprofielen voor starters en ervaren werknemers zullen we multivariate, multinomiale, logistische regressieanalyses uitvoeren op de deelname aan de loopbaanprofielen, om te bepalen in hoeverre de man-vrouwverschillen in deelname aan de profielen samenhangen met achtergrondkenmerken.

3.4 Resultaten

3.4.1 Loopbaanprofielen van starters en ervaren werknemers

Eerst kijken we hoe de loopbanen van vrouwen en mannen eruitzien. We gaan na welke positiewisselingen er tussen de jaren zijn wat betreft het aantal medewerkers waaraan zij leidinggeven. We spreken van doorstroom als iemand overgaat naar een leidinggevende functie met een groter aantal medewerkers dan eerst. Omgekeerd spreken we van uitstroom als er sprake is van een verandering naar een kleiner aantal medewerkers of naar een niet-leidinggevende functie. Door- en uitstroom kunnen binnen dezelfde arbeidsorganisatie plaatsvinden, maar ook door verandering van werkgever, waarbij de nieuwe baan een hogere of lagere functie (wat betreft het aantal ondergeschikten) inhoudt. In het AAP kunnen we geen onderscheid maken tussen door- en uitstroom binnen of buiten de organisatie.

3.4.1.1 Starters

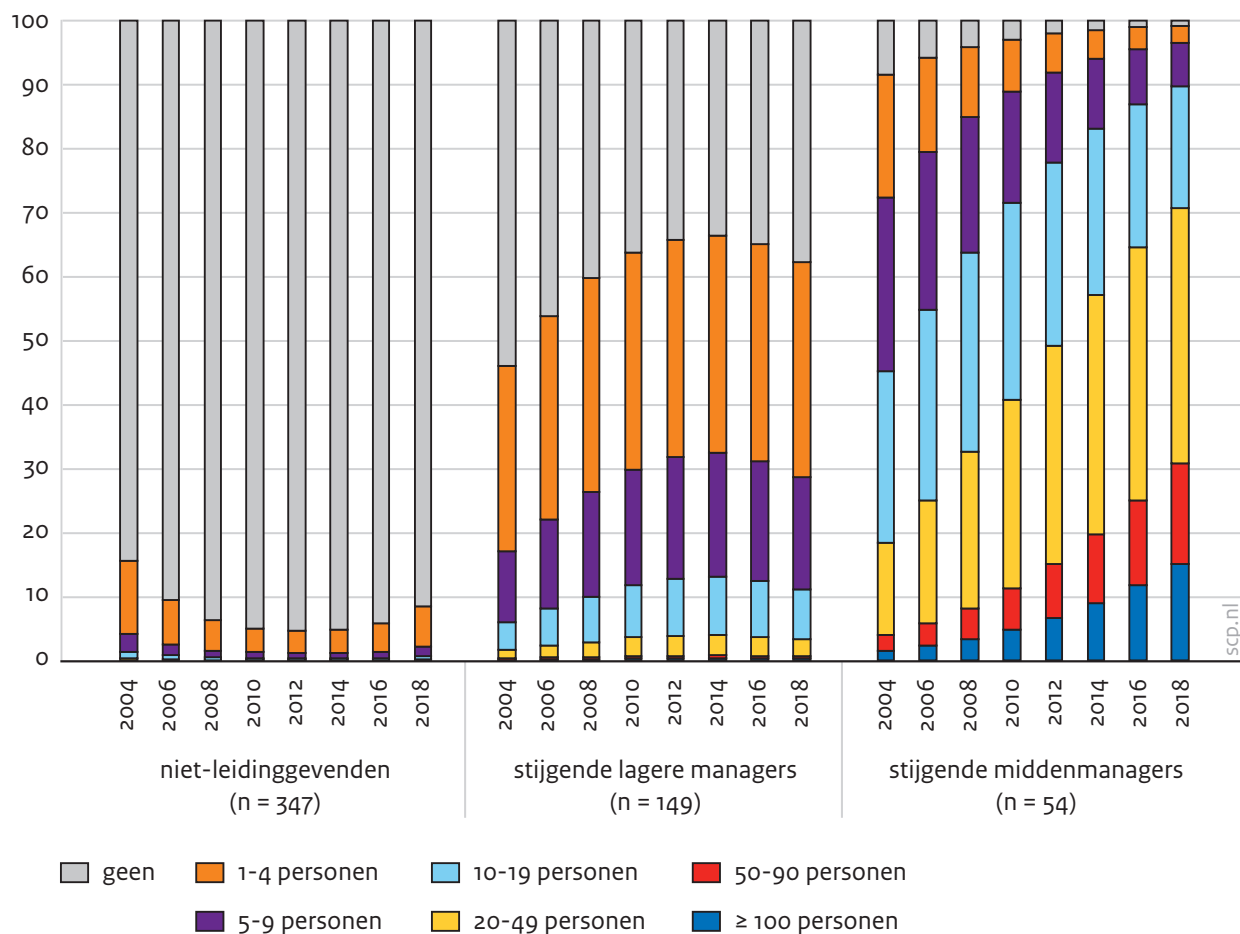
De drie klassen die voor de starters uit de LCGA naar voren komen, kunnen worden beschreven op basis van hun groepsgewijze patronen in de tijd (zie figuur 3.1). Op de horizontale as staan de jaren en op de verticale as staat voor ieder jaar per klasse de verdeling over de categorieën leidinggevenden. De leeftijdselectie van de groep starters is gebaseerd op de leeftijd in het eerste jaar van deelname. Omdat niet iedereen in hetzelfde jaar voor het eerst deelneemt aan AAP, kan het eerste waargenomen kalenderjaar voor de ene persoon een ander kalenderjaar zijn dan voor een andere persoon.

De figuur bevat de drie klassen starters voor vrouwen en mannen tezamen. De aandelen vrouwen in elke klasse worden in de tekst hierna aangeduid. De klassen kunnen van links naar rechts als volgt worden beschreven:

- 1 Niet-leidinggevenden: deze groep (ruim 60% van de starters) bestaat voor het overgrote deel uit niet-leidinggevenden en voor een klein deel uit lagere leidinggevenden (1-4 en 5-9 ondergeschikten). In deze groep neemt het aandeel niet-leidinggevenden in de onderzochte periode verder toe, ten koste van het aandeel lagere leidinggevenden. Het aandeel vrouwen in deze klasse bedraagt 69%.
- 2 Stijgende lagere managers: deze groep (ruim een kwart van de starters) bestaat aanvankelijk voor de helft uit leidinggevenden in de lagere niveaus (minder dan twintig ondergeschikten) en voor de helft uit niet-leidinggevenden. In de loop van de tijd neemt het aandeel niet-leidinggevenden geleidelijk af ten gunste van de drie groepen leidinggevenden. Vooral de omvang van de groep met 5-9 ondergeschikten neemt toe. Vrouwen vormen 39% van deze klasse.
- 3 Stijgende middenmanagers: dit is een vrij kleine groep (10%) die in de eerste golf al vaak in de lagere en middenniveaus als leidinggevende werkt. Zij maken een flinke en snelle stijging door in hun carrière. Het aandeel leidinggevenden met 20 tot en met 49 ondergeschikten neemt fors toe van 15% naar 40%. Daarnaast zien we een wat kleinere stijging van de groepen hogere leidinggevenden (50-99 en 100 en meer ondergeschikten) ten koste van de omvang van de groepen niet-leidinggevenden en lagere leidinggevenden. Vrouwen vormen 30% van deze klasse.

Figuur 3.1

Loopbaanprofielen van werknemers van 18-35 jaar, naar aantal medewerkers waaraan leidinggegeven wordt (in eerste jaar van deelname aan AAP), 2004-2018 (in procenten)



Leesvoorbeeld: in 2004 geeft 2% van de klasse stijgende middenmanagers leiding aan 100 of meer personen, 2% aan 50-99 medewerkers en 14% aan 20-49 medewerkers. In 2018 geeft 15% leiding aan 100 of meer personen, 16% aan 50-99 medewerkers en 40% aan 20-49 medewerkers.

Bron: SCP (AAP'04-'18)

3.4.1.2 Ervaren werknemers

Voor de groep werknemers van 36-65 jaar, die wat verder in hun loopbaan zijn dan de starters, laat de LCGA vijf klassen zien. Op dezelfde manier als in figuur 3.1 laat figuur 3.2 deze klassen zien, wederom op basis van hun patronen in de tijd. De volgende klassen kunnen worden onderscheiden:

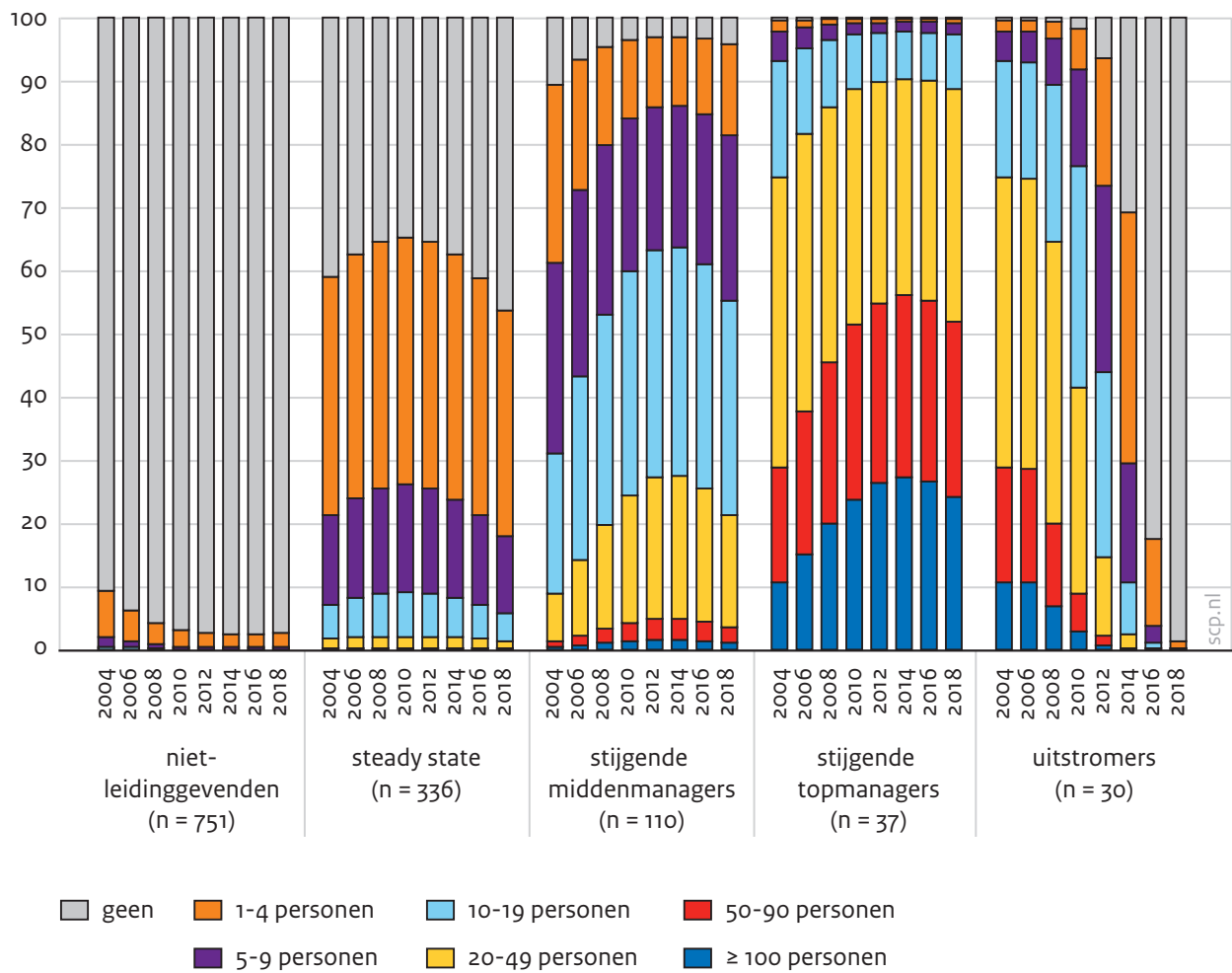
- 1 Niet-leidinggevend: deze groep (bijna 60% van de ervaren respondenten) bestaat vooral uit niet-leidinggevend en voor een klein deel uit lagere leidinggevend (1-9 ondergeschikten). Over de tijd neemt het aandeel niet-leidinggevend in deze groep verder toe en, omgekeerd, neemt het aandeel lagere leidinggevend af. Het aandeel vrouwen onder de niet-leidinggevend bedraagt 59%.
- 2 Steady state: deze groep (ruim een kwart van de ervaren respondenten) bestaat voor ongeveer 80% uit mensen die nooit leidinggevend worden of hooguit lagere leidinggevend (1-4 ondergeschikten). In de loop van de tijd is er over alle management-

niveaus nauwelijks ontwikkeling te zien, het is kortom de groep van de *steady state*. Weliswaar is er eerst sprake van een lichte toename van het aantal ondergeschikten (1-19 personen), maar die wordt later gevolgd door een even grote afname. Het spiegelbeeldpatroon is te zien bij de niet-leidinggevenden: eerst een daling dan een stijging. Het aandeel vrouwen in deze groep bedraagt 31%.

- 3 Stijgende middenmanagers: deze relatief kleine groep (9%) laat een langzame, maar zekere doorstroom van lagere en middenmanagers naar hogere niveaus zien in de loop van de tijd. Dat resulteert uiteindelijk vooral in een aanzienlijke toename van het aandeel leidinggevenden met 10-49 ondergeschikten en een heel lichte toename van leidinggevenden met meer dan 50 ondergeschikten. Tegelijkertijd is er een daling te zien van het aandeel leidinggevenden met 9 of minder ondergeschikten. Het aandeel vrouwen in deze groep bedraagt 30%.
- 4 Stijgende topmanagers: deze vrij kleine groep (2%) bestaat uit leidinggevenden die in de eerste golf al veel ondergeschikten hebben – zo'n 75% van hen heeft 20 of meer medewerkers – en vermoedelijk al eerder carrièrestappen hebben gemaakt (vóór de periode waarop onze data betrekking hebben). Een deel maakt nog verdere stijging door in hun carrière: het aandeel leidinggevenden met 50 of meer ondergeschikten stijgt over de tijd van 28% naar ruim de helft. Het aandeel vrouwen onder de stijgende topmanagers bedraagt 26%.
- 5 Uitstromers: de kleine, laatste groep (2%) wordt gevormd door leidinggevenden van een aanvankelijk middelhoog tot hoog niveau die een sterke daling doormaken in hun carrière. Een steeds groter deel van hen stroomt uit naar niet-leidinggevende functies (werknemers zonder ondergeschikten). Vrouwen vormen 41% van de uitstromers.

Figuur 3.2

Loopbaanprofielen van werknemers van 36-65 jaar, naar aantal medewerkers waaraan leidinggegeven wordt (in eerste jaar van deelname aan AAP), 2004-2018 (in procenten)



Bron: SCP (AAP'04-'18)

Uit de loopbaanprofielen voor starters en ervaren werknemers wordt duidelijk dat vrouwen minder vaak dan mannen doorstromen naar leidinggevende functies. Het man-vrouwverschil is nog wat groter bij doorstroom naar hogere dan naar lagere en middelbare leidinggevende functies.

3.4.2 Multivariate analyses

We gaan na hoe de hiervoor beschreven profielen voor de starters en de ervaren werknemers samenhangen met verschillende predictoren waarover we hypothesen hebben geformuleerd, en met achtergrondkenmerken. Daarbij zijn we geïnteresseerd in de vraag of de verschillen tussen vrouwen en mannen in hun vertegenwoordiging in de profielen blijven bestaan als we rekening houden met deze predictoren en achtergrondkenmerken. We toetsen dit door eerst alleen het effect van geslacht, vervolgens het effect van geslacht en steeds één afzonderlijke predictor en ten slotte het effect van geslacht en alle predictoren en achtergrondkenmerken mee te nemen. We hebben multinomiale, logistische

regressieanalyses uitgevoerd omdat de afhankelijke variabele die de latente klasse aangeeft van nominaal niveau is en er meer dan twee klassen (profielen) zijn te onderscheiden. De resultaten hiervan zijn uitgedrukt in marginale effecten (tabellen 3.2 en 3.3). Met een marginaal effect voor geslacht kan worden getoetst of er een significant verschil is tussen mannen en vrouwen voor een categorie van de afhankelijke variabele (bijvoorbeeld stijgende middenmanagers), gecontroleerd voor de effecten van de achtergrondkenmerken. De waarde van een marginaal effect voor geslacht is op te vatten als het verschil in gecorrigeerde percentages tussen vrouwen en mannen.

3.4.2.1 Starters

Als alleen het effect van geslacht wordt meegenomen, blijkt dat startende vrouwen een significant lagere kans hebben dan startende mannen om tot de profielen stijgende lagere of middenmanagers te behoren. Om de hypothesen te toetsen, hebben we enkele analyses gedaan voor geslacht en één afzonderlijke predictor (tabel 3.2). Het model met arbeidsduur zorgt ervoor dat bij de stijgende lagere managers het verschil tussen vrouwen en mannen substantieel afneemt (van -15,3% naar -9%) en niet meer significant is. Ook bij de stijgende middenmanagers (van -10,6% naar -6,8%) en bij de niet-leidinggevenden (van 25,9% naar 15,8%) neemt het verschil tussen vrouwen en mannen af, maar hier blijven de verschillen significant. Het veelvuldig in deeltijd werken door vrouwen hangt dus sterk samen met de verschillende kansen die vrouwen en mannen hebben om tot de drie profielen te behoren. De modellen met geslacht en overwerk, respectievelijk steun vanuit de organisatie, geven eveneens significante verschillen in de kansen van vrouwen en mannen om tot de profielen te behoren, maar wijken weinig af van het model met geslacht. Ze verklaren dus slechts iets van het verschil tussen vrouwen en mannen. Het model met een interactie-effect voor geslacht en kinderen laat vrijwel dezelfde uitkomsten zien als het oorspronkelijke model voor geslacht (eerste cijferrij). De aanwezigheid van kinderen kan, met andere woorden, vrijwel niets verklaren van de verschillen tussen vrouwen en mannen in de mate waarin zij tot verschillende loopbaanprofielen behoren.

Ten slotte is nog een zo goed mogelijk verklarend model gemaakt met alle predictoren en achtergrondkenmerken. Dit model staat als laatste in tabel 3.2 vermeld. Het verklaart de verschillen tussen vrouwen en mannen het best, aangezien geen of (voor de stijgende middenmanagers) een veel kleiner significant verschil naar geslacht dan in de andere modellen gevonden werd (zie voor een uitgebreidere weergave van dit model tabel A.4 in de bijlage). In dat model verlaagt het werken in voltijd (35 of meer uur per week) de kans om tot de niet-leidinggevenden te behoren en verhoogt het de kans om stijgende lagere manager te worden. In het verlengde hiervan geeft veel overwerken (meer dan tien uur per week) minder kans om niet-leidinggevende te zijn en meer kans om een stijgende middenmanager te zijn. Hypothesen 1 en 2 worden in ons onderzoek dus bevestigd. Daarnaast geeft steun vanuit de organisatie minder kans om tot de stijgende lagere managers te behoren en met de andere profielen hangt het niet significant samen. We veronderstelden dat steun vanuit de organisatie helpt om door te stromen naar leidinggevende functies. Hypothese 3 kan dus niet worden bevestigd.

De aanwezigheid van een of meer kinderen verhoogt de kans om tot de categorie stijgende middenmanagers te behoren voor de totale groep starters. Voor mannen en vrouwen kunnen kinderen verschillende effecten hebben op hun loopbaan (hypothese 4). Daarom is ook een interactie-effect voor geslacht en kinderen opgenomen: de aanwezigheid van kinderen bleek voor vrouwen, maar niet voor mannen, de kans te verlagen om tot de groep stijgende middenmanagers te horen en te verhogen om niet-leidinggevend te zijn. Hypothese 4 kan dus gedeeltelijk, namelijk alleen voor de middenmanagers en niet-leidinggevend, worden bevestigd. Daarbij past de kanttekening dat de aanwezigheid van kinderen alleen gemeten is in het eerste jaar van deelname aan het AAP. Dat kan tot onderschatting van het effect van de aanwezigheid van kinderen leiden, omdat respondenten in de groep 18-35 jaar op een later moment nog kinderen kunnen krijgen.

Tabel 3.2

Multinomiale regressieanalyses op de loopbaanprofielen van 18-35-jarigen voor verschillende predictoren en achtergrondkenmerken (gemeten in eerste jaar van deelname aan het AAP), waarbij het (gecorrigeerde) marginale effect is weergegeven van vrouwen ten opzichte van de referentiecategorie mannen, 2004-2018 (verschillen in procenten)

effecten van geslacht in verschillende modellen (met verschillende predictoren en achtergrondkenmerken)	loopbaanprofielen 18-35-jarigen		
	niet- leidinggevend	stijgende lagere managers	stijgende middenmanagers
vrouw	25,9**	-15,3**	-10,6**
vrouw en arbeidsduur	15,8**	-9,0	-6,8*
vrouw en overwerk	24,5**	-14,9**	-9,5**
vrouw en steun	26,3**	-15,5**	-10,8**
vrouw, kind(eren), vrouw * kind(eren)	25,9**	-15,4**	-10,5**
vrouw, arbeidsduur, overwerk, steun, kind(eren), opleidingsniveau, ervaring, sector en omvang	11,1	-2,5	-8,6*

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Bron: SCP (AAP'04-'18)

Ten slotte laten de achtergrondkenmerken soms nog significante resultaten zien. Hoger-opgeleiden blijken minder vaak dan lageropgeleiden als niet-leidinggevend te werken, wat in lijn is met de theorie van het menselijk kapitaal. Verder hebben stijgende lagere managers minder kans om in de sector overheid/non-profit te werken dan in het bedrijfsleven. Starters in grotere organisaties hebben meer kans om stijgende middenmanagers te worden dan in kleinere organisaties, maar het effect is klein.

3.4.2.2 Ervaren werknemers

Ook voor de ervaren werknemers hebben we eerst een analyse met alleen geslacht en vervolgens afzonderlijke analyses van geslacht en één predictor gedaan, conform de hypothesen (tabel 3.3). De analyse van geslacht en arbeidsduur laat zien dat arbeidsduur de

significante verschillen naar geslacht laat verdwijnen, behalve voor het profiel *steady state*. De deeltijdfactor hangt dus ook voor de ervaren werknemers sterk samen met de verschillende kansen van vrouwen en mannen om tot de profielen te behoren. De predictoren overwerk en, in geringe mate, steun vanuit de organisatie verminderen de verschillen naar geslacht ook. De significantie van de effecten verandert echter niet. Het hebben van kind(eren) heeft niet of nauwelijks effect op de genderverschillen. Ten slotte is, net als voor de starters, nog een zo goed mogelijk verklarend model gemaakt met alle predictoren en achtergrondkenmerken. Dit model verklaart de verschillen tussen vrouwen en mannen nog iets beter dan het model met alleen arbeidsduur.

In dit model met alle predictoren en achtergrondkenmerken (uitgebreider weergegeven in tabel A.5 in de bijlage) is het verschil tussen vrouwen en mannen alleen nog significant voor het loopbaanprofiel *steady state*, vergeleken met de niet-managers. Net als bij de starters heeft een voltijd baan (35 uur of meer per week) een sterke samenhang met het behoren tot de profielen waarbij men carrière maakt (stijgende middenmanagers en stijgende topmanagers). Tegelijk hebben werkenden met een grote deeltijd baan meer kans dan werkenden met een kleine deeltijd baan om tot het profiel stijgende middenmanagers te behoren. Het geeft aan dat grote deeltijdwerkers mogelijkheden hebben om carrière te maken, in elk geval tot aan het niveau van het middenmanagement.

Naast de reguliere arbeidsduur van een baan is ook overwerk van belang om door te stromen naar leidinggevende functies. Werknemers die overwerken hebben, vooral als zij veel uren overwerken, een grotere kans om tot de profielen stijgende middenmanagers, stijgende topmanagers en *steady state* te behoren.

Steun vanuit de organisatie blijkt voor geen enkel profiel de kansen te vergroten of te verkleinen. Hypothese 3 kan dus niet worden bevestigd. De aanwezigheid van kinderen hangt voor de totale groep ervaren werknemers samen met een kleinere kans op het profiel niet-leidinggevend en een grotere kans op het profiel uitstromers. Kijken we naar het interactie-effect voor geslacht en kinderen, dan is het beeld anders. Vrouwen met kinderen hebben minder kans dan mannen met kinderen om tot het profiel *steady state* te behoren. Maar voor de overige profielen vinden we geen significante verschillen tussen vrouwen en mannen met kinderen. We vinden dus maar gedeeltelijke bevestiging van hypothese 4; alleen voor het profiel *steady state*, waarvoor op een eerder moment dan we hebben waargenomen doorstroom naar een leidinggevende functie heeft plaatsgevonden, hebben moeders minder kans dan vaders.

Verder hebben hogeropgeleiden meer kans om stijgende topmanagers te zijn en, omgekeerd, minder kans om niet-leidinggevend te zijn. Daarnaast hangt meer ervaring in de huidige functie samen met een lagere kans om te behoren tot het profiel uitstromers en een hogere kans om te behoren tot niet-managers. Dit lijkt wat tegenstrijdig omdat meer ervaring (meer menselijk kapitaal) juist tot meer doorstroom zou moeten leiden. Maar mogelijk is hier sprake van een samenhang met leeftijd: uitstromers zijn vermoedelijk wat ouder dan de anderen. Sector blijkt maar weinig samen te hangen met de kans op de verschillende profielen. Alleen ervaren werknemers die bij de overheid werken, hebben minder kans om tot het profiel *steady state* te behoren.

Tabel 3.3

Multinomiale regressieanalyses op de loopbaanprofielen van 36-65-jarigen voor verschillende predictoren en achtergrondkenmerken (gemeten in het eerste jaar van deelname aan AAP), waarbij het (gecorrigeerde) marginale effect is weergegeven van vrouwen ten opzichte van de referentiecategorie mannen, 2004-2018 (verschillen in procenten)

effecten van geslacht in verschillende modellen (met verschillende predictoren en achtergrondkenmerken)	niet- leiding- gevenden	loopbaanprofielen 36-65-jarigen			
		steady state	stijgende midden- managers	stijgende top- managers	uit- stromers
vrouw	24,8**	-15,9**	-5,4**	-2,7**	-0,7
vrouw en arbeidsduur	6,9	-10,4**	1,4	0,2	1,9
vrouw en overwerk	20,9**	-14,7**	-3,7*	-2,0*	0,4
vrouw en steun organisatie	24,4**	-16,0**	-4,9**	-2,6**	-1,0
vrouw, kind(eren), vrouw * kind(eren)	24,7**	-15,9**	-5,4**	-2,7**	-0,7
vrouw, arbeidsduur, overwerk, steun, kind(eren), opleidingsniveau, ervaring, sector en omvang	6,3	-9,3*	1,5	0,0	1,5

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Bron: SCP (AAP'04-'18)

Ten slotte blijkt dat organisatieomvang er enigszins toe doet: het werken in grotere organisaties geeft een grotere kans om door te stromen naar de top, maar ook om uit te stromen naar een lagere leidinggevende functie. Grote organisaties hebben meer hiërarchische niveaus en daarmee meer mogelijkheden om door te stromen naar hogere functies. Tegelijkertijd betekent dat ook dat leidinggevenden die niet meer tevreden zijn over hun functie meer mogelijkheden hebben om in de eigen organisatie een stap terug te doen dan in een kleinere organisatie.

De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat er, na controle voor de predictoren en diverse achtergrondkenmerken, geen verschillen meer zijn tussen mannen en vrouwen van 36-65 jaar in hun kansen om tot de verschillende loopbaanprofielen te horen – met uitzondering van het profiel *steady state*. Dit is vooral toe te schrijven aan het feit dat vrouwen veel vaker dan mannen in deeltijdbanen werken en, daarnaast, minder vaak overwerken. Hypothesen 1 en 2 kunnen dus worden bevestigd, maar hypothesen 3 en 4 niet.

3.5 Discussie en conclusies

3.5.1 Betekenis van het onderzoek

Dit onderzoek laat zien dat het werken in deeltijd van vrouwen de latere loopbaankansen op doorstroom naar leidinggevende functies verkleint. Tot nu toe was dit voor Nederland alleen gebleken voor doorstroom naar hogere beroepsniveaus en inkomens (Román 2006) en voor promoties (Russo en Hassink 2008), waarbij niet duidelijk was of dit alleen om

doorstroom naar leidinggevende functies ging. De invloed op de doorstroommogelijkheden naar verschillende niveaus van leidinggevende functies over een langere periode is niet eerder in Nederland onderzocht. Deze uitkomst is van belang gezien de sterke deeltijdcultuur in Nederland en, meer in het bijzonder, omdat relatief veel jonge vrouwen al aan het begin van hun loopbaan in deeltijd werken (Merens en Bucx 2018).

De negatieve invloed van deeltijdwerk op de carrière kan vanuit dit onderzoek worden geïnterpreteerd als de opbouw van minder menselijk kapitaal in de vorm van ervaring dan een arbeidsverleden in voltijd. Daardoor geven werkgevers de voorkeur aan voltijders boven deeltijders voor promotie naar leidinggevende functies. De uitkomsten vormen daarmee een bevestiging van de pijplijntheorie en – indirect – van de theorie van het menselijk kapitaal. Een andere interpretatie van de negatieve invloed van deeltijdwerk op doorstroom zou kunnen zijn dat vrouwen minder ambities hebben om door te stromen dan mannen, omdat deeltijdwerkers over het algemeen minder ambitieus zijn dan voltijders (Dirven en Portegijs 2016) en dat werkgevers hen daarop ook als zodanig beoordelen (Hacohen et al. 2019; De Visser et al. 2009). De rol van ambities bij doorstroom hebben we met onze data echter niet kunnen vaststellen.

Overigens laat dit onderzoek zien dat carrière maken vanuit deeltijdwerk zeker niet onmogelijk is. Sommige doorstroomroutes, vooral naar lagere en middelbare leidinggevende functies, zijn haalbaar bij een arbeidsverleden met een grote deeltijdbaan. Op doorstroom naar de top hebben zowel kleine als grote deeltijdwerkers veel minder kans dan voltijders.

Betrekkelijk nieuw aan dit onderzoek is ook dat het voor Nederland heeft laten zien dat overwerken een rol speelt bij doorstroom, vooral naar de hoogste leidinggevende functies en ook een verklaring geeft voor waarom vrouwen minder vaak dan mannen doorstromen naar zulke functies. Vrouwen werken immers minder vaak over dan mannen (CBS 2020). Voor Nederland was tot nu toe uit kwantitatief onderzoek alleen bekend dat overwerk door mannen (maar niet door vrouwen) hun kans op promoties vergroot (Russo en Hassink 2008) (waarbij niet duidelijk was of het alleen om doorstroom naar leidinggevende functies ging of ook naar hogere inkomensschalen). In een enigszins vergelijkbaar Belgisch onderzoek naar doorstroom van vrouwen en mannen naar managementfuncties, kwam al naar voren dat overwerk daar een rol in vormt (Deschacht 2011). Overwerk kan ook te maken hebben met een hoge werkdruk of piekbelasting in sommige beroepen of sectoren. Gezien de sterke samenhang tussen overwerk en doorstroom naar de top, wijzen de resultaten van dit onderzoek er vooral op dat overwerk voor werkgevers een signaal vormt van de *commitment* en de bereidheid van werknemers om lange werkweken te maken (zie ook Landers et al. 1996). Daarmee kan overwerk worden geïnterpreteerd als een kenmerk van de masculiene organisatiecultuur en zou het wat dit betreft als een bevestiging van de theorie van de *gendered organization* kunnen worden gezien.

Voor steun vanuit de organisatie voor de doorstroom van werknemers vonden we geen bevestiging in ons onderzoek. Voor een negatieve invloed van de aanwezigheid van kinderen op de doorstroom van vrouwen vonden we een gedeeltelijke bevestiging, voornamelijk bij de starters. Deze invloed kan worden beschouwd als een indicatie van de negatieve

verwachtingen die in organisatieculturen bestaan over moeders als leiders. Met andere factoren hebben we namelijk al rekening gehouden. Zo verloopt de invloed van de aanwezigheid van kinderen op de doorstroom van vrouwen voor een deel via arbeidsduur, omdat veel moeders minder uren gaan werken na de geboorte van een kind. Verder zullen moeders vanwege hun grotere tijdsbesteding aan zorgtaken dan vaders vermoedelijk minder geneigd zijn om over te werken.

Wanneer we de uitkomsten van dit onderzoek in relatie tot die van ander onderzoek bekijken, kunnen we concluderen dat de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties vooral kan worden toegeschreven aan hun geringere doorstroom (dan die van mannen) naar leidinggevende functies. De rol van (voortijdige) uitstroom van vrouwen uit leidinggevende functies lijkt van minder belang dan die van doorstroom. Zulke uitstroom speelt geen of een beperkte rol als verklaring voor het kleine aandeel topvrouwen (Merens 2019).

3.5.2 Beperkingen van het onderzoek

Idealiter hadden we de loopbanen van vrouwen en mannen over langere tijd gevolgd om een goed beeld te krijgen van de dynamiek hiervan. Met onze data konden we veertien jaar terugkijken. Dat is een substantiële periode, maar voor de ervaren werknemers te kort om een volledig beeld van hun loopbanen te krijgen.

Een andere beperking is dat we met onze data de samenhang van opleidingsrichting, ambities en genderstereotypen met doorstroom van vrouwen en mannen naar leidinggevende functies niet konden onderzoeken. Gegevens daarover waren onvoldoende (in aantallen respondenten en jaren) of helemaal niet beschikbaar in onze dataset. Toekomstig onderzoek zou zich meer kunnen richten op de rol van die factoren voor loopbanen. Specifiek voor onderzoek naar genderstereotypen doen we de suggestie om specifieke gendernormen over leiderschap te onderzoeken. Daarbij zou de voorkeur uitgaan naar impliciete normen over leiderschap die ontleend zijn aan theoretische inzichten (bijvoorbeeld Schein et al. 1996) om de achterliggende masculiene gendernormen te achterhalen. Voor wat betreft de rol van steun van de eigen leidinggevende voor loopbanen van werknemers kon onze verwachting niet worden bevestigd. Dat betekent niet dat deze factor er niet toe doet – vanuit de literatuur zijn er veel aanwijzingen voor –, maar wellicht kan die beter worden onderzocht door meer gedetailleerde vragen over het soort steun vanuit de organisatie (aanbieden van mentoring en managementtraining, actief stimuleren van ontwikkeling van loopbanen), hetzij in kwantitatief dan wel in kwalitatief onderzoek.

Noten

- 1 Voor de vergelijking van nationale culturen ontwikkelde Hofstede ook een masculiniteits-/feminiteitsdimensie (naast vier andere dimensies) (Hofstede 1980). Op deze dimensie scoort Nederland relatief feminien. Zweden is het meest feminien, Japan het meest masculien. Deze masculiniteits-/feminiteitsdimensie voor nationale culturen is echter anders gemeten dan die voor organisatieculturen (Hofstede en Hofstede 1991; Hofstede et al. 1998). In het eerste geval gaat het over waarden van burgers, in het tweede geval over praktijken in organisaties (Hofstede 2006). Landen kunnen dus feminien zijn, maar tegelijkertijd kunnen binnen die landen organisatieculturen masculien zijn.

- 2 Er worden geen gegevens van vóór 2004 gebruikt, aangezien in 2004 een relatief grote herziening heeft plaatsgevonden in de opzet van het panel. Enkele kernvariabelen worden sindsdien wezenlijk anders gemeten.
- 3 In een vergelijking van methoden uit een aantal onderzoeken, waarbij gecontroleerd werd of het juiste aantal groepen terug werd gevonden, concludeerden Twisk en Hoekstra (2012) dat LCGA en LCGMM (een verwante aanpak) te prefereren zijn boven bijvoorbeeld K-Means clusteranalyse en de gewone latente klassenanalyse.
- 4 Deze maten zijn de Lo, Mendell en Rubintoets en het Bayesiaans Informatie Criterium (BIC) (Muthén en Muthén 2017). Zie verder tabellen A.2 en A.3 in de bijlage.

Literatuur

- Abendroth, Anja-Kristin, Ineke Maas en Tanja van der Lippe (2013). Human capital and the gender gap in authority in European countries. In: *European Sociological Review*, jg. 29, nr. 2, p. 261-273.
- Acker, Joan (1990). Hierarchies, jobs, and bodies: A theory of gendered organizations. In: *Gender & Society*, jg. 4, nr. 2, p. 139-58.
- Arrow, K.J. (1973). The theory of discrimination. In: A. Rees en O. Ashenfelter (red.), *Discrimination in labor markets* (p. 3-33). Princeton: Princeton University Press.
- Becker, G.S. (1957). *The economics of discrimination*. Chicago: University of Chicago Press.
- Becker, G.S. (1964). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (eerste druk). Chicago: The University of Chicago Press.
- Becker, G.S. (1993). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (derde druk). Chicago: The University of Chicago Press.
- Bertrand, M., D. Chugh en S. Mullainathan (2005). Implicit discrimination. In: *American Economic Review*, jg. 95, nr. 2, p. 94-98.
- Biewen, M. en S. Seifert (2016). *Potential parenthood and career progression of men and women – a simultaneous hazards approach*. Bonn: IZA (Discussion Paper No. 10050).
- Booth, A.L., M. Francesconi en J. Frank. (2003). A sticky floors model of promotion, pay, and gender. In: *European Economic Review*, jg. 47, nr. 2, p. 295-322.
- Brakel, M. van den, W. Portegijs en B. Hermans (red.) (2020). *Emancipatiemonitor 2020 – Card stack*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Brink, M. van den, L. Blommaert, B. Leest en S. Elfering (2016). *Black box tussen aanbod, werving en selectie van vrouwen. Onderzoek naar genderpraktijken in de benoemingen voor leden van RvB's en RvC's in het Nederlandse bedrijfsleven*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen, Faculteit der Sociale Wetenschappen, i.s.m. KBA Nijmegen.
- Burg, B.I. van der (1992). *Loopbaanverschillen tussen mannen en vrouwen binnen arbeidsorganisaties* (proefschrift). Groningen: Wolters-Noordhoff.
- CBS (2020). *Werknemers, mate van overwerken*. Geraadpleegd 14 april 2020 <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/83441NED?q=overwerk>.
- Correll, Shelley J. en Stephen Benard (2006). Biased estimators? Comparing status and statistical theories of gender discrimination. In: Shane R. Thye en Edward J. Lawler (red.), *Advances in Group Processes*, jg. 23, p. 89-116. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Correll, S.J., S. Benard en I. Paik (2007). Getting a job: Is there a motherhood penalty? In: *American journal of sociology*, jg. 112, nr. 5, p. 1297-1338.
- Deschacht, Nick (2011). *De promotiekloof. De carrières van vrouwen en mannen op de Belgische arbeidsmarkt* (proefschrift). Brussel: Vrije Universiteit Brussel.
- Dirven, H.J. en H. Bierings (2015). Vrouwen in het management. Een toepassing van de nieuwe Beroepen-indeling ROA-CBS 2014. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jg. 31, nr. 2, p. 210-218.

- Dirven, H.J. en W. Portegijs, m.m.v. M. Cuijpers (2016). Arbeid. In: Wil Portegijs en Marion van den Brakel (red.), *Emancipatiemonitor 2016* (p. 57-85). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Doorne-Huiskes, A. van en S. Schalkwijk (2006). 'Regretted losses' in de accountancy. Een onderzoek naar vertrekredenen van vrouwelijke accountants werkzaam bij de 'Big Four'. Utrecht: VanDoorneHuiskes en Partners.
- Eagly, A.H. en S.J. Karau (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. In: *Psychological review*, jg. 109, nr. 3, p. 573-598.
- Eagly, A.H. en S. Scesny (2009). Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed? In: M. Barreto, M.K. Ryan en M.T. Schmitt (red.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (p. 21-47). Washington: American Psychological Association.
- Ellemers, N. (2014). Women at work: How organizational features impact career development. In: *Policy Insights from Behavioral and Brain Sciences*, jg. 1, nr. 1, p. 46-54.
- Ellemers, N. (2018). Gender stereotypes. In: *Annual Review of Psychology*, jg. 69, p. 275-298.
- Fischer, Agneta, Patricia M. Rodriguez Mosquera en Krystyna Rojahn (2002). *Masculiniteit met een feminien gezicht. Onderzoek naar de rol van organisatiecultuur in de trage doorstroming van vrouwen naar managementfuncties*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Gabaldon, Patricia, Celia de Anca, Ruth Mateos de Cabo en Ricardo Gimeno (2016). Searching for Women on Boards: An Analysis from the Supply and Demand Perspective. In: *Corporate Governance: An International Review*, jg. 24, nr. 3, p. 371-385.
- Hacohen, Rony, Shoshana Davidson, Vivek Roy-Chowdhury, Daniel Bogiatzis-Gibbons, Hannah Burd en Tiina Likki (2019). *Changing the default: a field trial with Zurich Insurance to advertise all jobs as part-time*. Research report. Londen: Government Equalities Office.
- Heilman, M.E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. In: *Research in Organizational Behavior*, jg. 32, p. 113-135.
- Henderikse, W. en A. van Beek (2000). 'Regretted losses'. *Voorkomen van voortijdig en ongewenst vertrek van vrouwen uit de top*. Utrecht: De Jong & VanDoorneHuiskes en Partners.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. In: *Journal of International Business Studies*, jg. 37, p. 882-896.
- Hofstede, G. en G.H. Hofstede (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGrawHill.
- Hofstede, G., G.H. Hofstede en W.A. Arrindell (1998). *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures* (vol. 3). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jones, K.P., C.I. Peddie, V.L. Gilrane, E.B. King en A.L. Gray (2016). Not so subtle: A meta-analytic investigation of the correlates of subtle and overt discrimination. In: *Journal of management*, jg. 42, nr. 6, p. 1588-1613.
- Jong, A.M. de (1986). *De positie van vrouwen bij een grote bank: een onderzoek naar de achtergronden van het verschil in positie tussen vrouwen en mannen* (dissertatie). Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Jongen, Egbert, Ans Merens, Jos Ebrecht en Debby Lanser (2019). *Vrouwen aan de top*. Notitie. Den Haag: Centraal Planbureau/Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Kauhanen, A. en S. Napari (2015). Gender differences in careers. In: *Annals of Economics and Statistics/Annales d'Économie et de Statistique*, nr. 117/118, p. 61-88.
- Karelaia, N. en L. Guillén (2014). Me, a woman and a leader: Positive social identity and identity conflict. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, jg. 125, nr. 2, p. 204-219.
- Kirchmeyer, Catherine (2002). Gender Differences in Managerial Careers: Yesterday, Today, and Tomorrow. In: *Journal of Business Ethics*, jg. 37, nr. 1, p. 5-24.
- Kirsch, Anja (2018). The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. In: *The Leadership Quarterly*, jg. 29, nr. 2, p. 346-364.
- Kunze, A. en A.R. Miller (2017). Women helping women? Evidence from private sector data on workplace hierarchies. In: *Review of Economics and Statistics*, jg. 99, nr. 5, p. 769-775.

- Landers, R.M., J.B. Rebitzer en L.J. Taylor (1996). Rat race redux: Adverse selection in the determination of work hours in law firms. In: *The American Economic Review*, jg. 86, nr. 3, p. 329-348.
- Lewis, S. (2007). Working time, client time and family time: accounting for time in the accountancy profession. In: T. van der Lippe en P. Peters (red.), *Competing claims in work and family life* (p. 143-160). Cheltenham: Edward Elgar.
- Maddock, S. (1999). *Challenging women. Gender, culture and organization*. Londen: Sage.
- McCabe, D. en D. Knights (2016). Learning to listen? Exploring discourses and images of masculine leadership through corporate videos. In: *Management Learning*, jg. 47, nr. 2, p. 179-198.
- Merens, Ans (2019). *Opgestaan, plaats vergaan... Uitstroom van vrouwen en mannen in leidinggevende functies*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Merens, Ans en Freek Bucx (2018). *Werken aan de start. Jonge vrouwen en mannen op de arbeidsmarkt*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Merens, Ans en Henk-Jan Dirven (2018). Komen er meer vrouwen in de top? In: Wil Portegijs en Marion van den Brakel (red.), *Emancipatiemonitor 2018 – Card stack*. Geraadpleegd 15 april 2021 via <https://digitaal.scp.nl/emancipatiemonitor2018/komen-er-meer-vrouwen-in-topfuncties>.
- Mertens, E.H.M. (1998). *Loopbaanonderbrekingen en kinderen: Gevolgen voor de beloning van vrouwen* (proefschrift). Utrecht: Utrecht University.
- Muthén, L.K. en B.O. Muthén (2017). *Mplus User's Guide: Statistical analysis with latent variables, user's guide* (achtste druk). Los Angeles, CA: Muthén en Muthén.
- Oomkes, R., N. Stroeker en M. Notten (2017). *Doorstroming vrouwen naar de subtop: it takes two to tango*. Zoetermeer: Panteia/La Red.
- Pell, A.N. (1996). Fixing the leaky pipeline: women scientists in academia. In: *Journal of animal science*, jg. 74, nr. 11, p. 2843-2848.
- Perquin-Deelen, Charlotte (2020). *Biases in de Boardroom en de raadkamer. Een juridische en filosofische analyse van de bestuurlijke taakuitoefening en rechterlijke beoordeling, mede aan de hand van een empirische studie* (proefschrift). Nijmegen: Van der Heijden Instituut/Wolters Kluwer.
- Phelps, E.S. (1972). The statistical theory of racism and sexism. In: *The American Economic Review*, jg. 62, nr. 4, p. 659-661.
- Portegijs, Wil, m.m.v. Marga Brugman (1998). *De weg naar de wetenschappelijke top: naar een evenredige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen*. Leiden: Rijksuniversiteit Leiden.
- Portegijs, Wil (2020). Neemt een leven lang leren onder werkenden toe? In: *Arbeidsmarkt in kaart: Wel- en niet-werkenden – editie 2 – Card stack*. Geraadpleegd 30 juli 2021 via <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-wel-en-niet-werkenden-editie-2/neemt-een-leven-lang-leren-onder-werkenden-toe>.
- Portegijs, Wil en Marion van den Brakel (red.) (2018). *Emancipatiemonitor 2018 – Card stack*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Pouwels, Babette en Marieke van den Brink (2021). *Bedrijvenmonitor 2020*. Zeist: Bureau Pouwels/Commissie Monitoring.
- Román, A. (2006). *Deviating from the standard: Effects on labor continuity and career patterns* (proefschrift). Amsterdam: Dutch University Press.
- RU/ING (2009). *Diversify ING!* Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Russo, Giovanni en Wolter Hassink (2008), The Part Time Wage Gap: A Career Perspective. In: *De Economist*, jg. 156, nr. 2, p. 145-174.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, V.E., R. Mueller, T. Lituchy en J. Liu (1996). Think manager – think male: A global phenomenon? In: *Journal of organizational behavior*, jg. 17, nr. 1, p. 33-41.
- Schippers, J.J. (1981). Discriminatie op de arbeidsmarkt (I). Een theoretische verkenning. In: *Economisch-Statistische Berichten*, jg. 66, nr. 33, p. 1110-1115.

- Sinclair, A. (2009). Seducing leadership: Stories of leadership development. In: *Gender, Work & Organization*, jg. 16, nr. 2, p. 266-284.
- Smith N., V. Smith en M. Verner (2013). Why are so few females promoted into CEO and vice president positions? Danish empirical evidence, 1997–2007. In: *ILR Review*, jg. 66, nr. 2, p. 380-408.
- Steenbergen, E.F. van en N. Ellemers (2009). Is managing the work-family interface worthwhile? Benefits for employee health and performance. In: *Journal of Organizational Behavior*, jg. 30, nr. 5, p. 617-642.
- Taylor, C.J. (2010). Occupational sex composition and the gendered availability of workplace support. In: *Gender & Society*, jg. 24, nr. 2, p. 189-212.
- Terjesen, Siri, Ruth Sealy en Val Singh (2009). Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda. In: *Corporate Governance*, jg. 17, nr. 3, p. 320-337.
- TK (2017/2018). *Emancipatienota 2018-2021. Principes in praktijk*. Brief van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aan de Tweede Kamer van 29 maart 2018. Tweede Kamer, vergaderjaar 2017/2018, 30420, nr. 270.
- TK (2019/2020). *Kabinetsreactie op het SER-advies Diversiteit in de top, tijd voor versnelling*. Tweede Kamer, vergaderjaar 2019/2020, 30420, nr. 340.
- Twisk, J.W.R. en T. Hoekstra (2012). Classifying developmental trajectories over time should be done with great caution: a comparison between methods. In: *Journal of Clinical Epidemiology*, jg. 65, nr. 10, p. 1078-1087.
- Visser, S. de, M. van Ommeren, A. Kerchaert, L. Coenen, M. Engelen, Y. Benschop, I. Bleijenbergh, M. van den Brink, P. Peters, B. Fokkinga, B. Pas en J. Leenders (2009). *Ambitie kent geen tijd: onderzoek naar de relaties tussen ambities, deeltijdwerk en gender*. Den Haag: Taskforce DeeltijdPlus.
- Wharton, A.S. en M. Blair-Loy (2002). The “overtime culture” in a global corporation: A cross-national study of finance professionals' interest in working part-time. In: *Work and Occupations*, jg. 29, nr. 1, p. 32-63.
- Wirth, Linda (2001). *Breaking through the glass ceiling. Women in Management*. Genève: International Labour Organization.
- Zhang, S., T. Schmader en C. Forbes (2009). The effects of gender stereotypes on women's career choice: Opening the glass door. In: M. Barreto, M.K. Ryan en M.T. Schmitt (red.), *The glass ceiling in the 21st century: understanding barriers to gender equality* (p. 125-150). Washington: American Psychological Association.

4 Uitstroom van vrouwen en mannen uit de top en subtop

Dit hoofdstuk is een licht aangepaste versie van: Merens, Ans (2012). Vertrekken vrouwen sneller uit topfuncties dan mannen? In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jg. 28, nr. 2, p. 186-201.

Samenvatting

Het aantal vrouwen in topfuncties is langzaam gegroeid. Het onderzoek naar het geringe aandeel van vrouwen in topfuncties was tot nu toe vooral gericht op de achterblijvende instroom van vrouwen en de oorzaken daarvoor. Uitstroom van vrouwen uit de top is zelden onderzocht als mogelijke oorzaak. In de media krijgen topvrouwen die vertrekken veel aandacht. In dit hoofdstuk wordt onderzocht of de uitstroom van vrouwen uit de top groter is dan hun instroom in de top en of deze groter is dan de uitstroom van mannen uit de top. De uitkomsten van analyses op basis van verschillende databestanden laten zien dat dit niet het geval is. In alle sectoren is de uitstroom van vrouwen iets lager dan hun instroom in de top en subtop. Ook stromen vrouwen in de top niet vaker uit dan mannen in de top. De uitstroom van vrouwen uit topfuncties lijkt dus niet problematisch. De groei van vrouwen in het topsegment zou echter groter kunnen zijn als hun uitstroom lager zou zijn.

4.1 Waarom zijn er zo weinig vrouwen in de top?

De vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties neemt de laatste jaren toe, maar het gaat langzaam, zo blijkt uit de *Emancipatiemonitor 2010* (Merens et al. 2011) en de *Female Board Index 2011* (Lückerath-Rovers 2011). Vooral in het bedrijfsleven is er weinig vooruitgang geboekt, en was er soms ook sprake van achteruitgang. Zo nam het aandeel van vrouwen in de raad van bestuur van de 100 grootste bedrijven toe van 2,6% in 2007 naar 5,3% in 2009 (Merens et al. 2011). Daarvoor was er echter sprake van een daling; in 2005 bedroeg het aandeel vrouwen in de top 3,1% (Merens et al. 2009). In het emancipatiebeleid wordt al jarenlang gestreefd naar vergroting van het aantal vrouwen in topposities in verschillende sectoren. Initiatieven die vrouwen in topposities (moeten) brengen, worden ondersteund (ocw 2011).

Hoe komt het nu dat de groei van vrouwen in topposities zo langzaam gaat of soms zelfs stagneert? Op basis van gegevens uit de *Emancipatiemonitor* en de *Female Board Index* is bekend hoeveel vrouwen er op verschillende peildata deel uitmaken van de top van bedrijven en andere arbeidsorganisaties. Deze gegevens vormen echter niet meer dan het resultaat van in- en uitstroom. Het is wenselijk om meer over deze processen te weten te komen. Het onderzoek dat tot nog toe is gedaan naar het geringe aandeel van vrouwen in topfuncties, was vooral gericht op de achterblijvende instroom van vrouwen en de oorzaken daarvoor (De Olde en Slinkman 1999; Verloo et al. 1996; Wirth 2001). De vraag is nu

of de oorzaak mede moet worden gezocht in de relatief hoge uitstroom van topvrouwen ten opzichte van topmannen, waardoor de instroom van vrouwen in topfuncties wellicht (deels) teniet wordt gedaan.

Deze indruk komt immers in de afgelopen jaren naar voren uit onderzoeken en berichten over vrouwen in de top. Zo bleek bij bank/verzekeraar ING dat vrouwen in de top vaker dan mannen vertrokken. Als belangrijkste redenen noemden deze vrouwen de 'kille' cultuur waarin ze als eenling moesten werken, en het gebrek aan steun vanuit de leiding (RU/ING 2009). Topvrouwen die opstappen, kunnen op veel aandacht van de media rekenen. Zo werd het vertrek van topvrouw Marike van Lier Lels uit de Schipholdirectie in 2004 breed uitgemeten in diverse media (zie bv. Eimers 2005). In 2010 stond het vertrek van Carla Smits-Nusteling uit de top van KPN in de schijnwerpers. Recenter, in 2018, kreeg het aftreden van Olga Zoutendijk als president-commissaris van ABN AMRO veel aandacht in de pers. Wellicht stappen topmannen in werkelijkheid net zo vaak op als topvrouwen, maar is in de media het beeld ontstaan dat vooral topvrouwen uitstromen omdat er vaker over hen wordt geschreven. Afgezien van het onderzoek bij ING is er in Nederland geen recent onderzoek gedaan waarin de in- en uitstroom van vrouwen in de top en subtop systematisch worden vergeleken met die van mannen in dezelfde posities. Dit onderzoek is bedoeld om deze leemte in kennis op te vullen.

De volgende onderzoeksvraag staat centraal in dit onderzoek:

In hoeverre is de relatief grote uitstroom van vrouwen (ten opzichte van mannen) uit top en subtop een oorzaak van de achterblijvende vertegenwoordiging van vrouwen in deze functies?

4.2 Theoretische invalshoeken en empirisch onderzoek

Als theoretisch kader voor dit onderzoek wordt de theorie van het tokenisme van Kanter (1977) gebruikt. Aan de hand van haar onderzoek bij een Amerikaanse multinational (*Men and Women of the Corporation*) liet ze zien dat de getalsverhoudingen tussen groepen werknemers binnen een afdeling of een raad van bestuur bepalend zijn voor het gedrag van de leden van die groepen. Haar analyse spitste zich toe op de positie van vrouwen tegenover mannen binnen arbeidsorganisaties, maar kon net zo goed van toepassing zijn op die van personen met een migratieachtergrond tegenover personen zonder migratieachtergrond, of personen met een beperking tegenover personen zonder beperking.

Volgens de theorie van Kanter kunnen op basis van getalsverhoudingen vier typen sociale groepen in arbeidsorganisaties worden onderscheiden. De eerste groep is de uniforme groep: deze bestaat volledig uit één categorie werknemers (mannen, personen zonder migratieachtergrond enzovoort). In de tweede groep, de scheve groep, zijn meerdere categorieën vertegenwoordigd, maar neemt de minderheidsgroep een aandeel van maximaal 20% in. De meerderheidsgroep is zo dominant dat ze de groepscultuur en sfeer bepaalt. De derde groep wordt gevormd door de kantelende groep. Daarin neemt de minderheidsgroep een groter aandeel in dan in de scheve groep: 20-40%. Er is minder sprake van dominantie van de meerderheidsgroep; leden van de minderheid kunnen medestanders zoeken en daarmee de groepscultuur beïnvloeden. Ten slotte is er de evenwichtige groep:

de getalsverhouding tussen de subgroepen is 40-60% of 50-50%. De cultuur en interactie in de groep worden nauwelijks beïnvloed door het behoren tot een subgroep, maar vooral door de persoonlijke eigenschappen van individuen.

In haar analyse van de positie van mannen en vrouwen bij het door haar onderzochte bedrijf, focuste Kanter zich vooral op de scheve groep. In de hogere en managementfuncties trof zij minder dan 10% vrouwen aan. Vrouwen opereerden doorgaans als eenlingen op hun afdeling, door Kanter 'tokens' genoemd. Door hun minderheidspositie waren zij erg zichtbaar en werden daardoor eerder als vrouw gezien dan als individuele werknemer. Hun gedrag stond, met andere woorden, model voor het gedrag van vrouwen in het algemeen. Stereotiepe beelden over vrouwen en mannen werden hierdoor eerder bevestigd dan ontkracht.

Als gevolg van hun eenzame positie voelden de tokens een grote prestatiedruk: ze moesten goed presteren om erbij te horen, maar ook niet té goed, want dit zou de afgunst van hun mannelijke collega's kunnen wekken. Sommige tokens kozen ervoor zich erg vrouwelijk te gedragen, andere pasten zich bijvoorbeeld in hun kleding aan mannen aan en probeerden zich onzichtbaar te maken. Hoewel er dus verschillen tussen tokens waren in reactie op hun positie of in hun ervaringen op het werk, concludeerde Kanter wel dat de tokens min of meer dezelfde problemen en dilemma's ervaren, die de kans op sociaalpsychologische problemen vergroten, zoals stress, een instabiel zelfbeeld, onzekerheid en problemen in sociale relaties. Kanter heeft geen uitspraken gedaan of, en in hoeverre, deze problemen leiden tot een grotere kans op uitstroom van tokens.

Kanters theorie is naderhand veelvuldig getoetst, vooral in de Verenigde Staten. In het algemeen kan worden vastgesteld dat veel onderzoeken Kanters theorie bevestigen: vrouwen (en ook leden van etnische minderheden) in een tokenspositie rapporteerden negatieve ervaringen, zoals zichtbaarheid, isolatie, vervreemding en discriminatie (Spangler et al. 1978; Yoder 1983). Uit andere onderzoeken bleek dat dit soms niet opging voor vrouwelijke tokens (Hammond en Mahoney 1983) en evenmin voor mannelijke tokens (Fairhurst en Snavely 1983). Voor Nederland heeft Ott (1985) in haar proefschrift met de veelzeggende titel *Assepoesters en kroonprinsen* laten zien dat de positie van mannelijke tokens (verpleegkundigen) veel gunstiger is dan die van vrouwelijke tokens (politieagentes).

Om te verklaren waarom de toetsing van Kanters theorie zulke verschillende uitkomsten liet zien, is er onderzoek gedaan naar factoren als sociale status en de beroepensegregatie tussen mannen en vrouwen. Zo bleek er alleen sprake te zijn van negatieve ervaringen van vrouwelijke tokens als zij werkten in een traditioneel mannenberoep (Yoder 1994).

King et al. (2010) erkennen het belang van dergelijke sociologische factoren, maar betogen dat de ervaringen van tokens beter begrepen kunnen worden in de context van de arbeidsorganisatie. Zij zoeken de verklaring in sociaalpsychologische factoren, zoals de mannelijke organisatiecultuur en de wijze waarop vrouwelijke tokens deze ervaren. Aan de hand van een drietal enquêtes, waarvan er twee kleinschalig zijn, laten ze zien dat de getalsmatige positie van tokens samenhangt met een 'psychologisch klimaat van genderongelijkheid' in de arbeidsorganisatie, en met negatieve ervaringen van vrouwelijke managers in een

tokenpositie. Vervolgens laten ze zien dat het psychologisch klimaat samenhangt met een lage werktevredenheid van tokens, weinig betrokkenheid, hoge werkstress en een sterke mate van bereidheid om te vertrekken. Hoewel er methodologisch wel wat aan te merken is op deze studies – twee van de drie studies zijn niet alleen kleinschalig, maar ook zijn de data niet verzameld met een aselechte steekproef onder de bevolking –, is dit onderzoek wel waardevol. Het toont namelijk via welke mechanismen de positie van tokens kan leiden tot vertrekbaarheid en andere ongunstige baankenmerken, zoals ontevredenheid en stress.

Vertrekbaarheid is uiteraard niet hetzelfde als daadwerkelijk vertrekken, maar het vergroot, in combinatie met andere ongunstige baankenmerken, wel de kans op vertrek. Dat kan worden afgeleid uit zogenoemde ‘fit’-theorieën in de human resources management (hrm)-literatuur. Volgens de *Attraction-Selection-Attrition*-theorie van Schneider (Schneider 1987; Schneider et al. 1995) moet er een ‘fit’ zijn tussen de organisatie en de werknemer, ofwel een overeenstemming in kenmerken en opvattingen, om de werknemer aan de organisatie te binden en te behouden. Is er geen sprake (meer) van een fit, dan zal de werknemer volgens deze theorie de organisatie verlaten. Vrouwen die zich niet thuis voelen in de organisatie, en daar weinig aan kunnen veranderen door hun minderheidspositie, hebben dus meer kans dan andere werknemers om te vertrekken uit de organisatie.

In Nederland is de theorie van Kanter, behalve door Ott (1985), niet zo grondig getoetst als in de Verenigde Staten. Wel zijn er enkele empirische onderzoeken gedaan naar de uitstroom van vrouwen uit topfuncties en uit hogere functies. Hoewel niet expliciet zo benoemd, wordt de hoge uitstroom van vrouwen vaak beschreven en verklaard in termen die veel gelijkenis vertonen met de beschrijving van tokens door Kanter en met de fit-modellen in de hrm-literatuur.

Bij ING bleken, zoals eerder genoemd, vrouwen in de top en in de subtop – de hiërarchische laag onder de top – vaker te zijn vertrokken dan mannen. Als belangrijkste redenen voor hun vertrek noemden deze vrouwen de ‘kille’ cultuur waarin ze als eenling moesten werken, en het gebrek aan steun vanuit de leiding (RU/ING 2009). Niet lang daarna maakte telecombedrijf KPN op basis van een intern onderzoek melding van vergelijkbare ervaringen: vrouwen in de top en in het middenmanagement zouden daar zijn weggegaan omdat ze zich onvoldoende gewaardeerd voelden door het bedrijf (Klok en Van Uffelen 2009).

De al wat oudere onderzoeken naar het carrièreverloop van vrouwelijke en mannelijke wetenschappers aan universiteiten (Portegijs 1993; Portegijs en Brugman 1998) lieten ook zien dat vrouwen die kort in dienst waren sneller vertrokken dan mannen in dezelfde positie en minder vaak doorstroomden naar hogere wetenschappelijke functies. Belangrijkste redenen voor de relatief grote uitstroom van vrouwen waren dat zij vaker dan mannen in tijdelijke contracten werkten én een grotere ontevredenheid over de werksituatie hadden. Ten slotte kunnen nog twee kleinschalige onderzoeken (Kruyzen 2006; Henderikse en Van Beek 2000) worden vermeld over het vertrek van hogeropgeleide vrouwen. Hoewel dit een ruimere groep is dan alleen topvrouwen en er geen vergelijking met mannen wordt gemaakt, zijn de onderzoeken wel relevant vanwege de vertrekmotieven. Het onderzoek van Kruyzen (2006) liet zien dat hogeropgeleide vrouwen vrijwillig van baan waren

veranderd, omdat ze toe waren aan een nieuwe werkomgeving, zich niet gewaardeerd voelden of zich niet thuis voelden in de bedrijfscultuur. Het onderzoek van Henderikse en Van Beek (2000) liet eveneens zien dat het gebrek aan erkenning en waardering door de organisatie een belangrijke reden was voor vrouwen in hogere functies om te vertrekken. Daarnaast was het niet kunnen combineren van werk met zorgtaken thuis een andere belangrijke vertrekreden.

Resumerend: het sporadische Nederlandse onderzoek naar de uitstroom van (top)vrouwen laat niet alleen een relatief grote uitstroom van vrouwen ten opzichte van mannen zien. Er wordt ook duidelijk dat de uitstroom niet uitsluitend, maar wel vaak te maken heeft met een geïsoleerde positie van de vrouwen, het zich niet thuis voelen in de bedrijfscultuur en een gebrek aan steun en/of waardering vanuit de leiding. Kortom, de kenmerken van de tokens zoals beschreven door Kanter.

Op basis van de hiervoor besproken theoretische invalshoeken en het empirische onderzoek, kan nu de volgende hypothese worden geformuleerd:

Vrouwen in (sub)topfuncties zullen vanwege hun positie als tokens vaker de (sub)top verlaten dan mannen in (sub)topfuncties.

Deze onderzoeksvraag wordt door middel van diverse kwantitatieve databronnen beantwoord.

4.3 Data en methode

Het is niet mogelijk de onderzoeksvraag met behulp van één landelijk databestand te analyseren. Er is immers geen databestand beschikbaar dat én gegevens over top- en subtopfuncties bevat én stroomgegevens. De enquête Vrouwen in besluitvorming (vib), die voor de Emancipatiemonitor wordt afgenomen bij grote arbeidsorganisaties, bevat wel gegevens over aantallen vrouwen (en mannen) in topfuncties en de drie echelons daaronder, maar slechts op één moment. Het Sociaal-Statistisch Bestand (ssb) van het CBS bevat echter wel longitudinale gegevens, maar geen gegevens over topfuncties.

Om vast te stellen of er alternatieve bronnen of databestanden bestaan om de onderzoeksvraag te beantwoorden, is eerst een vooronderzoek verricht. Daaruit bleek dat voor het bedrijfsleven en de overheid databestanden beschikbaar zijn, maar niet voor de non-profitsector. De bestanden worden hierna toegelicht.

Voor het bedrijfsleven is gebruikgemaakt van gegevens van de Kamer van Koophandel (KvK). Met behulp van de database Reach van bureau Van Dijk is een eigen databestand samengesteld met relevante gegevens over huidige en reeds vertrokken topfunctionarissen (leden van raden van bestuur en van raden van commissarissen) van grote bedrijven. Dit is een veelgebruikte database met gegevens van een groot aantal bedrijven in Nederland.¹ De gegevens van de Kamer van Koophandel hebben alleen betrekking op topfunctionarissen, dus niet op managers die in de subtop werkzaam zijn. Het bestand met gegevens van de KvK bestaat uit gegevens over (onder meer) geslacht, leeftijd, sector en datum van in- en uitdiensttreding. Het bestand is niet volledig; voor een deel van de vertrokken

bestuurders ontbreken gegevens over in- en/of uitdiensttreding. Uit een nadere analyse blijkt dat deze groep bestuurders niet selectief is wat betreft geslacht, maar wel wat betreft leeftijd. Vooral van de oud-bestuurders ouder dan 65 jaar zijn relatief vaak geen in- en uit-treedgegevens bekend. Het lijkt er vooralsnog op dat dit probleem zich vooral voordoet bij bestuurders die al geruime tijd geleden zijn opgestapt. Omdat de analyse in dit onderzoek zich toespitst op het recente verleden, vormt de selectiviteit naar leeftijd geen belemmering om een goed beeld te schetsen van de in- en uitstroom. Het bestand is dus bruikbaar om de recente in- en uitstroom van vrouwelijke en mannelijke leden van raden van bestuur en raden van commissarissen in het bedrijfsleven in kaart te brengen.

Voor de overheid zijn bestanden beschikbaar van het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (PoMo) van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Dit is een enquête die eens per twee jaar onder ambtenaren in alle overheidssectoren wordt gehouden. De enquête gaat over allerlei aspecten van het werk, zoals inkomen, tevredenheid en motivatie. Bij in- en uitstromend en huidig personeel worden verschillende vragenlijsten afgenomen. Aan het uitstromend personeel is gevraagd naar redenen en motieven om te vertrekken.

De PoMo-bestanden voor uitstromend en huidig personeel zijn goed bruikbaar voor het onderzoek, omdat de uitstroom van vrouwen kan worden vergeleken met die van mannen en met de aandelen vrouwen onder huidig personeel. Het instroombestand is deels bruikbaar, omdat het hier instroom in de overheid van buitenaf betreft; doorstroom naar de top binnen dezelfde organisatie blijft dus buiten beeld. Wel kan hier met aanvullende gegevens van het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP) iets over worden gezegd.

Anders dan in het bedrijfsleven kunnen topfuncties in de PoMo-bestanden niet direct worden onderscheiden, omdat niet naar functie is gevraagd. Via de hoogte van het brutoinkomen kan echter wel een redelijk goede indicatie van de top en subtop binnen de overheid worden verkregen. Daarbij worden de inkomens die behoren bij de schalen voor de subtop en top van de rijksoverheid als referentie-inkomens genomen voor alle overheidssectoren.

Voor de non-profitsector (sociaaleconomische instellingen, gezondheidszorg, welzijn en maatschappelijke organisaties) was er geen bruikbaar databestand beschikbaar om de in- en uitstroom van vrouwen en mannen in topfuncties goed in kaart te brengen. Bij het Stichtingenregister van de Kamer van Koophandel zijn gegevens over bestuurders beschikbaar omdat organisaties in de non-profitsector doorgaans stichtingen zijn. Navraag bij de Kamer van Koophandel Nederland (KvKN) wees echter uit dat niet alle leden van de raad van bestuur/directie van deze stichtingen worden geregistreerd. Daarbij was ook onduidelijk hoeveel bestuurders ontbreken en in hoeverre zij een selectieve groep vormen. Om toch een indruk te krijgen van de in- en uitstroom in de top van de non-profitsector, zijn hierover aan organisaties die deelnamen aan de VIB-enquête 2010 enkele vragen voorgelegd. De vragen gingen over benoemingen en het vertrek van vrouwen uit de raad van bestuur/directie in het voorafgaande jaar.

Onze onderzoeksvraag wordt beantwoord door de aandelen van vrouwen in de totale uitstroom in top- en subtopfuncties te vergelijken met hun aandelen in de instroom en met

de aandelen van vrouwen onder de huidige topfunctionarissen. Vergelijking van deze uitstroom met de instroom en met het aandeel van vrouwen in de huidige top, kan duidelijk maken of vrouwen relatief meer kans maken om uit een organisatie te vertrekken. Dat zou kunnen duiden op een organisatiecultuur waarin (top)vrouwen zich niet thuis voelen. Bij de resultaten laten we ook de absolute omvang van in- en uitstroom en de huidige top zien, omdat het aantal topvrouwen vaak klein is.

4.4 Resultaten

Omdat de bronnen per sector verschillen, bespreken we de resultaten voor de verschillende sectoren hierna afzonderlijk.

4.4.1 Bedrijfsleven

Eerst wordt de in- en uitstroom besproken van topfunctionarissen van de 1500 grootste bedrijven aan de hand van het eerdergenoemde Reach-bestand. Daarna gebeurt hetzelfde voor de specifieke groep van 97 beursgenoteerde bedrijven in Nederland. Onder topfunctionarissen wordt verstaan: leden van raden van bestuur en van de raden van commissarissen. De raad van bestuur (rvb) is het hoogste orgaan van een bedrijf dat de dagelijkse leiding in handen heeft. De raad van commissarissen (rvc) houdt toezicht op het functioneren van een bedrijf (zie verder kader 1.1 Top en subtop in hoofdstuk 1).

1500 grootste bedrijven

Voor de 1500 grootste bedrijven hebben we de beschikking over gegevens over 2005-2009. Vanwege de kleine absolute aantallen vrouwen per jaar is de in- en uitstroom voor deze jaren samengenomen.² Uit tabel 4.1 blijkt dat van 2005-2009 absoluut gezien (iets) meer vrouwen (79) instroomden in de raden van bestuur in deze bedrijven dan dat zij daaruit vertrokken (54). Omgekeerd stroomden er meer mannen uit dan in (1689 tegenover 1626). Ook relatief blijkt de instroom van vrouwen in de raden van bestuur (iets) groter te zijn dan de uitstroom uit deze functies: hun percentage in de totale instroom was 4,6% tegenover 3,1% als percentage in de totale uitstroom.

In de raden van commissarissen werden in de periode 2005-2009 veel meer vrouwen benoemd (103) dan dat er vrouwen vertrokken (48). Relatief gezien was de instroom van vrouwelijke commissarissen eveneens beduidend groter dan de uitstroom (8,7% van de totale instroom in rvc tegenover 3,7% van de totale uitstroom uit rvc). Ondanks de groei van het aandeel topvrouwen, gaat het nog steeds om tamelijk kleine aandelen van vrouwen in de instroom: minder dan 10%. Vrouwen zijn op dat niveau nog echte tokens. De groei van vrouwen in de top van grote bedrijven had groter kunnen zijn, als de uitstroom (nog) lager was geweest.

Tabel 4.1

In- en uitstroom van vrouwen en mannen in topfuncties (in absolute aantallen) en aandeel vrouwen in in- en uitstroom (in procenten), in de 1500 grootste bedrijven, 2005-2009

type orgaan	raad van bestuur	raad van commissarissen	totaal topfuncties
instroom			
vrouwen	79	103	182
mannen	1626	1086	2712
percentage vrouwen in instroom	4,6	8,7	6,3
uitstroom			
vrouwen	54	48	102
mannen	1689	1266	2955
percentage vrouwen in uitstroom	3,1	3,7	3,3

Bron: Kamer van Koophandel Nederland

Eerder onderzoek laat zien dat de vertegenwoordiging van vrouwen in de top verschilt tussen de sectoren in het bedrijfsleven. Zo kennen de sectoren vervoer, opslag en communicatie en de zakelijke dienstverlening de hoogste aandelen topvrouwen (13% respectievelijk 11%) en de sector handel, horeca en reparatie het laagste aandeel (5%) (Merens et al. 2009, 2011). Dit roept de vraag op hoe de in- en uitstroom van vrouwen zich tot elkaar verhouden in de diverse sectoren (zie tabel 4.2). Vanwege de kleine absolute aantallen zijn de benoemde en vertrokken leden van de rvb en rvc samengevoegd onder de term topfunctionarissen. In alle sectoren blijkt de instroom van topvrouwen hoger te zijn dan de uitstroom. De mate waarin de instroom de uitstroom overtreft, verschilt echter wel tussen de sectoren. In de sector vervoer, opslag en communicatie en in de zakelijke en financiële dienstverlening stroomden in de afgelopen jaren beduidend meer topvrouwen in dan uit. In de industrie en handel, horeca en reparatie was het verschil tussen instroom en uitstroom veel geringer. De sectoren verschillen vooral in de instroom van vrouwen en veel minder in de uitstroom. Vooralsnog lijkt het erop dat de instroom meer bepalend is voor de groei van het aandeel topvrouwen dan de uitstroom.

Tabel 4.2

In- en uitstroom van vrouwen in topfuncties (leden van rvb en rvc) naar sector, 2005-2009 (in procenten van totale instroom resp. uitstroom)

	instroom	uitstroom
industrie	6,0	3,9
handel, horeca en reparatie	5,0	2,9
vervoer, opslag en communicatie	7,9	2,6
financiële dienstverlening	7,4	3,9
zakelijke dienstverlening	8,7	3,3
totaal topfuncties	6,3	3,3

Bron: Kamer van Koophandel Nederland

Mannelijke topbestuurders zijn gemiddeld ouder dan vrouwelijke topbestuurders (niet in tabel). Zij zullen daarom meer dan vrouwen uitstromen vanwege (vervroegde) pensionering. Het is mogelijk dat de hogere uitstroom van mannen hierdoor wordt beïnvloed. Om een goed beeld te krijgen van verschillen in uitstroom tussen topvrouwen en -mannen, die mogelijk verband houden met de verschillen in getalsverhoudingen binnen een organisatie, zou uitstroom vanwege pensionering eigenlijk buiten beschouwing moeten blijven. De gegevens in de database Reach, gebaseerd op KvK-gegevens, bevat geen informatie over vertrekmotieven van bestuurders in het bedrijfsleven. Wel kan de uitstroom worden nagegaan aan de hand van een selectie van voormalige bestuurders van de rvb die voor hun 60^e jaar zijn vertrokken. Aangenomen mag worden dat deze groep om andere redenen dan (vervroegd) pensioen is vertrokken. Daarmee ontstaat iets meer zicht op de uitstroom die relevant is voor de vraagstelling van dit hoofdstuk, temeer daar deze jongere groep relatief meer vrouwen telt. Van de topbestuurders die uitstroonden en jonger dan 60 jaar waren bij vertrek, blijkt 2,5% uit vrouwen en 97,5% uit mannen te bestaan (niet in tabel). De uitstroom van vrouwen in de groep die vooral om andere redenen dan pensionering vertrekt, is dus nog (iets) lager dan in de totale groep uitstromers (zie tabel 4.1). Er is dus geen sprake van dat de relatief hogere uitstroom van mannen vooral veroorzaakt wordt doordat een groter aantal van hen met pensioen gaat.

Beursgenoteerde bedrijven

Een specifieke groep bedrijven vormen de 97 aan de beurs genoteerde bedrijven. Vanwege hun grote economische belang kunnen ze op veel publieke aandacht rekenen. Hier wordt afzonderlijk op deze groep bedrijven ingegaan, omdat juist vanwege die aandacht de positie van vrouwen in de top kan afwijken van die van andere bedrijven. Beursgenoteerde bedrijven zijn grote naamloze vennootschappen (nv's) die hun aandelen verhandelen op de beurs Euronext in Amsterdam. Deze bedrijven zijn gebonden aan allerlei wettelijke bepalingen. Van belang is hier dat de leden van de raad van bestuur telkens voor een termijn van maximaal vier jaar worden benoemd, waarna ze opnieuw voor eenzelfde periode kunnen worden benoemd. Ook commissarissen kunnen voor een periode van vier jaar worden

benoemd en herbenoemd, maar daaraan is wel een maximum van twaalf jaar gesteld in de *Corporate Governance Code*, beter bekend onder de naam Code-Tabaksblad.

In de jaarlijkse *Female Board Index* beschrijft en analyseert Lückérath-Rovers vanaf 2008 de vertegenwoordiging van vrouwen in de rvb en rvc van de beursgenoteerde bedrijven. Hiervoor gebruikt zij meerdere databronnen, namelijk Reach, Company.info, BoardEx, persberichten en websites van ondernemingen. Lückérath-Rovers (2011: 14) merkt overigens in haar studie op dat de verschillende databronnen (inclusief de websites van de ondernemingen zelf) niet altijd accuraat en up-to-date zijn. In de *Female Board Index* beschrijft Lückérath-Rovers ook hoe de in- en uitstroom van bestuurders en commissarissen zich elk jaar ontwikkelen. Deze gegevens zijn vanwege de kleine absolute aantallen vrouwen samengevoegd voor de jaren 2009-2011 en weergegeven in tabel 4.3.

Tabel 4.3

In- en uitstroom van vrouwen en mannen in topfuncties (in absolute aantallen) en aandeel van vrouwen in in- en uitstroom (in procenten), 2009-2011, aantal vrouwen en mannen in topfuncties (in absolute aantallen) en aandeel van vrouwen in topfuncties (in procenten), eind 2008, in 97 beursgenoteerde bedrijven

type orgaan	raad van bestuur	raad van commissarissen	totaal topfuncties
instroom			
vrouwen	5	30	35
mannen	108	155	263
percentage vrouwen in instroom	4,4	16,2	11,7
uitstroom			
vrouwen	1	14	15
mannen	122	160	282
percentage vrouwen in uitstroom	0,8	8,0	5,1
aantal topfunctionarissen eind 2008			
vrouwen	6	41	47
mannen	290	494	784
percentage vrouwen in top	2,0	7,7	5,7

Bron: Lückérath-Rovers (2008: 12; 2011: 24)

De instroom van vrouwen in de rvb is bijzonder laag: slechts vijf vrouwen, ofwel 4,4% van de totale instroom, zijn in de periode 2009-2011 benoemd als lid van een rvb (Lückérath-Rovers 2009, 2010, 2011). De uitstroom van vrouwelijke bestuurders is ook laag: slechts één vrouw is in de afgelopen jaren vertrokken. Relatief gezien is dat 0,8% van de totale uitstroom. De uitstroom van vrouwen is daarmee net iets lager dan de instroom, zowel in absolute als relatieve zin.

Meer vaart zit er in de ontwikkeling van vrouwelijke commissarissen: 30 vrouwen zijn benoemd tot commissaris en 14 vrouwen zijn er vertrokken uit de beursgenoteerde bedrij-

ven. Ook relatief gezien, dus als percentage van alle benoemde respectievelijk vertrokken commissarissen, is de instroom van vrouwen veel hoger dan de uitstroom, namelijk 16,2% tegenover 8,0% (Lückerath-Rovers 2010, 2011). Al met al wijkt de situatie wat betreft in- en uitstroom van topvrouwen bij beursgenoteerde bedrijven dus niet veel af van die bij de hiervoor besproken groep van de 1500 grootste bedrijven.

4.4.2 Overheid

De overheid bestaat uit diverse sectoren. Niet alleen de rijksoverheid, provincies en gemeenten behoren ertoe. Ook de waterschappen, de politie en de onderwijssector maken deel uit van de overheid. De vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties bij de overheid is over het algemeen groter dan in het bedrijfsleven, maar verschilt tegelijk ook sterk per overheidssector (Merens et al. 2011). Zo zijn er weinig vrouwen te vinden in besturen van waterschappen en onder hoogleraren aan de universiteiten (12%). Maar bij de rijksoverheid bezetten vrouwen inmiddels 26% van de top- en hogere ambtelijke functies (ABD 2010). Om de in- en uitstroom van vrouwen in de (sub)top bij de overheid te bepalen, is een andere werkwijze gevolgd dan voor het bedrijfsleven. Er is gebruikgemaakt van databestanden van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) die ontleend zijn aan de eerdergenoemde PoMo-enquêtes onder in- en uitstromend en huidig personeel bij de overheid. De verschillende overheidssectoren hanteren ieder hun eigen indeling van schalen en inkomens en zijn dus op grond daarvan onderling niet goed vergelijkbaar. Om de top en subtop voor alle sectoren op identieke wijze te kunnen onderscheiden, zijn de schalen bij de rijksoverheid voor top (18-19) en subtop (15-17) als uitgangspunt genomen. De bruto-inkomens die bij deze schalen horen, zijn vervolgens als uitgangspunt genomen voor het afbakenen van de top en subtop onder alle respondenten in de PoMo-bestanden. Voor dit onderzoek is het PoMo-bestand over 2008 gebruikt.³ Het recentere bestand over 2010 was niet bruikbaar, omdat daarin de inkomensgegevens ontbraken die voor 2008 zijn gebruikt om de top en subtop af te bakenen.

In 2008 stroomden absoluut gezien bij de overheid net iets meer vrouwen uit de top (15) dan in de top (13) (tabel 4.4). De absolute uitstroom van mannen was echter vele malen hoger (103) dan hun instroom (38). Relatief gezien was de instroom van vrouwen in topfuncties daardoor beduidend groter dan hun uitstroom (26% tegenover 13%).

Ook in de subtop stroomden absoluut gezien meer vrouwen uit dan in. Bij de mannen overtrof de uitstroom de instroom in absolute zin nog veel sterker. Daardoor was ook in de subtop de instroom van vrouwen relatief gezien groter dan hun uitstroom (20% tegenover 16%). Wel is het verschil tussen in- en uitstroom van vrouwen in de subtop kleiner dan in de top.

Tabel 4.4

In- en uitstroom van vrouwen en mannen in de top en subtop (in absolute aantallen), aandeel van vrouwen in in- en uitstroom (in procenten), 2008, aantal vrouwen en mannen in top en subtop (in absolute aantallen) en aandeel van vrouwen in top en subtop (in procenten), eind 2008, overheid

type orgaan	top	subtop	totaal top en subtop
instroom			
vrouwen	13	29	42
mannen	38	118	56
percentage vrouwen in instroom	26	20	21
uitstroom			
vrouwen	15	52	67
mannen	103	269	372
percentage vrouwen in uitstroom	13	16	15
aantal personen in (sub)top eind 2008			
vrouwen	84	204	288
mannen	474	1020	1494
percentage vrouwen in (sub)top	15	17	16

Bron: BZK (Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2008)

Bij de vergelijking van in- en uitstroom moet worden bedacht dat de instroom in de PoMo-bestanden alleen betrekking heeft op personen die van buiten de eigen organisatie in een nieuwe baan beginnen, terwijl de uitstroomcijfers over alle ambtenaren gaan die vertrekken uit hun baan. In werkelijkheid zal de instroom hoger zijn dan hier is weergegeven, zeker als wordt bedacht dat personen in hogere en topfuncties vaak doorstromen vanuit de eigen organisatie.

Voor de rijksoverheid is hierover wel meer te zeggen op basis van gegevens van het pensioenfonds ABP, die het ministerie van BZK op verzoek van het SCP heeft geleverd. Daaruit blijkt dat de instroom in de top en subtop vanuit de eigen organisatie (binnen de rijksoverheid) ongeveer even groot is als de instroom van buiten de organisatie. Het aandeel van vrouwen in beide typen instroom is ongeveer even hoog.

Een vergelijking van de uitstromers met de blijvers leert dat het aandeel vrouwen onder de uitstromers iets lager is dan onder de blijvers (tabel 4.4). Dit geldt zowel voor de top als de subtop. Er lijkt dus geen sprake te zijn van problematische uitstroom van topvrouwen. Maar tegelijkertijd moet ook worden opgemerkt dat de uitstroom maar net iets lager is dan het aandeel vrouwen onder de huidige (sub)top.

4.4.3 Non-profitsector

Naast het bedrijfsleven en de overheid is de non-profitsector van belang. Deze bestaat uit uiteenlopende organisaties: sociaaleconomische instellingen, bijvoorbeeld op het terrein van sociale zekerheid en arbeidsvoorziening, organisaties in de gezondheidszorg en welzijn

en maatschappelijke organisaties die actief zijn op terreinen zoals sport, politiek, natuur en milieu.

Zoals eerder vermeld heeft het SCP in de enquête Vrouwen in besluitvorming (VIB) 2010 alleen bij non-profitorganisaties enkele aanvullende vragen afgenomen over benoemingen en vertrek van vrouwen uit de raad van bestuur/directie gedurende het jaar 2009. Uit tabel 4.5 blijkt dat in non-profitorganisaties in de sociaaleconomische sector en in de gezondheidszorg en welzijn in 2009 veel meer vrouwen in de rvb zijn benoemd (42) dan vertrokken (21). Relatief gezien vormden vrouwen ruim de helft van het aantal benoemde personen, dus de instroom, in de rvb. Van alle vertrekkende leden van de rvb was iets meer dan een derde vrouw. De uitstroom van vrouwen uit de rvb was dus veel lager dan hun instroom. In 2009 was er zodoende sprake van groei van het aantal vrouwen in de rvb. Verder laat tabel 4.5 zien dat het aandeel van vrouwen in de uitstroom in 2009 hoger was dan hun aandeel onder de huidige leden van rvb in 2008 (37% tegenover 34%).

Tabel 4.5

In- en uitstroom van vrouwen en mannen in de rvb/directie (in absolute aantallen), aandeel van vrouwen in in- en uitstroom in de rvb/directie (in procenten), in 2009, aantal vrouwen en mannen in de rvb/directie (in absolute aantallen), en aandeel van vrouwen in de rvb/directie (in procenten), medio 2008, grote non-profitorganisaties (sociaaleconomische sector en gezondheids- en welzijnszorg)

	aantal vrouwen	aantal mannen	aandeel vrouwen (in procenten)
instroom	42	38	53
uitstroom	21	40	34
aantal leden van de rvb/directie (medio 2008)	182	486	27

Bron: SCP (VIB'08, '10)

Maatschappelijke organisaties kunnen worden omschreven als grote leden- en donateursorganisaties met een ideëel doel of belang. Het gaat om onder meer politieke partijen, omroeporganisaties, sportkoepels en natuur- en milieuorganisaties. Uit tabel 4.6 blijkt dat ook in deze sector de instroom van vrouwen in de top veel groter is dan hun uitstroom (27 tegenover 13 vrouwen). Ook relatief gezien is het aandeel van vrouwen in de instroom in de rvb/directie groter (44%) dan hun uitstroom (33%). Verder blijkt de uitstroom lager te zijn dan het aandeel huidige vrouwen in de rvb/directie (39%). Al met al is het aandeel topvrouwen in maatschappelijke organisaties dus flink toegenomen in 2009. Het was al hoger dan in andere sectoren, maar het steekt daar nu nog meer bovenuit. Daarmee is in Kanters terminologie bijna sprake van een evenwichtige groep.

Tabel 4.6

In- en uitstroom van aantal vrouwen en mannen in de rvb/directie (in absolute aantallen), aandeel van vrouwen in in- en uitstroom in de rvb/directie (in procenten), in 2009, aantal vrouwen en mannen in de rvb/directie (in absolute aantallen) en aandeel vrouwen in de rvb/directie (in procenten), medio 2008, grote maatschappelijke organisaties

	aantal vrouwen	aantal mannen	aandeel vrouwen (in procenten)
instroom	27	35	44
uitstroom	13	27	33
aantal leden van de rvb/directie (medio 2008)	83	132	39

Bron: SCP (VIB'08, '10)

4.5 Conclusies

In dit hoofdstuk stond de vraag centraal of vrouwen in topfuncties relatief veel ten opzichte van mannen uitstromen. Op basis van de theorie van Kanter, de 'fit'-modellen uit de hrm-literatuur en empirisch onderzoek werd de hypothese geformuleerd dat vrouwen in de top en subtop vanwege hun minderheidspositie relatief vaker dan mannen uitstromen. Deze hypothese kan in dit onderzoek niet worden bevestigd. In alle onderzochte sectoren blijkt het aandeel van vrouwen in de uitstroom uit de top steeds (iets) lager te zijn dan hun aandeel in de instroom. Ook is de uitstroom van vrouwen niet groter dan hun aandeel in de huidige top, behalve in de non-profitsector (zorg en sociaaleconomische organisaties). Voor zover de subtop onderzocht kon worden – alleen voor de overheid – bleek dat, net als in de top, de uitstroom van vrouwen daar geringer is dan de instroom. De achterblijvende vertegenwoordiging van vrouwen in de top, vooral in bedrijven, moet dus niet aan een grote uitstroom, maar nog steeds aan een relatief lage instroom worden toegeschreven. De veelvuldige aandacht van de media voor topvrouwen die vertrekken speelt mogelijk een rol in de beeldvorming over topvrouwen die snel opstappen (Eimers 2005; De Jong 2012).

Dat er geen sprake is van verhoogde uitstroom onder topvrouwen wil overigens nog niet zeggen dat er zich geen problemen voordoen. Mogelijk is er wel sprake van een relatief grote uitstroom in de subtop van het bedrijfsleven, die indruk wordt althans gewekt in diverse onderzoeken (Kruyzen 2006; RU/ING 2009) en journalistieke bronnen (De Jong 2011). Mogelijk spelen in de subtop processen van tokenisme en onvoldoende (h)erkenning van vrouwelijk talent (Foschi 1996) een rol bij de uitstroom van vrouwen en lukt het slechts enkele vrouwen met zeer veel doorzettingsvermogen om door te stromen naar de top. Verder gaan dan dit soort speculaties is echter niet mogelijk bij gebrek aan geschikte data. Hoewel de uitstroom geringer is dan de instroom, kan de uitstroom niet helemaal worden verwaarloosd als factor voor de geringe groei van vrouwen in de top. De relatieve

uitstroom van vrouwen is in het bedrijfsleven en bij de overheid veelal maar iets lager dan hun instroom. Als de uitstroom van vrouwen veel lager zou zijn, zou er meer groei van vrouwen in de top kunnen worden gerealiseerd. In dat verband is het waardevol als arbeidsorganisaties nagaan wat de oorzaken zijn van voortijdige uitstroom van vrouwen uit de top, bijvoorbeeld door het houden van exitgesprekken (Henderikse et al. 2007). Het is immers een verspilling van tijd, geld en energie als een deel van de instroom van hoogopgeleide topvrouwen teniet wordt gedaan door uitstroom. Er is geen compleet beeld van het aantal organisaties dat een beleid ten aanzien van uitstroom van vrouwen heeft. Wel is bekend dat van de organisaties die het Charter Talent naar de Top hebben ondertekend, 25% een dergelijk beleid voert (SCP/Commissie Monitoring 2011).

Daarnaast blijft het van belang aandacht voor de instroom van vrouwen te houden. Arbeidsorganisaties kunnen allerlei maatregelen nemen om de doorstroom van vrouwen naar de top te stimuleren. Hoewel er veel geld aan wordt besteed, is er eigenlijk nog betrekkelijk weinig bekend over de effectiviteit van dergelijke maatregelen. Wel is duidelijk dat een expliciete doelstelling en betrokkenheid van de top van een arbeidsorganisatie voorwaarden zijn voor een succesvol beleid op dit terrein (Henderikse et al. 2007). In de Eerste Kamer is in 2011 een wetsvoorstel aangenomen dat (onder meer) via het amendement Kalma regelt dat grote bedrijven moeten streven naar 30% vrouwen in de top (EK 2010/2011). Hoewel er voorlopig geen sancties worden opgelegd, kan deze maatregel de top van de bedrijven wel stimuleren om een nadrukkelijker beleid voor de doorstroom van vrouwen te (gaan) voeren.

Noten

- 1 Zie www.bvdep.com.nl/REACH.
- 2 Een vergelijking van de aandelen van vrouwen in de uitstroom en onder de zittende topbestuurders tijdens de onderzochte periode (2005-2009) is achterwege gelaten omdat alleen voor eind 2009, het eindpunt van de hier bestudeerde periode, een betrouwbaar beeld van de zittende bestuurders kan worden gegeven.
- 3 De respons van de PoMo-bestanden 2008 in- en uitstromend en zittend personeel bedroeg ruim 30%.

Literatuur

- ABD (2010). *Jaarverslag 2009*. Den Haag: Algemene Bestuursdienst.
- Eimers, D. (2005). Gevallen vrouw. In: *Intermediair*, jg. 41, nr. 3, p. 21.
- EK (2010/2011). *Stemming over het wetsvoorstel Wijziging van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in verband met de aanpassing van regels over bestuur en toezicht in naamloze en besloten vennootschappen*. Eerste Kamer, vergaderjaar 2010/2011, 31763, nr. 29.
- Fairhurst, G.T. en B.K. Snavelly (1983). A test of the social isolation of male tokens. In: *Academy of Management Journal*, jg. 26, nr. 2, p. 353-361.
- Foschi, M. (1996). Double Standards in the Evaluation of Men and Women. In: *Social Psychology Quarterly*, jg. 59, nr. 3, p. 237-254.
- Hammond, J.A. en C.W. Mahoney (1983). Reward-cost balancing among women coal miners. In: *Sex Roles*, jg. 9, nr. 1, p. 17-29.

- Henderikse, Wilma en Annemieke van Beek (2000). 'Regretted losses'. *Voorkomen van voortijdig en ongewenst vertrek van vrouwen uit de top*. Utrecht: De Jong & VanDoorneHuiskes en Partners.
- Henderikse, Wilma, Anneke van Doorne-Huiskes en Joop Schippers (2007). *Diversiteit geïnventariseerd. Een onderzoek naar nieuwe bevindingen op het gebied van diversiteitsbeleid*. Utrecht: Van DoorneHuiskes en partners.
- Jong, Jessica de (2011). *Vrouwen zijn gelijk aan mannen (behalve in de directiekamer)*. Schoorl: Conserve.
- Jong, Jessica de (2012). Haakt topvrouw sneller af dan topman? In: *Het Financieele dagblad*, 4 februari 2012.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- King, E.B., M.R. Hebl, J.M. George en S.F. Matusik (2010). Understanding Tokenism: Antecedents and Consequences of a Psychological Climate of Gender Inequity. In: *Journal of Management*, jg. 36, nr. 2, p. 482-510.
- Klok, Pieter en Xander van Uffelen (2009). "Vertrek van vrouwen is verspilling van talent". In: *De Volkskrant*, 24 oktober 2009.
- Kruyzen, H. (2006). *Nu extra lang houdbaar... Hoe vrouwelijk talent binnenboord te houden – nieuw licht op 'regretted losses'*. Amstelveen: Stichting Opportunity in Bedrijf.
- Lückerath-Rovers, M. (2008). *The Dutch Female Board Index 2008*. Rotterdam: Erasmus Universiteit/Erasmus Institute Monitoring & Compliance.
- Lückerath-Rovers, M. (2009). *The Dutch Female Board Index 2009*. Rotterdam: Erasmus Universiteit/Erasmus Institute Monitoring & Compliance.
- Lückerath-Rovers, M. (2010). *The Dutch Female Board Index 2010*. Rotterdam: Erasmus Universiteit/Erasmus Institute Monitoring & Compliance.
- Lückerath-Rovers, M. (2011). *The Dutch Female Board Index 2011*. Rotterdam: Erasmus Universiteit/Erasmus Institute Monitoring & Compliance.
- Merens, Ans, Brigitte Hermans en Ingrid Beckers (2009). Politieke en maatschappelijke besluitvorming. In: Ans Merens en Brigitte Hermans (red.), *Emancipatiemonitor 2008* (p. 193-219). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Merens, Ans, Boukje Janssen en Ben Dankmeyer (2011). Politieke en maatschappelijke besluitvorming. In: Ans Merens, Marion van den Brakel, Marijke Hartgers en Brigitte Hermans (red.), *Emancipatiemonitor 2010* (p. 181-206). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- ocw (2011). *Hoofdlijnen emancipatiebeleid: vrouwen- en homo-emancipatie 2011-2015*. Kamerbrief 8 april 2011. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Olde, C. en E. Slinkman (1999). *Het glazen plafond. Een inventarisatie van cijfers, literatuur en onderzoek met betrekking tot de doorstroom van vrouwen naar de top*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Ott, M. (1985). *Assepoesters en Kroonprinsen. Een onderzoek naar de minderheidspositie van agentes en verplegers* (proefschrift). Amsterdam: SUA.
- Portegijs, Wil (1993). "Jammer dat u gaat": het snelle vertrek van vrouwelijke wetenschappers: een lek in het emancipatiebeleid. Utrecht: Jan van Arkel.
- Portegijs, Wil, m.m.v. Marga Brugman (1998). *Eerdaags evenredig? Belemmeringen en beleid ten aanzien van de doorstroom van vrouwen naar hogere wetenschappelijke functies*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap/SDU.
- RU/ING (2009). *Diversify ING!* Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. In: *Personnel Psychology*, jg. 40, nr. 3, p. 437-454.
- Schneider, B., H.W. Goldstein en D.B. Smith (1995). The ASA framework: An update. In: *Personnel Psychology*, jg. 48, nr. 4, p. 747-773.
- SCP/Commissie Monitoring (2011). *Monitor Talent naar de Top 2010*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Commissie Monitoring Talent naar de Top.
- Spangler, E., M.A. Gordon en R.M. Pipkin (1978). Token women. An empirical test of Kanter's hypothesis. In: *American Journal of Sociology*, jg. 84, nr. 1, p. 160-170.

- Verloo, M., E. Fontein en C. Krops (1996). *State of the Art. Women in Political, Economic and Social Decision Making in Europe. National Report The Netherlands*. Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen, Faculteit Beleids-
wetenschappen.
- Wirth, Linda (2001). *Breaking through the Glass Ceiling. Women in Management*. Genève: International Labour
Organization.
- Yoder, J.D. (1983). Another look at women in the United States Army: A comment on Woelfel's article. In: *Sex
Roles*, jg. 9, nr. 3, p. 285-288.
- Yoder, J.D. (1994). Looking beyond numbers: The effects of gender status, job prestige, and occupational
gender-typing on tokenism processes. In: *Social Psychology Quarterly*, jg. 57, nr. 2, p. 150-159.

5 Uitstroom van vrouwen en mannen in leidinggevende functies

Dit hoofdstuk is een licht aangepaste versie van: Merens, Ans (2019). Lekt de pijplijn nog steeds? Uitstroom van vrouwen en mannen in leidinggevende functies. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jg. 35, nr. 1, p. 55-71.

Samenvatting

Het aantal vrouwen in topfuncties groeit langzaam. In dit artikel wordt onderzocht of een relatief hoge uitstroom van vrouwen uit leidinggevende functies een mogelijke oorzaak daarvoor is. Op basis van de theorie van Kanter over de positie van vrouwen als tokens, organisatieculturen en statusdiscriminatie werd verondersteld dat vrouwelijke leidinggevendenden vaker uitstromen dan mannen omdat zij vaker ontevreden zijn over hun positie. Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is gebruikgemaakt van longitudinale gegevens van het Arbeidsaanbodpanel 2004-2016. De resultaten van analyses laten zien dat de totale uitstroom van vrouwelijke en mannelijke leidinggevendenden niet verschilt. Maar als vrouwen uitstromen, dan gaan zij vaker dan mannen over naar een functie waarin zij geen leiding meer geven. Het reservoir van vrouwen voor toekomstige topfuncties ('pijplijn') wordt daardoor kleiner. Ontevredenheid met het werk blijkt een determinant te zijn van uitstroom van leidinggevendenden, maar dit verschilt niet tussen vrouwen en mannen. Ontevredenheid over doorgroeimogelijkheden heeft noch effect op de uitstroom van alle leidinggevendenden, noch op die van vrouwen en mannen. De hypothesen konden dus niet worden bevestigd.

5.1 Achtergrond

Al jaren staat de langzame opmars van vrouwen naar de top van vooral grote bedrijven volop in de aandacht. Vrouwen vervullen nu 19% van zulke topfuncties, terwijl dat in de non-profitsector 25% tot 40% bedraagt (Merens en Dirven 2018). Er is veel discussie over de gewenste maatregelen om dit te veranderen. In het emancipatiebeleid wordt sinds de jaren negentig gestreefd naar een verhoging van het aandeel vrouwen in de top, om de talenten van vrouwen optimaal te benutten en om vrouwen een grotere stem te geven in besluitvorming. Tot voor kort is vooral ingezet op maatregelen die een beroep doen op de vrijwilligheid van bedrijven en werden dwingende maatregelen, zoals quota, geschuwd (TK 2012/2013, 2017/2018) (zie verder hoofdstuk 1).

In de literatuur is tot nu toe veel aandacht uitgegaan naar de achterblijvende instroom van vrouwen vanuit lagere niveaus in de organisatie naar de top. Zo zou het veelvuldig in deeltijd werken van vrouwen en hun geringe ambitieniveau de kweekvijver van geschikte vrouwen voor de top beperken (Román 2006; Merens en Dirven 2016). Daarnaast wordt gewezen op belemmeringen vanuit de organisaties zelf, zoals de cultuur van lange

werkweken van (top)managers en *gender bias* in de werving en selectie (Fischer et al. 2002; Benschop 2009; Van den Brink et al. 2016).

Veel minder aandacht is er voor de rol van uitstroom als verklaring voor de trage groei van het aandeel topvrouwen. Als vrouwen in de top of in de subtop (de hiërarchische lagen onder de top) een groter uitstroomrisico hebben dan mannen, zou dit kunnen verklaren waarom de groei van vrouwen in de top zo langzaam verloopt. Uit een casestudy bij bank/verzekeraar ING (RUN/ING 2009) kwam naar voren dat vrouwen in leidinggevende functies vaker dan mannen vertrokken, omdat hun ambities niet op dezelfde manier werden (h)erkend als bij mannelijke collega's en omdat ze zich niet thuis voelden in de competitieve en 'kille' bedrijfscultuur en de lange werkweken. Zouden deze vrouwen niet zijn vertrokken, dan was hun aandeel in de top niet 18%, maar 21% geweest. Zulke uitstroom wordt in de literatuur wel aangeduid als de 'lekkende pijplijn' (Pell 1996), omdat het reservoir van potentiële vrouwen voor de toekomstige top kleiner wordt.

Ook uit andere, oudere Nederlandse onderzoeken onder vrouwen in hogere functies – een ruimere groep dan vrouwen in leidinggevende functies – komt een vergelijkbaar beeld naar voren. Vrouwen die werkzaam waren op universiteiten stroomden vaker uit dan mannen (Portegijs 1993; Portegijs en Brugman 1998), onder meer vanwege ontevredenheid over het werk. Enkele onderzoeken (Henderikse en Van Beek 2000; Krutzen 2006; Van Doorne-Huiskes en Schalkwijk 2006) specifiek over vertrekmotieven van hoogopgeleide vrouwen (zonder vergelijking met mannen), lieten als belangrijkste vertrekmotieven zien: een gebrek aan erkenning en waardering vanuit de organisatie en zich niet thuis voelen in de organisatiecultuur (onder andere de cultuur van lange werkweken maken).

In een eerder onderzoek (Merens 2012) is daarom nagegaan of vrouwen in de top vaker uitstromen dan mannen. Dit bleek niet het geval te zijn: in verschillende sectoren vertrokken vrouwen ongeveer even vaak uit de top (en voor de rijksoverheid: uit de top en subtop samen) als mannen. Onderzoek in de Verenigde Staten (Gayle et al. 2011) suggereert dat uitval op een eerder moment in de loopbaan plaatsvindt. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat vrouwelijke managers op alle niveaus, behalve in de drie topniveaus, vaker vertrokken dan mannen. Volgens de auteurs zou het kleine aandeel vrouwen in de top zelfs bijna volledig te verklaren zijn door de uitstroom uit de lagere managementniveaus, omdat die het potentieel aan vrouwen voor de top verkleint. In België bleek eveneens dat vrouwelijke managers (niet onderscheiden naar zwaarte van functie) hogere uitstroomkansen hadden dan mannelijke managers (Deschacht 2011). Voor Nederland is er geen recent, vergelijkbaar onderzoek over uitstroom van vrouwen uit de lagen onder de top beschikbaar. Wel zijn er aanwijzingen op basis van recent onderzoek onder jonge vrouwen en mannen dat de uitstroom vroeg in de loopbaan begint. Vijf jaar na hun start op de arbeidsmarkt stagneert het aandeel managers onder vrouwen en na acht jaar neemt het iets af, terwijl het aandeel managers onder mannen continu toeneemt in de eerste tien jaar na afstuderen. In ditzelfde onderzoek signaleren werkgevers dat jonge vrouwen eerder dan jonge mannen uitstromen als managementtrainees (Merens en Bucx 2018).

In dit onderzoek gaat de aandacht daarom uit naar de vraag of vrouwen in leidinggevende functies vaker dan mannen uitstromen, binnen dan wel buiten de organisatie. Omdat de aanleiding voor dit onderzoek de trage groei van vrouwen in topfuncties is, ligt de focus op uitstroom die als problematisch of negatief kan worden beschouwd: de overgang naar een lagere leidinggevende functie (met minder ondergeschikten) of naar een inhoudelijke, niet-leidinggevende functie, ontslag en (werkgerelateerde) arbeidsongeschiktheid. Uitstroom naar een hogere leidinggevende functie (bijvoorbeeld meer ondergeschikten of meer/zwaardere taken) kan als positieverbetering, ofwel positieve uitstroom, worden gezien. Deze vorm van uitstroom zal in het onderzoek minder aandacht krijgen, maar kan wel dienen als een referentiecategorie voor negatieve uitstroom. Omdat de verschillende hiërarchische lagen (top en leidinggevende lagen daaronder) met de beschikbare data niet goed van elkaar te onderscheiden zijn (zie verder § 5.3), zal dit hoofdstuk zich richten op leidinggevendenden in algemene zin. In feite betekent dit dat we het meestal over leidinggevendenden in de lagen onder de top hebben, omdat slechts een kleine groep leidinggevendenden een topfunctie vervult. In dit onderzoek staan de volgende onderzoeksvragen centraal:

- *In hoeverre maken vrouwen in leidinggevende functies vaker negatieve uitstroom mee dan mannen?*
- *Verschilt dit naar soort uitstroom (naar lagere leidinggevende functie of naar niet-leidinggevende functie)?*
- *Welke factoren bepalen de negatieve uitstroom van deze vrouwen en mannen?*

5.2 Theoretisch kader en relevant onderzoek

Voor dit onderzoek zijn theorieën over de rol van de minderheidspositie van vrouwen, de organisatiecultuur en statusdiscriminatie relevant. Een klassieke studie op dit terrein vormt *Men and women of the corporation* van Rosabeth Moss Kanter (1977). Zij schetst daarin op basis van haar onderzoek in een multinational hoe de positie van vrouwen in de organisatie, en in het bijzonder in hogere functies, sterk afhangt van de getalsverhoudingen. Vrouwen die een minderheid van minder dan 20% op een afdeling vormen ('tokens' genoemd) zijn vaak de enige vrouw op hun afdeling en moeten zich aanpassen aan de mannelijke meerderheid. Fouten worden niet de individuele vrouw in kwestie aangerekend, maar worden aan vrouwen in het algemeen toegeschreven. Als vrouwen een groter aandeel (20-40%) in een afdeling of team vormen, spelen deze mechanismen minder een rol en worden vrouwen eerder op hun merites dan op hun vrouw-zijn beoordeeld. Immers, naarmate de minderheidsgroep groter wordt, ligt het minder voor de hand om fouten aan de totale minderheidsgroep toe te rekenen. Kanter constateert dat tokens door hun geïsoleerde positie psychische klachten kunnen krijgen, zoals stress, onzekerheid en weinig zelfvertrouwen. Veel empirisch onderzoek heeft Kanters theorie over de positie van tokens bevestigd (King et al. 2010; Spangler et al. 1978; Yoder 1994). Voor dit onderzoek is Kanters theorie over tokens vooral relevant voor de positie van vrouwen in leidinggevende functies in sectoren waarin weinig vrouwen werken zoals de bouw, de industrie en het transport.

In deze sectoren is het aandeel vrouwelijke, hogere managers nog steeds vrij laag, namelijk 8% tot 18% (Merens en Dirven 2018).

Kanter doet in haar theorie geen uitspraken over de mogelijke invloed van de geïsoleerde positie van de tokens op hun uitstroom. Meer aanknopingspunten daarvoor vinden we bij theorieën over organisatieculturen vanuit de arbeids- en organisatiepsychologie. Organisationsculturen gaan over de normen, waarden en gangbare praktijken in arbeidsorganisaties. Dat kunnen expliciete en uitgesproken, maar ook stilzwijgende normen zijn (Schein 1985). Deze normen en waarden zijn ooit gecreëerd door de oprichters van een organisatie, stelt Schneider (1987). Later hebben de topmanagers deze verder vormgegeven. Het zogenoemde *Attraction-Selection-Attrition* (ASA)-model (Schneider 1987; Schneider et al. 1995) laat zien dat drie processen de dominante cultuur van de organisatie versterken en in stand houden: ‘aantrekking’, een bepaald type mensen voelt zich aangetrokken tot een organisatie; ‘selectie’, een bepaald type mensen wordt geselecteerd door een organisatie en ‘afstoting’, een bepaald type mensen dat niet past in een organisatie wordt afgestoten, door vrijwillig of gedwongen ontslag. Bij deze processen is het volgens Schneider (1987) bepalend of de persoonlijke eigenschappen van de potentiële werknemer passen bij de kenmerken van de organisatie.

Andere literatuur die voortbouwt op Schneiders ASA-model laat zien dat de afstoting van werknemers die niet bij de organisatie passen vooral verloopt via baanontevredenheid. Dit is een sterke voorspeller voor vertrekgenueidheid en het daadwerkelijke vertrek van werknemers uit organisaties (Wheeler et al. 2007; Van Meggelen en Groeneveld 2011). Terwijl Kanter in haar theorie geen uitspraken doet over de kans op uitstroom van tokens, is het in combinatie met de hier genoemde theorieën over ontevredenheid en afstoting wel aannemelijk dat uitstroom plaatsvindt. Of ontevredenheid ook daadwerkelijk leidt tot vertrek van werknemers uit een organisatie, hangt uiteraard mede af van factoren als beschikbaarheid van andere banen. Een kanttekening bij de hier besproken theorieën is dat organisaties als homogeen worden beschouwd, in de zin dat overal in de organisatie dezelfde organisatiecultuur heerst. Het is, zeker bij grote organisaties, denkbaar dat afdelingen onderling enigszins verschillen in hun cultuur. Voor dit onderzoek kan dat betekenen dat een ontevreden vrouwelijke leidinggevende vanuit een grote organisatie wellicht minder snel dan vanuit een kleinere organisatie zal vertrekken naar een andere werkgever, omdat zij in het eerste geval makkelijker een andere functie op een andere afdeling kan krijgen. Werkontevredenheid kan ook verband houden met andere aspecten van het werk dan de positie als token of, meer algemeen, het niet passen bij de organisatie. In enkele van de eerder aangehaalde onderzoeken over het vertrek van leidinggevende of hogeropgeleide vrouwen, kwamen als belangrijkste motieven naar voren: een gebrek aan waardering en (h)erkenning van ambities van deze vrouwen vergeleken met hun mannelijke collega's, en moeite hebben met de praktijk van lange werkweken. Dit fenomeen kan nader worden geduid vanuit de theorie van statusdiscriminatie¹ (Foschi 1996; Corell en Benard 2006). Volgens deze theorie zijn goede prestaties van groepen met een lage status (in dit geval vrouwen) niet consistent met de lagere verwachtingen over zulke groepen. Om prestaties en verwachtingen met elkaar in overeenstemming te brengen, worden de prestaties van de

groep met een lage status strenger beoordeeld. Sociaalpsychologisch onderzoek laat zien dat er sprake is van een *double standard* bij de beoordeling van prestaties van vrouwelijke en mannelijke werknemers in organisaties: vrouwen worden volgens strengere normen dan mannen beoordeeld door hun afdelingshoofden of andere beoordelaars (Foschi 1996; Corell en Benard 2006). Zulke dubbele maatstaven kunnen er onder meer toe leiden dat vrouwelijke leidinggevers minder kans maken op doorstroom naar hogere leidinggevende functies en topfuncties. Ze worden misschien nog wel geschikt bevonden voor een lagere leidinggevende functie, maar niet voor een topfunctie. Een overzichtsstudie (Schmitt et al. 2014) laat zien dat ervaringen met discriminatie (van vrouwen en mensen met een migratieachtergrond) op de werkvloer tot allerlei negatieve effecten kunnen leiden, zowel op het vlak van werkuitkomsten (carrièresucces, prestaties, ontslag), als op fysiek vlak (hogere bloeddruk, overgewicht) en op het gebied van mentale gezondheid (stress, tevredenheid, zelfvertrouwen). Deze uitkomsten gelden zowel voor openlijke als meer subtiele discriminatie, zoals de hier besproken statusdiscriminatie (Jones et al. 2016). Ellemers (2014) verduidelijkt dat discriminatie een zichzelf versterkend proces in gang kan zetten van verminderde motivatie, slechtere prestaties, uitsluiting van vrouwen voor doorstroom naar hogere functies, daardoor nog minder motivatie, enzovoort. Statusdiscriminatie kan dus leiden tot ontevredenheid met het werk en de kans op vrijwillige of onvrijwillige uitstroom van vrouwelijke leidinggevers vergroten. Ook tokenisme kan, zoals hiervoor betoogd, via ontevredenheid tot uitstroom leiden, maar het mechanisme is anders dan bij statusdiscriminatie.

Met de beschikbare data kan niet worden vastgesteld of vrouwelijke leidinggevers een positie als token innemen op hun afdeling, zich niet thuis voelen in de bedrijfscultuur of ervaring hebben met statusdiscriminatie. Wel kan de ontevredenheid, die mogelijk uit zulke ervaringen voortkomt, worden gemeten.

Hypothese 1 kan nu als volgt worden geformuleerd: vrouwen die leidinggeven maken vaker negatieve uitstroom mee dan mannen, omdat zij vaker ontevreden zijn over hun baan.

Statusdiscriminatie kan een nog specifiek effect hebben. Vrouwelijke leidinggevers die ambities hebben om door te stromen naar de top en zich niet laten ontmoedigen door eventuele discriminatie op de werkvloer, kunnen uiteindelijk toch besluiten om te vertrekken, omdat zij inschatten dat zij in deze organisatie geen carrière kunnen maken. Mogelijk zullen zij dan gaan werken in een nieuwe functie elders met een kleiner aantal of helemaal geen ondergeschikten. Een andere mogelijkheid is dat ze al dan niet tijdelijk geen werk hebben. In al deze gevallen is er sprake van negatieve uitstroom, zoals in dit hoofdstuk eerder is gedefinieerd.

Hypothese 2 luidt als volgt: vrouwen die leidinggeven maken vaker dan mannen negatieve uitstroom mee, omdat zij minder doorgroei mogelijkheden zien.

5.3 Data en afbakening van begrippen

Om de uitstroom van vrouwen en mannen in leidinggevende functies te onderzoeken, is gebruikgemaakt van longitudinale data waarmee veranderingen in de arbeidssituatie tussen verschillende meetmomenten in beeld kunnen worden gebracht. Het Arbeidsaanbodpanel (AAP) van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) is geschikt hiervoor. Dit onderzoek wordt tweejaarlijks gehouden onder werkenden en niet-werkenden van 16-65 jaar, waarbij elke meting ongeveer 4500 respondenten bevat. Respondenten worden zo lang mogelijk in de tijd gevolgd. Tussen de 70% en 80% van de respondenten doet aan een volgende meting mee. Het AAP bevat diverse baankenmerken van werkenden, persoonskenmerken, en gegevens over de tevredenheid over en beleving van het werk. In het AAP is geen informatie beschikbaar over de hiërarchische laag waarin leidinggevendend werkzaam zijn, zoals de raad van bestuur/directie, eerste laag onder de raad van bestuur/directie, tweede laag, enzovoort. Wel zijn in het AAP gegevens beschikbaar over het aantal medewerkers aan wie respondenten leidinggeven. Dit is vastgesteld door in elke jaargang van het AAP dezelfde vraag aan respondenten voor te leggen: 'Aan hoeveel medewerkers geeft u leiding?' Zij kunnen daarbij kiezen uit zeven antwoordcategorieën (geen, 1-4, 5-9, 10-19, 20-49, 50-99, en 100 of meer medewerkers). Het aantal ondergeschikten kan worden beschouwd als een indicatie van de zwaarte van de leidinggevende functie.

Omdat de focus van dit hoofdstuk ligt op personen die uitsluitend of voornamelijk als leidinggevende werken, is besloten voor de afbakening van de groep leidinggevendend een ondergrens aan te houden van minimaal tien ondergeschikten aan wie leiding wordt gegeven. Leidinggevendend met minder dan tien medewerkers zijn relatief vaak meewerkende voormannen en -vrouwen, die maximaal de helft van hun tijd besteden aan leidinggeven. Ook personen die af en toe projectleider zijn, zullen vermoedelijk in de AAP-enquête aangeven dat zij aan een klein aantal (minder dan tien medewerkers) leidinggeven.

Om voldoende respondenten te hebben voor de analyses, zijn de jaargangen 2004-2016 van het AAP gestapeld.² Een bekend probleem met panels is de uitval onder respondenten, vooral als de uitval selectief is naar achtergrondkenmerken. Voordat de analyses zijn uitgevoerd, is daarom nagegaan of de uitval van respondenten in de verschillende golven uiteenloopt en of de uitval verschilt tussen de verschillende categorieën leidinggevendend en niet-leidinggevendend. De uitval bleek niet significant te verschillen naar deze kenmerken en dus (voor deze kenmerken) niet selectief te zijn. Voor de analyses is een bestand samengesteld met personen die een of meerdere jaren als leidinggevende (over minstens tien medewerkers) hebben gewerkt in de periode 2004-2016. Tabel 5.1 laat zien dat de verdeling van vrouwelijke en mannelijke leidinggevendend over deze jaren enigszins fluctueert. De verschillen zijn echter aanvaardbaar om analyses met dit bestand te doen.

Tabel 5.1

Verdeling van leidinggevenden over de jaren van het AAP, naar geslacht, 2004-2016 (in procenten)

	vrouwen	mannen
2004	11,7	14,4
2006	13,3	15,6
2008	14,1	15,7
2010	14,4	13,8
2012	14,5	15,0
2014	16,8	13,6
2016	15,1	11,9
n (= 100%)	743	1518

Bron: SCP (AAP'04-'16)

In de beschrijvende en verklarende analyses, die hierna worden gepresenteerd, omschrijven we uitstroom van leidinggevenden als een verandering in het aantal ondergeschikten van het eerste meetmoment ($t = 1$) tot het volgende meetmoment ($t = 2$). Het kan hierbij zowel om uitstroom binnen de organisatie als om uitstroom naar een andere organisatie gaan, maar dat kan met de beschikbare data niet van elkaar worden onderscheiden. Gaat het om een afname van het aantal ondergeschikten, een verandering naar een niet-leidinggevende functie of ontslag, dan noemen we dit 'negatieve uitstroom'. Gaat het om een toename van het aantal ondergeschikten, dan noemen we dit 'positieve uitstroom'. Er bleken geen andere gegevens in het AAP beschikbaar waarmee we op een betrouwbare wijze voor leidinggevenden kunnen vaststellen of de functie daadwerkelijk lager of hoger is geworden. De retrospectieve vragen in het AAP over de aard van veranderingen in de werksituatie in de afgelopen twee jaren bleken niet bruikbaar voor een verdere afbakening van uitstroom. Het is immers niet duidelijk of de veranderingen waarover respondenten vragen beantwoorden, betrekking hebben op de waargenomen verandering in het aantal medewerkers waaraan ze leidinggeven tussen $t = 1$ en $t = 2$ of (mede) op een andere verandering (bijvoorbeeld een andere werkgever, promotie naar een hogere schaal) in de afgelopen twee jaren.

Inkomensgegevens zijn niet gebruikt voor operationalisering van uitstroom. Voor vaststelling van negatieve uitstroom lijkt dit geen geschikte indicator, omdat werknemers die een ongunstigere positie in hun organisatie krijgen (lagere schaal of functie) vaak nog lange tijd hun oude salaris behouden.

Voorafgaand aan de analyses is nagegaan in hoeverre negatieve of positieve uitstroom in onze data samengaat met een verandering van de organisatieomvang (door inkrimping, uitbreiding of reorganisatie). Leidinggevenden kunnen door zulke veranderingen meer of minder medewerkers krijgen. Door de categorisering van het aantal medewerkers in onze data kunnen leidinggevenden dan in een andere categorie terechtkomen, terwijl hun taken niet wezenlijk zijn veranderd. Veranderingen in de organisatieomvang bleken niet significant samen te hangen met de aard van de uitstroom (negatief, positief, geen uitstroom).

De uitstroom die in dit onderzoek wordt waargenomen omvat dus waarschijnlijk allerlei vormen van uitstroom, zowel individuele als organisatorische veranderingen.

In de verklarende analyses wordt getoetst of de kans op negatieve uitstroom van leidinggevenden afhangt van de tevredenheidsindicatoren waarover de hypothesen zijn geformuleerd als predictoren en van geslacht, persoons-, baan- en organisatiekenmerken als controlevariabelen. De gebruikte variabelen worden hierna verder toegelicht.

Voor de toetsing van hypothese 1 is tevredenheid met het werk als predictor opgenomen. Tevredenheid met het werk is gemeten met de vraag: 'Hoe tevreden bent u, alles bijeengenomen, met uw baan?' (1 = helemaal niet tevreden; 2 = niet zo tevreden; 3 = wel tevreden; 4 = zeer tevreden). Voor de toetsing van hypothese 2 is gebruikgemaakt van de variabele tevredenheid met doorgroeimogelijkheden. Tevredenheid met doorgroeimogelijkheden is gemeten met de vraag: 'In hoeverre bent u tevreden met de doorgroeimogelijkheden bij uw werkgever?' (vijfpuntsschaal, variërend van 1 = zeer ontevreden tot 5 = zeer tevreden). De algemene werktevredenheid en tevredenheid met doorgroeimogelijkheden zijn niet tegelijkertijd maar in afzonderlijke modellen opgenomen, omdat ze onderling sterk samenhangen.

Verandering in het aantal kinderen is als controlevariabele opgenomen, omdat wordt verondersteld dat veranderingen daarin meer dan de aanwezigheid van kinderen zelf de tijdsbesteding aan verplichtingen sterk kunnen beïnvloeden en daarmee effect kunnen hebben op beslissingen over vrijwillige uitstroom of ontslag. Opleidingsniveau is de hoogst voltooide opleiding. Arbeidsduur is de omvang van de aanstelling, exclusief overwerkuren, in aantal uren per week. Sector is bepaald aan de hand van de Standaard Bedrijfsindeling (SBI) van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Omdat het aantal respondenten in sommige sectoren te klein is voor analyses, zijn de sectoren samengevoegd tot bedrijfsleven enerzijds en overheid en andere non-profitorganisaties anderzijds. Organisatieomvang is gemeten aan de hand van het aantal werknemers dat werkzaam is bij de vestiging waar de respondent werkt. Ervaring in de huidige functie is van belang, omdat het naarmate een werknemer langer als leidinggevende werkt waarschijnlijker is dat zijn of haar geschiktheid voor de functie is gebleken. De kans op uitstroom is dan kleiner voor een leidinggevende met veel ervaring dan voor een minder ervaren leidinggevende. Omdat ervaring en leeftijd sterk met elkaar samenhangen, is leeftijd niet meegenomen in de analyses.

5.4 Resultaten

Allereerst gaan we na hoe vaak vrouwelijke en mannelijke leidinggevenden in de loop van de tijd een negatieve of positieve uitstroom hebben doorgemaakt. Afhankelijk van hoe vaak mensen van 2004 tot en met 2016 hebben deelgenomen aan de enquête van het Arbeidsaanbodpanel, kunnen zij meerdere keren negatieve of positieve uitstroom hebben doorgemaakt. Op basis van de gegevens in het AAP kunnen we niet nagaan of het hier gaat om gedwongen of vrijwillige positieveranderingen van leidinggevenden en of dit binnen of buiten de organisatie plaatsvindt.

Tabel 5.2 laat zien dat ongeveer evenveel (ruim een derde) vrouwelijke als mannelijke leidinggevendenden één keer negatieve uitstroom doormaken. Ook ervaringen met meerdere keren (twee of meer) negatieve uitstroom verschillen niet significant tussen vrouwen en mannen. Leidinggevendenden die geen negatieve uitstroom doormaken, blijven ofwel in dezelfde positie ofwel maken positieve uitstroom door. Ook hierbij zijn er geen significante verschillen tussen vrouwelijke en mannelijke leidinggevendenden (chi-kwadraattoets, niet in tabel).

Tabel 5.2

Negatieve uitstroom van leidinggevendenden (met minstens tien medewerkers) naar geslacht, 2004-2016 (in procenten)

aantal keren negatieve uitstroom	vrouwen	mannen	totaal
0	59	55	57
1	36	37	36
2 of meer	5	8	7
n (= 100%)	393	721	1114

a Verschillen tussen vrouwen en mannen zijn niet significant (chi-kwadraattoets).

Bron: SCP (AAP'04-'16)

De vraag is of de uitstroom verschilt tussen leidinggevendenden in de verschillende lagen. Misschien spelen er in kleinere afdelingen andere processen dan in grotere afdelingen. Daarvoor hebben we een onderscheid gemaakt tussen leidinggevendenden met 10-19, 20-49 en 50 of meer medewerkers. Ook binnen deze selecties van leidinggevendenden blijken er geen significante verschillen in negatieve uitstroom van vrouwen en mannen te zijn (niet in tabel). Voor positieve uitstroom geldt hetzelfde (niet in tabel).

Negatieve uitstroom van leidinggevendenden kan verschillende vormen aannemen. Zij kunnen in een leidinggevende functie met minder medewerkers terechtkomen, in een niet-leidinggevende functie of hun werk verliezen. Op dezelfde manier als bij de totale negatieve uitstroom, gaan we na hoe vaak leidinggevendenden die negatieve uitstroom hebben door gemaakt, in een bepaalde positie terechtkomen (tabel 5.3).

De resultaten laten zien dat vrouwelijke leidinggevendenden die uitstromen, beduidend vaker dan mannen doorstromen naar een niet-leidinggevende functie. Mannelijke leidinggevendenden op hun beurt komen na negatieve uitstroom vaker in een andere, leidinggevende functie met minder medewerkers terecht. Dat geldt zowel voor uitstroom naar een leidinggevende functie met meer dan tien medewerkers als uitstroom naar een leidinggevende functie met minder dan tien medewerkers, dus op het niveau van voorman/-vrouw of projectleider. Mogelijk kunnen de man-vrouwverschillen in soort uitstroom worden toegeschreven aan het feit dat vrouwen vaker in lagere leidinggevende functies

werken dan mannen. Als ze dan een stap terug (moeten) doen, is er voor deze vrouwen geen lagere leidinggevende laag om naartoe te gaan.

Vervolgens is nagegaan of degenen die zijn uitgestroomd naar een niet-leidinggevende functie in een volgende periode opnieuw weer een leidinggevende functie gaan vervullen. Ongeveer evenveel vrouwen (36%) als mannen (34%) die tussen $t = 1$ en $t = 2$ zijn uitgestroomd, blijken tussen $t = 2$ en $t = 3$ weer in te stromen in een leidinggevende functie (niet in tabel). De kans op terugkeer naar een leidinggevende functie is voor deze vrouwen en mannen dus even groot. Maar gegeven de grotere kans voor vrouwen om eerder uit te stromen van een leidinggevende naar een niet-leidinggevende functie, betekent dit dat er in $t = 3$ minder vrouwelijke leidinggevers dan in $t = 1$ zijn en er dus minder vrouwen in de kweekvijver voor de top overblijven. We kunnen helaas niet nagaan of er in latere perioden alsnog meer vrouwen dan mannen terugkeren in leidinggevende functies, omdat de aantallen respondenten daarvoor te klein zijn. Over het uiteindelijke effect van uitstroom van vrouwelijke en mannelijke leidinggevers naar niet-leidinggevende posities hebben we dus geen zekerheid.

Tabel 5.3

Bestemming van negatieve uitstroom van leidinggevers (met minstens tien medewerkers) naar geslacht, 2004-2016 (in procenten)

bestemming negatieve uitstroom ^a	vrouwen	mannen	totaal
geen werk	1	0	1
niet-leidinggevende functie ^b	58	37	44
leidinggevende functie (< 10 medewerkers) ^b	30	47	41
leidinggevende functie (\geq 10 medewerkers)	19	30	26
n (= 100%)	161	322	483

a Leidinggevers kunnen meerdere keren zijn uitgestroomd en daardoor meerdere keren in eenzelfde positie zijn terechtgekomen. De percentages tellen daardoor niet op tot 100%. Leesvoorbeeld: van alle vrouwelijke leidinggevers die ooit negatieve uitstroom hebben meegemaakt, is 58% daarna een of meerdere keren terechtgekomen in een niet-leidinggevende functie.

b Verschillen tussen vrouwen en mannen zijn significant (chi-kwadraattoets).

Bron: SCP (AAP'04-'16)

Om de determinanten van negatieve uitstroom van leidinggevers te bepalen, zijn multivariate analyses uitgevoerd. Door middel van complementaire log-logregressieanalyses zijn de (log)discrete hazards geschat.³ Deze analyses gaan over de tijdsduur voordat een gebeurtenis, in dit geval negatieve uitstroom, plaatsvindt. De uitstroom kan op zichzelf op ieder moment plaatsvinden, maar kan alleen discreet worden waargenomen doordat in het AAP eens per twee jaar gegevens worden verzameld. Omdat de geanalyseerde periode twaalf jaar beslaat, is het mogelijk dat leidinggevers meerdere keren uitstromen,

doordat zij tussentijds weer kunnen instromen als leidinggevende. Het bestand bevat namelijk alle personen die ooit leiding hebben gegeven, ook als zij een of meerdere keren zijn uitgestroomd.

In het eerste model, met alleen geslacht en tijdsduur, blijkt er geen verschil in kans op uitstroom tussen vrouwen en mannen (tabel 5.4, eerste cijferkolom). Daarnaast is er statistisch significant minder uitstroom in een periode van acht jaar ten opzichte van de referentieperiode van twee jaar. Ook na toevoeging van persoons-, baan- en organisatiekenmerken (model 2) is er geen verschil in kans op negatieve uitstroom tussen vrouwen en mannen. Model 2 laat significant minder uitstroom zien voor sector en ervaring. Leidinggevendens bij de overheid/non-profitsector stromen minder uit dan die bij het bedrijfsleven. Voor zover het daarbij gaat om vertrek uit de organisatie – maar daarover hebben we geen zekerheid – zou die uitkomst te maken kunnen hebben met de relatief goede ontslagbescherming van ambtenaren. Verder laat model 2 een iets kleinere kans zien op uitstroom van leidinggevendens naarmate zij langer ervaring hebben in hun huidige functie. Wie het niet goed bevalt om leiding te geven, zal daar vermoedelijk binnen korte tijd achter komen en, al dan niet vrijwillig, opstappen. Daarnaast hebben leidinggevendens minder kans op uitstroom als zij gezinsuitbreiding hebben gehad. Dit is niet goed te verklaren. Voor de overige kenmerken zijn er geen effecten zichtbaar. Het effect van tijdsperiode (alleen na acht jaar) is nu niet meer significant, vermoedelijk vanwege de sterke samenhang met ervaring die in dit model is toegevoegd.

In de modellen 3a en 3b zijn de effecten van werktevredenheid (hypothese 1) en tevredenheid over doorgroeimogelijkheden (hypothese 2) op uitstroom getoetst. Alleen tevredenheid met het werk laat een significant effect zien; een sterkere ontevredenheid hangt samen met een grotere kans op uitstroom als leidinggevende. Dit is conform de theorieën uit de arbeids- en organisatiepsychologie. Er is echter geen verschillend effect van werktevredenheid voor vrouwen en mannen, want het interactie-effect met geslacht is niet significant. Ook uit bivariate analyses blijkt geen verschil in werktevredenheid tussen vrouwelijke en mannelijke leidinggevendens (niet in tabel). Hypothese 1 kan dus niet worden bevestigd. De tevredenheid met doorgroeimogelijkheden (model 3b) hangt niet samen met de uitstroom van leidinggevendens en dat geldt ook voor de interactie-effecten van deze indicatoren voor geslacht. We vinden dus geen bevestiging van hypothese 2. Evenmin vinden we in modellen 3a en 3b afzonderlijke effecten van geslacht (naast de interactie-effecten van de tevredenheidsindicatoren met geslacht) op uitstroom.

Verder blijkt dat sector en ervaring ook in model 3a en 3b significante effecten hebben op uitstroom, met ongeveer dezelfde effectgrootte als in model 2. Ook als rekening wordt gehouden met tevredenheid, zijn sector en, in geringe mate, ervaring dus van invloed op de kans op uitstroom.

Tabel 5.4

Discrete survivalanalyse van kans op uitstroom, personen die in tijdsperiode 1 in loondienst werkten en leidinggevende (met minstens tien medewerkers) waren, 2004-2016 (regressiecoëfficiënten en standaardfouten tussen haakjes)

	model 1	model 2	model 3a	model 3b
	regressie- coëfficiën- ten	regressie- coëfficiën- ten	regressie- coëfficiën- ten	regressie- coëfficiën- ten
	standaard- fouten	standaard- fouten	standaard- fouten	standaard- fouten
geslacht				
mannen (ref.)				
vrouwen	-0,05 (0,10)	-0,03 (0,13)	0,13 (0,56)	0,37 (0,33)
tijdsperiode (in jaren)				
2 (ref.)				
4	-0,19 (0,12)	-0,19 (0,13)	-0,17 (0,13)	-0,19 (0,13)
6	-0,26 (0,15)	-0,20 (0,15)	-0,22 (0,15)	-0,24 (0,15)
8	-0,35* (0,17)	-0,24 (0,17)	-0,25 (0,17)	-0,28 (0,17)
10	-0,28 (0,20)	-0,19 (0,22)	-0,19 (0,21)	-0,20 (0,21)
12	-0,26 (0,26)	-0,33 (0,28)	-0,37 (0,28)	-0,34 (0,28)
verandering in het aantal kinderen				
minder kinderen		-0,22 (0,29)	-0,14 (0,29)	-0,21 (0,29)
geen verandering (ref.)				
gezinsuitbreiding		-0,27** (0,10)	-0,27** (0,10)	-0,27* (0,10)
opleidingsniveau				
basisonderwijs/vmbo/mavo (ref.)				
mbo/havo/vwo	-0,31 (0,18)	-0,31 (0,18)	-0,29 (0,18)	-0,32 (0,18)
hbo	-0,20 (0,18)	-0,20 (0,18)	-0,17 (0,18)	-0,20 (0,18)
wo	-0,31 (0,20)	-0,31 (0,20)	0,29 (0,20)	-0,31 (0,20)
arbeidsduur (in uren per week)				
		-0,01 (0,01)	-0,01 (0,01)	-0,01 (0,01)

Tabel 5.4
(Vervolg)

	model 1		model 2		model 3a		model 3b	
	regressie- coëfficiën- ten	standaard- fouten	regressie- coëfficiën- ten	standaard- fouten	regressie- coëfficiën- ten	standaard- fouten	regressie- coëfficiën- ten	standaard- fouten
ervaring in huidige functie (in jaren)			-0,03**	(0,01)	-0,03**	(0,01)	-0,03**	(0,01)
sector								
bedrijfsleven (ref.)								
overheid/non-profitsector			-0,33**	(0,12)	-0,30*	(0,12)	-0,34**	(0,12)
organisatieomvang (aantal medewerkers van vestiging)			-0,00	(0,00)	-0,00	(0,00)	-0,00	(0,00)
tevredenheid over baan					-0,33**	(0,10)		
(1 = helemaal niet tevreden, 4 = zeer tevreden)								
tevredenheid over baan *					-0,04	(0,17)		
geslacht							-0,09	(0,06)
tevredenheid over								
doorgroeimogelijkheden (1 = zeer ontevreden, 5 = zeer tevreden)							-0,12	(0,09)
tevredenheid								
doorgroeimogelijkheden *								
geslacht								
constante	-0,66**	(0,08)	0,60	(0,40)	-0,12	(0,44)	0,77	(0,43)
log-likelihood	-816,72		-712,90		-703,28		-707,06	
AIC ^a	1647,43		1457,79		1442,56		1450,12	

Tabel 5.4
(Vervolg)

	model 1		model 2		model 3a		model 3b	
	regressie- coëfficiën- ten	standaard- fouten	regressie- coëfficiën- ten	standaard- fouten	regressie- coëfficiën- ten	standaard- fouten	regressie- coëfficiën- ten	standaard- fouten
n		1252		1109		1109		1107

a Akaike's information criterion.

* significant ($p < 0,05$).

** significant ($p < 0,01$).

Bron: SCP (AAP'04-'16)

5.5 Conclusies en discussie

In dit onderzoek zijn we nagegaan of vrouwelijke leidinggevenden vaker uitstromen dan mannen. In internationaal en (ouder) Nederlands onderzoek werd meer uitstroom van vrouwen in leidinggevende of in hogere functies gevonden. Op basis van theorieën over het tokenisme (van Kanter), organisatieculturen en statusdiscriminatie verwachtten we dat vrouwelijke leidinggevenden een hogere kans dan mannelijke leidinggevenden hebben op negatieve uitstroom, hier gedefinieerd als positieverslechtering door overgang naar een lagere functie of verlies van werk. Geen van de geformuleerde hypothesen kon echter worden bevestigd in dit onderzoek. Zowel de beschrijvende als de verklarende analyses lieten geen verschil zien in de kans op totale negatieve uitstroom van vrouwelijke en mannelijke leidinggevenden. Weliswaar vormde ontevredenheid met het werk een voorspeller voor negatieve uitstroom, maar dit liet geen afzonderlijk effect naar geslacht zien. Vrouwelijke en mannelijke leidinggevenden zijn even (on)tevreden met hun werk, maar mogelijk verschillen ze wel in de redenen voor ontevredenheid en uitstroom. Het is denkbaar dat vrouwen ontevreden zijn over hun minderheidspositie of de organisatiecultuur en mannen eerder over hun te lage salaris, maar dit kunnen we op basis van de hier gebruikte data niet vaststellen. De gevolgen van die ontevredenheid voor de uitstroom zijn in elk geval hetzelfde voor vrouwen en mannen. We vonden evenmin dat ontevredenheid met de door-groei mogelijkheden een effect had op uitstroom van leidinggevenden. Mogelijk komt dat doordat het hier gaat om een selecte groep die het gelukt is om door te stromen naar een leidinggevende positie. Wellicht is er meer onvrede over loopbaanmogelijkheden bij werknemers die wel ambities hebben om leidinggevende te worden, maar dat (nog) niet hebben gerealiseerd. Het is denkbaar dat vrouwen hierbij meer tegen belemmeringen aan lopen gezien de dubbele maatstaven die worden gehanteerd door beoordelaars, zoals in de theorie van de statusdiscriminatie wordt verondersteld.

Naast tevredenheid met het werk, waren er weinig andere determinanten voor negatieve uitstroom. Alleen sector had een duidelijk effect. Leidinggevenden in het bedrijfsleven hadden meer kans op uitstroom dan die in de non-profitsector. Voor zover het daarbij ging om onvrijwillig vertrek bij de overheid – non-profitsector is ruimer dan overheid –, zou deze uitkomst te maken kunnen hebben met de betere ontslagbescherming van ambtenaren.⁴ Verder bleek in dit hoofdstuk dat vrouwelijke leidinggevenden die (negatief) uitstromen vaker terecht komen in niet-leidinggevende functies dan mannelijke leidinggevenden. Twee jaar na uitstroom blijkt een even groot deel van deze vrouwen en mannen weer werkzaam als leidinggevende. Maar doordat op een eerder moment meer vrouwen dan mannen van leidinggevende naar niet-leidinggevende functie zijn uitgestroomd, zijn er na drie tijdperiodes per saldo meer leidinggevende vrouwen dan mannen verdwenen. Of deze vrouwen op een later moment vaker terugkeren als leidinggevende dan mannen in een vergelijkbare positie, is onzeker, omdat onze aantallen respondenten deze conclusie niet toelaten. Over het uiteindelijke effect van de uitstroom van vrouwelijke en mannelijke leidinggevenden naar niet-leidinggevende posities tasten we dus in het duister.

We kunnen hooguit vaststellen dat er na drie metingen minder vrouwen dan mannen in leidinggevende functies zijn gebleven en er dus minder vrouwen beschikbaar zijn om in de toekomst door te stromen naar topfuncties. Het lijkt er dus op dat de ‘pijplijn’ met potentiële topvrouwen nog steeds lekt. Dit zou een verklaring kunnen vormen voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties, vooral in het bedrijfsleven.

Dit onderzoek vormt een verbreding van de kennis over uitstroom van vrouwen uit leidinggevende en topfuncties in Nederland. In eerder onderzoek bleek dat er geen verschil is in uitstroom van vrouwen en mannen uit topfuncties (Merens 2012). De uitkomsten van dat eerdere en dit onderzoek komen in zoverre overeen, dat er geen verschil werd gevonden in de totale negatieve uitstroom van vrouwelijke en mannelijke leidinggevendenden respectievelijk topbestuurders. Wel bleek er in dit onderzoek meer uitstroom van vrouwen van leidinggevende naar niet-leidinggevende functies plaats te vinden, wat in het eerdere onderzoek van Merens (2012) niet kon worden nagegaan. De uitkomsten van dit onderzoek wijken wel af van die van internationaal onderzoek (Gayle et al. 2011; Deschacht 2011). In de Verenigde Staten bleek dat de totale uitstroom van vrouwen uit managementfuncties, behalve in de top, groter is dan voor mannen. In België was dit het geval voor alle managementfuncties (Deschacht 2011). Een mogelijke verklaring voor de verschillen is dat deze onderzoeken zijn verricht op data uit de jaren negentig en nul, en daardoor achterhaald kunnen zijn. Een andere verklaring is dat de uitstroom met het hier gebruikte databestand niet goed kan worden waargenomen, terwijl het databestand dat Gayle et al. (2011) gebruikten bijvoorbeeld gedetailleerdere (bedrijfs)gegevens bevatte over het vertrek uit het bedrijf en over de hiërarchische laag waarin vrouwen en mannen werkten.

De relatief grotere uitstroom van vrouwen van een leidinggevende naar een niet-leidinggevende functie, die in dit hoofdstuk naar voren kwam, kan niet gemakkelijk worden geduid. We hebben immers geen gegevens over bijvoorbeeld organisatiecultuur en minderheidspositie. In al wat oudere, Nederlandse onderzoeken zijn enkele redenen voor vertrek uit organisaties van vrouwen uit leidinggevende en hogere functies naar voren gekomen, zoals gebrek aan erkenning en waardering en onvrede over de cultuur van lange werkwerken. Daarbij ging het om vertrek uit organisaties, dus een wat specifiekere vorm van negatieve uitstroom dan in dit hoofdstuk centraal stond. Hoewel de hiervoor genoemde uitkomsten al wat ouder zijn en dus gedateerd kunnen zijn, is het goed mogelijk dat deze vertrekredenen nog steeds een rol spelen. Leidinggevendenden die problemen ervaren met lange werkwerken, die in sommige organisaties gebruikelijk zijn, zullen vermoedelijk niet gebaat zijn bij een overgang naar een kleinere afdeling met minder medewerkers; de werkweken zullen dan niet substantieel korter worden. Dan ligt uitstroom naar een niet-leidinggevende functie meer voor de hand.

Arbeidsorganisaties zouden er goed aan doen om te achterhalen waarom vrouwelijke, maar ook mannelijke, leidinggevendenden van functie (willen) veranderen of naar een andere werkgever vertrekken. Exitgesprekken kunnen nuttig zijn om inzicht in vertrekredenen te krijgen. Het lijkt er niet op dat veel bedrijven zulke gesprekken voeren en – meer

algemeen – beleid hebben ter voorkoming van ongewenste uitstroom. Als bedrijven al diversiteitsbeleid voeren, is dit veel meer gericht op vergroting van instroom van vrouwen in de (sub)top (Merens et al. 2015; Pouwels en Henderikse 2018). Naast de exitgesprekken kunnen de jaarlijkse functionerings- of andere personeelsgesprekken dienen als gedachte-wisseling tussen werkgever en werknemer over ambities, loopbaanperspectieven en (on)tevredenheid met het werk. Daarmee kan op een eerder moment dan bij de exit-gesprekken waardevolle informatie worden verkregen voor beleid om werknemers te behouden voor de organisatie.

Een beperking van dit onderzoek is dat er geen gegevens beschikbaar zijn over de hiërarchische laag waarin leidinggevenden werkzaam zijn. Daarmee blijft het onzeker of er verschillen zijn in uitstroom van vrouwen en mannen vanuit de verschillende lagen. Ook is niet duidelijk of de uitstroom die hier is onderzocht vrijwillig of onvrijwillig (ontslag) was, en of het uitstroom binnen de organisatie of vertrek naar een andere werkgever betrof. Vervolg-onderzoek zou zich daarom kunnen richten op specifieke informatie over de hiërarchische laag waarin leidinggevenden werken, over de aard van veranderingen in hun werksituatie (bv. vrijwillig of onvrijwillig) en de achtergronden of redenen daarvoor.

Noten

- 1 Andere, meer openlijke vormen van discriminatie zijn: statistische discriminatie (Arrow 1973; Phelps 1972) en afkeer van bepaalde groepen (vrouwen, mensen met een migratieachtergrond) bij werkgevers (Becker 1957). Deze vormen van discriminatie komen verder niet aan de orde in dit hoofdstuk.
- 2 Er worden geen gegevens van vóór 2004 gebruikt, aangezien in 2004 een relatief grote herziening heeft plaatsgevonden in de opzet van het panel. Enkele kernvariabelen worden sindsdien anders gemeten.
- 3 Model 3 van Canette (2016) is toegepast.
- 4 Inmiddels is dit veranderd. Per 1 januari 2020 is de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (Wnra) in werking getreden (Rijksoverheid 2020).

Literatuur

- Arrow, K.J. (1973). The theory of discrimination. In: A. Rees en O. Ashenfelter (red.), *Discrimination in labor markets* (p. 3-33). Princeton: Princeton University Press.
- Becker, G. (1957). *The economics of discrimination*. Chicago: University of Chicago Press.
- Benschop, Y. (2009). The micro-politics of gendering in networking. In: *Gender, Work & Organization*, jg. 16, nr. 2, p. 217-237.
- Brink, M. van den, L. Blommaert, B. Leest en S. Elfering (2016). *Black box tussen aanbod, werving en selectie van vrouwen. Onderzoek naar genderpraktijken in de benoemingen voor leden van RvB's en RvC's in het Nederlandse bedrijfsleven*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen, Faculteit der Sociale Wetenschappen, i.s.m. KBA Nijmegen.
- Canette, I. (2016). *Discrete-time survival analysis with Stata*. 2016 Stata Users Group Meeting Barcelona, 20 oktober 2016. Geraadpleegd 9 juli 2018 via: <https://www.stata.com/meeting/spain16/slides/canette-spain16.pdf>.
- Corell, S.J. en S. Benard (2006). Biased estimators? Comparing status and statistical theories of gender discrimination. In: Shane R. Thye en Edward J. Lawler (red.), *Advances in group processes*, jg. 23, p. 89-116. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

- Deschacht, Nick (2011). *De promotiekloof. De carrières van vrouwen en mannen op de Belgische arbeidsmarkt* (proefschrift). Brussel: Vrije Universiteit Brussel.
- Doorne-Huiskes, A. van en S. Schalkwijk (2006). 'Regretted losses' in de accountancy. Een onderzoek naar vertrekredenen van vrouwelijke accountants werkzaam bij de 'Big Four'. Utrecht: VanDoorneHuiskes en Partners.
- Ellemers, N. (2014). Women at work: How organizational features impact career development. In: *Policy Insights from Behavioral and Brain Sciences*, jg. 1, nr. 1, p. 46-54.
- Fischer, Agneta, Patricia M. Rodriguez Mosquera en Krystyna Rojahn (2002). *Masculiniteit met een feminien gezicht. Onderzoek naar de rol van organisatiecultuur in de trage doorstroming van vrouwen naar managementfuncties*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Foschi, M. (1996). Double standards in the evaluation of men and women. In: *Social Psychology Quarterly*, jg. 59, nr. 3, p. 237-254.
- Gayle, G.L., L. Golan en R.A. Miller (2011). *Gender Differences in Executive Compensation and Job Mobility*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University, Tepper School of Business.
- Henderikse, W. en A. van Beek (2000). 'Regretted losses'. Voorkomen van voortijdig en ongewenst vertrek van vrouwen uit de top. Utrecht: De Jong en VanDoorneHuiskes en Partners.
- Jones, K.P., C.I. Peddie, V.L. Gilrane, E.B. King en A.L. Gray (2016). Not so subtle: A meta-analytic investigation of the correlates of subtle and overt discrimination. In: *Journal of Management*, jg. 42, nr. 6, p. 1588-1613.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- King, E.B., M.R. Hebl, J.M. George en S.F. Matusik (2010). Understanding Tokenism: Antecedents and Consequences of a Psychological Climate of Gender Inequity. In: *Journal of Management*, jg. 36, nr. 2, p. 482-510.
- Kruyzen, H. (2006). *Nu extra lang houdbaar... Hoe vrouwelijk talent binnenboord te houden: Nieuw licht op 'regretted losses'*. Amstelveen: Stichting Opportunity in Bedrijf.
- Meggelen, Andra van en Sandra Groeneveld (2011). De invloed van werk- en zorgpreferenties op externe mobiliteitsgeneigdheid. Een onderzoek onder gemeenteambtenaren. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jg. 27, nr. 1, p. 43-64.
- Merens, Ans (2012). Vertrekken vrouwen sneller uit topfuncties dan mannen? In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jg. 28, nr. 2, p. 186-201.
- Merens, Ans en Freek Bucx (2018). *Werken aan de start. Jonge vrouwen en mannen op de arbeidsmarkt*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Merens, Ans en Henk-Jan Dirven, m.m.v. Marc Cuijpers (2016). Topfuncties. In: Wil Portegijs en Marion van den Brakel (red.), *Emancipatiemonitor 2016* (p. 117-134). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Merens, Ans en Henk-Jan Dirven (2018). Komen er meer vrouwen in de top? In: Wil Portegijs en Marion van den Brakel (red.), *Emancipatiemonitor 2018 – Card stack*. Geraadpleegd 31 januari 2019 via <https://digitaal.scp.nl/emancipatiemonitor2018/komen-er-meer-vrouwen-in-topfuncties>.
- Merens, Ans, Wilma Henderikse en Babette Pouwels (2015). Door het glazen plafond? Naar effectieve maatregelen voor meer vrouwen in de top. In: *Beleid en Maatschappij*, jg. 42, nr. 1, p. 6-31.
- Pell, A.N. (1996). Fixing the leaky pipeline: women scientists in academia. In: *Journal of animal science*, jg. 74, nr. 11, p. 2843-2848.
- Phelps, E.S. (1972). The statistical theory of racism and sexism. In: *The American Economic Review*, jg. 62, nr. 4, p. 659-661.
- Portegijs, Wil (1993). 'Jammer dat u gaat': Het snelle vertrek van vrouwelijke wetenschappers: Een lek in het emancipatiebeleid. Utrecht: Jan van Arkel.
- Portegijs, Wil en Marga Brugman (1998). *Eerdaags evenredig? Belemmeringen en beleid ten aanzien van de doorstroom van vrouwen naar hogere wetenschappelijke functies*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap/SDU.
- Pouwels, Babette en Wilma Henderikse (2018). *Het kán wel! Monitor Talent naar de Top 2017*. Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top/Van DoorneHuiskes en Partners.

- Rijksoverheid (2020). *Nieuwe rechtspositie ambtenaren*. Geraadpleegd 27 januari 2020 via <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/werknemer-bij-de-overheid/nieuwe-rechtspositie-ambtenaren>.
- Román, A. (2006). *Deviating from the standard; effects on labor continuity and career patterns* (proefschrift). Amsterdam: Dutch University Press.
- RU/ING (2009). *Diversify ING!* Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schmitt, M.T., N.R. Branscombe, T. Postmes en A. Garcia (2014). The Consequences of Perceived Discrimination for Psychological Well-Being: A Meta-Analytic Review. In: *Psychological Bulletin*, jg. 140, nr. 4, p. 921-948.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. In: *Personnel Psychology*, jg. 40, nr. 3, p. 437-454.
- Schneider, B., H.W. Goldstein en D.B. Smith (1995). The ASA framework: An update. In: *Personnel Psychology*, jg. 48, nr. 4, p. 747-773.
- Spangler, E., M.A. Gordon en R.M. Pipkin (1978). Token women. An empirical test of Kanter's hypothesis. In: *American Journal of Sociology*, jg. 84, nr. 1, p. 160-170.
- TK (2012/2013). *Hoofdlijnenbrief Emancipatiebeleid 2013-2016*. Brief van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aan de Tweede Kamer van 10 mei 2013. Tweede Kamer, vergaderjaar 2012/2013, 30420, nr. 177.
- TK (2017/2018). *Emancipatienota 2018-2021. Principes in praktijk*. Brief van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aan de Tweede Kamer van 29 maart 2018. Tweede Kamer, vergaderjaar 2017/2018, 30420, nr. 270.
- Wheeler, A.R., V. Coleman Gallagher, R.L. Brouer en C.J. Sablinski (2007). When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility. In: *Journal of Managerial Psychology*, jg. 22, nr. 2, p. 203-219.
- Yoder, J.D. (1994). Looking beyond numbers: The effects of gender status, job prestige, and occupational gender-typing on tokenism processes. In: *Social Psychology Quarterly*, jg. 57, nr. 2, p. 150-159.

6 Effectiviteit van maatregelen van arbeidsorganisaties om meer vrouwen in topfuncties te krijgen

Dit hoofdstuk is een licht aangepaste versie van: Merens, Ans, Wilma Henderikse en Babette Pouwels (2015). Door het glazen plafond? Naar effectieve maatregelen voor meer vrouwen in de top. In: *Beleid en Maatschappij*, jg. 42, nr. 1, p. 6-31.

Ans Merens ontwierp het onderzoek en was hoofdauteur. Wilma Henderikse droeg bij aan het ontwerp van het onderzoek en aan de revisie van de tekst. Babette Pouwels analyseerde de gegevens en droeg bij aan de revisie van de tekst.

Samenvatting

Hoewel vrouwen in de afgelopen decennia in veel West-Europese landen in groten getale tot de arbeidsmarkt zijn toegetreden, heeft dit niet geleid tot een evenredige vertegenwoordiging in topfuncties. Er is weinig bekend over hoe het beleid van arbeidsorganisaties kan worden veranderd en welke maatregelen effectief zijn gebleken om het aantal vrouwen in de top van organisaties te vergroten. In dit hoofdstuk wordt de effectiviteit onderzocht van maatregelen die organisaties nemen om het aantal vrouwen in topfuncties te vergroten. We hebben allereerst een literatuurreview gedaan van de effecten van verschillende typen maatregelen om meer vrouwen in topfuncties te krijgen. De uitkomsten van dit literatuuronderzoek zijn vervolgens gebruikt als kader voor een empirische analyse van de effectiviteit van maatregelen die bedrijven nemen. Uit analyses op basis van gegevens van het Charter Talent naar de Top blijkt dat het nemen van een breed scala aan maatregelen op strategisch niveau en op het terrein van arbeidsvoorwaarden bijdraagt aan een hoger aandeel vrouwen in topfuncties. Meer specifiek hebben het faciliteren van flexibele werktijden en thuiswerken, externe communicatie over de diversiteitsdoelen van de organisatie en het vergroten van de zichtbaarheid van vrouwen binnen de organisatie positieve effecten op het aandeel vrouwen in de top.

6.1 Introductie

Sinds de jaren zeventig zijn vrouwen massaal toegetreden tot de arbeidsmarkt. Hun arbeidsdeelname is verdubbeld van 30% in 1980 naar 61% in 2012 (SCP 1998; CBS Statline 2014). Waar vrouwen eerst vooral eenvoudig werk deden, zijn zij intussen te vinden in allerlei functies in arbeidsorganisaties. In de top van organisaties is de vertegenwoordiging van vrouwen echter veel langzamer gegroeid, vooral in de grootste bedrijven. Het aandeel van vrouwen in de top (raad van bestuur) van de 100 grootste bedrijven in Nederland nam toe van 3% in 2003 naar 9% in 2013. Bij de rijksoverheid en in de non-profitsector zijn meer topvrouwen te vinden¹ (28% respectievelijk 30-35% in 2014) (ABD 2014; Merens en Bierings 2014).

In de afgelopen 30 jaar hebben veel bedrijven diversiteitsbeleid gevoerd. Soms was dit specifiek op vrouwen gericht, soms ging het (ook) om andere groepen werknemers, zoals ouderen of personen met een migratieachtergrond of beperking. Diversiteitsbeleid was oorspronkelijk gericht op verhoging van de participatie van deze groepen in arbeidsorganisaties. Later kwam de focus ook te liggen op verhoging van hun vertegenwoordiging in hogere functies. Deze maatregelen hebben in Nederland in de jaren negentig van de vorige eeuw geleid tot een groei van het aandeel vrouwen in organisaties en in hogere functies (Remery 1998). Wat dit diversiteitsbeleid van organisaties, ook in recentere jaren, heeft opgeleverd voor de doorstroom van vrouwen naar de top, is minder onderzocht.

Er is relatief weinig onderzoek gedaan naar wat bedrijven zelf kunnen doen om het aandeel vrouwen in de top te verhogen. De studies die er zijn, zijn veelal (gedateerde) overzicht-artikelen, casestudies, *best practices* en dossieronderzoek, concluderen Van Luijn (2004) en later Henderikse en Merens (2012). Veel bestaand onderzoek gaat bovendien over de percepties van werknemers en managers, dat wil zeggen over welke maatregelen volgens hen in hun organisatie effectief zijn (zie bv. Diepeveen et al. 2017), niet over de waarneembare effecten van feitelijke maatregelen (Kalev et al. 2006). Onderzoek naar de effectiviteit van maatregelen die organisaties zelf nemen om het aandeel vrouwen in de top te verhogen, is – ook internationaal – schaars, laat literatuuronderzoek zien (Foster Curtis en Dreachlin 2008). Recente effectiviteitsstudies voor Nederland zijn er niet, zo is meerdere keren vastgesteld (Merens 2012; Henderikse en Merens 2012).

In dit hoofdstuk onderzoeken we de effecten van maatregelen van organisaties op het aandeel vrouwen in de top. We beschouwen de ‘top’ hier als de raad van bestuur of directie en de twee hiërarchische lagen direct daaronder (zie verder § 6.3.1). Het gaat om arbeidsorganisaties uit zowel de publieke als private sector.

De centrale vraag is:

In hoeverre hebben de maatregelen die arbeidsorganisaties zelf nemen effect op het aandeel van vrouwen in de top?

Onderzoek naar de effecten van diversiteitsbeleid en -maatregelen van organisaties wordt veelal bemoeilijkt door gebrek aan geschikte, betrouwbare data. Organisaties zijn lastig te motiveren om mee te doen aan dergelijk onderzoek. De respons van organisaties is doorgaans dan ook laag, dat geldt eens te meer voor grootschalig, longitudinaal onderzoek. Er is met name gebrek aan gedetailleerde informatie over diversiteitbeleid en maatregelen van bedrijven; veelal worden maar enkele bedrijven onderzocht, en meestal wordt de informatie maar op één moment in de tijd verzameld (Kalev et al. 2006). Uitkomsten van dergelijke studies kunnen wel een indicatie geven van de gevolgen van bepaalde maatregelen, maar zijn niet geschikt om de effectiviteit van maatregelen te beoordelen.

Voor de onderhavige studie maken we gebruik van gegevens van het Charter Talent naar de Top. Dit is een vrijwillig initiatief van Nederlandse werkgevers die man-vrouwdiversiteit in de top van hun organisatie nastreven. Charterondertekenaars committeren zich aan duidelijk meetbare doelstellingen over het aandeel vrouwen in de top en subtop van hun

organisatie en laten zich jaarlijks monitoren op hun diversiteitsbeleid, maatregelen en behaalde resultaten. Het longitudinale karakter van de gegevens maakt het mogelijk om charterondertekenaars te volgen in de tijd en uitspraken te doen over de effecten van maatregelen.

Eerst gaan we in op de literatuur over de belemmeringen voor vrouwen om door te stromen naar de top en de maatregelen die organisaties nemen om deze belemmeringen aan te pakken. Vervolgens bespreken we de literatuur over de effectiviteit van maatregelen die organisaties nemen om het aantal vrouwen in de top te vergroten. Daarna presenteren we de opzet van het onderhavige onderzoek en bespreken we de resultaten. Het hoofdstuk sluit af met een reflectie op de bevindingen en de implicaties voor beleid.

6.2 Theoretisch kader

6.2.1 Belemmeringen voor vrouwen op weg naar de top

Vanouds worden in de literatuur drie typen verklaringen genoemd voor de achterblijvende vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties (Wirth 2001; Verloo et al. 1997; McKinsey 2010; McKinsey 2012a). Volgens de pijplijntheorie is er een te klein reservoir ('pijplijn') aan vrouwen die de juiste kwalificaties hebben om door te stromen naar de top, in termen van opleiding, ervaring en ambities (Pell 1996). Structurele verklaringen verwijzen naar de wijze waarop de samenleving is georganiseerd en meer in het bijzonder de gangbare praktijken en de cultuur van (arbeids)organisaties. Symbolische verklaringen gaan over genderspecifieke opvattingen en beelden. Aan vrouwen en mannen worden veelal verschillende eigenschappen toegeschreven. Dit heeft gevolgen voor de werving en selectie van vrouwen voor topfuncties.

Ten aanzien van de pijplijntheorie kan worden vastgesteld dat zij tegenwoordig minder opgaat dan 20 à 30 jaar geleden. Sinds eind jaren negentig nemen in Nederland meer vrouwen deel aan het hoger onderwijs en studeren zij sneller af. Daardoor zijn vrouwen (tot 55 jaar) even hoog of hoger opgeleid dan mannen.

Doordat tegenwoordig nog maar weinig hogeropgeleide vrouwen stoppen met werken als zij kinderen krijgen, hebben zij vrijwel evenveel werkervaring als mannen. Wel kan er nog verschil zijn in relevante managementervaring om door te kunnen stromen naar de top (Catalyst 2002).

Een ander punt dat vaak wordt genoemd, is dat mannen en vrouwen verschillen in hun carrièreambities. Meer mannen dan vrouwen zeggen een hogere of topfunctie na te streven (Janssen en Portegijs 2011; Mars et al. 2012; Bierings et al. 2014). Het verschil is echter niet zo groot (11% van de vrouwen en 23% van de mannen) dat dit de grote kloof in vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de top, van vooral het bedrijfsleven, volledig kan verklaren. Onderzoek van de Taskforce DeeltijdPlus (Visser et al. 2009) laat zien dat jongere en oudere vrouwen ambitieuzer zijn dan vrouwen tussen de 36 en 45 jaar. Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat werkgevers over het algemeen wel de ambities van jongere

vrouwen honoreren, maar zich er veel minder van bewust zijn dat ambities na het spitsuur van het leven weer kunnen toenemen (Visser et al. 2009).

Voor het tweede type verklaring, de structurele verklaringen, is een omvangrijke hoeveelheid literatuur beschikbaar die laat zien dat vrouwen meer werk-privéconflict ervaren dan mannen. Die frictie ontstaat doordat het maken van veel uren binnen de gangbare arbeidscultuur wordt beschouwd als een belangrijke indicator van betrokkenheid en ambities, terwijl een parttimebaan een negatieve invloed heeft op toekomstige carrièrekansen. Internationaal onderzoek laat zien dat vrouwen, vooral in topfuncties, daardoor bezorgd zijn over de gevolgen van het moederschap voor hun loopbaanontwikkeling (Senior 2003; Hewlett 2007). Enquêtes onder vrouwelijke managers in Europa (Catalyst 2002) en respectievelijk het Verenigd Koninkrijk laten zien dat een ruime meerderheid (62%) van hen gezinsverplichtingen als een van de sterkste belemmeringen ervaart voor de carrière van vrouwen (Cherry 2011). Opvallend is verder dat veel meer vrouwen (82%) dit als een belemmering ervaren dan mannen (54%) en dat de erkenning van dit soort belemmeringen door mannen consequent minder is geworden dan enkele jaren daarvoor. Het combineren van werk en gezin lijkt daarmee zelfs een sterkere belemmering geworden in de afgelopen vijf jaar (Cherry 2011).

Uitsluiting van informele en belangrijke netwerken in arbeidsorganisaties is een andere vaak genoemde structurele belemmering die vrouwen ervaren op hun weg naar hogere posities. Vrouwen hebben geen of weinig toegang tot netwerken die belangrijk zijn voor hun loopbaanontwikkeling, en ze ontvangen weinig steun van directe collega's zodra zij in leidinggevende posities werkzaam zijn (Senior 2003). In samenhang daarmee wordt een gebrek aan mentoren en rolmodellen vaak aangehaald als een belangrijke belemmering voor de carrièreontwikkeling van vrouwen (zie o.a. Catalyst 2002; Carter en Silva 2011; Cherry 2011).

Naast de pijplijntheorie en structurele verklaringen, vormen – als derde groep – genderstereotypen en discriminatie een belemmering voor de loopbaanontwikkeling van vrouwen (zie o.a. Meyerson en Fletcher 2000; Catalyst 2002; Carter en Silva 2011; Cherry 2011). Dit worden ook wel symbolische verklaringen genoemd. In het onderzoek van Catalyst komt dit als de belangrijkste belemmering (66% van de topvrouwen noemde dit) naar voren. In 2010 behoren genderstereotypen nog altijd tot de top 5 van belemmeringen die vrouwen ervaren bij carrièreontwikkeling (Cherry 2011). Veel studies laten zien dat stereotypen over succesvolle leidinggevendenden en beschrijvingen van de ideale manager veel masculiene kenmerken bevatten, zoals zelfverzekerdheid en ambitie (Senior 2003). Wel lijkt het effect van traditionele stereotypen geleidelijk af te nemen en neemt de voorkeur voor feminiene kenmerken en vrouwelijke managers langzaam toe bij managers (Eagly en Scesny 2009; Stoker et al. 2012). Bij mannen wijzigen stereotypen echter minder snel dan bij vrouwen (Golden 2011). Stereotypen hebben tot gevolg dat vrouwen in werving en selectie minder kans hebben dan mannen om benoemd te worden als (top)managers (Eagly en Scesny 2009; Welle en Heilman 2005).

Eenmaal aangenomen in zo'n functie hebben stereotiepe beelden tot gevolg dat vrouwen moeten oppassen niet te zachtvaardig over te komen, want dat geldt als niet-competent. Te *bitchy* gedrag wordt echter wel als competent, maar niet als vrouwelijk beschouwd. Deze *double bind* kan vrouwen een onzeker gevoel geven en kan leiden tot een krampachtige manier van werken (Henderikse et al. 2004). Dit vergroot de kans op falen. Genderstereotiepe beelden hebben niet alleen invloed bij de beoordeling van vrouwen op de werkvloer, maar ook op het zelfbeeld van vrouwen. Vrouwen zien zichzelf vooral als moeder en eindverantwoordelijke voor zorgtaken en beschouwen zichzelf mede daardoor minder snel als (potentiële) leider dan mannen.

Ook recenter onderzoek in Nederland onder leidinggevendenden (Henderikse 2012) lijkt uit te wijzen dat genderstereotypen nog steeds bestaan, maar wel minder sterk zijn geworden. Het belang van feminiene eigenschappen voor de ideale manager heeft terrein gewonnen ten opzichte van dat van masculiene eigenschappen. Ook in deeltijd werken en zorgtaken hoeven een carrière niet in de weg te staan. De meeste leidinggevendenden vinden deze zaken tegenwoordig verenigbaar met elkaar.

Hoewel we voor een deel van de hiervoor genoemde verklaringen afzonderlijk vermoeden dat ze recent minder sterk zijn geworden, is het lastig te zeggen welke verklaring nu meer gewicht in de schaal legt als belemmering voor vrouwen om door te stromen naar managementfuncties. Wel staat vast wel dat de drie typen verklaringen niet los van elkaar staan, maar in zekere mate met elkaar verweven zijn. Stereotiepe beelden zijn bijvoorbeeld ooit ontstaan en worden in stand gehouden doordat vrouwen lager opgeleid en minder ervaren waren (pijplijntheorie). Op hun beurt versterken deze beelden bijvoorbeeld de terughoudendheid van vrouwen om een hogere functie te ambiëren.

6.2.2 Aanpak van de belemmeringen die vrouwen op weg naar de top ervaren

Effectieve maatregelen van arbeidsorganisaties moeten erop gericht zijn de belemmeringen uit de weg te ruimen die vrouwen tegenkomen in hun loopbaan op weg naar de top. Dit roept de vraag op welke maatregelen bedrijven nu eigenlijk nemen om het aantal vrouwen in de top te vergroten. Een review van de literatuur laat een grote diversiteit aan maatregelen binnen organisaties zien. We bespreken enkele van deze studies en komen van daaruit tot een indeling van maatregelen.

Van Luijn (2004) concludeert op basis van literatuuronderzoek dat veel organisaties in Nederland gebruikmaken van bovenwettelijke maatregelen, vaak in de vorm van human resources (hr)-maatregelen of secundaire arbeidsvoorwaarden, om de loopbaanontwikkeling van vrouwen te verbeteren. Uit bevindingen van Henderikse et al. (2004) bij de evaluatie van het instrument Ambassadeursnetwerk Doorbreken Glazen Plafond in Nederland blijkt dat veel maatregelen die organisaties van het ambassadeursnetwerk namen om het aantal vrouwen in hogere functies te vergroten, gericht waren op het vergemakkelijken van de combinatie van werk en privé: flexibele werktijden, kinderopvangregelingen, parttimewerk en thuiswerkregelingen. Daarnaast namen deze organisaties ook maatregelen die gericht waren op de analyse van de situatie; ze verzamelden systematisch

feiten en cijfers over vrouwen in hogere posities in hun organisatie. Maatregelen op het terrein van loopbaanontwikkeling en werving en selectie werden veel minder genomen.

Leimon et al. (2011) stelden door middel van een uitgebreide review acht afzonderlijke *coping*-strategieën vast om de belangrijkste belemmeringen voor de doorstroom van vrouwen in organisaties aan te pakken. Deze strategieën zijn: balans tussen gezin en carrière, bedrijfscultuur, investeringen in loopbaanontwikkeling, vertrouwen, kennis van de eigen sterke punten, netwerken, rolmodellen en loopbaanplanning. Uit een enquête onder 125 vrouwen in functies in grote bedrijven in het Verenigd Koninkrijk bleek dat zij alle acht strategieën als effectief en belangrijk beschouwden, maar dat netwerken, rolmodellen, vertrouwen en kennis van sterke punten het meest hielpen.

Henderikse et al. (2004) benoemden op basis van literatuuronderzoek twaalf zogenoemde *gatekeeping*-mechanismen: subtiele, minder zichtbare belemmeringen voor vrouwen om hogerop te komen.² Deze mechanismen kunnen worden aangepakt op verschillende terreinen van het personeelsbeleid. In tabel 6.1 zijn de mechanismen in gecombineerde vorm weergegeven met ernaast het bijbehorende deel van het personeelsbeleid waarop het beste actie kan worden ondernomen. Samenvattend kunnen we op het terrein van hr-beleid de volgende deelreinen onderscheiden: arbeidsvoorwaarden, werving en selectie, loopbaanbeleid en loopbaanplanning (waaronder opleiding, *management development*) en de combinatie van werk en privé.

Tabel 6.1

Overzicht *gatekeeping*-mechanismen en aanpak in personeelsbeleid

mechanisme	terrein van hr-beleid
onzichtbare kwaliteiten / risicomijdend gedrag vrouwen	opleiding, <i>management development</i> , loopbaanontwikkeling en communicatie
voorkeur voor deeltijdbanen	arbeidsvoorwaarden, taakstructurering
cultuur van de organisatie	organisatieontwikkeling
rekrutering uit het <i>old boys network</i>	werving, wervingskanalen
denken in stereotypen over vrouwen	selectie
subjectieve selectieprocedures en formulering van functieprofielen	selectie
onvoldoende sociale steun	loopbaanondersteuning

Bron: Henderikse et al. 2004

Op basis van talloze ervaringen met de praktijk formuleerden Henderikse et al. (2007) een aantal voorwaarden voor een succesvol diversiteitsbeleid. Een eerste voorwaarde is dat de top van een bedrijf expliciet heeft besloten tot dit beleid en doelstellingen heeft geformuleerd. Essentieel is dat de top zich verantwoordelijk voelt voor het diversiteitsbeleid en de -doelstellingen. Vervolgens moet dit beleid worden vertaald naar de lagere niveaus van de organisatie. Leidinggevenden op divisie- of afdelingsniveau moeten zich verantwoordelijk voelen voor de uitvoering van beleid en concrete doelen voor hun afdeling hanteren.

Daarbij helpt het als leidinggevendend regelmatig verantwoording moeten afleggen over de voortgang van het diversiteitsbeleid in de praktijk. Is aan deze twee voorwaarden voldaan, dan moeten (hr-)maatregelen worden genomen op organisatorisch en personeelsbeleid (zie tabel 6.1). Naast concrete doelstellingen, draagvlak vanuit het management, inbedding in de lijnorganisatie en de inzet van hr-instrumenten, is communicatie en voorlichting over diversiteit en diversiteitsbeleid een belangrijke en onmisbare succesfactor voor het slagen ervan (Henderikse et al. 2007).

6.2.3 Effectiviteit van maatregelen voor genderdiversiteit

Onderzoek naar de effecten van maatregelen van organisaties om het aandeel vrouwen in de top te vergroten, is zoals gezegd schaars. Resultaten zijn vaak niet eenduidig en zijn veelal gebaseerd op casestudies van enkele organisaties of op de selectie van *best practices*. Vaak blijven deze studies beperkt tot een specifieke context. Veel onderzoek gaat bovendien over wat werknemers en managers denken dat hun organisatie doet, niet over de maatregelen die organisaties feitelijk nemen (Merens 2012; Kalev et al. 2006).

Een uitzondering vormt het effectonderzoek van Kalev et al. (2006) in de Verenigde Staten. Kalev et al. (2006) onderzochten de effectiviteit van diversiteitsprogramma's van 700 grote bedrijven tussen 1971 en 2002. Inspanningen om de verantwoordelijkheid voor diversiteit in de organisatie te beleggen hadden het grootste effect op het aandeel van vrouwen in managementfuncties. Vooral het instellen van een diversiteitscommissie en het aanstellen van diversiteitsfunctionarissen hadden een sterke invloed op het aandeel van vrouwen in de top. Daarnaast bleek gericht wervingsbeleid ook een sterk effect te hebben op de doorstroom van vrouwen naar managementfuncties.

Netwerken en mentorprogramma's bleken in het onderzoek van Kalev et al. (2006), vergeleken met de hiervoor genoemde maatregelen, bescheiden effecten te hebben op de vertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende functies. Maatregelen ter vermindering van vooroordelen bij leidinggevendend over vrouwen, zoals diversiteitstraining en diversiteitsevaluaties, bleken het minst effectief om het aandeel vrouwen in managementposities te verhogen.

Nederlandse literatuurstudies (Merens 2012; Henderikse en Merens 2012; Van Luijn 2004) tonen aan dat er voor Nederland geen recente effectiviteitsstudies bekend zijn. De enige effectstudie die in Nederland is gedaan, is het wat oudere proefschrift van Remery (1998). Zij onderzocht wat de effecten zijn van zogenoemd emancipatiegericht personeelsbeleid van arbeidsorganisaties op de vertegenwoordiging van vrouwen, zowel in het totale personeelsbestand als in hogere functies. Hoewel dit een ruimer begrip is dan topfuncties, is de studie toch van belang vanwege de relevantie voor de vraag naar effectiviteit. In organisaties die veel emancipatiegericht personeelsbeleid voerden, bleek – onder controle van onder andere organisatiekenmerken – het aandeel van vrouwen in hogere functies van 1990-1994 meer toe te nemen dan in organisaties die zulk beleid niet of weinig hadden. Onder emancipatiegericht personeelsbeleid vatte Remery een aantal clusters van beleid samen: bestuurlijke en beleidsmatige vormgeving (sterk overeenkomend met de hiervoor genoemde vaststelling door de top van diversiteitsbeleid en verantwoordelijkheid voelen),

maatregelen op het terrein van werving en selectie, maatregelen op het terrein van arbeidsvoorwaarden en de mate van uitvoering van het beleid. In organisaties die alleen arbeidszorgvoorzieningen troffen was echter geen effect merkbaar op de toename van vrouwen in hogere functies (wel op de toename van vrouwen in het totale personeelsbestand). Verder bleek de mate van uitvoering van het beleid ertoe te doen. Organisaties die hun personeelsbeleid in de praktijk redelijk tot goed uitvoerden, zagen het aandeel vrouwen in hogere functies meer groeien dan organisaties met een ‘papieren’ beleid. Ten slotte vermelden we nog enkele aanwijzingen voor effectief diversiteitsbeleid vanuit Nederlands onderzoek. Van den Brink et al. (2010) lieten in hun dossieronderzoek naar benoemingen op Nederlandse universiteiten zien dat divers samengestelde benoemingscommissies de kansen van vrouwen vergroten. Er werden significant meer vrouwen tot universitair hoofddocent of hoogleraar benoemd naarmate er meer vrouwen in zo’n commissie zaten.

Terwijl arbeidsvoorwaarden vaak minder sterke effecten dan andere maatregelen hebben op de doorstroom van vrouwen naar de top, kwam Noback (2011) in dat opzicht tot een opmerkelijke conclusie in haar casestudy van een grote financiële instelling. Vrouwen die vier dagen van negen uur werkten, stroomden sneller door naar hogere functies dan mannen die dat deden. De verklaring die Noback hiervoor gaf, is dat deze vrouwen in positieve zin afwijken van de meeste andere vrouwen die in deeltijd werken en in het bedrijf als ambitieuzer worden gezien. Mannen met een werkweek van vier dagen van negen uur wijken in dat verband juist in negatieve zin af van het gros van de mannen dat vijf dagen per week werkt.

6.2.4 Specifieke effectstudies

Een specifieke groep effectstudies betreft internationaal onderzoek naar het effect van mentorprogramma’s. Het gaat om formele mentoring, dat wil zeggen mentorprogramma’s die door organisaties zelf worden geïnitieerd (De Vries 2011). Mentoring blijkt een positief effect te hebben op de loopbaanontwikkeling van jonge vrouwen (Gardiner et al. 2007; Blau et al. 2010). Onderzoek van Catalyst (Ibarra et al. 2010) onder *high potentials* in de Verenigde Staten laat zien dat vrouwen vaak een ander type mentoring krijgen dan mannen. Vrouwen rapporteerden dat mentoring hen hielp om zichzelf en hun stijl van werken te begrijpen. Mannen vertelden hoe hun mentoren hen hielpen met het plannen van hun carrière en hoe ze het beste konden opereren om hun loopbaanplanning te realiseren. Dit type mentoring heet ook wel sponsoring. Alleen sponsoring had een positief effect op de carrière van vrouwelijke mentees (Hewlett et al. 2010).

6.3 Data en methode

6.3.1 Data

De data voor het onderhavige onderzoek zijn afkomstig van bedrijven die deelnemen aan het Charter Talent naar de Top, een vrijwillig initiatief van werkgevers die een hogere toestroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent in topfuncties nastreven. Het

charter bestaat sinds 2008. Deelname is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Charterondertekenaars committeren zich aan duidelijk meetbare doelstellingen en laten zich elk jaar monitoren op de behaalde resultaten.³ In 2008 werd het charter ondertekend door 48 organisaties, in 2012 was dat aantal opgelopen tot ruim 200. Elk jaar vullen de charterondertekenaars een monitoringtool in, een online vragenlijst waarin zij vragen beantwoorden over het aantal vrouwen in de top, subtop en de totale organisatie en over de maatregelen die zij nemen om het percentage vrouwen in de top te vergroten (Merens en Commissie Monitoring 2012; Pouwels en Henderikse 2013). In de monitoringtool wordt de top gedefinieerd als de raad van bestuur en de twee managementlagen daaronder, en de subtop als de twee managementlagen onder de top.

Om het effect van maatregelen op het aandeel vrouwen in de top te kunnen toetsen, is het nodig om gegevens te hebben van meerdere meetmomenten. Een eerdere analyse op basis van de data over 2011 liet nauwelijks effecten van afzonderlijke maatregelen zien; dit hield wellicht verband met een te klein aantal meetmomenten om effecten vast te kunnen stellen (Merens 2012). Voor de analyses worden daarom alleen de organisaties geselecteerd die in 2008 of 2009 lid zijn geworden van het charter en die in 2012 nog steeds meedoen. Dit resulteert in een selectie van 111 charterorganisaties van wie alle relevante informatie beschikbaar is.

De meeste organisaties die het charter ondertekenen blijven langere tijd lid. In 2012 doet 93% nog steeds mee. De helft van de organisaties neemt al vier of vijf jaar deel aan het charter. De gemiddelde duur van de deelname tot dusver is 3,3 jaar (Pouwels en Henderikse 2013).

Er is een goede spreiding van charterorganisaties naar sector en omvang. De verdeling van charterorganisaties over de sectoren is echter niet representatief voor Nederland: vergeleken met de Nederlandse economie zijn charterorganisaties uit de publieke sector en de non-profitsector (openbaar bestuur, onderwijs en onderzoek, gezondheids- en welzijnszorg) relatief sterk vertegenwoordigd.

6.3.2 Operationalisering en analysetechniek

Afhankelijke variabele

De afhankelijke variabele is het aandeel vrouwen in de top in 2012. Met de 'top' wordt hier – volgens de indeling van de monitoringtool – de raad van bestuur of directie bedoeld en de twee managementlagen direct daaronder. Deze definitie van de top wijkt dus af van die in andere hoofdstukken (zie kader 1.1). Omdat de variabele 'aandeel vrouwen in de top' rechtsscheef verdeeld is, wordt deze getransformeerd als de log odds dat een topfunctionaris een vrouw is (zie ook Kalev et al. 2006). De odds zijn berekend als het aandeel vrouwen in de top gedeeld door het aandeel mannen in de top (aandeel vrouwen / (1-aandeel vrouwen)).⁴

Onafhankelijke variabelen: diversiteitsmaatregelen

De diversiteitsmaatregelen die organisaties kunnen nemen, onderscheiden we op vier domeinen:

- 1 Strategie: de mate waarin de organisatie concrete doelen heeft, aan termijnen gebonden, waaraan de top zich committeert.
- 2 Inbedding in de lijnorganisatie: de wijze waarop de kwantitatieve doelstellingen van de organisatie vertaald worden naar of geborgd worden in managementafspraken met leidinggevenden.
- 3 Hr-instrumenten: de mate waarin de organisatie hr-instrumenten inzet om de instroom van vrouwen in de top te bevorderen, vrouwen in de top te behouden, uitstroom te voorkomen en de mate waarin de organisatie arbeidsvoorwaarden heeft die de combinatie van werk en privé vergemakkelijken.
- 4 Communicatie: de wijze waarop de organisatie communiceert met werknemers over haar diversiteitsmaatregelen en -doelstellingen, managementafspraken en/of de inzet van instrumenten.

Charterorganisaties is gevraagd om voor in totaal 33 maatregelen in de vier bovengenoemde domeinen aan te geven of deze ingezet worden in de organisatie (1 = ja, wordt ingezet, 0 = nee, wordt niet ingezet).

Om het aantal maatregelen te meten, zijn zeven indices gemaakt door de scores op de afzonderlijke items bij elkaar op te tellen. Hoe hoger de score op de index, hoe meer maatregelen de organisatie inzet.

- Index 1: strategie (zes items). Voorbeelditems zijn: ‘De organisatie heeft doelstellingen gericht op meer vrouwen in de top’ en ‘De CEO/directeur heeft zich gecommitteerd aan deze doelstellingen’.
- Index 2: inbedding in de lijnorganisatie (vijf items). Voorbeelditems zijn: ‘Managers worden bewust gemaakt van de voordelen en het belang van m/v-diversiteit’ en ‘Via de planning- en controlcyclus wordt door de bedrijfsonderdelen (divisies, diensten, afdelingen etc.) gerapporteerd over het behalen van de doelstellingen ten aanzien van het vergroten van het aandeel vrouwen in de (sub)top’.
- Index 3: inzet van hr-instrumenten: flexibel werken en deeltijdwerk (drie items). Een voorbeelditem is: ‘Flexibel werken (flexibele begin- en eindtijden, thuiswerken)’.
- Index 4: inzet van hr-instrumenten: items over verlof en kinderopvang (twee items).
- Index 5: inzet van hr-instrumenten: werving en selectie (zes items). Een voorbeelditem is: ‘Vaststelling van een minimum aantal vrouwelijke kandidaten voor de selectie’.
- Index 6: inzet van hr-instrumenten: loopbaanbeleid en -planning (zeven items). Voorbeelditems zijn ‘Coaching en mentoring van potentiële (vrouwelijke) managers’ en ‘Een vastgesteld aandeel vrouwen in de instroom van MD-programma's’.
- Index 7: communicatie (vier items). Een voorbeelditem is ‘Zichtbaarheid van vrouwen in woord en beeld’.

In de analyses zijn niet de indices zelf, maar de natuurlijke logaritmen ervan opgenomen.⁵ Daardoor wordt de mogelijkheid opengelaten dat het effect van het aantal op het aandeel vrouwen in de top kleiner is, naarmate het aantal maatregelen groter is. Om het type strategie of maatregel te meten, worden de afzonderlijke strategieën en maatregelen als dummy's in het model meegenomen.

Controlevariabelen

- Sector: drie dummy's voor sector: 1) bouw, industrie, transport (hieronder vallen ook energie en technologie en telecom), 2) zakelijke dienstverlening, 3) publieke sector (1 = ja, 0 = nee). Publieke sector dient als referentiecategorie.
- Startjaar 2008: een dummy voor als de organisatie in 2008 het Charter Talent naar de Top heeft ondertekend (1 = ja, 0 = nee). Startjaar 2009 dient als referentiecategorie.
- Organisatieomvang: een continue variabele voor het aantal werknemers binnen de organisatie in 2012. Van deze variabele wordt de natuurlijke logaritme genomen.
- Aandeel vrouwen in de top in startjaar (vertraagde afhankelijke variabele): het aandeel vrouwen in de top in het startjaar van de charterorganisatie. Deze variabele is op een vergelijkbare wijze geconstrueerd als de afhankelijke variabele 'aandeel vrouwen in de top in 2012'.

Analysetechniek

De effecten van maatregelen worden getoetst in twee stappen. In een eerste stap analyseren we de invloed van het aantal maatregelen. In een tweede stap wordt de invloed onderzocht van specifieke afzonderlijke maatregelen. We doen daartoe multivariate regressie-analyses met een vertraagde afhankelijke variabele (ook wel *lagged dependent variable model* of *conditional change model* genoemd) (zie ook Groeneveld en Verbeek 2012).⁶

6.4 Resultaten

6.4.1 Inzet van diversiteitsmaatregelen

Eerst laten we in de figuren 1 tot en met 6 zien welke maatregelen de charterondertekenaars nemen om het aantal vrouwen in de top te vergroten.

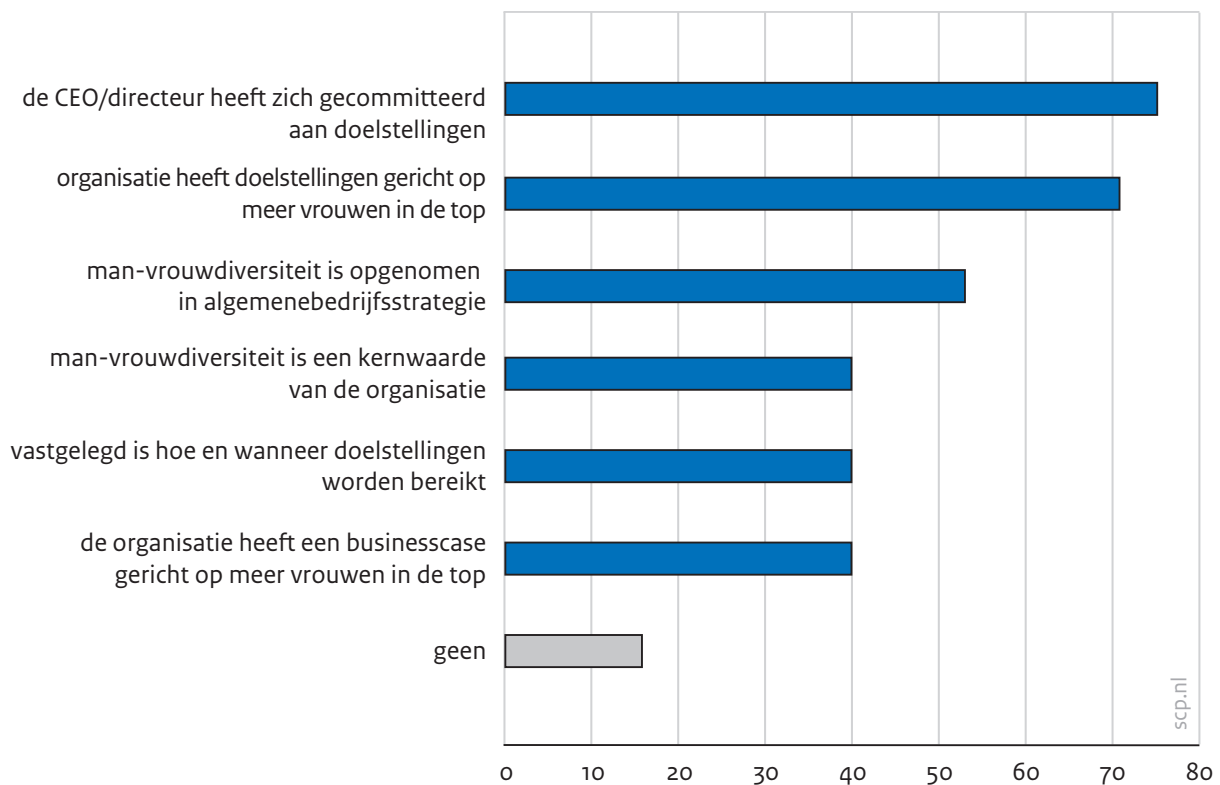
Strategie

De meeste charterorganisaties maken gebruik van meerdere, gecombineerde strategieën om het aandeel vrouwen in de top te vergroten (gemiddeld drie). Een klein aandeel (16%) van de charterorganisaties geeft aan geen enkele strategie in te zetten. Bijna driekwart van de charterondertekenaars heeft diversiteitsdoelstellingen en het *commitment* van de top (CEO en directie) (zie figuur 6.1). Opvallend is dat het hebben van een *business case* voor diversiteit bij charterondertekenaars relatief weinig voorkomt (40%). Een *business case* voor diversiteit geeft aan dat men binnen de eigen organisatie nut en noodzaak van een divers samengesteld personeelsbestand verbindt met de strategische doelen van de organisatie.

Men beschouwt man-vrouwdiversiteit als meerwaarde voor het bereiken van de eigen organisatiedoelstellingen.

Figuur 6.1

Strategieën van charterondertekenaars om het aantal vrouwen in de top te vergroten (meer antwoorden mogelijk), 2012 (in procenten van het aantal charterondertekenaars, n = 199)



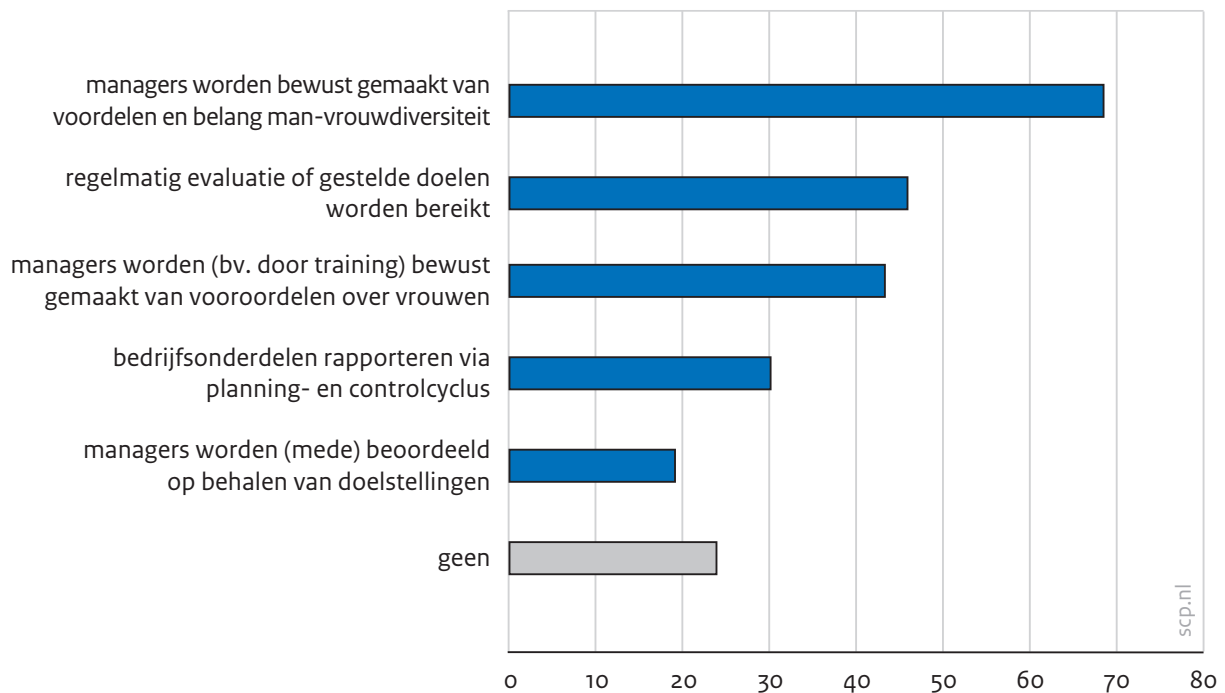
Bron: Monitor Talent naar de Top 2012

Inbedding in de lijnorganisatie

Veel charterorganisaties werken aan het bewustmaken van managers van de voordelen en het belang van diversiteit voor de organisatie (68%) (zie figuur 6.2). De concrete maatregelen, zoals het rapporteren via de planning- en controlcyclus (30%) en het beoordelen van managers op het behalen van doelstellingen (19%), worden veel minder vaak ingezet. Hierbij moet worden opgemerkt dat deze maatregelen voor organisaties van geringe omvang, toch een kwart van de charterondertekenaars, ook minder relevant zijn. Bijna een kwart van de charterorganisaties neemt geen maatregelen om diversiteitsdoelstellingen te vertalen in managementafspraken. Deze organisaties vinden veelal dat de balans tussen vrouwen en mannen in de top van de organisatie voldoende is gerealiseerd.

Figuur 6.2

Wijze waarop doelstellingen voor meer vrouwen in de top worden ingebed in de lijnorganisatie (meer antwoorden mogelijk), 2012 (in procenten van het aantal charterondertekenaars, n = 199)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2012

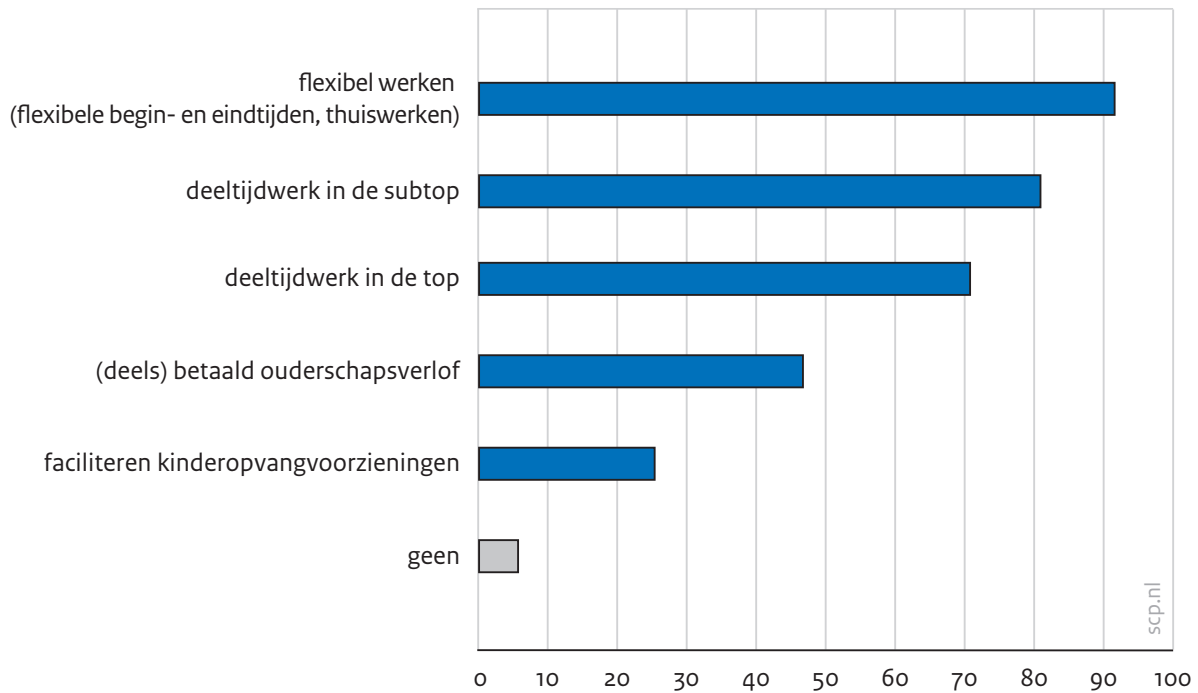
Inzet van hr-instrumenten

Arbeidsvoorwaarden

Veruit de meeste charterorganisaties faciliteren flexibel werken, zoals werken op basis van flexibele begin- en eindtijden (92%) en werken in deeltijd, ook in de top (71%) en subtop (81%) (zie figuur 6.3). Het hoge percentage dat werken in deeltijd in de top en subtop faciliteert, is opvallend. Het weerlegt de stelling dat top- en subtopfuncties niet in deeltijd kunnen worden gedaan. Recent onderzoek toont eveneens aan dat leidinggevend tegenwoordig veel positiever zijn dan voorheen over de combinatie van leidinggeven en werken in deeltijd (Henderikse 2012). Desgevraagd laten de charterorganisaties ook weten dat plaats- en tijdonafhankelijk werken veel meer gemeengoed geworden is. De nieuwe communicatiemiddelen zorgen er tevens voor dat bereikbaarheid nu eenvoudiger is te organiseren en gemakkelijker kan worden toegezegd. Bovendien geldt vaak dat werknemers in de top zelf hun agenda kunnen bepalen en kunnen 'schoonvegen', mocht dat nodig zijn.⁷

Figuur 6.3

Instrumenten op het terrein van arbeidsvoorwaarden die worden ingezet om het aandeel vrouwen in de top te vergroten (meer antwoorden mogelijk), 2012 (in procenten van het aantal charterondertekenaars, n = 199)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2012

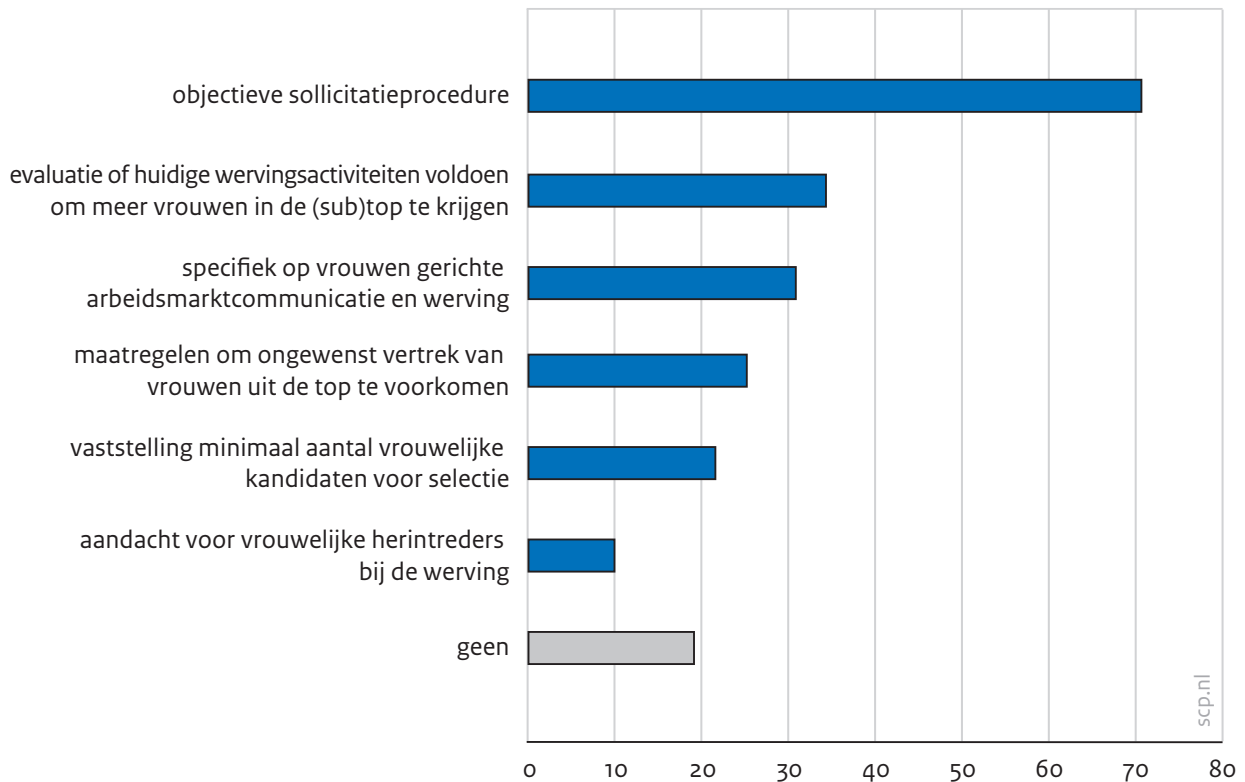
Werving en selectie en het voorkomen van uitstroom

Bijna driekwart van de charterorganisaties geeft aan objectieve sollicitatieprocedures te hanteren om subjectiviteit bij werving en selectie van medewerkers te voorkomen (zie figuur 6.4).

Andere maatregelen op het gebied van werving en selectie, zoals vaststelling van een minimaal aantal vrouwelijke kandidaten bij een sollicitatieprocedure of maatregelen om ongewenst vertrek van vrouwen uit de top te voorkomen, komen veel minder vaak voor. Bijna 20% van de organisaties neemt geen specifieke maatregelen op het terrein van werving en selectie om het aandeel vrouwen in de top te vergroten. Veel organisaties geven bovendien aan dat de instroom van vrouwen in de organisatie in het algemeen geen probleem vormt.

Figuur 6.4

Instrumenten op het terrein van werving en selectie die worden ingezet om het aandeel vrouwen in de top te vergroten (meer antwoorden mogelijk), 2012 (in procenten van het aantal charterondertekenaars, n = 199)



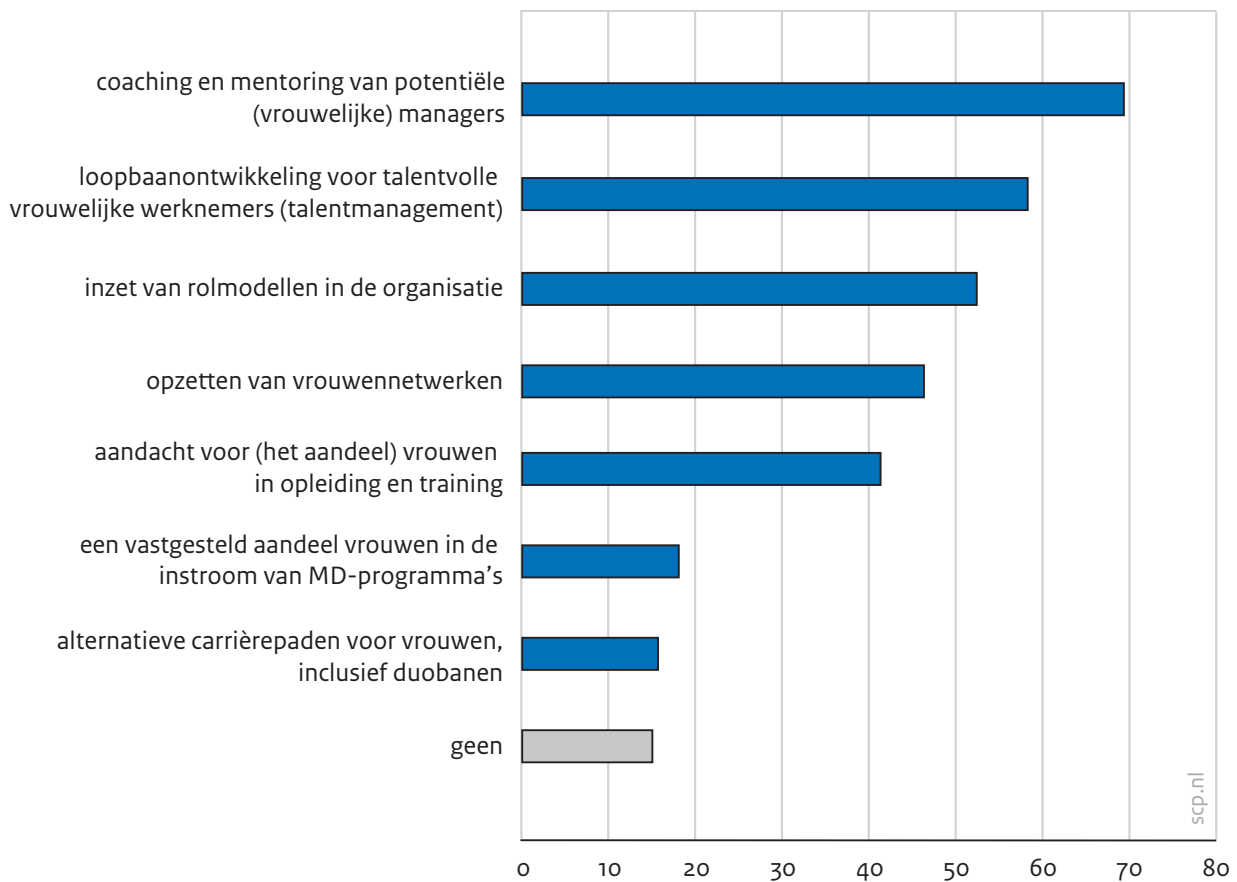
Bron: Monitor Talent naar de Top 2012

Loopbaanbeleid en -planning

Coaching en mentoring van potentiële vrouwelijke managers worden veelvuldig ingezet door charterorganisaties om de doorstroom van vrouwen naar de top te stimuleren (69%) (zie figuur 6.5). Ook talentmanagement en de inzet van vrouwelijke rolmodellen in de organisatie komen veel voor (58%). Aandacht voor het aandeel vrouwen in opleiding en training en een vastgesteld aandeel van vrouwen in *management development*-programma's worden minder vaak ingezet.

Figuur 6.5

Instrumenten op het terrein van loopbaanbeleid en -planning die worden ingezet om het aandeel vrouwen in de top te vergroten (meer antwoorden mogelijk), 2012 (in procenten van het aantal charterondertekenaars, n = 199)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2012

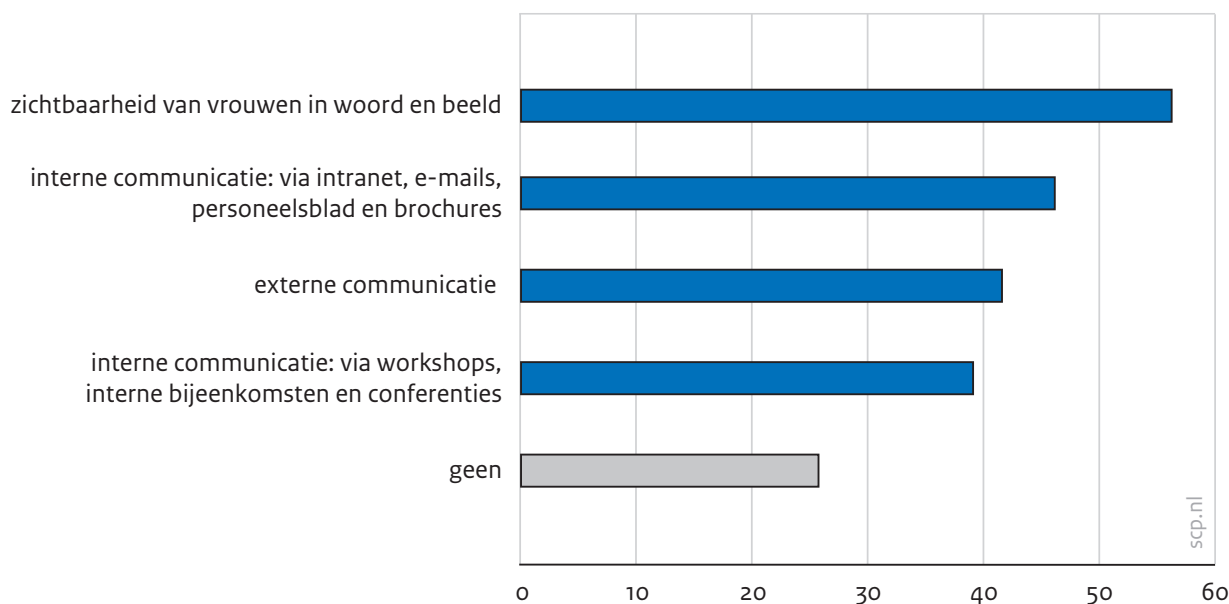
Communicatie

De verschillen tussen de charterorganisaties wat betreft de manier waarop zij over hun diversiteitsbeleid communiceren, zijn groot: driekwart (74%) zet verschillende communicatie-instrumenten in, een kwart (26%) helemaal geen (zie figuur 6.6). 'Zichtbaarheid van vrouwen in woord en beeld' wordt het meest gebruikt om over het diversiteitsbeleid te communiceren (57%).

Kijken we naar alle typen maatregelen, dan blijkt dat organisaties met relatief weinig vrouwen in de top over het algemeen meer maatregelen inzetten (niet in figuren). Een uitzondering vormt de inzet van hr-instrumenten op het gebied van arbeidsvoorwaarden (flexibel werken, deeltijdwerk, verlof en kinderopvang). Deze instrumenten komen juist vooral voor in organisaties met veel vrouwen in de top.

Figuur 6.6

Wijze waarop over het man-vrouwdiversiteitsbeleid wordt gecommuniceerd (meer antwoorden mogelijk), 2012 (in procenten van het aantal charterondertekenaars, n = 199)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2012

6.4.2 Effectiviteit van maatregelen

Tabel 6.2 toont de invloed van het aantal maatregelen op het aandeel vrouwen in de top. Tabel 6.3 laat de invloed zien van de afzonderlijke maatregelen. Om datatechnische redenen worden de strategieën en maatregelen in aparte blokken geanalyseerd.⁸

Er is geen vast recept voor man-vrouwdiversiteitsbeleid. Wat werkt voor de een, werkt niet noodzakelijk goed voor een ander, zo wordt eens te meer duidelijk uit de analyses van de Monitor Talent naar de Top 2012. Ook als rekening wordt gehouden met verschillen tussen organisaties, zoals organisatieomvang, sector of het aandeel vrouwen in de top bij de start van het charter, zijn er maar weinig maatregelen aan te wijzen die zonder meer zorgen voor een groter aandeel vrouwen in de top. Diversiteitsbeleid blijft maatwerk.

Toch zijn er enkele algemeen werkende factoren te onderscheiden. Wat werkt, is allereerst de inzet van een breed palet aan maatregelen ter implementatie van de strategie (zie tabel 6.2). Commitment van de CEO/directeur aan de diversiteitsdoelstellingen, het vastleggen van diversiteitsdoelstellingen, man-vrouwdiversiteit formuleren als kernwaarde van de organisatie en dit inzetten als onderdeel van een algemene bedrijfsstrategie en het formuleren van een *business case*: hoe meer maatregelen de organisatie neemt op strategisch niveau, hoe groter het aandeel vrouwen in de top in 2012 ($b = 0,14$, $p < 0,05$). Uit de resultaten in tabel 6.3 blijkt dat het niet zozeer gaat om één bepaald type strategie, maar vooral om het brede palet. Het maakt daarbij niet zoveel uit welke strategie gevolgd wordt.

Tabel 6.2

Effecten van het aantal strategieën en maatregelen op het aandeel vrouwen in de top (OLS-regressie met vertraagde afhankelijke variabele), 2008/2009-2012 (regressiecoëfficiënten en standaardfouten tussen haakjes, n = 111)

	model 1		model 2		model 3		model 4	
	regressie- coëfficiënten	standaard- fouten	regressie- coëfficiënten	standaard- fouten	hr- instrumenten regressie- coëfficiënten	standaard- fouten	regressie- coëfficiënten	standaard- fouten
constante	-0,32	(0,20)	-0,26	(0,20)	-0,42†	(0,22)	-0,22	(0,20)
aandeel vrouwen in de top in startjaar ^a	0,69***	(0,04)	0,69***	(0,05)	0,68***	(0,05)	0,69***	(0,05)
bouw, industrie, transport (1 = ja, 0 = nee)	-0,32*	(0,13)	-0,32*	(0,13)	-0,39**	(0,14)	-0,34*	(0,13)
zakelijke dienstverlening (1 = ja, 0 = nee)	-0,09	(0,10)	-0,08	(0,10)	-0,22†	(0,11)	-0,09	(0,10)
publieke sector (ref.)								
startjaar 2008 (1 = ja, 0 = nee)	0,07	(0,09)	0,07	(0,09)	0,06	(0,09)	0,09	(0,09)
startjaar 2009 (ref.)								
omvang ^a	0,00	(0,03)	0,00	(0,03)	-0,01	(0,03)	0,00	(0,03)
aantal strategieën en maatregelen op het terrein van: strategie ^a	0,14*	(0,06)						
inbedding in de lijnorganisatie ^a			0,10	(0,07)				
hr-instrumenten								
arbeidsvoorwaarden: flexibel					0,35**	(0,13)		

Tabel 6.2
(Vervolg)

	model 1		model 2		model 3		model 4	
	regressie- coëfficiënten	standaard- fouten	regressie- coëfficiënten	standaard- fouten	regressie- coëfficiënten	standaard- fouten	regressie- coëfficiënten	standaard- fouten
werken en werken in deeltijd ^a								
arbeidsvoor- waarden: verlof			-0,22*	(0,11)				
en kinderopvang ^a								
werving en selectie ^a			0,08	(0,08)				
loopbaanbeleid			-0,02	(0,10)				
en -planning ^a							0,09	(0,07)
communicatie ^a								
Adj. R ²		0,727		0,720		0,740		0,718

a Deze variabele is getransformeerd in het model opgenomen.

*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05; † p < 0,10.

Bron: Monitor Talent naar de Top 2012

Een ander type maatregelen dat gunstig is voor het aandeel vrouwen in de top, zijn de hr-instrumenten voor flexibel werken (thuiswerken, werken op andere begin- en eindtijden) en werken in deeltijd. Organisaties met veel van dergelijke flexwerkinstrumenten hebben een hoger aandeel vrouwen in de top (zie tabel 6.2). Uit tabel 6.3 blijkt dat vooral Het Nieuwe Werken (het faciliteren van thuiswerken en werken op andere begin- en eindtijden) leidt tot een groter aandeel vrouwen in de top ($b = 0,83$, $p < 0,001$). Deeltijdwerk in de sub-top heeft echter een negatief effect op het aandeel topvrouwen.

Ook op communicatiegebied zijn er enkele effectieve maatregelen (zie tabel 6.3). Met name externe communicatie van de visie en doelstellingen ten aanzien van het vergroten van het aandeel vrouwen (zoals op de website, in het jaarverslag en in publicaties) en strategieën om de zichtbaarheid van vrouwen te vergroten, in woord en beeld, lijken bij te dragen aan het aandeel vrouwen in de top. Organisaties die deze communicatiestrategieën inzetten, hebben een hoger aandeel vrouwen in de top in 2012 ($b = 0,20$, $p < 0,05$ respectievelijk $b = 0,18$, $p < 0,05$). Daarentegen suggereren de resultaten dat interne communicatie via workshops en bijeenkomsten eerder een negatief effect heeft ($b = -0,17$, $p < 0,10$). Het verankeren van diversiteit in de lijnorganisatie via de planning- en controlcyclus en via het bewust maken van leidinggevenden, lijkt niet veel verschil te maken voor het vergroten van het aandeel vrouwen in de top. Uit aanvullende analyses (Pouwels en Henderikse 2013, 2014) blijkt echter dat dit type maatregelen wel effect heeft, maar niet onmiddellijk. Het effect wordt pas een jaar later zichtbaar. Vooral het vergroten van het bewustzijn bij managers van de voordelen en het belang van man-vrouwdiversiteit leidt een jaar later tot een hoger aandeel vrouwen in de top.

Tabel 6.3

Effecten van het soort strategieën en maatregelen^a op het aandeel vrouwen in de top (OLS-regressie met vertraagde afhankelijke variabele^b), 2008/2009-2012 (regressiecoëfficiënten en standaardfouten tussen haakjes, n = 111)

	model 1		model 2		model 3a		model 3b		model 3c		model 4	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
constante	-0,33	(0,21)	-0,22	(0,20)	-0,53*	(0,21)	-0,26	(0,21)	-0,26	(0,21)	-0,20	(0,19)
aandeel vrouwen in de top in startjaar ^c	0,69***	(0,05)	0,69***	(0,05)	0,66***	(0,04)	0,69***	(0,05)	0,69***	(0,05)	0,66***	(0,04)
strategie												
organisatie heeft <i>business case</i>	-0,05	(0,10)										
organisatie heeft doelstellingen voor meer vrouwen in top	0,05	(0,14)										
commitment CEO/directeur aan doelstellingen	-0,01	(0,14)										
vastgelegd hoe doelstellingen te bereiken	0,03	(0,11)										
man-vrouwdiversiteitsbeleid opgenomen in bedrijfsstrategie	0,17†	(0,09)										
man-vrouwdiversiteit is kernwaarde in organisatie	0,08	(0,08)										

hr:

loopbaan-

beleid en

-planning

B

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

hr:

werving en

selectie

B

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

hr:

Het Nieuwe

Werken

B

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

SE

Tabel 6.3
(Vervolg)

	model 1	model 2	model 3a	model 3b	model 3c	model 4
	strategie	inbedding	hr: Het Nieuwe	hr: werving en	hr: loopbaan-	communi-
	B	B	B	B	B	B
	SE	SE	SE	SE	SE	SE
inbedding in de lijn						
evalueren of doelen worden bereikt		0,08 (0,10)				
managers worden beoordeeld op behalen doelstellingen		-0,02 (0,11)				
managers bewust gemaakt van voordelen en belang man-vrouwdiversiteit		0,09 (0,11)				
managers bewust gemaakt van voordelen over vrouwen		-0,04 (0,10)				
bedrijfsonderdelen rapporteren via planning- en control-cyclus		0,06 (0,12)				
hr: arbeidsvoorwaarden			0,83*** (0,22)			
Het Nieuwe Werken: flexibel werken, andere werktijden, thuiswerken						
deeltijdwerk in top			0,08 (0,11)			
deeltijdwerk in subtop			-0,34† (0,20)			

Tabel 6.3
(Vervolg)

	model 1	model 2	model 3a	model 3b	model 3c	model 4
	strategie	inbedding in de lijn	hr: Het Nieuwe Werken	hr: werving en selectie	hr: loopbaan- beleid en -planning	communi- catie
	B	B	B	B	B	B
	SE	SE	SE	SE	SE	SE
(deels) betaald ouderschaps- verlof			-0,05 (0,08)			
faciliteren kinderopvang			-0,14 (0,09)			
hr: werving en selectie				0,13 (0,09)		
objectieve sollicitatie- procedure				-0,04 (0,09)		
minimumaantal vrouwelijke kandidaten bij selectie				0,04 (0,11)		
op vrouwen gerichte arbeids- marktcommunicatie en werving				0,01 (0,11)		
maatregelen ter voorkoming van het vertrek van vrouwen uit top				0,08 (0,09)		
aandacht in werving voor vrouwelijke herintreders				-0,02 (0,10)		
evaluatie of de huidige wervingsactiviteiten voldoen						

Tabel 6.3
(Vervolg)

	model 1	model 2	model 3a	model 3b	model 3c	model 4
	strategie	inbedding in de lijn	hr: Het Nieuwe Werken	hr: werving en selectie	hr: loopbaan- beleid en -planning	communi- catie
	B	B	B	B	B	B
	SE	SE	SE	SE	SE	SE
hr: loopbaanbeleid en -planning					0,13	
loopbaanontwikkeling					(0,09)	
vrouwelijk talent					-0,04	
aandacht voor (het aandeel)					(0,09)	
vrouwen in opleiding en						
training						
vastgesteld aandeel vrouwen					0,04	
in instroom MD-					(0,11)	
programma's						
coaching/mentoring van					0,01	
potentiële (vrouwelijke)					(0,11)	
managers						
inzet rolmodellen in					0,08	
organisatie					(0,09)	
opzetten van vrouwen-					-0,02	
netwerken					(0,10)	
communicatie						
externe communicatie visie/						0,20*
doelen t.a.v. meer vrouwen						(0,09)
in de top						
zichtbaarheid vrouwen in						0,18*
woord en beeld						(0,09)
interne communicatie via						
intranet/e-mail/personeels-						-0,06
						(0,10)

Tabel 6.3
(Vervolg)

	model 1	model 2	model 3a	model 3b	model 3c	model 4
	strategie B SE	inbedding in de lijn B SE	hr: Het Nieuwe Werken B SE	hr: werving en selectie B SE	hr: loopbaan- beleid en -planning B SE	communi- catie B SE
blad interne communicatie via workshops, bijeenkomsten, conferenties						-0,17† (0,10)
Adj. R ²	0,722	0,710	0,754	0,712	0,710	0,733

a Voor alle strategieën en maatregelen geldt: 1 = ja, 0 = nee.

b In de modellen is gecontroleerd voor startjaar, sector en organisatieomvang.

c Deze variabele is getransformeerd in het model opgenomen.

*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05; †p < 0,10.

Bron: Monitor Talent naar de Top 2012

6.5 Conclusies

Naar de belemmeringen voor vrouwen om door te stromen naar posities in de top van organisaties is veel onderzoek gedaan. Belemmeringen bevinden zich op verschillende terreinen: achterstand in de kwalificaties voor topfuncties, de frictie tussen de cultuur van lange werkwerken en de combinatie van arbeid en zorg, uitsluiting van relevante netwerken en genderspecifieke beeldvorming. Door bedrijven worden verschillende beleidsmaatregelen genomen om die belemmeringen aan te pakken. Ondertekenaars van het Charter Talent naar de Top doen dit vooral op het terrein van strategie door concrete doelen te stellen, inbedding van beleid in de lijn en hr-beleid ten behoeve van arbeidsvoorwaarden. In mindere mate nemen zij maatregelen op het terrein van werving en selectie, loopbaanbeleid en communicatie.

Over de effectiviteit van maatregelen is vanuit de literatuur niet veel bekend. De meeste studies zijn strikt genomen geen effectstudies, maar beperken zich tot percepties van betrokkenen, casestudies of crossectioneel onderzoek. Wat we uit de literatuur wel weten, is dat strategie en verantwoordelijkheid vanuit de top van de organisatie van belang zijn voor het laten slagen van diversiteitsbeleid. Ook is duidelijk dat mentorprogramma's effectief kunnen zijn.

Uit ons eigen onderzoek blijkt dat maatregelen op het terrein van strategie, hr-instrumenten, en communicatie samenhangen met een toename van vrouwen in de top. Op het terrein van strategie en arbeidsvoorwaarden (zoals flexibel werken en werken in deeltijd) geldt dat het nemen van een breed palet aan maatregelen, ongeacht de combinatie van het type maatregelen, bijdraagt aan een groter aandeel vrouwen in de top. Daarnaast blijken sommige specifieke maatregelen, zoals flexibel werken, externe communicatie en het vergroten van de zichtbaarheid van vrouwen in de organisatie, een positief effect te hebben op het aandeel vrouwen in de top.

Om de belemmeringen die vrouwen op weg naar de top tegenkomen op te heffen of te verminderen, nemen bedrijven allerlei maatregelen. Voor een deel van de belemmeringen (beeldvorming, te weinig managementervaring, uitsluiting netwerken) lijkt het erop dat deze maatregelen positief kunnen werken. Maatregelen op het terrein van arbeidsvoorwaarden worden door bedrijven veel ingezet, ook door de charterorganisaties die betrokken zijn bij het onderhavige onderzoek. Charterorganisaties zelf noemen dit als een van de belangrijkste succesfactoren. Maar vanuit de literatuur is er hooguit een vermoeden dat deze arbeidsvoorwaardelijke maatregelen effect hebben op het aandeel vrouwen in hogere functies. De analyses die wij uitvoerden, tonen niet aan dat deze maatregelen, behalve flexibel werken, effect hebben op een toename van het aandeel vrouwen in de top. De percepties van wat succesvol beleid is, lijken dus niet altijd aan te sluiten bij wat op basis van literatuur en empirisch onderzoek daadwerkelijk effectief blijkt te zijn om belemmeringen voor vrouwen op weg naar de top op te heffen. Het lijkt er vooralsnog op dat sommige van die belemmeringen beter kunnen worden bestreden dan andere.

6.6 Reflectie op de resultaten

Bij het uitgevoerde onderzoek merken wij op dat de responsgroep een specifieke groep betreft. De bij het onderzoek betrokken groep charterorganisaties bestaat voornamelijk uit gemotiveerde organisaties die het belangrijk vinden man-vrouwdiversiteit in de top te realiseren en die bereid zijn om concrete maatregelen te nemen om het aandeel vrouwen in de top te vergroten. Het betreft de ‘top’ van Nederlandse organisaties op dit gebied.

Bovendien geldt dat charterorganisaties uit de publieke sector en de non-profitsector (openbaar bestuur, onderwijs en onderzoek, gezondheids- en welzijnszorg) oververtegenwoordigd zijn. Bij minder gemotiveerde of minder actieve organisaties zijn de effecten van bepaalde maatregelen mogelijk anders. Onderzoek naar de effectiviteit van maatregelen bij organisaties die niet deelnemen aan het charter, verdient aanbeveling.

De gegevens die de Monitor Talent naar de Top verzamelt, betreffen de afspraken die binnen organisaties over man-vrouwdiversiteitbeleid worden gemaakt en de kenmerken van beleid en maatregelen. De gegevens daarover worden door organisaties zelf ingevuld in de monitoringtool en kunnen daardoor vertekend zijn. De monitor kan niet laten zien of maatregelen in de praktijk ook daadwerkelijk uitgevoerd worden en hoe de uitvoering in de praktijk wordt vormgegeven. Uit onderzoek is bekend dat het voor de effectiviteit van maatregelen een groot verschil maakt of beleid goed wordt uitgevoerd of dat het bij ‘papieren’ beleid blijft (Remery 1998; McKinsey 2012b). Over de kwaliteit van de uitvoering van beleid kan de monitor geen uitspraken doen. Wel werd in 2012 bij de uitvoering van twintig *site visits* een grote mate van overeenstemming gevonden tussen aangetroffen kenmerken van beleid en maatregelen en hoe daar door charterorganisaties over werd gerapporteerd in de monitoringtool (Pouwels en Henderikse 2013).

Om de kennis over de effectiviteit van maatregelen voor de doorstroom van vrouwen naar de top verder te vergroten, verdient het aanbeveling om over een langere periode arbeidsorganisaties te volgen die wel of niet maatregelen hebben genomen. Sommige maatregelen hebben immers pas na langere tijd effect. Om de werking van maatregelen beter te begrijpen, zou daarnaast kwalitatief onderzoek in de organisaties zelf nuttig zijn. Door gesprekken met alle personen die betrokken zijn bij het diversiteitsbeleid (management, hr-adviseurs, vrouwen zelf) kan een beeld worden gevormd van het proces achter diversiteitsbeleid. Daarnaast zouden arbeidsorganisaties zelf kunnen nagaan welke factoren er bij hen al dan niet effect hebben op de doorstroom van vrouwen. Naast een goede documentatie van de in- en uitstroom van vrouwen en deelnemers aan specifieke maatregelen, kunnen ook hier gesprekken met vrouwen zelf en andere betrokkenen van waarde zijn. Ook exitgesprekken kunnen hiervan deel uitmaken; dit wordt echter nog weinig gedaan. Dit alles kan nuttige informatie specifiek voor de organisatie zelf opleveren. Diversiteitsbeleid is en blijft immers maatwerk.

Noten

- 1 Het gaat hierbij om functies op het niveau van secretaris- of directeur-generaal en directeuren in de echelons daaronder.

- 2 Zulke minder zichtbare belemmeringen worden ook wel aangeduid met de metafoor van het glazen plafond.
- 3 Zie voor meer informatie over het Charter: www.talentnaardetop.nl.
- 4 Wanneer de proportie vrouwen in de top 0 is of 1, is het niet mogelijk de log odds te berekenen. Bij een waarde van 0 berekenen we de log odds als $\log(1/(2N_j))$ en bij de waarde 1 berekenen we de log odds als $\log(1-(1/(2N_j)))$, waarbij N_j = het totaal aantal werknemers in de top in organisatie j (Reskin en McBrier 2000; zie ook Kalev et al. 2006 en Verbeek 2012).
- 5 Bij indices met de waarde 0 (= geen maatregelen op dit terrein) wordt de ln van 1 genomen.
- 6 Bij deze analysetechniek wordt de initiële score op de afhankelijke variabele (hier: het aandeel vrouwen in de top in het startjaar) als controlevariabele opgenomen in het regressiemodel. Op deze manier wordt gecontroleerd voor alle effecten op de afhankelijke variabele voorafgaand aan de deelname aan het Charter. De veranderingen in de afhankelijke variabele kunnen vervolgens worden geïnterpreteerd als een gevolg van kenmerken, beslissingen en gedrag van de organisatie na deelname aan het Charter. De strategieën en maatregelen die organisaties in de tussentijd hebben genomen, vormen daarbij een mogelijke verklaring.
- 7 Het gaat hierbij om grote deeltijdbanen van minimaal vier dagen per week. Bereikbaarheid is bovendien een belangrijke randvoorwaarde.
- 8 a) Vanwege de hoge onderlinge correlaties tussen de maatregelen, worden de analyses voor het aantal maatregelen in aparte modellen meegenomen; b) vanwege de grote hoeveelheid strategieën en maatregelen in combinatie met het relatief geringe aantal organisaties, worden ook de afzonderlijke strategieën en maatregelen per beleidsterrein getoetst.

Literatuur

- ABD (2014). *Feiten en cijfers 2014*. Den Haag: Algemene Bestuursdienst.
- Bierings, Harry, Brigitte Hermans en Wil Portegijs (2014). Arbeid. In: Ans Merens en Marion van den Brakel (red.), *Emancipatiemonitor 2014* (p. 60-85). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Blau, Francine D., Janet M. Currie, Rachel T.A. Croson en Donna K. Ginther (2010). *Can mentoring help female assistant professors? Interim results from a randomized trial*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research. Geraadpleegd 23 december 2011 via <https://www.nber.org/papers/w15707>.
- Brink, Marieke van den, Yvonne Benschop en Willy Jansen (2010). Transparantie in academische werving en selectie. In: *Tijdschrift voor Genderstudies*, jg. 13, nr. 4, p. 7-20.
- Carter, N.M. en C. Silva (2011). *The Myth of the Ideal Worker: Does Doing All The Right Things Really Get Women Ahead?* New York: Catalyst.
- Catalyst (2002). *Women in Leadership: A European Business Imperative* (research report). New York: Catalyst.
- cbs Statline (2014). *Beroepsbevolking: kerncijfers naar geslacht en andere persoonskenmerken*. Geraadpleegd 1 maart 2014 via <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/71958NED/table>.
- Cherry, J. (2011). *What holds women back? Women and men's perceptions of the barriers to women's progression*. Londen: Opportunity Now.
- Diepeveen, R., T. Lambooy en R. Renes (2017). *The two-pronged approach of the (semi-)legal norms on gender diversity: exploratory empirical research on corporate boards of Dutch listed companies*. Oslo: University of Oslo Faculty of Law Legal Studies (Research Paper Series No. 2017-09).
- Eagly, A.H. en S. Scesny (2009). Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed? In: M. Barreto, M.K. Ryan en M.T. Schmitt (red.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (p. 21-47). Washington: American Psychological Association.

- Foster Curtis, Ellen en Janice L. Dreachslin (2008). Integrative Literature Review: Diversity Management Interventions and Organizational Performance: A Synthesis of Current Literature. In: *Human Resource Development Review*, jg. 7, nr. 1, p. 107-134.
- Gardiner, Maria, Marika Tiggeman, Hugh Kearns en Kelly Marshall (2007). Show me the money! An empirical analysis of mentoring outcomes for women in academia. In: *Higher Education Research & Development*, jg. 26, nr. 4, p. 425-442.
- Golden, B.A. (2011). *Perceptions of Masculinity and Career Specific Gender Stereotypes* (Master's Theses and Doctoral Dissertations). Michigan: Eastern Michigan University (Paper 350).
- Groeneveld, S. en S. Verbeek (2012). Diversity policies in public and private sector organizations. An empirical comparison of incidence and effectiveness. In: *Review of Public Personnel Administration*, jg. 32, nr. 4, p. 353-381.
- Henderikse, Wilma (2012). Emancipatiegezindheid van leidinggevenden. In: Ans Merens, Marijke Hartgers en Marion van den Brakel (red.), *Emancipatiemonitor 2012* (p. 135-143). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Henderikse, Wilma en Ans Merens (2012). *Cracking the glass ceiling: towards effective initiatives to raise the number of women at the top*. Paper gepresenteerd op conference Gender, Work and Organisation 2012, Keele University, Staffordshire, United Kingdom, 27-29 juni 2012.
- Henderikse, Wilma, Anneke van Doorne-Huiskes en Sonja van der Valk (2004). *Sleutels tot succes. Hoe organisaties de deur naar de top voor vrouwen kunnen openen*. Dordrecht: Dekkers.
- Henderikse, Wilma, Anneke van Doorne-Huiskes en Joop Schippers (2007). *Diversiteit geïnventariseerd. Een onderzoek naar nieuwe bevindingen op het gebied van diversiteitsbeleid*. Utrecht: Bureau VanDoorneHuiskes en Partners.
- Hewlett, Sylvia Ann (2007). *Off-ramps and on-ramps. Keeping talented women on the road to success*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Hewlett, Sylvia Ann, Kerrie Peraino, Laura Sherbin en Karen Sumberg (2010). *The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling*. Boston, MA: Harvard (Harvard Business Review Research Report).
- Ibarra, Herminia, Nancy M. Carter en Christine Silva (2010). Why Men Still Get More Promotions Than Women. In: *Harvard Business Review*, jg. 88, nr. 7, p. 80-85.
- Janssen, Boukje en Wil Portegijs (2011). Betaalde arbeid. In: Ans Merens, Marion van den Brakel en Marijke Hartgers (red.), *Emancipatiemonitor 2010* (p. 72-107). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Kalev, Alexandra, Frank Dobbin en Erin Kelly (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. In: *American Sociological Review*, jg. 71, nr. 4, p. 589-617.
- Leimon, A., F. Moscovici en H. Goodier (2011). *Coaching Women to Lead*. Hove: Routledge.
- Luijn, Heleen van (2004). Meer vrouwen aan de top: effecten van maatregelen om het aandeel vrouwen in topfuncties te vergroten. In: Wil Portegijs, Annemarie Boelens en Linda Olsthoorn (red.), *Emancipatiemonitor 2004* (p. 209-225). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Mars, Godelief, Marion van den Brakel, Wil Portegijs, Katja Chkalova en Marleen Geerdinck (2012). Vrouwen en de arbeidsmarkt. In: Ans Merens, Marijke Hartgers en Marion van den Brakel (red.), *Emancipatiemonitor 2012* (p. 51-75). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- McKinsey (2010). *Women Matter 2010. Women at the top of the corporations: Making it happen*. Parijs: McKinsey & Company.
- McKinsey (2012a). *Unlocking the full potential of women at work*. New York: McKinsey & Company.
- McKinsey (2012b). *Women Matter 2012. Making the Breakthrough*. Parijs: McKinsey & Company.
- Merens, Ans (2012). Effectiviteit van maatregelen om het aandeel vrouwen in de top te vergroten. In: Ans Merens (red.) en Commissie Monitoring, *Monitor Talent naar de Top 2011* (p. 42-52). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Commissie Monitoring Talent naar de Top.

- Merens, Ans en Harry Bierings (2014). Topfuncties. In: Ans Merens en Marion van den Brakel (red.), *Emancipatiemonitor 2014* (p. 110-126). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Merens, Ans (red.) en Commissie Monitoring (2012). *Monitor Talent naar de Top 2011*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Commissie Monitoring Talent naar de Top.
- Meyerson, D. en J.K. Fletcher (2000). A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling. In: *Harvard Business Review*, jg. 78, nr. 1, p. 126-137.
- Noback, I. (2011). *Regional labour market dynamics and the gender employment gap* (proefschrift). Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Pell, A.N. (1996). Fixing the leaky pipeline: women scientists in academia. In: *Journal of animal science*, jg. 74, nr. 11, p. 2843-2848.
- Pouwels, Babette en Wilma Henderikse (2013). 'Het zingt rond'. *Succes door aanbod en kwaliteit van vrouwen. Monitor Talent naar de Top 2012*. Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuiskes en Partners.
- Pouwels, Babette en Wilma Henderikse (2014). *Talent telt in de top. Monitor Talent naar de Top 2013*. Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuiskes en Partners.
- Remery, C. (1998). *Effecten van emancipatiegericht personeelsbeleid* (proefschrift). Ridderkerk: Ridderprint.
- Reskin, B.F. en D.B. McBrier (2000). Why not ascription? Organizations' employment of male and female managers. In: *American sociological review*, jg. 65, p. 210-233.
- SCP (1998). *Sociaal Cultureel Rapport. 25 jaar sociale verandering*. Den Haag/Rijswijk: Sociaal en Cultureel Planbureau/Elsevier bedrijfsinformatie.
- Senior, L. (2003). *Women in the workplace* (research bulletin). Buckinghamshire: Independent Counselling and Advisory Services Limited (ICAS).
- Stoker, J., M. van der Velde en J. Lammers (2012). Factors relating to managerial stereotypes. The role of gender of the employee and the manager and management gender ratio. In: *Journal of Business and Psychology*, jg. 27, nr. 1, p. 31-42.
- Verbeek, S.R. (2012). *Diversity policies and ethnic minority representation* (proefschrift). Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Verloo, M., E. Fontein en C. Krops (1997). *State of the Art. Women in Political, Economic and Social Decision Making in Europe. National Report the Netherlands*. Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen, Faculteit Beleidswetenschappen.
- Visser, S. de, M. van Ommeren, A. Kerchaert, L. Coenen, M. Engelen, Y. Benschop, I. Bleijenbergh, M. van den Brink, P. Peters, B. Fokkinga, B. Pas en J. Leenders (2009). *Ambitie kent geen tijd: onderzoek naar de relaties tussen ambities, deeltijdwerk en gender*. Den Haag: Taskforce DeeltijdPlus.
- Vries, Jennifer de (2011). *Mentoring for Change* (paper voor de Universities Australia Executive Women (UAEW), maart 2011). Melbourne: LH Martin Institute/UAEW.
- Welle, B. en M.E. Heilman (2005). *Formal and informal discrimination against women at work. The role of gender stereotypes*. Center for Public Leadership (Working Paper Series 05-02).
- Wirth, Linda (2001). *Breaking Through the Glass Ceiling. Women in Management*. Genève: International Labour Organization.

7 Samenvatting en discussie

7.1 Achtergrond

Onder invloed van het gestegen opleidingsniveau van vrouwen en veranderde maatschappelijke opvattingen, zijn vrouwen sinds de jaren zeventig massaal toegetroten tot de arbeidsmarkt (Van den Brakel et al. 2020; Hartog en Theeuwes 1983; Tijdens 2006). Het verschil in arbeidsdeelname tussen vrouwen en mannen is daardoor steeds kleiner geworden (Van den Brakel et al. 2020). Vrouwen zijn daarbij doorgedrongen tot hogere functies en beroepen. Ook in management- en topfuncties is het aandeel vrouwen gegroeid. Toch zijn zij in zulke functies nog steeds veel minder vaak werkzaam dan mannen, vooral in het bedrijfsleven.

Er is veel wetenschappelijk onderzoek beschikbaar, zowel internationaal als voor Nederland, waarin de ondervertegenwoordiging van vrouwen in (top)managementfuncties wordt beschreven en verklaard. Hoe nuttig zulk onderzoek ook is – vooral voor de stand van zaken –, er blijven nog veel vragen onbeantwoord. Zo blijft het onduidelijk welke verklaringen nu het meeste gewicht in de schaal leggen voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in het (top)management (Henderikse et al. 2007; Jongen et al. 2019). Een andere kwestie is dat er in Nederland geen landelijk, representatief onderzoek beschikbaar is over processen van in-, door- en uitstroom als verklaring voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de top. De beschikbare studies over in-, door- en uitstroom in Nederland zijn gedateerd en/of betreffen casestudies. Verder is er, zowel internationaal als voor Nederland, nog weinig bekend over de effectiviteit van maatregelen die bedrijven kunnen nemen om meer vrouwen in het (top)management te krijgen, zo blijkt uit literatuurstudies (Foster Curtis en Dreachslin 2008; Van Luijn 2004; Merens 2012). Dit proefschrift heeft tot doel de hiervoor genoemde openstaande vragen te beantwoorden.

De centrale vraag van dit proefschrift is daarom in hoofdstuk 1 als volgt geformuleerd: *Hoe valt het te verklaren dat er zo weinig vrouwen in de top en in managementfuncties in Nederlandse bedrijven en andere arbeidsorganisaties werken?*

Dit proefschrift levert een bijdrage aan de wetenschappelijke kennis, omdat het op verschillende manieren de actuele, kwantitatieve inzichten over de oorzaken van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in (top)managementfuncties in Nederland vergroot. Er zijn daartoe vijf verschillende studies verricht, die in paragraaf 7.3 worden toegelicht en samengevat.

7.2 Theoretisch kader

Voor de verklaring van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in management- en topfuncties is in dit proefschrift gebruikgemaakt van drie verschillende typen van theoretische benaderingen, namelijk: 1. aanbodverklaringen, 2. verklaringen op het terrein van

beeldvorming en genderstereotypen en 3. vraagverklaringen. Deze verklaringen kunnen elkaar soms overlappen. We bespreken hier beknopt de theoretische verklaringen, die in dit proefschrift zijn gebruikt.

7.2.1 Aanbodverklaringen

In dit type verklaringen wordt de ondervertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties toegeschreven aan een verschil in individuele kenmerken tussen vrouwen en mannen. Deze verklaringen zijn vooral van belang voor de doorstroom van vrouwen naar (top)managementfuncties, en veel minder voor de uitstroom van vrouwen uit deze functies. Een belangrijke theorie in dit type verklaringen is de *human capital*-theorie van Becker (1964). Individuen kunnen investeren in hun menselijk kapitaal door het volgen van opleidingen en trainingen en het opdoen van vaardigheden en ervaring op de werkvloer. Verschillen tussen vrouwen en mannen in management- en topfuncties zijn vanuit deze benadering te verklaren door verschillen in het voor zulke functies vereiste opleidingsniveau en de vereiste opleidingsrichting, trainingen en ervaring.

Een van de *human capital*-theorie afgeleid aspect is arbeidsduur. Het werken in deeltijdbanen betekent minder opbouw van menselijk kapitaal (in termen van ervaring) dan eenzelfde periode voltijds werken, waardoor een werkgever de voltijdwerker mogelijk eerder zal aannemen dan de deeltijdwerker. Dit is vooral van belang omdat vrouwen in Nederland veel vaker in deeltijd werken dan mannen (70% tegenover 17%) (Van den Brakel et al. 2020).

Volgens de zogenoemde preferentietheorie van Hakim (2000, 2006) zijn de voorkeuren van vrouwen en mannen bepalend voor hun arbeidsmarktpositie. Mannen zijn volgens deze theorie veel vaker dan vrouwen sterk op hun werk of carrière gericht, werken vaker in voltijd en zijn vaker bereid overuren te maken. Daardoor werken vrouwen veel minder vaak dan mannen in management- en topposities (Hakim 2006).

7.2.2 Beeldvorming en genderstereotypen

Een tweede groep verklaringen voor de geringe vertegenwoordiging van vrouwen in management- of topfuncties, heeft betrekking op beeldvorming over vrouwen en mannen. Vooral op de rol van genderstereotypen, op allerlei niveaus in de maatschappij (opvoeding, school, werk, media). Genderstereotypen gaan over de verschillende denkbeelden en verwachtingen over groepen vrouwen en mannen (Bussey en Bandura 1999; Ellemers 2018). Zo worden aan mannen vaak eigenschappen als ambitie, competitie en taakgerichtheid ('masculiene' eigenschappen) toegeschreven en aan vrouwen warmte, samenwerking en interpersoonlijk contact ('feminiene' eigenschappen). Volgens de rolcongruentietheorie van Eagly en Karau (2002) leiden genderstereotypen tot vooroordelen: vrouwen zouden minder geschikt zijn dan mannen als leiders. Op individueel niveau kan dit tot gevolg hebben dat vrouwen minder carrièreambities ontwikkelen dan mannen. In arbeidsorganisaties kunnen genderstereotypen en vooroordelen ertoe leiden dat vrouwen minder vaak tot manager worden benoemd dan mannen (Eagly en Karau 2002; Heilman et al. 2015).

7.2.3 Vraagverklaringen

Als derde verklaring noemen we verklaringen vanuit de vraagzijde van de arbeidsmarkt, ofwel het niveau van arbeidsorganisaties. Daarbij gaat het om de rol van organisatie-culturen in het algemeen, en die van de werkgever in het bijzonder. Volgens de theorie van de *gendered organization* (Acker 1990) zijn in veel organisaties impliciete masculiene normen dominant. Deze masculiene organisatiecultuur krijgt vorm door dagelijkse praktijken en omgangsvormen op de werkvloer, zoals de competitieve cultuur, het niet tonen van emoties en het maken van lange werkweken. Deze factoren belemmeren steun en faciliteiten vanuit de organisaties voor vrouwen om door te stromen naar managementfuncties (Ellemers 2014; Foschi 1996) en vergroten de kans op uitstroom van vrouwen uit top- en leidinggevende functies (Van Doorne-Huiskes en Schalkwijk 2006; Kruijzen 2006; RU/ING 2009).

Volgens de theorie van het tokenisme van Kanter (1977) zijn de getalsverhoudingen tussen dominante en minder dominante groepen binnen een afdeling of team van een arbeidsorganisatie bepalend voor het gedrag en de onderlinge perceptie van die groepen. Vrouwen die zich in een minderheidspositie bevinden – de zogenoemde tokens – (minder dan 20% van de totale groep) hebben een ongunstige positie: ze zijn erg zichtbaar, voelen zich geïsoleerd en kampen met stress en gevoelens van onzekerheid. In combinatie met de *Attraction-Selection-Attrition*-theorie (Schneider 1987, 1995) kan worden verondersteld dat vrouwelijke (top)managers, die vaak tokens zijn, vaker dan mannen zullen uitstromen uit zulke posities.

7.3 Samenvatting van de empirische resultaten

7.3.1 Het relatieve belang van verklarende factoren voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties

De eerste studie gaat over het relatieve belang van de drie eerdergenoemde verschillende verklaringen voor het lage aandeel van vrouwen in (top)managementfuncties. Hoewel er in de afgelopen decennia veel onderzoek is gedaan om deze ondervertegenwoordiging te verklaren, is er nog weinig bekend over het gewicht van de verschillende typen verklaringen ten opzichte van elkaar (Henderikse et al. 2007; Jongen et al. 2019). Om hier meer zicht op te krijgen, hebben we in hoofdstuk 2 kwantitatieve analyses gedaan van factoren die ontleend zijn aan de verschillende soorten verklaringen.

De volgende onderzoeksvraag stond daarbij centraal:

Hoe kan worden verklaard dat vrouwen ten opzichte van mannen ondervertegenwoordigd zijn in management-, leidinggevende en directiefuncties en welke factoren hebben daarbij de sterkste verklaringskracht?

Op basis van de *human capital*-theorie, preferentietheorie, theorieën over genderstereotypen en organisatieculturen formuleerden we enkele hypotheses. Vanwege het hogere opleidingsniveau van vrouwen (tot 45 jaar) veronderstelden we dat vrouwen vaker dan mannen in managementfuncties, maar minder vaak in directiefuncties werken. Omdat

vrouwen vaker dan mannen een opleiding in de zorg hebben gevolgd, vaker in deeltijd werken, minder vaak ambities hebben, vaker in sectoren werken met weinig managementfuncties en door de werking van traditionele gendernormen, veronderstelden we dat vrouwen minder vaak als manager werkzaam zijn. Daarnaast formuleerden we als hypothese dat vrouwen vaker als manager werkzaam zijn, omdat ze vaker in sectoren werken met een weinig masculien karakter.

Analyses op basis van de Enquête Beroepsbevolking van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en de enquête Emancipatie-opinies van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) laten zien dat arbeidsduur de sterkste determinant vormt voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in management-, directie- en leidinggevende functies. Daarnaast verklaarden (in volgorde van belang) sector en opleidingsrichting de genderverschillen in management- en directiefuncties: het werken in het bedrijfsleven en een diploma in economische/juridische of technische richting vergroten de kans op zulke functies. Dit is conform onze verwachtingen op basis van de *human capital*-theorie. De hypothesen voor deze factoren konden we dus bevestigen.

Carrièreambities vertoonden positieve samenhang met het uitoefenen van leidinggevende functies, maar veel minder dan arbeidsduur. Ze hadden dus een relatief geringe toegevoegde waarde voor de verklaring waarom vrouwen minder vaak leidinggeven dan mannen. Mogelijk komt dit doordat de invloed van ambities mede via andere factoren, zoals arbeidsduur en opleidingsniveau, verloopt. Gendernormen bleken noch samen te hangen met leidinggeven, noch met man-vrouwverschillen daarin. Wellicht is de operationalisering van gendernormen in ons onderzoek te algemeen en daarmee minder geschikt om gendernormen over vrouwelijke leiders te meten.

Met ons onderzoek hebben we bijgedragen aan de wetenschappelijke kennis over het belang van de verschillende typen verklaringen, doordat we hebben laten zien dat arbeidsduur meer gewicht in de schaal legt voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties dan andere aanbodfactoren, gendernormen en sector. Helaas konden we niet vaststellen of aanbodverklaringen er meer toe doen dan vraagverklaringen en verklaringen op het gebied van genderstereotypen, omdat we weinig beschikbare data hadden voor deze laatste twee verklaringen. Het definitieve antwoord op de vraag welke verklaring het belangrijkste is, kan dus nog niet gegeven worden.

7.3.2 Doorstroom van vrouwen en mannen naar leidinggevende functies

Ondanks de groei van vrouwen in top- en managementfuncties, is hun vertegenwoordiging in zulke functies nog steeds relatief laag. Een mogelijke oorzaak hiervoor zou kunnen zijn dat vrouwen minder vaak dan mannen doorstromen naar leidinggevende en topfuncties. Dit is voor Nederland nog niet recent en op landelijk niveau onderzocht. In dit onderzoek is daarom nagegaan of en op welke manier vrouwen en mannen in de loop van de tijd doorstromen naar leidinggevende functies en hoe eventuele verschillen daarin te verklaren zijn. De volgende onderzoeksvraag was hierbij leidend:

In hoeverre verloopt de doorstroom van vrouwen en mannen naar leidinggevende functies verschillend en welke stimulerende en belemmerende factoren spelen een rol bij de doorstroom?

Aan de hand van het Arbeidsaanbodpanel (AAP) van het SCP hebben we voor 2004-2018 in kaart gebracht hoe de loopbanen van startende werknemers (18-35 jaar) en van ervaren werknemers (36-65 jaar) eruitzien. Met behulp van latente klassengroeianalyse vonden we voor elke leeftijdsgroep profielen van werknemers die het meest op elkaar lijken in hun loopbaanontwikkeling. Voor de startende werknemers onderscheiden we niet-leidinggevendenden, stijgende lagere managers en stijgende middenmanagers. Voor de ervaren werknemers onderscheiden we niet-leidinggevendenden, de *steady state*, stijgende middenmanagers, stijgende topmanagers en uitstromers. In beide leeftijdsgroepen blijken vrouwen oververtegenwoordigd te zijn onder de profielen niet-leidinggevendenden (aandeel vrouwen rond 60-70%). Mannen, daarentegen, behoren vaker tot alle andere profielen. Dat geldt vooral voor profielen waarbij doorstroom naar topfuncties (aandeel mannen 74%) en naar het middenmanagement plaatsvindt (aandeel mannen 60-70%). Daarnaast zijn mannen iets oververtegenwoordigd in de groep ervaren leidinggevendenden die na verloop van tijd uitstroomt naar een lagere leidinggevende of een niet-leidinggevende functie (aandeel mannen 59%).

De hypothesen bij dit onderzoek waren dat vrouwen minder vaak dan mannen doorstromen naar leidinggevende en topfuncties, doordat zij veel vaker dan mannen een deeltijd baan hebben, minder vaak overwerken, minder steun vanuit hun organisatie krijgen en arbeidsorganisaties negatievere leiderschapsverwachtingen hebben over moeders dan vaders. Multinomiale, logistische regressieanalyses laten een duidelijke bevestiging zien van de hypothesen over deeltijdwerk en overwerk. Voltijdwerk en overwerk (alleen bij ervaren werknemers) geven een duidelijk grotere kans om door te stromen naar een leidinggevende functie, vooral een topfunctie, dan om in een niet-leidinggevende functie te (blijven) werken. Daarnaast blijkt dat ervaren werknemers met grote deeltijd banen (28-34 uur per week) meer kans hebben dan werknemers met kleine deeltijd banen om middenmanager te worden of te blijven. Deeltijdwerk sluit dus niet alle mogelijkheden voor latere doorstroom naar het management uit, maar voltijdwerk geeft nog steeds de grootste kansen daarop.

Voor de hypothese dat vrouwen minder vaak dan mannen doorstromen naar leidinggevende posities, doordat zij minder steun vanuit hun organisatie ontvangen, vonden we geen bevestiging in onze analyses. Mogelijk komt dat doordat we met onze kwantitatieve data steun vanuit de organisatie niet goed in beeld hebben kunnen brengen. Mogelijk leent kwalitatief onderzoek zich hier beter voor. Voor de hypothese over negatieve verwachtingen over moeders vonden we geen bevestiging, behalve voor het profiel *steady state*. Van de overige opgenomen kenmerken bleek alleen organisatieomvang ertoe te doen: in grotere organisaties is de kans op doorstroom naar (hogere) leidinggevende functies groter dan in kleine organisaties. Dit komt waarschijnlijk doordat in grotere organisaties meer hiërarchische lagen bestaan en er logischerwijs ook meer mogelijkheden zijn voor doorstroom naar de top.

7.3.3 Uitstroom van vrouwen en mannen uit de top

Er is veel onderzoek gedaan naar de rol van geringe doorstroom van vrouwen naar management- en topfuncties als verklaring voor hun geringe vertegenwoordiging in topfuncties. Het is veel minder onderzocht of die geringe vertegenwoordiging te verklaren is door een relatief grote uitstroom van vrouwen (ten opzichte van mannen) uit de top en subtop. De toename van vrouwen in de top zou door zulke uitstroom deels teniet worden gedaan. Enkele kwalitatieve studies in de jaren nul laten zien dat vrouwen in leidinggevende en hogere functies vertrokken uit hun organisatie, omdat ze zich niet thuis voelden in de competitieve cultuur, vanwege de lange werkweken en/of omdat ze onvoldoende steun kregen voor hun ambities (Van Doorne-Huiskes en Schalkwijk 2006; Henderikse en Van Beek 2000; Kruyzen 2006; RU/ING 2009). In hoofdstuk 4 is daarom onderzocht of er op landelijk niveau sprake is van een relatief grote uitstroom van vrouwen uit de top en subtop.

De volgende onderzoeksvraag stond centraal:

In hoeverre is een relatief grote uitstroom van vrouwen (ten opzichte van mannen) uit de top en subtop een oorzaak van de achterblijvende vertegenwoordiging van vrouwen in deze functies?

Op basis van de theorie van Kanter, de 'fit'-modellen uit de hrm-literatuur en empirisch onderzoek werd de hypothese geformuleerd dat vrouwen in de top en subtop relatief vaker dan mannen uitstromen vanwege hun minderheidspositie. Deze hypothese werd in dit onderzoek niet bevestigd. In alle onderzochte sectoren blijkt het aandeel van vrouwen in de totale uitstroom (van vrouwen en mannen tezamen) uit de top steeds (iets) lager te zijn dan hun aandeel in de totale instroom. Ook is de uitstroom van vrouwen niet groter dan hun aandeel in de huidige top, behalve in de non-profitsector (zorg en sociaal-economische organisaties). Voor zover de subtop onderzocht kon worden – alleen voor de rijksoverheid was dit mogelijk – bleek dat, net als in de top, de uitstroom van vrouwen daar geringer is dan de instroom.

De achterblijvende vertegenwoordiging van vrouwen in de top, vooral in bedrijven, kan dus niet aan een relatief grote uitstroom uit de top worden toegeschreven. Mogelijk speelt een relatief grote uitstroom van vrouwen uit de subtop van het bedrijfsleven mee. Die indruk wordt althans gewekt door diverse onderzoeken (Kruyzen 2006; RU/ING 2009). Dan blijft er een kleine groep vrouwen in de subtop over, waarvan een nog kleiner deel uiteindelijk doorstroomt naar de top. Het beeld dat in de jaren nul is ontstaan van veelvuldig vertrekkende vrouwen uit de top heeft mogelijk te maken met de grote aandacht van de media voor topvrouwen die opstappen (Eimers 2005; De Jong 2012).

Hoewel de uitstroom geringer is dan de instroom, kan de uitstroom niet helemaal worden verwaarloosd als factor bij de geringe groei van vrouwen in de top. De relatieve uitstroom van vrouwen is maar net iets lager dan hun instroom, bleek uit dit onderzoek. Als de uitstroom van vrouwen veel lager zou zijn, zou er meer groei van vrouwen in de top kunnen worden gerealiseerd.

7.3.4 Uitstroom van vrouwen en mannen in leidinggevende functies

Hoofdstuk 4 laat dus zien dat vrouwen in topfuncties niet vaker uitstromen dan mannen. Mogelijk ligt de oorzaak van de geringe groei van het aandeel topvrouwen in een relatief grote uitstroom in de leidinggevende lagen onder de top. Buitenlands onderzoek suggereert dat de uitstroom van vrouwen uit de subtop groter is dan uit de top (Gayle et al. 2011). Daarom is in hoofdstuk 5 de focus gericht op vrouwen en mannen in leidinggevende functies, die vermoedelijk grotendeels in de subtop werken. Het was niet mogelijk om top en subtop van elkaar te onderscheiden in de beschikbare data. De volgende onderzoeksvragen waren leidend voor dit deelonderzoek:

- *In hoeverre maken vrouwen in leidinggevende functies vaker negatieve uitstroom mee dan mannen?*
- *Verschilt dit naar soort uitstroom (naar lagere leidinggevende functie of naar niet-leidinggevende functie)?*
- *Welke factoren bepalen de negatieve uitstroom van deze vrouwen en mannen?*

Negatieve uitstroom is in dit hoofdstuk gedefinieerd als ‘positieverslechtering door overgang naar een lagere functie of verlies van werk’. Analyses op basis van het Arbeidsaanbodpanel (2004-2016) laten zien dat vrouwen en mannen in leidinggevende functies ongeveer even vaak negatieve uitstroom meemaken: ruim een derde maakt dit één keer mee, terwijl 5% van de vrouwen en 8% van de mannen dit meer dan één keer meemaakt (verschil is niet significant). Als vrouwen uitstromen, blijken ze vaker terecht te komen in niet-leidinggevende functies dan mannelijke leidinggevendenden. Twee jaar na deze uitstroom blijkt een even groot aandeel van deze vrouwen en mannen weer werkzaam als leidinggevende. Maar doordat op een eerder moment, zoals gezegd, meer vrouwen dan mannen van een leidinggevende naar een niet-leidinggevende functie zijn uitgestroomd, zijn er na drie metingen (zes jaar) per saldo meer leidinggevende vrouwen dan mannen ‘verdwenen’. Er zijn daardoor minder vrouwen beschikbaar om door te stromen naar een topfunctie, ofwel er is sprake van een ‘lekkende pijplijn’ met potentiële topvrouwen (Pell 1996). Dit zou een verklaring kunnen vormen voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties, vooral in het bedrijfsleven.

Op basis van theorieën over het tokenisme (van Kanter), organisatieculturen en statusdiscriminatie, verwachtten we dat vrouwelijke leidinggevendenden een hogere kans hebben dan mannelijke leidinggevendenden op uitstroom, omdat ze vaker ontevreden zijn over het werk en over de doorgroeimogelijkheden. Deze hypothesen werden echter niet bevestigd in dit onderzoek. Weliswaar vormde ontevredenheid met het werk een voorspeller voor negatieve uitstroom, maar deze liet geen verschillende effecten naar geslacht zien. We vonden evenmin dat ontevredenheid met de doorgroeimogelijkheden een effect had op uitstroom van leidinggevendenden, ook niet afzonderlijk voor vrouwen en mannen. Van de controlevariabelen hing alleen sector samen met negatieve uitstroom; leidinggevendenden in het bedrijfsleven hadden meer kans op uitstroom dan die in de non-profitsector. Mogelijk heeft dat te maken met de betere ontslagbescherming van ambtenaren bij de overheid die tot 2020 gold.

Dat we geen bevestiging voor onze hypothesen vonden, heeft mogelijk te maken met de wijze waarop uitstroom in dit onderzoek is gemeten. Met onze data konden we geen onderscheid maken tussen vertrek uit de organisatie en een verandering binnen de organisatie (bv. reorganisatie), en evenmin of het hierbij ging om vrijwillige of gedwongen veranderingen. Verder misten we gegevens over de aandelen van vrouwen en mannen in de afdelingen waarin respondenten werkzaam waren en over de organisatiecultuur. De gegevens over sector, waarover we wel beschikking hadden, zijn hiervoor te weinig gedetailleerd.

7.3.5 Effectiviteit van maatregelen van arbeidsorganisaties om meer vrouwen in de top te krijgen

Bedrijven en andere arbeidsorganisaties kunnen invloed uitoefenen op het aandeel van vrouwen in de top door specifieke maatregelen te nemen. Literatuurstudies in Nederland en in andere landen laten zien dat er relatief weinig bekend is over de effectiviteit van maatregelen die organisaties nemen om meer vrouwen in de top te krijgen (Foster Curtis en Dreachslin 2008; Van Luijn 2004; Merens 2012). In deze evaluatieve deelstudie (hoofdstuk 6) zijn we daarom op basis van literatuuronderzoek en empirisch onderzoek nagegaan wat de effecten zijn van maatregelen die organisaties nemen om het aandeel van vrouwen in de top te vergroten. Dit hebben we gedaan aan de hand van de volgende onderzoeksvraag:

In hoeverre hebben de maatregelen die arbeidsorganisaties zelf nemen effect op het aandeel van vrouwen in de top?

Op basis van literatuur over belemmeringen voor vrouwen om naar de top door te stromen (Henderikse et al. 2007; Kalev et al. 2006) hebben we een onderscheid gemaakt in vier typen maatregelen die organisaties kunnen nemen: 1. strategie en diversiteitsbeleid van de organisatie, 2. inbedding in de lijnorganisatie, 3. inzet van hr-instrumenten en 4. inzet van communicatie-instrumenten. Analyses op basis van data van de ondertekenaars van het Charter Talent naar de Top laten zien dat maatregelen op het terrein van strategie, hr-instrumenten voor arbeidsvoorwaarden (vooral flexibel werken) en communicatie samenhangen met een toename van vrouwen in de top. Voor strategie en arbeidsvoorwaarden geldt dat het nemen van een breed palet aan maatregelen, ongeacht de combinatie van specifieke maatregelen, bijdraagt aan een groter aandeel topvrouwen. Voor communicatie blijkt dat juist specifieke maatregelen, namelijk externe communicatie en het vergroten van de zichtbaarheid van vrouwen, samenhangen met meer vrouwen in de top. We vonden geen significante effecten van maatregelen op het terrein van inbedding in de lijnorganisatie, bijvoorbeeld door verankering van diversiteit in de planning- en controlcyclus. Uit aanvullende analyses op monitorgegevens van de charterondertekenaars van latere jaren (Pouwels en Henderikse 2013, 2014) blijkt echter dat dit type maatregelen wel effect heeft, maar pas op langere termijn (minimaal één jaar later).

Sommige maatregelen op het terrein van arbeidsvoorwaarden blijken geen (zoals ouderschapsverlof en kinderopvang) of een negatief effect (deeltijdwerk in de subtop) te hebben

op een toename van het aandeel vrouwen in de top. Charterorganisaties beschouwen dit soort arbeidsvoorwaarden als een van de succesfactoren voor hun beleid om meer vrouwen in de top te krijgen. De analyses die wij uitvoerden, tonen niet aan dat arbeidsvoorwaardelijke maatregelen, behalve flexibel werken, effect hebben op een toename van het aandeel vrouwen in de top. De percepties van wat succesvol beleid is, lijken dus niet altijd aan te sluiten bij de effectiviteit, die uit empirisch onderzoek blijkt, om belemmeringen voor vrouwen op te heffen.

7.4 Betekenis van het onderzoek

Dit proefschrift levert op verschillende manieren een bijdrage aan de wetenschappelijke kennis over vrouwen in top- en managementfuncties. Ten eerste is er in Nederland voor het eerst landelijk, representatief, kwantitatief onderzoek gedaan naar de achterliggende processen van doorstroom en uitstroom. Daarmee is meer duidelijkheid verschaft over de achtergronden van het lage aandeel van vrouwen in de top en het management. Dit proefschrift laat zien dat de doorstroom van vrouwen naar leidinggevende functies, met name naar topfuncties, beduidend lager is dan die van mannen. De uitstroom van vrouwen en mannen uit zulke functies verschilt echter niet. Achterblijvende doorstroom van vrouwen blijkt daarmee een belangrijkere factor dan uitstroom voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de top en het management. Daarbij is overigens niet gezegd dat uitstroom als factor veronachtzaamd kan worden. Als de uitstroom van vrouwen uit top- en leidinggevende functies beduidend lager zou zijn dan nu, zou hun vertegenwoordiging in zulke functies hoger kunnen zijn.

Ten tweede draagt het proefschrift bij aan een grotere kennis over het gewicht van de verschillende factoren achter de ondervertegenwoordiging van vrouwen in het management. Daarbij is het vernieuwend dat naast de gebruikelijke indicatoren, zoals opleidingsniveau en arbeidsduur, opleidingsrichting, ambities en gendernormen (hoofdstuk 2) en overwerk (hoofdstuk 3) werden onderzocht. Op verschillende manieren is gebleken dat arbeidsduur de belangrijkste determinant is voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in het management. In een crosssectionele analyse bleek arbeidsduur de belangrijkste bepalende factor voor het uitoefenen van management-, directie- en leidinggevende functies (hoofdstuk 2). Veel leidinggevende functies, zeker op topniveau, behoren volgens de geldende normen alleen in voltijd te worden vervuld. In deeltijd werken komt op dat niveau doorgaans niet voor, maar soms wel in grote deeltijdbanen (28-34 uur).

Ook uit longitudinale analyses bleek dat arbeidsduur een grote rol speelt in de (latere) doorstroom naar leidinggevende en topfuncties (hoofdstuk 3). Vermoedelijk komt dat doordat het aantal gewerkte uren voor de werkgever een signaalfunctie vervult voor de verwachte ambities van de betreffende werknemer. Ook is het mogelijk dat de werkgever een arbeidsverleden in deeltijd lager waardeert dan in voltijd, omdat er minder menselijk kapitaal (in termen van ervaring) is opgebouwd.

Deze uitkomsten zijn des te meer van belang, gezien het veelvuldig in deeltijd werken door vrouwen in Nederland (70% van de werkende vrouwen). Dat deeltijdwerk als factor het meeste gewicht in de schaal legt, wil niet zeggen dat het op zichzelf staat. Deeltijdwerk heeft in Nederland een lange geschiedenis (Merens 2008). Het is in de loop van de tijd verankerd geraakt in instituties en verweven geraakt met sociale factoren, zoals de verdeling van onbetaald werk thuis, sociale normen over de ideale arbeidsduur voor moeders (maximaal drie dagen per week) en vaders (vier of vijf dagen per week), openingstijden van scholen en kinderopvang en de ongelijke verdeling van vrouwen en mannen over sectoren (Van den Brakel et al. 2020; IBO Deeltijdwerk 2019; Merens en Bucx 2018; Portegijs et al. 2008; Ruitenbergh 2014). In onze kwantitatieve analyses hebben we maar een deel van deze complexiteit kunnen meenemen.

Naast arbeidsduur bleek dat overwerk een belangrijke factor is voor het al dan niet doormaken naar leidinggevende en, vooral, topfuncties (hoofdstuk 3). Deze factor is in Nederland nog betrekkelijk weinig onderzocht (Russo en Hassink 2008). Lange werkweken en veel aanwezig zijn op de werkplek zijn gebruikelijk in topfuncties, vooral in het bedrijfsleven. Werknemers die veel overwerken hebben daadwerkelijk meer kans om promotie naar zulke functies te maken, omdat zij daarmee aan de werkgever het signaal geven dat zij bereid zijn zulke lange werkweken te maken (Landers et al. 1996). Omdat vrouwen minder vaak overwerken dan mannen, stromen zij in arbeidsorganisaties minder vaak door naar topmanagementfuncties dan mannen. De hiervoor genoemde sociale normen over gewenste arbeidsduur voor mannen en vrouwen laten vermoedelijk ook weinig ruimte voor vrouwen om over te werken (als zij dat al zouden willen).

Opleidingsniveau is in het algemeen wel van belang voor het bereiken van management- en topfuncties, maar verklaart niet de genderverschillen tussen mannen en vrouwen in deze functies. Toen vrouwen vroeger lager opgeleid waren dan mannen, was dat nog wel een factor van belang. Maar nu een groot deel van de vrouwelijke beroepsbevolking hoger is opgeleid dan mannen (Van den Brakel et al. 2020), gaat dat niet meer op. Maar het omgekeerde is evenmin het geval: dat veel vrouwen hoger zijn opgeleid, leidt niet automatisch tot een hoger aandeel vrouwen in managementfuncties (Abendroth et al. 2013; Dirven en Bierings 2015; De Hamer en Maas 2020; Stroh et al. 1992; Kirchmeyer 2002). Dat betekent dat ook andere factoren van belang zijn. De deeltijdfactor speelt, zoals gezegd, een grote rol. Daarnaast kunnen belemmeringen worden aangewezen in de organisatiecultuur, zoals *gender bias* in werving en selectie en benoeming, en de normen van lange werkweken voor managers (Acker 1990; Eagly en Karau 2002; Heilmann et al. 2015; Landers et al. 1996). Zolang die cultuur in stand blijft, valt het niet te verwachten dat er spontaan grote veranderingen zullen plaatsvinden in de vertegenwoordiging van vrouwen aan de top.

Ten derde levert dit proefschrift nieuwe kennis op over de effectiviteit van maatregelen van arbeidsorganisaties om meer vrouwen in de top te krijgen. De belangrijkste werkzame maatregelen liggen op het terrein van strategie (samenhangend diversiteitsbeleid en *commitment* van de top), arbeidsvoorwaarden en communicatie. Daarnaast blijkt een breed

palet aan afzonderlijke maatregelen effectief te zijn. Welke maatregelen dat precies zijn, doet er niet zo veel toe, behalve bij communicatie. Het is van belang dat bedrijven die met diversiteitsbeleid aan de slag willen, zich baseren op uitkomsten van effectiviteitsonderzoek en niet alleen op percepties van henzelf afgaan. Die percepties kunnen soms afwijken van wat er werkelijk toe doet.

Reikwijdte van de resultaten

De verschillende onderzoeken die samen dit proefschrift vormen, zijn niet in dezelfde periode verricht. De onderzoeken naar uitstroom uit de top en naar de effectiviteit van maatregelen die bedrijven nemen, zijn al in 2012 respectievelijk 2015 gepubliceerd. De resultaten zouden mogelijk na langere tijd minder geldigheid hebben. Er zijn echter voldoende redenen om aan te nemen dat de conclusies van deze onderzoeken nog steeds opgaan. In het later uitgevoerde onderzoek naar uitstroom van leidinggevenden in verschillende hiërarchische lagen (hoofdstuk 5), bleek er geen verschil in uitstroom tussen vrouwen en mannen en dit verschil ook niet tussen de hogere en de lagere managementlagen. Wat betreft de effectiviteit van maatregelen van arbeidsorganisaties kan ook worden aangenomen dat deze resultaten niet eenmalig golden. In latere monitoronderzoeken onder de charterondertekenaars kwamen immers dezelfde resultaten naar voren (Pouwels en Henderikse 2013, 2014).

Doorstroom na de coronacrisis

Dit proefschrift verschijnt na de coronacrisis, maar de data zijn eerder verzameld. De economische crisis die door de coronamaatregelen ontstond, heeft in enkele beroepsgroepen tijdelijk geleid tot werkloosheid. Vrouwen zijn daar niet méér de dupe van geworden dan mannen (Van den Brakel et al. 2020). Het is de vraag wat dit heeft betekend voor hun vertegenwoordiging in (top)managementfuncties. Na de vorige crisis (2008-2014) bleek het aandeel managers onder de werkenden gedaald (CBS 2021; Dirven en Bierings 2015). Voor vrouwelijke managers was de daling sterker dan voor mannelijke managers. CBS-gegevens over 2020 en 2021 wijzen eveneens op een daling van het aantal managers en van het aandeel vrouwelijke managers vanaf het tweede kwartaal van 2020 (CBS 2021). Vanaf begin 2021 is dit aandeel echter weer iets aan het stijgen. De coronacrisis heeft dus een licht negatief effect (gehad) op het aandeel vrouwen in het management. Mogelijk trekt dit weer bij als de economie zich verder herstelt, maar de (tijdelijke) daling kan wel een indicatie zijn voor een grotere kwetsbaarheid van vrouwen in zulke posities. Het is van belang dat arbeidsorganisaties vrouwen in managementfuncties benoemen en behouden, ook in tijden van inkrimping.

De coronacrisis heeft daarnaast mogelijk een ander gevolg gehad voor vrouwelijke managers. Landen met vrouwelijke regeringsleiders bleken het beter te doen in de bestrijding van het coronavirus dan vergelijkbare landen met mannelijke regeringsleiders (Garikipati en Kambhampati 2020). Dat kan ertoe leiden dat er ook positiever wordt gedacht over vrouwelijke leiders van bedrijven en er meer vrouwen in zulke functies zullen

worden benoemd. In elk geval laat recent onderzoek zien dat negatieve stereotypen over vrouwelijke leiders over langere tijd steeds meer afnemen (Eagly et al. 2020).

7.5 Beleidsimplicaties

Dit proefschrift heeft laten zien dat het aandeel vrouwen in top- en managementfuncties in de afgelopen twintig jaar is toegenomen. Tegelijk kan worden vastgesteld dat deze groei nog niet heeft geleid tot een substantieel groter aandeel vrouwen in de top. In dit tempo (zie hoofdstuk 1) zal het nog twintig jaar duren voordat sprake is van een fiftyfifty-verdeling van vrouwen en mannen in de top. Kortom, er is nog een lange weg te gaan naar evenredige vertegenwoordiging van vrouwen. Om verschillende redenen wordt de huidige ondervertegenwoordiging van vrouwen als maatschappelijk ongewenst beschouwd. Het talent van steeds hogeropgeleide vrouwen wordt niet optimaal benut en er is sprake van sociale onrechtvaardigheid (TK 2012/2013, 2017/2018). Om een versnelling van het aandeel topvrouwen te realiseren zijn daarom – naast een lange adem – extra inspanningen nodig. De belangrijkste actoren daarbij zijn de rijksoverheid en arbeidsorganisaties. We gaan na welke implicaties voor hun beleid voortvloeien uit de resultaten van dit proefschrift.

7.5.1 Implicaties voor de rijksoverheid

In het beleid van de rijksoverheid wordt al jarenlang gestreefd naar vergroting van het aantal vrouwen in topfuncties. Daarvoor zijn in de afgelopen decennia diverse maatregelen ingezet: een streefcijfer van 30% voor grote vennootschappen (Wet bestuur en toezicht), subsidiëring van een databank met potentiële topvrouwen en het faciliteren van charters (Charter Talent naar de Top, Charter Diversiteit) waarbij bedrijven zich kunnen aansluiten (TK 2012/2013, 2017/2018, 2019/2020a). Omdat deze maatregelen niet hebben geleid tot een voldoende groot aandeel topvrouwen, is er per 1 januari 2022 een ingroeiquote ingevoerd voor het aandeel vrouwen in de raden van commissarissen van beursgenoteerde bedrijven. Verder moeten alle grote vennootschappen (ongeveer 5000) zelf passende en ambitieuze streefcijfers voor vrouwen in de top en subtop opstellen, alsmede een diversiteitsplan waarin staat hoe zij de streefcijfers gaan realiseren (TK 2019/2020a, 2020/2021; Rijksoverheid 2021).

In andere West-Europese landen zijn in de afgelopen vijftien jaar quota ingevoerd voor het aandeel topvrouwen, vaak in beursgenoteerde bedrijven. Effectstudies laten zien dat zulke quota inderdaad leiden tot een vergroting van het aandeel vrouwen in de top (voor een overzicht, zie: Jongen et al. 2019). Tegelijkertijd blijkt dat quota meestal niet leiden tot een vergroting van het aandeel vrouwen in de managementlaag onder de top, althans niet op korte termijn. Het verwachte *trickle down*-effect blijft, in andere woorden, uit. Dat betekent dat de kweekvijver van vrouwen die in de toekomst zouden kunnen doorstromen naar de top niet vanzelf groter wordt. Daarvoor is het nodig dat bedrijven hier zelf actief maatregelen voor nemen (waarover meer in § 7.5.2).

Voor de overheid zelf is er nog een ander aangrijpingspunt om meer vrouwen in managementfuncties en de top te krijgen. Dit proefschrift heeft laten zien dat de deeltijdfactor een

grote rol speelt in de ondervertegenwoordiging van vrouwen in het topmanagement. De rijksoverheid streeft er al geruime tijd naar dat vrouwen meer uren gaan werken, vooral om hun economische zelfstandigheid te bevorderen (TK 2012/2013, 2017/2018). Uit dit proefschrift kan worden afgeleid dat dit beleid ook kan dienen om de doorstroom van vrouwen naar leidinggevende en topfuncties te bevorderen. Zoals hiervoor vermeld, is deeltijdwerk in de loop van de tijd verweven geraakt met andere institutionele en sociale factoren, zoals de verdeling van onbetaald werk thuis, sociale normen over de arbeidsduur van moeders en vaders, openingstijden van scholen en kinderopvang en de ongelijke verdeling van vrouwen en mannen over sectoren (Merens en Bucx 2018; Portegijs et al. 2008). Plantenga (2010) duidde deze verwevenheid aan met de term deeltijdklem. Gezien deze samenhang tussen deeltijdwerk en institutionele en sociale factoren, is het logisch dat de Interdepartementale Beleidsonderzoek (IBO)-werkgroep Deeltijdwerk in haar eindrapport niet één afzonderlijke maatregel, maar meerdere maatregelen heeft voorgesteld om het aantal werkuren van vrouwen te vergroten (IBO Deeltijdwerk 2019). In de vertaling van dit rapport naar concrete beleidsmaatregelen valt op dat er veel aandacht is voor voorzieningen voor werkende ouders, in het bijzonder moeders, om arbeid en zorg te combineren (TK 2019/2020b). Deeltijdwerk beperkt zich echter niet tot moeders met kinderen. Daarom is het van belang dat de maatregelen ook gericht zijn op andere groepen die relatief veel in deeltijd werken, zoals jonge en oude vrouwen zonder kinderen (Merens en Bucx 2018; Portegijs 2022). Jonge vrouwen werken al vanaf het begin van hun loopbaan relatief vaak in deeltijd (Merens en Bucx 2018). Dat bepaalt direct hun latere kansen op doorstroom naar leidinggevende functies (hoofdstuk 3).

Een andere mogelijkheid om de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen in hun arbeidsmarkt- en inkomenspositie te verminderen, is om mannen te stimuleren vaker in deeltijd te werken. Mannen die in deeltijd zouden willen werken, maar dat niet doen, noemen vaak als knelpunt de verwachting dat dit niet zal worden geaccepteerd door hun organisatie (Keuzenkamp et al. 2009; Van Luijn en Keuzenkamp 2004) en soms de angst dat het negatief zal uitwerken op hun carrièrekansen (Van Luijn en Keuzenkamp 2004). Het onderzoek in hoofdstuk 3 heeft laten zien dat deze angst niet helemaal terecht is. Het werken in een grote deeltijd baan (28-34 uur) geeft nog een redelijke kans om later door te stromen naar of werkzaam te blijven in het middenmanagement. Mogelijk kan deze uitkomst mannen die in deeltijd willen werken over de streep trekken. De rijksoverheid zou deeltijdwerk bij mannen kunnen stimuleren door standaard banen aan te bieden van maximaal 32 uur, zoals ook in de jaren 2003-2006 is gebeurd.

7.5.2 Implicaties voor bedrijven

Voor bedrijven die werk willen maken van meer vrouwen in de top of het management, kunnen de uitkomsten van dit proefschrift verschillende typen aangrijpingspunten opleveren. Allereerst is het van belang dat de top van het bedrijf een samenhangend diversiteitsbeleid formuleert en in alle activiteiten het belang daarvan uitstraalt. Het alleen met de mond belijden van diversiteit zal weinig effect hebben. Daarnaast moet het beleid uitmonden in concrete maatregelen, liefst op een zo breed mogelijk terrein. Welke maatregelen

worden genomen is daarbij minder van belang dan het aantal maatregelen, zo laat het effectiviteitsonderzoek in hoofdstuk 6 zien.

Daarnaast geven de uitkomsten van dit proefschrift aanleiding voor een aantal specifieke aandachtspunten.

Gezien de belangrijke rol van deeltijdwerk en het feit dat vrouwen hun aantal uren vaak niet meer veranderen gedurende de levensloop, zouden bedrijven in gesprek kunnen gaan met deeltijdwerkende vrouwen en hun kunnen vragen of zij meer uren willen gaan werken (Dekker 2021). Als werkgevers dit aan vrouwen vragen, is een deel van hen zeker bereid om meer uren te gaan maken (Keuzenkamp et al. 2009). Zowel ouder als recenter onderzoek (Keuzenkamp et al. 2009; Stichting Het Potentieel Pakken 2020; Portegijs 2022) laat zien dat werkgevers en vrouwen zelden met elkaar spreken over uitbreiding van de arbeidsduur, ook niet als zorgtaken voor kinderen zijn afgenomen. In een gesprek kunnen mogelijke belemmeringen voor uitbreiding van arbeidsduur en oplossingen worden besproken. Ook kunnen in zo'n gesprek eventuele ambities voor leidinggevende functies aan de orde komen. Vrouwen spreken hun ambities immers minder vaak uit dan mannen, vooral als hun sociale omgeving dat niet van hen verwacht (Ellemers 2014; Hart 2016). Zowel gesprekken over arbeidsduur als over ambities kunnen ervoor zorgen dat de potentiële kweekvijver van toekomstige vrouwelijke leidinggevendenden groeit. Zulke kwesties kunnen in functioneringsgesprekken aan de orde komen. Dan is het wel van belang dat zulke gesprekken een open karakter hebben en niet alleen het langslopen van afvinklijstjes behelzen (Weel 2018).

Verder zouden bedrijven en andere arbeidsorganisaties kunnen nagaan in hoeverre leidinggevende en topfuncties alleen in voltijd uitgeoefend kunnen worden. De houding van leidinggevendenden zelf ten aanzien van leidinggeven in deeltijd, is in elk geval in de loop van de tijd positiever geworden (Henderikse 2012). De uitkomsten van dit proefschrift (hoofdstuk 2) laten inderdaad zien dat leidinggeven in grote deeltijdbanen mogelijk is. Uit ouder onderzoek naar leidinggeven in duobanen bij de rijksoverheid (De Olde 1992) kwam naar voren dat dit naar tevredenheid van alle betrokkenen verliep en niet tot organisatorische problemen leidde.¹

Een punt dat daarop aansluit, is de norm van de lange werkweken en aanwezigheid die, vooral in het bedrijfsleven, voor top- en managementfuncties heel gebruikelijk is. Dat kan vrouwen ervan weerhouden door te (willen) stromen naar topfuncties en het kan leiden tot uitstroom, zo blijkt uit ander onderzoek (Van Doorne-Huiskes en Schalkwijk 2006; Fischer et al. 2002). Uit dit proefschrift zou de conclusie getrokken kunnen worden dat vrouwen meer uren zouden moeten overwerken om vaker naar (top)managementfuncties door te stromen. De eis dat een werknemer veel uren zou moeten werken om promotie te maken (Landers et al. 1996; Lewis 2007), veronderstelt echter impliciet een ideale werknemer die geen zorgtaken of een privéleven naast het werk heeft (Acker 1990). Al langere tijd is er sprake van een trend dat steeds meer vrouwen, maar ook mannen, betaald werk en zorg (voor kinderen en/of zieke naasten) met elkaar combineren (Roeters 2018). De coronacrisis heeft in de perioden van thuisopvang en thuisonderwijs nog duidelijker laten zien dat veel werknemers zorgtaken hebben. De verwachting van de altijd beschikbare werknemer is

dus niet realistisch en evenmin bevorderlijk voor een goede werk-privébalans en gezondheid. Het lijkt daarom niet wenselijk om lange werkweken van werknemers na te streven of te stimuleren.

Om de overwerkcultuur te verminderen, is het nodig dat bedrijven gaan reflecteren op en discussiëren over hun eigen organisatiecultuur. Dat is geen eenvoudige opgave, want het vraagt moed om naar de eigen lang bestaande en diepgewortelde cultuur te kijken. Daarnaast kunnen bedrijven hierbij tegen praktische grenzen aanlopen, die gesteld worden door globalisering of doordat ze onderdeel uitmaken van een internationaal concern. Mogelijk kan het leiden tot andere normen over aanwezigheid van (top)managers en andere werknemers. Het veelvuldig thuiswerken tijdens de coronacrisis kan een stimulerende invloed hebben (gehad) op verandering van normen: dit vraagt van managers immers een sturing op output van werknemers in plaats van op aanwezigheid. En thuiswerken blijkt een positief effect te hebben op meer vrouwen in de top, zo blijkt uit hoofdstuk 6. Meer specifiek zou reflectie op de eigen cultuur er ook toe kunnen leiden dat de omvang van het takenpakket van topfunctionarissen kritisch wordt bekeken. Deze omvang kan, zo nodig, aangepast worden, zodat een voltijdbaan ook werkelijk een baan van 40 uur in plaats van 60 tot 80 uur is.

7.6 Sterke en zwakke kanten van het onderzoek

Dit proefschrift heeft op basis van een aantal kwantitatieve onderzoeken nieuwe kennis opgeleverd over vrouwen in (top)managementfuncties. Een sterke kant van dit proefschrift is dat er voor het eerst in Nederland landelijk, representatief onderzoek is verricht naar de processen van doorstroom naar en uitstroom uit top- en managementfuncties. Tot nu toe was en is er veel crosssectioneel onderzoek gedaan naar de stand van zaken van vrouwen in managementfuncties (Van den Brakel et al. 2020; Lückerath-Rovers 2021; Merens en Dirven 2018; Pouwels en Van den Brink 2021). Recent, landelijk onderzoek naar de achterliggende processen ontbrak.

Een andere sterke kant van dit proefschrift is dat er vooral in hoofdstuk 2 veel relevante factoren in de analyses zijn meegenomen. Dit had tot doel om het gewicht van die factoren ten opzichte van elkaar nader te kunnen bepalen. Er is tot nu toe weinig onderzoek gedaan naar het gewicht van de verschillende factoren. Ook in de longitudinale analyses in dit proefschrift (hoofdstukken 3, 5 en 6) zijn zoveel mogelijk relevante factoren opgenomen. Betrekkelijk nieuw is dat in deze analyses de rol van ambities, gendernormen, opleidingsrichting en overwerk is onderzocht. In Nederland zijn deze factoren tot nu toe niet of nauwelijks kwantitatief onderzocht (voor opleidingsrichting: Abendroth et al. 2013; voor overwerk: Russo en Hassink 2008).

Vernieuwend is ook dat in sommige analyses in dit proefschrift onderzoeksmethoden zijn gebruikt die nog weinig zijn toegepast in sociaaleconomisch onderzoek. In hoofdstuk 3 zijn de loopbaanprofielen van vrouwen en mannen geordend op basis van latente klassengroei-analyse. De uitstroom van leidinggevendenden (hoofdstuk 5) is beschreven en geanalyseerd met behulp van herhaalde survivalanalyse.

Daarnaast is in dit proefschrift voor het eerst in Nederland onderzoek gedaan naar de effectiviteit van maatregelen die arbeidsorganisaties nemen om het aandeel vrouwen in de top en subtop te vergroten. De daarbij gebruikte dataset van de ondertekenaars van het Charter Talent naar de Top is uniek, omdat deze zowel data over de aantallen vrouwen in de top en subtop als over een groot aantal genomen maatregelen en andere organisatiekenmerken in verschillende jaren bevat. Daardoor was het mogelijk om een eventuele groei van vrouwen in de (sub)top in verband te brengen met de genomen maatregelen en andere kenmerken. Zulk onderzoek was in Nederland eerder alleen verricht voor vrouwen in hogere functies (Remery 1998) of betrof verouderde casestudies.

Dit proefschrift kent ook een aantal beperkingen, veelal gerelateerd aan de beschikbare data. In een aantal onderzoeken (hoofdstukken 2, 3 en 5) was het door de eigenschappen van de beschikbare data niet of slechts gedeeltelijk mogelijk om de top en subtop van elkaar te onderscheiden. Er waren gegevens beschikbaar over het al dan niet manager zijn of leidinggeven, soms gespecificeerd naar het aantal ondergeschikten van de leidinggevende. Dat geeft wel een indicatie van de zwaarte van de functie; het zal duidelijk zijn dat een leidinggevende met twintig medewerkers onder zich een lichtere functie heeft dan een leidinggevende met 100 medewerkers. Maar het is niet bekend of de leidinggevende met 100 medewerkers directeur is van een middelgrote organisatie of manager van een divisie van een groot bedrijf. Door het ontbreken van informatie over het hiërarchische niveau hebben we niet met volledige zekerheid processen van doorstroom naar de top en subtop (hoofdstuk 3) en uitstroom uit de subtop (hoofdstuk 5) kunnen vaststellen. Dat geldt vooral in het geval van kleine veranderingen, zoals van twintig naar tien ondergeschikten. Daarnaast was de definitie van top en subtop in hoofdstuk 6 anders dan in de andere hoofdstukken.

Hoewel we hebben geprobeerd zoveel mogelijk relevante factoren op te nemen in de analyses die bedoeld waren om meer uitspraken over het gewicht (hoofdstuk 2) te kunnen doen, bleek dat eigenlijk alleen goed mogelijk voor het gewicht van de verschillende aanbodfactoren (opleiding, arbeidsduur, ervaring, ambities) ten opzichte van elkaar. Er zijn voor Nederland geen data beschikbaar om alle mogelijke factoren tegelijk goed te onderzoeken. Dit gold vooral voor organisatiekenmerken. Afgezien van sector, ontbraken zulke gegevens in onze data. Ook in het longitudinale onderzoek over de doorstroom van vrouwen en mannen naar leidinggevende functies (hoofdstuk 3), konden maar weinig gegevens over organisatiekenmerken (naast sector alleen steun van de leidinggevende) worden meegenomen. Op basis van theorieën en empirisch onderzoek kan wel worden verwacht dat deze vraagfactoren van belang zijn voor de kansen van vrouwen om door te stromen naar managementfuncties. Vrouwen kunnen nog zo hoogopgeleid, ervaren of ambitieus zijn, maar als werkgevers niet bereid zijn om vrouwen aan te nemen in managementfuncties, valt er weinig groei te verwachten van het aandeel vrouwen in zulke posities. Voor de rol van ambities hebben we in het onderzoek naar het gewicht van de verschillende factoren enige bevestiging gevonden, maar voor gendernormen helemaal niet. Mogelijk komt dit doordat de invloed van zulke factoren indirect via andere factoren zoals

opleidingsniveau en arbeidsduur verloopt. Daarnaast was de operationalisering van gendernormen in dit onderzoek mogelijk niet zo geschikt, omdat het over algemene gendernormen ging en niet specifiek over leidinggeven. Om meer te begrijpen van de rol die ambities en gendernormen in relatie tot loopbanen en levensloopgebeurtenissen spelen, is longitudinaal onderzoek, liefst voor een langere periode, nodig. Voor het longitudinale onderzoek naar de doorstroom van vrouwen en mannen (hoofdstuk 3), bevatten de gebruikte data (Arbeidsaanbodpanel) voor een te korte periode (slechts twee jaar) gegevens over ambities en geen gegevens over gendernormen.

Een beperking van het onderzoek over effectiviteit van maatregelen (hoofdstuk 6) is dat dit alleen betrekking heeft op de 200 ondertekenaars van het Charter Talent naar de Top. Zij vormen een kleine en selecte groep. Daarbinnen zijn organisaties in de non-profitsector oververtegenwoordigd; een groep die het toch al beter doet als het gaat om het aandeel vrouwen in de (sub)top (zie hoofdstuk 1). Maar de selectiviteit is ook vooral gelegen in het feit dat de organisaties die het charter hebben ondertekend vaak al langer met diversiteitsbeleid bezig zijn. Dit kan de resultaten vertekenen. Daar staat tegenover dat de resultaten van ons onderzoek (hoofdstuk 6) in lijn zijn met de resultaten van internationaal, groot-schalig onderzoek onder bedrijven (zie bv. Kalev et al. 2006).

7.7 Toekomstig onderzoek

7.2.1 Theoretisch onderzoek

Als basis voor dit proefschrift hebben verschillende theorieën gediend: de *human capital*-theorie, de preferentietheorie, genderstereotypen, *gendered organisations* en het tokenisme. Samengenomen bieden deze theorieën diverse invalshoeken om het aandeel vrouwen in de top te verklaren. Een theorie die wel genoemd is in de hoofdstukken 1 en 2, maar niet verder gebruikt, is de aspiratietheorie van Hart (2004, 2016), gebaseerd op de *capability approach*. Hart (2016) stelt dat aspiraties zich op verschillende manieren kunnen ontwikkelen en dat ze op korte en lange termijn kunnen veranderen, afhankelijk van de omstandigheden of mogelijkheden. Voor toekomstig onderzoek verdient het aanbeveling om deze aspiratietheorie verder uit te werken. Deze is nu zo ruim geformuleerd dat daaruit geen toetsbare hypotheses kunnen worden afgeleid. In de aspiratietheorie van Hart zou nader geformuleerd moeten worden op welke manier, onder welke omstandigheden en door welke factoren aspiraties gedurende de levensloop zich ontwikkelen en in hoeverre genderverschillen hierbij een rol spelen.

7.2.2 Empirisch onderzoek

In dit proefschrift hebben we het gewicht van verschillende typen verklaringen voor het lage aandeel vrouwen in topmanagementfuncties zo goed mogelijk proberen te bepalen. Maar door beperkingen in onze databestanden is vooral de rol van vraagverklaringen (organisatiecultuur en werkgevers) en genderstereotypen onderbelicht gebleven. Voor toekomstig onderzoek zouden we daarom over een databestand willen beschikken dat niet alleen data bevat met individuele kenmerken (aanbodverklaringen), maar ook diverse

organisatiekenmerken en genderstereotypen. Wat betreft organisatiekenmerken valt te denken aan indicatoren om de masculiene organisatiecultuur te meten (zie Fischer et al. 2002). Denk aan indicatoren als: gegevens over het aandeel vrouwen in de afdeling of het team en in de totale organisatie, ervaren steun vanuit de organisatie bij loopbaanontwikkeling (specifieker dan in het AAP) en de hiërarchische positie van leidinggevenden (top, subtop). Specifiek voor de meting van genderstereotypen doen we, zoals eerder vermeld, voor toekomstig onderzoek de suggestie om specifieke gendernormen over leiderschap in plaats van algemene gendernormen over werk te onderzoeken. Daarbij zou de voorkeur uitgaan naar impliciete normen over leiderschap, die ontleend zijn aan theoretische inzichten (bv. Schein et al. 1996), om de achterliggende masculiene gendernormen te achterhalen. Expliciete vragen over de geschiktheid van vrouwen en mannen voor topfuncties leiden mogelijk tot sociaalwenselijke antwoorden (zie hoofdstuk 2).

In het nieuw te vormen databestand zouden de gebruikelijke aanbodkenmerken (opleiding, ervaring bij werkgever, arbeidsduur, overwerk) kunnen worden aangevuld met specifieke gegevens over deelname aan managementtrainingen en ervaring in managementfuncties (ook bij eerdere werkgevers). Dit omdat deze (op basis van de *human capital*-theorie) vermoedelijk van belang zijn om door te kunnen stromen naar topfuncties, maar nog weinig zijn onderzocht. Zo'n databestand met verschillende kenmerken zou kunnen worden gevormd door bestaande werknemersbestanden aan te vullen of te verrijken met de hier genoemde organisatiekenmerken en genderstereotypen (zie bv. Kunze en Miller 2017). Een andere mogelijkheid is om bestanden met gegevens over grote bedrijven aan te vullen met persoonsgegevens van bestuurders of registratiegegevens (zie bv. Gayle et al. 2011; Smith en Parrotta 2018). Dat heeft wel de beperking dat het veelal gaat om beursgenoteerde en andere grote bedrijven.

Niet alle organisatiekenmerken laten zich kwantitatief goed onderzoeken. Daarvoor zou aanvullend kwalitatief onderzoek waardevol kunnen zijn. Te denken valt aan diepte-interviews met vrouwelijke en mannelijke werknemers over hun ervaringen met de cultuur in hun bedrijf en over stimulerende en belemmerende factoren vanuit hun organisatie voor hun loopbaanontwikkeling. Ook motieven voor uitstroom uit leidinggevende functies en verschillen tussen vrouwen en mannen daarin laten zich beter via kwalitatieve methoden onderzoeken.

De rol van ambities bij het bereiken van een managementfunctie is in dit proefschrift nog niet voldoende helder geworden. Vervolgonderzoek met longitudinale data zou kunnen verduidelijken hoe ambities van vrouwen en mannen zich gedurende de levensloop en arbeidsloopbaan ontwikkelen, in hoeverre zich daarbij genderverschillen voordoen en welke invloed dat heeft op hun doorstroom naar managementfuncties. Zulk onderzoek zou ook meer kennis kunnen opleveren over de mogelijke wisselwerking tussen ambities, opleiding en arbeidsduur (zie bv. Kan 2007).

In dit proefschrift is voor het eerst onderzoek gedaan naar de effectiviteit van maatregelen van arbeidsorganisaties om het aandeel vrouwen in de top te vergroten. Daarbij was een beperking dat het onderzoek is uitgevoerd onder de selecte groep van charterondertekenaars. Toekomstig onderzoek naar de effectiviteit van maatregelen zou zich kunnen richten

op een bredere, minder selecte groep van arbeidsorganisaties. Dat vereist meerjarige data die zowel gegevens over het aandeel vrouwen in de (sub)top als over de genomen maatregelen bevatten. Een mogelijkheid hiervoor zou kunnen zijn om de groep van (bijna 5000) grote vennootschappen te volgen die wettelijk verplicht zijn om jaarlijks een diversiteitsplan en streefcijfers op te stellen via het Diversiteitsportaal van de Sociaal-Economische Raad (SER).

Voor de (momenteel) 89 beursgenoteerde bedrijven geldt sinds 1 januari 2022 een quotumregeling, waarbij een derde van de zetels van de raad van commissarissen door vrouwen bezet moet worden (TK 2020/2021). Onderzoek in andere Europese landen naar de effecten van vergelijkbare quota liet zien dat het aandeel vrouwen in de top inderdaad toenam, maar niet in de managementlagen onder de top (zie voor een overzicht Jongen et al. 2019). Voor de wetenschappelijke kennis over vrouwen in de top en over de effectiviteit van het beleid van de Nederlandse overheid, zou dergelijk onderzoek ook in ons land nuttig zijn.

Noot

- 1 Ook recente ervaringsverhalen laten dit beeld zien: https://www.rtlnieuws.nl/economie/life/artikel/4641161/leidinggeven-baas-vrouwen-deeltijd?redirect_from=rtlz.

Literatuur

- Abendroth, Anja-Kristin, Ineke Maas en Tanja van der Lippe (2013). Human Capital and the Gender Gap in Authority in European Countries. In: *European Sociological Review*, jg. 29, nr. 2, p. 261-273.
- Acker, Joan (1990). Hierarchies, jobs, and bodies: A theory of gendered organizations. In: *Gender & Society*, jg. 4, nr. 2, p. 139-58.
- Becker, G.S. (1964). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Brakel, Marion van den, Wil Portegijs en Brigitte Hermans (red.) (2020). *Emancipatiemonitor 2020 – Card stack*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Bussey, K. en A. Bandura (1999). Social cognitive theory of gender development and differentiation. In: *Psychological Review*, jg. 106, nr. 4, p. 676-713.
- CBS (2021). *Werkzame beroepsbevolking; beroep*. Geraadpleegd 3 februari 2021 via <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/82808NED/table>.
- Dekker, Ronald (2021). De arbeidsmarkt werkt niet zoals we denken. In: *Economisch-Statistische Berichten*, jg. 106, nr. 4795S, p. 64-69.
- Dirven, H.J. en H. Bierings (2015). Vrouwen in het management. Een toepassing van de nieuwe Beroepenindeling ROA-CBS 2014. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jg. 31, nr. 2, p. 210-218.
- Doorne-Huiskes, A. van en S. Schalkwijk (2006). *'Regretted losses' in de accountancy. Een onderzoek naar vertrekredenen van vrouwelijke accountants werkzaam bij de 'Big Four'*. Utrecht: VanDoorneHuiskes en Partners.
- Eagly, A.H. en S.J. Karau (2002). Role incongruity and Prejudice against Female Leaders. In: *Psychological review*, jg. 109, nr. 3, p. 573-598.
- Eagly, A.H., C. Nater, D.I. Miller, M. Kaufmann en S. Sczesny (2020). Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of U.S. public opinion polls from 1946 to 2018. In: *American Psychologist*, jg. 75, nr. 3, p. 301-315.
- Eimers, D. (2005). Gevallen vrouw. In: *Intermediair*, jg. 41, nr. 3, p. 21.

- Ellemers, N. (2014). Women at work: How organizational features impact career development. In: *Policy Insights from Behavioral and Brain Sciences*, jg. 1, nr. 1, p. 46-54.
- Ellemers, N. (2018). Gender stereotypes. In: *Annual Review of Psychology*, jg. 69, p. 275-298.
- Fischer, Agneta, Patricia M. Rodriguez Mosquera en Krystyna Rojahn (2002). *Masculiniteit met een feminien gezicht. Onderzoek naar de rol van organisatiecultuur in de trage doorstroming van vrouwen naar management-functies*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Foschi, M. (1996). Double standards in the Evaluation of Men and Women. In: *Social Psychology Quarterly*, jg. 59, nr. 3, p. 237-254.
- Foster Curtis, E. en J.L. Dreachslin (2008). Integrative Literature Review: Diversity Management Interventions and Organizational Performance: A Synthesis of Current Literature. In: *Human Resource Development Review*, jg. 7, nr. 1, p. 107-134.
- Garikipati, Supriya en Uma Kambhampati (2020). *Leading the Fight Against the Pandemic: Does Gender 'Really' Matter?* (research paper). Geraadpleegd 8 februari 2021 via <https://ssrn.com/abstract=3617953> (dx.doi.org/10.2139/ssrn.3617953).
- Gayle, G.L., L. Golan en R.A. Miller (2011). *Gender Differences in Executive Compensation and Job Mobility*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University, Tepper School of Business.
- Hakim, C. (2000). *Work-lifestyle choices in the 21st Century: Preference theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Hakim, C. (2006). Women, careers, and work-life preferences. In: *British Journal of Guidance & Counselling*, jg. 34, nr. 3, p. 279-294.
- Hamer, Anneke de en Ineke Maas (2020). Gelijke opleiding, verschillende opbrengsten. Een onderzoek naar genderongelijkheid in het effect van opleidingsniveau op de mate van leidinggeven. In: *Mens & Maatschappij*, jg. 95, nr. 1, p. 3-28.
- Hart, C.S. (2004). *A Study of Students' Aspirations and Needs in Relation to Aim Higher Widening Participation Policy* (thesis). Cambridge: University of Cambridge.
- Hart, C.S. (2016). How Do Aspirations Matter? In: *Journal of Human Development and Capabilities. A Multi-Disciplinary Journal for People-Centered Development*, jg. 17, nr. 3, p. 324-341.
- Hartog, J. en J. Theeuwes (1983). De onstuitbare opkomst van de werkende gehuwde vrouw. In: *Economisch-Statistische Berichten*, jg. 68, nr. 34, p. 1152-1157.
- Heilman, M.E., F. Manzi en S. Braun (2015). Presumed incompetent: perceived lack of fit and gender bias in recruitment and selection. In: *Handbook of gendered careers in management: getting in, getting on, getting out* (p. 90-104). Cheltenham: Edward Elgar.
- Henderikse, Wilma (2012). Emancipatiegezindheid van leidinggevendenden. In: Ans Merens, Marijke Hartgers en Marion van den Brakel (red.), *Emancipatiemonitor 2012* (p. 135-143). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Henderikse, Wilma en Annemieke van Beek (2000). *'Regretted losses'. Voorkomen van voortijdig en ongewenst vertrek van vrouwen uit de top*. Utrecht: De Jong & VanDoorneHuisjes en Partners.
- Henderikse, Wilma, Anneke van Doorne-Huisjes en Joop Schippers (2007). *Diversiteit geïnventariseerd. Een onderzoek naar nieuwe bevindingen op het gebied van diversiteitsbeleid*. Utrecht: VanDoorneHuisjes en Partners.
- IBO Deeltijdwerk (2019). *De(eltijd) zal het leren. Van analyse naar beleid over deeltijd*. Den Haag: Ministerie van Financiën.
- Jong, Jessica de (2012). Haakt topvrouw sneller af dan topman? In: *Het Financieele dagblad*, 4 februari 2012.
- Jongen, Egbert, Ans Merens, Jos Ebrecht en Debby Lanser (2019). *Vrouwen aan de top*. Notitie. Den Haag: Centraal Planbureau/Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Kalev, A., F. Dobbin en E. Kelly (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. In: *American Sociological Review*, jg. 71, nr. 4, p. 589-617.
- Kan, M.Y. (2007). Work orientation and wives' employment careers: an evaluation of Hakim's preference theory. In: *Work and Occupations*, jg. 34, nr. 4, p. 430-462.

- Kanter, Rosabeth Moss (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Keuzenkamp, Saskia (red.), Carlien Hillebrink, Wil Portegijs en Babette Pouwels (2009). *Deeltijd (g)een probleem. Mogelijkheden om de arbeidsduur van vrouwen met een kleine deeltijd baan te vergroten*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Kirchmeyer, Catherine (2002). Gender Differences in Managerial Careers: Yesterday, Today, and Tomorrow. In: *Journal of Business Ethics*, jg. 37, nr. 1, p. 5-24.
- Kruyzen, H. (2006). *Nu extra lang houdbaar... Hoe vrouwelijk talent binnenboord te houden – nieuw licht op 'regretted losses'*. Amstelveen: Stichting Opportunity in Bedrijf.
- Kunze, A. en A.R. Miller (2017). Women helping women? Evidence from private sector data on workplace hierarchies. In: *Review of Economics and Statistics*, jg. 99, nr. 5, p. 769-775.
- Landers, Renee M., James B. Rebitzer en Lowell J. Taylor (1996). Rat Race Redux: Adverse Selection in the Determination of Work Hours in Law Firms. In: *The American Economic Review*, jg. 86, nr. 3, p. 329-348.
- Lewis, S. (2007). Working time, client time and family time: accounting for time in the accountancy profession. In: T. van der Lippe en P. Peters (red.), *Competing claims in work and family life* (p. 143-160). Cheltenham: Edward Elgar.
- Lückerath-Rovers, Mijntje (2021). *The Dutch Female Board Index 2021*. Tilburg: Tilburg University, TIAS.
- Luijn, Heleen van (2004). Meer vrouwen aan de top: effecten van maatregelen om het aandeel vrouwen in topfuncties te vergroten. In: Wil Portegijs, Annemarie Boelens en Linda Olsthoorn (red.), *Emancipatiemonitor 2004* (p. 209-225). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Luijn, Heleen en Saskia Keuzenkamp (2004). *Werkt verlof? Het gebruik van regelingen voor verlof en aanpassing van de arbeidsduur*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Merens, Ans (2008). Vijftig jaar deeltijdwerk in Nederland: ontstaan en ontwikkeling van deeltijd banen. In: Wil Portegijs, Mariëlle Cloïn, Saskia Keuzenkamp, Ans Merens en Eefje Steenvoorden (red.), *Verdeelde tijd. Waarom vrouwen in deeltijd werken* (p. 22-41). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Merens, Ans (2012). Effectiviteit van maatregelen om het aandeel vrouwen in de top te vergroten. In: Ans Merens (red.) en Commissie Monitoring, *Monitor Talent naar de Top 2011* (p. 42-52). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Commissie Monitoring Talent naar de Top.
- Merens, Ans en Freek Buckx (2018). *Werken aan de start. Jonge vrouwen en mannen op de arbeidsmarkt*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Merens, Ans en Henk-Jan Dirven (2018). Komen er meer vrouwen in de top? In: Wil Portegijs en Marion van den Brakel (red.), *Emancipatiemonitor 2018 – Card stack*. Geraadpleegd 21 januari 2021 via <https://digitaal.scp.nl/emancipatiemonitor2018/komen-er-meer-vrouwen-in-topfuncties>.
- Olde, C. de (1992). *Leidinggeven in deeltijd: ervaringen uit de praktijk*. Ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Binnenlandse Zaken. Den Haag: VUGA.
- Pell, A.N. (1996). Fixing the leaky pipeline: women scientists in academia. In: *Journal of animal science*, jg. 74, nr. 11, p. 2843-2848.
- Plantenga, Janneke (2010). Domweg gelukkig met een deeltijd baan? In: Andries van den Broek en Mariëlle Cloïn (red.), *Komt tijd, komt raad? Essays over mogelijkheden voor een nieuwe tijdsorde* (p. 53-65). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Portegijs, Wil (2022). *Eens deeltijd, altijd deeltijd? Uitbreiding van de arbeidsduur van oudere moeders*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Portegijs, Wil, Mariëlle Cloïn, Saskia Keuzenkamp, Ans Merens en Eefje Steenvoorden (2008). *Verdeelde tijd. Waarom vrouwen in deeltijd werken*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Pouwels, Babette en Marieke van den Brink (2021). *Bedrijvenmonitor 2020*. Zeist: Bureau Pouwels/Commissie Monitoring.

- Pouwels, Babette en Wilma Henderikse (2013). 'Het zingt rond'. *Succes door aanbod en kwaliteit van vrouwen. Monitor Talent naar de Top 2012*. Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuiskes en Partners.
- Pouwels, Babette en Wilma Henderikse (2014). *Talent telt in de top. Monitor Talent naar de Top 2013*. Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuiskes en Partners.
- Remery, C. (1998). *Effecten van emancipatiegericht personeelsbeleid* (proefschrift). Ridderkerk: Ridderprint.
- Rijksoverheid (2021). *Betere man-vrouwverhouding geregeld voor top bedrijfsleven*. Geraadpleegd 28 september 2021 via <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2021/09/28/betere-man-vrouw-verhouding-geregeld-voor-top-bedrijfsleven>.
- Roeters, Anne (red.) (2018). *Alle ballen in de lucht. Tijdsbesteding in Nederland en de samenhang met kwaliteit van leven*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- RU/ING (2009). *Diversify ING!* Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Ruitenbergh, J.F. (2014). *Socialized Choices. Labour Market Behaviour of Dutch Mothers* (proefschrift). Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Russo, Giovanni en Wolter Hassink (2008). The Part Time Wage Gap: A Career Perspective. In: *De Economist*, jg. 156, nr. 2, p. 145-174.
- Schein, V.E., R. Mueller, T. Lituchy en J. Liu (1996). Think manager – think male: A global phenomenon? In: *Journal of organizational behavior*, jg. 17, nr. 1, p. 33-41.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. In: *Personnel Psychology*, jg. 40, nr. 3, p. 437-454.
- Schneider, B., H.W. Goldstein en D.B. Smith (1995). The ASA framework: An update. In: *Personnel Psychology*, jg. 48, nr. 4, p. 747-773.
- Smith, N. en P. Parrotta (2018). Why so few women on boards of directors? Empirical evidence from Danish companies in 1998-2010. In: *Journal of Business Ethics*, jg. 147, nr. 2, p. 445-467.
- Stichting Het Potentieel Pakken (2020). *Het Potentieel Pakken in de zorg – De kansen rondom grotere deeltijdbanen*. Amsterdam: Stichting Het Potentieel Pakken.
- Stroh, L.K., J.M. Brett en A.H. Reilly (1992). All the Right Stuff: A Comparison of Female and Male Managers' Career Progression. In: *Journal of Applied Psychology*, jg. 77, nr. 3, p. 251-260.
- Tijdens, Kea (2006). *Een wereld van verschil* (oratie). Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- TK (2012/2013). *Hoofdlijnenbrief Emancipatiebeleid 2013-2016*. Brief van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aan de Tweede Kamer van 10 mei 2013. Tweede Kamer, vergaderjaar 2012/2013, 30420, nr. 177.
- TK (2017/2018). *Emancipatienota 2018-2021. Principes in praktijk*. Brief van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aan de Tweede Kamer van 29 maart 2018. Tweede Kamer, vergaderjaar 2017/2018, 30420, nr. 270.
- TK (2019/2020a). *Kabinetsreactie op het SER-advies Diversiteit in de top, tijd voor versnelling*. Tweede Kamer, vergaderjaar 2019/2020, 30420, nr. 340.
- TK (2019/2020b). *Arbeidsmarktbeleid*. Brief van de ministers van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Tweede Kamer, vergaderjaar 2019/2020, 29544, nr. 1006.
- TK (2020/2021). *Opbrengsten Emancipatiebeleid 2017-2021*. Tweede Kamer, vergaderjaar 2020/2021, 30420, nr. 357.
- Weel, Ingrid (2018). Schaf af dat functioneringsgesprek, doek de hele HR-afdeling op. In: *Trouw*, 18 oktober 2018.

Summary

A long way

Underrepresentation of women in management and senior roles explained

While the number of women in senior and management roles in the Netherlands has increased over the past twenty years, the proportion of women in senior roles is still relatively low – particularly in the business community. The position of women in management and senior roles is well documented, and relevant accounts thereof are regularly brought up to date. However, the explanatory research available is often dated or relates to case studies that do not paint a representative picture. What is largely lacking is explanatory research conducted at a nationwide level, within which context a number of specific knowledge gaps can be identified.

First and foremost, it is unclear which reasons carry the most weight to account for the underrepresentation of women in (senior) management (Henderikse et al. 2007; Jongen et al. 2019). Secondly, in the Netherlands, there is an absence of national, representative research into processes such as recruitment, advancement and departure to account for the underrepresentation of women in (senior) management. Thirdly, both at an international level and in the Netherlands, little is known about the effectiveness of measures that companies can put in place to get more women into (senior) management, as is shown by literature reviews (Foster Curtis and Draechslin 2008; Van Luijn 2004; Merens 2012). This thesis aims to provide answers to these unanswered questions.

The principal question of this thesis is therefore formulated as follows:

What factors can account for the fact that so few women work in senior and management roles in Dutch companies and other labour organisations?

This thesis contributes to scientific knowledge, given that it adds to current quantitative insights in various ways about the causes underpinning the underrepresentation of women in (senior) management positions in the Netherlands. Five individual studies have been carried out to this end.

Three distinct types of theoretical approaches have been used in this thesis to account for the underrepresentation of women in management and senior roles, namely: 1. reasons related to supply, 2. reasons in the area of perception and gender stereotypes and 3. reasons related to demand. These reasons may occasionally overlap.

The relative importance of explanatory factors for the underrepresentation of women in management roles

Although a large number of studies have been carried out into the underrepresentation of women management roles in recent decades, little is, as yet, still known about the weight of the various types of theoretical explanations in relation to each other (Henderikse et al.

2007; Jongen et al. 2019). In order to gain more insight into these aspects, we have carried out quantitative analyses using a series of relevant factors derived from those reasons. Analyses based on the Labour Force Survey (Enquête Beroepsbevolking, EBB) of Statistics Netherlands (Centraal Bureau voor de Statistiek, CBS) and the Emancipation opinions survey (EMOP) of the Netherlands Institute for Social Research (Sociaal en Cultureel Planbureau, SCP) show that the number of working hours is the strongest determining factor for the underrepresentation of women in management, board and executive positions. In addition, the gender differences in management and executive roles are accounted for (in order of importance) by sector and field of study: working in business and having a degree in an economic/legal or technical area of specialisation increase the likelihood of achieving such roles. This is in line with our expectations based on the human capital theory. We were therefore able to confirm the hypotheses with regard to these factors. Gender differences in career ambitions account for the gender differences in the execution of executive positions, albeit far less so than working hours. As such, they have relatively little added value in relation to accounting for why women hold fewer senior management positions than men. This may be due to the fact that the effect of people's ambitions is partly due to other factors, such as working hours and level of education. Gender norms were neither found to be related to leadership positions, nor to sex-based differences therein. Perhaps the operationalisation of gender norms in our study had been overly general and therefore less suited to measuring gender norms about female leaders.

Advancement of women and men into management roles

One reason for the small proportion of women in senior positions may be that women advance to executive and senior roles less often than men. In the Netherlands, this has not been studied either recently or at national level. This study therefore examined whether, and if so in what way, women and men progress to managerial roles over time and how any differences in that process can be accounted for.

Based on the Labour Supply Panel (Arbeidsaanbodpanel, AAP) of the Netherlands Institute for Social Research, we catalogued the careers of fledging employees (18-35 years old) and experienced employees (36-65 years old) for 2004-2018. Using latent class growth analysis, we obtained profiles of employees most similar in their career development for these age groups. With regard to the new employees, we distinguish between the profiles of non-management employees, ascending lower management and ascending middle management. With regard to the experienced, we distinguish between the profiles of non-management employees, steady state, ascending middle management, rising senior executives and departures. In both age groups, women appear to be overrepresented among the profiles of non-management staff (percentage of women around 60-70%). By contrast, men are more likely to fall into the other profile categories. This applies mainly to profiles characterised by advancement to senior positions (percentage of men 74%) and middle management (percentage of men 60-70%).

Beforehand, we assumed that women would be less likely than men to advance to managerial and senior executive positions due to the fact that they work part time far more

than men, work fewer overtime hours, receive less support from their organisation and due to the fact that labour organisations have more negative expectations about mothers than fathers. Multinomial logistic regression analyses clearly confirm the hypotheses regarding part-time work and overtime. Full-time work and overtime (only in the case of experienced employees) clearly provide a greater chance of advancement to an executive position, particularly a senior position, than (remaining in) a non-management position. In addition, it appears that experienced employees with sizeable part-time contracts (28-34 hours a week) are more likely than employees with minor part-time jobs to become or remain middle managers, albeit less so than full-time employees.

We were unable to find any confirmation to support the hypotheses that women are less likely than men to advance to managerial leadership positions because they receive less support from their organisations and due to organisations having more negative expectations regarding mothers (except for the steady state profile). Furthermore, it was revealed that within larger organisations the likelihood of advancement to (more senior) management positions is greater than in smaller organisations – most likely due to there being more hierarchical layers and therefore more opportunities for advancement.

Departure of women and men from senior positions

A great deal more research has been carried out into the role of the low level of advancement of women into management and senior roles than into the potential role of the relatively high degree of departure from such positions to account for the low proportion of women in senior roles. Qualitative studies in the 2000s show that women left managerial and senior roles because they did not feel at home within the competitive culture due to the long working weeks and/or because they received insufficient support with regard to their ambitions. This sub-study therefore examined whether at national level there is a relatively high rate of outflow of women compared to men from senior and second tier levels. We assumed that women at senior and second tier levels would leave those positions relatively more often than men due to their minority position, however this hypothesis was not confirmed in this study. Analyses based on various databases in all sectors examined (business community, government, non-profit sector) show that the proportion of women leaving senior positions overall (outflow of men and women combined) is consistently (slightly) lower than their proportion in overall recruitment. In addition, the outflow of women does not exceed their representation at current senior levels – except for in the non-profit sector (healthcare and socio-economic organisations). To the extent that this study could examine the second tier level – which could only be achieved for central government – it was revealed that, just as at senior levels, the outflow of women is less than those recruited. The lagging representation of women at senior levels, particularly in private sector companies, can therefore not be attributed to a relatively high level of outflow at a senior level. It may be that a relatively large outflow of women from the second tier level of management in the business community plays a key role.

Departure of women and men from management positions

This sub-study builds on the previous sub-study carried out. In addition, international research shows that the outflow of women from second tier roles is greater than that from senior roles. This sub-study has therefore examined whether women and men in management roles, who presumably largely work in second tier roles, differ in their outflow and what factors play a role in this regard. We have focused on negative outflow: a decrease in the number of subordinates, a change to a non-executive position or dismissal.

Analyses based on the Labour Supply Panel (2004-2016) show that women and men in executive roles experience negative outflow roughly about equally as often: over a third will experience this on one occasion, whereas 5% of women and 8% of men will experience this more than once (meaning this is not a significant difference). However, when women leave, they appear to be more likely to end up in non-executive roles than male executives. Two years after their departure, an equally large proportion of these women and men appeared once again to be working as executives. However, due to the fact that, as referred to previously, more women than men moved from an executive to a non-executive role at earlier stages, on balance more executive women than men have ‘disappeared’ after three measurements (six years). As a result, fewer women are then available to advance to senior roles. In other words, there is a ‘leaking pipeline’ in terms of potential female executives (Pell, 1996). This could account for the underrepresentation of women in senior roles – particular in the private sector. The sub-study on advancement has indeed demonstrated this.

We hypothesised that female executives have a higher probability of outflow than male executives because they are more often dissatisfied with work and career opportunities. These hypotheses, however, were not confirmed in this sub-study. It is, however, true that job dissatisfaction was a predictor of negative outflow, despite this not showing any different effects according to sex. Nor did we find that dissatisfaction with career advancement opportunities had an effect on the outflow of executives – whether individually for men or women. In addition, it was shown that executives in the corporate sector were more likely to leave employment than in the non-profit sector. This may be related to the better protection against dismissal provided for civil servants that applied up to 2020.

Effectiveness of measures of labour organisations to get more women into senior executive roles

Companies and other labour organisations may influence the proportion of women in senior roles by taking specific measures. Literature reviews conducted in the Netherlands and in other countries have shown that relatively little is known about the effectiveness of measures taken by organisations to get more women into senior management roles. This evaluative sub-study has therefore examined the effects of measures taken by labour organisations to increase the proportion of women in senior roles, based on literature review and empirical research.

Based on the literature on barriers prohibiting women from progressing to the most senior level, we have distinguished between four distinct types of measures that organisations

can take: 1. strategy and diversity policy of the organisation, 2. embedding in the line organisation, 3. use of HR tools and 4. use of communication tools. Analyses based on data from the signatories of the Talent to the Top Charter show that measures in the area of strategy, HR instruments for terms of employment (primarily flexible working practices) and communication are associated with an increase in women at the most senior level. Moreover, with regard to strategy and terms of employment, taking a wide range of measures, irrespective of the combination of the specific measures, contributes to a larger proportion of women in senior executive roles. In terms of communication, it appears that specific measures, such as external communication and increasing the visibility of women, is associated with more women in senior roles. We found no significant effects of embedding measures in the line organisation, e.g. embedding diversity policies in the planning and control cycle. However, additional analyses based on monitoring data from the charter signatories from later years (Pouwels and Henderikse 2013, 2014), shows that this type of measure does indeed have an effect, albeit in the long term (delayed effect of at least 12 months).

Certain individual HR measures in the area of terms of employment (parental leave and child care) appear to have no effect or appear to have a negative impact (part-time working practices in the second tier) on the number of women at the most senior level. Charter organisations consider these types of terms of employment as one of the success factors underpinning their policy to get more women in the most senior executive positions. The perceptions of what constitutes a successful policy therefore do not always seem to match the effectiveness of measures aimed at tackling barriers to women, as is demonstrated by empirical research.

Conclusion and discussion

This thesis contributes to the scientific knowledge available about women in the most senior executive and management positions in several ways. One of the strengths of this thesis is that it marks the first occasion on which a nationwide, quantitative and longitudinal study has been carried out in the Netherlands into the processes underlying the low proportion of women at the most senior executive and management level. This thesis shows that the degree of advancement of women into managerial positions, and into top-level executive positions in particular, is significantly lower than that of men. There is, however, no difference in terms of the outflow from such positions between men and women. The lagging advancement of women therefore appears to be a more important factor than outflow in respect of the underrepresentation of women at the most senior level and in management.

Another strength of this thesis is that it contributes to a greater understanding of the relative importance of the various factors underpinning the underrepresentation of women in management positions. To this end, a series of relevant factors have been included in the analyses. The cross-sectional study showed that the number of working hours is the most important determining factor in accounting for the low proportion of women in management. In addition, the longitudinal study shows that working part time is unfavourable to

promotion opportunities into management positions at a later stage. These results are all the more important in view of the high percentage of women in the Netherlands working part time (70% of working women).

Thirdly, this thesis provides new knowledge on the effectiveness of measures of labour organisations aimed at getting more women into top-level positions – which is a subject that had not been studied in the Netherlands before. The key measures constitute a coherent diversity policy and commitment from the most senior level. In addition, a wide range of individual measures appears to be effective.

This thesis also has a number of limitations, primarily related to the available data. In a number of studies, it was impossible or only partially possible to distinguish the most senior level from the second tier in terms of seniority, due to the properties of the available data. In addition, there is no database available in the Netherlands with which all potential factors could be examined simultaneously. Organisational characteristics (demand factors) in particular are absent or limited in the available files. Another limitation is that the sub-study into the effectiveness of measures only relates to the select group of signatories of the Talent to the Top Charter.

Any future research could focus on creating a database that records as many relevant supply and demand factors and gender stereotypes as possible. A database of this type recording different characteristics could be established by supplementing or enriching existing employee data on participation in management training and experience in management positions, alongside organisational characteristics (organisational culture, percentage of women in teams and the organisation, perception of support for career development, the hierarchical position of executives) and gender stereotypes. In terms of the measurement of gender stereotypes, we would suggest examining specific gender norms about leadership instead of general gender norms about work.

The role of ambitions in achieving a management position has not yet been sufficiently clarified in this thesis. Any follow-up research using longitudinal data could clarify how the ambitions of women and men develop throughout their lives and profession careers in conjunction with other factors (level of education, working hours, gender norms), to what extent gender differences arise and what impact this has on their progression into management roles.

Finally, it is recommended that any future research into the effectiveness of measures should be focused on a broader, less select group of labour organisations than the charter signatories. This requires multi-year data on both the proportion of women in the second tier and most senior executive roles and the measures put in place.

Bijlage A

Tabel A.1

Uitval van niet-leidinggevenden en leidinggevenden, naar aantal personen aan wie leiding wordt gegeven, 2004-2018 (in procenten)

	% uitval	n
geen leidinggevende	33,7	16.926
1-4 personen	33,1	3.485
5-9 personen	33,3	1.693
10-19 personen	29,3	1.228
20-49 personen	31,2	865
50-99 personen	31,9	248
≥ 100 personen	29,6	196
alle werknemers 2004-2018	33,2	24.641

Bron: SCP (AAP'04-'18)

Tabel A.2

Fitmaten van LCGA's met lineaire en kwadratische groeicurve (n = 550) naar het onderscheiden aantal latente klassen, voor 18-35-jarigen, 2004-2018

aantal latente klassen	log-likelihood	Df	BIC	Adj. BIC	Entropie	LMR	P ≤
2	-3139	12	6353	6315	0,91	1161,96	0
3	-2963	16	6028	5977	0,89	337,40	0
4	-2925	20	5976	5912	0,90	74,16	0,519
5	-2898	24	5947	5871	0,89	51,63	0,260
6	-2889	28	5954	5865	0,79	37,76	1
7	-2869	32	5941	5839	0,87	48,89	0,052

Bron: SCP (AAP'04-'18)

Tabel A.3

Fitmaten van LCGA's met lineaire en kwadratische groeicurve (n = 1264) naar het onderscheiden aantal latente klassen, voor 36-65-jarigen, 2004-2018

aantal latente klassen	log-likelihood	Df	BIC	Adj. BIC	Entropie	LMR	P ≤
1	-9120	8	18.297	18.272			
2	-7395	12	14.876	14.838	0,925	3332,74	0
3	-6963	16	14.040	13.989	0,915	836,09	0
4	-6851	20	13.844	13.781	0,912	216,59	0,016
5	-6754	24	13.680	13.604	0,923	185,71	0,003
6	-6739	28	13.677	13.588	0,93	189,00	0,004
7	-6664	32	13.557	13.456	0,872	62,62	0,187

Bron: SCP (AAP'04-'18)

Tabel A.4

Multinomiale, logistische regressieanalyse met marginale effecten op de loopbaanprofielen van werknemers van 18-35 jaar, 2004-2018 (verschillen in procenten)

	niet-leiding- gevendenden	stijgende lagere managers	stijgende middenmanagers
geslacht			
man (ref.)			
vrouw	11,11	-2,52	-8,59*
arbeidsduur (per week)			
1-27 uur (ref.)			
28-34 uur	-10,29	9,15	1,14
≥ 35 uur	-19,73**	15,27**	4,47
overwerk (in uren per week)			
0 uur (ref.)			
1-4 uur	-5,88	4,36	1,52
5-9 uur	-10,31	5,86	4,45
≥ 10 uur	-22,54**	8,75	13,79*
steun vanuit organisatie (schaal, 1 = volledig oneens, 5 = volledig eens)	2,73	-4,11*	1,38
aanwezigheid thuiswonend(e) kind(eren)			
geen thuiswonend(e) kind(eren) (ref.)			
wel thuiswonend(e) kind(eren)	-2,25	-4,64	6,88**
geslacht * aanwezigheid thuiswonend(e) kind(eren)			
zonder thuiswonend(e) kind(eren) (vrouw minus man)	3,32	-0,14	-3,18
met thuiswonend(e) kind(eren) (vrouw minus man)	17,27*	-4,03	-13,24*
opleidingsniveau			
bo/vmbo/mavo/mbo/havo/vwo (ref.)			
hbo/wo	-6,15*	4,33	1,81
ervaring in huidige functie (in jaren)	5,10	-0,96	-4,14
sector			
bedrijfsleven (ref.)			
overheid/non-profit	8,09	-11,95*	3,86
organisatieomvang (in aantal medewerkers)	-0,21	-1,43	1,64*
n	347	149	54
n meerdere jaren meegedaan	2064	896	312

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Bron: SCP (AAP'04-'18)

Tabel A.5

Multinomiale regressieanalyse met marginale effecten (in percentages) op de loopbaanprofielen van werknemers van 36-65 jaar, 2004-2018 (verschillen in procenten)

	niet-leiding-geevenden	steady state	stijgende midden-managers	stijgende top-managers	uitstromers
geslacht					
man (ref.)					
vrouw	6,33	-9,32*	1,46	0,01	1,51
arbeidsduur (per week)					
1-27 uur (ref.)					
28-34 uur	-17,63**	10,18**	4,65*	1,48	1,31
≥ 35 uur	-23,22 **	7,09	9,87**	3,79**	2,45
overwerk (per week)					
0 uur (ref.)					
1-4 uur	-15,94**	10,04**	3,84*	2,04*	0,03
5-9 uur	-19,98**	7,22**	7,90**	3,51*	1,35
≥ 10 uur	-26,46**	9,71*	8,07**	5,14*	3,54
steun vanuit organisatie (schaal, 1 = volledig oneens, 5 = volledig eens)	-0,50	-0,09	-0,27	0,54	0,31
aanwezigheid thuiswonend(e) kind(eren)					
geen thuiswonend(e) kind(eren) (ref.)					
wel thuiswonend(e) kind(eren)	-7,59*	3,55	1,07	0,71	2,26*
geslacht * aanwezigheid thuiswonend(e) kind(eren)					
zonder thuiswonend(e) kind(eren) (vrouw minus man)	1,35	-5,90	4,65	-0,83	0,73
met thuiswonend(e) kind(eren) (vrouw minus man)	7,36	-10,00*	0,75	0,19	1,69
opleidingsniveau					
bo/vmbo/mavo/mbo/havo/vwo (ref.)					
hbo/wo	-3,45*	0,86	1,19	1,36*	0,03
ervaring in huidige functie (in jaren)	2,59*	-0,25	-0,92	0,22	-1,64*
sector					
bedrijfsleven (ref.)					
overheid/non-profit	5,38	-6,29*	0,82	0,69	-0,59
organisatieomvang (in aantal medewerkers)	-0,11	-0,89	-0,10	0,60*	0,51*
n	751	336	110	37	30

Tabel A.5
(Vervolg)

	niet-leiding- gevend	steady state	stijgende midden- managers	stijgende top- managers	uit- stromers
n meerdere jaren meegedaan	5200	2424	760	272	232

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Bron: SCP (AAP'04-'18)

Dankwoord

Een lange weg. De titel van dit proefschrift gaat niet alleen over de lange weg die sommige vrouwen naar de top afleggen en de lange tijd die het zal duren om substantieel meer vrouwen in de top te krijgen. Hij verwijst ook naar de weg die ik zelf heb afgelegd van de start van mijn promotietraject tot het einde. Het is inmiddels twaalf jaar geleden dat ik een onderzoek begon naar uitstroom van vrouwen uit de top. Ik had toen nog niet kunnen bedenken dat dit onderzoek zou uitmonden in het eerste artikel van mijn proefschrift. Tussen het schrijven van de artikelen en hoofdstukken van dit proefschrift door heb ik ook veel SCP-onderzoeken gedaan. Maar het proefschrift heeft me wel jarenlang beziggehouden. Nu het af is, ben ik blij om het te kunnen loslaten. Tegelijk kijk ik ook met plezier terug op de afgelopen periode en besef ik hoeveel mensen mij hebben gestimuleerd, aangemoedigd of het mogelijk hebben gemaakt om dit proefschrift te schrijven.

Allereerst wil ik mijn promotor Joop Schippers en copromotor Chantal Remery hartelijk danken voor de prettige en deskundige begeleiding. Joop, ik heb veel gehad aan jouw theoretische en vakinhoudelijke expertise. Chantal, je hielp me verder met jouw grote empirische kennis, vooral van de internationale literatuur. Jullie vulden elkaar ook in andere opzichten goed aan: terwijl Joop de grote lijnen van het proefschrift in de gaten hield, lette Chantal juist meer op de details.

Daarnaast wil ik de directie van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) – Marjolijn Olde Monnikhof en (tot voor kort) Kim Putters – danken voor de mogelijkheid om bij het SCP mijn proefschrift te schrijven. Ook mijn (voormalige) leidinggevenden, Jos de Haan, Maroesjka Versantvoort en Martin Olsthoorn, ben ik dankbaar voor de tijd en ruimte die zij mij gaven om aan mijn proefschrift te werken.

In de afgelopen jaren heb ik veel belangstelling, aanmoedigingen en steun voor mijn proefschrift gekregen van SCP-collega's. Veel dank hiervoor! Het is fijn om in zo'n omgeving met betrokken collega's te werken.

Daarnaast dank ik Sander en Jurjen voor de nuttige adviezen bij de statistische analyses, Jurjen voor zijn co-auteurschap, Edith en Jan Dirk voor het wegwijs maken in het Arbeidsaanbodpanel en Anna Maria en Debbie voor de handige tips voor het schrijven van een proefschrift op basis van artikelen.

Wil, in de afgelopen twintig jaar hebben wij samen veel interessante emancipatie-onderzoeken gedaan. Jouw vroegere onderzoek over door- en uitstroom van vrouwen bij de universiteit inspireerde mij dit ook voor topfuncties te gaan onderzoeken. Het proefschrift heb je van begin tot eind kunnen meemaken. Veel dank voor je interesse en steun! Het spreekt vanzelf dat je nu paranimf bent.

Buiten het scp hebben veel mensen mij gestimuleerd, geholpen of op een andere manier bijgedragen aan dit proefschrift.

Met Wilma Henderikse en Babette Pouwels schreef ik een artikel over effectiviteit van maatregelen van bedrijven, dat een hoofdstuk van dit proefschrift vormt. Met Wilma maakte ik een aantal keren de Monitor Talent naar de Top en met Babette werkte ik daarna samen bij andere (onderzoeks)activiteiten. Wilma en Babette, hartelijk dank voor de fijne samenwerking!

Mijntje Lückerrath-Rovers dank ik voor het gratis ter beschikking stellen van de data over topbestuurders, waardoor het mogelijk werd om uitstroom uit de top te onderzoeken. Justus Veenman moedigde mij in een ver verleden aan door te suggereren dat een proefschrift voor mij 'een invuloefening' zou zijn. Nu was het beslist meer dan dat, maar zo'n advies heeft wel stimulerend gewerkt.

Anja, fijn dat we al zo lang bevriend zijn. De vanzelfsprekendheid waarmee we vroeger studieopdrachten samen deden of andere activiteiten ondernamen, is al die jaren gebleven. En nu is het weer vanzelfsprekend dat je paranimf bent.

Andere vrienden en vriendinnen wil ik, zonder iedereen afzonderlijk te kunnen noemen, ook graag bedanken voor alle steun en belangstelling voor mijn proefschrift.

Lily, bedankt voor je medeleven en aanmoedigen in de afgelopen jaren. Onze ouders kunnen mijn promotie niet meer meemaken, maar ik weet zeker dat ze ook zo hadden meegeleefd en trots zouden zijn.

Ook dank ik andere leden van mijn familie en schoonfamilie, opnieuw zonder namen te noemen, voor de interesse die ze steeds hebben getoond voor mijn proefschrift.

Frank en Mark, ik ben er trots op hoe jullie je ieder op je eigen wijze hebben ontwikkeld. Het is heel fijn hoeveel belangstelling en steun jullie me in al die jaren hebben gegeven bij het schrijven van dit proefschrift. Heel veel dank daarvoor! Ook Rebecca, bedankt voor je interesse, en fijn dat je 'in' onze familie bent.

Dijs, vanaf het eerste moment dat ik een proefschrift wilde gaan schrijven, was je meteen enthousiast en heb je steeds geloofd in de goede afloop. Op momenten dat ik het even niet zag zitten, heeft me dat erg geholpen om door te gaan. Heel veel dank voor je liefde, steun en aanmoedigen!

Curriculum vitae

Ans Merens werd geboren op 21 maart 1960 en groeide op in Voorschoten. In 1978 behaalde ze het diploma Gymnasium-A aan het Stedelijk Gymnasium in Leiden. Daarna studeerde ze sociologische economie (afgerond in 1985) en, later, in tussenpozen, maatschappijgeschiedenis (afgerond in 1995) aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Tijdens haar economiestudie ontstond haar interesse in emancipatievraagstukken. In 1985 ging zij werken als docent onderzoeksmethoden en -technieken aan de subfaculteit Maatschappijgeschiedenis van de Erasmus Universiteit. Van 1987-1990 was zij achtereenvolgens werkzaam bij het Stedelijk Bureau Ander Werk in Rotterdam, de Sociaal-Economische Raad (SER) en de Volkskrant. In 1990 besloot ze onderzoeker te worden en trad ze in dienst bij het toenmalige Instituut voor Sociologisch-Economisch Onderzoek (ISEO) van de Erasmus Universiteit.

Sinds 1993 werkt ze als wetenschappelijk medewerker bij het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP). In de eerste jaren werkte ze mee aan doelgroepenrapportages over onder meer minderheden, ouderen en jeugd. Vanaf 1999 doet ze onderzoek op het terrein van vrouw-manemancipatie. Ze was betrokken bij alle edities van de Emancipatiemonitor (2000-2020), als (mede-)auteur, en, van 2008-2014, als projectleider. Daarnaast heeft ze onderzoek gedaan naar de positie van vrouwen in besluitvormende functies in de media, de arbeidsmarktpositie van vrouwen en mannen met een migratieachtergrond en van jonge vrouwen en mannen, deeltijdwerk en kinderopvang. Sinds 2010 heeft ze zich gespecialiseerd in onderzoek naar de positie van vrouwen in top- en managementfuncties. Ze was auteur van de hoofdstukken over topfuncties in de Emancipatiemonitor, was projectleider van de Monitor Talent naar de Top 2010 en 2011 en schreef diverse artikelen en onderzoeksrapporten over vrouwen in de top en het management. Tegenwoordig doet ze daarnaast onderzoek naar algemene arbeidsmarktproblemen, zoals de gevolgen van thuiswerken voor werknemers en de rol die werkgevers spelen bij arbeidsvoorwaarden van groepen werknemers.

Naast de SCP-werkzaamheden participeert ze in de werkgroep Gender Equality Index en andere consultaties van het European Institute for Gender Equality (EIGE) in Vilnius (Litouwen).