



Sociaal en Cultureel Planbureau

Verschillende wegen naar leidinggeven

Doorstroom van vrouwen en mannen
naar leidinggevende functies



Verschillende wegen naar leidinggeven

Doorstroom van vrouwen en mannen naar leidinggevende functies

Ans Merens
Jurjen Iedema

Het Sociaal en Cultureel Planbureau is een interdepartementaal, wetenschappelijk instituut, dat – gevraagd en ongevraagd – sociaal-wetenschappelijk onderzoek verricht. Het SCP rapporteert aan de regering, de Eerste en Tweede Kamer, de ministeries en maatschappelijke en overheidsorganisaties. Het SCP valt formeel onder de verantwoordelijkheid van de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Het SCP is opgericht bij Koninklijk Besluit op 30 maart 1973. Het Koninklijk Besluit is per 1 april 2012 vervangen door de ‘Regeling van de minister-president, Minister van Algemene Zaken, houdende de vaststelling van de Aanwijzingen voor de Planbureaus’.

© Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag 2020

SCP-publicatie 2020-08

Opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag

Figuren: Mantext, Moerkapelle

Vertaling samenvatting: AVB-vertalingen, Amstelveen

Omslagontwerp: Textcetera, Den Haag

Foto omslag: Hollandse Hoogte | Manfred Kostner

ISBN 978 90 377 0949 0

NUR 740

Copyright

U mag citeren uit SCP-rapporten, mits u de bron vermeldt.

U mag SCP-bestanden op een server plaatsen mits:

- 1 het digitale bestand (rapport) intact blijft;
- 2 u de bron vermeldt;
- 3 u de meest actuele versie van het bestand beschikbaar stelt, bijvoorbeeld na verwerking van een erratum.

Data

SCP-databestanden, gebruikt in onze rapporten, zijn in principe beschikbaar voor gebruik door derden via DANS www.dans.knaw.nl.

Contact

Sociaal en Cultureel Planbureau

Postbus 16164

2500 BD Den Haag

www.scp.nl

info@scp.nl

Via onze website kunt u zich kosteloos abonneren op een elektronische attendering bij het verschijnen van nieuwe uitgaven.

Inhoud

Voorwoord	4
Samenvatting en slotbeschouwing	5
1 Stagnerende loopbanen?	10
1.1 Achtergrond	10
1.2 Onderzoeksvraag	11
1.3 Literatuur over doorstroom	11
1.4 Data	15
Noot	16
2 Beschrijving van loopbanen	17
2.1 Doorstroom en uitstroom	17
2.2 Beschrijving van de loopbaanprofielen	17
2.3 Samenstelling van de loopbaanprofielen	21
Noot	26
3 Verklaring van doorstroom	27
3.1 Inleiding	27
3.2 Analyse van de loopbaanprofielen	27
3.3 Starters en ervaren werknemers vergeleken	32
Noten	33
Summary and conclusions	34
Bijlagen (te vinden op www.scp.nl bij dit rapport)	
Literatuur	39

Voorwoord

Vrouwen in de top vormen onderwerp van een steeds terugkerend debat. Dat debat heeft een nieuwe impuls gekregen nu het kabinet, in navolging van het advies *Diversiteit in de top, tijd voor versnelling* van de Sociaal-Economische Raad (SER 2019), heeft besloten tot invoering van een quotum voor vrouwen in de raad van commissarissen van beursgenoteerde bedrijven. Geleidelijk aan zijn steeds meer mensen in Nederland overtuigd geraakt van de noodzaak van een quotum omdat het aandeel topvrouwen in grote bedrijven in de afgelopen jaren slechts langzaam is toegenomen.

Voor bedrijven die onder de quotumregeling gaan vallen, maar ook voor andere bedrijven die werk willen maken van diversiteitsbeleid, is het van belang dat er voldoende potentieel is van vrouwen die kunnen doorstromen naar topfuncties. Het is bekend dat er meer vrouwen in de lagen onder de top werken dan in de top zelf. Er is tot nu toe echter weinig onderzoek gedaan naar de onderliggende processen van doorstroom naar de verschillende niveaus van leidinggevende functies. In dit onderzoek wordt daarom nagegaan of en op welke manier vrouwen en mannen gedurende hun loopbanen doorstromen naar leidinggevende en topfuncties. Ook kijken we welke factoren van invloed zijn op het al dan niet realiseren van doorstroom.

Deze publicatie verschijnt tijdens de coronacrisis, maar het onderzoek is eerder uitgevoerd. Wat de nu ontstane economische crisis zal betekenen voor de doorstroom van vrouwen naar leidinggevende functies, is nog niet goed te zeggen. Voor deze doorstroom zijn er vrijgekomen managementfuncties nodig, maar die zullen mogelijk beperkter beschikbaar zijn door vacaturestops en inkrimpingen in sommige sectoren. Uiteindelijk speelt ook de bereidheid van bedrijven om vrouwen in de wel beschikbare managementfuncties te benoemen een grote rol.

Het Sociaal en Cultureel Planbureau publiceert sinds 1983 over emancipatieonderzoek en draagt daarmee bij aan kennis en inzichten over de positie van vrouwen en mannen in de Nederlandse samenleving en meer specifiek op de arbeidsmarkt. Dit onderzoek vult een kennislacune over vrouwen in de top.

Prof. dr. Kim Puffers
Directeur Sociaal en Cultureel Planbureau

Samenvatting en slotbeschouwing

S.1 Samenvatting

De opmars van vrouwen naar topfuncties verloopt traag. Vanuit het oogpunt van optimale benutting van het talent van vrouwen en vanuit sociale rechtvaardigheid wordt dit als onwenselijk gezien en wordt beleid gevoerd om hierin verandering te brengen (SER 2019; TK 2019/2020a). Om meer duidelijkheid te krijgen over de processen achter de langzame groei van het aantal topvrouwen zijn we in dit onderzoek nagegaan of en op welke manier vrouwen en mannen gedurende hun loopbaan doorstromen naar leidinggevende functies en welke factoren daarbij een rol spelen.

Aan de hand van data van het Arbeidsaanbodpanel (AAP) hebben we voor de periode 2004-2018 in kaart gebracht hoe de doorstroom verloopt van twee groepen werknemers. We volgen werknemers die aan het begin van hun loopbaan staan (18-35 jaar) en ervaren werknemers, die verder gevorderd zijn in hun loopbaan (36-65 jaar). In beide leeftijdsgroepen blijken vrouwen oververtegenwoordigd te zijn onder degenen die nooit leidinggeven (aandeel vrouwen rond 60-70%). Mannen, daarentegen, stromen in de onderzochte periode vaker dan vrouwen door naar leidinggevende functies, en daarbij nog wat meer naar topfuncties (aandeel mannen 70-74%) dan naar posities in het middenmanagement (aandeel mannen 60-70%). Daarnaast zijn mannen iets oververtegenwoordigd in de groep ervaren leidinggevers die na verloop van tijd uitstroomt naar een lagere leidinggevende functie of een niet-leidinggevende functie (aandeel mannen 59%).

Hoe kunnen we deze verschillen verklaren? Multivariate analyses laten zien dat arbeidsduur en overwerk het sterkst samenhangen met een lagere kans van vrouwen om door te stromen naar leidinggevende functies. Voltijdwerk geeft (bij starters en ervaren werknemers) een duidelijk grotere kans om door te stromen naar een leidinggevende functie dan om altijd in een niet-leidinggevende functie te blijven. Voor topfuncties geldt dat nog sterker dan voor lagere leidinggevende functies. Overigens past hierbij de relativisering dat deeltijdwerk niet alle routes naar leidinggevende functies afsluit. Ervaren werknemers met grote deeltijdbanen (28-34 uur per week) blijken meer kans te hebben dan werknemers met kleine deeltijdbanen om middenmanager te worden of te blijven. Daarnaast blijkt uit de analyses dat overwerk bij de ervaren werknemers samenhangt met doorstroom naar leidinggevende functies of het behouden hiervan. Voor doorstroom naar de top is het effect van overwerk nog sterker dan voor andere leidinggevende functies, vooral bij relatief veel overwerk (meer dan 10 uur per week).

Verder vonden we nog enige samenhang tussen organisatieomvang en de kans op doorstroom naar de hoogste leidinggevende functies. In grotere organisaties is er meer kans op doorstroom naar (hogere) leidinggevende functies. Dit komt waarschijnlijk doordat er meer hiërarchische lagen bestaan en er logischerwijs ook meer mogelijkheden zijn voor doorstroom naar de top dan in kleinere en plattere organisaties. Tegelijkertijd is er in grote organisaties ook relatief veel kans om als leidinggevende uit te stromen, dat wil zeggen om

naar een lagere leidinggevende functie of een niet-leidinggevende functie over te gaan. Ook voor uitstroom bieden grote organisaties met veel hiërarchische lagen meer mogelijkheden dan kleinere organisaties.

De uitkomsten vormen een bevestiging van onze verwachting dat vrouwen minder vaak doorstromen naar leidinggevende en topfuncties doordat zij veel vaker dan mannen een deeltijdbaan hebben en ze minder vaak overwerken. Voor de verwachting dat steun van de leidinggevende ertoe zou doen, vonden we geen bevestiging in onze analyses. Ook andere organisatiekenmerken, zoals sector, lieten niet of nauwelijks samenhang zien met doorstroom. Dat gold ook voor de andere opgenomen (individuele en baan)kenmerken. Dat betekent niet dat deze kenmerken er niet toe doen, maar we hebben hiervoor in onze data geen samenhang met doorstroom kunnen vaststellen.

S.2 Slotbeschouwing

Betekenis van het onderzoek

Een grotere doorstroom van vrouwen naar hogere en topfuncties vormt al decennialang een grote maatschappelijke uitdaging in Nederland. 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 of inkomens (Román 2006). De invloed op de doorstroommogelijkheden naar een leidinggevende functie is niet eerder 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 perceptie van werkgevers dat een arbeidsverleden van deeltijdwerk in feite minder ervaring betekent dan een arbeidsverleden in voltijd. Ook kan het betekenen dat vrouwen minder ambities hebben om door te stromen dan mannen omdat deeltijdwerkers over het algemeen minder ambitieus zijn dan voltijdwerkers (Dirven en Portegijs 2016). De rol van ambities hebben we met onze data echter niet kunnen vaststellen.

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

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 tevens een verklaring vormt waarom vrouwen minder vaak dan mannen doorstromen naar zulke functies. Vrouwen werken immers minder vaak over dan mannen. In een enigszins vergelijkbaar Belgisch onderzoek naar doorstroom van vrouwen en mannen naar managementfuncties kwam dit ook naar voren (Deschacht 2011). Voor Nederland waren er tot nu toe alleen aanwijzingen uit onderzoek van wat langer geleden (Van Doorne-Huiskes en

Schalkwijk 2006; Fischer et al. 2002; RU/ING 2009) dat de cultuur van lange werkweken een belemmering vormt voor vrouwen om door te stromen naar de top en een factor is voor uitstroom uit de (sub)top. 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 en de aanwijzingen uit de eerdergenoemde studies, 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.

Wanneer we de uitkomsten van dit onderzoek in relatie tot die van ander onderzoek bekijken, dan kunnen we concluderen dat de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties vooral kan worden toegeschreven aan hun geringere doorstroom (dan 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).

Implicaties voor beleid

In het beleid van de rijksoverheid wordt al jarenlang gestreefd naar vergroting van het aantal vrouwen in topfuncties. Daarvoor zijn in de afgelopen jaren verschillende maatregelen ingezet: subsidiëring van een databank met vrouwen die geschikt zijn voor toetreding tot topfuncties, faciliteren van charters (Charter Talent naar de Top, Charter Diversiteit) waarbij bedrijven zich kunnen aansluiten en hantering van een streefcijfer van 30% voor grote vennootschappen (Wet bestuur en toezicht) (TK 2012/2013; TK 2017/2018; TK 2019/2020a). Nieuw is dat er daarnaast (vermoedelijk in 2021) een quotum zal worden ingevoerd voor het aandeel vrouwen in de raden van commissarissen van beursgenoteerde bedrijven. Verder moeten alle grote vennootschappen (ongeveer 5000) zelf streefcijfers voor vrouwen in de top en subtop opstellen en een diversiteitsplan opstellen waarin staat hoe zij dit gaan realiseren (TK 2019/2020a). Het kabinet neemt hiermee de aanbevelingen over van het advies *Diversiteit in de top, tijd voor versnelling* van de Sociaal-Economische Raad (SER 2019). Ook streeft de rijksoverheid ernaar dat vrouwen meer uren gaan werken. Niet alleen om meer vrouwen naar de top te krijgen maar ook vanuit andere motieven, zoals bevordering van de economische zelfstandigheid. De uitkomsten van dit rapport bevestigen inderdaad het belang van meer uren werken voor de doorstroom van vrouwen naar de top. Deeltijdwerk heeft in Nederland een lange geschiedenis en is in de loop van de tijd verankerd 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). Gezien deze context is het begrijpelijk dat het kabinet in zijn reactie op het rapport van de Interdepartementale Beleidsonderzoek (IBO)-werkgroep Deeltijd niet één afzonderlijke maatregel, maar meerdere maatregelen voorstelt om het aantal werkuren van vrouwen te vergroten (TK 2019/2020b). Daarbij valt

op dat er veel aandacht is voor voorzieningen voor werkende ouders, in het bijzonder moeders, om arbeid en zorg te combineren. Van belang is dat de maatregelen ook gericht zijn op andere groepen die relatief veel in deeltijd werken, zoals jonge en oude vrouwen zonder kinderen. 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.

Voor bedrijven die met diversiteit aan de slag gaan, kunnen de uitkomsten van dit onderzoek twee verschillende typen aangrijpingspunten opleveren. Ten eerste zouden bedrijven vaker het gesprek kunnen aangaan met vrouwen die in deeltijd werken en hun vragen of zij geïnteresseerd zijn om meer uren te gaan werken. Zowel ouder als recent onderzoek (Keuzenkamp et al. 2009; Stichting Het potentieel pakken 2020) 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 dat niet van hen wordt verwacht (Ellemers 2014; Hart 2016). Zowel gesprekken over arbeidsduur als over ambities kunnen ervoor zorgen dat de potentiële kweekvijver van toekomstige vrouwelijke leidinggevendenden groeit.

Ten tweede zouden bedrijven en andere arbeidsorganisaties bij zichzelf te rade kunnen gaan of leidinggevende functies werkelijk alleen in voltijd uitgeoefend kunnen worden. De uitkomsten van dit onderzoek en ervaringen bij de rijksoverheid en andere non-profit-organisaties laten zien dat leidinggeven in grote deeltijdbanen (soms ook in duobanen) wel degelijk mogelijk is. Meer taken delegeren binnen een afdeling of een andere manier van organiseren zou kunnen helpen om leidinggevende functies ook in deeltijd te kunnen vervullen.

Een punt dat daarop aansluit is de norm van de lange werkweken die, vooral in het bedrijfsleven, voor topfuncties heel gebruikelijk zijn. Dat kan vrouwen ervan weerhouden door te stromen naar topfuncties en het kan uitstroom bevorderen, zo blijkt uit ander onderzoek (Fischer et al. 2002). De eis dat een werknemer veel uren zou moeten werken om carrière te maken (Landers 1996), veronderstelt impliciet een werknemer die geen zorgtaken of een privéleven naast het werk heeft. In de huidige samenleving waarin steeds meer vrouwen, maar ook mannen, werk en zorg (voor kinderen en/of zieke naasten) met elkaar combineren, is dit geen houdbare eis aan werknemers. Vanuit het oogpunt van gezondheid (bv. risico op burn-out) van werknemers lijkt het evenmin wenselijk om lange werkweken te stimuleren.

Om de overwerkcultuur te verminderen kan het nuttig zijn om de omvang van het takenpakket van topfunctionarissen nader te bekijken en, zo nodig, aan te passen, zodat een voltijdbaan ook werkelijk een baan van 40 uur in plaats van 80 uur is. Daarnaast zouden bedrijven kunnen onderzoeken of andere aspecten van hun organisatiecultuur een belemmering vormen voor de doorstroom van vrouwen (en andere groepen, zoals migranten)

naar de top. Door middel van open communicatie, trainingen en coaching kunnen bedrijven werken aan cultuurverandering (Merens et al. 2015; SER 2019).

Doorstroom in de crisis?

Deze publicatie verschijnt tijdens de coronacrisis, maar is eerder geschreven. De economische crisis die door de coronamaatregelen is ontstaan, heeft al geleid tot verlies van werk van flexibele arbeidskrachten. Op langere termijn dreigen ontslag van werknemers in vaste dienst en vacaturestops in bedrijven. Na de vorige crisis (2008-2014) bleek het aandeel managers onder de werkenden gedaald (CBS 2020a; Dirven en Bierings 2015); voor vrouwelijke managers gold dat sterker dan voor mannelijke managers.

Wat de huidige economische crisis zal betekenen voor de doorstroom van vrouwen naar leidinggevende functies, is nu nog niet goed te zeggen. Dat hangt mede af van de bereidheid van bedrijven om vrouwen in managementfuncties te benoemen. In de vorige crisis (2008-2014) bleek dat leiders in verschillende landen meer directief en rigide leiderschap gingen vertonen (Stoker et al. 2019), een type leiderschap dat meer bij mannen voorkomt. De waardering voor leiderschapskwaliteiten als empathie en samenwerking, eigenschappen die eerder aan vrouwelijke leiders worden toegeschreven, nam af. Dat verkleinde de kansen van vrouwen op doorstroom naar (hogere) leidinggevende functies. Mogelijk gaat dat nu weer zo. Daar staat tegenover dat er nu meer vrouwelijke leiders dan tien jaar geleden zijn. Dit zorgt mogelijk voor een andere dynamiek. Daarnaast nemen negatieve stereotypen over vrouwelijke leiders over langere tijd bezien geleidelijk af (Eagly en Scesny 2009; Henderikse 2012).

Verder zal de crisis er vermoedelijk toe leiden dat de focus in veel bedrijven komt te liggen op het overleven of, in elk geval, het zo goed mogelijk doorstaan van de crisis. De aandacht van bestuurders zal vooral uitgaan naar zaken als kostenbesparingen, inkrimpingen en reorganisaties. Dat kan betekenen dat er minder ruimte is voor meer fundamentele zaken als bezinning op de overwerkcultuur in sommige bedrijven, ontwikkeling of verdere uitwerking van diversiteitsbeleid en meer specifiek, hr-beleid ten aanzien van eventuele uitbreiding van arbeidsduur van (vrouwelijke) werknemers. Daar staat tegenover dat de crisis ook kansen zou kunnen bieden om bijvoorbeeld diversiteitsbeleid (verder) te ontwikkelen. Er zijn immers aanwijzingen dat in divers samengestelde directies en teams de kwaliteit van de besluitvorming beter is dan in homogene teams (Bianco et al. 2015; Comi et al. 2017). Vermoedelijk komt dit doordat vraagstukken in diverse teams vanuit meerdere perspectieven en invalshoeken worden benaderd, wat een betere onderbouwing van besluiten oplevert. Juist in crisistijd is goede besluitvorming belangrijker dan ooit.

1 Stagnerende loopbanen?

1.1 Achtergrond

Tegenwoordig zijn er bijna evenveel vrouwen als mannen actief op de arbeidsmarkt. Ook werken vrouwen in vrijwel even hoge beroepsniveaus als mannen (Portegijs en Van den Brakel 2018). 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; zij zijn immers steeds hoger opgeleid. Ook vanuit het oogpunt van sociale rechtvaardigheid is het niet wenselijk dat vrouwen (en andere groepen, zoals migranten) ondervertegenwoordigd zijn in de top (TK 2019/2020a). Daarnaast zijn er aanwijzingen dat in divers samengestelde directies en teams de kwaliteit van de besluitvorming beter is dan in homogene teams (Bianco et al. 2015; Comi et al. 2017).

Onderzoek over vrouwen in leidinggevende functies of in de top, zoals bijvoorbeeld in de Emancipatiemonitor 2018 (Merens en Dirven 2018), gaat meestal over cijfers die op één moment zijn verzameld. Ze zijn nuttig omdat ze de stand van zaken over vrouwen in de (sub)top weergeven. Deze uitkomsten zijn het resultaat van processen van in-, door- en uitstroom in de daaraan voorafgaande jaren. Zulk onderzoek 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 een recent onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) (Merens 2019) is hiermee een begin gemaakt door specifiek te kijken naar de rol van *uitstroom* van vrouwelijke en mannelijke leidinggevendenden. In dit onderzoek betekende uitstroom een positieverslechtering ofwel een verlaging van het aantal ondergeschikten of een overgang naar een niet-leidinggevende functie. Daaruit kwam naar voren dat vrouwen niet vaker dan mannen uitstroom (in de zin van positieverslechtering) meemaken. Maar áls er sprake is van uitstroom dan stromen vrouwen wel vaker dan mannen uit naar niet-leidinggevende functies.

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). Een recentere en landelijke studie is die van Román (2006). Op basis van een longitudinaal databestand liet zij onder meer zien dat het werken in deeltijd vroeg in de loopbaan negatieve gevolgen heeft voor latere loopbaanuitkomsten, zoals functieniveau en inkomen. De gevolgen voor doorstroom naar management- of leidinggevende functies onderzocht zij niet. Dit kwam wel aan de orde in het proefschrift van Deschacht (2011). Uit zijn longitudinale onderzoek in België 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). Zowel persoons- als baankenmerken konden een deel van deze verschillen verklaren. Ten opzichte van de hier besproken onderzoeken is ons onderzoek vernieuwend omdat het focust op doorstroom in Nederland en omdat het de doorstroom naar verschillende niveaus van leidinggevende functies gedurende een langere periode volgt.

1.2 Onderzoeksvraag

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

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?

Allereerst geven we een beschrijving van de loopbanen van vrouwen en mannen. Dat wil zeggen dat we de combinaties van posities in opeenvolgende jaren beschrijven. Die posities stellen we vast aan de hand van het aantal ondergeschikten dat leidinggevend hebben. Met zogenoemde latente klassenanalyse brengen we veelvoorkomende patronen van loopbanen van vrouwen en mannen in kaart. Daarna analyseren we welke stimulerende en belemmerende factoren bij werknemers en hun arbeidsorganisaties een rol spelen bij de doorstroom naar leidinggevende functies.

1.3 Literatuur over doorstroom

Uit de literatuur komen verschillende typen verklaringen naar voren voor de geringe vertegenwoordiging van vrouwen in management- en topfuncties (Kirsch 2018; Terjesen et al. 2009; Wirth 2001). Veel van deze verklaringen gaan over de doorstroom naar deze functies.

Individuele verklaringen: de pijplijn

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. In het verlengde van de *human capital*-theorie ligt de zogenoemde *pijplijntheorie* (Pell 1996). 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 topvrouwen gaat tegenwoordig niet of nauwelijks meer op. Sinds de millenniumwisseling studeren er meer vrouwen dan mannen af in het hoger onderwijs (Portegijs en Van den Brakel 2018). Daardoor zijn er in de jongere cohorten (tot 45 jaar) meer hogeropgeleide vrouwen dan mannen en in het cohort 45-55 jaar is het aandeel mannen en vrouwen ongeveer even groot. Onder het oudste cohort vrouwen op de arbeidsmarkt is het aandeel hogeropgeleiden nog (iets) lager dan onder de mannen. Dit is relevant voor de doorstroom naar de top. Het kost immers tijd om

carrière te maken; nieuwbenoemde bestuurders van beursgenoteerde bedrijven zijn gemiddeld 50 jaar oud (Lückerath-Rovers 2019).

Wat betreft arbeidservaring (in jaren) doen hogeropgeleide vrouwen tegenwoordig niet meer onder voor hogeropgeleide mannen. Nog maar weinig hogeropgeleide vrouwen stoppen tegenwoordig met werken als zij een kind krijgen (Roeters et al. 2016). Ze hebben dus geen hiaat in hun arbeidsverleden waardoor ze minder menselijk kapitaal dan mannen zouden opbouwen.

Wel werken vrouwen gemiddeld minder uren (per week) dan hun mannelijke collega's. Deze verschillen beginnen al op jonge leeftijd. In hun eerste baan werken vrouwen vaker dan mannen in deeltijdbanen (Merens en Bucx 2018). De verschillen in gewerkte uren tussen mannen en vrouwen nemen toe na de geboorte van kinderen. Als de kinderen ouder worden, blijft een groot deel van de vrouwen in Nederland in deeltijd werken (Van Thor et al. 2018). Ook hogeropgeleide vrouwen werken vaker in deeltijd dan mannen, maar het verschil is wel kleiner dan bij lageropgeleiden.

Uit cross-sectioneel onderzoek blijkt dat de kans om als manager te werken voor vrouwen en mannen sterk samenhangt met arbeidsduur en opleidingsniveau (Dirven en Bierings 2015). Ook uit oudere studies (Van der Burg 1992; Portegijs en Brugman 1998) kwam de deeltijdfactor naar voren als een determinant voor minder doorstroom van vrouwen. Longitudinaal onderzoek van Román (2006) laat ook zien dat het (langdurig) werken in deeltijd door vrouwen negatieve gevolgen heeft voor hun latere positie in termen van inkomen en functieniveau, vergeleken met voltijdwerkende vrouwen. Hoewel in dat onderzoek niet specifiek naar management- en topfuncties werd gekeken, maken deze uitkomsten het wel aannemelijk dat jarenlang in deeltijd werken een negatieve uitwerking heeft op de doorstroom naar managementfuncties. Uit het onderzoek van Deschacht (2011) in België bleek inderdaad dat het vaker in deeltijd werken door vrouwen voor een deel de man-vrouwverschillen in promotie naar een managementfunctie verklaarde. In het verlengde hiervan constateerde hij dat het minder vaak overwerken van vrouwen dan mannen ook bijdroeg aan de 'promotiekloof'. Ook in Nederland werken minder vrouwen over dan mannen (CBS 2020b).

Arbeidsduur is op twee manieren van belang voor de doorstroom naar management- en topfuncties. Het betekent dat de arbeidservaring in uren van vrouwen in feite kleiner is dan die van mannen in vergelijkbare functies. Bij sollicitaties voor managementfuncties kan dit gebrek aan ervaring in het nadeel van vrouwen werken. Ook kunnen werkgevers het in deeltijd werken opvatten als een gebrek aan ambitie (zie hierover verder in deze paragraaf). Daarnaast vinden veel werkgevers dat hogere leidinggevende functies niet in deeltijd kunnen worden vervuld (Henderikse 2012).

Individuele verklaringen: ambities, risico's en competitiegeneigdheid

Andere individuele verklaringen voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de top gaan over houdingen en voorkeuren. Enquêtes laten een verschil in carrièreambities van mannen en vrouwen zien: meer mannen dan vrouwen geven aan dat ze willen doorgroeien naar een hogere functie (45% tegenover 31%) of een topfunctie (20% tegenover 9%)

(Dirven en Portegijs 2016). Ook zeggen mannen vaker dan vrouwen (22% tegenover 15%) bereid te zijn vanwege hun carrière mensen in hun privéleven wat tekort te doen (Van Thor et al. 2018). Het gaat hier om ambities die mensen op één moment in een enquête aangeven. Deze uitkomsten geven niet weer hoe die ambities gevormd of mogelijk veranderd zijn tijdens de levensloop. Uit onderzoek is bekend dat ambities in de loop van de tijd kunnen afnemen bij onvoldoende (h)erkenning ervan door superieuren en het uitblijven van steun vanuit de organisatie (Ellemers 2014) of omdat ze conflicteren met verwachtingen van de omgeving (Hart 2016). Daar staat tegenover dat ambities zich in de loop van een carrière kunnen ontwikkelen, mede door stimulansen van anderen. Amerikaans onderzoek onder vrouwelijke CEO's liet zien dat slechts 12% van deze vrouwen al lang wist dat ze CEO wilden worden. Twee derde van deze vrouwen gaf aan dat ze pas CEO wilden worden toen hun mentor hen vertelde dat ze er capabel voor waren (Korn Ferry Institute 2017). Verschillen in voorkeuren voor het nemen van risico en het aangaan van competitie spelen mogelijk ook een rol bij de geringere vertegenwoordiging van vrouwen in de top. Experimenteel onderzoek, vaak in een laboratorium, wijst op verschillen tussen vrouwen en mannen in termen van risicoaversie (Croson en Gneezy 2009; Dohmen e.a. 2011). Vrouwen waarderen zekerheid meer dan mannen en zijn daarom wellicht geneigd om minder in te zetten op een risicovolle carrièrestap. Daarnaast wijst experimenteel onderzoek op verschillen tussen mannen en vrouwen om de competitie aan te gaan met anderen (Buser et al. 2014; Flory et al. 2015).

Genderstereotypen

Het denken in stereotypen kan leiden tot ongelijke kansen voor mannen en vrouwen om door te stromen naar de top. Genderstereotypen gaan over de denkbeelden en verwachtingen over groepen vrouwen en mannen en spelen een rol in de waarneming en beoordeling van individuele vrouwen en mannen. Zo worden aan mannen vaak eigenschappen toegeschreven als ambitie en taakgerichtheid ('masculiene' eigenschappen) en aan vrouwen warmte en interpersoonlijk contact ('feminiene' eigenschappen). Verder zouden mannen doorgaans prioriteit geven aan het werk waar vrouwen vaker prioriteit geven aan het gezin. Omdat in profielschetsen van managementfuncties vaak eigenschappen als ambitie en taakgerichtheid worden benadrukt, worden managers sterker geassocieerd met mannen dan met vrouwen. Schein (1985) noemde dit mechanisme 'think manager, think male'. Uit verschillende onderzoeken is echter gebleken dat vrouwen niet heel anders leidinggeven dan mannen (Eagly et al. 2003; Stoker 2007).

Veel experimentele studies laten zien dat bovengenoemde stereotypen invloed kunnen hebben op de doorstroom van mannen en vrouwen naar de top (Ellemers 2018; Neumark 2018). Genderstereotypen komen tot uiting in *gender bias* in de fase van werving en selectie en bij beoordelingen van werknemers voor doorstroom naar managementfuncties. Gender bias betekent dat vrouwen bij gelijke kwalificaties negatiever beoordeeld worden dan mannen. Er is dan sprake van zogenoemde dubbele maatstaven (Corell en Benard 2006; Perquin-Deelen 2020; Van den Brink et al. 2016). Dit geldt des te sterker als vrouwen kinde-

ren hebben (Corell en Benard 2006). Het moederschap wordt vaak als niet-verenigbaar gezien met leidinggeven; voor vaderschap geldt dit niet.

Het denken in stereotypen heeft niet alleen gevolgen voor werving en selectie en beoordelingen maar leidt er soms ook toe dat vrouwen en mannen zich gaan gedragen naar deze stereotypen. Dit doen zij omdat het afwijken van de stereotypen kan leiden tot conflicten met zichzelf of tot afkeuring vanuit de sociale omgeving (Ellemers 2018). Vrouwen vinden zichzelf hierdoor minder geschikt als leiders dan mannen (Eagly en Scesny 2009; Henderikse 2012; Zhang et al. 2009). Daarbij speelt mee dat ze zichzelf primair als moeder en eindverantwoordelijke voor zorgtaken beschouwen.

Organisatiecultuur

Organisatieculturen worden gevormd door de normen, waarden en gangbare praktijken in arbeidsorganisaties. Dat kunnen expliciete en uitgesproken regels zijn, maar ook stilzwijgende normen (Schein 1985). De (veelal mannelijke) oprichters en leiders van organisaties hebben deze normen en waarden bedacht en in stand gehouden. Daardoor hebben veel organisaties een masculien karakter, zo is al in de jaren tachtig en negentig vastgesteld. Mannen en vrouwen hebben van oudsher verschillende (machts)posities in organisaties en er heersen verschillende verwachtingspatronen en gedragsregels voor beide groepen (Acker 1990; Gherardi 1994; Hofstede 1998; Maddock 1999; Marshall 1993). Hoewel steeds meer vrouwen in de afgelopen decennia zijn gaan werken, stelden Fischer et al. (2002) vast dat de meeste organisaties in verschillende sectoren nog steeds een min of meer masculien karakter hebben. Het is voorstelbaar dat hiervan tegenwoordig minder sprake is, maar recent onderzoek is niet voorhanden.

Twee belangrijke aspecten van masculiene organisatieculturen zijn van belang als mogelijke belemmeringen voor doorstroom van vrouwen naar hogere functies: de cultuur van lange werkweken en netwerken en steun vanuit de organisatie.

De praktijk van lange werkweken komt in de literatuur naar voren als een belemmering voor vrouwen om door te stromen naar de (sub)top en wordt aangehaald als een factor die een rol speelt bij uitstroom uit hogere en leidinggevende functies (Van Doorne-Huiskes en Schalkwijk 2006; Henderikse en Van Beek 2000; Kruijzen 2006; RU/ING 2009). Veel uren maken en zichtbaar zijn op de werkplek wordt, vooral in het bedrijfsleven, beschouwd als een belangrijke indicator van betrokkenheid en ambitie. Landers et al. (1996) laten in hun studie van promotiebeslissingen bij advocatenkantoren zien hoe het maken van overuren expliciet als een criterium voor promotie geldt. Deschacht (2011) laat in zijn onderzoek onder werknemers (in alle sectoren) in België zien dat overwerk inderdaad de kans op promotie naar managementfuncties vergroot.

De praktijk van lange werkweken kan vrouwen zelf bij voorbaat ontmoedigen om door te (willen) stromen naar managementfuncties, omdat zij verwachten dat werk en gezin dan lastig te combineren zijn (Cherry 2011; Hewlett 2007; Senior 2003). Ook werkgevers beschouwen moederschap en carrière soms als onverenigbaar. Kwalitatief onderzoek laat zien dat in sommige bedrijven de ongeschreven regel geldt dat zwangerschap en het opnemen van ouderschapsverlof direct leiden tot het 'bevrozen' van de carrières van vrouwen.

Zonder dat erover wordt gecommuniceerd krijgen de betrokken vrouwen geen nieuwe loopbaanstappen meer aangeboden (Oomkes et al. 2017). Voor doorstroom naar de top lijkt de aanwezigheidscultuur een nóg sterkere belemmering te vormen; vrouwen in de subtop verwachten dat zij het in de top (nog) drukker en zwaarder zullen krijgen (Fischer et al. 2002). Of deze verwachting klopt, is empirisch niet getoetst.

Het informele netwerk en steun vanuit de organisaties spelen ook een rol bij doorstroom naar hogere functies. Netwerken in organisaties kunnen fungeren als sociale steun en stimulans, als een bron van informatie over vacatures en als een bron van potentiële personen die gerekruteerd en voorgedragen kunnen worden voor benoemingen (Van Doorne-Huiskes 2010). Netwerken waarvan ook mannen deel uitmaken blijken effectiever te zijn voor het loopbaansucces van vrouwen dan netwerken waarvan alleen vrouwen deel uitmaken (Blommaert et al. 2019; Brown en Keelan 2020). Vrouwen hebben door de hierboven beschreven genderstereotypen of soms doordat ze de enige vrouwelijke leidinggevende in hun bedrijf zijn, minder vaak of geen toegang tot netwerken waarin mannen zitten. Daardoor beschikken ze minder vaak over relevante informatie in de organisatie, krijgen ze minder steun en zijn ze minder goed in beeld bij vacatures voor leidinggevende functies (Brown en Keelan 2020).

Samenvattend kan worden verwacht dat vrouwen minder vaak dan mannen doorstromen naar leidinggevende functies doordat zij veel vaker in deeltijd werken, minder bereid zijn lange werkweken te maken, minder carrièreambitie hebben, nadeel hebben van genderstereotypen en minder steun vanuit hun organisatie krijgen.

1.4 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 leiding geven, diverse baankenmerken, persoonskenmerken, organisatiekenmerken en werkbeleving. Het AAP bevat geen informatie over de hiërarchische laag waarin leidinggevendend werkzaam zijn, zoals raad van bestuur/directie, eerste laag onder de raad van bestuur/directie enzovoort, behalve voor de kleine groep directeuren van een naamloze vennootschap of besloten vennootschap. Gegevens over het aantal personen waaraan respondenten leiding geven bieden desalniettemin 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 de organisatiefactoren willen meenemen.

Uitval en samenstelling van het gebruikte databestand

Voor de analyses zijn de jaargangen 2004 tot 2018 van het AAP gestapeld.¹ 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 bleek niet significant te verschillen naar deze kenmerken en dus (voor deze kenmerken) niet selectief te zijn.

Noot

- 1 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.

2 Beschrijving van loopbanen

2.1 Doorstroom en uitstroom

In dit hoofdstuk 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 leiding geven. We spreken van doorstroom als iemand overgaat naar een leidinggevende functie met een groter aantal medewerkers. Omgekeerd spreken we van uitstroom als er sprake is van een verandering naar een kleiner aantal medewerkers of naar een niet-leidinggevende functie. Doorstroom en uitstroom kunnen binnen dezelfde arbeidsorganisatie plaatsvinden maar ook door verandering van werkgever waarbij de nieuwe baan een hogere of lagere functie (wat betreft aantal ondergeschikten) inhoudt. Door- en uitstroom binnen dezelfde organisatie vinden vaker plaats bij grote organisaties omdat daar eenvoudigweg meer verschillende hiërarchische lagen en leidinggevende functies zijn (Oomkes et al. 2017). In het Arbeidsaanbodpanel kunnen we geen onderscheid maken tussen door- en uitstroom binnen of buiten de organisatie.

2.2 Beschrijving van de loopbaanprofielen

In de periode die we bestuderen, 2004-2018, zien we veel veranderingen bij werknemers wat betreft het al dan niet leidinggeven en het aantal mensen waaraan zij leiding geven. Om een overzichtelijke beschrijving te maken, gaan we op zoek naar groepen werknemers die op elkaar lijken wat betreft de volgorde van veranderingen die zij hebben meegemaakt in het aantal ondergeschikten in deze periode. Met een zogenoemde latente klassenanalyse (LCA) kunnen we profielen van gelijksoortige werknemers beschrijven. Omdat de hier gebruikte data longitudinaal zijn, is de latent class growth analysis (LCGA) het meest geschikt om patronen in de loopbanen van managers te vinden (zie voor een nadere toelichting Bijlage A, te vinden via www.scp.nl bij dit rapport). De LCGA is uitgevoerd op de acht jaren ofwel golven (2004-2018) van de variabele in het AAP die aangeeft hoeveel ondergeschikten een manager heeft. Daarbij is een selectie gemaakt van respondenten die minstens vijf keer hebben deelgenomen aan het AAP. Dit resulteert in ruim 1800 respondenten, inclusief degenen die nooit manager zijn geweest.

Idealiter zouden we werknemers gedurende een groot deel van hun loopbaan volgen om de veranderingen goed in kaart te brengen. Met deze data kunnen we dat ‘slechts’ veertien jaar doen. Dat betekent dat we sommige werknemers vanaf een redelijk jonge leeftijd (direct na of vrij kort na hun start op de arbeidsmarkt) kunnen volgen. Maar bij de oudere, ervaren werknemers missen we informatie over wat zich daarvoor in hun loopbaan en levensloop heeft afgespeeld, wat van belang kan zijn voor hun latere loopbaan. Eerder onderzoek onder jonge vrouwen en mannen liet zien dat vanaf 30 jaar de doorstroom naar managementfuncties begint en de man-vrouwverschillen hierin gaan toenemen (Merens en Bucx 2018). Om de eerste carrièrestappen van de starters te kunnen waarnemen en om

voldoende aantallen te hebben, besluiten we de leeftijd van 35 jaar als grens te hanteren. We doen afzonderlijke klassenanalyses voor de groepen 18-35 jaar en 36-65 jaar. We duiden de eerste groep aan als starters en de tweede groep als ervaren werknemers.

2.2.1 Starters: drie loopbaanprofielen

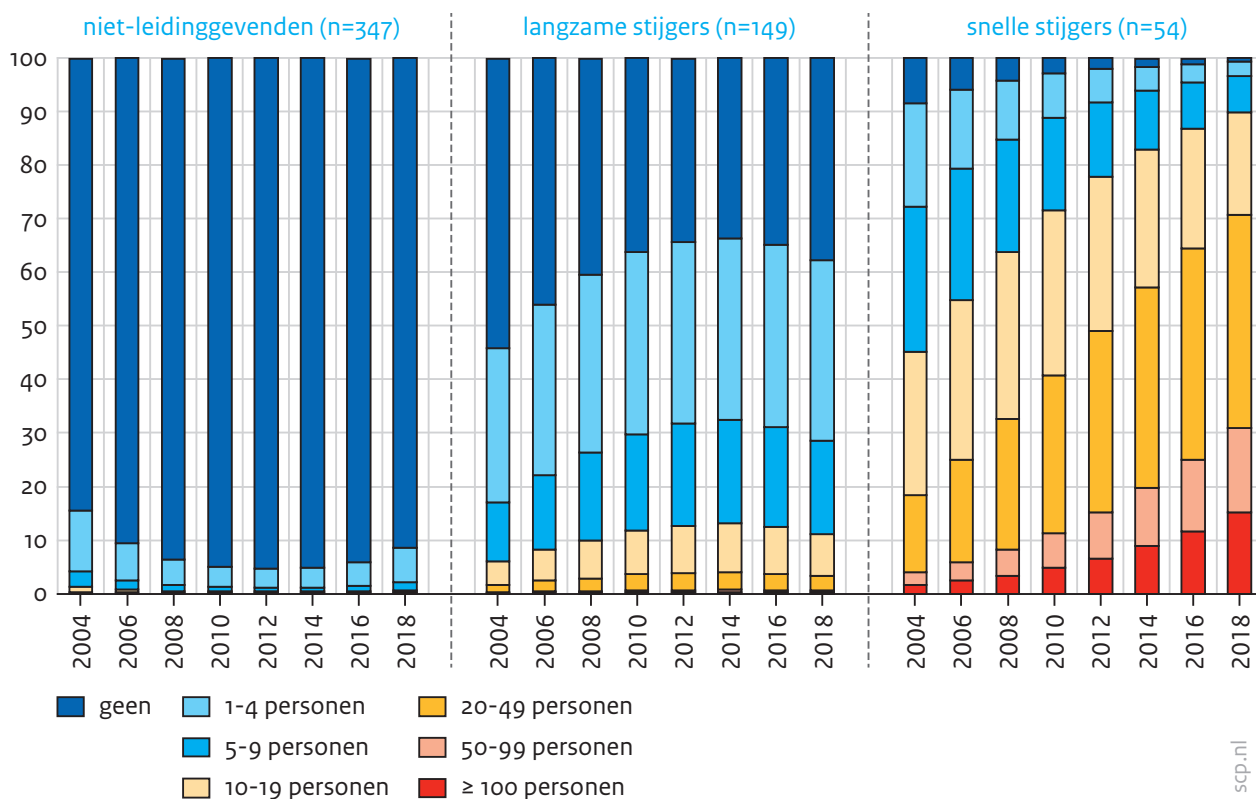
De drie klassen die uit de LCGA naar voren komen, kunnen worden beschreven op basis van hun patronen in de tijd. Deze klassen, ofwel loopbaanprofielen, staan afgebeeld in figuur 2.1. De cijfers op de horizontale as geven de jaren weer waarin personen hebben deelgenomen aan het AAP. De leeftijdselectie 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, is het eerste waargenomen kalenderjaar voor de ene persoon een ander kalenderjaar dan voor een andere persoon. Per klasse is op de verticale as af te lezen welk aandeel van de klasse per jaar tot een bepaalde categorie leidinggevendens behoort. Deze categorieën zijn ingedeeld aan de hand van het aantal medewerkers waaraan leiding wordt gegeven.

De klassen kunnen van links naar rechts als volgt worden beschreven:

- 1 *Niet-leidinggevendens*: De eerste groep (ruim 60% van de respondenten) bestaat voor het overgrote deel uit niet-leidinggevendens en voor een klein deel uit meewerkende voormannen of -vrouwen (1 tot en met 4 en 5 tot en met 9 ondergeschikten). In deze groep neemt het aandeel niet-leidinggevendens over de tijd verder toe, ten koste van het aandeel meewerkende voormannen/-vrouwen.
- 2 *Langzame stijgers*: Deze groep (ruim een kwart van de werkenden) bestaat aanvankelijk voor de helft uit leidinggevendens in de lagere niveaus (minder dan 20 ondergeschikten) en voor de helft uit niet-leidinggevendens. In de loop van de tijd neemt het aandeel niet-leidinggevendens geleidelijk af ten gunste van de drie groepen leidinggevendens. Vooral de omvang van de groep met 5 tot en met 9 ondergeschikten neemt toe. Deze verschuiving vindt vooral plaats in de eerste vijf waargenomen golven (dit beslaat de eerste tien jaar), daarna verandert er niets of nauwelijks iets.
- 3 *Snelle stijgers*: Dit is een vrij kleine groep (10%) die in de eerste golf al vaak in de lagere en middenniveaus als leidinggevendens werkt. De figuur laat zien dat zij een flinke en snelle stijging doormaken in hun carrière. Het aandeel leidinggevendens 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 leidinggevendens (50 tot en met 99 of 100 en meer ondergeschikten) ten koste van de omvang van de groepen die geen leiding geven en de leidinggevendens met minder dan 20 ondergeschikten.

Figuur 2.1

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



Leesvoorbeeld: in 2004 geeft 2% van de klasse snelle stijgers 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)

2.2.2 Ervaren werknemers: vijf loopbaanprofielen

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 2.1 laat figuur 2.2 deze vijf klassen zien, wederom op basis van hun patronen in de tijd. De volgende klassen kunnen worden onderscheiden:

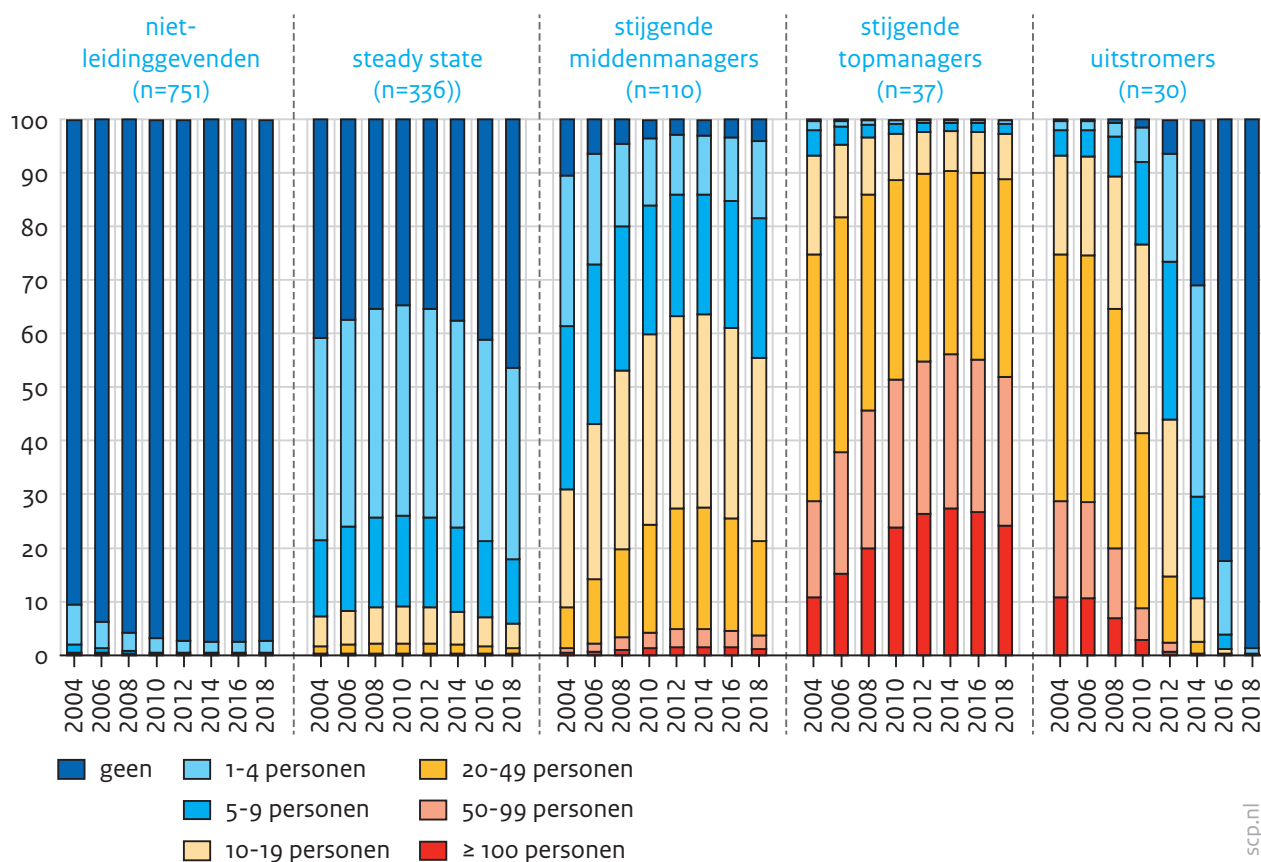
- 1 **Niet-leidinggevenden:** Deze groep (bijna 60% van de respondenten) bestaat vooral uit niet-leidinggevenden en voor een klein deel uit meewerkende voormannen/-vrouwen (1 tot en met 9 ondergeschikten). Over de tijd neemt het aandeel niet-leidinggevenden in deze groep verder toe, en omgekeerd neemt het aandeel meewerkende voormannen/-vrouwen af.
- 2 **Steady state:** Deze groep (ruim een kwart van de werkenden) bestaat voor ongeveer 80% uit mensen die nooit leidinggevende worden of hooguit meewerkend voorman/-vrouw zijn (1 tot en met 4 ondergeschikten). In de loop van de tijd is er over alle managementniveaus nauwelijks ontwikkeling te zien, het is kortom de groep van de *steady state*. Weliswaar is er sprake van een lichte toename van het aantal onder-

geschikten (1 tot en met 19 personen), maar die wordt gevolgd door een even grote afname. Het spiegelbeeldige patroon is te zien bij de niet-leidinggevenden: eerst een daling dan een stijging.

- 3 *Stijgende middenmanagers*: Deze relatief kleine groep (9%) laat een langzaam 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 tot en met 49 ondergeschikten en een heel lichte toename van leidinggevenden met meer dan 50 ondergeschikten. Tegelijkertijd is er een daling te zien van de groep leidinggevenden met 9 of minder ondergeschikten.
- 4 *Stijgende topmanagers*: Dit is een vrij kleine groep bestaande uit leidinggevenden (2%) die in de eerste golf al veel ondergeschikten hebben – zo'n 75% heeft 20 of meer medewerkers – en vermoedelijk al eerder carrièrestappen heeft gemaakt (voor de periode waarop onze data betrekking hebben). De figuur laat zien dat een deel van hen nog verdere stijging doormaakt in hun carrière. Het aandeel leidinggevenden met 50 of meer ondergeschikten stijgt over de tijd van 28% naar ruim de helft ten koste van het aandeel leidinggevenden met 49 of minder ondergeschikten.
- 5 *Uitstromers*: De kleine laatste groep (2%) zijn 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), wat in de laatste golven oploopt tot maar liefst 99%.

Figuur 2.2

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



Bron: SCP (AAP'04-'18)

2.3 Samenstelling van de loopbaanprofielen

Welke kenmerken hebben deze verschillende loopbaanprofielen? Een beschrijving van relevante achtergrondkenmerken voor de profielen van starters en ervaren werknemers vinden we in tabel 2.1 en 2.2. We hebben hierin kenmerken opgenomen die ontleend zijn aan verwachtingen die we in hoofdstuk 1 hebben geformuleerd (arbeidsduur, overwerk, steun van leidinggevende). Genderstereotypen en ambities (waarover we ook verwachtingen hebben geformuleerd) konden we niet meenemen omdat deze niet of niet voor alle jaren in AAP beschikbaar zijn¹. Verder hebben we enkele achtergrondkenmerken (opleidingsniveau, aanwezigheid kinderen, ervaring, sector, organisatieomvang) meegenomen. Het gaat om de kenmerken van werknemers in de eerste golf dat ze hebben deelgenomen aan het AAP. De tabellen geven de proporties (en soms gemiddelden) voor diverse kenmerken van de profielen weer. Er is hierbij niet gecontroleerd voor andere achtergrondkenmerken (dit gebeurt in hoofdstuk 3).

2.3.1 Starters

Het eerste doorstroomprofiel (niet-leidinggevenden) van de groep 18-35 jaar telt relatief veel vrouwen. Het opleidingsniveau van dit profiel is relatief laag. Verder kent het veel deeltijdwerkers (vooral in kleine deeltijdbanen) en relatief weinig mensen die overwerken. Het aantal jaren ervaring in dit profiel is hoger dan in andere profielen, maar het verschil is relatief klein. Verder is opvallend dat veel personen in het niet-leidinggevende profiel bij de overheid of andere non-profitorganisaties werken. Ook werken zij relatief vaak in grote organisaties.

Zoals te verwachten viel, tellen de andere twee profielen (langzame stijgers en snelle stijgers) veel minder vrouwen dan het niet-leidinggevende profiel. Er zijn meer overeenkomsten tussen deze profielen: zowel de langzame als de snelle stijgers kennen relatief veel voltijdwerkers en personen die regelmatig overwerken. Ook hebben ze iets minder ervaring dan de niet-leidinggevenden. Verschillen tussen deze twee profielen zijn er ook. Het opleidingsniveau van snelle stijgers is beduidend hoger dan dat van de langzame stijgers en van de niet-leidinggevenden. Verder werken snelle stijgers in gemiddeld grotere organisaties dan langzame stijgers. Ten slotte is opmerkelijk dat snelle stijgers vaker dan personen in de andere profielen kinderen hebben. Mogelijk is dit een leeftijdseffect. Snelle stijgers zijn gemiddeld iets ouder dan niet-leidinggevenden en langzame stijgers en naarmate starters ouder zijn, is de kans groter dat ze kinderen hebben (niet in tabel).

Tabel 2.1

Loopbaanprofielen naar achtergrondkenmerken (in eerste jaar van deelname aan AAP) van werknemers, 18-35 jaar, bivariaat, 2004-2018 (in gemiddelden en procenten)

	niet-leidinggevenden	langzame stijgers	snelle stijgers
geslacht			
vrouw	69 ^{b,c}	39 ^a	30 ^a
leeftijd			
18-25 jaar	17	14	6
26-35 jaar	83	86	94
opleidingsniveau	c	c	a,b
bo/vmbo/mavo	18	10	2
mbo/havo/vwo	42	42	31
hbo/wo	40	49	67
arbeidsduur respondent (per week)	b,c	a	a
1-27 uur	38	13	9
28-34 uur	16	14	11
≥35 uur	45	73	80
overwerk (per week)	b,c	a	a
0 uur	75	63	45
1-5 uur	18	19	31
6-10 uur	5	10	15
≥10 uur	0	8	9

Tabel 2.1

(Vervolg)

	niet-leidinggevenden	langzame stijgers	snelle stijgers
aanwezigheid kinderen			
geen kinderen	46	55 ^v	31
wel kinderen	54 ^c	45 ^c	69 ^{a,b}
ervaring in functie (gemiddeld, in jaren)	3,6 ^{b,c}	2,6 ^a	2,4 ^a
sector			
bedrijfsleven	50	70	59
overheid/non-profit	50 ^b	30 ^a	41
organisatieomvang (gemiddeld, in aantal medewerkers)	500 ^{b,c}	376 ^{a,c}	445 ^{a,b}
steun van leidinggevende (gemiddelde schaalscore, 1-5 ^d)	3,6	3,5	3,7
n	347	149	54

a Significant verschil met klasse 1 'niet-leidinggevenden' ($p < 0,05$), BCH-methode, test van *equality of means*.

b Significant verschil met klasse 2 'langzame stijgers' ($p < 0,05$), BCH-methode, test van *equality of means*.

c Significant verschil met klasse 3 'snelle stijgers' ($p < 0,05$), BCH-methode, test van *equality of means*.

d Stelling: 'Ik krijg voldoende ondersteuning van mijn leidinggevende', vijfpuntschaal: 1 = volstrekt oneens, 5 = volledig eens.

Bron: SCP (AAP'04-'18)

2.3.2 Ervaren werknemers

Ook bij de ervaren werknemers behoren vrouwen relatief vaak tot het profiel niet-leidinggevenden. Minder vaak zien we hen in profielen waarbij carrière wordt gemaakt (profielen stijgende middenmanagers en stijgende topmanagers), de (eerder verworven) leidinggevende positie over de tijd behouden blijft (profiel steady state) of waarin uitstroom naar een lagere leidinggevende functie plaatsvindt. Het profiel niet-leidinggevenden wijkt daarnaast in andere kenmerken (dan geslacht) af van de andere profielen. Het gemiddelde opleidingsniveau is lager, het telt relatief veel kleine deeltijdwerkers (1-27 uur per week) en weinig personen die overwerken en ze hebben iets meer ervaring in hun functie. Verder werken veel niet-leidinggevenden bij de overheid of in de non-profitsector, vergeleken met personen in de profielen steady state en stijgende middenmanagers.

Tabel 2.2

Loopbaanprofielen naar achtergrondkenmerken (in eerste jaar van deelname aan AAP) van werknemers, 36-65 jaar, bivariaat, 2004-2018 (in gemiddelden en procenten)

	niet- leidinggeevenden	steady state	stijgende middenmanagers	stijgende topmanagers	uitstromers
geslacht					
vrouw	59 ^{b,c,d}	31 ^a	30 ^a	26 ^a	41
leeftijd	d,e	d,e		a,b	a,b
35-44 jaar	42	47	48	43	51
45-54 jaar	54	48	50	57	49
55+ jaar	5	1	1	0	0
opleidingsniveau	b,c,d,e	a,d	a	a,b,e	a,d
bo/vmbo/mavo	28	21	11	1	17
mbo/havo/vwo	40	41	43	36	32
hbo	25	27	31	30	39
wo	7	10	15	29	13
arbeidsduur respondent (per week)	b,c,d,e	a,c	a,b	a	a
1-27 uur	46	20	9	9	13
28-34 uur	14	14	19	9	13
≥ 35 uur	40	66	72	82	74
overwerk (per week)	b,c,d,e	a,c,d	a,b	a,b	a
0 uur	79	58	40	34	39
1-4 uur	14	23	30	28	26
5-9 uur	4	10	17	15	8
≥ 10 uur	3	9	13	23	28
aanwezigheid kinderen					
geen kinderen	30	26	28	19	18
wel kinderen	70 ^{d,e}	74 ^{d,e}	72 ^{d,e}	81 ^{a,b,c}	82 ^{a,b,c}
ervaring in functie (gemiddeld, in jaren)	6,5 ^{c,d,e}	5,1 ^e	5,8 ^e	4,6	3,9 ^{a,b,c}

Tabel 2.2
(Vervolg)

sector	niet- leidinggevend	steady state	stijgende middenmanagers	stijgende topmanagers	uitstromers
bedrijfsleven	42 ^{b,c}	57 ^a	55 ^a	41	49
overheid/non-profit	57 ^{b,c}	43 ^a	45 ^a	59	51
organisatieomvang (gemiddeld, in aantal medewerkers)	455 ^{c,d,e}	427 ^{c,d,e}	486 ^{a,b,d,e}	669 ^{a,b,c}	976 ^{a,b,c}
steun van leidinggevende (gemiddelde schaalscore, 1-5 ^f)	3,6	3,7	3,6	3,7	3,6
n	751	336	110	37	30

a Significant verschil met klasse 1 'niet-leidinggevend' ($p < 0,05$), BCH-methode, test van equality of means.

b Significant verschil met klasse 2 'steady state' ($p < 0,05$), BCH-methode, test van equality of means.

c Significant verschil met klasse 3 'stijgende middenmanagers' ($p < 0,05$), BCH-methode, test van equality of means.

d Significant verschil met klasse 4 'stijgende topmanagers' ($p < 0,05$), BCH-methode, test van equality of means.

e Significant verschil met klasse 5 'uitstromers' ($p < 0,05$), BCH-methode, test van equality of means.

f Stelling: 'Ik krijg voldoende ondersteuning van mijn leidinggevende', vijfpuntsschaal: 1 = volstrekt oneens, 5 = volledig eens.

Bron: SCP (AAP'04-'18)

De andere vier profielen verschillen onderling weinig van elkaar. Alleen het profiel steady state telt meer lageropgeleiden en kleine deeltijdwerkers en minder overwerkers dan de overige drie loopbaanprofielen. Verder werken stijgende topmanagers en, vooral, uitstromers gemiddeld genomen in grotere organisaties dan werknemers in de overige profielen. Daarnaast hebben meer stijgende topmanagers en uitstromers thuiswonende kinderen dan degenen in de andere profielen. Mogelijk hangt dat met leeftijd samen. Deze twee profielen tellen, in tegenstelling tot de andere profielen, alleen personen onder de 55 jaar. Thuiswonende kinderen komen overwegend voor in deze groep en weinig bij ouderen vanaf 55 jaar.

Noot

- 1 AAP bevat geen gegevens over genderstereotypen en bevat alleen vanaf 2016 gegevens over ambities.

3 Verklaring van doorstroom

3.1 Inleiding

In hoofdstuk 2 hebben we verschillende loopbaanprofielen vastgesteld voor de loopbanen van starters en ervaren werknemers. We zagen dat vrouwen vaker dan mannen nooit doorstromen naar leidinggevende functies. Mannen behoren vaker tot de profielen waarin wel doorstroom wordt gerealiseerd, vooral in de profielen waarin de top wordt bereikt. In dit hoofdstuk gaan we na hoe de profielen samenhangen met de verschillende achtergrondkenmerken die we in hoofdstuk 2 hebben gebruikt voor de beschrijving van de profielen¹. We zijn nu 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 achtergrondkenmerken.

We bespreken de samenhang tussen de achtergrondkenmerken en de profielen aan de hand van de resultaten van multinomiale regressieanalyses, uitgedrukt in marginale effecten (tabellen 3.1 tot en met 3.4). 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 snelle stijgers), gecontroleerd voor de effecten van achtergrondkenmerken. De waarde van een marginaal effect voor geslacht is op te vatten als het verschil in gecorrigeerde percentages tussen vrouwen en mannen.

Net als in hoofdstuk 2 hebben we ook hier afzonderlijke analyses uitgevoerd voor personen die aan het begin van hun loopbaan staan (18-35 jaar) en personen die al verder in hun loopbaan zijn (36 jaar en ouder).

3.2 Analyse van de loopbaanprofielen

3.2.1 Starters

Als alleen het effect van geslacht wordt meegenomen blijkt dat startende vrouwen een significant lagere kans hebben dan startende mannen om tot de langzaam of snel stijgende managers te behoren. Om te bekijken of het effect van geslacht verklaard kan worden door één ander achtergrondkenmerk hebben we enkele analyses gedaan voor geslacht en één afzonderlijk achtergrondkenmerk (tabel 3.1). Het model met arbeidsduur zorgt ervoor dat bij de langzame stijgers het verschil tussen vrouwen en mannen afneemt (van 15,3% naar 9%) en niet meer significant is. Ook bij de snelle stijgers (van -10,6% naar -6,8%) en bij de niet-leidinggevendenden (van 25,9% naar 15,8%) neemt het verschil tussen vrouwen en mannen af, maar hier blijven de verschillen significant. De modellen met overwerk respectievelijk sector verklaren ook iets van het verschil tussen vrouwen en mannen, maar slechts in lichte mate. Het model met kinderen laat vrijwel dezelfde uitkomsten zien als het oorspronkelijke model (eerste cijferkolom). De aanwezigheid van kinderen kan, met andere woorden, niets van de verschillen tussen vrouwen en mannen in hun deelname aan de loopbaanprofielen verklaren. Dit geldt ook voor de overige achtergrondvariabelen oplei-

ding, organisatieomvang, werkervaring en steun van leidinggevende die niet in tabel 3.1 zijn vermeld; afzonderlijk kunnen zij het verschil tussen vrouwen en mannen niet verkleinen. Ten slotte is nog een zo goed mogelijk verklarend model gemaakt met meerdere achtergrondkenmerken dat als laatste in tabel 3.1 staat vermeld². Dit model verklaart de verschillen tussen vrouwen en mannen het best, aangezien bij zowel langzame als snelle stijgers geen significant verschil meer gevonden werd. Bij de niet-leidinggevendenden bleef het verschil tussen vrouwen en mannen nog significant. Het model staat ook uitgebreider vermeld in tabel 3.2.

Tabel 3.1

Multinomiale regressieanalyses op de loopbaanprofielen van 18- tot 35-jarigen voor verschillende achtergrondvariabelen waarbij het (gecorrigeerde) marginale effect is weergegeven van vrouwen ten opzichte van de referentiecategorie mannen (verschillen in procenten)

loopbaanprofielen 18-35 jaar	gecorrigeerde effecten van vrouw en achtergrondvariabelen					
	ongecorrigeerd effect van vrouw	vrouw, arbeids- duur	vrouw, over- werk	vrouw, sector	vrouw, kind(eren), interactie- effect van vrouw en kind(eren)	vrouw, arbeids- duur, omvang, kind(eren), opleiding, sector
niet-leidinggevendenden	25,9**	15,8**	24,5**	24,1**	25,9**	13,8*
langzame stijgers	-15,3**	-9,0	-14,9**	-12,6**	-15,4**	-9,4
snelle stijgers	-10,6**	-6,8*	-9,5**	-11,5**	-10,5**	-4,4

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

Bron: SCP (AAP'04-'18)

In het best passende model, waarin alleen significante achtergrondkenmerken zijn opgenomen (tabel 3.2), verhoogt een arbeidsduur van 35 of meer uur per week het percentage om tot de groep snel stijgende managers te behoren en verlaagt het percentage om tot de groep niet-leidinggevendenden te behoren. Verder geeft het effect van sector aan dat de langzame stijgers minder vaak uit de sector overheid/non-profit komen dan uit het bedrijfsleven. Niet-leidinggevendenden komen juist vaker uit de sector overheid/non-profit dan uit het bedrijfsleven³. Mogelijk komt dat doordat non-profitorganisaties, vooral in gezondheidszorg en onderwijs, minder hiërarchische lagen kennen dan bedrijven, en dus ook minder leidinggevende posities hebben. Vrouwen werken relatief veel in de gezondheidszorg en het (basis)onderwijs doordat zij relatief vaak opleidingen in de zorg en de pabo hebben gevolgd.

Het effect van organisatieomvang is alleen significant voor snel stijgende managers: hoe groter de organisatie is (in aantal medewerkers), des te hoger is het aandeel snel stijgende managers. Waarschijnlijk komt dit doordat grote organisaties logischerwijs meer hiërarchische lagen hebben en dus per definitie meer mogelijkheden voor promotie naar (hogere) leidinggevende functies kennen dan kleinere organisaties.

De aanwezigheid van één of meer kinderen verhoogt de kans om tot de categorie snel stijgende managers te behoren voor de totale groep starters. Voor mannen en vrouwen kunnen kinderen verschillende effecten hebben (zie ook de literatuur in hoofdstuk 1), maar dat blijkt niet uit dit model⁴. Ten slotte laat het model zien dat een hbo- of universitaire opleiding de kans verhoogt om tot de groep snel stijgende managers te behoren en de kans verlaagt om tot de groep niet-managers te behoren.

Tabel 3.2

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

	niet-leidinggevend	langzame stijgers	snelle stijgers
geslacht			
man (referentiegroep)			
vrouw	13,8*	-9,4	-4,4
arbeidsduur (per week)			
1-27 uur (referentiegroep)			
28-34 uur	-12,2	7,8	4,5
≥ 35 uur	-19,6**	8,6	11,1**
sector			
bedrijfsleven (referentiegroep)			
overheid/non-profit	9,3*	-10,4*	1,1
organisatieomvang (in aantal medewerkers)	0,0	-1,1	1,2*
aanwezigheid kind(eren)			
geen (referentiegroep)			
wel	-4,3	-6,4	10,7**
opleidingsniveau			
bo/vmbo/mavo/mbo/havo/vwo (referentiegroep)			
hbo/wo	-12,6**	4,3	8,3**
N	347	149	54
N meerdere jaren meegedaan	2064	896	312

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

Bron: SCP (AAP'04-'18)

3.2.2 Ervaren werknemers

Ook voor de ervaren werknemers hebben we eerst afzonderlijke analyses van geslacht en één achtergrondkenmerk gedaan (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 achtergrondkenmerken overwerk en sector verminderen de verschillen naar geslacht over het algemeen iets, maar de significantie van de effecten

verandert niet. Het opnemen van het hebben van kind(eren) heeft niet of nauwelijks effect op de geslachtsverschillen. Ten slotte is, net als voor de starters, nog een zo goed mogelijk verklarend model gemaakt met meerdere achtergrondkenmerken. Dit model verklaart de verschillen tussen vrouwen en mannen eigenlijk even goed als het model met alleen arbeidsduur.

Tabel 3.3

Multinomiale regressieanalyses op de loopbaanprofielen van 36- tot 65-jarigen voor verschillende achtergrondvariabelen waarbij het (gecorrigeerde) marginale effect is weergegeven van vrouwen ten opzichte van de referentiecategorie mannen (verschillen in procenten)

loopbaanprofielen 35-65 jaar	gecorrigeerde effecten van vrouw en achtergrondvariabelen					
	ongecorrigeerd effect van vrouw	vrouw, arbeids- duur	vrouw, over- werk	vrouw, sector	vrouw, kind(eren), interactie- effect van vrouw en kind(eren)	vrouw, arbeids- duur, overwerk, omvang, functie- ervaring
niet-leidinggevenden	24,8**	6,9	20,9**	24,7**	24,1**	6,2
steady state	-15,9**	-10,4**	-14,7**	-15,9**	-16,1**	-9,7*
stijgende	-5,4**	1,4	-3,7*	-5,4**	-4,9**	1,4
middenmanagers						
stijgende topmanagers	-2,7**	0,2	-2,0*	-2,7**	-2,4*	0,3
uitstromers	-0,7	1,9	-0,4	-0,7	-0,7	1,8

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

Bron: SCP (AAP'04-'18)

In het model met meerdere achtergrondkenmerken (uitgebreider weergegeven in tabel 3.4) is het verschil tussen vrouwen en mannen alleen nog significant voor het loopbaanprofiel steady state, vergeleken met de niet-managers. Net als eerder bij de starters naar voren kwam, heeft een arbeidsduur van vijf dagen (35 uur of meer per week) een sterke samenhang met het behoren tot de profielen waarbij men carrière maakt (stijgende middenmanagers en stijgende topmanagers) en een negatieve samenhang met het behoren tot de groep niet-managers. Tegelijk hebben werkenden met een grote deeltijdbaan meer kans dan werkenden met een kleine deeltijdbaan 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 overwerken van belang om door te stromen naar leidinggevende functies. Werknemers die overwerken hebben, afhankelijk van de omvang van het overwerk, een grotere kans om tot de profielen stijgende middenmanagers, stijgende topmanagers en uitstromers te behoren. Voor het profiel niet-managers geldt dat overwerk de kans om tot dit profiel te behoren sterk verlaagt en wel sterker

naarmate meer overgewerkt wordt. De rol van overwerk bij doorstroom naar leidinggevende functies kan op verschillende manieren worden geïnterpreteerd. Structureel overwerken is een kenmerk van organisaties waarin lange werkweken de norm zijn en een voorwaarde om bevorderd te worden naar een leidinggevende of managementfunctie. Ook kan overwerk een gevolg zijn van het vervullen van een leidinggevende functie omdat dat een kenmerk is van zulke functies. In ons onderzoek weten we alleen of werknemers in de eerste waargenomen periode overwerken, niet of ze dat later ook nog doen. Dus we hebben meer zekerheid over een effect van overwerk voor latere doorstroom naar leidinggevende functies dan over overwerk als gevolg van het leidinggeven.

Verder blijkt uit de analyses dat veel overwerken (meer dan 10 uur per week) de kans om uit te stromen als leidinggevende (dat wil zeggen naar een lagere leidinggevende functie of naar een niet-leidinggevende functie over te gaan) vergroot. Een mogelijke verklaring voor de samenhang tussen overwerk en uitstromers zou kunnen zijn dat een deel van de managers die veel overwerken ontevreden is over deze lange werkweken of gezondheidsproblemen krijgt, waardoor zij (al dan niet gedwongen) uitstromen naar een lichtere leidinggevende functie of een functie zonder leidinggevende rol. Eerder onderzoek (Merens 2019) liet immers zien dat ontevredenheid een belangrijke rol speelt bij uitstroom van leidinggevendenden. Een alternatieve verklaring kan wellicht gevonden worden in de opvallende uitkomst dat het profiel uitstromers aan het begin van hun carrière (overwerk is gemeten in het eerste waargenomen jaar) over het algemeen minder vaak overwerkt dan de profielen stijgende middenmanagers en stijgende topmanagers. Het gebrek aan bereidheid om veel over te werken aan het begin van hun carrière zou hun wellicht uiteindelijk parten hebben kunnen spelen.

Daarnaast blijkt dat organisatieomvang samenhangt met de profielen stijgende topmanagers en uitstromers. 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. Net als bij de starters werd vermeld, hebben grote organisaties meer hiërarchische niveaus en bieden ze daarmee meer mogelijkheden om door te stromen naar hogere functies. Omgekeerd kan dat ook betekenen dat leidinggevendenden die niet tevreden zijn over hun functie eerder mogelijkheden zien om in hun eigen, grote organisatie een stap terug te doen – of bij reorganisaties overgeplaatst worden naar een lagere functie – dan in een kleine organisatie.

Ten slotte 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, maar niet met de kans om tot de andere drie profielen te behoren. Mogelijk is hier sprake van een samenhang met leeftijd (zie ook hoofdstuk 2).

De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat er, na controle voor diverse achtergrondkenmerken, geen verschillen meer zijn tussen mannen en vrouwen van 36-65 jaar in hun kansen om tot

de verschillende loopbaanprofielen te horen – uitgezonderd het profiel steady state – en dat dit vooral is toe te schrijven aan het feit dat vrouwen veel vaker dan mannen in deeltijdbanen werken en ook minder vaak overwerken.

Tabel 3.4

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

	niet-leidinggevenden	stijgende middenmanagers	steady state	stijgende topmanagers	uitstromers
geslacht					
man (referentiegroep)	0	0	0	0	0
vrouw	6,1	1,5	-9,7*	0,3	1,8
arbeidsduur (per week)					
1-27 uur (referentiegroep)	0	0	0	0	0
28-34 uur	-16,9**	7,7**	8,0	0,3	0,9
≥ 35 uur	-21,8**	8,5**	7,3	3,1*	2,9
onbetaald overwerk per week					
0 uur (referentiegroep)	0	0	0	0	0
1-5 uur	-18,4**	7,4**	6,9	3,2*	0,9
5-10 uur	-25,9**	10,4**	9,8	5,1	0,6
≥ 10 uur	-28,3**	6,0	8,9	6,7*	6,7*
organisatieomvang (in aantal medewerkers)	-0,1	0,0	-1,1	0,7**	0,5*
ervaring in huidige functie (in jaren)	3,0**	-1,0	-0,7	0,2	-1,5*
N	751	110	336	37	30
N meerdere jaren meegedaan	5200	760	2424	272	232

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

Bron: SCP (AAP'04-'18)

3.3 Starters en ervaren werknemers vergeleken

Bij starters is er minder differentiatie in loopbaanprofielen dan bij de ervaren werknemers. Dat is begrijpelijk omdat starters een kortere periode actief zijn op de arbeidsmarkt en het maken van carrière tijd kost. Voor starters en ervaren werknemers hangen de profielen waarin doorstroom naar een (hogere) leidinggevende functie wordt bereikt, deels samen met dezelfde achtergrondkenmerken. Het werken in een voltijd baan en, in mindere mate, het werken in een grote organisatie vergroten de kans om in de loop van de tijd naar een (hogere) leidinggevende functie door te stromen. Deze samenhangen tekenen zich al af aan het begin van de loopbaan. Een verschil tussen de starters en ervaren werknemers is dat grote deeltijdbanen bij de eerste groep niet en bij de tweede groep wel de kans op doorstroom vergroten. Daarnaast vergroot overwerken bij de ervaren werknemers de kans

op doorstroom (en ook op uitstroom), maar bij de starters was dit niet significant. Wellicht speelt overwerk aan het begin van de loopbaan nog geen rol bij de doorstroom.

Een andere verklaring is dat de groep starters relatief klein is en samenhangen daardoor minder snel significant zijn dan bij de grotere groep ervaren werknemers.

De verwachtingen die we vooraf hadden dat vrouwen minder vaak dan mannen naar leidinggevende functies doorstromen omdat zij minder vaak in voltijd werken en overwerken, worden in dit onderzoek bevestigd. Dat is in lijn met de uitkomsten van onderzoek over doorstroom van vrouwen naar managementfuncties in België (Deschacht 2011). Al werd doorstroom in dat onderzoek iets anders gedefinieerd dan hier, namelijk als verandering van een niet-managementfunctie naar een managementfunctie (ongeacht de zwaarte van de functie).

Voor wat betreft de steun van de eigen leidinggevende kon onze verwachting noch voor de starters noch voor de ervaren werknemers worden bevestigd. Daarnaast vonden we voor beide groepen weinig samenhang met andere achtergrondkenmerken (opleidingsniveau, ervaring). En voor de ervaren werknemers vonden we geen samenhang met aanwezigheid van kinderen en sector. Dat betekent niet dat deze kenmerken er niet toe doen, maar we hebben hiervoor in onze data geen samenhang kunnen vaststellen.

Voor wat betreft de organisatiekenmerken is een ander type onderzoek, bijvoorbeeld specifiek onder werkgevers, mogelijk geschikter om de invloed van factoren voor doorstroom in organisaties te onderzoeken.

Noten

- 1 Leeftijd nemen we niet mee vanwege de hoge multicollineariteit met ervaring in huidige functie.
- 2 Deze multinomiale regressie is tot stand gekomen door stapsgewijs significante achtergrondkenmerken toe te voegen, totdat er geen significante bijdrage meer mogelijk was.
- 3 De aantallen respondenten zijn te klein om de sector uit te splitsen voor gezondheidszorg en onderwijs.
- 4 Een interactie-effect van geslacht en aanwezigheid van kinderen om de verschillende effecten voor vrouwen en mannen na te gaan, droeg niet significant bij aan het model en werd dus niet opgenomen. In een ander model waarin dit interactie-effect wel werd meegenomen, bleek de aanwezigheid van kinderen voor vrouwen (maar niet voor mannen) de kans te verlagen om bij de groep snelle stijgers te horen.

Summary and conclusions

Different pathways to management level

Progression of men and women to management positions

5.1 Summary

The progression of women to the most senior positions is proving a slow process. From the twin perspectives of making optimum use of women's talent and social justice, this is regarded as an undesirable situation and policy is in place in the Netherlands aimed at changing the status quo (SER 2019; TK 2019/2020a). To gain a better understanding of the processes underlying the slow growth in the number of women at the top, in this study we investigated whether and how women and men progress to management roles during their careers, and which factors play a role in that process.

Drawing on data from the Dutch Labour Supply Panel (Arbeidsaanbodpanel (AAP)), we examined the career progression of two groups of employees in the period 2004-2018: employees who are at the start of their careers (aged 18-35 years) and experienced employees who are further advanced in their careers (36-65 years). We found that in both age categories, women are overrepresented in the group who never progress to management level (share of women around 60-70%). By contrast, men progressed to management roles more often than women during the period studied, and the proportion of men progressing to the most senior roles is also slightly higher than the proportion who progressed to middle management level (70-74% versus 60-70% of men). Men are also slightly overrepresented among experienced managers who over time move to less senior management positions or non-managerial roles (share of men 59%).

How can we explain these differences? Multivariate analyses show that working hours and overtime are the most strongly associated with a lower chance of women progressing to management roles. Full-time employment gives both starters and experienced employees a substantially greater chance of progressing to management level than of always remaining in a non-management function. This applies to an even greater extent for the most senior roles than for lower management positions. The caveat does need to be applied here that part-time employment does not close off all routes to management positions; experienced employees with large part-time jobs (28-34 hours per week) are found to have a greater chance of securing or remaining in middle management roles than their counterparts with small part-time jobs. The analysis also reveals an association between overtime worked by experienced employees and progression to or retention of management positions. The effect of overtime is even greater on progression to the most senior roles than for other management positions, especially where the amount of overtime is relatively high (more than ten hours per week).

We also found some correlation between the size of the organisation and progression to the most senior management levels, with larger organisations offering a greater chance of

progressing to these (senior) management positions. This is likely due to the existence of more hierarchical layers in a large organisation, which logically translates into more opportunities to progress to the top than in smaller and flatter organisations. The chance of leaving a management role is also higher in large organisations, either to a less senior management position or to a non-managerial role. Once again, this is more likely in large organisations with a multi-layered hierarchical structure than in smaller organisations.

The findings confirm our expectation that women less often progress to management and the most senior roles because they work part-time much more often than men and less often work overtime. Our analyses provide no confirmation for the expectation that support from management makes a difference. Other organisational characteristics, such as sector, also show little or no correlation with career progression. This also applied for the other individual and job characteristics included in the analyses. This does not mean that these characteristics are unimportant, but merely that we were unable to establish a correlation with career progression in our data.

5.2 Concluding discussion

Significance of the study

Increasing the number of women progressing to senior and top functions has posed a major social challenge in the Netherlands for decades. This study shows that working part-time reduces the later career opportunities for women's progression to management roles. Until now, this had only been found for the Netherlands for progression to senior occupational levels or higher incomes (Román 2006); the impact on the chance of progressing to management level has not been studied previously. This finding is important in view of the strong culture of part-time work in the Netherlands, more especially because a relatively high proportion of young women work part-time right from the start of their careers (Merens & Bucx 2018).

From the perspective of this study, the negative career impact of working part-time can be interpreted as a perception on the part of employers that someone with an employment history of part-time working will in reality have less experience than someone with a history of full-time employment. It may also signify that women have less ambition to progress than men, because part-time workers are generally less ambitious than full-time employees (Dirven & Portegijs 2016). Our data did not allow us to determine the role played by ambition.

This study did show that forging a career as a part-time employee is by no means impossible: some career progression routes, especially to junior and middle management level, are achievable for someone with a large part-time job. Employees working in any kind of part-time employment do however have less chance of progressing to the top than their full-time peers.

A further new element in this study is that it shows that working overtime plays a role in career progression in the Netherlands, and especially for progression to the most senior management levels, and also offers an explanation as to why women less often progress

to such roles than men. Women work overtime less often than men. This echoes the findings of a somewhat comparable Belgian study on the career progression of women and men to management roles (Deschacht 2011). Until now, the only indications for the Netherlands have come from somewhat older research (Van Doorne-Huiskes & Schalkwijk 2006; Fischer et al. 2002; RU/ING 2009), which shows that the culture of long working hours acts as an impediment in the progression of women to the most senior positions and is a factor in attrition from senior and top management levels. Overtime may also be associated with high pressure of work or peak load in some occupations or sectors. Given the strong correlation between overtime and progression to the top, plus the indications from the studies mentioned above, the results of our study suggest that employers consider overtime above all as a sign of the commitment and willingness of employees to work long hours.

If we compare the findings from this study to those of other research, we are able to conclude that the underrepresentation of women in the most senior positions can be ascribed mainly to their lower progression (compared with men) to management roles. The role of (premature) departure of women from management functions appears to be less important than the role of progression to those positions. This attrition plays little or no role in explaining the small share of women in the most senior positions (Merens 2019).

Implications for policy

Dutch government policy has for years sought to increase the number of women in the most senior roles. A variety of measures have been deployed in recent years to achieve this: subsidising a database of women who are suitable for deployment in the most senior roles; facilitating charters to which companies can sign up (Talent to the Top Charter, Diversity Charter); and setting a target of 30% of women at board level (for large companies) (Governance and Supervision Act (Wet bestuur en toezicht)) (TK 2012/2013; TK 2017/2018; TK 2019/2020a). An additional new element (likely to come in in 2021) is the introduction of quotas for the share of women on the Supervisory Boards of Dutch listed companies. All large companies (around 5,000 employees) must also formulate their own targets for the share of women in the senior and most senior roles, as well as formulating a diversity plan setting out how they intend to achieve this (TK 2019/2020a). In rolling out this measure, the government is taking up the recommendations from the report on accelerating diversity at the top of Dutch businesses (Diversiteit in de top, tijd voor versnelling) published by the Social and Economic Council of the Netherlands (SER 2019).

The government is also committed to increasing women's working hours – not only to ensure that more women progress to the top, but also for a range of other reasons, such as promoting women's economic independence. The findings presented in this report confirm the importance of working more hours in helping women progress to the top. Part-time working has a long history in the Netherlands and has become embedded over time together with other institutional and social factors, such as the distribution of unpaid work in the home, social norms regarding the number of hours worked by mothers and fathers, opening hours of schools and childcare facilities and the unequal distribution of women

and men across different sectors of employment (Merens & Bucx 2018; Portegijs et al. 2008). Seen in this context, it is understandable that, in its response to the report published by the Interdepartmental Policy Research (IBO) working group on part-time working, the government proposed not just one measure but a raft of initiatives intended to increase the number of hours worked by women (TK 2019/2020b). A striking element in these measures is the amount of attention given to providing services for working parents, and especially mothers, to enable them to combine work with care tasks. It is important that the measures should also target other groups in which part-time employment is relatively common, such as young and older women without children. Young women relatively often begin their careers working part-time (Merens & Bucx 2018); that has a direct impact on their chances of progressing to management roles.

For companies which are seeking to address diversity issues, the findings of this study offer two different types of intervention points. First, companies could engage more often in dialogue with women who are working part-time to ask whether they would be interested in working more hours. Both older and more recent research (Keuzenkamp et al. 2009; Stichting Het potentieel pakken 2020) show that employers and women rarely talk to each other about increasing working hours, even when the task of looking after children has eased. Such a dialogue could be used to discuss possible impediments to working more hours and to explore solutions. It could also provide an opportunity to discuss the employee's ambitions to progress to management level; women less often spontaneously express their ambitions than men, especially if this is not expected of them (Ellemers 2014; Hart 2016). Dialogue about both working hours and ambitions could help swell the potential pool of future female managers.

Second, companies and other labour organisations should ask themselves whether it is the case that management roles really can only be carried out by full-time employees. The findings of this study and experiences in government and other non-profit organisations show that employees with large part-time jobs (including in the form of job shares) can absolutely perform managerial roles. Delegating more tasks within a department, or changing the way work is organised, could help employees perform management functions even if they work part-time.

A related aspect is the unwritten rule that for the most senior positions, long working hours are the norm, especially in the private sector. This could hold women back from progressing to the most senior levels, and, as has been found in other research, could also foster attrition (Fischer et al. 2002). The requirement that an employee should work long hours in order to build a career (Landers 1996) implicitly assumes that the employee has no care tasks or personal life outside their work. In today's society, in which more and more women, and also more men, are combining work with care tasks (caring for children and/or sick loved ones), this is not a tenable demand to impose on employees. From the perspective of employees' health (e.g. risk of burnout), there also appears to be little to be gained from encouraging long working hours.

A useful way of reducing the overtime culture could be to review the job descriptions of the most senior roles and to adapt them if necessary so that a full-time job is actually equiva-

lent to 40 hours per week rather than 80. Companies could also examine whether other aspects of their organisational culture form an impediment to the career progression of women (and other groups, such as migrants) to the most senior positions. Companies could work to bring about cultural change through open communication, training and coaching (Merens et al. 2015; SER 2019).

Career progression in a time of crisis?

Though written earlier, this report is being published during the coronavirus crisis. The economic crisis that has arisen due to the measures taken to combat the pandemic has already led to job losses among flexible workers, with the threat over the longer term of job losses among permanent employees and recruitment freezes. After the last crisis (2008-2014), there was a reduction in the number of managers as a share of the working population (CBS 2020a; Dirven & Bierings 2015); this applied more for female managers than their male counterparts.

What impact the present economic crisis will have on the progression of women to management roles is difficult to say at this juncture. It will depend in part on the willingness of companies to appoint women to management positions. In the last crisis (2008-2014), leaders in several countries began displaying more directive and rigid leadership (Stoker et al. 2019), a leadership style that is more usually found in men. The appreciation of leadership qualities such as empathy and collaboration, characteristics that are more often ascribed to female leaders, declined. This reduced the opportunities for women to progress to (senior) management roles. This pattern could be repeated again now. On the other hand, there are more female managers today than ten years ago, potentially creating a different dynamic. Viewed over a longer period, negative stereotypes about female leaders are also gradually receding (Eagly & Scesny 2009; Henderikse 2012).

The crisis is also likely to cause many companies to focus on survival, or at least on weathering the crisis as well as possible. The attention of company boards will be directed primarily towards aspects such as cost savings, rationalisations and reorganisations. This could mean that there is less scope for more fundamental considerations such as reflecting on the overtime culture in some companies, developing or expanding diversity policy and, more specifically, HR policy around the possibility of expanding the working hours of (female) employees. At the same time, the crisis could offer opportunities, for example for the (further) development of diversity policy. There are in fact indications that mixed boards and teams enhance the quality of decision-making compared with homogeneous teams (Bianco et al. 2015; Comi et al. 2017). This is probably because teams with a diverse make-up consider issues from several perspectives and angles, leading to better substantiation of decisions. Precisely in a time of crisis, good decision-making is more important than ever.

Literatuur

- Acker, Joan (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: *Gender & Society*, jg. 4, nr. 2, p. 139-158.
- Becker, G.S. (1964). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Bianco, M., A. Ciavarella en R. Signoretti (2015). Women on corporate boards in Italy: The role of family connections. In: *Corporate Governance: An International Review*, jg. 23, nr. 2, p. 129-144.
- Blommaert, Lieselotte, Roza Meuleman, Stefan Leenheer en Anete Butkēviča (2019). The gender gap in job authority: Do social network resources matter? In: *Acta Sociologica*, p. 1-19. <https://doi.org/10.1177/0001699319847504>
- Brink, M. van den, C. Holgersson, S. Linghag en S. Deé (2016). 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.
- Brown, Scarlett en Elisabeth Keelan (2020). *Gender and Corporate Boards. The Route to A Seat at the Table*. New York: Routledge.
- Burg, B.I. van der (1992). *Loopbaanverschillen tussen mannen en vrouwen binnen arbeidsorganisaties* (proefschrift). Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Buser, T., Niederle, M. en H. Oosterbeek (2014). Gender, competitiveness, and career choices. In: *Quarterly Journal of Economics*, jg. 129, nr. 3, p. 1409-1447.
- cbs (2020a). Werkzame beroepsbevolking: beroep. Geraadpleegd 28 april 2020 via <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/82808NED/table?searchKeywords=managers>
- cbs (2020b). Werknemers, mate van overwerken. Geraadpleegd 14 april 2020 via <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/83441NED?q=overwerk>
- Cherry, J. (2011). *What holds women back? Women and men's perceptions of the barriers to women's progression*. Londen: Opportunity Now.
- 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*. Volume 23 (p. 89-116). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Comi S., M. Grasseni, F. Origo en L. Pagani (2017). *Where women make the difference. The effects of corporate board gender quotas on firms' performance across Europe*. Milaan: Department of Economics, Management and Statistics, University of Milan – Bicocca, DEMS Working Paper 367.
- Croson, 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, Harry en Henk-Jan 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). 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.
- 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, Anneke van (2010). *Vrouwelijk talent werkt*. Utrecht: Van Gorcum.
- Doorne-Huiskes, Anneke van en Saskia 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., M. Johannesen-Schmidt en M. van Engen (2003). Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. In: *Psychological Bulletin*, jg. 129, nr. 4, p. 569-591.
- Eagly, A.H. en S. Scesny (2009). Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed? In: M. Barreto, M.K. Ryan & M.T. Schmitt (red.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (p. 21-47) (Psychology of women book series). Washington: American Psychological Association.
- Ellemers, Naomi (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, Naomi (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.
- 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.
- Gherardi, S. (1994). The gender we think, the gender we do in our everyday organizational lives. In: *Human Relations*, jg. 47, nr. 6, p. 591-610.
- 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 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 & van Doorne-Huiskes en partners.
- Hewlett, S. (2007). *Off-ramps and on-ramps. Keeping talented women on the road to success*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hofstede, Geert H. (1998). *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- 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). 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.
- 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.
- 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.
- Korn Ferry Institute (2017). *Women CEOs Speak. Strategies for the next generation of female executives and how companies can pave the road*. Los Angeles: Korn Ferry Institute.
- Kruyzen, Hans (2006). *Nu extra lang houdbaar... Hoe vrouwelijk talent binnenboord te houden – nieuw licht op 'regretted losses'*. Amstelveen: Opportunity in Bedrijf.
- 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.
- Lückerath-Rovers, Mijntje (2019). *The Dutch Female Board Index 2019*. Tilburg: Tilburg University, TIAS.
- Maddock, S. (1999). *Challenging women. Gender, culture and organization*. Londen: Sage.
- Marshall, J. (1993). Organizational cultures and women managers: Exploring the dynamics of resilience. In: *Applied Psychology: An International Review*, jg. 42, p. 313-322.

- Merens, Ans (2019). *Opgestaan, plaats vergaan.... Uitstroom van vrouwen en mannen in leidinggevende functies*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Merens, Ans en Henk-Jan Dirven (2018). Topfuncties. In: Wil Portegijs en Marion van den Brakel (red.). *Emancipatiemonitor 2018 – Card stack*. 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, 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.
- Neumark, D. (2018). Experimental research on labor market discrimination. In: *Journal of Economic Literature*, jg. 56, p. 799-866.
- Oomkes, R., N. Stroecker 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.
- Portegijs, Wil en Marga Brugman (1998). *De weg naar de wetenschappelijke top: naar een evenredige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen*. Leiden: Rijksuniversiteit Leiden.
- 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.
- Portegijs, Wil en Marion van den Brakel (red.) (2018). *Emancipatiemonitor 2018 - Card stack*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Roeters, Anne, Sebastian Alejandro Perez en Alice de Boer (2016). De combinatie van betaalde arbeid en zorgtaken. In: Wil Portegijs en Marion van den Brakel (red.), *Emancipatiemonitor 2016* (p. 87-116). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- 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.
- Senior, L. (2003). *Women in the workplace (research bulletin)*. Buckinghamshire: Independent Counselling and Advisory Services Limited (ICAS).
- SER (2019). *Diversiteit in de top, tijd voor versnelling*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad (Advies 19/12).
- Stichting Het Potentieel Pakken (2020). *Het Potentieel Pakken in de zorg – De kansen rondom grotere deeltijdbanen*. Amsterdam: Stichting Het Potentieel Pakken.
- Stoker, J.I. (2007). Sekse en leiderschap, over het feminiene voordeel en het masculiene vooroordeel. In: *M&O. Tijdschrift voor Management en Organisatie*, jg. 61, nr. 1, p. 5-17.
- Stoker, Janka I., Harry Garretsen en Dimitrios Soudis (2019). Tightening the leash after a threat: A multi-level event study on leadership behavior following the financial crisis. In: *The Leadership Quarterly*, jg. 30, nr. 2, p. 199-214.
- 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, 320-337.
- 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 oktober 2019 via <https://digitaal.scp.nl/emancipatiemonitor2018/gaan-vrouwen-steeds-meer-werken>.

- 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, 29544, nr. 99.
- 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.
- Wirth, Linda (2001). *Breaking through the glass ceiling. Women in management*. Genève: International Labour Office.
- 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.