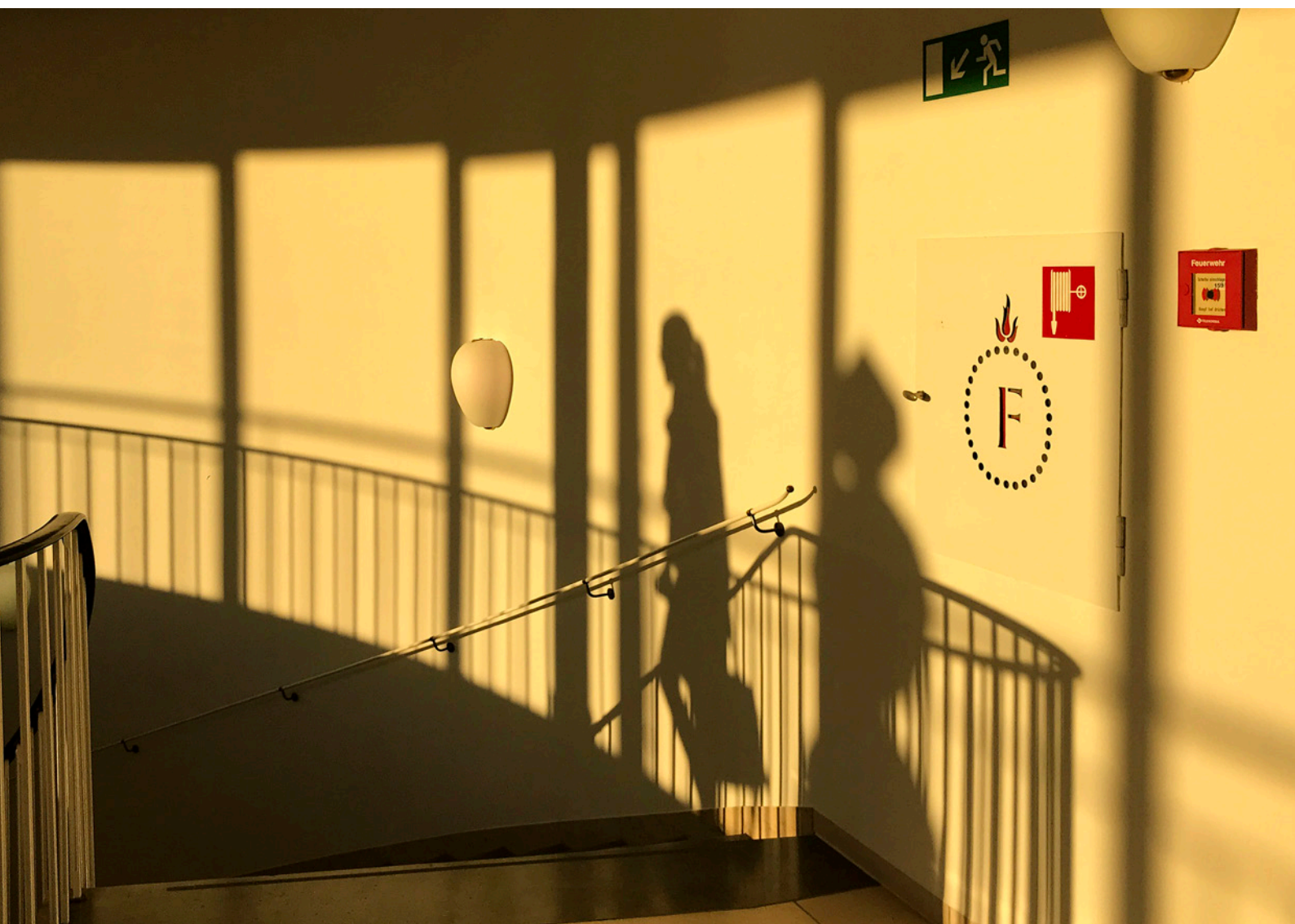




Sociaal en Cultureel Planbureau

# Opgestaan, plaats vergaan ...

Uitstroom van vrouwen en mannen  
in leidinggevende functies



# Opgestaan, plaats vergaan ...

Uitstroom van vrouwen en mannen in leidinggevende functies

Ans Merens

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 2019

SCP-publicatie 2019-2

Opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag

Figuur: Mantext, Moerkapelle

Vertaling samenvatting: AVB-vertalingen, Amstelveen

Omslagontwerp: Textcetera, Den Haag

Foto omslag: FrankHoermann/SVEN SIMON

ISBN 978 90 377 0907 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](http://www.dans.knaw.nl).

### **Contact**

Sociaal en Cultureel Planbureau

Postbus 16164

2500 BD Den Haag

[www.scp.nl](http://www.scp.nl)

[info@scp.nl](mailto: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 Meer uitstroom van vrouwen?	8
1.1 Achtergrond	8
1.2 Onderzoeksvraag	9
1.3 Literatuur over uitstroom	10
1.4 Data	13
Noten	14
2 Uitstroom van vrouwen en mannen in leidinggevende functies	16
2.1 Beschrijving van uitstroom	17
2.2 Verklaring van tevredenheid en uitstroom van leidinggevendenden	20
Noten	25
Summary and conclusions	27
Bijlage (te vinden op <a href="http://www.scp.nl">www.scp.nl</a> bij dit rapport)	
Literatuur	30
Publicaties van het Sociaal en Cultureel Planbureau	33

## Voorwoord

De positie van vrouwen in topfuncties staat al langere tijd op de maatschappelijke agenda. Het aantal topvrouwen is in de afgelopen vijftien jaar toegenomen, maar in het bedrijfsleven gaat het langzamer dan in non-profitorganisaties. Sommigen vinden dat het tijd wordt om quota voor topvrouwen in bedrijven in te voeren, omdat het anders heel lang gaat duren voordat er sprake is van evenredige vertegenwoordiging van vrouwen aan de top.

In het emancipatiebeleid vormt verhoging van de participatie van vrouwen in topfuncties al sinds 2000 een belangrijke doelstelling. Er wordt vooral een beroep gedaan op bedrijven zelf om meer topvrouwen te benoemen. Om dit proces te stimuleren geeft het kabinet onder meer subsidie aan de databank Topvrouwen, met vrouwen die geschikt zijn om toe te treden tot topfuncties.

Veel van zulke maatregelen zijn gericht op vergroting van de instroom van vrouwen in de (sub)top. Ook in het onderzoek ligt de focus tot nu toe op de achterblijvende *instroom* van vrouwen vanuit lagere niveaus in de organisatie naar de subtop en top. Veel minder aandacht is er in onderzoek voor de rol van *uitstroom* als verklaring voor de trage groei van het aandeel topvrouwen. Als meer vrouwen dan mannen uit de top of de subtop uitstromen, zou dit kunnen verklaren waarom de groei van het aandeel vrouwen in de top zo langzaam verloopt. In dit rapport stellen we daarom verschillen in uitstroom tussen vrouwen en mannen in leidinggevende functies centraal. Ook gaan we na welke factoren een rol spelen bij uitstroom.

Het SCP bouwt sinds 1983 aan kennis en inzichten over de positie van vrouwen in de Nederlandse samenleving en specifiek op de arbeidsmarkt. Dit onderzoek vult een kennislacune rond de trage emancipatie van vrouwen aan de top.

Prof. dr. Kim Putters  
Directeur Sociaal en Cultureel Planbureau

# Samenvatting en slotbeschouwing

## S.1 Samenvatting

In dit onderzoek zijn we nagegaan of de uitstroom van vrouwen en mannen in leidinggevende functies verschilt en of de verklaringen daarvoor anders zijn. In internationaal en (ouder) Nederlands onderzoek werd meer uitstroom van vrouwen dan mannen in leidinggevende en in hogere functies gevonden. Op basis van theorieën over het tokenisme (van Kanter), organisatieculturen en statusdiscriminatie verwachtten we dat vrouwelijke leidinggevendenden minder tevreden zijn en daardoor een hogere kans op negatieve uitstroom hebben dan mannelijke leidinggevendenden (negatieve uitstroom is hier gedefinieerd als positieverslechtering door overgang naar een lagere functie of verlies van werk). Ook verwachtten we dat vrouwen bij gelijke tevredenheid als mannen meer zouden uitstromen vanwege verschillende sociale normen voor vrouwen en mannen. Deze verwachtingen konden echter niet worden bevestigd in dit onderzoek. Met de gebruikte data kon geen verschil in tevredenheid tussen vrouwelijke en mannelijke leidinggevendenden worden aangetoond, ook niet als er rekening werd gehouden met andere factoren, zoals sector en ervaring. Daarnaast lieten zowel de beschrijvende als de verklarende analyses geen verschil zien in de kans op negatieve uitstroom van vrouwelijke en mannelijke leidinggevendenden. Weliswaar vormde ontevredenheid met het werk een voorspeller voor negatieve uitstroom, maar deze speelde voor vrouwen geen grotere rol dan voor mannen. Dat betekent dat bij gelijke ontevredenheid geen grotere uitstroom van vrouwen dan van mannen naar voren kwam. We vonden evenmin dat ontevredenheid met de doorgroeimogelijkheden samenhang met uitstroom van leidinggevendenden, en ook niet afzonderlijk voor vrouwen en mannen. Mogelijk komt dat doordat het hier gaat om een selecte groep, die het gelukt is om door te stromen naar een leidinggevende positie. Wellicht is er meer onvrede over loopbaanmogelijkheden bij werknemers die wel ambities hebben om leidinggevende te worden, maar dat (nog) niet hebben gerealiseerd. Naast tevredenheid met het werk vonden we weinig andere factoren die een verklaring vormden voor negatieve uitstroom. Alleen sector hing samen met uitstroom. Vrouwelijke en mannelijke leidinggevendenden in het bedrijfsleven hadden meer kans op uitstroom dan die in de non-profitsector. Voor zover het daarbij ging om onvrijwillig vertrek bij de overheid – non-profitsector is ruimer dan overheid – zou deze uitkomst misschien te maken kunnen hebben met de relatief goede ontslagbescherming die ambtenaren tot nu toe hadden.<sup>1</sup>

Verder bleek in dit onderzoek dat vrouwelijke leidinggevendenden die (negatief) uitstromen, vaker terechtkomen in een niet-leidinggevende functie dan mannelijke leidinggevendenden. Twee jaar na uitstroom bleek een even groot deel van deze vrouwen en mannen weer werkzaam als leidinggevende; maar doordat op een eerder moment meer vrouwen dan mannen van een leidinggevende naar een niet-leidinggevende functie zijn uitgestroomd, zijn er na zes jaar per saldo meer leidinggevende vrouwen dan mannen verdwenen. Of deze vrouwen in een latere periode (dan na zes jaar) vaker terugkeren als leidinggevende

dan mannen in een vergelijkbare positie is onzeker, omdat onze aantallen respondenten deze conclusie niet toelaten. We kunnen alleen waarnemen dat na zes jaar er minder vrouwen dan mannen in leidinggevende functies zijn gebleven en er dus minder vrouwen beschikbaar zijn om in de toekomst door te stromen naar topfuncties. Het lijkt er dus op dat de ‘pijplijn’ met potentiële topvrouwen nog steeds lekt. Dit zou een verklaring kunnen vormen voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties, vooral in het bedrijfsleven.

## 5.2 Slotbeschouwing

Dit onderzoek vormt een verbreding van de kennis over uitstroom van vrouwen uit leidinggevende en topfuncties in Nederland. In eerder onderzoek bleek dat er geen verschil is in uitstroom van vrouwen en mannen uit topfuncties (Merens 2012). In dit onderzoek onder leidinggevendenden werd evenmin een verschil gevonden in totale negatieve uitstroom van vrouwen en mannen. Wel kwam een relatief grotere uitstroom naar voren van vrouwelijke leidinggevendenden naar niet-leidinggevende functies.

De uitkomsten van dit onderzoek wijken voor wat betreft de totale uitstroom af van die van internationaal onderzoek (Deschacht 2011; Gayle et al. 2011). In de vs bleek dat vrouwen vaker dan mannen uitstroomden uit managementfuncties, behalve in de top. In België was dit het geval voor *alle* managementfuncties (Deschacht 2011). Een mogelijke verklaring voor de verschillen is dat deze onderzoeken zijn verricht op data uit de jaren negentig en nul, en daardoor achterhaald kunnen zijn. Met andere woorden, dat er in ons onderzoek geen man/vrouw-verschil in totale negatieve uitstroom werd gevonden, zou kunnen betekenen dat dit verschil inmiddels niet meer bestaat. Een andere verklaring is dat met dit databestand de uitstroom niet goed kan worden waargenomen, terwijl het databestand dat Gayle et al. (2011) gebruikten, bijvoorbeeld gedetailleerdere (bedrijfs)gegevens bevatte over vertrek uit het bedrijf en over de hiërarchische laag waarin vrouwen en mannen werkten.

De uitkomst dat vrouwen in leidinggevende functies vaker dan mannen uitstromen naar een niet-leidinggevende functie is niet eenvoudig te duiden. Het is onduidelijk wat de achtergronden hiervan zijn, omdat in dit onderzoek gegevens ontbreken over bijvoorbeeld de organisatiecultuur, minderheidspositie en steun vanuit de organisatie aan de leidinggevende. In al wat oudere, Nederlandse onderzoeken zijn enkele redenen voor vertrek van vrouwen uit leidinggevende en hogere functies naar voren gekomen, zoals gebrek aan erkenning van ambities en aan waardering en onvrede over de cultuur van lange werkweken. Daarbij ging het om vertrek uit organisaties, dus een wat specifiekere vorm van negatieve uitstroom dan in dit onderzoek centraal stond. Hier ging het om allerlei vormen van vrijwillige en onvrijwillige negatieve uitstroom, namelijk functieverandering binnen de organisatie, vertrek uit de organisatie en verlies van werk. Hoewel de zojuist genoemde onderzoeksuitkomsten al wat ouder zijn en dus gedateerd kunnen zijn, is het goed mogelijk dat deze vertrekredenen nog steeds een rol spelen. Leidinggevendenden die proble-

men ervaren met de lange werkweken, die in sommige organisaties gebruikelijk zijn, zullen vermoedelijk niet gebaat zijn bij een overgang naar een kleinere afdeling met minder medewerkers; de werkweken zullen dan niet substantieel korter worden. Dan ligt uitstroom naar een niet-leidinggevende functie meer voor de hand.

De relatief grote uitstroom van vrouwelijke leidinggevendenden naar een niet-leidinggevende functie kan tot gevolg hebben dat vrouwen verloren gaan voor toekomstige leidinggevende en topfuncties. Het steeds hogere opleidingsniveau van vrouwen wordt dan niet optimaal benut. Arbeidsorganisaties zouden er daarom goed aan doen om te achterhalen waarom vrouwelijke (maar ook mannelijke) leidinggevendenden van functie (willen) veranderen of naar een andere werkgever vertrekken. Exitgesprekken kunnen nuttig zijn om inzicht in vertrekredenen te krijgen. Het lijkt er niet op dat veel bedrijven dergelijke gesprekken voeren en – meer algemeen – beleid hanteren om ongewenste uitstroom te voorkomen. Als bedrijven diversiteitsbeleid voeren, is dit doorgaans gericht op vergroting van instroom van vrouwen in de (sub)top (Merens et al. 2015; Pouwels en Henderikse 2018b). Diversiteitsbeleid zou ook gericht kunnen zijn op het voorkomen van ongewenste uitstroom of – positiever geformuleerd – het behoud van werknemers voor de organisatie. Zulk beleid maakt de meeste kans van slagen als de top van de organisatie zich eraan committeert en als het is ingebed in de organisatiecultuur (Henderikse et al. 2007; Merens et al. 2015). Binnen de organisatie zou dan regelmatig aandacht gegeven moeten worden aan ambities en ontwikkeling van werknemers. Dat kan in de vorm van functionerings- of andere personeelsgesprekken, maar dit is niet noodzakelijk. Belangrijker is dat er regelmatig communicatie tussen werkgever en werknemer plaatsvindt over ambities, loopbaanperspectieven en (on)tevredenheid met het werk. Daarmee kan op een eerder moment dan bij de exitgesprekken waardevolle informatie worden verkregen voor beleid om werknemers te behouden voor de organisatie.

## Noot

- 1 In de toekomst gaat dit veranderen. Vermoedelijk per 1 januari 2020 zal de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (WNRA) in werking treden (Rijksoverheid 2017).



# 1 Meer uitstroom van vrouwen?

## 1.1 Achtergrond

Al jaren staat de langzame opmars van vrouwen naar de top van vooral grote bedrijven volop in de aandacht. Vrouwen vervullen nu 19% van zulke topfuncties in het bedrijfsleven, terwijl dat in de non-profitsector 25% tot 40% bedraagt (Merens en Dirven 2018). Er is veel discussie over de gewenste maatregelen om dit te veranderen. In het emancipatiebeleid wordt sinds 2000 gestreefd naar een verhoging van het aandeel vrouwen in de top om de talenten van vrouwen optimaal te benutten en om vrouwen een grotere stem te geven in besluitvorming (TK 2012/2013; TK 2017/2018). De belangrijkste maatregel is de streefcijferregeling die deel uitmaakt van de Wet bestuur en toezicht (Wbt), die sinds 2013 van kracht is. De regeling bepaalt dat de top van grote vennootschappen voor ten minste 30% uit vrouwen (en ook ten minste 30% uit mannen) bestaat. Tot nu toe hebben nog maar weinig bedrijven dit streefcijfer gehaald (Pouwels en Henderikse 2018a). Tot eind 2019 wil minister Van Engelshoven bedrijven nog de kans geven om zelf meer vrouwen in de top te benoemen. Daarna zouden wellicht meer dwingende maatregelen, zoals quota, kunnen worden ingezet. Om bedrijven te stimuleren meer vrouwen in de top aan te nemen, geeft het kabinet onder meer subsidie aan de databank Topvrouwen, die voormalig minister Bussemaker en vno-ncw-voorzitter De Boer hebben opgezet. Deze databank bestaat uit meer dan 1500 vrouwen die geschikt zijn (*board-ready*) om toe te treden tot topfuncties. Veel maatregelen zijn gericht op benoeming van meer vrouwen in de top, en op vergroting van de instroom van vrouwen in de subtop. Met top bedoelen we het hoogste besluitvormende orgaan in een arbeidsorganisatie, zoals raad van bestuur of directie, en met subtop de hiërarchische lagen onder de top.

Ook in de literatuur is tot nu toe veel aandacht uitgegaan naar de achterblijvende *instroom* van vrouwen vanuit lagere niveaus in de organisatie naar de top. Zo zou het veelvuldig in deeltijd werken van vrouwen en hun geringe ambitieniveau de kweekvijver van geschikte vrouwen voor de top beperken (Merens en Dirven 2016; Román 2006). Daarnaast wordt gewezen op belemmeringen in de organisaties zelf, zoals de cultuur van lange werkwerken van (top)managers en *gender bias* in de werving en selectie (Benschop 2009; Van den Brink et al. 2016a; Fischer et al. 2002).

Veel minder aandacht is er in onderzoek voor de rol van *uitstroom* als verklaring voor de trage groei van het aandeel topvrouwen. Als vrouwen in de top of in de subtop een groter uitstroomrisico hebben dan mannen, zou dit kunnen verklaren waarom de groei van het aandeel vrouwen in de top zo langzaam verloopt. Uit een casestudy bij bank/verzekeraar ING (RUN/ING 2009) kwam naar voren dat vrouwen in leidinggevende functies vaker dan mannen vertrokken. Zouden deze vrouwen niet zijn vertrokken, dan was hun aandeel in de top niet 18% maar 21% geweest. De relatief grotere uitstroom van vrouwen dan mannen in de lagen onder de top wordt in de literatuur wel aangeduid als 'lekkende pijplijn' (Pell 1996), omdat het reservoir van potentiële vrouwen voor de toekomstige top kleiner wordt.

Ook uit andere, oudere Nederlandse onderzoeken onder vrouwen die werkzaam waren op universiteiten, komt naar voren dat zij vaker weggingen dan mannen (Portegijs 1993; Portegijs en Brugman 1998).

In een eerder onderzoek (Merens 2012) is daarom nagegaan of vrouwen in de top vaker weggingen dan mannen. Dit bleek niet het geval te zijn: in verschillende sectoren vertrokken vrouwen ongeveer even vaak uit de top (en voor de Rijksoverheid: uit de top en subtop samen) als mannen. Onderzoek in de vs onder grote bedrijven (Gayle et al. 2011) suggereert dat uitval op een eerder moment in de loopbaan plaatsvindt. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat vrouwelijke managers op alle niveaus, behalve in de top, vaker bij hun bedrijf vertrokken dan mannen. Volgens de auteurs zou het kleine aandeel vrouwen in de top zelfs bijna volledig te verklaren zijn door de uitstroom uit de lagere managementniveaus, omdat die het potentieel aan vrouwen voor de top verkleint. In deze twee onderzoeken ging het om een specifieke vorm van uitstroom, namelijk vertrek uit de organisatie. In een onderzoek in België werd uitstroom ruimer gedefinieerd, namelijk als elke verandering naar een niet-leidinggevende functie (binnen of buiten de organisatie) of geen werk. Daaruit bleek dat vrouwelijke managers (niet onderscheiden naar zwaarte van functie) hogere kansen hadden dan mannelijke managers om uit te stromen naar een niet-leidinggevende functie en werkloosheid (Deschacht 2011). Voor Nederland is er geen recent, vergelijkbaar onderzoek naar uitstroom (in enge of in ruime zin) van vrouwen uit de lagen onder de top beschikbaar.

## 1.2 Onderzoeksvraag

In dit onderzoek gaat de aandacht daarom uit naar de vraag of vrouwen in leidinggevende functies in Nederland vaker dan mannen uitstromen, binnen dan wel buiten de organisatie. Omdat de aanleiding voor dit onderzoek de trage groei van het aandeel vrouwen in topfuncties is, ligt de focus op uitstroom die als problematisch of negatief kan worden beschouwd: overgang naar een lagere leidinggevende functie (met minder ondergeschikten) of naar een inhoudelijke, niet-leidinggevende functie, ontslag en (werkgerelateerde) arbeidsongeschiktheid. Uitstroom naar een hogere leidinggevende functie (bijvoorbeeld met meer ondergeschikten of meer/zwaardere taken) kan als positieverbetering, ofwel positieve uitstroom, worden gezien. Deze vorm van uitstroom zal in het onderzoek minder aandacht krijgen, maar kan wel dienen als een referentiecategorie voor negatieve uitstroom. Omdat de verschillende hiërarchische lagen (top en leidinggevende lagen daaronder) met de beschikbare data niet goed van elkaar te onderscheiden zijn (zie verder onder 1.4 Data), zal dit onderzoek zich richten op leidinggevend in algemene zin. In feite betekent dit dat we het meestal over leidinggevend in de lagen onder de top hebben, omdat slechts een kleine groep leidinggevend in de topfunctie vervult.

In dit onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

*In hoeverre maken vrouwen in leidinggevende functies vaker negatieve uitstroom mee dan mannen, verschilt dit naar soort uitstroom en welke factoren bepalen de negatieve uitstroom van deze vrouwen en mannen?*

### 1.3 Literatuur over uitstroom

#### Empirisch onderzoek naar uitstroom

Wat is er tot nu toe uit de literatuur bekend over uitstroom uit leidinggevende functies? In de casestudy bij ING kwam naar voren dat vrouwen in leidinggevende functies vaker vertrokken dan mannen, omdat hun ambities niet op dezelfde manier werden (h)erkend als bij mannelijke collega's en omdat ze zich niet thuis voelden in de competitieve en 'kille' bedrijfscultuur en de lange werkweken. De vrouwen die vertrokken bij de universiteiten (Portegijs 1993; Portegijs en Brugman 1998) deden dat onder meer vanwege ontevredenheid over het werk en het aflopen van tijdelijke contracten. Enkele onderzoeken specifiek over het vertrek van hoogopgeleide vrouwen (zonder vergelijking met mannen) lieten als belangrijkste vertrekmotieven zien: een gebrek aan erkenning en waardering vanuit de organisatie en zich niet thuis voelen in de organisatiecultuur (VanDoorneHuiskes en Schalkwijk 2006; Henderikse en Van Beek 2000; Kruijzen 2006).

Recent onderzoek onder jonge vrouwen en mannen wijst erop dat uitstroom vroeg in de loopbaan begint. In de eerste vijf jaar na hun start op de arbeidsmarkt neemt het aandeel managers onder vrouwen toe, daarna stagneert het en na acht jaar neemt het af, vooral onder hoogopgeleide vrouwen. Het aandeel managers onder mannen neemt continu toe in de eerste tien jaar na afstuderen en bij hoogopgeleide mannen is die stijging veel groter dan bij lager opgeleide mannen. In ditzelfde onderzoek signaleren werkgevers in focusgroepgesprekken dat jonge vrouwelijke managementtrainees vaker dan jonge mannen het bedrijf verlaten of na hun traineeship vaker in staffuncties terechtkomen (Merens en Bucx 2018). Als verklaring hiervoor noemen werkgevers de bedrijfscultuur waarin lange werkweken normaal zijn. Deze uitkomsten vertonen veel overeenkomsten met die van de wat oudere, eerder aangehaalde onderzoeken.

#### Theorie van het tokenisme

De hiervoor genoemde vertrekredenen van leidinggevende en hogeropgeleide vrouwen kunnen vanuit verschillende theorieën nader worden geduid. Volgens de 'token'theorie van Kanter (1977) hangt de positie van vrouwen in een organisatie, en in het bijzonder in hogere functies, sterk af van de getalsverhoudingen. Vrouwen die een minderheid van minder dan 20% op een afdeling vormen, 'tokens' genoemd, zijn daar vaak de enigen en zij moeten zich aanpassen aan de mannelijke meerderheid. Fouten worden niet de individuele vrouw in kwestie zelf aangerekend, maar worden aan vrouwen in het algemeen toegeschreven. Als vrouwen een groter aandeel (20%-40%) in een afdeling of team vormen, spelen deze mechanismes minder een rol en worden vrouwen eerder op hun merites dan op hun vrouw-zijn beoordeeld. Immers, naarmate de minderheidsgroep groter wordt, ligt

het minder voor de hand om fouten aan de totale minderheidsgroep toe te rekenen. Kanter constateert dat tokens door hun geïsoleerde positie psychische klachten kunnen krijgen, zoals stress, onzekerheid en weinig zelfvertrouwen. Veel empirisch onderzoek heeft Kanters theorie over de positie van tokens bevestigd (King 2010; Yoder 1994). Voor dit onderzoek is Kanters theorie over tokens vooral relevant voor de positie van vrouwen in leidinggevende functies in sectoren waarin weinig vrouwen werken, zoals bouw, industrie en transport. In deze sectoren is het aandeel hogere vrouwelijke managers nog steeds vrij laag, 8% tot 18% (Merens en Dirven 2018).

## Organisatieculturen

Kanter doet in haar theorie wel uitspraken over het welzijn van de tokens, maar niet over de mogelijke invloed van de geïsoleerde positie van de tokens op hun uitstroom. Meer aanknopingspunten daarvoor vinden we bij theorieën over organisatieculturen vanuit de arbeids- en organisatiepsychologie. 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). Deze normen en waarden zijn ooit gecreëerd door de oprichters van een organisatie, stelt Schneider (1987). Later hebben de topmanagers deze verder vormgegeven.

Het zogenoemde ASA-model (Schneider 1987; Schneider et al. 1995) laat zien dat drie processen de dominante cultuur van de organisatie versterken en in stand houden: ‘aantrekking’, een bepaald type mensen voelt zich aangetrokken tot een organisatie; ‘selectie’, een bepaald type mensen wordt geselecteerd door een organisatie, en ‘afstoting’, een bepaald type mensen dat niet past in een organisatie wordt afgestoten door vrijwillig of gedwongen ontslag. Bij deze processen is het volgens Schneider (1987) bepalend of de persoonlijke eigenschappen van de (potentiële) werknemer passen bij de kenmerken van de organisatie. Het ASA-model is in algemene termen geformuleerd; er wordt op geen enkele manier onderscheid gemaakt tussen vrouwen en mannen.

In andere literatuur die voortbouwt op Schneiders ASA-model, wordt specifiek ingegaan op de mechanismes achter uitstroom. De afstoting van werknemers die niet bij de organisatie passen, blijkt vooral via baanontevredenheid te verlopen. Dit is een sterke voorspeller voor vertrekgenueidheid en het daadwerkelijke vertrek van werknemers uit organisaties (Van Meggelen en Groeneveld 2011; Wheeler et al. 2007; Withey en Cooper 1989). Terwijl Kanter in haar theorie geen uitspraken doet over de kans op uitstroom van tokens en het ASA-model in dit opzicht ook weinig specifiek is, is het in combinatie met de hier genoemde theorieën over ontevredenheid en afstoting wel aannemelijk dat vrouwen in leidinggevende functies meer kans maken dan mannen op uitstroom. Of ontevredenheid ook daadwerkelijk leidt tot vertrek van werknemers uit een organisatie hangt uiteraard mede af van factoren als beschikbaarheid van andere banen. Een kanttekening bij de hier besproken theorieën is dat organisaties als homogeen worden beschouwd in de zin dat overall in de organisatie dezelfde organisatiecultuur heerst. Het is, zeker bij grote organisaties, denkbaar dat afdelingen onderling enigszins verschillen in hun cultuur. Voor dit onderzoek kan dat betekenen dat een ontevreden vrouwelijke leidinggevende vanuit een grote

organisatie wellicht minder snel dan vanuit een kleinere organisatie zal vertrekken naar een andere werkgever, omdat zij in het eerste geval makkelijker een andere functie op een andere afdeling kan krijgen.

### Statusdiscriminatie

Werkontevredenheid kan ook verband houden met andere aspecten van het werk dan de positie als token of, meer algemeen, zich niet thuis voelen in de organisatie. In enkele van de eerder aangehaalde onderzoeken naar het vertrek van leidinggevende of hogeropgeleide vrouwen kwamen als belangrijkste motieven naar voren: problemen hebben met de praktijk van lange werkweken, een gebrek aan waardering en minder (h)erkenning van de ambities van deze vrouwen vergeleken met die van hun mannelijke collega's.

Het eerste motief sluit aan bij verschillen in de mate waarin vrouwen en mannen hechten aan betaald werk. Vrouwen vinden het belangrijker dan mannen om werk en privé te kunnen combineren, terwijl mannen meer hechten aan het inkomen dat werk oplevert (Portegijs en Van den Brakel 2018). Het tweede en derde motief kunnen nader worden geduid vanuit de theorie van statusdiscriminatie<sup>1</sup> (Corell en Benard 2006; Foschi 1996). Volgens deze theorie zijn goede prestaties van groepen met een lage status (in dit geval vrouwen) niet consistent met de lagere verwachtingen over zulke groepen. Om prestaties en verwachtingen met elkaar in overeenstemming te brengen, worden de prestaties van de groep met een lagere status strenger beoordeeld. Sociaalpsychologisch onderzoek laat zien dat er sprake is van een *double standard* bij de beoordeling van prestaties van vrouwelijke en mannelijke werknemers in organisaties; vrouwen worden volgens strengere normen dan mannen beoordeeld door hun afdelingshoofden of andere beoordelaars (Van den Brink et al. 2016b; Corell en Benard 2006; Foschi 1996). Zulke dubbele maatstaven kunnen er onder meer toe leiden dat vrouwelijke leidinggevendenden minder kans maken op doorstroom naar hogere leidinggevende functies en topfuncties. Ze worden misschien nog wel geschikt bevonden voor een lagere leidinggevende functie, maar niet voor een topfunctie (Van den Brink et al. 2016b). Een overzichtsstudie (Schmitt et al. 2014) laat zien dat ervaringen met discriminatie (van vrouwen en migranten) op de werkvloer tot allerlei negatieve effecten kunnen leiden, in termen van zowel werkuitkomsten (carrièresucces, prestaties, ontslag), als fysieke (hogere bloeddruk, overgewicht) en mentale gezondheid (stress, tevredenheid, zelfvertrouwen). Deze uitkomsten gelden zowel voor openlijke als voor meer subtiele discriminatie, zoals de hier besproken statusdiscriminatie (Jones et al. 2013). Ellemers (2014) verduidelijkt dat discriminatie een zichzelf versterkend proces in gang kan zetten van verminderde motivatie, slechtere prestaties, uitsluiting van vrouwen voor doorstroom naar hogere functies, daardoor nog minder motivatie enzovoort. Statusdiscriminatie kan dus leiden tot meer ontevredenheid met het werk van vrouwelijke leidinggevendenden en hun kans op vrijwillige of onvrijwillige uitstroom vergroten. Ook tokenisme kan, zoals hiervoor betoogd, via ontevredenheid tot uitstroom leiden, maar het mechanisme is anders dan bij statusdiscriminatie.

Verder kan op basis van de theorie van statusdiscriminatie worden afgeleid dat ontevredenheid bij vrouwelijke leidinggevendenden eerder leidt tot uitstroom dan bij mannelijke leiding-

gevend, omdat van vrouwen minder een leidinggevende positie dan van mannen wordt verwacht. Dit sluit aan bij verschillende sociale normen die ten aanzien van werkende vrouwen en mannen heersen. Voor vrouwen wordt een baan met veel status en een hoog inkomen minder verwacht dan voor mannen, voor wie de kostwinnersrol nog steeds belangrijker is (Portegijs 2018; Portegijs en Van den Brakel 2018). Een vrouw die uit onvrede besluit om te stoppen met een leidinggevende functie zal in haar omgeving vermoedelijk op veel meer acceptatie en steun kunnen rekenen dan een man in een vergelijkbare positie.

## Verwachtingen

Op basis van verschillende theoretische en empirische literatuur over het tokenisme, organisatieculturen en statusdiscriminatie kan ten eerste worden verwacht dat vrouwelijke leidinggevend vaker ontevreden zijn dan mannelijke en dat zij daardoor vaker uitstromen. Daarnaast verwachten we dat vrouwen die even ontevreden zijn over hun leidinggevende positie als mannen, eerder zullen uitstromen vanwege de verwachtingen over vrouwelijke leiders en sociale normen over de betekenis van werk voor vrouwen en mannen.

## 1.4 Data

### Het Arbeidsaanbodpanel

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

## Afbakening van leidinggevenden

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

## Uitval en samenstelling van het gebruikte databestand

Voor de analyses zijn de jaargangen 2004-2016 van het AAP gebruikt.<sup>2</sup> 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 onderscheiden categorieën leidinggevenden en niet-leidinggevenden. De uitval bleek niet significant te verschillen naar deze kenmerken en dus (voor deze kenmerken) niet selectief te zijn. Voor de analyses is een bestand samengesteld van ruim 2200 personen die een of meerdere jaren als leidinggevende (met minstens tien medewerkers) hebben gewerkt in de periode 2004-2016. Tabel 1.1 laat zien dat de verdeling van vrouwelijke en mannelijke leidinggevenden over deze jaren enigszins fluctueert. De verschillen tussen de jaren zijn echter aanvaardbaar om analyses met dit bestand te doen.

Tabel 1.1

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

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

Bron: SCP (AAP'04-'16)

## Noten

- 1 Andere, meer openlijke vormen van discriminatie zijn: statistische discriminatie (Arrow 1973; Phelps 1972) en afkeer van bepaalde groepen (vrouwen, migranten) bij werkgevers (Becker 1957). Deze vormen van discriminatie komen verder niet aan de orde in dit onderzoek.

- 2 Er worden geen gegevens van vóór 2004 gebruikt, aangezien in 2004 een relatief grote herziening heeft plaatsgevonden in de opzet van het panel. Enkele kernvariabelen worden sindsdien anders gemeten.



## 2 Uitstroom van vrouwen en mannen in leidinggevende functies

### Afbakening van uitstroom

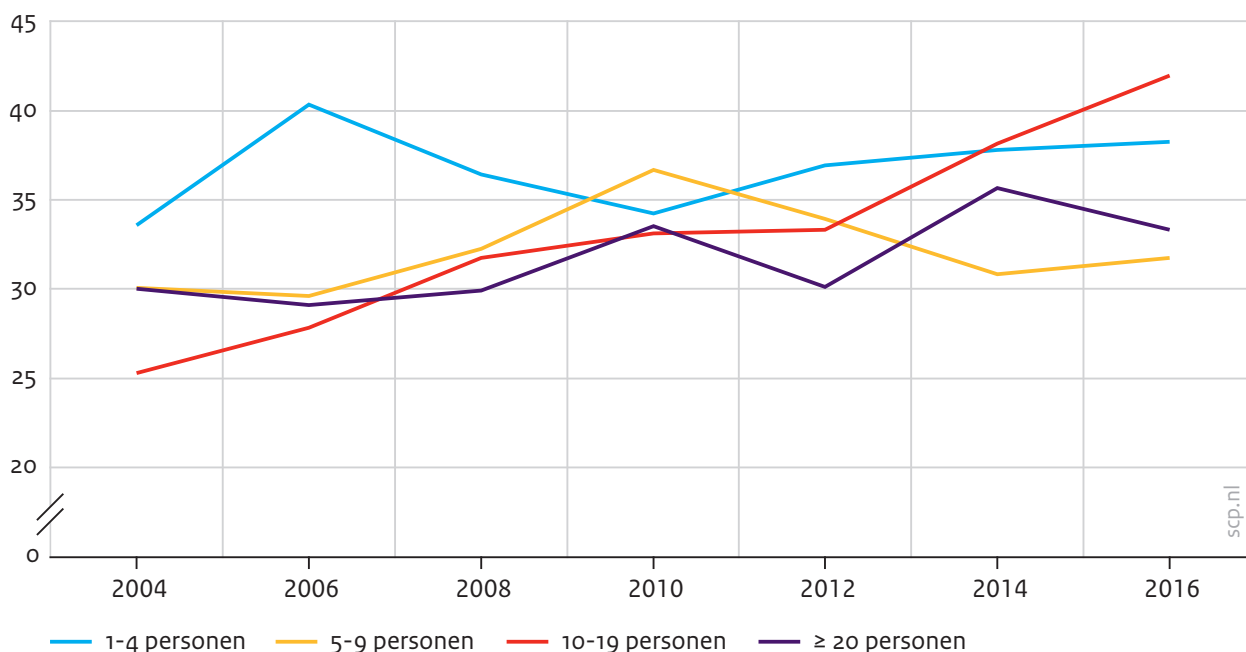
Uitstroom van leidinggevenden kan op verschillende manieren plaatsvinden. Ze kunnen vertrekken uit de organisatie of binnen de organisatie een andere functie krijgen. In beide gevallen kan de uitstroom vrijwillig of onvrijwillig (ontslag, gedwongen overplaatsing) zijn. Omdat deze verschillende vormen van uitstroom in onze data niet van elkaar kunnen worden onderscheiden, hanteren we een ruime definitie van uitstroom van leidinggevenden, namelijk een verandering in het aantal ondergeschikten van het eerste meetmoment ( $t = 1$ ) tot het volgende meetmoment ( $t = 2$ ). Gaat het om een afname van het aantal ondergeschikten, een verandering naar een niet-leidinggevende functie of een overgang naar een positie zonder werk, dan noemen we deze negatieve uitstroom. Gaat het om een toename van het aantal ondergeschikten, dan noemen we deze verandering positieve uitstroom.<sup>1</sup> Door de ruime afbakening van uitstroom is het mogelijk dat deze vooral wordt bepaald door veranderingen van de organisatieomvang (door inkrimping tijdens de crisisjaren of door reorganisatie). Leidinggevenden kunnen door zulke veranderingen meer of minder medewerkers krijgen, terwijl hun taken niet wezenlijk zijn veranderd. Veranderingen in de organisatieomvang bleken echter niet significant samen te hangen met de aard van de uitstroom (negatief, positief, geen uitstroom). De uitstroom die in dit onderzoek wordt waargenomen omvat dus waarschijnlijk allerlei vormen van uitstroom, zowel individuele als organisatorische veranderingen.

### Kenmerken van leidinggevenden

Voordat we nader ingaan op tevredenheid en uitstroom, laten we de vertegenwoordiging zien van vrouwen in leidinggevende functies in de onderzochte jaren (2004-2016). Het aandeel vrouwen in leidinggevende functies fluctueert in deze periode tussen de 30% en 35% voor degenen met twintig of meer medewerkers en tussen 30% en 40% voor leidinggevenden met minder dan tien medewerkers (deze groep blijft hier verder buiten beschouwing). Onder leidinggevenden met tien tot twintig medewerkers is het aandeel vrouwen voortdurend toegenomen van 25% in 2004 tot 42% in 2016 (figuur 2.1).

Figuur 2.1

Aandeel vrouwen in leidinggevende functies, naar aantal medewerkers, 2004-2016 (in procenten)



Er is een duidelijk verschil in de sectoren waarin vrouwelijke en mannelijke leidinggevendenden werkzaam zijn. De meerderheid (61%) van de vrouwen werkt in de overheid/non-profit-sector, terwijl de meeste mannen (70%) in het bedrijfsleven werken (niet in figuur/tabel).

## Leeswijzer

In dit hoofdstuk geven we eerst een beschrijving van de negatieve uitstroom van vrouwelijke en mannelijke leidinggevendenden, en contrasteren die met de positieve uitstroom. Vervolgens gaan we na in welke functie vrouwen en mannen na uitstroom terecht komen. Daarna gaan we de veronderstelde relatie tussen tevredenheid en uitstroom toetsen in twee stappen. Eerst toetsen we afzonderlijk de tevredenheid van vrouwen en mannen. Daarna toetsen we de uitstroom van vrouwen en mannen met tevredenheid en andere achtergrondkenmerken.

### 2.1 Beschrijving van uitstroom

Allereerst gaan we na hoe vaak vrouwelijke en mannelijke leidinggevendenden in de loop van de tijd een negatieve of positieve uitstroom hebben doorgemaakt. Afhankelijk van hoe vaak mensen van 2004 tot en met 2016 hebben deelgenomen aan de enquête van het Arbeidsaanbodpanel, kunnen zij meerdere keren negatieve of positieve uitstroom hebben doorgemaakt.

Tabel 2.1 laat zien dat ongeveer evenveel (ruim een derde) vrouwelijke als mannelijke leidinggevendenden één keer negatieve uitstroom doormaken. Ook ervaringen met meerdere

keren negatieve uitstroom (twee of meer) verschillen niet significant tussen vrouwen en mannen.

Tabel 2.1

Negatieve uitstroom van leidinggevenden (met tien of meer medewerkers) naar geslacht, 2004-2016 (in procenten)

aantal keren negatieve uitstroom <sup>a</sup>	vrouwen	mannen	totaal
0	59	55	57
1	36	37	36
≥ 2	5	8	7
n (= 100%)	393	721	1114

a Verschillen tussen vrouwen en mannen zijn niet significant.

Bron: SCP (AAP'04-'16)

Leidinggevenden die geen negatieve uitstroom doormaken, blijven ofwel in dezelfde positie ofwel maken positieve uitstroom door. Dat laatste komt betrekkelijk weinig voor. Ook hierbij zijn er geen significante verschillen tussen vrouwelijke en mannelijke leidinggevenden (tabel 2.2).

Tabel 2.2

Positieve uitstroom van leidinggevenden (met tien of meer medewerkers) naar geslacht, 2004-2016 (in procenten)

aantal keren positieve uitstroom <sup>a</sup>	vrouwen	mannen	totaal
0	87	84	85
1	11	13	13
≥ 2	2	3	2
n (= 100%)	393	721	1114

a Verschillen tussen vrouwen en mannen zijn niet significant.

Bron: SCP (AAP'04-'16)

De vraag is of de uitstroom verschilt tussen leidinggevenden in de verschillende lagen. Misschien spelen er in kleinere afdelingen andere processen dan in grotere afdelingen. Ook binnen deze selecties van leidinggevenden in eenzelfde laag blijken er geen significante verschillen in negatieve uitstroom van vrouwen en mannen te zijn (zie bijlage A op [www.scp.nl](http://www.scp.nl)). Voor positieve uitstroom geldt hetzelfde (zie bijlage A).

Negatieve uitstroom van leidinggevenden kan op verschillende manieren plaatsvinden. Zij kunnen in een leidinggevende functie met minder medewerkers terechtkomen, naar een niet-leidinggevende functie overgaan of hun werk verliezen.

De resultaten laten zien dat vrouwelijke leidinggevendenden die uitstromen, beduidend vaker dan mannen terechtkomen in een niet-leidinggevende functie (tabel 2.3).

Mannelijke leidinggevendenden die uitstromen komen op hun beurt vaker dan vrouwen in een andere leidinggevende functie met minder medewerkers terecht. Dat geldt zowel voor uitstroom naar een leidinggevende functie met minstens tien medewerkers als met minder dan tien medewerkers, dus op het niveau van voorman/-vrouw of projectleider.

Mogelijk kunnen de man/vrouw-verschillen in bestemming worden toegeschreven aan het feit dat vrouwen vaker in lagere leidinggevende functies werken dan mannen. Als ze dan een stap terug (moeten) doen, is er voor deze vrouwen geen lagere leidinggevende laag om naartoe te gaan.

Tabel 2.3

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

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

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

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

Bron: SCP (AAP'04-'16)

Vervolgens is nagegaan of degenen die zijn uitgestroomd naar een niet-leidinggevende functie, in een volgende periode weer opnieuw een leidinggevende functie gaan vervullen. Ongeveer even veel vrouwen (36%) als mannen (34%) die tussen  $t = 1$  en  $t = 2$  waren uitgestroomd, blijken tussen  $t = 2$  en  $t = 3$  weer in te stromen in een leidinggevende functie (tabel 2.4). De kans op terugkeer naar een leidinggevende functie is voor deze vrouwen en mannen dus even groot. Maar gegeven de grotere kans voor vrouwen om eerder uit te stromen van een leidinggevende naar een niet-leidinggevende functie, betekent dit dat er in  $t = 3$  minder vrouwelijke leidinggevendenden dan in  $t = 1$  zijn en er dus minder in de kweekvijver voor de top over blijven. We kunnen helaas niet nagaan of er in latere perioden alsnog meer vrouwen dan mannen terugkeren in leidinggevende functies, omdat de aantallen respondenten daarvoor te klein zijn.

Tabel 2.4

Positie in t = 3 van personen die in t = 2 zijn uitgestroomd als leidinggevend (met minstens tien medewerkers) naar geslacht, 2004-2016 (in procenten)

positie	vrouwen	mannen	totaal
geen werk	0	0	0
niet-leidinggevende functie <sup>a</sup>	64	66	65
leidinggevende functie (< 10 medewerkers) <sup>a</sup>	36	34	35
n (= 100%)	59	71	130

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

Bron: SCP (AAP'04-'16)

## 2.2 Verklaring van tevredenheid en uitstroom van leidinggevend

Op basis van verschillende theorieën en empirisch onderzoek kan worden verwacht dat vrouwelijke leidinggevend meer dan mannelijke leidinggevend ontevreden zijn over hun baan en over hun doorgroeimogelijkheden. Vanuit dat verschil in ontevredenheid veronderstellen we meer uitstroom van vrouwelijke leidinggevend. We gaan in twee stappen deze verwachtingen toetsen: eerst verklaren we de tevredenheid en daarna de uitstroom.

*Tevredenheid* is op twee manieren gemeten, namelijk de algemene (on)tevredenheid over de baan en de meer specifieke variabele (on)tevredenheid met doorgroeimogelijkheden. Voor elk van de twee tevredenheidsindicatoren zijn er verklarende analyses gedaan (tabel 2.5).

De analyses met alleen geslacht (model 1 en 3) laten allereerst zien dat er geen significant verschil is in (on)tevredenheid tussen vrouwelijke en mannelijke leidinggevend. Dit blijft zo na toevoeging van persoons-, organisatie- en baankenmerken (model 2 en 4). Van deze kenmerken heeft alleen ervaring in de huidige functie een heel gering effect op tevredenheid: hoe meer ervaring de leidinggevende heeft, des te groter is de ontevredenheid.

Ontevredenheid met doorgroeimogelijkheden blijkt licht samen te hangen met arbeidsduur en ervaring. Leidinggevend die veel uren werken, zijn ontevredener dan degenen die minder uren werken. Het effect van ervaring op (on)tevredenheid met doorgroeimogelijkheden is tegengesteld aan dat op de algemene tevredenheid. Wie veel ervaring heeft in de huidige functie, is tevredener dan wie weinig ervaring heeft. Een ander model met leeftijd in plaats van ervaring (zie bijlage A) laat zien dat dit vooral een leeftijdseffect is.<sup>2</sup>

Leidinggevend van 46 jaar en ouder zijn tevredener met de doorgroeimogelijkheden dan degenen onder de 35 jaar. Mogelijk komt dit doordat oudere leidinggevend al daadwerkelijk meer carrière hebben kunnen maken en dus een realistisch beeld hebben van hun doorgroeimogelijkheden.

Anders dan we verwachtten, zijn vrouwelijke leidinggevend dus niet ontevredener over hun baan (in algemene zin) en over hun doorgroeimogelijkheden. Verder blijken beide

vormen van ontevredenheid maar in geringe mate te worden verklaard door andere kenmerken dan ervaring.

We vonden hiervoor dus geen verschil in tevredenheid tussen vrouwen en mannen in leidinggevende functies. Wel is het mogelijk dat ontevredenheid bij vrouwen eerder leidt tot *uitstroom* dan bij mannen vanwege andere sociale normen voor (leidinggevende) vrouwen. We gaan dit na in een analyse waarin wordt getoetst of de kans op negatieve uitstroom afhangt van tevredenheidsindicatoren, geslacht en daarnaast diverse persoons-, baan- en organisatiekenmerken die mogelijk samenhangen met uitstroom. Door middel van discrete survivalanalyses is dit onderzocht.<sup>3</sup>

In tabel 2.6 worden de modellen weergegeven die het beste bij de data passen. Modellen met het aantal thuiswonende kinderen en leeftijd bleken minder goed te passen dan de hier gepresenteerde modellen met verandering van het aantal thuiswonende kinderen (bijv. door geboorte van een kind)<sup>4</sup> en ervaring in de huidige functie. De algemene werktevredenheid en tevredenheid met doorgroeimogelijkheden zijn niet tegelijkertijd maar in afzonderlijke modellen (3a en 3b) opgenomen, omdat ze onderling sterk samenhangen. In het eerste model, met alleen geslacht en tijdsduur, blijkt er geen verschil in kans op uitstroom tussen vrouwen en mannen (tabel 2.6, eerste cijferkolom). Wel is er statistisch significant minder uitstroom van leidinggevendenden die een periode van acht jaar zijn gevolgd in het AAP dan van degenen die twee jaar zijn gevolgd. Mogelijk is hier sprake van een conjunctureel effect: voor leidinggevendenden die 8 jaar zijn gevolgd, heeft de laatste meting in 2012, 2014 of 2016 plaatsgevonden, omdat de data over de periode 2004-2016 gaan. Omdat de recessie in 2013 voorbij was, is de kans dat periode 8 een economisch gunstige periode was – met minder kans op uitstroom – groter dan voor de eerdere periodes. Ook na toevoeging van persoons-, baan- en organisatiekenmerken (model 2) is er geen verschil in kans op negatieve uitstroom tussen vrouwen en mannen. Model 2 laat significant minder uitstroom zien voor sector. Leidinggevendenden bij de overheid/non-profitsector stromen minder uit dan die bij het bedrijfsleven. Voor zover het daarbij gaat om vertrek uit de organisatie – maar daarover hebben we geen zekerheid – zou die uitkomst te maken kunnen hebben met de relatief goede ontslagbescherming van ambtenaren. Verder laat model 2 een iets kleinere kans zien op uitstroom van leidinggevendenden naarmate zij langer ervaring hebben in hun huidige functie. Wie het niet goed bevalt om leiding te geven, zal daar vermoedelijk binnen korte tijd achter komen en, al dan niet vrijwillig, opstappen. Daarnaast hebben leidinggevendenden minder kans op uitstroom als zij gezinsuitbreiding hebben gehad. Dit is niet goed te verklaren. Voor de overige kenmerken zijn er geen effecten zichtbaar. De verwachting dat in een grotere organisatie minder uitstroom van leidinggevendenden voorkomt dan in een kleinere organisatie, omdat er in grotere organisaties meer ‘uitwijkmogelijkheden’ zijn, kon niet worden bevestigd.

Tabel 2.5

Regressieanalyses van tevredenheid met baan en tevredenheid met doorgroeimogelijkheden van leidinggevenden (met minstens tien medewerkers), 2004-2016 (in regressiecoëfficiënten en standaardfouten (tussen haakjes))

	tevredenheid met baan <sup>a</sup>		tevredenheid met doorgroeimogelijkheden <sup>b</sup>	
	model 1	model 2	model 1	model 2
	regressie- coëfficiënt	standaard- fouten	regressie- coëfficiënt	standaard- fouten
geslacht				
mannen (ref.)				
vrouwen	0,02	(0,03)	-0,12	(0,06)
opleidingsniveau				
bo/vmbo/mavo (ref.)				
mbo/havo/vwo	-0,05	(0,06)	-0,08	(0,10)
hbo	-0,02	(0,06)	-0,10	(0,10)
wo	-0,02	(0,07)	-0,00	(0,11)
sector				
bedrijfsleven (ref.)				
overheid/non-profitsector	0,05	(0,04)	-0,14	(0,07)
organisatie-omvang	0,00	(0,00)	-0,00	(0,00)
arbeidsduur (in uren per week)	0,00	(0,00)	0,01**	(0,00)
ervaring in huidige functie (in jaren)	-0,01*	(0,00)	-0,03**	(0,00)
constante	3,55**	(0,02)	3,47**	(0,04)
n	2260	2096	2224	2096

\* significant ( $p < 0,05$ ); \*\* significant ( $p < 0,01$ )

a 1 = helemaal niet tevreden, 2 = niet zo tevreden, 3 = wel tevreden, 4 = zeer tevreden.

b Vijfpuntsschaal: 1 = zeer ontevreden, 5 = zeer tevreden.

Bron: SCP (AAP'04-'16)

Discrete survivalanalyse van kans op negatieve uitstroom, personen die in t = 0 in loondienst werkten en leidinggevenden (met minstens tien medewerkers) waren, 2004-2016 (in regressiecoëfficiënten en standaardfouten (tussen haakjes))

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



Tabel 2.6  
(Vervolg)

sector	model 1		model 2		model 3a		model 3b	
	regressie- coëfficiënt	standaard- fouten	regressie- coëfficiënt	standaard- fouten	regressie- coëfficiënt	standaard- fouten	regressie- coëfficiënt	standaard- fouten
bedrijfsleven (ref.)								
overheid/non-profitsector			-0,33**	(0,12)	-0,30*	(0,12)	-0,34**	(0,12)
organisatieomvang (aantal medewerkers van vestiging)			-0,00	(0,00)	-0,00	(0,00)	-0,00	(0,00)
tevredenheid over baan <sup>a</sup>					-0,33**	(0,10)		
tevredenheid over baan*geslacht					-0,04	(0,17)		
tevredenheid over doorgroeimogelijkheden <sup>b</sup>							-0,09	(0,06)
tevredenheid doorgroeimogelijkheden*geslacht							-0,12	(0,09)
constante	-0,66**	(0,08)	0,60	(0,40)	1,55	(0,48)	0,77	(0,43)
log likelihood	-816,72		-712,90		-703,28		-707,06	
AIC <sup>c</sup>	1647,43		1457,79		1442,56		1450,12	
n	1252		1109		1109		1107	

\* significant ( $p < 0,05$ ); \*\* significant ( $p < 0,01$ ).

a 1 = helemaal niet tevreden, 2 = niet zo tevreden, 3 = wel tevreden, 4 = zeer tevreden.

b Vijfpuntsschaal: 1 = zeer ontevreden, 5 = zeer tevreden.

c Akaike's information criterion. De AIC vergelijkt twee verschillende modellen waarbij rekening wordt gehouden met zowel het aantal parameters dat in het model is opgenomen als de log likelihood. Hoe lager de AIC des te beter past het model bij de data.

Bron: SCP (AAP'04-'16)

In de modellen 3a en 3b zijn de effecten van werktevredenheid en tevredenheid over door-groeimogelijkheden op uitstroom getoetst. Alleen tevredenheid met het werk laat een sig-nificant effect zien; een sterkere ontevredenheid hangt, niet geheel verrassend, samen met een grotere kans op uitstroom als leidinggevende. Dit is conform de theorieën uit de arbeids- en organisatiepsychologie. Er is echter geen verschillend effect van werktevredenheid voor vrouwen en mannen op uitstroom, want het interactie-effect met geslacht is niet significant. Bij eenzelfde mate van (on)tevredenheid vonden we bij vrouwen dus niet meer uitstroom dan bij mannen, zoals verwacht werd op basis van verschillende sociale normen voor vrouwen en mannen.

De tevredenheid met door-groeimogelijkheden (model 3b) hangt niet samen met de uit-stroom van leidinggevend en dat geldt ook voor de interactie-effecten van deze indica-tor voor geslacht. Evenmin vinden we in de modellen 3a en 3b afzonderlijke effecten van geslacht (naast de interactie-effecten van de tevredenheidsindicatoren met geslacht) op uitstroom. De verwachting dat vrouwelijke leidinggevend en meer dan mannelijke leiding-gevend en negatieve uitstroom doormaken, kan met deze data niet worden gevonden, ook niet als wordt gecorrigeerd voor tevredenheid en evenmin voor andere achtergrond-kenmerken.

Verder blijkt dat sector en – in geringe mate – ervaring ook in model 3a en 3b significante effecten hebben op uitstroom, met ongeveer dezelfde effectgrootte als in model 2. Ook als rekening wordt gehouden met tevredenheid zijn sector en, in geringe mate, ervaring dus van invloed op de kans op uitstroom. Eerder bleek dat de tevredenheidsindicatoren niet samenhangen met sector, maar wel met ervaring. Dat betekent dat sector alleen een direct effect heeft op uitstroom. Het effect van ervaring op uitstroom verloopt deels indirect via de tevredenheidsindicatoren (zie tabel 2.5) en deels direct.

## Noten

- 1 Er bleken geen andere gegevens in het AAP beschikbaar waarmee we op een betrouwbare wijze voor leidinggevend en kunnen vaststellen of de functie daadwerkelijk lager of hoger is geworden. De retro-spectieve vragen in het AAP over de aard van veranderingen in de werksituatie in de afgelopen twee jaren bleken niet bruikbaar voor een verdere afbakening van uitstroom. Het is immers niet duidelijk of de veranderingen waarover respondenten vragen beantwoorden, betrekking hebben op de waargeno-men verandering in het aantal medewerkers waaraan ze leidinggeven tussen  $t = 1$  en  $t = 2$  of (mede) op een andere verandering (bijvoorbeeld een andere werkgever). Inkomensgegevens zijn evenmin gebruikt voor operationalisering van uitstroom. Voor het vaststellen van negatieve uitstroom lijkt dit geen geschikte indicator, omdat werknemers die een ongunstiger posi-tie in hun organisatie krijgen (lagere schaal of functie) vaak nog lange tijd hun oude salaris behouden.
- 2 Omdat ervaring en leeftijd sterk met elkaar samenhangen, zijn er afzonderlijke analyses voor ervaring en leeftijd gedaan. In tabel 2.5 zijn de analyses met ervaring gepresenteerd, omdat deze beter bij de data passen dan de analyses met leeftijd.
- 3 Discrete survivalanalyses gaan over de tijdsduur voordat een gebeurtenis, in dit geval negatieve uit-stroom, plaatsvindt. De uitstroom kan op zichzelf op ieder moment plaatsvinden, maar kan alleen dis-creet worden waargenomen doordat in het AAP eens per twee jaar gegevens worden verzameld. Omdat de geanalyseerde periode twaalf jaar beslaat, is het mogelijk dat leidinggevend en meerdere keren uit-stromen doordat zij tussentijds weer kunnen instromen als leidinggevend e. Het bestand bevat namelijk

alle personen die ooit hebben leidinggegeven, ook als zij een of meerdere keren zijn uitgestroomd. Er zijn complementaire log-logregressieanalyses uitgevoerd waarmee de (log)discrete hazards worden geschat. Zie voor een verdere toelichting hierop: model 3 van de door Canette (2016) besproken modellen.

- 4 Verandering van het aantal kinderen is inhoudelijk gezien geschikter als controlevariabele, omdat veranderingen daarin meer dan de aanwezigheid van kinderen zelf de tijdsbesteding aan verplichtingen sterk kunnen veranderen en daarmee effect kunnen hebben op beslissingen over vrijwillige uitstroom of ontslag.

## Summary and conclusions

### You snooze, you lose ...

#### Attrition of woman and men in management positions

##### 5.1 Summary

In this study we investigated whether there are any differences in the attrition rates of women and men in senior management roles, and whether the explanations for this attrition differ. International and (older) Dutch research has highlighted a higher attrition rate among women than men in management and senior positions. Drawing on theories on tokenism (by Kanter), organisational cultures and status discrimination, we expect to find that women in management roles are less satisfied and are therefore more likely to leave than their male counterparts; we describe this here as ‘negative attrition’, by which we mean a deterioration in position due to a transition to a lower rank or loss of work. We also expect that, given equal job satisfaction, the attrition rate among women is likely to be higher because of differing social norms for women and men. However, these expectations were not confirmed in this study. The data used did not show any difference in satisfaction between female and male managers, even after controlling for other factors such as sector and experience. In addition, neither the descriptive nor the explanatory analyses revealed any difference in the risk of negative attrition of female and male managers. Although job dissatisfaction was a predictor for negative attrition, it played no greater role for women than for men. This means that, for an equal degree of dissatisfaction, we did not find a higher attrition rate for women than for men. Nor did we find any correlation between dissatisfaction with career opportunities and attrition of managers, either overall or for women and men separately. It may be that this is a select group who have succeeded in progressing to a management position; there may conceivably be more dissatisfaction with career opportunities among employees who have ambitions to progress to management level but who have not (yet) achieved this. Beyond job satisfaction, we found few other factors which explained negative attrition. The only correlation we found with attrition was the sector concerned: both female and male managers in the commercial sector were more likely to leave their roles than their counterparts in the non-profit sector. To the extent that this involved non-voluntary attrition from the public sector – the non-profit sector is broader than the public sector alone – it is possible that this finding could be due to the relatively favourable dismissal protection hitherto enjoyed by civil servants.<sup>1</sup>

This study also showed that, among women, (negative) attrition more often results in transition to a non-management role than for their male counterparts. Two years after leaving their management role, the same proportion of these women and men were once again working at management level, but because more women than men had previously left management for non-management roles, the net effect is that more women than were

men no longer in management roles after six years. Due to the number of respondents in our study, we are unable to draw any conclusions on whether these women return to management roles at a later time (i.e. after more than six years) more often than men in a comparable position. All we can do is observe that, after six years, fewer women than men are still in management roles and fewer women are therefore available to progress to the most senior positions in the future. This suggests that the 'pipeline' of women with the potential to become top executives may still be leaking. This could offer an explanation for the underrepresentation of women in the most senior positions, especially in the private sector.

## 5.2 Concluding discussion

This study broadens our knowledge concerning the attrition of women from management and top executive roles in the Netherlands. Earlier Dutch research found no difference in the attrition rates of women and men from the most senior roles (Merens 2012). Our study of those in management roles similarly found no difference in overall negative attrition rates between women and men. We did however find a relatively higher attrition rate for women from management to non-management roles.

The findings of this study differ from international research in terms of the total attrition rates found (Deschacht 2011; Gayle et al. 2011). In the USA, women were found to leave executive management roles more often than men, except for those in the most senior positions. In Belgium, this higher female attrition rate was found for *all* management roles (Deschacht 2011). One possible explanation for the differences is that these studies were based on data from the 1990s and 2000s, and may therefore be out of date. In other words, the fact that our study found no difference between total male and female negative attrition rates could indicate that this difference no longer exists. Another explanation could be that the database used in our study does not observe the attrition accurately; the database used by Gayle et al. (2011) may for example have contained more detailed (company) figures on exit from the organisation and on the hierarchical rank in which women and men were employed.

The finding that women leave management positions for non-management roles more often than men is difficult to explain. It is unclear what the background to this finding is, due to a lack of data in this study on factors such as the organisational culture, minority position and support for managers from the organisation. Slightly older Dutch research did find some reasons for the departure of women from management and senior executive roles, such as lack of recognition of ambitions and of appreciation and dissatisfaction with the culture of a long working week. However, that research was focused on departure from organisations, a rather more specific form of negative attrition than that addressed in this study, which investigated all kinds of voluntary and involuntary negative attrition, including changes of role within the organisation, departure from the organisation and loss of work. Although the research findings cited above are somewhat older and could there-

fore be out of date, it is quite possible that these reasons for departure still play a role. Managers who experience problems with the long working week which are the norm in some organisations will probably not benefit from a transfer to a smaller department with fewer staff; the working hours will not be substantially shorter, and transiting to a non-management role will then be a more logical step.

The relatively high attrition of female managers to non-management roles can result in loss of female potential for future management and senior executive positions; optimum use would then not be being made of the steadily rising education level of women. Employer organisations therefore have much to gain from ascertaining what causes female (and male) managers and executives to (seek to) change roles or leave for a different employer. Exit interviews can be a useful means of gaining an insight into the reasons for departure. Holding such interviews does not appear to be the norm at many companies, and – more generally – not many companies seem to have a policy to prevent unwanted attrition. Where companies have a diversity policy in place, it tends to be focused on increasing the intake of women into management and senior executive roles (Merens et al. 2015; Pouwels & Henderikse 2018b). However, diversity policy could also be aimed at preventing the so-called ‘regretted losses’ or, couched in more positive terms, at retaining employees for the organisation. Such a policy has the best chance of succeeding if senior management commits to it and if it is embedded in the organisational culture (Henderikse et al. 2007; Merens et al. 2015). Regular attention would then have to be devoted within the organisation to the ambitions and development of employees. One way of doing this would be through performance reviews or other staff interviews, though that is not essential. More important is that there should be regular communication between the employer and employee on the latter’s ambitions, career prospects and job satisfaction (or the lack of it). This would enable valuable information to be gathered before it reaches the stage of an exit interview, as a basis for policy aimed at retaining employees for the organisation.

## Note

- 1 This is set to change in the future. The Public Servants (Standardisation of Legal Status) Act (WNRA) is expected to come into force in the Netherlands on 1 January 2020 (Rijksoverheid 2017).

## Literatuur

- Arrow, K.J. (1973). The theory of discrimination. In: A. Rees en O. Ashenfelter (red.), *Discrimination in labor markets* (p. 3-33). Princeton: Princeton University Press.
- Becker, G. (1957). *The economics of discrimination*. Chicago: University of Chicago Press.
- Benschop, Yvonne (2009). The micro-politics of gendering in networking. In: *Gender, Work and Organization*, jg. 16, nr. 2, p. 217-237.
- Brink, M.C.L. van den, L. Blommaert, B. Leest en S. Elfering (2016a). *Black box tussen aanbod, werving en selectie van vrouwen. Onderzoek naar genderpraktijken in de benoemingen voor leden van RvB's en RvC's in het Nederlandse bedrijfsleven*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen, Faculteit der Sociale Wetenschappen, i.s.m. KBA Nijmegen.
- Brink, Marieke van den, Charlotte Holgersson, Sophie Linghag en Sharon Deé (2016b). Inflating and down playing 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.
- Canette, Isabel (2016). Discrete-time survival analysis with Stata. 2016 Stata Users Group Meeting Barcelona, October 20, 2016. Geraadpleegd 9 juli 2018 via: <https://www.stata.com/meeting/spain16/slides/canette-spain16.pdf>.
- 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.
- Deschacht, Nick (2011). *De promotiekloof. De carrières van vrouwen en mannen op de Belgische arbeidsmarkt* (proefschrift). Brussel: Vrije Universiteit Brussel.
- 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.
- 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.
- Fischer, Agneta, Patricia M. Rodriguez Mosquera en Krystyna Rojahn (2002). *Masculiniteit met een feminien gezicht. Onderzoek naar de rol van organisatiecultuur in de trage doorstroming van vrouwen naar management-functies*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Foschi, Martha (1996). Double standards in the Evaluation of Men and Women. In: *Social Psychology Quarterly*, jg. 59, nr. 3, p. 237-254.
- Gayle, George-Levi, Limor Golan en Robert A. Miller (2011). *Gender Differences in Executive Compensation and Job Mobility*. Pittsburg: Carnegie Mellon University.
- 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.
- Henderikse, Wilma, Anneke van Doorne-Huiskes en Joop Schippers (2007). *Diversiteit geïnventariseerd. Een onderzoek naar nieuwe bevindingen op het gebied van diversiteitsbeleid*. Utrecht: VanDoorneHuiskes en partners.
- Jones, Kirsten P., Chad I. Peddie, Veronica L. Gilrane, Eden B. King en Alexis L. Gray (2013). Not so subtle: A meta-analytic investigation of the correlates of subtle and overt discrimination. In: *Journal of Management*, 11 oktober 2013, doi: 10.1177/0149206313506466.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- King, Eden B., Michelle R. Hebl, Jennifer M. George en Sharon F. Matusik (2010). Understanding Tokenism: Antecedents and Consequences of a Psychological Climate of Gender Inequity. *Journal of Management*, jg. 36, nr. 2, p. 482-510.
- Kruyzen, Hans (2006). *Nu extra lang houdbaar... Hoe vrouwelijk talent binnenboord te houden – nieuw licht op 'regretted losses'*. Amstelveen: Opportunity in Bedrijf.

- Meggelen, Andra van en Sandra Groeneveld (2011). De invloed van werk- en zorgpreferenties op externe mobiliteitsgeneigdheid. Een onderzoek onder gemeentenambtenaren. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jg. 27, nr. 1, p. 43-64.
- Merens, Ans (2012). Vertrekken vrouwen sneller uit topfuncties dan mannen? In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jg. 28, nr. 2, p. 186-201.
- Merens, Ans en Freek Bucx (2018). *Werken aan de start. Jonge vrouwen en mannen op de arbeidsmarkt*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Merens, Ans en Henk-Jan Dirven, m.m.v. Marc Cuijpers (2016). Topfuncties. In: Wil Portegijs en Marion van den Brakel (red.), *Emancipatiemonitor 2016* (p. 117-134). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Merens, Ans en Henk-Jan Dirven (2018). Komen er meer vrouwen in de top? In: Wil Portegijs en Marion van den Brakel (red.), *Emancipatiemonitor 2018 – Card stack*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Merens, Ans, Wilma Henderikse en Babette Pouwels (2015). Door het glazen plafond. Naar effectieve maatregelen voor meer vrouwen in de top. In: *Beleid en Maatschappij*, jg. 42, nr. 1, p. 6-31.
- Pell, A.N. (1996). Fixing the leaky pipeline: women scientists in academia. In: *Journal of animal science*, jg. 74, nr. 11, p. 2843-2848.
- Phelps, E.S. (1972). The statistical theory of racism and sexism. *The American Economic Review*, jg. 62, nr. 4, p. 659-661.
- Portegijs, Wil (1993). "Jammer dat u gaat": het snelle vertrek van vrouwelijke wetenschappers: een lek in het emancipatiebeleid. Utrecht: Jan van Arkel.
- Portegijs, Wil (2018). *Ons geld. Vrouwen en mannen over het belang van inkomen en economische zelfstandigheid voor vrouwen*. 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.
- Portegijs, Wil, m.m.v. Marga Brugman (1998). *Eerdaags evenredig? Belemmeringen en beleid ten aanzien van de doorstroom van vrouwen naar hogere wetenschappelijke functies*. Den Haag: ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap/SDU.
- Pouwels, Babette en Wilma Henderikse (2018a). *Een beetje beter, maar nog lang niet voldoende. Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017*. Zeist: Commissie Monitoring Streefcijfer Wet bestuur en toezicht/VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, Babette en Wilma Henderikse (2018b). *Het kán wel! Monitor Talent naar de Top 2017*. Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuiskes en partners.
- Rijksoverheid (2017). *Nieuwe rechtspositie ambtenaren*. Geraadpleegd 4 februari 2019 via <https://www.rijks-overheid.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/werknemer-bij-de-overheid/nieuwe-rechtspositie-ambtenaren>.
- Román, Amelia (2006). *Deviating from the standard; effects on labor continuity and career patterns* (dissertatie). Amsterdam: Dutch University Press.
- RUN/ING (2009). *Diversify ING!* Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Schein, Edgar H. (1985). *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schmitt, Michael Thomas, Nyla R. Branscombe, Tom Postmes en Amber Garcia (2014). The consequences of perceived discrimination for psychological well-being: a meta-analytic review. *Psychological bulletin*, jg. 140, nr. 4, p. 921-948.
- Schneider, Benjamin (1987). The people make the place. In: *Personnel Psychology*, jg. 40, nr. 3, p. 437-453.
- Schneider, Benjamin, Harold W. Goldstein en D. Brent Smith (1995). The ASA framework: An update. In: *Personnel Psychology*, jg. 48, nr. 4, p. 747-773.



- 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). *Principes in praktijk. Emancipatienota 2018-2021*. Brief van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aan de Tweede Kamer van 29 maart 2018. Tweede Kamer, vergaderjaar 2017/2018, 30420, nr. 204.
- Wheeler, Anthony R., Vickie Coleman Gallagher, Robyn L. Brouer en Chris J. Sablynski (2007). When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility. In: *Journal of Managerial Psychology*, jg. 22, nr. 2, p. 203-219.
- Withey, Michael J. en William H. Cooper (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty and Neglect. *Administrative Science Quarterly*, jg. 34, nr. 4, p. 521-539.
- Yoder, Janice D. (1994). Looking beyond numbers: The effects of gender status, job prestige, and occupational gendertyping on tokenism processes. *Social Psychology Quarterly*, jg. 57, nr. 2, p. 150-159.

# Publicaties van het Sociaal en Cultureel Planbureau

## SCP-publicaties

Onderstaande lijst bevat een selectie van publicaties van het Sociaal en Cultureel Planbureau. Deze publicaties zijn in gedrukte vorm verkrijgbaar bij de (internet)boekhandel en zijn als pdf gratis te downloaden via [www.scp.nl](http://www.scp.nl). Een complete lijst is te vinden op [www.scp.nl/publicaties](http://www.scp.nl/publicaties).

## SCP-publicaties 2019

- 2019-1 *Werk en mantelzorg. Kwaliteit van leven en het gebruik van ondersteuning op het werk* (2019). Alice de Boer, Inger Plaisier en Mirjam de Klerk. ISBN 978 90 377 0904 9 (pdf)
- 2019-2 *Opgestaan, plaats vergaan ... Uitstroom van vrouwen en mannen in leidinggevende functies* (2019). Ans Merens. ISBN 978 90 377 0907 0 (pdf)

## SCP-publicaties 2018

- 2018-1 *Werken aan de start. Jonge vrouwen en mannen op de arbeidsmarkt* (2018). Ans Merens en Freek Bucx (red.). ISBN 978 90 377 0859 2
- 2018-2 *Lees:Tijd. Lezen in Nederland* (2018). Annemarie Wennekers, Frank Huysmans en Jos de Haan. ISBN 978 90 377 0858 5
- 2018-3 *De Wmo 2015 in praktijk. De lokale uitvoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning* (2018). Lia van der Ham, Maaïke den Draak, Wouter Mensink, Peggy Schyns en Esther van den Berg. M.m.v. Pepijn van Houwelingen en Isabella van de Velde. ISBN 978 90 377 0856 1
- 2018-4 *Jezelf zijn in het verpleeghuis* (2018). Lisette Kuyper, Debbie Verbeek-Oudijk en Cretien van Campen. ISBN 978 90 377 0855 4 (pdf)
- 2018-5 *Maatschappelijke ondersteuning: keuzes van cliënten en beleid van gemeenten* (2018) (handelseditie proefschrift). Anna Maria Marangos. ISBN 978 90 377 0846 2 (pdf)
- 2018-6 *Een lokaal sociaal contract. Voorwaarden voor een inclusieve samenleving* (2018). Kim Putters. ISBN 978 90 377 0861 5
- 2018-7 *The social state of the Netherlands 2017* (2018). Rob Bijl, Jeroen Boelhouwer en Annemarie Wennekers (red.). ISBN 978 90 377 0862 2 (pdf)
- 2018-8 *Net als thuis. Wooninitiatieven opgezet door ouders voor hun kinderen met een beperking* (2018). Inger Plaisier en Mirjam de Klerk. ISBN 978 90 377 0863 9
- 2018-9 *Bouwend aan een toekomst in Nederland. De leefsituatie van Poolse migranten die zich na 2004 in Nederland hebben ingeschreven* (2018). Mérove Gijsberts, Iris Andriessen, Han Nicolaas (CBS) en Willem Huijnk. ISBN 978 90 377 0864 6 (pdf)
- 2018-10 *Publieke voorkeuren. Een methodologische en inhoudelijke verkenning van voorkeuren voor publieke voorzieningen* (2018). Martin Olsthoorn en Ab van der Torre. ISBN 978 90 377 0867 7 (pdf)
- 2018-11 *De religieuze beleving van moslims in Nederland. Diversiteit en verandering in beeld* (2018). Willem Huijnk. ISBN 978 90 377 0868 4 (pdf)
- 2018-12 *Opvattingen over seksuele en genderdiversiteit in Nederland en Europa* (2018). Lisette Kuyper. ISBN 978 90 377 0866 0 (pdf)

- 2018-13 *Verhalen blijven vertellen en elkaar willen begrijpen* (2018). Kim Putters, Andries van den Broek, Ab van der Torre, Martin Olsthoorn, Esther van den Berg, Wouter Mensink, Lotte Vermeij, Marcel Coenders en Annemarie Wennekers. ISBN 978 90 377 0872 1
- 2018-14 *Syriërs in Nederland. Een studie over de eerste jaren van hun leven in Nederland* (2018). Jaco Dagevos, Willem Huijnk, Mieke Maliepaard (WODC) en Emily Miltenburg. ISBN 978 90 377 0869 1
- 2018-15 *Tijdelijk werk geven. Invloed van laagconjunctuur en langdurende ziektegevallen* (2018). Edith Josten en Jan Dirk Vlasblom. ISBN 978 90 377 0870 7 (pdf)
- 2018-16 *Kwetsbaar en eenzaam? Risico's en bescherming in de ouder wordende bevolking* (2018). Cretien van Campen, Frieke Vonk en Theo van Tilburg (VU AMSTERDAM). ISBN 978 90 377 0874 5
- 2018-17 *Veranderde zorg en ondersteuning voor mensen met een beperking. Landelijke evaluatie van de Hervorming Langdurige Zorg* (2018). Redactie: Mariska Kromhout, Nora Kornalijslijper en Mirjam de Klerk. ISBN 978 90 377 0875 2
- 2018-18 *An international comparison of care for people with intellectual disabilities. An exploration* (2018). Isolde Woittiez, Evelien Eggink, Lisa Putman en Michiel Ras. ISBN 978 90 377 0871 4 (pdf)
- 2018-19 *Van sociale werkvoorziening naar Participatiewet. Hoe is het de mensen op de Wsw-wachlijst vergaan?* (2018). Klarita Sadiraj, Stella Hoff en Maroesjka Versantvoort. ISBN 978 90 377 0880 6 (pdf)
- 2018-20 *Lastige kwesties. Acht focusgroepen over vertegenwoordiging en stemmen* (2018). Paul Dekker en Josje den Ridder. ISBN 978 90 377 0878 3 (pdf)
- 2018-21 *Kijk op kinderopvang. Hoe ouders denken over de betaalbaarheid, toegankelijkheid en kwaliteit van kinderopvang* (2018). Anne Roeters en Freek Bucx. ISBN 978 90 377 0876 9 (pdf)
- 2018-22 *Verdeeldheid en verbinding. Terugblik op de rol van de civil society bij de komst van vluchtelingen* (2018). Wouter Mensink. ISBN 978 90 377 0882 0 (pdf)
- 2018-23 *Als werk weinig opbrengt. Werkende armen in vijf Europese landen en twintig Nederlandse gemeenten* (2018). Cok Vrooman, Edith Josten, Stella Hoff, Lisa Putman en Jean Marie Wildeboer Schut. ISBN 978 90 377 0881 3
- 2018-24 *Het culturele leven. Hoe 10 culturele domeinen bezien vanuit 14 kernthema's* (2018). Andries van den Broek en Yvette Gieles. ISBN 978 90 377 0890 5 (pdf)
- 2018-25 *De sociale staat van Nederland 2018. Hoofdpijnen* (2018). Annemarie Wennekers, Jeroen Boelhouwer, Cretien van Campen en Rob Bijl (red.). ISBN 978 90 377 0886 8
- 2018-26 *Eritrese statushouders in Nederland. Een kwalitatief onderzoek over de vlucht en hun leven in Nederland* (2018). Leen Sterckx, Merhawi Fessehazion, m.m.v. Bet-El Teklemariam. ISBN 978 90 377 0888 2
- 2018-27 *LHBT-monitor 2018. De leefsituatie van lesbische, homoseksuele, biseksuele en transgender personen in Nederland* (2018). Gabriël van Beusekom en Lisette Kuiper. ISBN 978 90 377 0891 2 (pdf)
- 2018-28 *Overall rapportage sociaal domein 2017. Wisselend bewolkt* (2018). Evert Pommer, Jeroen Boelhouwer, Evelien Eggink, Anna Maria Marangos en Ingrid Ooms. ISBN 978 90 377 0895 0
- 2018-29 *Samenvatting Overall rapportage sociaal domein 2017. Wisselend bewolkt* (2018). Evert Pommer, Jeroen Boelhouwer, Evelien Eggink, Anna Maria Marangos en Ingrid Ooms. ISBN 978 90 377 0896 7
- 2018-30 *De SCP-methode voor het meten van armoede. Herijking en revisie* (2018). Benedikt Goderis, Bart van Hulst, Jean Marie Wildeboer Schut en Michiel Ras. ISBN 978 90 377 0900 1 (pdf)
- 2018-31 *Rapportage sport 2018* (2018). Hugo van der Poel (Mulier Instituut), Resie Hoeijmakers (Mulier Instituut), Ine Pulles en Annet Tiessen-Raaphorst. ISBN 978 90 377 0893 6

- 2018-32 *Christenen in Nederland. Kerkelijke deelname en christelijke gelovigheid* (2018). Joep de Hart en Pepijn van Houwelingen. ISBN 978 90 377 0894 3
- 2018-33 *Ons geld. Vrouwen en mannen over het belang van inkomen en economische zelfstandigheid voor vrouwen* (2018). Wil Portegijs. ISBN 978 90 377 0889 9
- 2018-34 *Alle ballen in de lucht. Tijdsbesteding in Nederland en de samenhang met de kwaliteit van leven* (2018). Anne Roeters (red.). ISBN 978 90 377 0899 8

## Digitale publicaties 2018

- Verhalen blijven vertellen en elkaar willen begrijpen* (infographic). Kim Putter, Andries van den Broek, Ab van der Torre, Martin Olsthoorn, Esther van den Berg, Wouter Mensink, Lotte Vermeij, Marcel Coenders en Annemarie Wennekers. ISBN 978 90 377 0873 8, publicatiedatum 4-5-2018
- Een (on)gezonde leefstijl* (card stack). Stéfanie André (RU), Gerbert Kraaykamp (RU), Roza Meuleman (RU). ISBN 978 90 377 0879 0, publicatiedatum 10-7-2018
- De sociale staat van Nederland 2018* (card stack). Annemarie Wennekers, Jeroen Boelhouwer, Cretien van Campen en Rob Bijl (red.). ISBN 978 90 377 0885 1, publicatiedatum 11-9-2018
- (Un)healthy lifestyles. Education as a dividing line* (card stack). Stéfanie André (RU), Gerbert Kraaykamp (RU), Roza Meuleman (RU). ISBN 978 90 377 0897 4, publicatiedatum 22-10-2018
- Publiek voorzien. Ontwikkelingen in de uitgaven en dienstverlening van 27 publieke voorzieningen* (digitaal gelaagd rapport). Evelien Eggink, Ingrid Ooms, Lisa Putman, Michiel Ras, Ab van der Torre en Sytske Wierda. ISBN 978 90 377 0892 9, publicatiedatum 6-11-2018
- Armoede in kaart 2018* (cardstack). Stella Hoff, Benedikt Goderis, Bart van Hulst en Jean Marie Wildeboer Schut. ISBN 978 90 377 0902 5, publicatiedatum 23-11-2018
- Emancipatiemonitor 2018* (cardstack). Wil Portegijs (SCP) Marion van den Brakel (CBS) ISBN 978 90 377 0901 8, publicatiedatum 14-12-2018

## Overige publicaties 2018

- Burgerperspectieven 2018 | 1* (2018). Paul Dekker, Lia van der Ham en Annemarie Wennekers. ISBN 978 90 377 0865 3
- Burgerperspectieven 2018 | 2* (2018). Josje den Ridder, Evelien Boonstoppel en Paul Dekker. ISBN 978 90 377 0877 6
- Burgerperspectieven 2018 | 3* (2018). Josje den Ridder, Paul Dekker en Evelien Boonstoppel. ISBN 978 90 377 0883 7
- Burgerperspectieven 2018 | 4* (2018). Paul Dekker, Josje den Ridder, Pepijn van Houwelingen en Patricia van Echtelt. ISBN 978 90 377 0898 1
- Verdringing op de arbeidsmarkt. Beschrijving en beleving.* (2018). Wiljan van den Berge, Jan Dirk Vlasblom, Jos Ebregt, Lisa Putman, Jochem Zweerink en Marloes de Graaf-Zijl. ISBN 978 90 377 0887 5 (pdf)