

Vrouwen in leidinggevende posities

Hoewel het geringe aantal vrouwen in leidinggevende posities, zowel in de media als binnen organisaties en overheden, vaak onderwerp van discussie is, lijkt het aan een zorgvuldige analyse van oorzaken over de brede linie van organisaties te ontbreken. Dit artikel probeert een bijdrage te leveren aan zo'n analyse. De verklaring voor de ondervertegenwoordiging van vrouwelijke leidinggevers wordt daarbij gezocht in hun human capital, in hun keuze voor een combinatie zorg en arbeid, en in organisatie- en andere contextkenmerken. De hypothesen die uit deze verklaringen voortkomen, zijn getoetst met behulp van gegevens van het OSA aanbodpanel. Een belangrijke conclusie van dit onderzoek is dat een grote deeltijdbaan, als onderdeel van de combinatie zorg en arbeid, een negatief effect heeft op carrièrekansen. Overigens staat daar voor mannen tegenover dat gehuwd zijn en het hebben van kinderen sec positief uitwerkt op hun carrièrekansen. Ook de sector waarin wordt gewerkt verklaart voor een deel de ongelijkheid in leidinggeven tussen mannen en vrouwen. Vrouwen verspreiden zich minder over sectoren en hebben alleen al daarom een achterstand op mannen. Zelfs wanneer wordt gecontroleerd voor mogelijke invloeden van human capital, de combinatie zorg en arbeid en organisatiekenmerken, blijkt dat vrouwen minder kansen hebben dan mannen om in een leidinggevende functie terecht te komen.

Inleiding

"Franse bedrijven met een vrouw aan het hoofd maken dubbel zo veel winst en groeien twee keer zo snel als de ondernemingen met een mannelijke directeur", schrijft NRC (6-3-1999) in het katern 'Profiel'. In de top honderd van vrouwelijke directieleden in Nederland zijn geen grote beursgenoteerde bedrijven met een vrouw in de top (Volkskrant, 9-9-2000). Ook het percentage vrouwelijke hoogleraren is de laatste tijd veelvuldig onderwerp van discussie, met de 'boete' bij de Katholieke Universiteit Brabant voor het vertrek van vrouwelijke hoogleraren als een van de nieuwsfeiten (NRC, 27-1-2001). In de discussie over het gebrek aan leidinggevende vrouwen speelt al lang niet meer de 'emancipatiegedachte' (gelijke rechten en kansen voor elk lid van de samenleving) een

toonaangevende rol. Steeds vaker wordt gerefereerd aan de onderbenutting van capaciteiten en het verlies van economisch kapitaal dat op deze manier plaatsvindt. Zo gaf Unilever openlijk toe dat het gebrek aan de top van vrouwen een gemis was voor het bedrijf (Volkskrant, 9-9-2000).

Hoewel het aandeel vrouwen in de werkzame beroepsbevolking in 1999 39% was en het aandeel vrouwen in hogere en wetenschappelijke functies 39%, is het aandeel vrouwen in leidinggevende functies slechts 21% (Keuzenkamp & Oudhof, 2000). In de werkelijke topfuncties in het bedrijfsleven, is het aandeel leidinggevende vrouwen nog veel geringer. In de top honderd van grote bedrijven is het aandeel vrouwen in raden van bestuur en raden van commissarissen in leidinggevende functies 3,8% (Keuzenkamp & Oudhof, 2000). Bo-

* Inge Claringbould is als universitair docent werkzaam bij de opleiding Bestuurs- en organisatiewetenschap / USBO. Tanja van der Lippe is als universitair hoofddocent werkzaam bij de vakgroep Sociologie / ICS, Universiteit Utrecht.

vendien blijkt het aandeel vrouwen met een leidinggevende functie in sectoren waar maar weinig vrouwen werken, zoals de landbouw en de industrie, relatief lager dan in sectoren waar veel vrouwen werken, zoals het onderwijs en de gezondheidszorg (Ministerie van SZW, 1995).

Een vergelijking in de tijd laat zien dat het aandeel vrouwen in leidinggevende posities weliswaar vrijwel overal is gestegen, maar dat de mate waarin dit is gebeurd sterk verschilt. Zo is het aandeel vrouwen in beleidsvoerende of hoger leidinggevende posities gestegen van 5% in 1975 naar 16% in 1991 (Hooghiemstra & Niphuis-Nell, 1993), ruim een verdriedubbeling in zestien jaar tijd. Overigens is dit mogelijk een gevolg van de enorme toename van het totaal aantal managers in de jaren tachtig (De Grip & Dekker, 1993).

Opmerkelijk is dat het gemiddelde functieniveau in het algemeen (niet alleen voor vrouwen) is gestegen. Het gemiddelde functieniveau van vrouwen is tussen 1977 en 1985 echter minder gestegen dan dat van mannen en dit verschil wordt groter in de hogere functieniveaus. Bij vrouwen is het van 3,27 (op een schaal van 1=laagst tot 7=hoogst) in 1977, gestegen naar 3,38 in 1985, terwijl dat van mannen in dezelfde periode is gestegen van 3,51 naar 3,74. Wanneer uitsluitend naar de hoogste twee functieniveaus wordt gekeken, is er in deze periode bij vrouwen slechts sprake van een stijging van 1 procentpunt en bij mannen van een stijging van 5,3 procentpunten (Hooghiemstra & Niphuis-Nell, 1993).

De algemene stijging in het aandeel vrouwen in leidinggevende posities zet zich ook in de jaren negentig voort. In 1994 is het aandeel vrouwen in hogere en wetenschappelijke functies 33% en het aandeel vrouwelijke managers op dit nivo 14%, in 1999 zijn deze percentages 37% en 21%. Zelfs op het topniveau van het bedrijfsleven is het aandeel vrouwen in de jaren negentig verdubbeld, hoewel het nog steeds onder de 5% blijft (Keuzenkamp & Oudhof, 2000). In het algemeen kan dan ook worden vastgesteld dat het aandeel vrouwen in leidinggevende posities duidelijk is toegenomen maar dat verschillen tussen mannen en vrouwen pregnant blijven.

Het geringe aantal vrouwen in leidinggevende posities is vaak onderwerp van discussie in zowel de media als binnen organisaties en

overheden, en het is ook regelmatig onderwerp van onderzoek geweest. Helaas blijft veel onderzoek naar leidinggeven beperkt tot de overheid en met name universiteiten. Zo blijkt uit onderzoek naar de carrières van vrouwen en mannen in hogere functies bij de rijksoverheid (Bock & De Jong, 1994) dat mannen gemiddeld meer succes hebben gehad in hun loopbaan dan vrouwen. Al bij de aanvang van hun loopbaan ontstond er een verschil en vaak hebben mannen dit verschil tijdens hun loopbaan weten te vergroten. Onderzoek naar loopbanen van vrouwen aan Nederlandse universiteiten laat een vergelijkbaar resultaat zien. In dit onderzoek luidt de conclusie dat er sprake is van een 'hordenloop' (Beekes, 1991): hoe hoger het functieniveau des te lager het percentage vrouwen en hoe moeilijker het voor vrouwen is om tot dit niveau toe te treden. Uit onderzoek van Hawkins en Noordenbos (1992) naar het aandeel vrouwen werkzaam aan Nederlandse universiteiten blijkt dat dit aandeel tussen 1980-1988 is afgenomen, terwijl het aandeel mannelijke wetenschappers is toegenomen. Behalve een moeizame toetreding van vrouwen in de hogere functieniveaus is eveneens sprake van een toenemende uittreding van vrouwen op hogere functieniveaus. Jacobs (1989) spreekt in dit verband van een 'draaideur'effect, wat suggereert dat vrouwen weer gemakkelijk de organisatie 'uitdraaien'.

Leidinggeven over de brede linie van organisaties is wel onderzocht door De Olde en Slinkman (1999), maar het blijft hier vooral bij een beschrijving: de auteurs gaan niet na in hoe verre de verschillende verklarende factoren van invloed zijn op het verschil in leidinggeven tussen mannen en vrouwen. Ook Remery (1998) heeft aandacht besteed aan vrouwen in hogere posities in diverse beroepssectoren, maar hierbij gaat het niet per se om vrouwen in leidinggevende posities. Zij concentreert zich bovendien meer op de invloed van beleid en organisatiekenmerken en in mindere mate op aan het individu gerelateerde factoren. Ander onderzoek op dit terrein is gedaan door Kraaykamp & Kalmijn (1997): zij besteden weliswaar aandacht aan de verschillen tussen mannen en vrouwen binnen de groep managers zelf, maar zij richten zich met name op het verklaren van beloningsverschillen tussen beide groepen. Een algemeen onderzoek naar oorzaken voor het geringe aandeel vrouwelijke lei-

dinggeven in Nederland ontbreekt. In dit artikel willen wij proberen deze leemte enigszins op te vullen. De probleemstelling luidt daarbij: welke factoren zijn van invloed op de kans van vrouwen en mannen in Nederland om in een leidinggevende functie werkzaam te zijn? Bovendien gaan we na of deze factoren voor mannen en vrouwen een gelijke invloed hebben. Deze bijdrage start met een grondige analyse van de verschillen tussen mannen en vrouwen in hun kans op een leidinggevende positie. We zullen daarbij leunen op inzichten uit Amerikaanse studies waar dit onderwerp wel vaker is onderzocht (Jacobs, 1992; Wright, Baxter & Birkelund, 1995).

Oorzaken voor de verschillen tussen vrouwen en mannen in leidinggevende posities

Emancipatiegezinde organisaties op zoek naar een vrouw als leidinggevende, komen regelmatig tot de conclusie dat zij hun zoekpogingen moeten staken omdat er 'geen geschikte vrouwelijke kandidaten' te vinden zijn. Aangezien het aandeel hoger opgeleide vrouwen dat op functies als leidinggevende zou kunnen solliciteren veel groter is dan het aandeel vrouwen dat momenteel in een leidinggevende positie zit, moeten we ons afvragen hoe het komt dat er geen geschikte vrouwelijke kandidaten beschikbaar zijn voor functies waarvoor zij, qua opleidingsniveau, geschikt zijn.

Een organisatie die op zoek is naar een leidinggevende zal over het algemeen kiezen voor de best passende kandidaat. Niet sekse maar kwaliteit speelt hierbij een doorslaggevende rol. Vanuit dit oogpunt beconcurreren mannen en vrouwen elkaar om het verkrijgen van de beste posities op de arbeidsmarkt. Op het eerste gezicht lijkt het erop dat mannen vaker het pleit winnen. Een aantal oorzaken lijkt ten grondslag te liggen aan de ondervertegenwoordiging van vrouwelijke leidinggevers.

Menselijk kapitaal: vrouwen hebben de organisatie minder te bieden

Vanuit de theorie van het menselijk kapitaal (*human capital*) redeneert men dat werknemers aantrekkelijker zijn voor een werkgever wanneer zij over meer opleiding en ervaring (menselijk kapitaal) beschikken. Als gevolg

hiervan zullen zij in de betere functies terecht komen. Uit onderzoek van onder anderen Jacobs (1992) blijkt dat er inderdaad een positief effect uitgaat van opleiding, arbeidstijd en ervaring op de positie van manager. Op basis van de theorie van het menselijk kapitaal wordt onder andere gesuggereerd dat het geringe aandeel van vrouwen in leidinggevende functies het gevolg is van een achterstand in opleidingsniveau. Tegenwoordig kiezen vrouwen echter, in tegenstelling tot enkele decennia geleden, even vaak als mannen voor een hogere opleiding (HBO/universiteit). Aangezien vrouwen en mannen momenteel een gelijk opleidingsniveau bereiken, zou dit betekenen dat de bestaande verschillen in leidinggevende functies vanzelf oplossen wanneer de huidige generatie studenten aan de top van hun carrière belandt. De theorie van het menselijk kapitaal suggereert echter dat de achterstand van vrouwen in leidinggevende posities niet alleen te wijten is aan een scholingsachterstand, maar ook aan een achterstand in ervaring en training. Dit wordt veroorzaakt doordat vrouwen vaker hun loopbaan onderbreken, bijvoorbeeld als zij kinderen krijgen.

Vrouwen maken andere keuzes

Zorg en arbeid. Werknemers die ervoor kiezen om een deeltijdbaan te combineren met zorg en/of andere onbetaalde taken zouden een minder gunstig carrièreverloop hebben en minder snel in leidinggevende functies terecht komen dan degenen die een voltijds baan hebben. Hierin bestaat een duidelijk verschil tussen vrouwen en mannen, in die zin dat vrouwen veel vaker kiezen voor een deeltijdbaan. In totaal werkt 42% van de werkende vrouwen gemiddeld meer dan 35 uur per week, terwijl 42% minder dan 25 uur per week werkt; van de werkende mannen werkt daarentegen 88% meer dan 35 uur per week (Ministerie van SZW, 1995). Deze ongelijke verdeling is opmerkelijk, gezien het feit dat 68% van de Nederlandse bevolking in 1995 van mening was dat mannen en vrouwen het huishoudelijk werk gelijk zouden moeten verdelen (Van der Lippe, 1997). Bovendien geldt dat zo'n 79% van de vaders met jonge kinderen een (meer dan) volledige baan heeft, terwijl dit voor slechts 3% van de moeders met jonge kinderen geldt (Knijn, 1997). Deze periode in het leven (tussen het vijftiende en het veertigste levens-

jaar) is echter van groot belang voor het verdere carrièreverloop op de arbeidsmarkt en heeft tot gevolg dat met name vrouwen met kinderen in veel mindere mate beschikbaar zijn voor de arbeidsmarkt in een periode dat ze juist promotie zouden kunnen maken. Ook Plantenga en Van Velzen (1994) en Visser (1999) beargumenteren dat deeltijdarbeid minder kansen geeft op een carrière. Leidinggevende functies worden zelden voor minder dan 25 uur per week aangeboden, waardoor de kansen dat vrouwen in een leidinggevende positie terecht komen, worden gereduceerd. De achtergrond hiervan is dat er binnen organisaties de dominante overtuiging bestaat dat deeltijdwerk zich in de praktijk moeilijk laat combineren met een veeleisende functie als leidinggevende. Het veelgehoorde argument hiervoor is de ondeelbaarheid van de taken van de leidinggevende. Wanneer een leidinggevende echter wel in de gelegenheid is in deeltijd te werken, verloopt dit doorgaans vrij probleemloos, mits de leidinggevende vier dagen per week aanwezig is (De Olde, 1992). De wens van mensen om in deeltijd te werken, laat zich niet gemakkelijk combineren met de wens vanuit de organisatie om een leidinggevende functie in voltijd te vervullen. En aangezien vrouwen vaker in deeltijd willen werken, reduceert dit het aantal vrouwelijke leidinggevers.

Ambitie. Vaak wordt vaak aangenomen dat vrouwen geen functie als leidinggevende ambiëren omdat zij in mindere mate uit zijn op status en geld, maar meer op het hebben van interessant werk. Dit idee lijkt echter in belangrijke mate op een vooroordeel te berusten. Waar het gaat om kwalitatieve aspecten van het werk rangschikken vrouwelijke en mannelijke managers deze op dezelfde manier:

- 1 betekenisvol werk;
- 2 kansen op promotie;
- 3 hoog inkomen;
- 4 geen gevaar om ontslagen te worden;
- 5 veel vrije tijd.

Wel zetten vrouwen iets vaker 'betekenisvol werk' bovenaan, en mannen 'hoog inkomen' (Jacobs, 1992). Bovendien blijkt uit een onderzoek naar hogere en managementposities bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat (De Jong & Van Doorne-Huiskes en Partners, 2001) dat de vrouwelijke respondenten niet minder vaak de ambitie hebben om een leidinggevende

functie te gaan of blijven vervullen dan hun mannelijke collega's: 34% van de vrouwen heeft deze ambitie en 31% van de mannen. Het onderzoek is uitgevoerd onder degenen met een hogere (schaal 12 en hoger) (management)positie. Van de vrouwelijke respondenten heeft 46% een leidinggevende functie en van de mannelijke respondenten 56%. Deze resultaten geven niet aan dat vrouwen met een hogere of managementpositie in hun ambities verschillen van mannen in vergelijkbare posities. Helaas zijn we met onze gegevens niet in staat verder uit te zoeken of ambities tussen mannen en vrouwen verschillen.

Organisatiekenmerken: vrouwen zitten meer in organisaties waar minder kansen zijn om leiding te geven

De organisatie is te zien als de plek waar kansen en obstakels liggen voor de individuele werknemer om zijn/haar carrière te verzilveren. Uit onderzoek (De Olde & Slinkman, 1999) blijkt echter dat vrouwen vaker in organisaties terecht komen waar zij minder kansen hebben om hoger op te komen. In dit verband onderscheiden wij organisatiekenmerken die van invloed zijn op het percentage (vrouwelijke) leidinggevers in beroepen.

- *Het percentage leidinggevers in de verschillende beroepen.* De verdeling van mannen en vrouwen over de verschillende beroepsgroepen is ongelijk. Op bepaalde plaatsen in de organisatie zijn meer of minder vrouwen te vinden. In bijvoorbeeld administratieve functies zijn veel vrouwen werkzaam. Dergelijke functies bieden over het algemeen minder promotiekansen (het gaat hier om zogenaamde *dead-end-jobs*), dan de overige functies in het bedrijf. In dit verband spreekt men wel van de *sticky floor* (Reskin, 1994: 82) om aan te tonen dat vrouwen in sterkere mate zijn vertegenwoordigd in de lagere functieniveaus met weinig doorstroommogelijkheden.
- *Beroepssector/soort organisatie.* Naast het percentage leidinggevers in een beroepsgroep, is ook de sector waar men werkt van belang voor carrièrekansen. Begin jaren negentig werkte 90% van de vrouwelijke beroepsbevolking in 13 beroepsgroepen, terwijl 50% van de mannen in 28 verschillende beroepsgroepen werkte (Sanders & Beekes, 1993). Ruim een kwart van de werkende

vrouwen heeft een baan in de gezondheids- en welzijnszorg en voor het overige werkt een groot deel van de vrouwen in de handel. Mannen daarentegen werken vaker in de industrie. De index voor bedrijfstaksegregatie (een maat om aan te geven in hoeverre vrouwen en mannen in verschillende bedrijfstakken werken) laat zien dat hierin tussen 1994 en 1999 geen verandering is opgetreden (SCP, 2000: 68). Het feit dat er relatief veel vrouwen in weinig sectoren zijn vertegenwoordigd, heeft tot gevolg dat er in relatief weinig sectoren een 'potentieel' van vrouwelijke leidinggevers te vinden is. Het aanbod van vrouwelijke leidinggevers is hierdoor over het algemeen laag. Deze verklaring impliceert dat wanneer vrouwen een grotere spreiding over de verschillende beroepssectoren laten zien, het aandeel leidinggevende vrouwen vanzelf toeneemt.

- *Organisatiegrootte*. Uit onderzoek concludeert Jacobs (1991) dat mannen meer kans hebben in de hogere managementniveaus terecht te komen vanwege het feit dat zij over het algemeen in grotere organisaties werkzaam zijn. Topposities in grotere organisaties behoren maatschappelijk gezien meer tot de absolute top dan dergelijke posities in kleine organisaties. De onderzochte vrouwelijke en mannelijke managers stonden in het onderzoek van Jacobs, qua niveau, even ver van de top in de organisatie, maar mannen stonden verder af van de onderkant van de organisatie dan vrouwen.

Discriminatie: de verschillen tussen vrouwen en mannen berusten op vooroordelen

Naast bovengenoemde oorzaken lijkt er ook sprake te zijn van vooroordelen ten aanzien van vrouwelijke leidinggevers. Dergelijke vooroordelen zijn gebaseerd op stereotyperingen, die reeds door Moss Kanter (1977) werden onderkend. Hoewel het lastig is om discriminatie aan te tonen in een onderzoek als dit, waarin we streven naar het in kaart brengen van relevante oorzaken, is het toch zinvol enkele aspecten te benoemen, omdat deze inzicht bieden in mogelijke oorzaken voor niet verklaarde variantie. Wij willen er echter nadrukkelijk op wijzen dat deze aspecten hier niet worden getoetst.

Moss Kanter gaat ervanuit dat de beroepskansen van een werknemer afnemen wanneer

deze persoon lid is van een minderheidsgroep. Het principe dat hieraan ten grondslag ligt, is dat een enkeling eerder wordt gediscrimineerd omdat de leden van een minderheidsgroep (ook wel *token* genoemd) worden gezien als representant van de hele groep en omdat de ideeën die men over de hele groep heeft, bepalend zijn voor de manier waarop de *token* wordt benaderd. Zo is aangetoond dat bij sollicitatieprocedures stereotyperingen een doorslaggevende rol spelen bij de uiteindelijke selectie van de kandidaat, bijvoorbeeld omdat men denkt dat vrouwen minder carrière gericht zijn, dat zij het bedrijf zullen verlaten als zij kinderen krijgen, dat zij vaker afwezig zijn vanwege ziekte (van een van de kinderen), etc. Ook geeft Moss Kanter aan dat de *token* als enkeling zeer zichtbaar is in de organisatie, waardoor er meer op hem/haar wordt gelet en onvolmaaktheden meer opvallen. Moss Kanter gaat ervanuit dat de discriminatie van de minderheidsgroep afneemt naarmate de minderheidsgroep groter wordt. Hiertegenover staat onderzoek van Blalock die juist aantoonde dat de discriminatie van de minderheid toeneemt naarmate de minderheid in aantal groeit. Er is echter meer aan de hand. Het blijkt namelijk dat mannen die toetreden tot vrouwenberoepen, vaak snel de weg naar de top weten te vinden, ondanks dat ze een minderheidspositie innemen. Omgekeerd blijven vrouwen in mannenberoepen in de lagere echelons van de organisatie hangen (Reskin & Padavic, 1994; Ott, 1985). Dit heeft mogelijk weer te maken met bestaande vooroordelen over vrouwen in leidinggevende functies, die mede worden veroorzaakt doordat leidinggevende capaciteiten over het algemeen worden gedefinieerd in mannelijke termen zoals 'competitief', 'doortastend' en 'rationeel' gedrag. Dergelijke termen passen beter bij het beeld dat men heeft van mannen dan van vrouwen. Het gevolg hiervan is dat een sollicitatiecommissie in geval van twijfel, vaak de voorkeur geeft aan een mannelijke kandidaat in een leidinggevende functie, omdat men dit beter vindt passen bij het beeld dat men van de functie heeft. Er zijn bovendien qua getalsverhouding meestal meer mannelijke kandidaten beschikbaar voor een leidinggevende functie en het is voor zowel de betrokken kandidaten als voor de medewerkers moeilijk te accepteren dat een oudere man door een jongere vrouw wordt gepasseerd door haar in

een hogere positie te plaatsen (Hawkins & Noordenbos, 1990).

Data en methode

De gegevens voor ons onderzoek zijn afkomstig van het OSA aanbodpanel. De Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek verzamelt gegevens over de situatie op de arbeidsmarkt en het arbeidsmarktgedrag van de (potentiële) beroepsbevolking. Het onderzoek betreft een enquête onder 16- tot 65-jarigen die geen dagonderwijs volgen en niet in militaire dienst zijn. De in dit onderzoek gebruikte gegevens zijn van 1996, van werkende mannen en vrouwen tussen 18 en 65 jaar. Het gaat om 1.051 vrouwen en 1.604 mannen: een totaal van 2.655 respondenten.

De te verklaren variabele is 'het leidinggeven'. Er zijn verschillende manieren om het begrip leidinggeven te definiëren. Een veel gehanteerde methode is het nagaan aan hoeveel personen leiding wordt gegeven (dit kan aan de leidinggevende zelf worden gevraagd). Wanneer men nauwkeuriger wil weten hoe hoog de leidinggevende in de hiërarchie zit, kan men vragen hoeveel niveaus van leidinggevenen hij/zij nog boven en onder zich heeft (o.a. Jacobs, 1992). Een andere manier is het maken van een inventarisatie van de taken en verantwoordelijkheden van medewerkers, om deze gegevens vervolgens te classificeren in verschillende functieniveaus en dan te bepalen of iemand een leidinggevende functie heeft (o.a. Ministerie van SZW, 1995). Een derde mogelijkheid is het maken van een selectie op basis van beroepstitels, zoals hoofd, manager, leidingge-

vende, directeur (CBS). In het OSA bestand is aan respondenten gevraagd aan hoeveel mensen leiding wordt gegeven (dit hebben zij in categorieën aangegeven). Tabel 1 laat zien in welke mate mannen en vrouwen leidinggeven. Van de vrouwen geeft zo'n 17% op een of andere manier leiding en van de mannen 38%, dit blijkt een significant verschil. Gelet op het aantal mensen waaraan leiding wordt gegeven, valt op dat vrouwen minder vaak aan veel werknemers leidinggeven. Meer dan de helft van de leidinggevende vrouwen doet dat aan 1 tot 4 werknemers, terwijl mannen gemiddeld aan meer werknemers leidinggeven.

In de analyses is als te verklaren (of afhankelijke) variabele de dichotome variabele 'wel of niet leidinggeven' genomen en niet het aantal personen waaraan men leidinggeeft.¹ Dit doet natuurlijk enigszins afbreuk aan de mate waarin mensen leidinggevend zijn, maar het percentage leidinggeven onder met name vrouwen maakt het niet goed mogelijk om een verfijning in de afhankelijke variabele aan te brengen. Om dat wel te doen, lijkt het nodig om de groep leidinggevenen te oververtegenwoordigen in onderzoek, iets wat in de conclusie uitgebreider aan bod zal komen.

De onafhankelijke variabelen vallen in drie groepen uiteen: indicatoren voor menselijk kapitaal, voor zorg en arbeid, en de context waarin men werkt. Hier gebruikte indicatoren voor menselijk kapitaal zijn het hoogst behaalde opleidingsniveau² en het aantal jaren werker-
varing. De leeftijd is sterk gecorreleerd met het aantal jaren werkervaring (de correlatiecoëfficiënt bedraagt .70) en is daarom buiten de analyses gehouden. Om de combinatie zorg en arbeid te meten, is gebruikgemaakt van drie indi-

Tabel 1 Leidinggeven door werkende mannen en vrouwen (percentages)

	Vrouwen	Mannen
Geeft geen leiding	83.5	61.8
Geeft leiding, aan:	16.5 waarvan:	38.2 waarvan:
1-4 werknemers	53.9	43.2
5-9 werknemers	17.0	22.3
10-19 werknemers	15.2	16.0
20-49 werknemers	10.9	10.7
50-99 werknemers	0.6	3.4
≥ 100 werknemers	2.4	4.5
Aantal	1.051	1.604

Bron: OSA aanbodpanel 1996

catoren; of men samenwonend/gehuwd is, of men al dan niet kinderen heeft, en hoeveel uur men per week volgens contract werkt. Daarbij is een onderscheid gemaakt in de voltijdbaan, een grote deeltijdbaan en een kleine deeltijdbaan. Een voltijd contract is hier gedefinieerd als 36 uur of meer per week, een grote deeltijdbaan is 28 tot en met 35 uur, en een kleine deeltijdbaan is minder dan 28 uur. Het is met name interessant om te zien of de kansen op een leidinggevende baan ook verminderen bij een grote deeltijdbaan ten opzichte van een voltijdbaan. Tot slot zijn contextkenmerken geoperationaliseerd aan de hand van het percentage leidinggevendens per beroep, de sector waartoe de organisatie behoort, en de grootte van de totale organisatie.³ Voor het beroep is het functieniveau⁴ als indicator genomen, en ten slotte zijn er vier sectoren onderscheiden: de industrie (inclusief de bouw en de landbouw), handel en transport, het bank- en verzekeringswezen en de kwartaire sector waarin onder meer onderwijs en zorg vallen.

In tabel 2 staan de gemiddelden en standaarddeviaties van de variabelen voor de analyses, en wordt gezien of de scores op de variabelen significant verschillen tussen mannen en vrouwen. Opvallend, maar bekend, is dat mannen veel vaker een voltijdbaan hebben dan

vrouwen. Wanneer mannen in deeltijd werken, doen ze dat vaker in een grote deeltijdbaan, terwijl vrouwen meestal in een kleine deeltijdbaan werkzaam zijn. Mannen beschikken bovendien over meer jaren werkervaring en ook hun functieniveau is gemiddeld genomen hoger. Voorts zien we dat mannen gelijkmatiger zijn verdeeld over de vier onderscheiden sectoren, terwijl vrouwen geconcentreerd werkzaam zijn in de quaire sector en veel minder vaak te vinden zijn binnen de industrie, handel en transport en het bank- en verzekeringswezen. Tot slot blijken mannen significant vaker bij grote organisaties werkzaam te zijn.

Voor het verklaren van het leidinggeven onder mannen en vrouwen is allereerst een logistische regressie voor mannen en vrouwen samen uitgevoerd. Daarbij is nagegaan of er een sekseverschil in leidinggeven is en zijn vervolgens de verklarende variabelen toegevoegd, te weten: menselijk kapitaal, de combinatie zorg en arbeid en organisatiekenmerken. Na deze analyse voor mannen en vrouwen samen, zijn ook logistische regressieanalyses voor mannen en vrouwen afzonderlijk uitgevoerd. Dit is gedaan om na te gaan of de variabelen inderdaad op eenzelfde manier van invloed zijn op mannen en vrouwen. In de tabel zijn de *odds ratios* weergegeven. Bij bijvoorbeeld het

Tabel 2 Overzicht van alle variabelen die in de analyse zijn gebruikt (gemiddelden en standaard deviaties tussen haakjes)

Variabele	Vrouwen	Mannen	Verskil ^a
Leidinggeven	.17 (.37)	.38 (.49)	*
Opleidingsniveau	2.66 (.95)	2.56 (1.05)	*
Jaren ervaring	16.24 (11.94)	21.48 (12.66)	**
Gehuwd/samenwonend (0/1)	.81 (.39)	.81 (.39)	
Aanwezigheid kinderen (0/1)	.67 (.47)	.70 (.46)	
<i>Uren volgens contract</i>			
Minder dan 28 uur p/w	.57 (.50)	.04 (.20)	**
28-35 uur p/w	.15 (.36)	.09 (.28)	**
36 uur en meer	.28 (.45)	.87 (.34)	**
% Leidinggevend per beroep	27.72 (11.41)	30.79 (11.81)	**
<i>Sector</i>			
Industrie	.10 (.30)	.35 (.48)	**
Handel en Transport	.20 (.40)	.25 (.43)	**
Bank en verzekering	.12 (.32)	.13 (.34)	
Quaire sector	.58 (.40)	.27 (.44)	**
Grootte organisatie	3.52 (1.56)	3.77 (1.46)	**
N	1.051	1.604	

^a Gebaseerd op een t-toets voor continue variabelen en een chi-kwadraattoets voor dichotome variabelen.

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

Bron: OSA aanbodpanel 1996

effect van sekse (vrouw=1, man=0) geeft de *odds ratio* het verschil aan in de kans tussen mannen en vrouwen om leiding te geven, afgezet tegen het verschil in de kans om niet leiding te geven. Wanneer de *odds ratio* 1 is, is er geen verband tussen sekse en leidinggeven; is de *odds ratio* tussen 0 en 1, dan geven vrouwen minder vaak leiding dan mannen en is de *odds ratio* groter dan 1, dan geven ze vaker leiding dan mannen.

Resultaten

In tabel 3 zijn de resultaten gegeven voor de logistische regressie van mannen en vrouwen gezamenlijk. Bespreken we eerst het verschil in leidinggeven tussen mannen en vrouwen. In model 1, waar alleen sekse is opgenomen, is er een duidelijk negatieve invloed van vrouwzijn op de kans om leiding te geven. Worden alle verklarende variabelen (model 2), dan blijft die negatieve invloed van vrouwzijn staan, ook al is het effect wel veel kleiner geworden.

Wat verklaart nu of mensen een leidinggevende positie zullen innemen of niet? Tabel 3 laat zien dat dit niet zozeer de menselijk kapitaalfactoren zijn. Een hoge opleiding en veel ervaring zullen wel kansen bieden op een hoger functieniveau maar ze bieden geen garantie voor een leidinggevende positie. Overigens kan hier de dichotome operationalisatie van leidinggeven mede een rol spelen. Het zou namelijk zo kunnen zijn dat het bij elkaar nemen van degenen die leiding geven aan 1 tot 5 personen en 'grote' managers, het afwezige effect van menselijk kapitaal impliceert. Lager opgeleiden hebben mogelijk wel kans op een leidinggevende functie waarin ze slechts aan een gering aantal mensen leidinggeven, maar zelden op een zwaardere functie als leidinggevende. Nadere analyse leert dat dit inderdaad het geval is. Lager opgeleiden geven significant vaker leiding aan 1 tot 10 mensen en hoger opgeleiden vaker aan 50 of meer werknemers.

Een sterke invloed gaat uit van het voltijds werken; mensen die dat doen, hebben bijna anderhalf keer zoveel kans om in een leidinggevende positie te komen als degenen met een grote deeltijdbaai. Mensen met een kleinere deeltijdbaai hebben duidelijk de minste kans om leiding te geven. Uit tabel 2 blijkt dat vooral vrouwen een kleine deeltijdbaai hebben.

Overigens is het belangrijk hier op te merken dat het effect ook andersom kan werken, namelijk dat het leidinggeven een negatieve invloed heeft op het in deeltijd werken. Hier gaan we er echter vanuit dat 'de keuze' om in deeltijd of voltijds te werken een keuze is die wordt gemaakt voordat men 'de keuze' maakt om leiding te geven. Er zou ander onderzoek voor nodig zijn om na te gaan of deze aanname houdbaar is. De twee andere indicatoren van de combinatie zorg en arbeid hebben een onverwacht positief en significant effect. Gehuwd zijn en het hebben van kinderen leiden ertoe dat de kansen op een leidinggevende baan groter zijn. We zullen dadelijk bij de uitsplitsing tussen mannen en vrouwen zien dat dit niet voor beide seksen geldt.

Het percentage leidinggevendenden in het beroep waar men werkt is, niet onverwacht, belangrijk voor het bereiken van een leidinggevende baan. Beroepen met een groot percentage leidinggevendenden geven nu eenmaal meer kans op leidinggeven. Of dit in dezelfde mate voor mannen en vrouwen geldt zullen we zien in de volgende analyse. De kans om leiding te geven in zowel het bankwezen als de quataire sector is geringer dan in de industrie. Het is duidelijk dat dit de kansen van vrouwen negatief beïnvloedt. Vrouwen werken vaker in het onderwijs en de zorg en juist in die sector is de kans het kleinst om een leidinggevende baan te hebben. Mannen verspreiden zich meer over de beroepssectoren en hebben alleen al daarvoor een grotere kans om in een leidinggevende positie terecht te komen. Dit resultaat voor de verschillende sectoren correspondeert niet helemaal met de bevindingen van De Olde en Slinkman (1999), maar dit kan komen doordat zij hun resultaten baseren op een bivariate analyse en wij op een multivariate analyse. De Olde en Slinkman komen tot de conclusie dat de kansen voor vrouwen om in leidinggevende functies terecht te komen in de industrie, bouw en nijverheid en in het onderwijs het laagst zijn, terwijl deze kansen in de handel, zakelijke dienstverlening, gezondheids- en welzijnszorg, cultuur en overige dienstverlening het grootst zijn. Tot slot werken mannen vaker in een grote organisatie (tabel 2) en daar zijn de kansen om leiding te geven groter (tabel 3). Gegeven de hier onderscheiden factoren blijft er een verschil tussen mannen en vrouwen in hun kans op een leidinggevende functie. Dit

kan worden veroorzaakt door de eerder gesuggereerde discriminatie maar ook door andere factoren zoals verschillen in preferentie.

Tot slot hebben we de analyse ook afzonderlijk voor mannen en vrouwen uitgevoerd om na te gaan of de onderscheiden kenmerken een ander effect hebben op de beide seksen. Dat is volgens tabel 4 zeker het geval. Het opvallendst in deze tabel zijn de invloed van het gehuwd zijn en het hebben van kinderen. Voor mannen heeft dit een sterk positieve invloed op de kans om leiding te geven. Mogelijk nemen werkgevers van mannen die gehuwd zijn en kinderen hebben aan dat zij in rustiger vaarwater zijn beland en als zodanig als betrouwbare werknemers kunnen worden gezien. Voor vrouwen doen het hebben van kinderen en het gehuwd zijn er echter niet toe. Wat voor vrouwen wel van belang is (en voor mannen overigens ook), is het aantal uren per week dat zij volgens hun contract werken. Niet het hebben van kinderen, maar het vaak daaraan gekoppelde besluit om in deeltijd te gaan werken heeft negatieve gevolgen voor de loopbaan. Een voltijdbaan geeft vrouwen relatief de meeste zekerheid (hoewel een effect op 10%-niveau) op een leidinggevende positie. Bij mannen is dit effect ook op 10%-niveau niet significant. Hieruit

concluderen we dat voor vrouwen meer dan voor mannen een voltijdbaan nodig is voor het bereiken van een leidinggevende positie. Zelfs met een grote deeltijdbaan zijn de kansen hierop kleiner. Daarbij komt dat het percentage mannen en vrouwen dat voltijd werkt, sterk van elkaar verschilt. Een nadere analyse leert dat het percentage vrouwen met kinderen dat voltijd werkt maar 12% is, terwijl dit bij mannen 88% is. Voor mannen zonder kinderen is dit percentage hetzelfde, terwijl van de vrouwen zonder kinderen 60% voltijd werkt. Dit beperkt de kansen voor vrouwen op een leidinggevende baan nog verder.

Het is in dit verband interessant om te wijzen op de invloed van de contextkenmerken. De invloed van het beroep waarin men werkt op de kans om leiding te geven, is voor mannen en vrouwen even groot. De invloed van de sector waar vrouwen en mannen werken, is echter wel verschillend. Voor vrouwen maakt het voor hun kansen op een leidinggevende baan niet uit in welke sector zij werken, terwijl er voor mannen wel degelijk een effect te zien is. Mannen werkzaam in de industrie hebben een substantieel grotere kans om te werken in een leidinggevende positie dan mannen in het bankwezen of in de quaire sector. Een nadere analyse leert dat er geen verschil is tussen de sectoren in het aantal mensen waaraan leiding wordt gegeven. In de industrie wordt ge-

Tabel 3 Logistische regressie om al dan niet leidinggeven te verklaren vanuit verschillende onafhankelijke variabelen (odds ratio's)

Variable	Model 1	Model 2
Vrouw (0/1)	0,32**	0,77*
Opleidingsniveau		1,02
Jaren ervaring		1,00
Gehuwd/samenwonend (0/1)		1,44**
Aanwezigheid kinderen (0/1)		1,44**
Uren volgens contract		
Minder dan 28 uur p/w		0,39**
28-35 uur p/w (referentie)		-
36 uur en meer p/w		1,44*
% Leidinggevend per beroep		1,05**
Sector		
Industrie (referentie)		-
Handel en Transport		0,87
Bank en verzekering		0,67*
Quaire sector		0,66**
Grootte organisatie		1,11**
Chi kwadraat	151.42	402.46
Df	1	12

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

Bron: OSA aanbodpanel 1996

Tabel 4 Logistische regressie om al dan niet leidinggeven te verklaren voor mannen en vrouwen afzonderlijk (odds ratio's)

Variable	Vrouwen	Mannen
Opleidingsniveau	1,06	1,01
Jaren ervaring	1,01	1,00
Gehuwd/samenwonend	1,12	1,59**
Aanwezigheid kinderen	1,18	1,56**
Uren volgens contract		
Minder dan 28 uur p/w	0,47**	0,38*
28-35 uur p/w (referentie)	-	-
36 uur en meer p/w	1,53	1,34
% Leidinggevend per beroep	1,04**	1,05**
Sector		
Industrie	-	-
Handel	1,54	0,77
Bankwezen	1,08	0,59**
Quaire sector	0,90	0,65**
Grootte organisatie	1,14*	1,09*

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

Bron: OSA aanbodpanel 1996

middel genomen aan evenveel mensen leidinggegeven als bijvoorbeeld in het bankwezen.

Conclusie

Het doel van dit artikel is om de huidige discussie over het geringe aantal leidinggevende vrouwen in een wetenschappelijk perspectief te plaatsen, en uit te zoeken welke algemene oorzaken hieraan ten grondslag liggen. We kunnen concluderen dat deeltijdwerk, een belangrijk aspect van de combinatie zorg en arbeid, negatief uitpakt voor de carrièrekansen van vrouwen en waarschijnlijk ook voor die van mannen. Overigens staat daar voor mannen tegenover dat het gehuwd zijn en het hebben van kinderen sec positief uitwerkt. Mogelijk stralen gehuwde mannen met kinderen rust en stabiliteit uit die hen aantrekkelijk maakt voor een leidinggevende positie. Ook de sector waarin wordt gewerkt verklaart voor een deel de ongelijkheid tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevers. Vrouwen verspreiden zich minder over de verschillende sectoren (ze zijn vooral werkzaam in de onderwijs- en zorgsector) en ze hebben daardoor minder kansen op een leidinggevende functie dan mannen. Bovendien blijken de beste kansen op een leidinggevende functie in de industrie te liggen, waar vrouwen nu juist het minst werkzaam zijn.

Gecontroleerd voor mogelijke invloeden van menselijk kapitaal, de combinatie zorg en arbeid, en de organisatie waarin wordt gewerkt, blijkt dat vrouwen nog steeds minder kansen op een leidinggevende functie hebben dan mannen. Dit kan duiden op discriminatie van werkgevers, maar ook op heel andere factoren, bijvoorbeeld dat vrouwen een leidinggevende positie niet ambiëren. Met ons onderzoek is dit moeilijk te achterhalen. We bevelen daarom aan om in meer detail te onderzoeken op basis van welke voorwaarden vrouwen een leidinggevende positie willen vervullen. Ook zou het zinvol zijn om een groep leidinggevende mannen en vrouwen in hogere posities gedurende een langere periode te volgen en na te gaan waarom sommigen doorstromen en waar voor hen kansen liggen op een leidinggevende functie.

Onder de huidige economische omstandigheden wordt de vraag naar (hogere opgeleide) lei-

dinggevers urgenter. Ondanks oproepen van de overheid tot loonmatiging, zetten werkgevers hogere lonen in en bieden zij steeds gunstigere arbeidsvoorwaarden in hun strijd om gekwalificeerd personeel. Onder hoogopgeleiden zijn de lonen in 2001 met 6,1% gestegen tegenover 4% in 2000, zo blijkt uit de loopbaanenquête 2001 die jaarlijks door Intermediair wordt uitgevoerd. Toch is de bron waaruit moet worden geput overvloediger dan vaak wordt gesuggereerd. Juist onder hoger opgeleide vrouwen is sprake van een onderbenutting van 'menselijk kapitaal'. Dit zou kunnen betekenen dat het voor organisaties niet langer zinvol is bezwaren tegen leidinggeven in deeltijd als barrière in hun personeelsbeleid op te werpen, maar dat juist een positieve benadering van de vraag welke mogelijkheden er in de organisatie zijn te creëren om in deeltijd leiding te geven, belangrijk is.

Onderzoek heeft al eerder uitgewezen dat leidinggeven in deeltijd voor zowel de leidinggevende, als de medewerkers, als de organisatie heel goed mogelijk is (De Olde, 1992). De druk op de vraag naar hoger opgeleiden kan hierdoor verminderen, terwijl de werkgever zijn selectiecriteria met betrekking tot de kwaliteit van personeel kan aanscherpen.

Noten

- 1 In een nadere analyse is de groep leidinggevers aan een tot en met vier werknemers bij de niet-leidinggevers getrokken. Voor de invloed van de variabelen op de verklaarde variantie maakt dit weinig uit, met als uitzondering dat het sekseverschil in leidinggevendheid verdwijnt bij de analyse waarin alle verklarende variabelen zijn opgenomen.
- 2 Opleidingsniveau bestaat uit vijf categorieën met 1=lager onderwijs, 2=LBO/MAVO, 3=MBO/HAVO/VWO, 4=HBO, 5=WO.
- 3 Grootte van de organisatie bestaat uit 5 categorieën met 1=1-9 werknemers, 2=10-49 werknemers, 3=50-99 werknemers, 4=100-199 werknemers, 5=200 en meer werknemers.
- 4 Functieniveau bestaat uit 7 categorieën, met 1=ongeschoold, 2=halfgeschoold, 3=geschoold I, 4=geschoold II, 5=hoger geschoold gespecialiseerd, 6=hoger geschoold, 7=hoger geschoold II.

Literatuurlijst

- Beekes, A. (1992), *De hordenloop; ontwikkelingen in de achterstand van vrouwelijke op mannelijke academici aan Nederlandse universiteiten in de periode 1960-1985*, Utrecht: ISOR (diss.).
- Bok, B. de & A. de Jong (1994), *Carrières van vrouwen en mannen. Een vergelijkend onderzoek naar loopbaanpatronen van vrouwen en mannen in hogere functies bij de rijksoverheid*, Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken.
- Boxman, E.A.W. & H.D. Flap (1991), 'Informeel contacten en beroepspositie van managers', in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 7 (1) 51-60.
- Burg, B.I. van der (1992), *Loopbaanverschillen tussen mannen en vrouwen binnen arbeidsorganisaties*, Groningen: Wolters-Noordhoff (proefschrift).
- Burg, B. van der (1994), 'Gelijkwaardige loopbanen voor vrouwen: utopie of werkelijkheid', in: N.D. de Graaf & R. Wielers (red.), *Theorie en praktijk: verklarende modellen in de arbeidsmarktsociologie*, Amsterdam: SISWO 95-116.
- Hawkins, A. & G. Noordenbos (1990), 'Blokades in het doorstromen van vrouwen naar hogere functies aan de universiteit', in: *Universiteit en Hogeschool* 36 (5) 269-270.
- Hawkins, A. & G. Noordenbos (1992), 'The Matthew Effect in the relative position of women in academia', in: *Universiteit en Hogeschool* 38 (3) 124-135.
- Hooghiemstra, B.T.J. & M. Niphuis-Nell (1993), *Sociale Atlas van de Vrouw. Deel 1*, Rijswijk: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Jacobs, J.A. (1989), *Revolving doors; sex segregation and women's careers*, Stanford: Stanford University Press.
- Jacobs, J.A. (1992), 'Women's entry into Management: Trends in Earnings, Authority and Values among Salaried Managers', in: *Administrative Science Quarterly* 37 (2) 282-301.
- Jacobs, J.A. (1995), *Gender Inequality at Work*, Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE.
- Keuzenkamp, S. & A. Teunissen (1990), *Emancipatie ten halve geregeld*, Den Haag: SoZaWe.
- Keuzenkamp, S. & K. Oudhof (2000), *Emancipatiemonitor*, Den Haag, SCP.
- Kraaykamp, G. & M. Kalmijn (1997), 'Beloningsverschillen tussen mannelijke en vrouwelijke managers', in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 13 (3) 216-229.
- Lippe, T. van der (1997), 'Verdeling van onbetaalde arbeid, 1975-1995', in: *Sociale atlas van de vrouw, deel 4; Veranderingen in de primaire leefstijl*, Den Haag: VUGA.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (1995), *De positie van mannen en vrouwen in het arbeidsproces*, Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Moss Kanter, R. (1977), *Men and women of the Corporation*, New York: Basic Books.
- Nicholson, N. & M. West (1988), *Managerial jobchange: men and women in transition*, Northampton: Cambridge University Press.
- NRC (2001), Hoge boete bij vertrek academica, 27-1-2001.
- Olde, C. de (1992), *Leidinggeven in deeltijd: ervaringen uit de praktijk*, Ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Binnenlandse Zaken. Den Haag: VUGA.
- Olde, C. de & E. Slinkman (1999), *Het glazen plafond*, Amsterdam: Elsevier.
- Ott, M. (1985), *Assepoesters en Kroonprinsen*, Amsterdam: Sua.
- Plantenga, J. & S. van Velzen (1994), 'Herverdeling van arbeid en zorg: deeltijdarbeid als compromisstrategie', *Paper SISWO congres 'De spiegel van de samenleving'*.
- Remery, C. (1998), *Effecten van emancipatiegericht personeelsbeleid*, Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam (proefschrift).
- Reskin, B. & I. Padavic (1994), *Women and men at work*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Pine Forge Press.
- Schein, E.H. (1985), *Organizational culture and leadership. A dynamic view*, San Francisco: Jossey Bass.
- Veltman, A.G. & R. Wittink (1990), *De kans van slagen: invloeden van culturen en regels op de loopbanen van vrouwen*, Leiden/Antwerpen: Stenfort Kroese.
- Vianen, A.E.M. van (1992), 'Barrières voor vrouwen bij selectie en doorstroming', in: M.I. Dementin & C.E. Disselen (red.), *Vrouwen leiderschap en management*, Utrecht: Lemma 61-70.
- Vianen, A.E.M. van (1987), *Het selectie interview*, Leiden: Universiteit Leiden (diss.).
- Visser, J. (1999), *De sociologie van het halve werk*, in: Mens en Maatschappij 74 (4) 333-359.
- Weggelaar, M., W. Trommel & F. Molenaar (1986), *Doorstroming van vrouwen in het bedrijfsleven; feiten en visies*, Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Wright, E.O., J. Baxter & G.E. Birkelund (1995), 'The gender gap in workplace authority: a cross-national study', in: *American Sociological Review* 60 (3) 407-435.
- Wilbrink-Griffioen, D., I. van Vlier & A. Elzinga (1987), *Kinderopvang en arbeidsparticipatie van vrouwen*, Den Haag: Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid.