

IS HET SUCCES VAN **M/V** VERANKERD?

Merel van Veldhuizen

Universiteit Utrecht

2009/2010

IS HET SUCCES VAN **M/V** VERANKERD?

*DE INVLOED VAN LOOPBAAN-ANKERS OP DE RELATIE TUSSEN SEKSE EN CARRIÈRESUCCES.
EEN ONDERZOEK ONDER ALUMNI VAN DE UNIVERSITEIT UTRECHT*

AFSTUDEERONDERZOEK MASTER STRATEGISCH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

DOOR:

NAAM: MEREL VAN VELDHUIZEN
STUDENTNUMMER: 3459128
E-MAIL: M.VANVELDHUIZEN@HOTMAIL.COM
BEGELEIDING: MW. PROF.DR. E.G. VAN DER VELDE
2^E BEOORDELAAR: DHR. PROF.DR. P. BOSELIE
AFSTUDEERRICHTING: STRATEGISCH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
OPLEIDING: BESTUUR- & ORGANISATIEWETENSCHAP
FACULTEIT: RECHT, ECONOMIE, BESTUUR & ORGANISATIE
INSTELLING: UNIVERSITEIT UTRECHT
DATUM: AUGUSTUS 2010

VOORWOORD

Voor u ligt het resultaat van een aantal lange, soms te korte, maar vruchtbare maanden. ‘*De aanhouder wint*’ is in dit geval toepasselijk. Het kostte enig doorzettingsvermogen, maar met trots presenteer ik mijn scriptie! Deze scriptie is het resultaat van mijn afstudeeronderzoek voor de Master Strategisch Human Resource Management, onderdeel van de opleiding Bestuurs- & Organisatiewetenschap aan de Universiteit Utrecht.

Graag maak ik van deze gelegenheid gebruik om een aantal voor mij belangrijke mensen te bedanken die ieder op hun eigen manier hebben bijgedragen om deze scriptie af te ronden. Allereerst mijn begeleidster vanuit de Universiteit, prof.dr. Mandy van der Velde: de feedback, de immer kritische blik en de focus op het grote geheel hebben me bij de les gehouden en voorkomen dat ik mezelf zou begraven in details. Bedankt! Ook dank voor de kennismaking met kwantitatief onderzoek. Ik heb niet alleen geleerd om middels deze methode onderzoek uit te voeren, maar door het enthousiasme, handige tips en trics en het vertrouwen heb ik er zelfs plezier in gehad, ondanks mijn wantrouwen in het begin!

Daarnaast bedank ik ook drs. Elyse Walter en mijn medestudenten voor hun feedback op en interesse in mijn onderzoek. Tevens bedank ik prof.dr. Paul Boselie als tweede lezer en beoordelaar. Uiteraard ook de respondenten die de tijd hebben genomen mee te werken aan dit onderzoek en Peter Vermaat, die zo behulpzaam was bij het uitzetten van de enquête!

Tevens noem ik hier drs. Wil Hessels. Bedankt voor het zien, het vertrouwen en het stimuleren! Vaak heb ik terug gedacht aan de wijze lessen en diepgaande ‘colleges’ op inspirerende locaties! Als ik het even niet meer wist, of door de bomen het bos niet meer zag, bedacht ik een ‘zotte stelling’ en nam ik wat arbeidsvitaminen.

Bas, mijn collega student in hetzelfde schuitje, waardoor we regelmatig contact hadden en voor elkaar een waardevolle sparringpartner waren. Zowel inhoudelijke discussies als de nodige ontspanning en af en toe de bevestigingen over vorderingen (of stilstand), hebben zeker bijgedragen aan het eindresultaat.

Uiteraard had ik het niet gered zonder mijn familie en vrienden: pap en mam, dank voor de stimulans, luisterend oor, interesse en de mogelijkheid om te gaan studeren! Fleur en Niels bedankt voor jullie support. Meiden, ook jullie bedankt voor de interesse en nodige ontspanning!

Al met al heb ik vijf heerlijke studiejaren gehad, waar ik op terugkijk als vijf leerzame, soms zware en heftige, maar toch vooral plezierige jaren en is dit ‘masterpiece’ the icing on the cake!

Merel van Veldhuizen
Utrecht, augustus 2010

SAMENVATTING

Carrièresucces lijkt tegenwoordig meer ontleend te worden aan ‘doen wat je leuk vindt’ dan aan status en geld. Het creëren van een balans tussen werk en privé en je dromen najagen lijkt steeds meer een graadmeter. Carrièresucces is een veelvuldig onderzocht onderwerp, als ook de verschillen tussen mannen en vrouwen, maar in hoeverre drijfveren daar een rol inspelen niet. Deze studie richt zich dan ook op de invloed van drijfveren (vanaf nu loopbaan-ankers) op de relatie tussen sekse en carrièresucces.

Literatuur onderzoek heeft geleid tot een aantal hypothesen welke getoetst zijn. Carrièresucces wordt op verschillende manieren gedefinieerd, maar wetenschappers zijn het erover eens dat carrièresucces uit twee componenten bestaat: objectief en subjectief succes. Objectief succes is dat wat objectief gemeten kan worden door anderen: salaris, promotie, periodes zonder werk. Subjectief succes is het oordeel van een individu over de eigen carrière (Ng, 2005; Schneer & Reitman, 1995; e.a.). Verwacht wordt een relatie te vinden tussen sekse en objectief carrièresucces. Loopbaan-ankers is gebaseerd op de gelijknamige theorie van Schein die in 1978 is ontwikkeld (Schein, 2001). Een loopbaan-anker is een carrière-zelf-concept van individuen. Hoewel Schein zelf aangeeft dat er geen relatie is tussen sekse en loopbaan-ankers vonden anderen dit wel (Feldman & Bolino, 1996 e.a.). Op basis daarvan werd verwacht in deze studie een relatie tussen sekse en loopbaan-ankers te vinden.

Er is kwantitatief fundamenteel wetenschappelijk onderzoek uitgevoerd onder alumni van de Universiteit Utrecht, middels een digitale enquête. De werving van de respondenten heeft plaatsgevonden via de netwerksite Linked-In. Met een databestand van 824 respondenten is door middel van t-toetsen gekeken naar sekseverschillen en doormiddel van correlatieanalyses naar samenhang tussen de variabelen. Vooraf opgestelde hypothesen zijn getoetst, waardoor een antwoord op de vraag wat de invloed van loopbaan-ankers op de relatie tussen sekse en carrièresucces gegenereerd is.

Uit de resultaten blijkt dat er een directe relatie is tussen sekse en objectief carrièresucces (salaris, promotie, periodes zonder werk). Een relatie tussen sekse en subjectief carrièresucces (tevredenheid over eigen succes) is niet gevonden. Tevens is er een directe relatie gevonden tussen sekse en loopbaan-ankers. Daarnaast is er gevonden dat loopbaan-ankers van invloed zijn op zowel objectief subjectief carrièresucces.

De conclusie die daaruit volgt is dat loopbaan-ankers van invloed zijn op de relatie tussen sekse en carrièresucces, waardoor een antwoord op de vraag: “Is het succes van M/V verankerd” bevestigend is.

Tot slot bevat het rapport een kritische bespreking van dit onderzoek en worden implicaties voor theorie, vervolg onderzoek en de praktijk gegeven (hoofdstuk 4).

INHOUD

Voorwoord.....	i
Samenvatting.....	ii
Inleiding	I
1. Hoofdstuk 1 Theoretisch kader	1
1.1 Onderzoeksmodel	1
1.2 Carrièresucces	2
1.2.1 Definities en perspectieven.....	2
1.2.2 Voorspellers van carrièresucces.....	4
1.2.3 Sekse en carrièresucces.....	7
1.2.4 Samenvatting.....	13
1.3 Loopbaan-anker theorie Schein	15
1.3.1 Loopbaan.....	15
1.3.2 Loopbaan-ankers.....	17
1.3.3 Kritische bespreking loopbaan-anker theorie Schein	20
1.3.4 Sekse en loopbaan-ankers.....	22
1.3.5 Samenvatting.....	25
1.4 Loopbaan-ankers en carrièresucces.....	27
1.4.1 De relatie tussen loopbaan-ankers en carrièresucces	27
1.4.2 Samenvatting.....	31
Hoofdstuk 2 Methode	33
2.1 onderzoeksopzet	33
2.2 Onderzoeksgroep	33
2.2.1 Populatie & Steekproef	33
2.2.2 Samenstelling onderzoeksgroep	34
2.3 Meetinstrument	34
2.3.1 Algemene gegevens	35
2.3.2 Loopbaan-ankers.....	35
2.3.3 Carrièresucces	38
2.4 Procedure	39
2.4.1 Dataverzameling.....	40
2.4.2 Data analyse	40

Hoofdstuk 3 Resultaten	42
3.1 Algemene resultaten.....	42
3.2 De relatie tussen sekse en carrièresucces.....	44
3.2.1 Overige resultaten sekse en carrièresucces.....	47
3.3 De relatie tussen sekse en loopbaan-ankers.....	49
3.3.1 Overige resultaten sekse en loopbaan-ankers.....	51
3.4 De relatie tussen loopbaan-ankers en carrièresucces	54
3.4.1 Overige resultaten loopbaan-ankers en carrièresucces.....	58
Hoofdstuk 4 Conclusie & Discussie	60
4.1 Conclusie per deelvraag	60
4.1.1 De relatie tussen sekse en carrièresucces.....	60
4.1.2 De relatie tussen sekse en loopbaan-ankers.....	63
4.1.3 De relatie tussen loopbaan-ankers en carrièresucces	64
4.2 Algemene conclusie	68
4.3 Discussie	69
4.3.1 Beperkingen van het onderzoek	69
4.3.2 implicaties voor theorie	70
4.3.3 Implicaties voor toekomstig onderzoek.....	70
4.3.4 implicaties voor de praktijk.....	71
Literatuurlijst	72
Bijlagen	76
Bijlage 1 vragenlijst.....	76
Bijlage 2 codeerschema	82
Bijlage 3 paper publieke dimensie.....	89

INLEIDING

Steeds vaker zijn credo's in de trant van 'work-life-balance' te horen. Succes lijkt tegenwoordig meer dan voorheen te worden ontleend aan de balans die individuen weten te creëren tussen hun werk en privé leven. Daarnaast spelen hiërarchische posities, functietitels, het aantal mensen waaraan leiding wordt gegeven etc. steeds minder een rol en ben je juist succesvol als je doet wat je leuk vindt, waar je goed in bent, kortom je dromen najaagt!

Maar in hoeverre hebben die drijfveren van individuen nu eigenlijk effect op het carrièresucces? En zijn daarin verschillen zichtbaar tussen mannen en vrouwen?

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat wanneer organisaties deze drijfveren van medewerkers kennen en erkennen, dat er dan gerichte en zinvolle beloningssystemen en carrièrepaden gecreëerd kunnen worden (Igbaria & Greenhaus, 1991). Werknemers die qua drijfveer en functie op één lijn zitten, zijn zelf meer tevreden over hun carrière en baan dan werknemers waarvan dat niet het geval is. Deze hogere tevredenheid gaat samen met hoge binding aan de organisatie en een lage vertrek intentie (Igbaria & Greenhaus, 1991). Deze tevredenheid over baan en organisatie relateren aan carrièresucces. Carrièresucces is namelijk (vaak) afhankelijk van baan en organisatie succes. Hoewel carrièresucces een individueel resultaat is, is het zowel afhankelijk van, als een bijdrage aan het organisatie succes (Judge, 1999). Voor organisaties kan het dus relevant zijn om de drijfveren van medewerkers te kennen en hierop in te spelen, om zo te kunnen profiteren van het individuele succes van werknemers.

Deze studie zal zich dan ook richten op het carrièresucces van individuen, met de nadruk op sekseverschillen en de rol die drijfveren daarin spelen. Een veelgebruikte theorie op het gebied van drijfveren is de *loopbaan-anker theorie* van Schein (1978). In deze studie wordt ook gebruik gemaakt van die theorie en wordt vanaf nu niet meer over drijfveren gesproken, maar over loopbaan-ankers.

Naast baan en organisatie succes spelen andere factoren een rol, zoals leeftijd, branche, opleiding etc. Daarom is in dit onderzoek gekozen om een specifieke doelgroep te benaderen voor het onderzoek; Universitair geschoolde personen. De subjectieve veronderstelling die daaraan ten grondslag ligt is dat individuen die een Universitaire opleiding hebben genoten, ambities hebben of in ieder geval duidelijk hebben wat ze willen en op basis daarvan keuzes maken. Daarnaast zou volgens de Human Capital Theory (Becker, 1964;1990), die uitgaat van investering in carrière door opleiding en training van kennis en vaardigheden, ervan worden uitgegaan dat een zelfde investering in opleiding van mannen en vrouwen, een zelfde uitkomst in carrièresucces tot gevolg moeten hebben (Cox & Harquail, 1991). In ieder geval aan de start van de carrière. In hoeverre loopbaan-ankers een rol spelen in de verschillen tussen sekse is een vraag waarop in de literatuur geen antwoord te vinden is.

VRAAGSTELLING

Doelstelling

Dit onderzoek heeft niet het doel om tot advisering te komen voor het oplossen van praktische problemen bij een specifieke praktijk situatie, maar om (meer) kennis te verkrijgen over het onderwerp, namelijk de rol van loopbaan-ankers in de relatie tussen sekse en carrièresucces. Derhalve heeft dit onderzoek een duidelijke kennisdoelstelling, wat de doelstelling fundamenteel wetenschappelijk maakt.

Schein (2001) ontwikkelde een theorie over drijfveren van een individu, 'loopbaan-ankers', voor het ontwikkelen van carrière. Gesteld wordt dat iedere individu een dominant anker heeft die bepalend is voor de keuzes en verwachtingen die een persoon heeft over zijn/haar loopbaan. Veel onderzoek is hierna gedaan en de theorie wordt op de dag van vandaag gebruikt, zowel in de praktijk als in de wetenschap. Wat echter ontbreekt, is recent onderzoek op dit gebied naar hoogopgeleiden en hun loopbaan-ankers en de invloed daarvan op carrièresucces. Het doel is om kennis te verkrijgen van de loopbaan-ankers van mannen en vrouwen en de invloed daarvan op carrièresucces. Dit leidt tot de volgende vraag voor dit onderzoek:

Hoofdvraag:

“Wat is de invloed van loopbaan-ankers op de relatie tussen sekse en het carrièresucces van academici?”

Een antwoord op de hoofdvraag zal inzicht geven in de relatie die bestaat tussen sekse en carrièresucces en of en in welke mate deze relatie wordt beïnvloed door de loopbaan-ankers. Om hierover een goed beeld te vormen zijn er enkele deelvragen geformuleerd, waarvan de individuele antwoorden gezamenlijk een antwoord op de hoofdvraag zullen vormen.

Deelvragen:

- 1. Wat wordt er onder carrièresucces verstaan?*
- 2. Wat is de relatie tussen sekse op carrièresucces*
- 3. Wat wordt er onder loopbaan-anker verstaan en welke loopbaan-ankers worden er onderscheiden?*
- 4. Wat is de relatie tussen sekse en loopbaan-ankers?*
- 5. Wat is de relatie tussen loopbaan-ankers en carrièresucces?*

RELEVANTIE

Het vergaren van (nieuwe) kennis over het onderwerp maakt dit onderzoek wetenschappelijk relevant. De uitkomsten van dit onderzoek dragen daardoor bij aan het verkleinen van de lacune in de wetenschappelijke literatuur over dit thema. Carrièresucces en sekseverschillen daarin is weliswaar een veelvuldig onderzocht onderwerp, maar in hoeverre drijfveren van individuen daar een rol inspelen ontbreekt. De vastlegging van deze resultaten over het thema is een bijdrage aan wetenschappelijke kennis, er komt namelijk nieuwe informatie bij ('t Hart et al, 2006)

Tevens kunnen de uitkomsten bijdragen aan vormgeving van beleid of oplossing bieden voor praktijkgerichte problemen. Hierbij moet opgemerkt worden dat de bevindingen voortkomen van de respondenten uit het onderzoek en dus geldend zijn voor hen en niet zomaar generaliseerbaar zijn. Het hoofddoel van dit onderzoek is de kennisvermeerdering over het onderwerp binnen de huidige wetenschappelijke literatuur. De resultaten zullen een beeld geven over hoe en waardoor academici in hun carrière worden gedreven, hoe zijn hun eigen succes zien en of dat wordt beïnvloed door hun loopbaan-ankers. Zowel voor de respondenten, als mannen en vrouwen die zich geïdentificeerd voelen met de doelgroep, als voor management, HR, en andere geïnteresseerde die in aanraking komen met het vraagstuk kan de studie relevante inzichten bieden. Zoals Igbaria & Greenhaus (1991) postuleren, is het voor organisaties relevant te weten waardoor werknemers gedreven worden en hierop in te kunnen spelen en zo bij te dragen aan de behoeften van werknemers. Organisaties kunnen dan profiteren van het individuele succes van hun werknemers.

LEESWIJZER

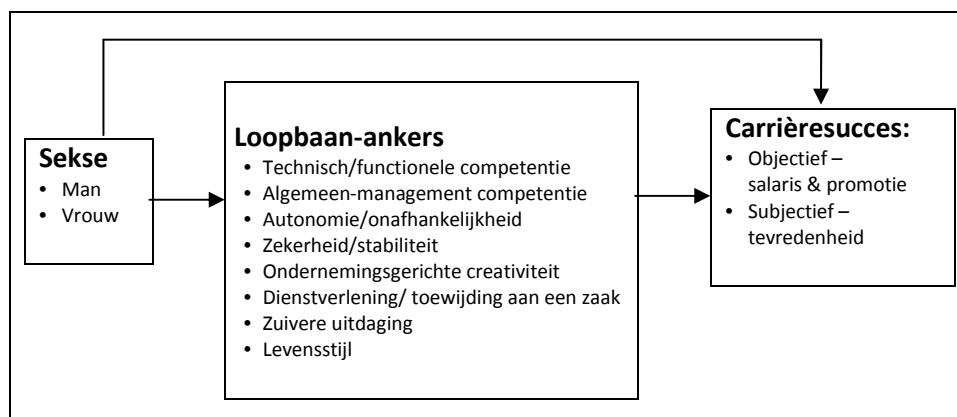
Het eerste hoofdstuk van deze scriptie is het theoretisch kader. Het theoretisch kader geeft inzicht in hoe er in de huidige wetenschappelijke literatuur over het onderwerp wordt gedacht. In het tweede hoofdstuk wordt de methode van onderzoek toegelicht, waarbij achtereenvolgens ingegaan wordt op de onderzoeksgroep, het meetinstrument en de procedure. Het vierde hoofdstuk staat in het teken van de resultaten, dat per empirische deelvraag (2,4 en 5) worden gepresenteerd. Het laatste hoofdstuk is de conclusie & discussie. In de conclusie wordt eerst per deelvraag en daarna algemeen de conclusie weergegeven. De discussie is een bespreking van dit onderzoek en er worden implicaties voor toekomstig onderzoek gegeven.

HOOFDSTUK 1 THEORETISCH KADER

In dit eerste hoofdstuk wordt literatuur rondom de vraagstelling besproken. Hierdoor wordt inzicht verkregen in hoe er in de huidige wetenschappelijke literatuur over het onderwerp wordt gedacht. De verschillende begrippen uit de vraagstelling zullen aan bod komen en er worden hypothesen geformuleerd. In de eerste paragraaf wordt het onderzoeksmodel voor deze studie gepresenteerd en toegelicht. In de tweede paragraaf wordt de literatuur rondom carrièresucces besproken. De derde paragraaf dient ter bespreking van de loopbaan-anker theorie van Schein (1978;1990). Tot slot wordt in de vierde paragraaf de relatie tussen beide besproken.

1.1 ONDERZOEKSMODEL

Om inzicht te krijgen in de relaties die tussen de variabelen van dit onderzoek bestaan wordt in dit hoofdstuk de theorie toegelicht die daaraan ten grondslag ligt. Veelvuldig onderzoek is gedaan naar de rol van sekse en carrière uitkomsten, maar er zijn geen onderzoeken bekend waarbij is gekeken naar het effect van loopbaan-ankers. In deze studie wordt dan ook gezocht naar dat effect. De vraagstelling van dit onderzoek: “Wat is de invloed van loopbaan-ankers op de relatie tussen sekse en het carrièresucces van academici?” is schematisch weergegeven in het onderzoeksmodel (figuur 1.1). Hierin zijn alle variabelen uit het onderzoek opgenomen.



Figuur 1.1: Onderzoeksmodel

Zoals te zien is wordt er verwacht dat er een directe relatie is tussen sekse en carrièresucces, maar wordt verwacht dat deze relatie wordt beïnvloed door loopbaan-ankers. Hierdoor wordt verwacht dat de horizontaal lopende correlaties tussen sekse en de loopbaan-ankers en carrièresucces hoger zullen zijn dan de directe correlatie tussen sekse en carrièresucces.

In de volgende paragrafen zal ingegaan worden op de theorie rondom de variabelen. De verschillende literatuur omtrent de variabelen zullen de basis vormen voor de hypothesen die getoetst zullen worden in dit onderzoek.

1.2 CARRIÈRESUCCES

Carrièresucces is een relatief begrip, want hoe meet je succes? Desondanks is carrièresucces al decennia lang onderwerp van onderzoek. Wat voor de één succesvol is hoeft voor de ander immers niet succesvol te zijn. Daarnaast veranderen carrières ook met de jaren, waar vroeger de traditionele loopbaan met lifetime employment dominant was, kunnen werknemers hedendaags niet meer rekenen op deze zekerheid. Het gaat nu om employability en er is sprake van grenzeloze loopbanen (Arthur et al, 2005).

Waar vroeger carrièresucces vooral gekoppeld werd aan mannen, vormen vrouwen een steeds grotere groep op de arbeidsmarkt. Dus wat succesvol was is hedendaags wellicht niet meer succesvol. En hoe ziet het carrièresucces van mannen en vrouwen er hedendaags uit?

Om de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden is het dus zaak om eerst te onderzoeken wat er nu precies onder carrièresucces wordt verstaan. Hierbij wordt aandacht besteed aan theorie en eerder onderzoek over carrièresucces en zullen hypothesen voor dit onderzoek geformuleerd worden. Er zal ingegaan worden op het begrip carrièresucces en de verschillende perspectieven daarop. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een antwoord op de eerste deelvraag: *‘Wat wordt er onder carrièresucces verstaan?’*

1.2.1 DEFINITIES EN PERSPECTIEVEN

Voordat er gekeken wordt naar wat carrièresucces is, is het zinvol eerst te kijken naar wat een *carrière* eigenlijk is. In de literatuur wordt gebruik gemaakt van het Engelse woord *career*. Een veelvuldig gebruikte definitie is: *“career is the unfolding sequence of a person’s work experience over time”* (Arthur, Hall & Lawrence, 1989, in Arthur et al, 2005). Wanneer er gekeken wordt naar de Nederlandse vertaling daarvan dan zijn er twee vertalingen die voor de hand liggen bij het woord *career*, namelijk *loopbaan* of *carrière*. Er blijkt echter wel een verschil tussen beide.

Een loopbaan is het *“geheel van functies die iemand gedurende zijn leven bekleed heeft”* (Van Dale). Waarbij de nadruk ligt op de horizontale weg, namelijk *geheel van functies*.

Carrière lijkt het tegenovergestelde te suggereren: *“(in zijn/haar werk) goed vooruitkomen”* (Van Dale). Hier ligt de nadruk op *vooruitkomen*, waarbij aangenomen kan worden dat carrière (maken) betekend dat je verticaal vooruitkomt in je werk en dat dit een hogere positie en meer loon met zich meebrengt. Carrièresucces bestaat dus uit verticale vooruitgang en zou gemeten kunnen worden door middel van het aantal promoties en de hoogte van het salaris.

De eerste onderzoeken naar carrièresucces richtten zich dan ook enkel op dit externe perspectief van carrièresucces, waarbij de objectieve componenten als salaris en aantal

promoties de belangrijkste wegingsfactoren waren (Kotter, 1982, in Gattiker & Larwood, 1986). In hoeverre een individu zichzelf als succesvol zag werd buiten beschouwing gelaten, terwijl dat een niet onbelangrijke factor is (Van Maanen & Schein, 1977, in Gattiker & Larwood, 1986).

Van Maanen & Schein (1977) definiëren *career* als volgt: “*an organized path taken by an individual across time and space*” (in Gattiker & Larwood, 1986). De nadruk wordt hier niet gelegd op wat succes is en wat niet, maar op een pad dat een individu doorloopt in de tijd, wat overeenkomt met het Nederlandse *loopbaan*.

Judge et al (1999) definiëren *carrièresucces* als: “*the real or perceived achievements individuals have accumulated as a result of their work experiences*”. Hier wordt de nadruk gelegd op wat een individu heeft bereikt door de tijd, waarbij wel degelijk een onderscheid lijkt te worden gemaakt in wat succesvol is en wat niet: hoe meer een individu heeft bereikt, hoe succesvoller deze is? Het ‘bereiken’ van prestaties komt meer in de richting van de Nederlandse vertaling voor *career* in *carrière*, namelijk vooruitgang.

Seibert et al (2001) trekken de definitie breder en definiëren *carrièresucces* als: “*the positive psychological or work-related outcomes or achievements one accumulates as a result of work experiences*”. Hierbij gaat het ook over de prestaties van een individu, maar wordt een belangrijke factor ‘*psychological outcomes*’ toegevoegd. Zoals eerder aangegeven is de subjectieve component van succes een essentieel onderdeel (Van Maanen & Schein, 1977, in Gattiker & Larwood, 1986). Doordat beide componenten in deze definitie aanwezig zijn heeft onder meer Adele recentelijk in 2009 deze definitie gehanteerd in haar onderzoek naar hoe objectief en subjectief *carrièresucces* met elkaar relateren door de tijd.

Verschillende onderzoekers zijn het er dus over eens dat *carrièresucces* uit twee fundamenteel verschillende componenten bestaat (Arthur et al, 2005; Judge et al, 1999; Seibert & Kraimer, 2001; Ng et al, 2005; Schein, 1978). Aan de ene kant is er de objectieve component en aan de andere kant is er ook een subjectieve component van *carrièresucces*. Hoewel beide wel gerelateerd zijn, moeten ze gezien worden als twee verschillende constructen (Seibert et al, 2001).

Objectief *carrièresucces* werd in beginsel gezien als de graadmeter voor *carrièresucces*. Salaris en promotie (Thorndike 1934;1963, in Heslin, 2005) zijn de twee indicatoren van objectief *carrièresucces* die wereldwijd erkent en het meest gebruikt zijn voor het meten van objectief succes (Hall, 1976; 2002, in Heslin, 2005). Het gaat hier om factoren die aantoonbaar gemaakt kunnen worden en daardoor objectief gemeten kunnen worden door anderen. Objectief *carrièresucces* wordt dus gezien als de excentrieke variabelen van *carrièresucces* en bevat

indicatoren die door anderen objectief kunnen worden gemeten, als salaris, promotie etc. (Ng, et al, 2005). In dit onderzoek worden salaris, promoties en periodes van werkloosheid onderzocht als indicatoren van objectief carrièresucces.

Subjectief carrièresucces daarentegen gaat om de tevredenheid over de loopbaan, vanuit het oogpunt van het individu zelf (Gattiker & Larwood, 1986; Judge et al, 1999;). Subjectief carrièresucces gaat dus over intrinsieke variabelen van carrièresucces en bevat subjectieve oordelen van individuen over hun carrière pogingen, als tevredenheid over functie en loopbaan (Ng, et al, 2005). In dit onderzoek worden factoren op het gebied van organisatiesucces als, baansucces, inter-persoonlijk succes, financieel succes en hiërarchisch succes gemeten, als ook op de niet organisatiesucces component: privésucces.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat carrièresucces een omvattend begrip is. Mede daardoor zal in deze studie uitgegaan worden van de definitie van Seibert & Kramer (2001), omdat deze de meest relevante kenmerken van carrièresucces bevat, namelijk de twee componenten; objectief en subjectief carrièresucces. In deze studie zal dan ook getracht worden om beide componenten even veel aandacht te geven.

1.2.2 VOORSPELLERS VAN CARRIÈRESUCCESS

Veelvuldig onderzoek heeft getracht de voorspellers van carrièresucces in kaart te brengen (Ng, 2005; Judge et al, 1995; Seibert & Kramer, 2005). In de literatuur over invloeden op en voorspellers van carrièresucces kan onderscheidt worden gemaakt in drie niveaus: individueel niveau; organisatie niveau; en maatschappelijk niveau. Hieronder worden deze niveaus kort besproken.

Individueel niveau

Een van de voorspellers van carrièresucces is Socio-Demografie. Deze categorie weerspiegelt de demografische en sociale achtergrond van individuen. Hieronder vallen verschillende variabelen die geregeld in onderzoek naar carrièresucces onderzocht worden: geslacht, leeftijd, burgerlijke staat, e.a. De resultaten van Ng (2005) lieten zien dat dergelijke variabelen het sterkst correleren met objectief carrièresucces, waar later in dit hoofdstuk op teruggekomen gaat worden.

Een tweede categorie op individueel niveau dat carrièresucces voorspeld is Human Capital (Ng, 2005). De Human Capital theorie van Becker (1964;1990) is een economische theorie op micro niveau die verschillen tussen individuen in carrièresucces voorspeld door de verschillen in investering in menselijk kapitaal (Ng, 2005). Menselijk kapitaal verwijst naar de educatieve, persoonlijke en professionele ervaringen van individuen (Becker, 1964;1990) die kunnen bijdrage aan de carrière en wordt vaak onderzocht als voorspeller van carrièresucces (Ng, 2005; Wayne, 1999; Melamed, 1995). Hierbij valt te denken aan de investering in onderwijs en

werkervaring van individuen. Zo zal een universitair geschoolde sneller een hoger resultaat verwerven op objectief carrièresucces. Zoals Ng (2005) al aantoonde, zullen dergelijke investeringen minder correleren met de tevredenheid van individuen, of te wel met subjectief carrièresucces.

Een derde categorie heeft betrekking op stabiele individuele verschillen die dispositionele eigenschappen vertegenwoordigen. Hiertoe behoren de Big Five persoonlijkheidsfactoren (Costa & McCrae, 1992, in Judge, 1999): Neuroticisme, Nauwgezetheid, Extraversie, Vriendelijkheid en Openheid om te ervaren. De resultaten van Ng (2005) en Eby (2003) laten zien dat neuroticisme negatief correleert met objectief en subjectief carrièresucces. Nauwgezetheid en extraversie zijn positief gecorreleerd met carrièresucces en vriendelijkheid negatief met objectief carrièresucces. Openheid om te ervaren is zwak positief gerelateerd met objectief carrièresucces, maar wel significant met subjectief carrièresucces. De persoonlijkheid van een individu heeft dus ook invloed op het carrièresucces. Vanuit het perspectief van deze studie zou gesteld kunnen worden dat hier ook sekseverschillen een rol spelen. Vrouwen beschikken bijvoorbeeld vaker of sterker over de persoonlijkheidsfactor *vriendelijkheid*.

Organisatie niveau

Daar waar traditioneel gezien organisaties zich niet of nauwelijks hoefden te verantwoorden naar de samenleving is hedendaags *social legitimacy*, oftewel maatschappelijke verantwoordelijkheid, niet meer weg te denken. Boxall & Purcell (2008) zien deze verantwoordelijkheid als hoe organisaties omgaan met *people, planet* en *profit*.

Dreher & Ash (1990) zien hierin ook een voorspeller van carrièresucces voor individuen. De mate waarin organisaties werknemers sponsoren vergemakkelijkt het carrièresucces van personen. Hierbij gaat het voornamelijk om de support van leidinggevenden en de ruimte die werknemers krijgen om zichzelf te ontwikkelen middels het aanleren en bijhouden van kennis en vaardigheden.

Boxall & Purcell (2008) zien daar een rol weggelegd voor (Strategisch) Human Resource Management ((S)HRM). Middels Human Resource beleid (HR-beleid) kunnen organisaties bijdragen aan het carrièresucces van individuen. Niet alleen om te faciliteren, maar ook om daar zelf van te profiteren. Het individuele succes van werknemers draagt namelijk ook bij aan het organisatiesucces.

Vanuit het oogpunt van deze studie waarin de invloed van sekse op het carrièresucces onderzocht wordt valt te denken aan hoe organisaties rekening houden met het combineren van werk- en gezinstaken. Naast een dergelijke concrete actie spelen organisatiekenmerken

ook een rol. Zo zijn er branches en sectoren waarin sekseverschillen waarneembaar zijn, bijvoorbeeld de bouw en de zorg. Waarin de eerste wordt gedomineerd door mannen en de tweede door vrouwen (bron: CBS). Daarnaast speelt de sector een rol. Vrouwen zijn verreweg meer vertegenwoordigd in de publieke sector dan mannen. In de publieke sector kan carrière-succes net zo goed als in de publieke sector bereikt worden, echter objectief gezien zullen daar verschillen in zitten.

Tevens zijn er organisaties en beroepen die simpelweg weinig perspectieven kunnen bieden, enerzijds door de omvang, anderzijds door de aard van het werk. Voor dit laatste valt te denken aan kunsthistorici, vanwege het specifieke beroep dat zij uitoefenen zijn er niet of nauwelijks doorgroeimogelijkheden.

Maatschappelijk niveau

Naast organisatiesponsorship is er ook een rol weggelegd voor de overheid. Noordegraaf & Teeuw (2003) en Rainey (2003) tonen aan dat de overheid haar verantwoordelijkheden steeds meer neerlegt bij organisaties op het gebied van sociale voorzieningen. De reden daarvoor wordt gegeven door de opkomst van het New Public Management (NPM). NPM zich brengt met zich mee dat publieke organisaties steeds bedrijfsmatiger gemanaged worden en private organisaties zelf steeds meer voorzien in sociale voorzieningen. Desondanks is er voor het bevorderen van carrière-succes op maatschappelijk niveau een rol weggelegd.

Bevorderen van carrière-succes van individuen op maatschappelijk niveau kan bereikt worden door als overheid te faciliteren in werkgelegenheid, stimuleren van onderwijs, wetgeving etc. In de context van deze studie is dat bijvoorbeeld concreet waarneembaar in de wetgeving op het gebied van discriminatie en gelijke behandeling. Daarnaast valt te denken aan allerlei fiscale regelingen met betrekking tot bijvoorbeeld kinderopvang. Ook is er voor de overheid als werkgever een voorbeeldfunctie weggelegd. Zo stimuleert de overheid expliciet vrouwen en allochtonen om te solliciteren naar een functie binnen de overheid. Daarnaast zorgt zij ook voor toezicht en handhaving van de regels.

Tevens heeft de economische toestand van een land invloed op het carrière-succes van individuen (Rosenfeld et al, 1998). Economisch goede tijden zullen correleren met goede carrièrekansen en een slechte economische status zal negatieve gevolgen met zich mee brengen voor carrières. De tendens van de laatste tijd in Nederland (en verder) is hier een goed voorbeeld van. Vele werknemers zagen zich geconfronteerd met onvrijwillige werkloosheid.

Er zijn dus meerdere niveaus van invloed op het carrière-succes van een individu. Gezien de omvang die dit met zich mee zou brengen als alle drie de niveaus uitvoerig onderzocht zouden worden, wordt hier wel rekening mee gehouden, maar niet expliciet onderzocht. In deze studie gaat de aandacht vooral uit naar individueel niveau, in de vorm van sekse. Enkele

achtergrond variabele worden meegenomen als controlevariabelen. In de volgende paragrafen daarom specifiek aandacht voor de onafhankelijke variabele van dit onderzoek: sekse.

1.2.3 SEKSE EN CARRIÈRESUCCES

Sekse is dus van invloed op het carrièresucces van individuen (§ 1.2.2). Omdat sekse de onafhankelijke variabele in dit onderzoek is, wordt de relatie tussen sekse en carrièresucces hier apart besproken, mede om hypothesen voor het onderzoek te formuleren.

1.2.3.1 SEKSE EN OBJECTIEF CARRIÈRESUCCES

Een van de indicatoren van objectief carrièresucces is salaris. Verschillende studies hebben zich dan ook gericht op de verschillen in salaris tussen mannen en vrouwen. Een veelvuldig onderzocht onderwerp zijn de startfuncties van MBA's en het bijbehorend salaris (Olson et al, 1987; Schneer & Reitman, 1995). Hierin werd echter weinig, maar toch een verschil in startsalaries gevonden tussen mannen en vrouwen. Olson et al (1987) vonden dat mannen een hoger startsalaries ontvangen dan vrouwen. In dit onderzoek is startsalaries een indicator van objectief carrièresucces. Door de resultaten uit eerdere onderzoeken (Schneer & Reitman, 1995; Olson et al, 1987) en de, weliswaar weinig significant aantoonbare, verschillen in startsalaries tussen mannen en vrouwen, wordt in dit onderzoek verwacht een vergelijkbare uitkomst te vinden en is de volgende hypothese geformuleerd:

H1: mannen ontvangen een hoger startsalaries dan vrouwen

De aandacht voor startsalaries en ontbrekende kennis over salarisverschillen van MBA's in het midden van de carrière zette Schneer & Reitman (1995) er toe aan om verschillen in mid-career van mannen en vrouwen te onderzoeken. De verwachting daarbij was dat vrouwen minder zouden verdienen in hun mid-career dan mannen. Mid-career begint vanaf tien jaar werkervaring na het afstuderen (Schneer & Reitman, 1995). Deze hypothese zagen zij bevestigd (Schneer & Reitman, 1995, p. 305). De verklaring daarvoor zochten zij in drie theoretische achtergronden: de socialisatie theorie, de economische theorie en organisatie/institutie discriminatie.

In de vroege socialisatie van mannen en vrouwen, wordt mannen geleerd veel energie te steken in de ontwikkeling van een carrière, terwijl vrouwen wordt geleerd huwelijk en familie als belangrijk doel te stellen (Russo, 1985, in Schneer & Reitman, 1995). Mannen en vrouwen leren dus wat 'hoort' bij hen sekse en wanneer een man een carrière ambieert dan volgt deze een geaccepteerd pad voor zichzelf en kent de 'regels' van succes. Wanneer vrouwen echter een vergelijkbare carrière ambiëren breken ze met eeuwenouden traditie en kennen wellicht niet altijd de 'regels' van succes (Russo, 1985, in Schneer & Reitman, 1995). Sociologisch gezien

zou men verwachten dat mannen meer gaan verdienen naarmate hun carrière vordert. Stereotypisch gezien wordt er verwacht dat vrouwen minder hard carrière maken door hun toewijding aan het gezin, waardoor sekseverschillen in salaris rond de mid-career zichtbaar gaan worden. Corrigan e.a. (2007) onderzocht de invloed van vroege opvattingen over de rol van mannen en vrouwen op de latere carrière ontwikkeling. Dit onderzoek toonde aan dat de vroege rol opvattingen van vrouwen over sekserollen invloed heeft op hun latere carrière en over de opvattingen over gelijkheid tussen mannen en vrouwen. De resultaten toonde aan dat rol opvattingen invloed hebben op later gedrag, maar ook dat deze kunnen worden bijgesteld om tegemoet te komen aan situationele beperkingen.

Vanuit de economische theorie wordt gesuggereerd dat vrouwen minder jaren werken en daardoor minder investeren in opleiding en ontwikkeling en daardoor minder betaald zouden krijgen (Bergmann, 1986; Madden, 1987, in Schner & Reitman, 1995).

Een derde verklaring kan gevonden worden in discriminatie. Hoewel organisaties aangeven dat er eerlijk wordt beloond op basis van competentie, tonen verschillende studies aan dat discriminatie wel degelijk voorkomt (Bergmann, 1986, in Schner & Reitman, 1995). Ook Woodhams & Lupton (2006) vonden recentelijk bewijs dat hoewel organisatie uitstralen de wettelijke eisen omtrent gelijke behandeling na te leven, in de praktijk blijkt dat op informele basis om de regels heen wordt gewerkt en er sprake is van ongelijke behandeling van vrouwen en mannen.

Vanuit het perspectief van deze drie theorieën wordt verwacht dat mannen meer salaris ontvangen dan vrouwen in het midden van hun carrière, ongeveer 10 jaar na de start van de carrière (Schner & Reitman, 1995). Echter de emancipatie van de vrouwen van de laatste 30 jaar, waarin vrouwen geleerd hebben te investeren in zichzelf en meer vrouwen de arbeidsmarkt betreden, is het makkelijker geworden voor vrouwen om op de arbeidsmarkt 'geaccepteerd' te worden als gelijkgestemde van mannen. Ook de vergrijzing en ontgroening in Nederland speelt hierin een rol (Groeneveld, 2009). Smithson (2004) zoekt de verklaring voor het verschil in salaris in het feit dat vrouwen vaker dan mannen parttime werken en dat minder uren werken negatieve gevolgen heeft voor het salaris. Hierop gebaseerd wordt de volgende hypothese geformuleerd voor dit onderzoek:

H2: Vrouwen verdienen minder dan mannen in hun mid-career (vanaf 10 jaar werkervaring)

Een ander aspect wat van invloed is op objectief carrièresucces is het aantal periodes (langer dan een maand) waarin een individu werkloos is geweest, al dan niet vrijwillig. Vanuit traditioneel oogpunt werd een succesvolle carrière gezien als een constant werknemerschap

en iedere hobbel op die weg brengt negatieve financiële gevolgen met zich mee (Hall, 1987, in Reitman & Schneer, 2005).

Onvrijwillige werkeloosheid wordt gezien als een slechte prestatie en toegeschreven aan een individu (Nicholson & West, 1989, in Reitman & Schneer, 2005). Vrijwillige werkeloosheid, al dan niet noodzakelijk wegens ziekte o.i.d., kan duiden op minder motivatie van werknemers (Albrecht, Edin, Sundstrom, & Vroman, 1999, in Reitman & Schneer, 2005).

Recenter onderzoek op het gebied van protean en boundaryless careers neemt echter een genuanceerder perspectief op carrière paden. Het traditionele perspectief op de loopbaan of carrière is de opwaartse mobiliteit van een individu binnen één organisatie. Door de dynamische omgeving van organisaties vandaag de dag kunnen individuen echter niet meer rekenen op lifetime employment. Werknemers krijgen steeds meer te maken met onvrijwillig ontslag, zijwaartse bewegingen binnen en tussen organisatiegrenzen en loopbaanonderbrekingen (Eby, 2003). Dit heeft geleid tot een nieuw paradigma over loopbanen: grenzeloze loopbaan (Arthur, 1994). De grenzeloze loopbaan gaat verder dan alleen veranderen van werkgever, het houdt ook veranderingen van professie, functies etc. in (Eby, 2003; Baruch, 2006; Briscoe & Hall, 2006; Briscoe & Finkelstein, 2009).

Protean (Hall, 1976, in Briscoe & Hall, 2006) refereert aan zelf-gestuurde oriëntatie op de carrière die onafhankelijkheid impliceert van externe carrière invloeden. Briscoe et al (2006) identificeren een waarde-gedreven (eigen waarde) benadering voor definiëring van carrièresucces en zelf-gestuurd loopbaanmanagement gedrag als twee conceptuele verschillen, maar wel gerelateerde componenten van de protean career.

Een verwant loopbaan concept is de boundaryless career. Dit suggereert dat meerdere potentiële grenzen overstegen kunnen worden in de moderne loopbaan wanneer een individu verschillende kansen krijgt. Dit concept wordt het meest besproken in de vorm van het wisselen van organisaties en werkgevers. Arthur & Rousseau (1996, in Briscoe et al, 2009) stellen dat de verschillende definities van de grenzeloze carrière "*onafhankelijkheid van, in plaats van afhankelijkheid van, traditionele organisatorische carrière arrangementen*" met elkaar overeen hebben en benadrukken dat een carrière in meer opzichte grenzeloos kan zijn dan het enkel wisselen van werkgever (Briscoe et al, 2009).

Onderzoek heeft aangetoond dat het wisselen van werkgever (met of zonder periodes van werkloosheid) een positief effect kan hebben op salaris groei en ontwikkelen van vaardigheden (Hall & Associates, 1996; Robinson & Miner, 1996, in Reitman & Schneer, 2005). Onderzoek steunt de negatieve kijk van carrièreonderbreking op het salaris meer dan het recente perspectief uit de carrière literatuur (Devanna, 1984; Olson & Frieze, 1987; Schneer & Reitman, 1990; Strober, 1982, in Reitman & Schneer, 2005). Zelfs recente studies naar de

invloed van carrièreonderbrekingen van MBA's vonden een negatieve uitkomst voor salaris (Albrecht et. al, 1999; Kirchmeyer, 2002; Schneer & Reitman, 1997, in Reitman & Schneer, 2005). Hieruit concluderend kan gezegd worden dat degene zonder onderbrekingen in hun carrière een hoger inkomen zullen hebben. Uitgaande van deze conclusie is de volgende hypothese voor dit onderzoek geformuleerd:

H3: werknemers met 1 of meer carrièreonderbrekingen ontvangen een lager salaris dan werknemers zonder 1 of meer carrièreonderbrekingen

Uitgaande van de eerder besproken socialisatie theorie over de carrière van vrouwen kan gesteld worden dat vrouwen eerder en vaker een carrièreonderbreking zullen hebben vanwege gezinsverantwoordelijkheden en wordt dit als 'gewoon' ervaren (Reitman & Schneer, 2005). Echter volgens de economische theorie zullen deze onderbrekingen wel degelijk negatieve gevolgen hebben voor het salaris. Larwood & Gutek (1987, in Reitman & Schneer, 2005) kwamen met de theorie over de carrière van vrouwen waarin de onderbrekingen mee genomen werden en zagen dit als één van de redenen waarom vrouwen altijd benadeeld werden in salaris, omdat zij worden beschouwd als minder gemotiveerd. Schneer & Reitman (1990) vonden echter dat de negatieve financiële gevolgen groter waren voor mannen dan voor vrouwen. Albrecht et al (1999) bevestigde deze conclusies. De onderbrekingen passen beter in het hedendaagse perspectief op carrière, waardoor vrouwen hier hun voordeel uit kunnen halen en wellicht aantrekkelijker zijn voor werkgevers. Vrouwen kunnen namelijk door hun ervaring in het managen van verschillende rollen zich snel aanpassen aan veranderingen (Cooper & Lewis, 1999, in Reitman & Schneer, 2005). Hieruit voortvloeiend kan gesteld worden dat mannen met carrièreonderbrekingen minder gegroeid zijn in salaris dan vrouwen met carrièreonderbrekingen en is de volgende hypothese voor dit onderzoek geformuleerd:

H4: Mannen ervaren meer negatieve gevolgen in salaris groei dan vrouwen bij carrièreonderbrekingen

Heslin (2005) geeft aan dat veranderingen in organisaties van de laatste jaren ervoor hebben gezorgd dat de traditionele indicatoren van objectief succes niet altijd relevant zijn. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om trends als outsourcing en verplating, wat hiërarchische promotie minder vanzelfsprekend maakt. Ook Valcour (2008) benadrukt het feit dat carrières veranderen en dat de traditionele loopbanen, bestaande uit een continu, fulltime lifetime employment met hoge betrokkenheid en loyaliteit, niet meer bestaat. Hoewel deze trends binnen organisaties van invloed zijn worden deze indicatoren van objectief succes nog steeds gebruikt in recente onderzoeken, bijvoorbeeld Van der Heijde & Van der Heijden (2006). Omdat leeftijd en jaren werk hier ook een rol in spelen wordt dit punt niet getoetst, maar meegenomen in de analyse. Het is namelijk logisch dat jongere mensen minder promoties hebben gemaakt en individuen die langer werken meer promoties maken. In navolging van de

eerdere socialisatietheorie dat vrouwen als minder gebonden aan hun carrière voor de langere termijn worden gezien (Schneer & Reitman, 1995), is de volgende hypothese geformuleerd:

H5: Vrouwen maken minder vaak promotie dan mannen

De conclusie die hieruit voortvloeit, is dat sekse zowel positief als negatief gecorreleerd is met objectief carrièresucces. Vooral in het latere stadium van de carrière zullen verschillen tussen mannen en vrouwen zichtbaar zijn in de drie indicatoren die voor dit onderzoek zijn opgenomen: salaris; aantal carrièreonderbrekingen; en aantal promoties.

1.2.3.2 SEKSE EN SUBJECTIEF CARRIÈRESUCCES

In de vorige paragraaf werd aangetoond dat sekse sterk correleert met objectief carrièresucces (Ng, 2005). Veel onderzoeken hebben zich daarop gericht. Mede te verklaren door het feit dat de eerste onderzoeken naar carrièresucces zich vooral richtten op het externe perspectief. Veel minder is er dan ook te vinden over de correlatie tussen sekse en subjectief carrièresucces. De resultaten die er zijn tonen weinig significante verschillen tussen mannen en vrouwen.

Hoewel eerdere onderzoeken geen significante verschillen vonden tussen sekse en tevredenheid (Cox & Nkomo, 1991; Cox & Harquail, 1991, in Schneer & Reitman, 1995) verwachtten Schneer & Reintman dit wel, in de vorm dat vrouwen minder tevreden zouden zijn dan mannen over hun carrièresucces. De verklaring daarvoor wordt gegeven door Zanna, Crosby, & Loewenstein (1987, in Schneer & Reitman, 1995). Zanna et al (1987) geeft aan dat vrouwen zichzelf vergelijken met mannen. En omdat mannen over het algemeen succesvoller zijn dan vrouwen, zullen vrouwen zichzelf als minder succesvol zien (Zanna et al 1987, in Schneer & Reitman, 1995, p. 295). Schneer & Reitman zagen deze hypothese echter niet bevestigd. Zij vonden geen significante verschillen in tevredenheid tussen mannen en vrouwen. De verklaring daarvoor kan gevonden worden in de emancipatie van vrouwen van de laatste 30 jaar, waarin vrouwen ook steeds hogere functies bekleden, of succesvol zijn in een bepaald beroep. Een andere verklaring wordt gegeven door Kim (2005) die aantoonde dat vrouwen meer tevreden zijn dan mannen, omdat zij intrinsieke waarden belangrijk vinden en mannen juist extrinsieke waarden. Op basis hiervan kan gesteld worden dat er geen relatie is tussen sekse en subjectief carrièresucces. Er wordt in deze studie wel gekeken of er verschillen zichtbaar zullen zijn, maar dit wordt niet getoetst.

Zoals eerder besproken zullen carrièreonderbrekingen ertoe leiden dat individuen minder inkomen ontvangen. Economisch gezien zal dit lagere inkomen ook leiden tot minder tevredenheid (Blau et al, 1986, in Reitman & Schneer, 2005). Sociologisch gezien zal het verlies van werk negatief bijdragen aan de tevredenheid, omdat individuen hun identiteit ontnemen

aan het werk (Anderson et al, 1984, in Reitman & Schneer, 2005). De recentere kijk op carrière stelt juist het tegenovergestelde. Verandering van baan en organisatie draagt ertoe bij dat individuen persoonlijke waarden, privéwerk balans en betekenisvolle opdrachten beter kunnen balanceren (Sullivan, 1999). Hoewel carrièreonderbrekingen negatieve gevolgen hebben voor objectief carrièresucces wordt verwacht dat het juist positieve gevolgen heeft voor subjectief carrièresucces, gezien de recentere kijk hierop. De volgende hypothese vloeit hieruit voort:

H6: carrièreonderbrekingen zijn positief gecorreleerd met subjectief carrièresucces

Vanwege de weinig beschikbare resultaten over de relatie tussen sekse en subjectief carrièresucces is het relevant om te zien of in dit onderzoek significante verschillen waarneembaar zijn.

1.2.4 SAMENVATTING

Na de behandeling van de literatuur over carrièresucces kan er een antwoord worden gegeven op de eerste deelvraag van dit onderzoek: 'Wat wordt er onder carrièresucces verstaan?'

Carrièresucces blijkt een moeilijk definieerbaar begrip, maar over één aspect zijn onderzoekers het eens: carrièresucces bevat zowel een objectieve als een subjectieve component, waarbij het respectievelijk gaat over extrinsieke en intrinsieke waarden van individuen. Objectief carrièresucces wordt vaak gemeten door middel van drie indicatoren: hoogte van het salaris; aantal periodes zonder werk; en aantal promoties. Subjectief carrièresucces wordt gemeten middels de tevredenheid van een individu over de eigen carrière.

Bij het interpreteren van carrièresucces moet rekening worden gehouden met verschillende invloeden. In de literatuur is een onderscheid zichtbaar in niveaus van deze invloeden. Carrièresucces wordt namelijk beïnvloed door verschillende factoren. Deze factoren kunnen onderscheiden worden in drie niveaus: individueel niveau; organisatie niveau; en maatschappelijk niveau. In dit onderzoek worden niet al deze niveaus onderzocht, maar richt de aandacht zich specifiek op een indicator op individueel niveau, namelijk *seks*. Het blijkt dat *seks* het sterkst correleert met objectief carrièresucces, waarvoor een aantal hypothesen zijn opgesteld om te toetsen:

H1: mannen ontvangen een hoger startsalaris dan vrouwen

H2: Vrouwen verdienen minder dan mannen in hun mid-career (vanaf tien jaar werkervaring)

H3: werknemers met 1 of meer carrièreonderbrekingen ontvangen een lager salaris dan werknemers zonder 1 of meer carrièreonderbrekingen

H4: Mannen ervaren meer negatieve gevolgen in salaris groei dan vrouwen bij carrièreonderbrekingen

H5: Vrouwen maken minder vaak promotie dan mannen

Vanwege de weinig significante verschillen die zijn gevonden in eerdere onderzoeken naar de invloed van *seks* op subjectief carrièresucces, is er één hypothesen geformuleerd met betrekking tot subjectief carrièresucces:

H6: carrièreonderbrekingen zijn positief gecorreleerd met subjectief carrièresucces

Vanwege de weinige kennis op dit gebied wordt er aandachtig bestudeerd of deze studie wel significante relaties laat zien en kent dus een sterk exploratief karakter.

De conclusie die hieruit volgt is dat geslacht dus invloed heeft op carrièresucces en in deze studie zullen een aantal verwachtingen overgenomen worden uit eerdere studies, maar wordt er ook verkend. Er wordt daarnaast verwacht dat er andere factoren zijn die carrièresucces beïnvloeden. In deze studie zullen factoren worden meegenomen op het gebied van motivatie, en wel in de vorm van de loopbaan-anker theorie van Schein (2001). De verwachting is dat er een relatie is tussen sekse en loopbaan-ankers en dat deze relatie (ook) invloed heeft op het carrièresucces. In de volgende paragraaf wordt de theoretische basis voor de loopbaan-ankers van deze studie, van Schein (2001) uitgewerkt.

1.3 LOOPBAAN-ANKER THEORIE SCHEIN

Loopbaan is al een breed begrip en loopbaan-anker is evenzo onduidelijk. Wanneer heb je een loopbaan en wanneer begint, of stopt, die loopbaan en heeft iedereen een loopbaan? Een anker doet denken aan een haak met een ketting die je boot op zijn plaats houdt. Is 'anker' in de context van 'loopbaan-anker' dan een denkbeeldig lijntje dat jou en je loopbaan bij elkaar houdt?

Om hier duidelijkheid over te krijgen staat deze paragraaf in het teken van *loopbaan-ankers*. Hierbij wordt, eveneens als in de vorige paragrafen, theorie en eerder onderzoek aangehaald en worden hypotheses voor dit onderzoek geformuleerd. De paragraaf begint met een uiteenzetting van de begrippen en toelichting op de loopbaan-ankers. Er wordt afgesloten met een antwoord op de derde deelvraag: *'Wat wordt er onder loopbaan-ankers verstaan en welke loopbaan-ankers worden er onderscheiden?'*

1.3.1 LOOPBAAN

In paragraaf 1.1 werd *loopbaan* gedefinieerd als: *"geheel van functies die iemand gedurende zijn leven bekleed heeft"* (Van Dale). In de context van loopbaan-ankers wordt *loopbaan* echter gezien als: *"de wijze waarop een individu zich in de loop van de tijd ontwikkelt in het arbeidsleven en de manier waarop die individu dat zelf ziet"* (Schein, 2001). Er wordt gesproken over de 'interne loopbaan'. De 'externe loopbaan' wordt gezien als de feitelijke stappen die nodig zijn om vooruit te komen in een bepaald beroep of organisatie. Bijvoorbeeld specifieke opleidingen, trainingen en ervaringen (Schein, 2001). Schein onderscheidt in zijn boek tien fasen van de loopbaan. Deze fasen worden zowel door het individu als door de maatschappij erkend, de duur van een fase varieert per individu. De volgende fasen worden onderscheiden:

Fase 1: Groei, fantasie en verkenning. De voorbereidingsfase op een beroep waar individuen slechts een idee is. In deze fase bereidt men zich voor op de opleiding of het onderwijs noodzakelijk voor het beoogde beroep.

Fase 2: Onderwijs en opleiding. De fase van de keuzes. De beroepsdoelen worden duidelijk en in deze fase zullen individuen keuzes maken die noodzakelijk zijn voor het latere beroep.

Fase 3: Toetreding tot de wereld van het werk. De fase van het persoonlijk leerproces. In deze fase maken individuen kennis met de realiteit van de praktijk en hun eigen reacties daarop. Opleiding bereidt personen namelijk zelden voor op de ogenschijnlijk irrationele en politieke kant van het leven in een organisatie

Fase 4: Basistraining en socialisatie. De socialisatieperiode staat centraal in deze fase. Persoonlijk leren en keuzes maken gaan hier samen. Een organisatie begint eisen te stellen en carrièremakers staan voor keuzes van beroep en organisatie.

Fase 5: Verwerven van lidmaatschap. In deze fase ziet een individu zich als een geaccepteerde en volwaardige medewerker. Het zelfbeeld, met waarden, talenten en drijfveren wordt gevormd.

Fase 6: Verwerven van vaste aanstelling en permanent lidmaatschap. In deze fase verwerft een individu zijn/haar vaste aanstelling binnen een beroep en/of organisatie.

Fase 7: Mid-career crisis en herwaardering. Wanneer individuen een eind op weg zijn in hun loopbaan, zullen zij zichzelf herwaarderen en zich afvragen of ze wel de juiste loopbaan hebben gekozen.

Fase 8: vaart erin houden, deze herwinnen of gas terugnemen. Met de kennis uit fase 7 volgt de beslissing over de toekomst, dit kan inhouden dat men een stapje harder zet of juist beseft dat hij/zij geen hogere aspiraties meer heeft.

Fase 9: Losmaking. De fase van het losmaken van de loopbaan en nadenken over de pensionering en voorbereiding op die fase.

Fase 10: Pensionering. De daadwerkelijke pensioneringsfase. Per individu verschillend wat deze fase met het zelfbeeld doet.

De fasen kunnen kort en lang zijn en naar gelang het verloop van de loopbaan ook herhaald worden. Per individu is dit verschillend en het is geen vastgestelde vloeiende lijn. De fasen zijn ook niet leeftijdsgebonden, maar vanzelfsprekend correleren de fasen ook met leeftijdsfasen, een 20-er zal niet snel in fase 10 terechtkomen, er kunnen echter wel allerlei in- en externe invloeden hierin interrumpen, waardoor er sprake kan zijn van excessen.

De subjectieve definitie van succes weerspiegelt in hoge mate iemands loopbaan-anker of interne-loopbaan (Schein, 2001). Wat de standaard is van succes, of hoe de maatschappij dat ziet, kan namelijk per individu verschillen, zoals in paragraaf 1.2 al zichtbaar werd. Schein (2001) geeft aan dat vooruitgang gemeten kan worden langs drie dimensies die correleren met beweging in een organisatie of beroep: de inter-functionele horizontale beweging; hiërarchische beweging; en inwaartse beweging.

Inter-functionele horizontale beweging gaat over de groei van bekwaamheden en vaardigheden. Het weerspiegelt ook de ambitie van medewerkers om van taak te veranderen of zich verder te bekwamen.

Hiërarchische beweging door de niveaus heen houdt groei op de carrièreladder in. Het is alleen wel zo dat voor het meten van het succes van een individu op deze dimensie, het noodzakelijk is iemands referentiekader te kennen.

Inwaartse beweging gaat over het bereiken van de 'inner circle' van een organisatie. Dit is vaak gecorreleerd aan hiërarchische beweging, maar een individu die door zijn/haar specifieke kennis of ervaring geraadpleegd wordt, ondanks een lagere hiërarchische positie, heeft die 'circle' ook bereikt.

Concluderend kan gesteld worden dat hier nogmaals wordt bevestigd dat een 'carrière maken' en daarin succesvol zijn kan plaatsvinden langs horizontale, laterale en verticale lijnen en als een complexe interactie tussen de drie dimensies (Schein, 2001) gezien kan worden. Wat eerder al aan bod kwam (§1.2) is dat het bij het meten van carrièresucces dus noodzakelijk is om niet alleen uit te gaan van hiërarchisch succes.

1.3.2 LOOPBAAN-ANKERS

Tussen 1979 en 1982 werkte Schein aan de theorie en bijbehorende vragenlijst over loopbaan-ankers (Schein, 2001). Volgens Schein geeft de levenservaring die individuen ondergaan hen een groeiend nauwkeurig en stabiel "carrière-zelf-concept". Hij noemt dat iemands "loopbaan-anker". Een anker bestaat uit drie componenten:

1. subjectief ervaren talent en capaciteiten;
2. subjectief ervaren motieven en behoeften;
3. subjectief ervaren concepten, gedragingen en waarden.

De eerste twee componenten zijn gebaseerd op echte werk ervaringen en de derde komt van de reactie van een individu op een scala aan normen en waarden die ondervonden zijn in verschillende sociale en werk ervaringen. Schein definieert een anker als: "*That one element in a person's self-concept, which he or she will not give up, even in the face of difficult choices*" (in Danziger et al 2008). Schein geeft aan dat toekomstige carrière keuzes van individuen worden beïnvloed als ze volwassen worden en hun anker stabiliseert.

In Schein's eerste werk werden vijf ankers onderscheiden (Schein, 1975; 1978), later voegde hij er drie ankers aan toe (Schein, 1987; 1990, in Schein, 2001). Hieronder volgt een beschrijving van de verschillende ankers, waarbij de eerste vijf de originele ankers uit 1975 zijn en de laatste drie ankers zijn de latere toevoegingen uit 1987.

Technisch/functionele competentie

Het eerste loopbaan-anker is de 'Technisch/functionele competentie'. Individuen met dit anker zijn primair gedreven door de inhoud van het werk zelf en geven de voorkeur aan vooruitgang in zijn / haar technische of functionele gebied van competenties. Specialisatie in het beroep staat centraal voor de technisch/functioneel verankerden. Individuen met dit anker houden zich bezig met de intrinsieke *inhoud* van het werk. Ze zetten zich in voor de organisatie en haar doelen, maar willen in het uitvoeren van het werk autonomie. De technisch/functioneel verankerde geven de voorkeur aan een professionele promotieladder, waarbij het niet noodzakelijkerwijs de rang betreft. Wanneer het salaris voldoet aan een externe-marktbilijkheid is dat voldoende, individuen hechten namelijk meer waarde aan erkenning van professionals dan aan beloning van algemene managers.

Algemeen-managementcompetentie

Individuen met dit anker zijn primair gedreven door de mogelijkheid om te analyseren en problemen op te lossen onder condities van onvolledige informatie en onzekerheid. Ze maken graag gebruik van mensen om samen gemeenschappelijke doelen te bereiken en worden gestimuleerd (in plaats van uitgeput) door crisissituaties. Algemeen-management verankerde hebben over het algemeen de ambitie om de top te bereiken. Individuen met dit anker hebben een hoog motivatieniveau nodig. Daarnaast zijn talenten en vaardigheden op de volgende drie terreinen nodig: analytische competentie; inter-persoonlijke competentie; en emotionele competentie. Ze voeren werk uit met een hoog verantwoordelijkheidsniveau en hechten waarde aan interne billijkheid; ze willen beter betaald worden dan de mensen onder hen. De belangrijkste erkenning bestaat uit promotie naar een positie met meer verantwoordelijkheid en meten succes aan rang, titel, salaris, aantal medewerkers en omvang budget.

Autonomie/onafhankelijkheid

Individuen die autonomie en onafhankelijkheid nastreven zijn primair gemotiveerd om te werken in situaties die helemaal vrij zijn van organisatorische aard. Ze willen hun eigen rooster en eigen tempo van het werk bepalen en zijn bereid om kansen voor promotie in te leveren voor meer vrijheid.

De autonoom verankerde geeft de voorkeur aan contract- of projectwerk. Het werk moet duidelijke doelen hebben, maar de uitvoering daarvan wordt aan hem/haar overgelaten. Ze geven de voorkeur aan betaling op grond van verdienste voor prestatie. De erkenning moet hem zitten in medailles, getuigschriften, prijzen en andere beloningen van dergelijke aard boven promotie, verandering van titel of financiële bonussen.

Zekerheid/stabiliteit

Zekerheid verankerden worden primair gemotiveerd door werkzekerheid op lange termijn en de binding aan één organisatie. Ze zijn bereid te voldoen aan en volledig te worden gesocialiseerd in de waarden en normen van een organisatie. Getalenteerde met dit anker

kunnen een zeer hoge positie bereiken binnen een organisatie, maar geven de voorkeur aan een baan die een gestage, voorspelbare prestatie vereist. Ze houden zich liever bezig met de context van het werk dan de inhoud. Zekerheid verankeren wil graag betaald worden in een gestage en voorspelbaar stijgend salaris gebaseerd op de duur van het dienstverband. Hetzelfde geldt voor het promotiesysteem. Ze willen graag erkend worden vanwege hun loyaliteit en gestage prestatie.

Ondernemerschap

Individen met dit anker worden primair gemotiveerd door de noodzaak om iets te ontwerpen, op te zetten, of creëren dat geheel een eigen project is. Ondernemerschap verankeren zijn snel verveeld en willen graag van project naar project. Ze zijn meer geïnteresseerd in het opzetten van nieuwe bedrijven dan in het managen van bestaande bedrijven. Eigenaarschap is belangrijker dan salaris. Het gaat om aandelen en patenten. Ze zoeken banen met macht en de vrijheid om rollen op zich te nemen die zij van essentieel belang vinden en die aan hun eigen behoeften voldoen. Opbouwen van fortuin en een onderneming zijn de manieren van erkenning voor ondernemerschap verankeren.

Gevoel voor dienstverlening, toewijding aan een zaak

Deze individuen zijn primair gemotiveerd om de wereld op een of andere manier te verbeteren. Ze willen zich aansluiten bij activiteiten met persoonlijke waarden over het helpen van de maatschappij en zijn meer bezig met het vinden van banen die hun waarden tegemoetkomen dan hun vaardigheden. Ze willen rechtvaardig beloond worden en zijn niet gebonden door secundaire arbeidsvoorwaarden. Ze zijn namelijk loyaal aan een organisatie en geld is niet waar het om draait. Erkenning moet komen van hun professionele collega's en chefs.

Zuivere uitdaging

Uitdaging verankeren zijn primair gemotiveerd om belangrijke hindernissen te overwinnen, bijna onoplosbare problemen op te lossen, of om te winnen van tegenstanders. Ze definiëren hun loopbaan in termen van dagelijkse strijd of competitie waarin winnen het belangrijkste is. Ze zijn zeer egocentrisch en intolerant tegenover personen die geen vergelijkbare ambities hebben.

Levensstijl

Individen met dit anker zijn primair gemotiveerd om carrière en privé leven in balans te hebben. Ze zijn bezig met zaken als het ouderschapsverlof, kinderopvang opties, enz. en zoeken organisaties die sterke familie waarden en programma's hebben. De oorsprong van dit anker ligt bij vrouwelijke afgestudeerden, maar wordt steeds vaker waargenomen bij mannen.

1.3.3 KRITISCHE BESPREKING LOOPBAAN-ANKER THEORIE SCHEIN

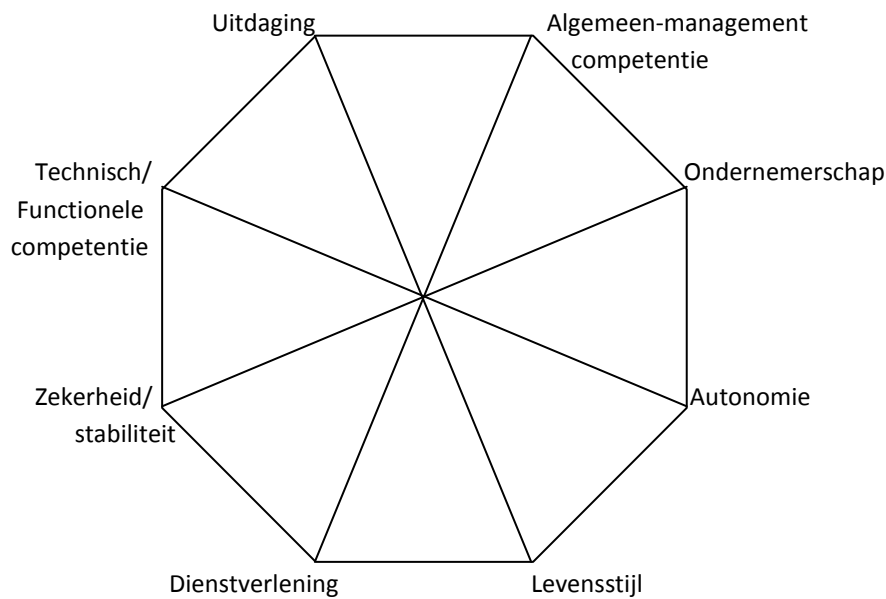
Hoewel het werk van Schein wordt gezien als een klassiek werk en in de praktijk veelvuldig wordt gebruikt, is er ook kritiek op zijn werk gekomen. Zo vragen mensen zich af of er niet meerdere ankers zijn, of iemand meer dan één anker kan hebben en of ankers veranderen. Tot nu toe is er nog te weinig bewijs gevonden om Schein te doen bewegen zijn theorie aan te scherpen. Schein geeft zelf de antwoorden daarvoor in zijn boek (2001).

Hij geeft aan dat onderzoek tot nu toe aantoont dat mensen beschreven kunnen worden op grond van de acht ankers. Hij stelt daarbij dat het belangrijk is dat mensen zich bewust worden van het totale patroon van talenten, drijfveren en waarden, zelfs als ze niet precies in de beschreven categorieën passen. Het 'echte' loopbaan-anker van een individu is dat wat ze niet zouden opgeven als ze gedwongen worden een keuze te maken.

Het antwoord op de vraag of iemand meer dan één anker kan hebben wordt gegeven door de definitie van Schein van een loopbaan-anker: *'die ene combinatie van talenten, waarden en drijfveren boven aan iemands persoonlijke hiërarchie'*. Deze definitie laat maar één anker toe. Er komt een moment waarop individuen voor een keuze komen te staan en de richting van die keuze bepaald hun anker. Een ander mogelijke verklaring voor een niet duidelijk anker kan aan de levenservaring van iemand liggen. Om er dan toch achter te komen wat het anker is kunnen individuen in deze situatie verschillende taken op zich nemen en zo ontdekken wat hun talenten en waarden zijn.

Er is nog geen bewijs gevonden of ankers wel of niet veranderen. Tot nu toe neigt het bewijs naar stabiliteit van ankers. Hoe beter mensen zichzelf gaan kennen, hoe meer zij willen vasthouden aan deze inzichten (Schein, 2001).

Hierop is echter kritiek gekomen. Feldman & Bolino (1996) bekritisieren het feit dat Schein stelt dat individuen één dominant anker hebben en spreekt over stabiliteit van een anker. Feldman & Bolino (1996) vonden namelijk andere resultaten. Hoewel Schein dus suggereert dat de ankers onafhankelijk zijn, hebben Feldman & Bolino (1996) een octogram opgesteld die correlaties tussen de ankers weergeeft. In het octogram zijn tegenoverliggende ankers moeilijk samen te vervullen en naast elkaar liggende ankers juist wel. Zie figuur 1.2.



Figuur 1.2: mogelijke factor structuur onderliggende ankers (Feldman & Bolino, 1996)

Schein geeft wel zelf aan dat het onwaarschijnlijk is dat mensen met een *technisch/functionele-anker* ook een *algemeen-management-anker* in zich hebben. Dit is ook de enige correlatie die hij zelf legt. Hij geeft daarentegen wel aan in een voorbeeld dat een algemeen manager in een paternalistische organisatie tegelijkertijd kan voldoen aan de zekerheids-, *autonomie*-, *technisch/functionele*, *management*- en zelfs *levensstijl*-ankers, maar dat er één van die ankers dominant is.

Beck & La Lopa (2001) vonden in hun onderzoek in de hospitality branche, net als Feldman & Bolino (1996), correlaties tussen ankers. Zo vonden zij in navolging van Schein's bevindingen een negatieve correlatie tussen het *technisch/functionele-anker* en *algemeen-management-anker*, als ook een negatieve relatie tussen het *zekerheids*- en *ondernemerschaps-anker*. Een significante positieve relatie werd gevonden tussen het *ondernemerschaps-anker* en het *autonomie-anker*, wat zij overigens niet verrassend vonden, gezien 'de behoefte aan vrijheid' van autonomie verankeren en 'het eigen baas willen zijn' van ondernemerschap verankeren (Beck & La Lopa, 2001). Verrassend genoeg, hoewel niet voor hen, vonden Beck & La Lopa (2001) een positieve relatie tussen het *technisch/functionele-anker* en het *autonomie-anker*. Feldman & Bolino (1996) stellen deze twee ankers namelijk recht tegenover elkaar, wat volgens hen een negatieve relatie impliceert. Tan & Quek (2001) bevestigden de resultaten van Feldman & Bolino (1996) in hun onderzoek onder docenten in Singapore.

Feldman & Bolino (1996) geven een verklaring voor deze correlaties. Zij onderscheiden drie dimensies binnen de loopbaan-ankers die bepalend zijn voor het carrièresucces en zien deze als drie verschillende componenten; *talent-gebaseerd*; *behoefte-gebaseerd*; en *waarden*-

gebaseerd. Schein geeft namelijk aan dat een loopbaan-anker ontdekt wordt door een aantal vragen aan jezelf te stellen. Hierin onderscheidt hij drie categorieën vragen. De eerste vragen richten zich op iemands talenten en vaardigheden en bevat vragen als: ‘*wat zijn mijn talenten en vaardigheden, en wat zijn mijn sterktes en zwaktes?*’. De tweede categorie vragen richten zich op de motieven en behoeften van individuen, een voorbeeld vraag: ‘*wat zijn mijn belangrijkste motieven en drijfveren?*’. De laatste categorie richt zich op de waarden van een individu en bevat bijvoorbeeld de volgende vraag: ‘*hoe goed voel ik me over mijn werk en wat ik doe?*’.

Feldman & Bolino (1996) zien in bovenstaande dat de drie ankers *technisch/functioneel*; *algemeen-management*; en *ondernemerschap* gegrond zijn in iemands talent; deze ankers gaan namelijk over het soort werk dat individuen uitvoeren. De drie ankers die zij gegrond zien in de motieven en behoeften van individuen zijn *zekerheid/stabiliteit*; *autonomie/onafhankelijkheid*; en *levensstijl*. Deze ankers focussen zich namelijk op hoe individuen hun werk willen structureren met hun primaire behoeften en privé leven. Het *dienstverlening-anker* en *pure uitdaging-anker* zien zij gegrond in de gedragingen en waarden van individuen. Deze ankers focussen zich namelijk op de identificatie van individuen met hun beroep en de cultuur van een organisatie. Daar waar Schein (2001) stelt dat loopbaan-ankers een integratie van talenten, motieven en waarden representeren, stellen Feldman en Bolino (1996) dat loopbaan-ankers in hoge mate gedifferentieerd kunnen worden in termen van centraliteit van die drie verschillende componenten.

Feldman & Bolino (1996) hebben daarnaast kritiek op de gebruikte onderzoeksenden van Schein. Volgens hen maakt Schein in zijn onderzoeken vooral gebruik van homogene onderzoeksgroepen. Volgens Feldman & Bolino (1996) is daarom bijvoorbeeld te verklaren dat de ankers *technisch/functioneel* en *algemeen-management* volgens Schein de meest voorkomende ankers zijn, omdat hij vaak veel mannen gebruikt in zijn onderzoeken. Tevens wordt vaak onderzoek gedaan binnen één organisatie wat ook te weinig heterogeniteit oplevert volgens Danziger & Valency (2006). Zowel Feldman & Bolino (1996) als Danziger & Valency (2006) bevelen aan om in toekomstig onderzoek meer heterogeniteit te realiseren in de responsgroep. Een reden waarom dit onderzoek kan bijdrage aan de huidige ‘lacune’ in de wetenschap, dit onderzoek bevat meer heterogeniteit dan voorgaande onderzoeken, namelijk niet één specifieke organisatie, zowel mannen als vrouwen, verschillende studierichtingen, verschillende leeftijden en zowel profit als non-profit sector.

1.3.4 SEKSE EN LOOPBAAN-ANKERS

Hoewel Schein zelf geen significante verschillen tussen mannen en vrouwen laat zien in zijn theorie, vonden andere onderzoekers wel degelijk bewijs voor sekseverschillen (Danziger & Valency, 2006; Tan & Quek, 2001). Het belangrijkste resultaat uit dat onderzoek was dat

vrouwen eerder *Levensstijl* verankerd zijn dan mannen. Een logische verklaring hiervoor is te vinden in eerder aangehaalde sociologische en economische theorie (§ 1.2.2) als ook door Green & DeBacker (2004).

Green & DeBacker (2004) onderzochten de verschillen in motivatie en toekomstoriëntatie tussen mannen en vrouwen. De resultaten toonde verschillen op vijf theoretische oriëntaties: prestatiemotivatie, toekomstige tijd oriëntatie, zelfconcept, verwachtingswaarde, en sociaal-cognitieve leertheorie (Bandura, 1986, in Green et al, 2004). Sommige verschillen konden het best worden verklaard door generatie verschillen in de verwachtingen van de rol van man en vrouw. De verschillen werden gevonden in de uitbreiding en dichtheid van de toekomstige doelstellingen. Mannen hadden meer langere termijn visie, maar minder doelen dan vrouwen. Bewijs toont aan dat de toekomstverwachtingen van vrouwen steeds meer gelijk zijn geworden aan die van mannen, hoewel vrouwen ook nog steeds belang hechten aan interpersoonlijke doelen. Op basis hiervan wordt verwacht dat vrouwen vaker *dienstverlening* verankerd zijn dan mannen, gezien het belang van interpersoonlijke doelen. De hypothese daarvoor is als volgt geformuleerd:

H7: vrouwen scoren hoger op het anker dienstverlening dan mannen

Ook Igbaria et al (1993) en Lim et al (1994) (in Tan & Quek, 2001) vonden sekseverschillen en toonde aan dat *Levensstijl* het dominante anker is voor vrouwen. Tan & Quek (2001) vonden in hun onderzoek dat *Levensstijl* het dominante anker was voor de responsgroep, maar verklaarde dit door de ongelijke verdeeldheid in mannen en vrouwen in de responsgroep, namelijk ruim 70% vrouw. Op basis hiervan wordt verwacht dat vrouwen hoger scoren op het anker *Levensstijl* dan mannen en is de volgende hypothese geformuleerd:

H8: vrouwen scoren hoger op het anker levensstijl dan mannen

Volgens de theorie van Feldman & Bolino (1996) ligt het anker *Zekerheid/stabiliteit* naast het anker *Levensstijl* en is het aannemelijk dat deze ankers samen voor komen of dicht bij elkaar liggen. Daarom wordt verwacht dat vrouwen hoger scoren op dit anker dan mannen. De volgende hypothese vloeit daaruit voort:

H9: vrouwen scoren hoger op het anker zekerheid/stabiliteit dan mannen

Op basis van voorafgaande en de eerder besproken socialisatie en economische theorie wordt verwacht dat mannen hoger scoren op de overige ankers; *Ondernemerschap; Technisch/functioneel; Uitdaging; Autonomie/onafhankelijkheid; en Algemeen-management.*

Mede gebaseerd op het feit dat mannen sterker bezig zijn met hun baan, het zeker stellen van eigen inkomen en carrière. De volgende hypothesen zijn daarvoor geformuleerd:

H10: mannen scoren hoger op het anker ondernemerschap dan vrouwen

H11: mannen scoren hoger op het anker technisch/functioneel dan vrouwen

H12: mannen scoren hoger op het anker autonomie/onafhankelijkheid dan vrouwen

H13: mannen scoren hoger op het anker uitdaging dan vrouwen

H14: mannen scoren hoger op het anker algemeen-management dan vrouwen

Danziger & Valency (2006) vonden verrassend genoeg wel dat het anker *Levensstijl* het dominant anker was voor de gehele responsgroep (dus zowel voor mannen 48,7% als vrouwen 51,3%). Hieruit kan afgeleid worden dat de balans tussen werk en privé voor individuen steeds belangrijker wordt en mannen en vrouwen steeds meer 'gelijk' worden. Desondanks wordt wel verwacht dat vrouwen vaker *Levensstijl* verankerd zijn dan mannen, maar wordt wel de volgende hypothese voor dit onderzoek geformuleerd:

H15: het anker levensstijl is het dominante anker voor de gehele responsgroep

1.3.5 SAMENVATTING

In de context van loopbaan-ankers wordt *loopbaan* gezien als: “de wijze waarop een individu zich in de loop van de tijd ontwikkeld in het arbeidsleven en de manier waarop die individu dat zelf ziet” (Schein, 2001). De loopbaan bestaat uit tien fasen. De fasen lopen van *Fase 1: Groei, fantasie en verkenning* tot *Fase 10: Pensionering*.

Een loopbaan-anker is een beweegreden is waarom je iets doet, wat je belangrijk vindt en wat je drijft in wat je doet. Schein (2001) onderscheidt acht loopbaan-ankers; *Technisch/functioneel; Algemeen-management; Autonomie/onafhankelijkheid; Ondernemerschap; Uitdaging; Dienstverlening; Levensstijl; en Zekerheid/stabiliteit*.

Kritiek op de theorie van Schein uit zich vooral op de gebruikte onderzoekseenheden en correlaties tussen de scores op de ankers (Feldman & Bolino, 1996; Beck & La Lopa, 2001; Tan & Quek, 2001). Hoewel Schein stelt dat er geen sprake is van correlaties vonden zij die wel. Daarnaast stelt Schein (2001) dat er geen relatie is tussen sekse en de ankers. Andere onderzoekers vonden echter wel degelijk sekseverschillen (Danziger & Valency, 2006; Tan & Quek, 2001). Zowel de theorie van Schein (1997;1990), als die van Felman & Bolino (1996), Beck & La Lopa (2001), Danziger & Valency, 2006, Tan & Quek, 2001, en Green & DeBacker, 2004 hebben geleid tot een aantal hypothesen voor deze studie:

H7: vrouwen scoren hoger op het anker dienstverlening dan mannen

H8: vrouwen scoren hoger op het anker levensstijl dan mannen

H9: vrouwen scoren hoger op het anker zekerheid/stabiliteit dan mannen

H10: mannen scoren hoger op het anker ondernemerschap dan vrouwen

H11: mannen scoren hoger op het anker technisch/functioneel dan vrouwen

H12: mannen scoren hoger op het anker autonomie/onafhankelijkheid dan vrouwen

H13: mannen scoren hoger op het anker uitdaging dan vrouwen

H14: mannen scoren hoger op het anker algemeen-management dan vrouwen

H15: het anker levensstijl is het dominante anker voor de gehele responsgroep

Zoals Green et al (2004) postuleren dat mannen en vrouwen verschillen in motivatie en dat vrouwen waarden hechten aan inter-persoonlijke doelen, wordt er in deze studie verwacht dat er een verschil zichtbaar is in de loopbaan-ankers tussen mannen en vrouwen en dat deze relatie van invloed is op carrière-succes. Net als bij carrière-succes zijn er weinig onderzoeken (bekend) die significante verschillen tussen mannen en vrouwen laten zien. Derhalve geldt ook voor deze relatie een exploratief karakter. Getracht wordt significante verschillen waar te nemen.

1.4 LOOPBAAN-ANKERS EN CARRIÈRESUCCES

Zoals de vraagstelling geformuleerd is, wordt er verwacht dat loopbaan-ankers invloed hebben op het carrièresucces van individuen, in dit geval academici. Verwacht wordt dat talenten, waarden en motieven van invloed zijn op keuzes die individuen maken en dat die keuzes bepalend zijn voor het carrièresucces.

De Human Capital theorie van Becker (1964;1990) toont aan dat persoonlijke, professionele ervaringen carrièresucces voorspellen. Volgens Schein (2001) ontstaat een anker door ervaringen van individuen. Gebaseerd op bovenstaande theorieën wordt verwacht dat er een relatie is tussen beide en dat loopbaan-ankers een voorspeller van carrièresucces kunnen zijn. Naast de relatie die er tussen sekse en carrièresucces kan bestaan wordt dus verwacht dat er nog een factor is die in deze relatie interfereert.

1.4.1 DE RELATIE TUSSEN LOOPBAAN-ANKERS EN CARRIÈRESUCCES

Gebaseerd op de besproken theorieën in paragraaf 1.2 en 1.3 worden in deze paragraaf hypothesen geformuleerd en toegelicht voor dit onderzoek. Voor de volledigheid volgen hieronder kort de loopbaan-ankers nogmaals en zullen hypothesen in relatie met carrièresucces worden geformuleerd. Omdat Schein (2001) in zijn theorie en uitleg van de ankers zelf een beschrijving geeft over mogelijk verloop in carrières, wordt dat als uitgangspunt genomen bij de hypothese formulering:

Technisch/functionele competentie

Technisch/functioneel verankerden vinden de inhoud van het werk en/of specialisatie binnen een vakgebied belangrijker dan hiërarchische rangen e.d. Ze hechten waarden aan erkenning van professionals binnen hetzelfde vakgebied (Schein, 2001). Daarom wordt verwacht dat technisch/functioneel verankerden positief correleren met subjectief carrièresucces (omdat ze zelf tevreden zijn, als ook collega's etc.), maar negatief correleren met het aantal promoties dat zij maken. Het bruto maandsalaris zal daarentegen, vanwege specialisatie, wel positief samenhangen met het anker technisch/functioneel. De volgende hypothesen vloeien hieruit voort:

H16a: er is een positieve correlatie tussen het anker technisch/functioneel en subjectief carrièresucces

H16b: er is een negatieve correlatie tussen het anker technisch/functioneel en het aantal promoties binnen de huidige organisatie en in de totale carrière

H16c: er is een positieve correlatie tussen het anker technisch/functioneel en het bruto maandsalaris

Algemeen-managementcompetentie

Individueen met dit anker zijn primair gedreven door de mogelijkheid om te analyseren en problemen op te lossen onder condities van onvolledige informatie en onzekerheid. De belangrijkste erkenning bestaat uit promotie naar een positie met meer verantwoordelijkheid en meten succes aan rang, titel, salaris, aantal medewerkers en omvang budget (Schein, 2001). Op basis hiervan wordt verwacht dat er een sterke positieve samenhang te zien zal zijn met alle vijf de variabelen van objectief carrièresucces. Vanwege het feit dat succes wordt gemeten aan objectief succes, wordt verwacht dat er een negatieve samenhang zal bestaan tussen dit anker en subjectief carrièresucces. (er is immers altijd een hogere rang of meer geld te verdienen). De volgende hypothesen zijn geformuleerd:

H17a: er is een positieve correlatie tussen het anker algemeen-management en objectief carrièresucces

H17b: er is een negatieve correlatie tussen het anker algemeen-management en subjectief carrièresucces

Autonomie/onafhankelijkheid

Individueen die autonomie en onafhankelijkheid nastreven zijn primair gemotiveerd om te werken in situaties die helemaal vrij zijn van organisatorische aard. De erkenning moet hem zitten in medailles, getuigschriften, prijzen en andere beloningen van dergelijke aard boven promotie, verandering van titel of financiële bonussen (Schein, 2001). Op basis hiervan wordt verwacht dat er een negatieve correlatie te zien zal zijn tussen het anker *Autonomie/onafhankelijkheid* en objectief carrièresucces, maar positief met subjectief carrièresucces. De volgende hypothese vloeit hieruit voort:

H18a: er is een negatieve correlatie tussen het anker autonomie/onafhankelijkheid en objectief carrièresucces

H18b: er is een positieve correlatie tussen het anker autonomie/onafhankelijkheid en subjectief carrièresucces

Zekerheid/stabiliteit

Zekerheid verankeren worden primair gemotiveerd door werkzekerheid op lange termijn en de binding aan één organisatie. Zekerheid verankeren wil graag betaald worden in een gestage en voorspelbaar stijgend salaris gebaseerd op de duur van het dienstverband. Hetzelfde geldt voor het promotiesysteem. Ze willen graag erkend worden vanwege hun

loyaliteit en gestage prestatie (Schein, 2001). Op basis hiervan wordt verwacht geen significante relatie te zien tussen het anker *Zekerheid/stabiliteit* en subjectief carrièresucces, maar wel een negatieve met objectief carrièresucces. Gebaseerd op de gestage stijging in salaris en promotie zullen *Zekerheid/stabiliteit* verankeren subjectief tevreden zijn en zal er een lichte significante correlatie gevonden worden met objectief succes. De volgende hypothese is geformuleerd:

H19a: er is een positieve correlatie tussen het anker zekerheid/stabiliteit en subjectief carrièresucces

H19b: er is een negatieve correlatie tussen het anker zekerheid/stabiliteit en objectief carrièresucces

Ondernemerschap

Individueen met dit anker worden primair gemotiveerd door de noodzaak om iets te ontwerpen, op te zetten, of creëren dat geheel een eigen project is. Eigenaarschap is belangrijker dan salaris. Opbouwen van fortuin en een onderneming zijn de manieren van erkenning voor ondernemerschap verankeren (Schein, 2001). Omdat ondernemingen heel succesvol kunnen worden, maar ook vaak lang nodig hebben om succesvol te worden, wordt verwacht dat *Ondernemerschap* positief correleert met bruto maandsalaris, negatief met promoties (hoger dan eigen baas kom je niet) en negatief met subjectief carrièresucces (omdat de scores binnen deze groep uiteen zullen lopen (de een is wel succesvol in ondernemen, de ander niet). De volgende hypothesen zijn opgesteld:

H20a: er is een positieve correlatie tussen het anker ondernemerschap en bruto maandsalaris

H20b: er is een negatieve correlatie tussen het anker ondernemerschap en het aantal promoties binnen de huidige organisatie

H20c: er is een negatieve correlatie tussen het anker ondernemerschap en subjectief carrièresucces

Gevoel voor dienstverlening, toewijding aan een zaak

Deze individuen zijn primair gemotiveerd om de wereld op een of andere manier te verbeteren. Ze willen rechtvaardig beloond worden en zijn niet gebonden door secundaire arbeidsvoorwaarden. Erkenning moet komen van hun professionele collega's en chefs (Schein, 2001). Op basis hiervan wordt verwacht dat er een negatieve relatie zichtbaar zal zijn met objectief carrièresucces. Er wordt wel een positieve correlatie met subjectief carrièresucces

verwacht, omdat *Dienstverlening* verankerden tevreden zullen zijn met wat ze doen en hebben bereikt.

H21a: er is een negatieve correlatie tussen het anker dienstverlening en objectief carrièresucces

H21b: er is een positieve correlatie tussen het anker dienstverlening en subjectief carrièresucces

Zuivere uitdaging

Uitdaging verankerden zijn primair gemotiveerd om belangrijke hindernissen te overwinnen, bijna onoplosbare problemen op te lossen, of om te winnen van keiharde tegenstanders. Ze definiëren hun loopbaan in termen van dagelijkse strijd of competitie waarin winnen het belangrijkste is. Ze zijn zeer egocentrisch en intolerant tegenover personen die geen vergelijkbare ambities hebben (Schein, 2001). Vanwege de instelling van *Uitdaging* verankerden wordt verwacht dat er een positief verband te zien is met zowel objectief, als subjectief carrièresucces. In vergelijking met anderen zullen ze zichzelf als succesvol beschouwen en vanwege hun motivatie om uitdagend werk te verrichten en problemen op te lossen zullen ze objectief ook succesvol zijn. De volgende hypothese is geformuleerd:

H22a: er is een positieve correlatie tussen het anker uitdaging en objectief carrièresucces

H22b: er is een positieve correlatie tussen het anker uitdaging en subjectief carrièresucces

Levensstijl

Individueen met dit anker zijn primair gemotiveerd om carrière en privé leven in balans te hebben. Ze zijn bezig met zaken als het ouderschapsverlof, kinderopvang opties, enz. en zoeken organisaties die sterke familie waarden en programma's hebben (Schein, 2001). Omdat de nadruk ligt op balans en niet op carrière maken/hogerop komen, wordt verwacht dat *Levensstijl* negatief samenhangt met objectief carrièresucces, maar positief met subjectief carrièresucces (*Levensstijl* verankerden zullen zelf namelijk wel tevreden zijn). De volgende hypothese vloeit hieruit voort:

H23a: er is een negatieve correlatie tussen het anker levensstijl en objectief carrièresucces

H23b: er is een positieve correlatie tussen het anker levensstijl en subjectief carrièresucces

1.4.2 SAMENVATTING

Gebaseerd op de besproken theorieën in paragraaf 1.2 en 1.3 en de Human Capital theorie van Becker (1964;1990) zijn in paragraaf 1.4 carrièresucces en loopbaan-ankers samen gebracht. Hypotheses voor dit onderzoek zijn opgesteld:

H16a: er is een positieve correlatie tussen het anker technisch/functioneel en subjectief carrièresucces

H16b: er is een negatieve correlatie tussen het anker technisch/functioneel en het aantal promoties binnen de huidige organisatie en in de totale carrière

H16c: er is een positieve correlatie tussen het anker technisch/functioneel en het bruto maandsalaris

H17a: er is een positieve correlatie tussen het anker algemeen-management en objectief carrièresucces

H17b: er is een negatieve correlatie tussen het anker algemeen-management en subjectief carrièresucces

H18a: er is een negatieve samenhang tussen het anker autonomie/onafhankelijkheid en objectief carrièresucces

H18b: er is een positieve correlatie tussen het anker autonomie/onafhankelijkheid en subjectief carrièresucces

H19a: er is een positieve correlatie tussen het anker zekerheid/stabiliteit en subjectief carrièresucces

H19b: er is een negatieve correlatie tussen het anker zekerheid/stabiliteit en objectief carrièresucces

H20a: er is een positieve correlatie tussen het anker ondernemerschap en bruto maandsalaris

H20b: er is een negatieve correlatie tussen het anker ondernemerschap en het aantal promoties

H20c: er is een negatieve correlatie tussen het anker ondernemerschap en subjectief carrièresucces

H21a: er is een negatieve correlatie tussen het anker dienstverlening en objectief carrièresucces

H21b: er is een positieve correlatie tussen het anker dienstverlening en subjectief carrièresucces

H22a: er is een positieve correlatie tussen het anker uitdaging en objectief carrièresucces

H22b: er is een positieve correlatie tussen het anker uitdaging en subjectief carrièresucces

H23a: er is een negatieve correlatie tussen het anker levensstijl en objectief carrièresucces

H23b: er is een positieve correlatie tussen het anker levensstijl en subjectief carrièresucces

HOOFDSTUK 2 METHODE

Het derde hoofdstuk staat in het teken van de methodologische verantwoording. Er zal ingegaan worden op de methode van onderzoek. Allereerst wordt de onderzoeksgroep besproken, waarbij aandacht wordt besteed aan de werving en de samenstelling van de onderzoeksgroep. Vervolgens wordt besproken welk meetinstrument is gebruikt voor het onderzoek. Tot slot zal de procedure van het onderzoek worden toegelicht.

2.1 ONDERZOEKSOPZET

Op basis van de vraagstelling en het onderzoeksmodel is de methode van onderzoek die daar het best op aansluit kwantitatief onderzoek; een empirisch analytische onderzoeksbenadering. Er wordt namelijk gekeken naar de invloed van loopbaan-ankers op de relatie tussen sekse en carrièresucces. Bij de empirisch analytische benadering ligt de focus op de theorie vooraf met het doel toetsend en explorerend onderzoek te doen. De achtergrond van deze stroming ligt in het logisch positivisme en empirisme. Het uitgangspunt hierbij is het zoeken naar nomothetische kennis. Het onderzoek is gericht op het verklaren, voorspellen en het vinden van wetmatigheden ('t Hart et al, 2006). Op basis van vooraf geformuleerde verwachtingen, die weer op basis van theorie over de onderwerpen zijn opgesteld, worden hypothesen getoetst en getracht deze verwachtingen te bevestigen. Deze studie is dan ook gestructureerd opgezet. Wat allemaal kenmerken van kwantitatief onderzoek zijn (Van der Velde et al, 2007). Door het relatief hoge aantal onderwerpen dat onderzocht wordt (sekse, loopbaan-ankers en carrièresucces), is een enquête onderzoek een goede methode, mede doordat de data dan gemakkelijker te verwerken is (Van der Velde et al, 2007). Voor beantwoording van de hoofdvraag zijn statistische bewerking als verschil- en samenhangvragen manieren om relaties waar te nemen en de hypothesen te toetsen. Dit is mogelijk middels het statistisch verwerkingsprogramma SPSS is.

2.2 ONDERZOEKSGROEP

In deze paragraaf zal ingegaan worden op de onderzoeksgroep. Allereerst wordt besproken de werving van de respondenten heeft plaatsgevonden. Vervolgens wordt een beschrijvend overzicht gegeven van de samenstelling van responsgroep.

2.2.1 POPULATIE & STEEKPROEF

Voor dit onderzoek is gekozen om alumni van de Universiteit Utrecht uit te nodigen een digitale enquête in te vullen. Vanwege het feit dat zelf een afstudeerstudent van deze Universiteit te zijn, is voor Utrecht gekozen.

Wat betreft de populatie zijn de volgende gegevens beschikbaar gesteld door de alumni vereniging van de Universiteit Utrecht: het alumni bestand van de Universiteit Utrecht bestaat uit 124.211 alumni in totaal, waarvan 41% man en 46% vrouw (van de overige 14% weten ze het niet).

Door de toegankelijkheid van internet is ervoor gekozen om respondenten via die weg te bereiken. De alumnivereniging van de Universiteit wilde zelf niet meewerken, met de argumentatie dat alumni mail van de vereniging wellicht als ongewenst zouden gaan beschouwen. Om die rede is via de Netwerksite Linked-In gezocht naar alumni van de Universiteit Utrecht. Er bleek een groep te bestaan van alumni van de Universiteit Utrecht en deze groep is via de beheerder van dat groepsaccount benaderd met het verzoek de enquête in te vullen.

2.2.2 SAMENSTELLING ONDERZOEKSGROEP

De responsgroep bestaat uit 1020 respondenten. Hiervan zijn er 517 mannen (51%) en 503 vrouwen (49 %). De leeftijd van de responsgroep varieert van 21 jr. tot en met 74 jr. De gemiddelde leeftijd is 36,6. Het merendeel is samenwonend (33%) of getrouwd (43%). Verder zijn de respondenten alleenstaand (15%), hebben een Lat-relatie (6%), zijn gescheiden (2%) of weduwnaar/weduwe (0,5%). Iets minder dan de helft (371; 45%) van de alumni heeft kinderen, met een gemiddelde van 1,5 kinderen, variërend van 1 tot en met 6 kinderen. Daarvan wonen gemiddeld 1,7 kinderen nog thuis.

De studierichtingen zijn als volgt verdeeld: bètawetenschappen (22%), sociale wetenschappen (20%), Recht, Economie, Bestuur & Organisatie (16%), geesteswetenschappen (16%), geowetenschappen (10%), geneeskunde (3%), diergeneeskunde (1%) en anders (12%). Gemiddeld werken de alumni 10,9 jaar, met een range van 40 jaar. De alumni werken gemiddeld 5 jaar bij hun huidige organisatie, met een range van 36. Tijdens de totale werkjaren wordt er gemiddeld 3,3 keer promotie gemaakt, met een range van 20 keer ($N = 685$). Binnen de huidige organisatie wordt er gemiddeld 2 keer promotie gemaakt, met een range van 10 keer ($N = 471$). Gemiddeld wordt er 36,28 uur per week gewerkt met een range van 39 ($N = 772$). Van de respondenten werkt 55 % in de profit sector en 45% in de non-profit sector.

2.3 MEETINSTRUMENT

In deze paragraaf staat het meetinstrument dat voor dit onderzoek is gebruikt centraal. Toegelicht wordt welke schalen er zijn gebruikt om de verschillende variabelen te meten en welke items daarvoor zijn gebruikt. Er is voor dit onderzoek gebruikt gemaakt van een digitale enquête. De enquête bestaat uit 62 vragen, zowel gesloten als open vragen als diverse

stellingen. De enquête is verdeeld in drie delen, die in de volgende subparagrafen afzonderlijk worden besproken. De gebruikte enquête is opgenomen in de bijlage.

2.3.1 ALGEMENE GEGEVENS

Het eerste deel van de enquête bestaat uit 9 vragen die betrekking hebben op de privésituatie van de respondenten. Om de respons te vergroten is zoveel mogelijk geprobeerd de vragen te beperken tot het noodzakelijke. De vragen zijn gebruikt om een beschrijvende weergave van de respondenten te geven en eventuele relaties aan te kunnen geven, in ieder geval de relaties tussen sekse en loopbaan-ankers & carrièresucces.

De vragen beperken zich dan ook tot: sekse (1=man, 2= vrouw), leeftijd (in jaren), burgerlijke staat (1=alleenstaand, 2=lat-relatie, 3=samenwonend, 4=getrouwd, 5=gescheiden, 6=weduwe/weduwenaar), kinderen (1=ja, 2=nee), studierichting (1=bètawetenschappen, 2=diergeneeskunde, 3=geesteswetenschappen, 4=geneeskunde, 5=geowetenschappen, 6=recht, economie, bestuur & organisatie, 7=sociale wetenschappen, 8=anders), aantal uren volgens contract (in uren), jaren werkervaring (in jaar en maand(en)), jaren werkzaam bij huidige werkgever (in jaar en maand(en)) en soort organisatie (1=profit, 2=non-profit). De vraag over al of geen kinderen verlengde zich voor de ouders tot vragen over het aantal kinderen en of deze kinderen thuiswonend waren. Respondenten zonder kinderen kregen deze vragen niet te zien door middel van een routing in de digitale enquête. Bij de open vragen was een tekstvak opgenomen waar respondenten hun antwoorden in konden vullen.

2.3.2 LOOPBAAN-ANKERS

Deel twee van de vragenlijst bestaat uit 24 stellingen met betrekking tot de acht loopbaan-ankers. De loopbaan-ankers zijn: *technisch functionele competentie; algemeen management competentie; autonomie/onafhankelijkheid; zekerheid/stabiliteit; uitdaging; ondernemerschap; maatschappelijk en privé-werk balans*. Er is gebruik gemaakt van een bestaande gevalideerde vragenlijst zoals Schein (1978) hem ontwikkeld heeft. De Nederlandse vertaling van de vragenlijst is gevonden het boek van Schein (2001).

Voor elk anker zijn drie stellingen opgenomen in de vragenlijst. Origineel bestaat de vragenlijst uit 40 items, vijf stellingen voor elk anker. Om de lengte van de enquête te beperken is ervoor gekozen om per anker 2 stellingen te laten vervallen. De keuze voor welke stellingen wel meegenomen werden is gemaakt op basis van het onderzoek van Danziger (2008), die naar de validiteit van de vragenlijst van Schein heeft gekeken. De meegenomen stellingen hadden de hoogste factor lading en om de betrouwbaarheid te bewaken is voor die 24 stellingen gekozen.

De respondenten konden de stellingen beantwoorden middels een gesloten antwoordcategorie op een 5-punts Likert schaal, met de antwoordmogelijkheden: 1=helemaal mee oneens, 2=mee oneens, 3=neutraal, 4=mee eens, 5=helemaal mee eens. Hieronder volgt een toelichting per loopbaan-anker.

Technisch functionele competentie

In hoeverre respondenten gaan voor de inhoud van de functie is gemeten met drie stellingen uit de originele schaal van Schein (1990). De oorspronkelijke schaal bestaat uit vijf stellingen en de schaal heeft in recent onderzoek een Cronbach's alpha van 0.60 (Danziger, 2008). De drie stellingen met de hoogste factor lading zijn meegenomen met het onderzoek.

Een voorbeeld stelling is: *"Ik heb de meeste voldoening van mijn werk wanneer ik mijn speciale vaardigheden en talenten kan gebruiken"*. In dit onderzoek is met de drie meegenomen stellingen een betrouwbaarheid van 0.61 (Cronbach's alpha) gevonden.

Algemeen management competentie

De oorspronkelijke schaal met vijf stellingen heeft in recent onderzoek een Cronbach's alpha van 0.79 (Danziger, 2008). De drie stellingen met de hoogste factor lading zijn meegenomen met het onderzoek en meet in hoeverre respondenten het bereiken van een algemeen management functie ambiëren.

Een voorbeeld stelling is: *"Ik voel me alleen geslaagd in mijn loopbaan als ik algemeen manager in een organisatie word"*. In dit onderzoek is met de drie meegenomen stellingen een betrouwbaarheid van 0.69 (Cronbach's alpha) gevonden.

Autonomie/onafhankelijkheid

Respondenten die autonomie/onafhankelijkheid nastreven in hun loopbaan konden dit kenbaar maken middels deze schaal. De oorspronkelijke schaal met vijf stellingen heeft in recent onderzoek een Cronbach's alpha van 0.72 (Danziger, 2008). De drie stellingen met de hoogste factor lading zijn meegenomen met het onderzoek.

Een voorbeeld stelling is: *"Ik voel me alleen geslaagd in mijn loopbaan als ik volledige autonomie en vrijheid verwerf"*. In dit onderzoek is met de drie meegenomen stellingen een betrouwbaarheid van 0.73 (Cronbach's alpha) gevonden.

Zekerheid/stabiliteit

De oorspronkelijke schaal die de mate van streven naar *zekerheid/stabiliteit* met vijf stellingen heeft in recent onderzoek een Cronbach's alpha van 0.82 (Danziger, 2008). De drie stellingen met de hoogste factor lading zijn meegenomen met het onderzoek.

Een voorbeeld stelling is: *"Ik zoek een baan in een organisatie die mij een gevoel van zekerheid en stabiliteit geeft"*. In dit onderzoek is met de drie meegenomen stellingen een betrouwbaarheid van 0.80 (Cronbach's alpha) gevonden.

Ondernemerschap

De ondernemers onder de respondenten konden dit aantonen middels de schaal *ondernemerschap*. De oorspronkelijke schaal met vijf stellingen heeft in recent onderzoek een Cronbach's alpha van 0.88 (Danziger, 2008). De drie stellingen met de hoogste factor lading zijn meegenomen met het onderzoek.

Een voorbeeld stelling is: *"Ik droom ervan mijn eigen bedrijf te beginnen en op te bouwen"*. In dit onderzoek is met de drie meegenomen stellingen een betrouwbaarheid van 0.87 (Cronbach's alpha) gevonden.

Gevoel voor dienstverlening, toewijding aan een zaak

Om te meten in hoeverre respondenten in hun werk zoeken naar een bijdrage voor de maatschappij is met drie stellingen de schaal *'Dienstverlening'* gebruikt. De oorspronkelijke schaal met vijf stellingen heeft in recent onderzoek een Cronbach's alpha van 0.79 (Danziger, 2008). De drie stellingen met de hoogste factor lading zijn meegenomen met het onderzoek.

Een voorbeeld stelling is: *"Ik droom van een loopbaan die daadwerkelijk een bijdrage levert aan de mensheid en de maatschappij"*. In dit onderzoek is met de drie meegenomen stellingen een betrouwbaarheid van 0.76 (Cronbach's alpha) gevonden.

Uitdaging

In hoeverre respondenten op zoek zijn naar uitdaging is gemeten met de schaal *'Uitdaging'*. De oorspronkelijke schaal met vijf stellingen heeft in recent onderzoek een Cronbach's alpha van 0.78 (Danziger, 2008). De drie stellingen met de hoogste factor lading zijn meegenomen met het onderzoek.

Een voorbeeld stelling is: *"Ik zoek naar kansen op het werk die in sterke mate een uitdaging vormen voor mijn probleemoplossende en/of prestatiegerichte vaardigheden"*. In dit onderzoek is met de drie meegenomen stellingen een betrouwbaarheid van 0.71 (Cronbach's alpha) gevonden.

Levensstijl

De oorspronkelijke schaal bestaat uit vijf stellingen en heeft in recent onderzoek een Cronbach's alpha van 0.81 (Danziger, 2008). De schaal meet in hoeverre respondenten in balans in hun werk en privé leven belangrijk vinden. De drie stellingen met de hoogste factor lading zijn meegenomen met het onderzoek.

Een voorbeeld stelling is: *"Ik vind het belangrijker de eisen van mijn persoonlijke en beroepsleven met elkaar in evenwicht te brengen dan een hoge managementpositie te bereiken"*. In dit onderzoek is met de drie meegenomen stellingen een betrouwbaarheid van 0.567 (Cronbach's alpha) gevonden. Helaas is deze betrouwbaarheid niet hoog genoeg volgens de gestelde normen, namelijk minimaal α 0.60 (Van der Velde et al, 2007). Na verwijdering van één stelling werd een Cronbach's alpha van 0.62 gevonden.

2.3.3 CARRIÈRESUCCES

Het derde deel van de enquête bestaat uit 22 stellingen en 5 open vragen. Om carrièresucces te meten is gebruik gemaakt de twee componenten van carrièresucces, subjectief carrièresucces (22 stellingen) en objectief carrièresucces (5 open vragen). De stellingen en vragen zijn afkomstig uit eerdere onderzoeken en zijn gevalideerde schalen (Gattiker & Larwood, 1986; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

De respondenten konden de stellingen beantwoorden middels een gesloten antwoordcategorie op een 5-punts Likert schaal, met de antwoordmogelijkheden: 1=helemaal mee oneens, 2=mee oneens, 3=neutraal, 4=mee eens, 5=helemaal mee eens. Voor het beantwoorden van de open vragen was een tekstvak toegevoegd waar respondenten hun antwoorden konden invullen. Hieronder volgt een toelichting op beide schalen.

2.3.3.1 SUBJECTIEF CARRIÈRESUCCES

Om subjectief carrièresucces te meten is gebruik gemaakt van de vaak gebruikte vragenlijst van Gattiker & Larwood (1986). Recentelijk is deze vragenlijst nog gebruikt door Van der Heijde & Van der Heijden (2006). De vragenlijst is onderverdeeld in een organisatie component: *baan succes; inter-persoonlijk succes; financieel succes en hiërarchisch succes*, en een niet-organisatie component: *privé succes*. De originele schaal is in het Engels en deze is voor dit onderzoek naar het Nederlands vertaald. De methode die hiervoor is gebruikt, is dat de items eerst naar het Nederlands zijn vertaald en vervolgens door een onafhankelijk persoon weer naar het Engels vertaald om te zien of de inhoud van de items niet veranderd was. Op basis daarvan zijn enkele stellingen opnieuw vertaald of aangepast, waardoor de uiteindelijke vragenlijst tot stand is gekomen.

De respondenten konden ook hier de stellingen beantwoorden middels een gesloten antwoordcategorie op een 5-punts Likert schaal, met de antwoordmogelijkheden: 1=helemaal mee oneens, 2=mee oneens, 3=neutraal, 4=mee eens, 5=helemaal mee eens. Hieronder volgt een toelichting per variabele.

Baan succes

De variabele baan succes bestaat uit 8 items. Een voorbeeld stelling is: *“Ik ben in de positie waarin ik voornamelijk werk doe dat ik echt leuk vind”*. In het onderzoek is een betrouwbaarheid voor deze schaal gevonden van 0.82 (Cronbach’s alpha).

Inter-persoonlijk succes

De variabele inter-persoonlijk succes bestaat uit 4 items. Een voorbeeld stelling is: *“Ik krijg goede prestatie evaluaties en/ of beoordelingen”*. In het onderzoek is een betrouwbaarheid voor deze schaal gevonden van 0.73 (Cronbach’s alpha).

Financieel succes

De variabele financieel succes bestaat uit 3 items. Een voorbeeld stelling is: *“Ik ontvang een hoog salaris in vergelijking tot mijn collega’s”*. In het onderzoek is een betrouwbaarheid voor deze schaal gevonden van 0.66 (Cronbach’s alpha).

Hiërarchisch succes

De variabele hiërarchisch succes bestaat uit 4 items. Een voorbeeld stelling is: *“Ik ben tevreden met de promoties/voortgang die ik zover heb gemaakt”*. In het onderzoek is een betrouwbaarheid voor deze schaal gevonden van 0.73 (Cronbach’s alpha).

Privé succes

De variabele privé succes bestaat uit 3 items. Een voorbeeld stelling is: *“Ik ben gelukkig met mijn privé leven”*. In het onderzoek is een betrouwbaarheid voor deze schaal gevonden van 0.75 (Cronbach’s alpha).

2.3.3.2 OBJECTIEF CARRIÈRESUCCESS

Voor het meten van objectief carrièresucces is gebruik gemaakt van de schaal van Van der Heijde & Van der Heijden (2006), bestaande uit vier open vragen. Hiërarchisch succes is gemeten met de vraag naar hoeveel keer iemand promotie heeft gemaakt in de totale carrière en binnen de huidige organisatie. Promotie is gedefinieerd als *“een voortgang op hiërarchisch niveau en/of een significante voortgang in verantwoordelijkheden of een uitbreiding van het takenpakket”* (Van der Heijde, et al, 2006). Financieel succes is gemeten door te vragen naar het bruto maand salaris. Hieraan is de vraag toegevoegd wat het bruto startsalaris was toen respondenten begonnen met werken na hun afstuderen. Dit om de voortgang te kunnen meten en de eerste hypothese van dit onderzoek te kunnen toetsen. De laatste vraag bedroeg het aantal periodes van langer dan een maand dat een respondent zonder werk heeft gezeten sinds het afstuderen. Door de toevoeging van één vraag bestaat de uiteindelijke schaal dus uit vijf open vragen.

2.4 PROCEDURE

In deze laatste paragraaf van hoofdstuk 2 wordt nauwkeurig beschreven hoe er in dit onderzoek te werk is gegaan. In de eerste subparagraaf wordt ingegaan op de manier van dataverzameling. In de tweede subparagraaf wordt ingegaan op de manier van data analyse.

2.4.1 DATAVERZAMELING

Door middel van de digitale enquête is de data voor dit onderzoek verzameld. Zoals hiervoor beschreven bestaan deel 2 en 3 van de enquête uit overgenomen vragenlijsten van eerder onderzoeken. Deel 2 bestaat uit een deel van de vragenlijst van Schein (2001) en deel 3 bestaat gedeeltelijk uit de vragenlijst van Gattiker & Larwood (1986) en van Van der Heijde & Van der Heijden (2006). Het eerste deel bestaat uit standaard vragen met als doel tot een beschrijving van de respondenten te komen.

De werving van de responsgroep heeft plaats gevonden via de netwerksite LinkedIn. Er bestaat een LinkedIn-groep voor alumni van de Universiteit Utrecht met ruim 6700 leden. Op 14 mei 2010 heeft de beheerder van de account een mail naar alle leden van die groep verstuurd. Op die manier is de digitale enquête onder de aandacht gebracht bij de leden met het verzoek mee te werken aan het onderzoek en de enquête in te vullen. Doordat er een mogelijkheid bestaat in de instellingen van het lidmaatschap bij de groep om groepsmails niet te ontvangen kan niet achterhaald worden hoeveel leden daadwerkelijk de mail hebben ontvangen. Hierdoor is een exacte weergave van de respons niet mogelijk.

De enquête heeft twee weken online gestaan, van 14 mei t/m 28 mei 2010. Binnen dit tijdsbestek hebben 1020 alumni de enquête ingevuld. Vanwege het feit dat sommige browsers de link naar de enquête niet of gedeeltelijk ondersteunen, konden niet alle respondenten de volledige enquête invullen. Hierdoor ontbrak belangrijke informatie bij een gedeelte van de respondenten. Om die reden is besloten de extreme gevallen te verwijderen waardoor in de analyse gebruikt is gemaakt van een data bestand bestaande uit 824 respondenten.

2.4.2 DATA ANALYSE

De resultaten van de digitale enquête werden verkregen in het MS Office programma Excel. Vervolgens is de data getransporteerd naar het statistisch computerprogramma SPSS 15.0 (Statistical Package for the Social Sciences). Allereerst is de data gecontroleerd op extremen en is er door middel van analyse van de controlevariabelen een beschrijvend overzicht gemaakt van de responsgroep.

De verschillende vragen met betrekking tot de loopbaan-ankers en subjectief carrièresucces zijn allen samengevoegd tot schalen waarover vervolgens de gemiddelden van de respondenten zijn berekend. De afzonderlijke schalen zijn allen op betrouwbaarheid getoetst (Cronbach's alpha). Hiervoor is de minimale eis van 0.60 (Cronbach's alpha) gehanteerd. Omdat de schaal van het loopbaan-anker *Levensstijl* niet aan deze minimale eis voldeed is deze gereduceerd van 3 items naar twee, waardoor deze wel voldoet aan $\alpha = 0.60$.

Vervolgens zijn de hypothesen getoetst, waarbij zowel naar verschil als samenhang is gekeken. Voor de vraag of er significante verschillen zijn tussen mannen en vrouwen is gebruik gemaakt van de analyse methode *t*-test (zowel de Chi-kwadraattoets als de Independent-Samples T-test). Het significantie criteria van $p < 0,05$ is gehanteerd. Dat wil zeggen dat met minimaal 95% betrouwbaarheid kan worden gesteld dat de resultaten niet op toeval berusten.

Om te toetsen of er sprake is van samenhang tussen de variabelen in het onderzoek is gebruik gemaakt van correlatieanalyse (Pearson's correlatiecoëfficiënt). Het significantie criteria van $p < 0,05$ is gehanteerd. Dat wil zeggen dat met minimaal 95% betrouwbaarheid kan worden gesteld dat de resultaten niet op toeval berusten.

Voor de toetsen met de huidige bruto maandsalarissen zijn de salarissen doorberekend naar een bruto maandsalaris op basis van een fulltime contract (40uur). Deze berekening is uitgevoerd met het aantal uren dat de respondenten werken volgens het contract en het salaris dat zij ontvangen.

De vraag hoeveel periodes van langer dan een maand dat een respondent zonder werk heeft gezeten, betreft een open vraag. Bij correlatie geldt dat een hoge score op een variabele en een hoge score op een andere variabele een positieve correlatie oplevert. Vanwege de uiteenlopende antwoorden is ervoor gekozen deze niet te hercoderen, waardoor hiermee rekening moet worden gehouden bij de interpretatie van de correlaties met deze variabele. Wanneer er bijvoorbeeld een negatieve correlatie tussen periodes zonder werk en een van de ankers zichtbaar is, dan moet deze dus positief geïnterpreteerd worden. Een hoge score op het anker en een lage score op periodes zonder werk, betekent dat individuen met dat anker met weinig of geen carrièreonderbrekingen te maken hebben gehad.

HOOFDSTUK 3 RESULTATEN

In dit derde hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Allereerst zullen er wat algemene resultaten aan bod komen. Vervolgens is de opbouw gebaseerd op de drie empirische deelvragen (2, 4 en 5) van de vraagstelling van dit onderzoek. In de tweede paragraaf worden de resultaten weergegeven voor de vraag: 'Wat is de relatie tussen sekse en carrièresucces?'. Vervolgens wordt er gekeken naar de vraag: 'Wat is de relatie tussen sekse en loopbaan-ankers?'. In de laatste paragraaf staat de vraag: 'Wat is de relatie tussen loopbaan-ankers en carrièresucces?' centraal.

3.1 ALGEMENE RESULTATEN

In de onderstaande tabel zijn de gemiddelden en de standaarddeviaties van de variabelen in dit onderzoek opgenomen.

Tabel 3.1 Gemiddelden (M) en standaarddeviaties (SD) van de variabelen in het onderzoek		
N = 824 (N _{mannen} = 404, N _{vrouwen} = 420)		
Variabelen	M	SD
1. Leeftijd (N=820)	36,64	9,24
2. Jaren werkervaring (N=817)	10,93	8,44
3. Jaren huidige werkgever (N=787)	5,11	5,92
4. Aantal uren contract (N=795)	35,20	7,89
5. Aantal kinderen (N=365)	2,04	0,78
6. Aantal thuiswonende kinderen (N=365)	1,75	0,85
7. Technisch/functioneel-anker	3,81	0,60
8. Algemeen management-anker	2,21	0,77
9. Autonomie/onafhankelijkheid-anker	3,36	0,78
10. Zekerheid/stabiliteit-anker	3,10	0,83
11. Pure uitdaging-anker	3,75	0,69
12. Ondernemerschap-anker	2,54	1,07
13. Dienstverlening-anker	3,54	0,82
14. Levensstijl-anker	4,03	0,72
15. Baan succes	3,68	0,49
16. Inter-persoonlijk succes	3,92	0,58
17. Financieel succes	3,66	0,67
18. Hiërarchisch succes	3,79	0,65
19. Privé succes	4,09	0,62
20. Bruto maandsalaris (N=726)	€ 5272,93	€ 5206,65
21. Bruto startsalaris (N=714)	€ 1926,16	€ 823,98
22. Aantal promoties totaal (N=685)	3,26	2,29
23. Aantal promoties huidige werkgever (N=471)	1,99	1,38
24. Aantal periodes zonder werk (N=251)	1,48	0,94

Gemiddeld zijn de respondenten 36,64 jaar ($SD = 9,24$). Wanneer verder wordt gekeken is te zien dat de mannen gemiddeld genomen ($M = 38,14$; $SD = 9,67$) ouder zijn dan de vrouwen ($M = 35,20$; $SD = 8,56$). Dit verschil is significant; $t = 4,60$; $df = 797,650$; $p < 0,001$ bij tweezijdige toetsing. Er is sprake van een klein effect; sekse kan 2% van de verschillen verklaren ($d = 0,32$).

Gemiddeld werken de respondenten 10,93 jaar ($SD = 8,44$). Wanneer naar de verschillen tussen mannen en vrouwen wordt gekeken dan blijkt dat mannen gemiddeld genomen ($M = 12,20$; $SD = 9,07$) langer werken dan de vrouwen ($M = 9,68$; $SD = 7,41$). Dit verschil is significant; $t = 4,33$; $df = 763,408$; $p < 0,001$ bij tweezijdige toetsing.

Mannen werken gemiddeld genomen ook langer bij hun huidige organisatie ($M = 5,79$; $SD = 6,36$) dan vrouwen ($M = 4,36$; $SD = 5,18$). Dit verschil is significant; $t = 3,44$; $df = 744,139$; $p < 0,01$ bij tweezijdige toetsing.

Het aantal uur dat de respondenten volgens hun contract werken is gemiddeld 35,20 ($SD = 7,89$). Mannen werken gemiddeld meer uur ($M = 38,15$; $SD = 3,80$) dan vrouwen ($M = 34,43$; $SD = 5,58$). Dit verschil is significant; $t = 10,831$; $df = 685,226$; $p < 0,001$ bij tweezijdige toetsing.

Er blijkt ook een significant verschil te bestaan tussen mannen en vrouwen wat betreft het soort organisatie waarin zij werken. Vrouwen werken vaker in een non-profit organisatie dan mannen en mannen vaker in een profit organisatie dan vrouwen; $Chi^2 = 23,2$; $df = 1$; $p < 0,001$.

Zoals te zien is in tabel 3.1 zijn de respondenten gemiddeld genomen subjectief tevreden over hun carrièresucces. Er is gemeten op een schaal van 1, *helemaal mee oneens*, tot en met 5, *helemaal mee eens*, hierover zijn de gemiddelde scores van de respondenten berekend ($N = 824$). De hoogste score is te zien op de tevredenheid over het privésucces van de respondenten ($M = 4,09$; $SD = 0,62$). De laagste score, hoewel ruim voldoende, is te zien bij de tevredenheid over het financieel succes van de respondenten ($M = 3,66$; $SD = 0,67$).

Wat betreft het objectief carrièresucces van de respondenten zijn de algemene resultaten op de vijf open vragen als volgt. Het gemiddelde startsalaris van de alumni is € 1970,28 ($N = 714$) en het gemiddelde huidige salaris is € 5272,93 ($N = 726$). Gemiddeld wordt er 3,3 keer promotie gemaakt in de gehele carrière ($N = 685$) en 2 keer bij de huidige werkgever ($N = 471$). Het gemiddeld aantal periodes van langer dan een maand dat respondenten zonder werk zaten is 1,5 ($N = 251$).

Het dominante loopbaan-anker van de onderzoeksgroep is het *Levensstijl* anker ($M = 4,03$; $SD = 0,72$). Het minst voorkomende anker onder de alumni is het *Algemeen-management* anker ($M = 2,21$; $SD = 0,77$). De schalen zijn gemeten met de scores van 1, *helemaal mee*

oneens, tot en met 5, *helemaal mee eens*, hierover zijn de gemiddelde scores van de respondenten berekend ($N = 824$). De overige ankers variëren tussen $M = 2,54$ (*ondernemerschap*) en $M = 3,81$ (*technisch-functioneel*).

3.2 DE RELATIE TUSSEN SEKSE EN CARRIÈRESUCCES

In deze paragraaf zullen achtereenvolgend de hypothesen één tot en met zeven aan bod komen, welke betrekking hebben op de relatie tussen sekse en carrièresucces. In de subparagraaf 3.2.1 zullen overige resultaten aan bod komen met betrekking tot de relatie tussen sekse en carrièresucces.

Hypothese 1 betreft de correlatie tussen sekse en het startsalaris. Verwacht wordt dat sekse invloed heeft op het startsalaris van alumni, namelijk dat mannen een hoger startsalaris ontvangen dan vrouwen. Dit blijkt zo te zijn. Mannen (gemiddeld startsalaris € 2035,16; spreiding € 982,43; $N = 361$) ontvangen een hoger startsalaris dan vrouwen (gemiddeld startsalaris € 1814,70; spreiding € 602,90; $N = 353$). Dit verschil is significant; $t = 3,64$; $df = 599,724$; $p < 0,001$ bij tweezijdige toetsing. Hypothese 1 wordt op basis hiervan bevestigd.

Hypothese 2 betreft de correlatie tussen sekse en het salaris in mid-career. Verwacht wordt dat vrouwen in hun mid-career (na tien jaar werkervaring) minder salaris ontvangen dan mannen. Dit blijkt inderdaad zo te zijn. Mannen verdienen gemiddeld in de eerste tien jaar € 3727,80; $SD = 1418,76$; $N = 168$ en vrouwen verdienen in de eerste tien jaar gemiddeld € 3438,01; $SD = 1416,39$; $N = 204$. Weliswaar een klein verschil, maar dit verschil is niet significant ($p = 0,051$). Het gemiddelde salaris van mannen vanaf tien jaar werkervaring is € 8270,88; $SD = 8515,23$; $N = 192$. Vrouwen verdienen vanaf tien jaar werkervaring gemiddeld € 5690,17; $SD = 3723,57$; $N = 158$. Dit verschil is significant; $t = 3,78$; $df = 272,196$; $p < 0,001$ bij tweezijdige toetsing. Hypothese 2 wordt bevestigd.

Wanneer gekeken wordt naar de totalen dan is ook een significant verschil te zien. Mannen verdienen gemiddeld € 6117,07 met een spreiding van € 6667,56; $N = 363$ en vrouwen verdienen gemiddeld € 4428,79 met een spreiding van € 2899,62; $N = 363$. Dit verschil is significant; $t = 4,42$; $df = 494,198$; $p < 0,001$ bij tweezijdige toetsing. Ook is te zien dat de verschillen beginnen vanaf de leeftijd 30. Tot 30 jaar verdienen mannen en vrouwen nagenoeg hetzelfde salaris. Mannen tot 30 jaar verdienen gemiddeld € 3093,15; $SD = 811,42$; $N = 99$ en vrouwen tot 30 jaar verdienen gemiddeld € 3040,87; $SD = 916,59$; $N = 145$. Tussen de leeftijd 30 en 40 beginnen de verschillen zichtbaar te worden, maar deze zijn dan nog niet significant. In de leeftijd tussen 40 en 50 jaar worden de verschillen groter; mannen verdienen $M = € 8755,59$; $SD = 10787,56$; $N = 87$ en vrouwen verdienen $M = € 5880,60$; $SD = 4580,17$; $N = 67$. Deze verschillen zijn significant; $t = 2,24$; $df = 122,246$; $p < 0,05$ bij tweezijdige toetsing. Deze verschillen hebben allemaal geen effect op het subjectief carrièresucces.

Hypothese 3 betreft de correlatie tussen salaris en carrièreonderbrekingen. Verwacht wordt dat werknemers die 1 of meer carrièreonderbrekingen hebben gehad een lager salaris ontvangen dan degene die dat niet hebben gehad. Dit blijkt inderdaad zo te zijn. Werknemers met 1 of meer onderbrekingen ($N = 216$) ontvangen gemiddeld een lager salaris $M = €5179,00$; $SD = 3661,94$ dan werknemers zonder onderbreking(en) ($N = 510$), $M = €5312,71$; $SD = 5359,66$. Dit verschil is echter niet significant ($p = 0,71$). Omdat er wel sprake is van een verschil, wordt op basis daarvan hypothese 3 bevestigd.

Hypothese 4 geeft de sekseverschillen in gevolg voor salarisgroei bij carrièreonderbreking(en) weer. Verwacht wordt dat mannen meer negatieve gevolgen ervaren in salarisgroei dan vrouwen bij carrièreonderbrekingen. Het blijkt echter niet zo te zijn. Mannen ($N = 104$) die later te maken hebben gekregen met 1 of meer carrièreonderbrekingen starten gemiddeld met een bruto salaris van € 1992,43 met een spreiding van € 884,13. Vrouwen ($N = 116$) die later te maken krijgen met 1 of meer carrièreonderbrekingen starten gemiddeld met een salaris van € 1720,52 met een spreiding van € 592,58. Dit verschil is significant; $t = 2,65$; $df = 176,964$; $p < 0,01$ bij tweezijdige toetsing. Het huidige salaris van mannen met 1 of meer carrièreonderbrekingen ($N = 101$) is gemiddeld € 5907,88 met een spreiding van € 3294,56. Vrouwen met 1 of meer carrièreonderbrekingen ($N = 115$) verdienen gemiddeld € 4538,86 met een spreiding van € 3858,14. Dit verschil is significant; $t = 2,81$; $df = 213,840$; $p < 0,01$ bij tweezijdige toetsing. Hypothese 4 wordt verworpen.

Hypothese 5 betreft de correlatie tussen sekse en promotie. Verwacht wordt dat vrouwen minder vaak promotie maken dan mannen. De resultaten laten zien dat er een significant verschil is. Mannen maken meer promotie ($M = 3,7$; $SD = 2,5$) dan vrouwen ($M = 2,9$; $SD = 2,0$). Dit is significant bevonden bij; $t = 4,71$; $df = 632,070$; $p < 0,001$ bij tweezijdige toetsing. Hypothese 5 wordt op basis hiervan bevestigd.

Hypothese 6 betreft de correlatie tussen carrièreonderbrekingen en subjectief carrièresucces. Verwacht wordt dat carrièreonderbrekingen een positieve invloed hebben op subjectief carrièresucces. De resultaten laten echter zien dat respondenten die 1 of meer carrièreonderbrekingen hebben gehad ($N = 251$) gemiddeld 3,75; $SD = 0,51$ scoren op subjectief carrièresucces. Respondenten die (nog) niet te maken hebben gehad met 1 of meer carrièreonderbrekingen scoren gemiddeld 3,86; $SD = 0,49$ op subjectief carrièresucces. Dit verschil blijkt ook significant; $t = 2,95$; $df = 467,933$; $p < 0,01$ bij tweezijdige toetsing. Op basis hiervan wordt hypothese 6 verworpen.

In tabel 3.2 zijn de correlaties tussen sekse en carrièresucces opgenomen. Zoals te zien is, bestaat er enkel een licht positief verband tussen sekse en één schaal van subjectief carrièresucces; *privé succes* ($r = 0,06$; $p < 0,05$). Er werd ook verwacht mannen en vrouwen

ongeveer hetzelfde zouden scoren op subjectief succes. Uit de resultaten blijkt dat dit inderdaad zo is. Zowel mannen als vrouwen scoren gemiddeld 3,83 op subjectief carrièresucces met een standaarddeviatie van 0,52 bij de mannen en 0,48 bij de vrouwen. De resultaten laten geen significant verschil zien, de toetsingsgrootheid is dan ook erg klein; $F = 0,010$. Ook wanneer verder wordt gekeken naar de afzonderlijke schalen, dan laten de scores geen significante verschillen zien tussen mannen en vrouwen.

Tussen sekse en objectief carrièresucces bestaan dus significant negatieve verbanden; sekse en *bruto maandinkomen* ($r = -0,16$; $p < 0,01$); sekse en *startsalaris* ($r = -0,13$; $p < 0,01$); sekse en *aantal promoties binnen de huidige organisatie* ($r = -0,14$; $p < 0,01$); en tussen sekse en het *aantal promoties in de totale carrière* ($r = -0,18$; $p < 0,01$). Bij het toetsen van de hypothesen werd duidelijk dat er significante sekseverschillen zijn.

Tabel 3.2 Correlaties tussen sekse en carrièresucces

Gemiddelden (M), Standaard Deviaties (SD), Cronbach's alpha's en Correlaties van de variabelen (V)

V	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. Sekse ¹													
2. OS	3,68	0,49	-,05	(.82)									
3. IPS	3,92	0,58	,03	,66(**)	(.73)								
4. FS	3,66	0,67	-,05	,69(**)	,59(**)	(.66)							
5. HS	3,79	0,65	,02	,72(**)	,62(**)	,64(**)	(.73)						
6. PS	4,09	0,62	,06(*)	,58(**)	,48(**)	,58(**)	,60(**)	(.75)					
7. CST	3,83	0,50	,00	,87(**)	,80(**)	,85(**)	,86(**)	,78(**)					
8. BS	€ 5272,93	€ 5206,75	-,16(**)	,20(**)	,15(**)	,20(**)	,10(**)	,13(**)	,19(**)				
9. SS	€ 1926,16	€ 823,98	-,13(**)	,05	,01	,04	,08(*)	,02	,05	,22(**)			
10. HP	2	1,4	-,14(**)	,05	,03	,07	,05	,05	,06	,12(**)	-,12(**)		
11. TP	3,3	2,3	-,18(**)	,12(**)	,07(*)	,16(**)	,05	,05	,11(**)	,42(**)	-,16(**)	,57(**)	
12. PZW	0,45	0,86	,04	-,09(**)	-,02	-,10(**)	-,17(**)	-,14(**)	-,13(**)	-,01	-,11(**)	-,05	,05

Note: $N = 824$. Waarden tussen de haakjes zijn de Cronbach's alpha's van de schalen. OS = baan succes; IPS = inter-persoonlijk succes; FS = financieel succes; HS = hiërarchisch succes; PS = privé succes; CST = subjectief carrièresucces totaal; BS = Bruto maandsalaris; SS = Startsalaris; HP = aantal promoties huidige organisatie; TP = aantal promoties totale carrière; PZW; aantal periodes zonder werk.

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

¹ Correlaties tussen dichotome variabele en continue variabelen zijn point-biserial correlations

Verder is te zien dat er significante positieve correlatie is tussen het *startsalaris* en het huidige *bruto maandsalaris* ($r = 0,22$; $p < 0,01$). Ook is er een gemiddelde positieve correlatie tussen het *aantal promoties* en het *bruto maandsalaris* ($r = 0,42$; $p < 0,01$). Hetzelfde geldt voor het *aantal promoties totaal* en het *aantal promoties binnen de huidige organisatie* ($r = 0,57$; $p < 0,01$). *Startsalaris* laat een negatieve correlatie zien met het *aantal promoties binnen de huidige organisatie* ($r = -0,12$; $p < 0,01$), het *aantal promoties totaal* ($r = -0,16$; $p < 0,01$) en het *aantal periodes zonder werk* ($r = -0,11$; $p < 0,01$).

Ook zijn er correlaties zichtbaar tussen objectief en subjectief carrièresucces. Zo is er een positieve samenhang tussen het *bruto maandsalaris* en *subjectief carrièresucces totaal*

($r = 0,19$; $p < 0,01$). Ook tussen het *totaal aantal promoties* en *subjectief carrièresucces totaal* is een positief verband ($r = 0,11$; $p < 0,01$). Een negatief verband is te zien tussen *het aantal periodes zonder werk* en *subjectief carrièresucces* ($r = - 0,13$; $p < 0,01$), wat inhoudt dat er een sprake is van een hoge score op de ene variabele en een lage score op de anderen. Dit betekent dat geen of weinig carrièreonderbrekingen een hoge score op subjectief carrièresucces tot gevolg heeft.

3.2.1 OVERIGE RESULTATEN SEKSE EN CARRIÈRESUCCES

Vanwege het exploratief karakter in sekseverschillen bij subjectief carrièresucces, volgen hieronder enkele significante sekseverschillen. Hierbij zijn ook een aantal controle variabele meegenomen om verschillen aan te kunnen tonen. Dit zijn leeftijd, burgerlijke staat, werkervaring en studierichting. Daarnaast wordt er ook verder gekeken naar de sekseverschillen in objectief carrièresucces.

Vrouwen tot 30 jaar scoren hoger op *inter-persoonlijk succes* ($M = 3,95$; $SD = 0,52$; $N = 152$) dan mannen ($M = 3,76$; $SD = 0,55$; $N = 110$). Dit verschil is significant; $t = 2,77$; $df = 225,980$; $p < 0,05$ bij tweezijdige toetsing.

In de leeftijd tussen de 30 en 40 verschuiven de verschillen en wordt een significant verschil zichtbaar in het *privé succes*. Vrouwen scoren hoger op *privé succes* ($M = 4,18$; $SD = 0,56$; $N = 166$) dan mannen ($M = 4,03$; $SD = 0,73$; $N = 157$). Dit verschil is significant; $t = 2,14$; $df = 291,593$; $p < 0,05$ bij tweezijdige toetsing.

In de leeftijd tussen de 40 en de 50 zijn er geen significante verschillen waarneembaar tussen sekse en de afzonderlijke schalen van subjectief carrièresucces en *subjectief carrièresucces totaal*.

Zoals verwacht is er geen significant verschil tussen mannen en vrouwen in subjectief carrièresucces totaal. Echter, wanneer verder wordt gekeken dan valt op dat alleenstaande vrouwen zonder kinderen hoger scoren op *privé succes* ($M = 3,88$; $SD = 0,55$; $N = 73$) dan mannen in dezelfde situatie ($M = 3,59$; $SD = 0,84$; $N = 51$). Dit verschil is significant; $t = 2,10$; $df = 79,421$; $p < 0,05$ bij tweezijdige toetsing. Hetzelfde geldt voor getrouwde vrouwen zonder kinderen ($M = 4,33$; $SD = 0,52$; $N = 46$). Mannen in dezelfde situatie scoren lager ($M = 4,02$; $SD = 0,74$; $N = 33$). Dit verschil is significant; $t = 2,10$; $df = 54,193$; $p < 0,05$ bij tweezijdige toetsing. Alle andere combinaties met burgerlijke staat laten geen significante verschillen tussen mannen en vrouwen zien.

De eerste tien jaar werkervaring hebben geen invloed op verschillen in het subjectief carrièresucces tussen mannen en vrouwen. Na tien jaar werkervaring is er echter een verschil zichtbaar in *privé succes*. Vrouwen scoren hoger ($M = 4,20$; $SD = 0,59$; $N = 181$) dan mannen ($M = 4,06$; $SD = 0,69$; $N = 211$) op *privé succes*. Dit verschil is significant; $t = 2,19$; $df = 389,982$; $p < 0,05$ bij tweezijdige toetsing.

Wat betreft de *bruto maandsalarissen* is gekeken naar de verschillende studierichtingen. Hierin blijken verschillen. Zo is te zien dat respondenten die geneeskunde hebben gestudeerd het hoogste gemiddelde *bruto maandsalaris* ontvangen ($M = € 11290,24$; $SD = 19880,65$; 48% mannen; 52% vrouwen). Daarna volgen de bètawetenschappers ($M = € 6078,52$; $SD = 5498,27$); (79% mannen; 21% vrouwen). Dan volgen de respondenten met de studierichting Recht, Economie, Bestuur & Organisatie ($M = € 5923,32$; $SD = 3798,55$; 60% mannen; 40% vrouwen). Daarna volgen respondenten met een afwijkende studierichting of twee studies ($M = € 5322,13$; $SD = 1667,28$; 30% mannen; 70% vrouwen). Vervolgens komen de geowetenschappers ($M = € 4649,71$; $SD = 2400,63$; 64% mannen; 36% vrouwen). Dan komen de diergeneeskundigen ($M = € 4493,71$; $SD = 1238,02$; 71% mannen; 29% vrouwen). Daar vlak achter volgen de sociale wetenschappers ($M = € 4420,67$; $SD = 2200,95$; 27% mannen; 73% vrouwen). Het laagste gemiddelde *bruto maandsalaris* wordt ontvangen door de geesteswetenschappers ($M = € 3781,37$; $SD = 1573,99$); (72% vrouwen; 28% mannen).

Te zien is dat de studierichtingen waarmee de hoogste salarissen worden ontvangen, gedomineerd worden door mannen. Om te zien of de salarissen nog steeds significant verschillen tussen mannen en vrouwen na controle voor studierichting is een partiële correlatie uitgevoerd. In tabel 3.3 is te zien dat sekse ($r = 0,27$; $p < 0,001$) samenhangt met de studierichting van de respondenten. Echter is de correlatie tussen salaris en studierichting niet significant ($r = - 0,05$; $p = 0,17$). Een deel van het verband tussen sekse en salaris ($r = - 0,16$; $p < 0,001$) kan verklaard worden door studierichting. Correctie voor de studierichting (3) levert namelijk een lagere partiële correlatie ($r_{12.3} = - 0,15$; $p < 0,001$) tussen sekse en salaris. Studierichting kan echter slechts een beperkt deel van de relatie verklaren, want de daling van de correlatie is zeer laag.

Daarnaast is een partiële correlatie uitgevoerd tussen sekse en salaris, waarbij gecontroleerd is voor maanden werkervaring. Mannen hebben namelijk meer werkervaring ($M = 146_{\text{maanden}}$; $SD = 109$) dan vrouwen ($M = 116_{\text{maanden}}$; $SD = 89$). Dit verschil is significant; $t = 4,33$; $df = 763,408$; $p < 0,001$ bij tweezijdige toetsing. Te zien is dat zowel sekse ($r = - 0,15$; $p < 0,001$) als salaris ($r = 0,38$; $p < 0,001$) samenhangen met maanden werkervaring. Een deel van het verband tussen sekse en salaris ($r = - 0,16$; $p < 0,001$) wordt dus verklaard door maanden werkervaring. Correctie voor maanden werkervaring (4) levert een lagere partiële correlatie ($r_{12.4} = - 0,11$; $p < 0,01$) tussen sekse en salaris.

Een derde controle die is uitgevoerd met een partiële correlatie is tussen sekse en salaris, waarbij gecontroleerd is voor leeftijd. Mannen zijn namelijk ouder ($M = 38$; $SD = 10$) dan vrouwen ($M = 35$; $SD = 9$). Dit verschil is significant; $t = 4,60$; $df = 797,650$; $p < 0,001$ bij tweezijdige toetsing. Zowel sekse ($r = -0,16$; $p < 0,001$) als salaris ($r = 0,38$; $p < 0,001$) laten samenhang zien met leeftijd. Een deel van het verband tussen sekse en salaris ($r = -0,16$; $p < 0,001$) wordt dus verklaard door leeftijd. Correctie voor leeftijd (5) levert een lagere partiële correlatie ($r = -0,11$; $p < 0,01$) tussen sekse en salaris.

Tabel 3.3 De productmoment-correlaties tussen sekse, salaris en studierichting, maanden werk ervaring en leeftijd					
	1.	2.	3.	4.	5.
1. Sekse	1,00				
2. Salaris	-0,16***	1,00			
3. Studierichting	0,27***	-0,05	1,00		
4. MWE	-0,15***	0,38***		1,00	
5. Leeftijd	-0,16***	0,38***			1,00

MWE = Maanden werk ervaring

*** $p < 0,001$

3.3 DE RELATIE TUSSEN SEKSE EN LOOPBAAN-ANKERS

Wanneer er gekeken wordt naar de relatie tussen sekse en loopbaan-ankers is te zien dat er een aantal significante verschillen gevonden zijn tussen mannen en vrouwen en hun scores op de verschillende ankers. In deze paragraaf komen achtereenvolgend hypothesen acht tot en met zestien aan bod, welke betrekking hebben op de relatie tussen sekse en loopbaan-ankers. Tevens zal in de subparagraaf 3.3.1 ingegaan worden op overige resultaten in de relatie tussen sekse en loopbaan-ankers.

Hypothese 7 betreft de relatie tussen sekse en loopbaan-ankers. Verwacht wordt dat vrouwen hoger scoren op het anker *Dienstverlening* dan mannen. Deze relatie is gevonden. Vrouwen scoren gemiddeld hoger ($M = 3,65$; $SD = 0,77$; $N = 420$) dan mannen ($M = 3,43$; $SD = 0,85$; $N = 404$). Het verschil tussen mannen en vrouwen is significant; $t = 3,94$; $df = 806,475$; $p < 0,001$ bij tweezijdige toetsing. *Hypothese 7* wordt bevestigd.

Hypothese 8 betreft de relatie tussen sekse en loopbaan-ankers. Verwacht wordt dat vrouwen hoger scoren op het anker *Levensstijl* dan mannen. Dit verschil is zichtbaar. Vrouwen scoren gemiddeld hoger op het anker *Levensstijl* ($M = 4,09$; $SD = 0,69$; $N = 420$) dan mannen ($M = 3,96$; $SD = 0,74$; $N = 404$). Dit verschil is significant; $t = 2,71$; $df = 810,885$; $p < 0,01$ bij tweezijdige toetsing. *Hypothese 8* wordt bevestigd.

Hypothese 9 betreft de relatie tussen sekse en loopbaan-ankers. Verwacht wordt dat vrouwen hoger scoren op het anker *Zekerheid/stabiliteit* dan mannen. Vrouwen scoren weliswaar gemiddeld iets hoger ($M = 3,10$; $SD = 0,82$; $N = 420$) dan mannen ($M = 3,08$; $SD = 0,83$; $N = 404$), maar dit verschil is niet significant ($p = 0,74$). De hypothese wordt verworpen.

Hypotheses 10 tot en met 14 stellen een hogere score voor mannen op de ankers *Ondernemerschap* (H10); *Technisch/functioneel* (H11); *Autonomie/onafhankelijkheid* (H12); *Uitdaging* (H13); *Algemeen-management* (H14) dan vrouwen. De volgende resultaten zijn gevonden:

Mannen scoren gemiddeld hoger op het anker *Ondernemerschap* $M = 2,64$; $SD = 1,04$; $N = 404$ dan vrouwen $M = 2,45$; $SD = 1,19$; $N = 420$. Dit verschil is significant bevonden; $t = 2,51$; $df = 821,708$; $p < 0,05$ bij tweezijdig toetsing. Hypothese 10 wordt bevestigd.

Mannen scoren gemiddeld iets hoger op het anker *Technisch/functioneel* ($M = 3,82$; $SD = 0,65$; $N = 404$) dan vrouwen ($M = 3,81$; $SD = 0,56$; $N = 420$), maar dit verschil is niet significant ($p = 0,79$). Hypothese 11 wordt verworpen.

Op het anker *Autonomie/onafhankelijkheid* scoren mannen $M = 3,45$; $SD = 0,78$; $N = 404$ hoger dan vrouwen $M = 3,27$; $SD = 0,78$; $N = 420$. Dit verschil is significant bevonden; $t = 3,15$; $df = 820,318$; $p < 0,01$ bij tweezijdige toetsing. Hypothese 12 wordt bevestigd.

Mannen scoren ook gemiddeld hoger op het anker *Uitdaging* $M = 3,83$; $SD = 0,71$; $N = 404$ dan vrouwen $M = 3,68$; $SD = 0,66$; $N = 420$. Dit verschil is significant; $t = 3,13$; $df = 811,332$; $p < 0,01$ bij tweezijdige toetsing. Hypothese 13 wordt bevestigd.

Mannen scoren tevens hoger op het anker *Algemeen-management* $M = 2,30$; $SD = 0,81$; $N = 404$ dan vrouwen $M = 2,12$; $SD = 0,72$; $N = 420$. Dit verschil is significant; $t = 3,23$; $df = 802,021$; $p < 0,01$ bij tweezijdige toetsing. Hypothese 14 wordt bevestigd.

Hypothese 15 betreft het dominante anker voor de responsgroep. Verwacht wordt dat het anker *Levensstijl* het dominante anker is voor de gehele responsgroep. In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk was al te zien dat dit inderdaad het geval is. Gemiddeld scoort de responsgroep de hoogste score op dit anker ($M = 4,03$; $SD = 0,72$; $N = 824$). Hypothese 15 wordt bevestigd.

In tabel 3.4 is de samenhang tussen sekse en de loopbaan-ankers te vinden. Zoals te zien is, is er dus sprake van een licht negatief verband tussen sekse en de ankers *Ondernemerschap* ($r = -0,09$; $p < 0,01$); *Uitdaging* ($r = -0,11$; $p < 0,01$); *Autonomie/onafhankelijkheid* ($r = 0,11$;

$p < 0,01$); en *Algemeen-management* ($r = -0,11$; $p < 0,01$). Er is dus sprake van een positieve samenhang tussen sekse en de ankers *Dienstverlening* ($r = 0,14$; $p < 0,01$) en *Levensstijl* ($r = 0,09$; $p < 0,01$). Er is geen significant verband te zien tussen sekse en de ankers *Technisch/functioneel* en *Zekerheid/stabiliteit*.

Tabel 3.4 Correlaties en Cronbach's alpha's tussen sekse en loopbaan-ankers

Gemiddelden (*M*), Standaard Deviaties (*SD*), Cronbach's alpha's en Correlaties van de variabelen (*V*)

V	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	
1. Sekse ¹											
2. TF	3,81	0,60	-,01	(.61)							
3. CO	2,54	1,07	-,09(**)	,11(**)	(.79)						
4. SD	3,54	0,82	,14(**)	,10(**)	-,02	(.79)					
5. PU	3,75	0,69	-,11(**)	,37(**)	,08(*)	,04	(.71)				
6. LS	4,03	0,72	,09(**)	,18(**)	-,02	,28(**)	,02	(.61)			
7. AO	3,36	0,78	-,11(**)	,19(**)	,38(**)	,00	,26(**)	-,02	(.73)		
8. AM	2,21	0,77	-,11(**)	-,05	,12(**)	-,17(**)	,18(**)	-,21(**)	,18(**)	(.69)	
9. ZS	3,10	0,83	,01	,10(**)	-,29(**)	,11(**)	-,06(*)	,19(**)	-,28(**)	-,01	(.80)

Note: $N = 824$. Waarden tussen de haakjes zijn de Cronbach's alpha's van de schalen. TF = technisch/functioneel; CO = ondernemerschap; SD = dienstverlening; PU = uitdaging; LS = levensstijl; AO = autonomie/onafhankelijkheid; AM = algemeen management; ZS = zekerheid/stabiliteit

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

¹ Correlaties tussen dichotome variabele en continue variabelen zijn point-biserial correlations

3.3.1 OVERIGE RESULTATEN SEKSE EN LOOPBAAN-ANKERS

In deze paragraaf worden er overige resultaten weergegeven in de relatie tussen sekse en loopbaan-ankers. Hierbij wordt verder gekeken en worden andere variabele meegenomen, zoals leeftijd en studierichting en wordt gekeken naar de onderlinge correlaties tussen de ankers.

Wanneer er gekeken wordt naar leeftijd, dan is zichtbaar dat er verschuivingen plaatsvinden in de verschillen. Tot 30 jaar zijn er verschillen tussen mannen en vrouwen in de scores op de ankers *Ondernemerschap* en *Autonomie/onafhankelijkheid*. Mannen tot 30 jaar scoren op beide hoger en de verschillen zijn significant ($p < 0,01$ tweezijdig). In de leeftijd tussen 30 en 40 jaar zijn weer andere verschillen waarneembaar. Vrouwen scoren hoger op het anker *Dienstverlening* dan mannen, dit verschil is significant; $p < 0,01$. Op de ankers *Uitdaging* en *Algemeen-management* scoren de mannen tussen de 30 en 40 jaar hoger. Ook deze verschillen zijn significant; respectievelijk $p < 0,05$; $p < 0,01$ bij tweezijdige toetsing. In de leeftijd tussen de 40 en de 50 jaar scoren mannen hoger op het anker *Uitdaging* en vrouwen op het anker *Dienstverlening*. Beide zijn significant; $p < 0,05$, bij tweezijdige toetsing. Hoewel er enkele verschuivingen in leeftijd zichtbaar zijn, blijkt uit de partiële correlatie waar gecontroleerd is voor leeftijd dat de verschillen zichtbaar blijven. Leeftijd kan beperkt de verschillen verklaren.

In tabel 3.4 zijn de product-momentcorrelaties tussen sekse en de loopbaan-ankers te zien. De partiële correlaties tussen sekse en de ankers na controle voor leeftijd zijn; *Technisch/functioneel* ($r = -0,01$; ns); *Ondernemerschap* ($r = -0,08$; $p < 0,05$); *Dienstverlening* ($r = 0,14$; $p < 0,001$); *Uitdaging* ($r = -0,10$; $p < 0,01$); *Levensstijl* ($r = 0,09$; $p < 0,01$); *Autonomie/onafhankelijkheid* ($r = -0,08$; $p < 0,05$); *Algemeen-management* ($r = -0,11$; $p < 0,01$); *Zekerheid/stabiliteit* ($r = -0,01$; ns). Hoewel de partiële correlaties in sommige gevallen lichte daling laten zien, is dit slechts beperkt.

Tevens is gekeken of bepaalde studierichtingen een relatie laten zien met de ankers. Bètawetenschappers (79% mannen; 21% vrouwen) scoren het hoogst op het *Levensstijl* anker $M = 4,04$. Daarna volgen de ankers *Uitdaging* $M = 3,91$ en *Technisch/functioneel* $M = 3,89$. De laagste score is te vinden bij het anker *Algemeen-management* $M = 2,48$. Het dominante anker is dus *Levensstijl*. De hoge score op dit anker komt vooral van de vrouwen en laat ook een significant verschil zien tussen beide seksen. De hoge score op het anker *Uitdaging* komt vooral van de mannen, maar dit verschil is niet significant. Beide seksen scoren nagenoeg gelijk op het anker *Technisch/functioneel*.

Diergeneeskundigen (71% mannen; 29% vrouwen) en Geesteswetenschappers (72% vrouwen; 28% mannen) scoren hoog op de ankers *Levensstijl* en *Technisch/functioneel*. Diergeneeskundigen scoren op het *Levensstijl* anker gemiddeld 4,21 en geesteswetenschappers 3,96. Op het anker *Technisch/functioneel* scoren diergeneeskundigen 4,29 en geesteswetenschappers 3,84. Hoewel beide dus dicht bij elkaar liggen zijn de diergeneeskundigen *Technisch/functioneel* verankerd en de geesteswetenschappers *Levensstijl* verankerd. Het verschil tussen beide richtingen in het anker *Technisch/functioneel* is significant; $t = 3,03$; $df = 8,207$; $p < 0,05$ bij tweezijdige toetsing. Een logische verklaring ligt in de sekseverschillen binnen en tussen de groepen. Voor beide geldt dat de laagste score is te zien op het anker *Algemeen-management*.

Geneeskundigen (52% vrouwen; 48% mannen) scoren hoog op de ankers *Levensstijl* ($M = 4,17$); *Uitdaging* ($M = 3,95$) en *Technisch/functioneel* ($M = 3,90$). Ook geneeskundigen zijn *Levensstijl* verankerd, met de laagste score op het anker *Algemeen-management*.

Geowetenschappers (64% mannen; 36% vrouwen) hebben een duidelijk dominant anker; *Levensstijl* $M = 4,14$. Als tweede volgt pas *Technisch/functioneel* met een gemiddelde score van 3,72. Opvallend gezien het hoge percentage mannen en de resultaten laten binnen deze groep geen significante verschillen zien. De laagste score is op het anker *Algemeen-management* te zien; $M = 2,01$.

Respondenten met de studierichting Recht, Economie, Bestuur & Organisatie (60% mannen; 40% vrouwen) scoren hoog op het anker *Uitdaging* $M = 3,91$. Daarna volgt het anker *Levensstijl*

$M = 3,89$. Het dominante anker is dus *Uitdaging*. Opvallend is dat op beide scores de vrouwen hoger scoren dan de mannen. Mannen met deze studierichting scoren hoog op de ankers *Ondernemerschap*; *Autonomie/onafhankelijkheid* en *Algemeen-management*.

Sociale wetenschappers (73% vrouwen; 27% mannen) scoren hoog op de ankers *Levensstijl* $M = 4,06$; *Technisch/functioneel* $M = 3,75$; *Dienstverlening* $M = 3,69$ en *Uitdaging* $M = 3,66$. Sociale wetenschappers zijn dus ook *Levensstijl* verankerd. De laagste score is te zien op het anker *Algemeen-management*, gezien het hoge percentage vrouwen zijn beide scores te verklaren.

Daarnaast is er gekeken naar eventuele correlaties tussen de ankers. In tabel 3.5 zijn de correlaties weergegeven. Omdat eerder onderzoek hiernaar gedaan is en de resultaten daarvan redelijk eenduidig zijn is, ondanks dat er geen hypothesen over opgesteld zijn, wel eenzijdig getoetst. In navolging van Feldman en Bolino (1996) is een negatieve correlatie gevonden tussen de ankers *Technisch/functioneel* en *Algemeen-management* ($r = -0,05$; $p < 0,08$), maar deze correlatie is niet significant. Tussen de ankers *Technisch/functioneel* en *Autonomie/onafhankelijkheid* is juist een positieve relatie gevonden ($r = 0,19$; $p < 0,01$), net als bij Beck & La Lopa (2001). Tussen de ankers *Zekerheid/stabiliteit* en *Ondernemerschap* is wel, in navolging van Feldman & Bolino (1996), een significante negatieve correlatie gevonden ($r = -0,29$; $p < 0,01$). Als ook tussen de ankers *Dienstverlening* en *Algemeen-management* ($r = -0,17$; $p < 0,01$). De negatieve correlatie tussen de ankers *Levensstijl* en *Uitdaging* is niet gevonden ($r = 0,02$; $p < 0,32$).

Daarnaast zijn er ook een aantal positieve correlaties te zien die in het octogram van Feldman & Bolino (1996) naast elkaar liggen.

Zo is te zien dat de ankers *Ondernemerschap* en *Autonomie/onafhankelijkheid* positief gecorreleerd zijn ($r = 0,38$; $p < 0,01$). Ook de ankers *Levensstijl* en *Dienstverlening* laten een positieve correlatie met elkaar zien ($r = 0,28$; $p < 0,01$). De ankers *Zekerheid/stabiliteit* en *Dienstverlening* zijn ook positief gecorreleerd ($r = 0,11$; $p < 0,01$). Het anker *Zekerheid/stabiliteit* is ook positief gecorreleerd met het anker *Technisch/functioneel* ($r = 0,10$; $p < 0,01$) en het 1 punt verderop gelegen anker *Levensstijl* ($r = 0,19$; $p < 0,01$). Het anker *Technisch/functioneel* is positief gecorreleerd met het naastgelegen anker *Uitdaging* ($r = 0,37$; $p < 0,01$). Ook de naast elkaar gelegen ankers *Uitdaging* en *Algemeen-management* laten een positief verband zien ($r = 0,18$; $p < 0,01$). Zo ook *Algemeen-management* en *Ondernemerschap* ($r = 0,12$; $p < 0,01$).

De naast elkaar liggende ankers *Levensstijl* en *Autonomie/onafhankelijkheid* zouden positief gecorreleerd moeten zijn volgens Feldman & Bolino (1996), maar hier is juist een negatieve relatie te zien, weliswaar niet significant ($r = -0,02$; $p = 0,27$).

Tabel 3.5 Correlaties tussen de loopbaan-ankers

V	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. TF	-,01							
2. CO	-,09(**)	,11(**)						
3. SD	,14(**)	,10(**)	-,02					
4. PU	-,11(**)	,37(**)	,08(*)	,04				
5. LS	,09(**)	,18(**)	-,02	,28(**)	,02			
6. AO	-,11(**)	,19(**)	,38(**)	,00	,26(**)	-,02		
7. AM	-,11(**)	-,05	,12(**)	-,17(**)	,18(**)	-,21(**)	,18(**)	
8. ZS	,01	,10(**)	-,29(**)	,11(**)	-,06(*)	,19(**)	-,28(**)	-,01

TF = technisch/functioneel; CO = ondernemerschap; SD = dienstverlening; PU = uitdaging;

LS = levensstijl; AO = autonomie/onafhankelijkheid; AM = algemeen management;

ZS = zekerheid/stabiliteit

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

3.4 DE RELATIE TUSSEN LOOPBAAN-ANKERS EN CARRIÈRESUCCESS

In deze paragraaf volgen de resultaten van de relatie tussen loopbaan-ankers en carrièresucces. Achtereenvolgende komen de hypothesen 16 tot en met 23 aan bod en zullen overige resultaten gepresenteerd worden in subparagraaf 3.4.1.

Hypothese 16a betreft een correlatie tussen het anker *Technisch/functioneel* en subjectief carrièresucces. Verwacht wordt een positieve correlatie tussen beide te zien. Dit is inderdaad te zien, zowel op de afzonderlijke schalen (*Baan succes*; $r = 0,28$; $p < 0,01$; *Inter-persoonlijk succes*; $r = 0,14$; $p < 0,01$; *Financieel succes*; $r = 0,14$; $p < 0,01$; *Hiërarchisch succes*; $r = 0,16$; $p < 0,01$; *privé succes*; $r = 0,12$; $p < 0,01$) als op het subjectief carrièresucces totaal ($r = 0,19$; $p < 0,01$). *Hypothese 16a* wordt bevestigd.

Hypothese 16b betreft een correlatie tussen het anker *Technisch/functioneel* een variabele van objectief carrièresucces. Verwacht wordt een negatieve correlatie te zien tussen het anker en *het aantal promoties in de totale carrière*. De negatieve relatie is gevonden ($r = -0,08$; $p < 0,05$). Opvallend is dat er een zeer lichte positieve correlatie zichtbaar is met *het aantal promoties binnen de huidige organisatie*, maar deze relatie is niet significant ($r = 0,01$; $p = 0,38$). De hypothese wordt bevestigd.

Hypothese 16c betreft een correlatie tussen het anker *Technisch/functioneel* en een variabele van objectief carrièresucces. Verwacht wordt een positieve correlatie te zien tussen het anker en *bruto maandsalaris*. Deze correlatie is niet gevonden. Er is zelfs een lichte negatieve correlatie te zien, maar deze is niet significant ($r = -0,04$; $p = 0,15$). *Hypothese 16c* wordt verworpen.

Hypothese 17a betreft een positieve correlatie tussen het anker *Algemeen-management* en objectief carrièresucces. De positieve correlatie is gevonden met het *bruto maandsalaris* ($r = 0,11$; $p < 0,01$) en met *het totaal aantal promoties* ($r = 0,12$; $p < 0,01$). De correlaties met *startsalaris* en *aantal promoties binnen de huidige organisatie* zijn wel positief, maar niet significant. De correlatie met *het aantal periodes zonder werk* is negatief, maar ook niet significant. Deze negatieve correlatie moet positief geïnterpreteerd worden, aangezien een hoge score op *Algemeen-management* en een lage score op *periodes zonder werk* inhoudt dat individuen met dit anker geen of weinig carrièreonderbrekingen hebben meegemaakt. De hypothese wordt bevestigd.

Hypothese 17b betreft een negatieve correlatie tussen het anker *Algemeen-management* en subjectief carrièresucces. De resultaten laten echter het tegenovergestelde zien. Er is sprake van een positieve correlatie met *Baan succes* ($r = 0,10$; $p < 0,01$) en met *Hiërarchisch succes* ($r = 0,08$; $p < 0,05$). De correlatie met *privé succes* is licht negatief, maar niet significant. Hypothese 17b wordt verworpen.

Hypothese 18a betreft een negatieve correlatie tussen het anker *Autonomie/onafhankelijkheid* en objectief carrièresucces. De negatieve relatie is niet gevonden. Er is echter een significante positieve relatie gevonden met *het aantal promoties totaal* ($r = 0,15$; $p < 0,01$) en het *bruto maandsalaris* ($r = 0,11$; $p < 0,01$). Hypothese 18a wordt verworpen.

Hypothese 18b betreft een positieve correlatie tussen het anker *Autonomie/onafhankelijkheid* en subjectief carrièresucces. De positieve relatie met subjectief carrièresucces is wel gevonden ($r = 0,12$; $p < 0,01$). Hypothese 18b wordt bevestigd.

Hypothese 19a betreft een positieve correlatie tussen het anker *Zekerheid/stabiliteit* en subjectief carrièresucces. De positieve correlatie met subjectief carrièresucces is niet gevonden, wel een lichte negatieve correlatie met de schaal *financieel succes* ($r = -0,07$; $p < 0,05$). Hypothese 19a wordt verworpen.

Hypothese 19b betreft een negatieve correlatie tussen het anker *Zekerheid/stabiliteit* en objectief carrièresucces. Deze negatieve correlatie is gevonden en significant met het *bruto maandsalaris* ($r = -0,21$; $p < 0,01$), het aantal *promoties binnen de huidige organisatie* ($r = -0,11$; $p < 0,01$) en het *aantal promoties totaal* ($r = -0,16$; $p < 0,01$). Hypothese 19b wordt bevestigd.

Hypothese 20a betreft dat het anker *Ondernemerschap* en *bruto maandsalaris* positief gecorreleerd zijn. Deze correlatie is gevonden ($r = 0,13$; $p < 0,01$). De hypothese wordt bevestigd.

Hypothese 20b betreft dat het anker *Ondernemerschap* en het *aantal promoties binnen de huidige organisatie* negatief gecorreleerd zijn. De negatieve relatie met *het aantal promoties binnen de huidige organisatie* is gevonden en significant ($r = 0,09$; $p < 0,05$). De hypothese wordt bevestigd.

Hypothese 20c betreft een negatieve correlatie tussen het anker *Ondernemerschap* en subjectief carrièresucces. De resultaten laten inderdaad een negatieve correlatie zien. Significante negatieve correlaties zijn te zien met de sub schalen *inter-persoonlijk succes* ($r = - 0,11$; $p < 0,01$) en *hiërarchisch succes* ($r = - 0,06$; $p < 0,05$). De hypothese wordt bevestigd.

Hypothese 21a betreft een negatieve correlatie tussen het anker *Dienstverlening* en objectief carrièresucces. De negatieve correlatie is gevonden. De waarden tussen het anker en de afzonderlijke variabelen van objectief carrièresucces, met uitzondering van *periodes zonder werk*, zijn allen negatief, maar niet significant (variërend van $r = - 0,02$ tot $r = - 0,04$; $p = 0,07$ tot $p = 0,37$). De correlatie tussen *periodes zonder werk* en het anker *Dienstverlening* is licht positief bevonden ($r = 0,06$; $p < 0,05$). Hier moet deze correlatie, net als bij *Algemeenmanagement* verkeerd om worden geïnterpreteerd. Hoewel alle waarden negatief zijn bevonden, is er geen sprake van significantie. Op basis daarvan wordt de hypothese verworpen.

Hypothese 21b betreft een positieve correlatie tussen het anker *Dienstverlening* en subjectief carrièresucces. De positieve relatie met subjectief carrièresucces is niet gevonden. Hoewel de correlaties met de afzonderlijke schalen, met uitzondering van *hiërarchisch succes*, allen licht positief zijn, zijn deze niet significant. De hypothese wordt dan ook verworpen.

Hypothese 22a betreft een positieve correlatie tussen het anker *Uitdaging* en zowel objectief carrièresucces. De positieve correlaties met objectief carrièresucces zijn gevonden, met uitzondering van *periodes zonder werk*, die correlatie is significant negatief ($r = - 0,06$; $p < 0,05$), wat eigenlijk inhoudt dat er een positief verband is (zie uitleg *hypothese 17a*) Met de anderen variabelen correleert *Uitdaging* positief (*bruto maandsalaris*; $r = 0,14$; $p < 0,01$; *startsalaris*; $r = 0,07$; $p < 0,05$; *aantal promoties huidige werkgever*; $r = 0,09$; $p < 0,05$; *aantal promoties totaal*; $r = 0,11$; $p < 0,01$). Hypothese 22a wordt bevestigd.

Hypothese 22b betreft een positieve correlatie tussen het anker *Uitdaging* en subjectief carrièresucces. Met subjectief carrièresucces correleert *Uitdaging* inderdaad positief, zowel met alle afzonderlijk schalen (*Baan succes*; $r = 0,34$; $p < 0,01$; *inter-persoonlijk succes*; $r = 0,22$; $p < 0,01$; *financieel succes*; $r = 0,22$; $p < 0,01$; *hiërarchisch succes*; $r = 0,24$; $p < 0,01$; *privé succes*; $r = 0,19$; $p < 0,01$), als met subjectief carrièresucces totaal ($r = 0,29$; $p < 0,01$). De hypothese wordt bevestigd.

Hypothese 23a betreft een negatieve correlatie tussen het anker *Levensstijl* en objectief carrièresucces. De resultaten laten inderdaad negatieve correlaties zien met objectief carrièresucces, maar alleen met *startsalaris* ($r = -0,07$; $p < 0,05$) en het *totaal aantal promoties* ($r = -0,13$; $p < 0,01$) zijn deze correlaties significant. Hypothese 23a wordt bevestigd.

Hypothese 23b betreft een positief correlatie tussen het anker *Levensstijl* en subjectief carrièresucces. De positieve correlaties met subjectief carrièresucces zijn gevonden. De correlaties met *baan succes* ($r = 0,03$; $p < 0,23$) en *financieel succes* ($r = 0,05$; $p = 0,08$) zijn niet significant. De correlaties met de andere schalen wel (*inter-persoonlijk succes*; $r = 0,11$; $p < 0,01$; *hiërarchisch succes*; $r = 0,10$; $p < 0,01$; *privé succes*; $r = 0,19$; $p < 0,01$). De correlatie met subjectief carrièresucces totaal is; $r = 0,12$; $p < 0,01$. De hypothese wordt op basis hiervan bevestigd.

In tabel 3.6 zijn de correlaties weergegeven tussen de loopbaan-ankers en subjectief carrièresucces en in tabel 3.7 tussen de loopbaan-ankers en objectief carrièresucces.

Tabel 3.6: Loopbaan-ankers & Subjectief carrièresucces

Gemiddelden (*M*), Standaard Deviaties (*SD*), Cronbach's alpha's en Correlaties van de variabelen (*V*)

<i>V</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	
1. TF	3,81	0,60	(.61)												
2. CO	2,54	1,07	,11(**)	(.79)											
3. SD	3,54	0,82	,10(**)	-,02	(.79)										
4. PU	3,75	0,69	,37(**)	,08(*)	,04	(.71)									
5. LS	4,03	0,72	,18(**)	-,02	,28(**)	,02	(.61)								
6. AO	3,36	0,78	,19(**)	,38(**)	,00	,26(**)	-,02	(.73)							
7. AM	2,21	0,77	-,05	,12(**)	-,17(**)	,18(**)	-,21(**)	,18(**)	(.69)						
8. ZS	3,10	0,83	,10(**)	-,29(**)	,11(**)	-,06	,19(**)	-,28(**)	-,01	(.80)					
9. OS	3,68	0,49	,28(**)	,02	,03	,34(**)	,03	,20(**)	,10(**)	-,05	(.82)				
10. IPS	3,92	0,58	,14(**)	-,11(**)	,04	,22(**)	,11(**)	,05	,00	-,04	,68(**)	(.73)			
11. FS	3,66	0,67	,14(**)	-,05	,05	,22(**)	,05	,15(**)	,05	-,07(*)	,69(**)	,59(**)	(.66)		
12. HS	3,79	0,65	,16(**)	-,06(*)	-,02	,24(**)	,10(**)	,02	,08(*)	,03	,72(**)	,62(**)	,64(**)	(.73)	
13. PS	4,09	0,62	,12(**)	-,01	,06	,19(**)	,19(**)	,10(**)	-,01	-,06	,58(**)	,48(**)	,58(**)	,60(**)	(.75)
14. CST	3,83	0,50	,20(**)	-,05	,04	,29(**)	,12(**)	,12(**)	,05	-,04					

Note: $N = 824$. Waarden tussen de haakjes zijn de Cronbach's alpha's van de schalen. TF = technisch/functioneel;

CO = ondernemerschap; SD = dienstverlening; PU = uitdaging; LS = levensstijl; AO = autonomie/onafhankelijkheid; AM = algemeen management; ZS = zekerheid/stabiliteit; OS = baan succes; IPS = inter-persoonlijk succes; FS = financieel succes; HS = hiërarchisch succes; PS = privé succe; CST = subjectief carrièresucces totaal.

* $p < .05$; ** $p < .01$ eenzijdig

Tabel 3.7: Loopbaan-ankers & Objectief carrièresucces

Gemiddelden (M), Standaard Deviaties (SD), Cronbach's alpha's en Correlaties van de variabelen (V)

V	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. TF	3,81	0,60	(.61)											
2. CO	2,54	1,07	,11(**)	(.79)										
3. SD	3,54	0,82	,10(**)	-,02	(.79)									
4. PU	3,75	0,69	,37(**)	,08(*)	,04	(.71)								
5. LS	4,03	0,72	,18(**)	-,02	,28(**)	,017	(.61)							
6. AO	3,36	0,78	,19(**)	,38(**)	,00	,26(**)	-,02	(.73)						
7. AM	2,21	0,77	-,05	,12(**)	-,17(**)	,18(**)	-,21(**)	,18(**)	(.69)					
8. ZS	3,10	0,83	,10(**)	-,29(**)	,11(**)	-,06	,19(**)	-,28(**)	-,01	(.80)				
9. BS	€ 5272,93	€ 5206,75	-,04	,13(**)	-,03	,14(**)	-,03	,16(**)	,11(**)	-,21(**)				
10. SS	€ 1926,16	€ 823,98	-,01	,06	-,04	,07(*)	-,07(*)	-,07(*)	,05	,01	,22(**)			
11. HP	2	1,4	,01	-,09(*)	-,02	,09(*)	-,06	,06	,08	-,11(**)	,12(**)	-,12(**)		
12. TP	3,3	2,3	-,08(*)	-,01	-,02	,11(**)	-,13(**)	,15(**)	,12(**)	-,16(**)	,42(**)	-,16(**)	,57(**)	
13. PZW	0,45	0,86	,01	,05	,06(*)	-,06(*)	,04	,04	-,05	-,00	-,01	-,11(**)	-,05	,05

Note: N = 824. Waarden tussen de haakjes zijn de Cronbach's alpha's van de schalen. TF = technisch/functioneel; CO = ondernemerschap; SD = dienstverlening; PU = uitdaging; LS = levensstijl; AO = autonomie/onafhankelijkheid; AM = algemeen management;

ZS = zekerheid/stabiliteit; BS = Bruto maandsalaris; SS = Startsalaris; HP = aantal promoties huidige organisatie; TP = aantal promoties totale carrière;

PZW; aantal periodes zonder werk.

*p < .05; ** p < .01 eenzijdig

3.4.1 OVERIGE RESULTATEN LOOPBAAN-ANKERS EN CARRIÈRESUCCES

Er blijken dus positieve en negatieve verbanden te zijn in de relatie tussen loopbaan-ankers en subjectief en objectief carrièresucces.

Verder valt in tabel 3.6 te zien dat scores het anker *Uitdaging* positief samenhangen met alle schalen van subjectief carrièresucces, variërend van $r = 0,19$ tot $r = 0,34$; $p < 0,01$. Hetzelfde geldt voor scores op het anker *Technisch/functioneel*, waar r varieert van $r = 0,12$ tot $0,28$; $p < 0,01$.

Scores op het anker *Dienstverlening* laten daarentegen helemaal geen significante verbanden zien met subjectief carrièresucces.

Scores op het anker *Ondernemerschap* laten geen significant verband (positief of negatief) zien met subjectief carrièresucces totaal, maar wel een lichte negatieve samenhang met de schalen *inter-persoonlijk succes* ($r = -0,11$; $p < 0,01$) en *hiërarchisch succes* ($r = -0,06$; $p < 0,05$).

Scores op het anker *Levensstijl* laten naast het positieve verband met subjectief carrièresucces totaal ook lichte positieve samenhang zien met de schalen *inter-persoonlijk succes* ($r = 0,11$; $p < 0,01$); *hiërarchisch succes* ($r = 0,10$; $p < 0,01$) en *privé succes* ($r = 0,19$; $p < 0,01$).

Scores op het anker *Autonomie/onafhankelijkheid* laten ook naast de samenhang met subjectief carrièresucces totaal lichte positieve samenhang zien met de schalen *baan succes* ($r = 0,20$; $p < 0,01$), *financieel succes* ($r = 0,15$; $p < 0,01$) en *privé succes* ($r = 0,10$; $p < 0,01$).

Scores op het anker *Algemeen-management* laten lichte positieve samenhang zien met de schalen *baan succes* ($r = 0,10$; $p < 0,01$) en *hiërarchisch succes* ($r = 0,08$; $p < 0,05$).

Scores op het anker *Zekerheid/stabiliteit* laten een licht negatief verband zien met de schaal *financieel succes* ($r = - 0,07$; $p < 0,05$).

Tabel 3.7 laat de relatie zien tussen de loopbaan-ankers en objectief carrièresucces. Ook hiertussen zijn verbanden te zien. Er zijn positieve verbanden te zien tussen het *bruto maandsalaris* en de ankers *Ondernemerschap* ($r = 0,13$; $p < 0,01$), *Uitdaging* ($r = 0,14$; $p < 0,01$), *Autonomie/onafhankelijkheid* ($r = 0,16$; $p < 0,01$) en *Algemeen-management* ($r = 0,11$; $p < 0,01$). Scores op het anker *Zekerheid/stabiliteit* laten daarentegen een negatieve samenhang zien met het *bruto maandsalaris* ($r = - 0,21$; $p < 0,01$).

Startsalaris laat een lichte negatieve samenhang zien met de ankers *Levensstijl* ($r = - 0,07$; $p < 0,05$) en *Autonomie/onafhankelijkheid* ($r = - 0,07$; $p < 0,05$). Scores op het anker *Uitdaging* laten echter een lichte positieve samenhang met *startsalaris* zien ($r = 0,07$; $p < 0,05$).

Positieve samenhang met *het aantal promoties in de totale carrière* zijn te zien bij de ankers *Uitdaging* ($r = 0,11$; $p < 0,01$), *Autonomie/onafhankelijkheid* ($r = 0,15$; $p < 0,01$) en *Algemeen-management* ($r = 0,12$; $p < 0,01$). Een negatieve correlatie met *het aantal promoties* is te zien bij de ankers *Technisch/functioneel* ($r = - 0,08$; $p < 0,05$); *Levensstijl* ($r = - 0,13$; $p < 0,01$) en *Zekerheid/stabiliteit* ($r = - 0,16$; $p < 0,01$).

Correlaties met *het aantal promoties binnen de huidige organisatie* is licht negatief te zien met het anker *Ondernemerschap* ($r = - 0,09$; $p < 0,05$) en licht positief met het anker *Uitdaging* ($r = 0,09$; $p < 0,05$). Samenhang met *het aantal periodes zonder werk* is licht positief te zien met het anker *Dienstverlening* ($r = 0,06$; $p < 0,05$) en licht negatief met het anker *Uitdaging* ($r = 0,06$; $P < 0,05$).

HOOFDSTUK 4 CONCLUSIE & DISCUSSIE

Eerder onderzoek naar carrièresucces richtte zich vooral op de externe component van succes; dat wat objectief meetbaar is. De rol van sekse daarin toonde aan dat vrouwen het onderspit delfden. In dit onderzoek is de interne component van succes ook meegenomen; subjectief succes. De verwachting was dat sekse daarin geen rol zou spelen. Daarnaast is, bij weten van schrijven, nooit eerder onderzocht welke rol drijfveren spelen in het carrièresucces. De doelstelling van dit onderzoek was dan ook om te onderzoeken welke drijfveren de respondenten hebben, de relatie met sekse en welke rol dat speelt in het carrièresucces. De vraagstelling die sturend is geweest voor dit onderzoek is als volgt:

“Wat is de invloed van loopbaan-ankers op de relatie tussen sekse en het carrièresucces van academici?”

In deze studie is onderzocht wat de drijfveren zijn van de respondenten. Deze drijfveren zijn onderzocht door middel van de loopbaan-anker theorie van Schein (1978; 1990). Daarnaast is het carrièresucces van de respondenten onderzocht. Zowel de subjectieve component; middels vijf subschalen (Gattiker & Larwoord (1986) als de objectieve component; middels vijf open vragen over salaris, promoties en periodes zonder werk (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

In de volgende subparagrafen wordt antwoord gegeven op de empirische deelvragen (2,4 en5) van de vraagstelling. Deelvragen 1 en 3 zijn in hoofdstuk 1 aan bod gekomen. In de eerste subparagraaf wordt gekeken naar de relatie tussen sekse en carrièresucces. Daarna volgt een antwoord op de vraag welke relatie zichtbaar is tussen sekse en loopbaan-ankers. Vervolgens wordt de conclusie getrokken over de relatie tussen loopbaan-ankers en carrièresucces. Daarna wordt op basis van die antwoorden een antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Tot slot wordt dit onderzoek kritisch besproken en worden er implicaties voor vervolg onderzoek gegeven.

4.1 CONCLUSIE PER DEELVRAAG

In deze paragraaf volgt per deelvraag de conclusie, waarna in de volgende paragraaf de algemene conclusie, met een antwoord op de hoofdvraag, volgt.

4.1.1 DE RELATIE TUSSEN SEKSE EN CARRIÈRESUCCESS

De tweede deelvraag van de vraagstelling luidde als volgt: *“Wat is de relatie tussen sekse en carrièresucces?”*. Om hier duidelijkheid over te krijgen zijn er een aantal hypothesen getoetst,

die op basis van eerder onderzoek zijn opgesteld. In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten daarvan te vinden.

Op basis van de literatuur werd verwacht dat sekse van invloed zou zijn op het startsalaris (Olson, Frieze & Good, 1987; Schneer & Reitman 1995). In deze studie is een significant verschil gevonden in het startsalaris van mannen en vrouwen. Vrouwen ontvangen significant een lager startsalaris dan mannen. Een mogelijke verklaring hiervoor is te vinden in het feit dat vrouwen significant vaker in een non-profit organisatie werken dan mannen, echter resultaten laten niet zien dat er sprake is van een significant verschil tussen het salaris van individuen die werken bij een profit en individuen die werken bij een non-profit organisatie. Andere verklaringen zouden kunnen liggen in de studierichting en soort baan. Het laatste is echter in deze studie niet onderzocht, maar volgens Cox & Harquail (1991) werken vrouwen aantoonbaar vaker in een staf functie dan mannen, die weer vaker in een lijn functie vertegenwoordigd zijn. Aangetoond is ook dat lijn functies beter betaalde banen zijn dan staf functies (Cox & Harquail, 1991). Wat betreft de studierichtingen is echter zichtbaar dat mannen, ongeacht de richting, een hoger startsalaris ontvangen dan vrouwen. Echter is niet onderzocht in wat voor soort baan of richting de respondenten hun carrière zijn begonnen.

De tweede hypothese heeft betrekking op het salaris van mannen en vrouwen. Op basis van literatuur werd verwacht dat er naast verschil in het startsalaris ook een verschil zichtbaar zou zijn in salaris bij de mid-career van mannen en vrouwen (vanaf tien jaar werkervaring) (Bergmann, 1986, Madden, 1987 en Russo, 1985, in Schneer & Reitman, 1995; Corrigan e.a. 2007; Woodhams & Lupton 2006). Er is getoetst of er een significant verschil zichtbaar is vanaf tien jaar werkervaring. Dit verschil is gevonden, mannen verdienen significant meer salaris dan vrouwen. Ook is te zien dat in de eerste tien jaar een verschil zichtbaar is, maar dit verschil is niet significant. Gezien het feit dat er al vanaf het startsalaris een significant verschil zichtbaar is, zijn deze resultaten een logisch gevolg. Ook de totalen van het huidige bruto salaris laten een significant verschil zien tussen mannen en vrouwen. Bij de totalen moet rekening worden gehouden met het feit dat mannen significant ouder en meer werkervaring hebben dan vrouwen. Beide kunnen een verklaring zijn voor dat verschil. Echter uit de resultaten blijkt wel dat beide maar zeer beperkt van invloed zijn op het salaris. Theoretisch gezien kunnen verklaringen gevonden worden in de socialisatie en economische theorie, als ook in de discriminatie (§ 1.2.3.1). Daarnaast heeft volgens Smithson (2004) parttime werken negatieve gevolgen voor het salaris (134 van de 420 vrouwen werken minder dan 36 uur).

Een derde hypothese heeft betrekking op het aantal onderbrekingen in iemands carrière. Verwacht werd op basis van de literatuur dat dergelijke onderbrekingen een negatieve invloed hebben op het salaris (Albrecht et. al., 1999; Kirchmeyer, 2002; Schneer & Reitman, 1997, in Reitman & Schneer, 2005). Dit blijkt inderdaad zo te zijn, weliswaar niet significant, maar er is

wel sprake van een verschil. Vervolgens werd met hypothese vier verwacht dat mannen daar meer negatieve gevolgen van ervaren dan vrouwen (Cooper & Lewis, 1999, in Reitman & Schneer, 2005). Dit blijkt niet zo te zijn. Ook de verschillen in salaris tussen mannen en vrouwen met één of meer carrièreonderbrekingen blijken significant. Ondanks de onderbreking(en) verdienen mannen nog steeds meer salaris dan vrouwen. De eerder aangehaalde verklaring van parttime werk, zou ook hier van toepassing kunnen zijn (Smithson, 2004).

Met de vijfde hypothese werd op basis van literatuur verwacht dat vrouwen minder promotie maken dan mannen (Schneer & Reitman, 1995). De resultaten laten inderdaad een significant verschil zien. Mannen maken vaker promotie dan vrouwen. Deze verwachting was gebaseerd op het feit dat is aangetoond dat vrouwen minder gebonden zijn aan hun carrière (Schneer & Reitman, 1995). Ook hier geldt dat parttime werk (Smitson, 2004) en soort baan/functie (Cox & Harquail, 1991) van invloed kunnen zijn op deze resultaten.

Ondanks de verschillen in objectief carrièresucces werd op basis van literatuur verwacht dat die verschillen niet van invloed zouden zijn op het subjectief carrièresucces, gebaseerd op eerder onderzoek (Schneer & Reitman, 1995; Kim, 2005). Kim (2005) toonde aan dat vrouwen intrinsieke waarden belangrijker vinden dan mannen, waardoor er geen verschil zichtbaar zou zijn. Dit blijkt zo te zijn. Mannen en vrouwen zijn even tevreden over hun eigen carrière. Op basis van literatuur werd wel verwacht een positieve relatie tussen carrièreonderbrekingen en subjectief carrièresucces te zien. Er bleek echter een significante negatieve relatie te zijn. De verwachting was gebaseerd op recent onderzoek van Sullivan (1999). Zij stelde dat carrièreonderbrekingen en verandering van banen ertoe zouden leiden dat werk en privé beter gebalanceerd kunnen worden, waardoor individuen positiever tegen zichzelf aankijken. Echter in deze studie moet de verklaring voor het verwerpen van de hypothese gevonden worden in de traditionele economische theorie (Blau et al 1986, in Schneer & Reitman, 1995) en de socialisatie theorie (Andersson et al 1984, in Schneer & Reitman, 1995). Deze theorieën representeren respectievelijk een negatief gevolg voor salaris en een negatief beeld over de eigen identiteit.

Uit de resultaten blijkt dat er een relatie is tussen sekse en carrièresucces. Sekse heeft vooral, zoals verwacht, invloed op objectief carrièresucces.

4.1.2 DE RELATIE TUSSEN SEKSE EN LOOPBAAN-ANKERS

De vierde deelvraag is: “Wat is de relatie tussen sekse en loopbaan-ankers?”. Om hier een antwoord op te kunnen geven zijn een aantal hypothesen getoetst.

Op basis van eerder onderzoek werden hypothesen 7 tot en met 9 opgesteld (Schein, 2001; Feldman & Bolino, 1996; Tan & Quek, 2001). Deze hypothesen hebben betrekking op de relatie tussen vrouwen en loopbaan-ankers. Verwacht werd dat er een relatie zou zijn tussen vrouwen en de ankers *Levensstijl*; *Dienstverlening* en *Zekerheid/stabiliteit*. De resultaten laten zien dat vrouwen significant hoger scoren op de ankers *Levensstijl* en *Dienstverlening*. Er is geen significante relatie gevonden tussen vrouwen en het *Zekerheid/stabiliteit* anker, wel een verschil, maar niet significant. De verklaring voor de significante relaties tussen vrouwen en de ankers *Levensstijl* en *Dienstverlening* is te vinden in verschillende theorieën. Zo is een logische verklaring voor de relatie met het *Levensstijl* anker de, in de studie veelvuldig besproken, socialisatie theorie, waar inhoudt dat vrouwen sociologisch gezien minder gebonden zijn aan hun carrière en meer aan het gezinsleven (Russo, 1985 in Schmeer & Reitman, 1995). Het anker *Levensstijl* gaat namelijk over het ambiëren van een balans in werk en privé leven. Voor de relatie met het anker *Dienstverlening* geven Green & DeBacker (2004) een mogelijke verklaring. Zij stellen dat vrouwen meer waarde hechten aan inter-persoonlijke doelen dan mannen. Het anker *Dienstverlening* gaat over ‘er toe doen’, een bijdrage leveren, waardoor individuen zelf het gevoel hebben waarde bij te dragen/toe te voegen, waardoor inter-persoonlijke doelen bevredigd worden. De verklaring waarom er geen significante relatie gevonden is tussen sekse en het anker *Zekerheid/stabiliteit* kan gevonden worden in de economische en socialisatie theorie, waarin uitgelegd wordt dat individuen gedreven worden om een bepaalde basis te creëren, zowel privé als werk gerelateerd, en dat mannen dit eerder zullen doen door in inkomen te voorzien en vrouwen door een gezin te stichten. Beide seksen zoeken dus een bepaalde mate van zekerheid/stabiliteit, weliswaar ieder op hun eigen manier.

Hypothesen 10 tot en met 14 hebben betrekking op de relatie tussen mannen en de overige ankers. Bewijs daarvoor is gevonden, behalve met het anker *Technisch/functioneel*. Hoewel mannen daar hoger op scoren dan vrouwen, is dat verschil niet significant. Verklaringen hiervoor worden gevonden in de economische en socialisatie theorieën en in rolopvatting theorieën. Mannen leren over rolopvatting dat carrière maken een essentieel onderdeel is van het leven om zo te voorzien in inkomen. De ankers *Algemeen-management*; *Ondernemerschap*; *Uitdaging*; en *Autonomie/onafhankelijkheid* representeren volgens Schein (2001) allen een goede carrière, waarbij weliswaar andere focussen gelden, maar ze hebben gemeen dat erkenning op het gebied van prestaties belangrijk is en hiernaar betaald worden. Hoewel eerder onderzoeken aantoonde dat mannen significant verschillen van vrouwen wat betreft het anker *Technisch/functioneel* is in deze studie geen significant verschil gevonden. Gebaseerd op voorgaande verklaring lijkt dat logisch. Het anker *Technisch/functioneel* gaat

namelijk over gespecialiseerd zijn in een vak, waarbij hiërarchisch vooruitgang en salariëring minder belangrijk zijn; erkenning van een professional in hetzelfde gebied is belangrijker (Schein, 2001). Dit kan gelden voor zowel mannen als vrouwen. De theorie van Green & DeBacker (2004) over inter-persoonlijke doelen kan hier ook een rol in spelen, dat meer voor vrouwen geldt.

Hypothese 15 heeft betrekking op het dominante anker voor de gehele responsgroep. Op basis van eerder onderzoek werd verwacht dat het anker *Levensstijl* het dominante anker zou zijn (Danziger & Valency, 2006). Dit bewijs is ook in deze studie gevonden. De gehele responsgroep scoorde het hoogst op het anker *Levensstijl*. Dit resultaat reflecteert mogelijk het groeiende belang van werkende individuen, zowel man als vrouw, om de verschillende facetten in het leven te balanceren; werk, gezin/familie; en sociale activiteiten/vrije tijd (Danziger & Valency, 2006).

Op basis van het octogram (*figuur 1.2*) van Feldman & Bolino (1996) en de loopbaan-anker theorie van Schein (2001) werd verwacht dat er een relatie zou zijn tussen sekse en de loopbaan-ankers. Die relatie is ook gevonden. In navolging van de theorie van Feldman & Bolino (1996) over de correlaties tussen de ankers, werd verwacht dat de naast elkaar liggende ankers *Levensstijl*; *Dienstverlening*; en *Zekerheid/stabiliteit* overwegend vaker bij vrouwen zouden voorkomen. Die relaties zijn ook zichtbaar. Op basis daarvan werd verwacht dat de overige naast elkaar liggende ankers overwegend vaker bij mannen zouden voorkomen. Ook die relaties zijn zichtbaar. Tevens is gekeken of leeftijd en studierichting van invloed zijn op de relatie. Hoewel verschuivingen plaatsvinden tussen leeftijden, blijkt uit de resultaten dat leeftijd slechts in beperkte mate de relatie tussen sekse en de ankers kan verklaren, de daling van de partiële correlatie is zeer laag. Ook wanneer er voor studierichting werd gecontroleerd waren de dalingen van de partiële correlaties zeer laag, waardoor ook studierichting maar in beperkte mate de relatie tussen sekse en de loopbaan-ankers kan verklaren. Op basis daarvan kan dus geconcludeerd worden dat er sprake is van een relatie tussen sekse en loopbaan-ankers.

4.1.3 DE RELATIE TUSSEN LOOPBAAN-ANKERS EN CARRIÈRESUCCES

De laatste deelvraag is: “*Wat is de relatie tussen loopbaan-ankers en carrièresucces?*”. Om antwoord te kunnen geven op de vraag in hoeverre de ankers van invloed zijn op carrièresucces, is er onderzocht of er samenhang tussen beide is en zijn hypotheses 16 tot en met 23 opgesteld en getoetst.

Hypotheses 16a tot en met 16c hebben betrekking op de relatie tussen het anker *Technisch/functioneel* en carrièresucces. De hypotheses 16a en 16b zijn bevestigd en tonen een positieve samenhang met subjectief carrièresucces en een negatieve samenhang met *het*

aantal promoties. De verklaring ligt in het feit dat *Technisch/functioneel* verankerden werk doen waar ze goed in zijn en wat ze leuk vinden, maar dat specialisatie in een vak weinig promotie kansen met zich mee brengt (Schein, 2001). Er werd echter ook verwacht (*H16c*) dat ondanks de negatieve relatie met *promotie*, specialisatie wel een positief effect zou hebben op het *salaris*. Deze relatie is niet gevonden, er is zelfs een zwakke negatieve relatie gevonden, echter niet significant. Een mogelijke verklaring kan te vinden zijn in het soort werk dat specialisten vaak uitvoeren, te denken valt bijvoorbeeld aan historici en promovendi.

Hypotheses 17a en 17b gaan over de samenhang tussen het anker *Algemeen-management* en carrièresucces. De eerste betreft een positieve correlatie tussen het anker en objectief carrièresucces. De positieve correlatie is gevonden, echter niet voor alle delen significant. Dat geldt wel voor het *bruto maandsalaris* en *het aantal promoties*. Hypothese 17b betreft een negatieve correlatie tussen het anker *Algemeen-management* en subjectief carrièresucces. Er is echter een positieve correlatie zichtbaar, alleen niet met *privé succes*. Een verklaring voor beide is te vinden in de beschrijving van het anker. *Algemeen-management* verankerden ambiëren een hiërarchische loopbaan met alle voordelen daarvan (hoog salaris etc.). De subjectieve veronderstelling daarbij kan zijn dat er hard gewerkt wordt en dat individuen veel tijd in hun carrière stoppen, waardoor voor het privé leven minder tijd is, wat de negatieve samenhang met *privé succes* kan verklaren.

Hypothese 18a betreft een negatieve correlatie tussen het anker *Autonomie/onafhankelijkheid* en objectief carrièresucces, De negatieve relatie is niet gevonden. Er is echter een significante positieve relatie gevonden met *het aantal promoties totaal* en het *bruto maandsalaris*.

Daarnaast werd verwacht dat er een positieve relatie met subjectief carrièresucces zou zijn (*H18b*). De veronderstelling was gebaseerd op het feit dat volgens Schein (2001) *Autonomie/onafhankelijkheid* verankerden waarde hechten aan vrijheid, en bereid zijn daar promotie voor op te geven. Echter geven individuen met dit anker de voorkeur aan projectmatig werk, waardoor de definitie van promotie die voor deze studie is gehanteerd: “*een vooruitgang op hiërarchisch niveau en/of een significante vooruitgang in verantwoordelijkheden of een uitbreiding van het takenpakket*” (Van der Heijde, et al, 2006) geïnterpreteerd kan zijn, als iedere keer dat er een nieuw project kwam daarmee promotie is gemaakt, of aan de hand van het resultaat van het ene project een gecompliceerder project toegewezen is gekregen, waarin de verklaring voor de positieve relatie met *het aantal promoties* gevonden kan worden.

Op basis van literatuur werd verwacht een positieve correlatie te zien tussen het anker *Zekerheid/stabiliteit* en subjectief carrièresucces (*H19a*) en een negatieve tussen het anker *Zekerheid/stabiliteit* en objectief carrièresucces (*H19b*) (Schein, 2001). Hypothese 19a is verworpen en 19b is bevestigd. Sociologisch gezien kan het ambiëren van *Zekerheid/stabiliteit*

waarmee objectief succes niet voorzien wordt, door individuen gezien worden als 'falen' in carrière maken, waardoor een negatieve identificatie wordt gerealiseerd, individuen ontlenen hun identiteit namelijk aan hun werk (Anderson, 1984, in Schneer & Reitman, 1995). Op basis daarvan zullen ze zichzelf al minder succesvol zien, waardoor er geen positieve correlatie zichtbaar is tussen het anker en subjectief carrièresucces.

Met de hypothesen 20a tot en met 20c werd verwacht dat er een samenhang zichtbaar is tussen het anker *Ondernemerschap* en carrièresucces is. *Ondernemerschap* verankeren zijn positief gecorreleerd met *bruto maandsalaris* en negatief met *promoties binnen de huidige organisatie*. Het laatste kan verklaard worden doordat deze groep waarschijnlijk een eigen organisatie is gestart/bezit en daarbij dus hiërarchisch het hoogst heeft bereikt en geen hiërarchische vooruitgang heeft geboekt/kan boeken. Hypothese 21c betreft een negatieve correlatie tussen het anker en subjectief carrièresucces. Dit is bevestigd en kan verklaard worden doordat eigen ondernemingen vaak veel tijd vergen, waardoor weinig tijd overblijft voor het privé leven. Daarnaast bevat de schaal vragen over collega's e.d., die voor individuen met dit anker moeilijk te beantwoorden zijn, waardoor er slechts zwakke correlaties zichtbaar zijn.

Op basis van literatuur (Schein, 2001) werd verwacht een negatieve relatie te zien tussen het anker *Dienstverlening* en objectief carrièresucces (*H21a*) en een positieve relatie tussen het anker en subjectief carrièresucces (*H21b*). Beide hypothesen zijn verworpen. Hoewel zowel de negatieve als de positieve correlaties zijn gevonden, zijn deze niet significant. Een verklaring voor deze resultaten is moeilijk te geven omdat de resultaten inconclusief zijn: ze zijn niet overtuigend, waardoor ook niets verklaard kan worden. Een verklaring voor de 'inconclusiveness' zou kunnen liggen in de vraagstelling. Er worden namelijk vragen gesteld in de trant van: "ik droom...". Het zou zo kunnen zijn dat sommige respondenten die hoog op dit anker scoren dromen van het hebben van dit anker, maar anders verankerd zijn. Hierdoor kunnen de resultaten vertekent zijn, echter dit is speculatie.

Op basis van literatuur werd verwacht een positieve relatie tussen het anker *Uitdaging* en zowel objectief (*H22a*) als subjectief (*H22b*) carrièresucces (Schein, 2001). Deze hypothesen zijn bevestigd. Individuen met dit anker zijn namelijk zeer gemotiveerd om alles uit hun carrière te halen en hebben daar veel voor over en dit dus ook bereiken: objectief. Vanwege hun egocentrisme wordt aangenomen dat zij zichzelf ook als zeer succesvol zien: subjectief (Schein, 2001).

De laatste hypothesen in deze studie betreffen de relatie tussen het anker *Levensstijl* en carrièresucces. Er werd verwacht een negatieve correlatie tussen het anker en objectief carrièresucces te zien (*H23a*) en een positieve correlatie tussen het anker en subjectief

carrièresucces (*H23b*). De hypothesen zijn bevestigd. Vanwege de gebondenheid aan het privé leven, in plaats van de carrière, van *Levensstijl* verankeren is de negatieve relatie met objectief succes te verklaren. De positieve relatie met subjectief carrièresucces is te verklaren doordat individuen met dit anker een balans in levens facetten ambiëren en wanneer dit bereikt is, dat zij daar tevreden mee zijn. tevens een tendens van de laatste jaren (Danziger & Valency, 2006).

De ankers *Technisch/functioneel*, *Algemeen-management*, *Autonomie/onafhankelijkheid*, *Uitdaging* en *Levensstijl* zijn dus positief gecorreleerd met subjectief carrièresucces. De één weliswaar sterker dan de ander. Zo is te zien dat het anker *Uitdaging* ook met alle subschalen van subjectief carrièresucces positief correleert. De ankers *Ondernemerschap*, *Zekerheid/stabiliteit* en *Dienstverlening* laten een negatieve relatie met subjectief carrièresucces zien. Een positieve relatie is te zien tussen de ankers *Algemeen-management*; *Autonomie/onafhankelijkheid*; *Ondernemerschap*; en *Uitdaging*. Hier geldt wel dat de relatie niet altijd te zien is met alle variabelen van objectief carrièresucces. Een negatieve correlatie bestaat tussen objectief carrièresucces en de ankers; *Levensstijl*; *Dienstverlening*; en *Zekerheid/stabiliteit*. Ook hier geldt variaties in sterkte van de correlatie.

Er bestaat dus een relatie tussen de loopbaan-ankers en carrièresucces. Deze studie bevestigt resultaten uit eerder onderzoek, maar laat ook verrassingen zien.

4.2 ALGEMENE CONCLUSIE

Op basis van de afzonderlijke deelvragen kan nu een antwoord op de hoofdvraag gegeven worden. De sturende vraag in dit onderzoek is:

“Wat is de invloed van loopbaan ankers op de relatie tussen sekse en het carrière succes van academici?”.

Zoals is gebleken is de relatie tussen sekse en carrière succes voornamelijk zichtbaar met de extrinsieke component van succes: objectief carrière succes. De conclusie daaruit is dat mannen significant hoger scoren op de variabelen van objectief carrière succes dan vrouwen.

De reden daarvoor kan (ook) gevonden worden in de loopbaan-ankers. Mannen scoren significant hoger op de ankers *Algemeen-management; Ondernemerschap; Uitdaging; en Autonomie/onafhankelijkheid* dan vrouwen. Deze vijf ankers zijn ook allen positief gecorreleerd met objectief carrière succes. Vrouwen scoren significant hoger op de ankers *Levensstijl* en *Dienstverlening*. Beide ankers zijn negatief gecorreleerd met objectief carrière succes. Hieruit kan gesteld worden dat vrouwen een andere drive hebben in hun carrière en daardoor objectief minder succesvol zijn dan mannen.

De conclusie die daaruit volgt is dat ‘het man of vrouw zijn’ en ‘de drive’ van invloed zijn op het objectief carrière succes.

De relatie tussen sekse en subjectief carrière succes is niet significant verschillend. Wanneer naar de loopbaan-ankers wordt gekeken is te zien dat de ankers *Technisch/functioneel; Levensstijl; Uitdaging; en Autonomie/onafhankelijkheid* een positieve correlatie laten zien met subjectief carrière succes totaal. Waarbij de eerste drie de hoogste correlatie weergeven, ook op de subschalen van subjectief carrière succes. De ankers *Ondernemerschap* en *Zekerheid/stabiliteit* laten een negatieve correlatie zien, echter niet significant. *Dienstverlening* en *Algemeen-management* laten een niet significante positieve relatie zien.

Hieruit kan gesteld worden dat ‘de drive’ van invloed is op subjectief carrière succes en dat dit in positieve manier geldt voor vier van de acht loopbaan-ankers. De conclusie die daaruit voortvloeit, is dat wat betreft subjectief carrière succes de loopbaan-ankers van invloed zijn op de relatie tussen sekse en subjectief carrière succes.

De algemene conclusie is dat loopbaan-ankers van invloed zijn op de relatie tussen sekse en carrière succes. De invloed is zichtbaar in het subjectief carrière succes. Wat betreft objectief carrière succes geldt dat zowel sekse als de loopbaan-ankers van invloed zijn de uitkomsten. Het interessante hieraan is dat hoewel vrouwen lager scoren op objectief carrière succes, dat

dit niet van invloed is op het subjectief carrièresucces, in het bijzonder niet op het *interpersoonlijk succes* en het *privé succes*. Hieruit zou afgeleid kunnen worden dat status en geld niet gelukkig maken.

Ten slotte eindigt deze conclusie met een antwoord op de allereerste vraag: “Is Het Succes Van M/V Verankerd?”: ‘Ja’!

4.3 DISCUSSIE

In deze laatste paragraaf volgt een kritische bespreking van dit onderzoek, waarbij de beperkingen van deze studie worden besproken en zullen implicaties voor toekomstig onderzoek worden gegeven.

4.3.1 BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK

Deze studie kent een aantal beperkingen. De eerste is dat er uitsluitend gebruik is gemaakt van alumni van Universiteit zelf voor informatie. Het kan zijn dat zij zichzelf overschat of onderschat hebben met betrekking tot variabelen die gemeten zijn door zelfrapportage. Echter eerder onderzoek naar de validiteit van zelfrapportage heeft aangetoond dat zelfrapportage goed gebruikt kan worden voor directe metingen, zoals salaris (Judge, 1999) en motivatie (Ray, 1974 in Vermeulen, 2008).

Ten tweede de respons. Hoewel er sprake is van een redelijk grote responsgroep, bestaat het alumni bestand van de Universiteit Utrecht uit 124.211 in totaal, waarvan 41% man en 46% vrouw (van de overige 14% weten ze het niet). De steekproef is via internet gegaan, waardoor een groot deel waarschijnlijk niet bereikt is. Daarnaast kan niet gesteld worden wat het responspercentage is (§ 2.2.1). Deze beperking heeft ook invloed op de generaliseerbaarheid en representativiteit. Het eerste omdat er enkel gebruikt is gemaakt van de alumni van de Universiteit Utrecht. Hierdoor zijn de resultaten geldend voor de respondenten uit het onderzoek en niet generaliseerbaar naar alle academisch geschoolden. Voor wat betreft de representativiteit zijn slechts de gegevens beschikbaar over het percentage mannelijke en vrouwelijke alumni. Gegevens met betrekking tot bijvoorbeeld studierichting zijn niet te achterhalen vanwege het wisselen en herindelen van faculteiten. Hierdoor kan niet getoetst worden of de steekproef representatief is ten opzichte van de populatie.

Ten derde laat de vragenlijst van Schein (2001) wel degelijk ruimte tot een zelfde score op twee of meer ankers. Omdat niet aan de respondenten gevraagd kan worden welke dominant is, kan in deze studie niet aangegeven worden hoeveel respondenten bijvoorbeeld het anker *Ondernemerschap* als dominant anker hebben. Hierdoor kunnen resultaten mogelijk vertekend zijn. Er kan slechts gesproken worden in mate van hoogste scores. Echter kan er wel gekeken

worden naar de samenhang tussen de ankers en carrièresucces, waar deze studie eigenlijk over gaat.

Een vierde beperking is het feit dat er in deze studie alleen gekeken is naar sekseverschillen in carrièresucces en maar beperkt een aantal controlevariabelen zijn opgenomen. Het is aannemelijk dat er andere redenen ten grondslag liggen aan de verschillen dan slechts het geslacht. Carrièresucces kent verschillende voorspellers (Ng, 2006, e.a.).

Een vijfde beperking is dat niet alle respondenten de enquête volledig hebben/kunnen invullen. Dit had hoogstwaarschijnlijk te maken met verschillende mate van beveiliging op de computer.

Een zesde beperking is dat er van te voren onvoldoende rekening is gehouden met alumni die een eigen bedrijf bezitten. Hierdoor zijn niet alle vragen op hen van toepassing. Daarnaast bleken de vragen over salaris niet voldoende eenduidig gesteld waardoor alumni deze mogelijk verkeerd hebben geïnterpreteerd, echter is hier slechts tweemaal melding van gemaakt.

4.3.2 IMPLICATIES VOOR THEORIE

Deze studie laat een aantal significante sekseverschillen zien, daar waar eerder onderzoek geen of nauwelijks verschillen waarnam (Schein, 2001). Zo werd er een significant verschil in loopbaan-ankers van mannen en vrouwen gevonden. Schein (2001) stelt dat er geen sprake is van sekseverschillen in loopbaan-ankers, echter toont deze studie, in navolging van Danziger & Valency (2006) en Tan & Quek (2001), wel degelijk sekseverschillen. Vervolg onderzoek naar de theorie van Schein is aan te bevelen om deze zo wellicht bij te stellen.

4.3.3 IMPLICATIES VOOR TOEKOMSTIG ONDERZOEK

De verschillen in objectief carrièresucces tussen mannen en vrouwen, waar vrouwen in het nadeel zijn, kunnen verschillende oorzaken hebben. Ondanks dat deze verschillen geen invloed hebben op het subjectief succes, is het aan te bevelen om nader onderzoek hierna te verrichten. Specifiek de oorzaak van de verschillen; is er sprake van discriminatie of liggen anderen redenen hieraan ten grondslag?

Tevens geven de beperkingen genoemd voor deze studie een aantal aanleidingen voor vervolg onderzoek; doordat de vragenlijst van Schein (2001) ruimte laat voor dezelfde score op verschillende ankers en niet direct contact met de respondenten het onmogelijk maakt om te vragen naar hun dominante anker, kan op deze manier nooit gesteld worden hoeveel mensen een bepaald anker bezitten. Hierdoor is het moeilijk om kwantitatief onderzoek zoals in deze studie uit te voeren met die vragenlijst. Vervolg onderzoek zou hier meer rekening mee

moeten houden. Een mogelijke oplossing daarvoor zou zijn een vraag toe te voegen waar respondenten kunnen aangegeven welk anker voor hen het meest van toepassing is.

Een derde aanbeveling voor toekomstig onderzoek, is een uitgebreider onderzoek naar het onderwerp, waarbij meer rekening wordt gehouden met andere invloeden op carrière succes, dan enkel sekse. Hoewel in dit onderzoek gecontroleerd is voor leeftijd, werkervaring en studierichting, kunnen deze maar zeer beperkt de verschillen verklaren. Mogelijke invloeden die meegenomen kunnen worden zijn het soort functie, de branche, niveau van werk, regio waar gewerkt wordt en voorspellers van carrière succes (Ng et al, 2005).

4.3.4 IMPLICATIES VOOR DE PRAKTIJK

Resultaten van dit onderzoek geven inzicht in de loopbaan-ankers van academici en de invloed die deze drijfveren hebben op het carrière succes van individuen. De resultaten laten sekseverschillen zien, maar ook de invloed van loopbaan-ankers op het succes van individuen. Werkgevers kunnen op basis van de loopbaan-ankers van werknemers in kaart brengen om zo in te kunnen spelen op de behoeften van hun werknemers. Hierbij gaat het specifiek om ontwikkelingsmogelijkheden, waarmee ambities en motivatie van werknemers gestimuleerd worden. Igbaria & Greenhaus (1991) geven aan dat het herkennen en erkennen van de drijfveren van werknemers bijdraagt aan de tevredenheid en loyaliteit van werknemers. Deze tevredenheid draagt bij aan het individuele succes van werknemers en het individuele succes van werknemers draagt weer bij aan het organisatie succes (Judge, 1999).

LITERATUURLIJST

Abele, E.A. & Spurk, D. (2009) How Do Objective And Subjective Career Success Interrelate Over Time? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 803–824

Albrecht, J.W. Edin, P-A. Sundström, M. & Vroman, S.B. (1999) Career Interruptions and Subsequent Earnings: A Reexamination Using Swedish Data, *The Journal of Human Resources*, 34, 2, 294-311

Arthur, M.B. (1994) The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 4, Special Issue: The Boundaryless Career (Jul., 1994), 295-306

Arthur, M.B. Khapova, S.N. & Wilderom, C.P.M. (2005), Career Success In A Boundaryless Career World, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177–202

Baarda, D.B., de Goede, M.P.M. & van Dijkum, C.J. (2003) *Basisboek Statistiek met SPSS*, Wolters-Noordhof

Baruch, Y. (2006) Career Development In Organizations And Beyond: Balancing Traditional And Contemporary Viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, 125-138

Beck, J. & La Lopa, J.M. (2001), An Exploratory Application Of Schein's Career Anchors Inventory To Hotel Executive Operating Committee Members, *International journal of Hospitality Management*, 20, 15-28

Becker, G.S., Murphy, K.M. & Tamura, R. (1990) Human Capital, Fertility and Economic Growth, *The Journal of Political Economy*, 98, 5, 12-37

Boxall, P. & Purcell, J. (2008), *Strategy and Human Resource Management*, New York: Palgrave Macmillan

Briscoe, J.P. & Finkelstein, L.M. (2009) The “New Career” And Organizational Commitment: Do Boundaryless And Protean Attitudes Make A Difference?, *Career Development International*, 14, 3, 242-260

Briscoe, J.P. & Hall, T.D. (2006), Protean And Boundaryless Careers: An Empirical Exploration, *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30–47

Briscoe, J.P. & Hall, T.D. (2006) The Interplay Of Boundaryless And Protean Careers: Combinations And Implications, *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4–18

Corrigall, E.A. & Konrad, M.A. (2007) Gender Role Attitudes and Careers: A Longitudinal Study, *Sex Roles*, 56, 847–855

Cox, T.H. & Harquail, C.V. (1999) Career Paths and Career Success in the Early Career Stages of Male and Female MBAs, *Journal Of Vocational Behavior*, 39, 54-75

Danziger, N. & Valency, R. (2006) Career Anchors: Distribution And Impact On Job Satisfaction, The Israeli Case, *Career Development International*, 11, 4, 293-303

Danziger, N. Rachman-moore, D. & Valency, R. (2008) The Construct Validity Of Schein's Career Anchors Orientation Inventory, *Career Development International*, 13, 1, 7-19

Dreher, G.F. & Ash, R.A. (1990) A Comparative Study Among Men And Women In Managerial, Professional, And Technical Positions, *Journal of Applied Psychology*, 75, 5, 539-546

Eby, L.T. Butts, M. & Lockwood, A. (2003) Predictors of Success in the Era of the Boundaryless Career, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 6, 689-708

Feldman, D.C.. & Bolino, M.C. (1996) Careers Within Careers: Reconceptualizing The Nature Of Career Anchors And Their Consequences, *Human Resource Management Review*, 6, 2, 89-112

Gattiker, U.E. & Larwood, L (1986), Subjective Career Success: A Study Of Managers And Support Personnel, *Journal of Business and Psychology*, 1, 2, 78-94

Green, B.A. & DeBacker, T.K. (2004) Gender and Orientations Toward the Future: Links to Motivation, *Educational Psychology Review*, 16, 2, 91-120

Groeneveld, S. (2009) Careers In The Dutch Civil Service: A Gender Perspective, *International Review of Administrative Sciences*, 75, 493-507

Hart, H. 't, Boeije, H. & Hox, J. (2006). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom Onderwijs

Heijde, van der, C.M. & Heijden, van der, B.I.J.M. (2006), A Competence-Based And Multidimensional Operationalization And Measurement Of Employability, *Human Resource Management*, 45, 3, 449–476

Heslin, P.A. (2005) Conceptualizing And Evaluating Career Success, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 113–136

Igbaria, M., Greenhaus, J.H. & Parasuraman, S. (1991) Career Orientations of MIS Employees: An Empirical Analysis, *Management Information Systems Quarterly (MIS quarterly)*, 15, 2, 151-169

Judge, T.A. Higgins, C.A. Thoresen, C.J. & Barrick, M.R. (1999) The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and Career Success Across The Life Span, *Personnel Psychology*, 52, 621-652

Kim, S. (2005) Gender Differences in the Job Satisfaction of Public Employees: A Study of Seoul Metropolitan Government, Korea, *Sex Roles*, 52, 667-681

Melamed, T. (1995) Career Success: The Moderating Effect of Gender, *Journal of Vocational Behavior*, 47, 1, 35-60

Ng, T.W.H. Eby, L.T. Sorensen, K.L. & Feldman, D.C. (2005) Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis, *Personnel psychology*, 58, 367-408

Noordegraaf, M. & Teeuw, M. M. (2003) Publieke identiteit. Eigentijds organiseren in de publieke sector, *Bestuurskunde*, 12, 1, 2-13

Olson, J.E. Frieze, I.H. & Good, D.C. (1987) The Effects of Job Type and Industry on the Income of Male and Female MBAs, *The Journal of Human Resources*, 22, 4, 532-541

Paauwe, J. (2004), *HRM and Performance: achieving long term viability*, Oxford: Oxford University Press

Rainey, Hal G. (2003) *Understanding and managing public organizations*, John Wiley & Sons, San Fransisco.

Reintman, F. & Schmeer, J.A. (2005) The Long-Term Negative Impacts of Managerial Career Interruptions, *Group & Organization Management*, 30, 243-262

Rosenfeld, R.A. (1998) Gender Differences in Supervisory Authority: Variation among Advanced Industrialized Democracies, *Social Science Research*, 27, 23-49

Schmeer, J.A. & Reintman, F. (1995) The Impact of Gender as Managerial Careers Unfold, *Journal of Vocational Behavior*, 47, 290-315

Schein, E.H. (2001) *Loopbaan ankers: Ontdek Je Werkelijke Waarden*, Den Haag, Sdu Uitgevers bv

Seibert, S.E. & Kraimer, M.L. (2001) The Five-Factor Model of Personality and Career Success, *Journal of Vocational Behavior*, 58, 1–21

Smithson, J. Lewis, S. Cooper, C. & Dyer, J. (2004) Flexible Working and the Gender Pay Gap in the Accountancy Profession, *Work Employment Society*, 18, 1, 115–135

Sullivan, A. (1999) The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda, *Journal of Management*, 25, 3, 457-484

Tan, H. & Quek, B. (2001) An Exploratory Study On The Career Anchors Of Educators In Singapore, *The Journal Of Psychology*, 135, 5, 527-545

Vacour, M. & Ladge, J.J. (2008) Family And Career Path Characteristics As Predictors Of Women's Objective And Subjective Career Success: Integrating Traditional And Protean Career Explanations, *Journal of Vocational Behavior*, 73, 300–309

Van der Velde, E.G., Jansen, P., & Anderson, N. (2007) *Guide To Management Research Methods*, Oxford: Blackwell Publishing

Vermeulen, L. & Schmidt, H.G. (2008) Learning Environment, Learning Process, Academic Outcomes And Career Success Of University Graduates, *Studies in Higher Education*, 33, 4, 431-451

Wayne, S.J. Linden, R.C. Kraimer, M.L. & Graf, I.K. (1999) The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 577-595

Woodhams, C. & Lupton, B. (2006) Gender-based equal opportunities policy and practice in small firms: the impact of HR professionals, *Human Resource Management Journal*, 16, 1, 74–97

Internet:

www.vandale.nl (geraadpleegd op 21-5-2010)

www.cbs.nl (geraadpleegd op 2-6-2010)