

Onder vrouwelijke leiding betere werkcultuur maar zelfde beloningsverschil

Vrouwen zijn anno 2022 meer zichtbaar in leidinggevende functies, en de wet voor meer vrouwen in de top van het bedrijfsleven is nu ook definitief aangenomen. In welke mate hebben vrouwelijke leidinggevers invloed op het beloningsverschil, de support en een familievriendelijke cultuur in organisaties?

IN HET KORT

- Een vrouwelijke leidinggevende en het aandeel vrouwelijke leidinggevers maakt voor het beloningsverschil niet uit.
- Voor het beloningsverschil maakt het ook niet uit of vrouwelijke leiders meer feminien en mannelijke meer masculien zijn.
- Een vrouwelijke leidinggevende en een feminiene leiderschapsstijl hangt wel samen met een familievriendelijke cultuur.

TANJA VAN DER LIPPE
Hoogleraar aan de
Universiteit Utrecht
(UU)

JELLE LÖSSBROEK
Postdoctoraal onder-
zoeker aan de UU

LEA KRÖNER
Research master
student aan de UU

Dit onderzoek is
gefinancierd met
een subsidie van het
KNAW Fonds Staats-
man Thorbecke

Vrouwen zijn inmiddels zichtbaarder in leidinggevende functies, binnen het bestuurlijke bestel en de politiek, evenals in het bedrijfsleven en de academische wereld. Toch is in de top het aandeel vrouwen nog steeds aanzienlijk lager dan het aandeel mannen (Jongen et al., 2019). Bij de Rijksoverheid en andere non-profitorganisaties is het aandeel vrouwen in de top, met gemiddeld 34 procent respectievelijk 40 procent, aanzienlijk hoger dan de gemiddelde 15 procent bij de 5.000 grootste bedrijven.

Inmiddels is er een wettelijk streefcijfer van 30 procent vrouwen in de top van het bedrijfsleven, en op 28 september 2021 is er ook een wet aangenomen voor meer vrouwen in de top van het bedrijfsleven.

Bestaand onderzoek richt zich vooral op het verklaren van de achterstand van vrouwen in de top (Matsa en Miller, 2011). Over wat de gevolgen hiervan zijn is er veel minder bekend. In welk opzicht ziet de wereld er anders uit met vrouwelijke leidinggevers? En draagt deze vervolmaking van de emancipatorische ambities van weleer eigenlijk wel bij aan het verminderen van de bestaande ongelijkheden tussen mannen en vrouwen binnen de arbeidsorganisaties?

Veranderaars of radertjes in het systeem

Er bestaan tegengestelde hypothesen of vrouwelijke leidinggevers invloed hebben op de genderongelijkheid in

de organisatie (Van Hek en Van der Lippe, 2019). Aan de ene kant zouden vrouwelijke leidinggevers ‘voorbereidsters van verandering’ (*change agents*) zijn, die trachten de bestaande ongelijkheden tussen mannen en vrouwen aan te pakken. Vrouwelijke leidinggevers ‘spreken immers dezelfde taal’ als hun vrouwelijke medewerkers (Kanter, 1977), vinden het makkelijker om met hen te werken en zijn dus ook stimulerender met het oog op de carrière van de laatsten. Omdat ze vrouw zijn, hebben ze ook meer ervaring met genderdiscriminatie, en ze zouden daarom ook meer geneigd zijn om hun vrouwelijke medewerkers te steunen. Ten slotte maken ze het makkelijker voor hun personeel om werk met privé te combineren – hetgeen vooral ten goede zou komen aan vrouwelijke werknemers. Daarnaast zou de ondersteuning voor gendergelijkheid van vrouwelijke leidinggevers ook gunstig zijn voor vrouwen die zelf geen vrouwelijke leidinggevende hebben. Hoe meer vrouwelijke leidinggevers er in een organisatie zijn, hoe meer dit het geval is (Biswas et al., 2021). Volgens dit idee wordt de bewustwording dan groter dan gendergelijkheid een issue is.

Aan de andere kant zouden vrouwen in leidinggevende posities slechts ‘radertjes zijn in het geheel’, zonder de macht of de wil om actief de gendergelijkheid in de organisatie te beïnvloeden. Dat geldt dan zowel voor de situatie waarbij de vrouwelijke werknemer een vrouwelijke leidinggevende heeft, als voor het aandeel vrouwelijke leidinggevers binnen de organisatie.

Het zou daarnaast ook zo kunnen zijn dat vrouwelijke leidinggevers gendergelijkheid afwijzen. Vrouwen die leiding gaan geven, accepteren de status quo van een organisatie, en hebben misschien al een lange weg afgelegd om in de organisatie zover te komen. Ze onderschrijven en legitimeren daarom genderstereotypen, en zijn de zogeheten *queen bees* (Derks et al., 2016). Eenmaal op topposities beland is het reduceren van ongelijkheid niet langer een prioriteit. Leidinggevende vrouwen willen niet meer dan mannen optreden als ‘veranderaars’, ongeacht of dit ook kan. Ze kunnen op de werkvloer zelfs bijdragen aan een groter genderverschil (Lössbroek en Radl, 2019; Srivastava en Sherman, 2015).

Het gaat hier dan feitelijk om de stijl van de leidinggevende. Wanneer een leidinggevende een masculiene leiderschapsstijl heeft, is er naar verwachting minder aandacht voor de gelijkheid tussen mannen en vrouwen in de organisatie. Bij een feminiene leiderschapsstijl is dit juist niet het geval. *Queen bees* zouden dus eerder een masculiene stijl hebben.

We hebben al deze verwachtingen getest wat betreft verschillende uitkomsten: qua beloningsongelijkheid tussen mannen en vrouwen, qua familievriendelijke cultuur en qua een support verlenende leidinggevende. Beloningsongelijkheid is vaker onderwerp van onderzoek geweest (Cohen en Huffman, 2007), aangezien dit de meest directe en harde meting is of vrouwen in de top ertoe doen. Ook zonder dat het over de gevolgen van vrouwen in het management ging, is het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen vaker binnen de economie onderzocht, met gemengde resultaten (Blau en Kahn, 2000; Magda en Cukrowska-Torzewska, 2019). Over de minder harde uitkomsten zoals een familievriendelijke cultuur en ondersteuning van de leidinggeven- de weten we daarentegen nog niet erg veel.

Data en methode

Dat er tot nog toe niet veel bekend is over de gevolgen van vrouwelijke leiders voor de genderongelijkheid in een organisatie, komt mede omdat er lange tijd geen geschikte data waren om dit te kunnen onderzoeken. We maken in dit artikel gebruik van de *European Sustainable Workforce Survey* (ESWS; Van der Lippe et al., 2016), een unieke dataset omdat het gegevens bevat van meerdere werknemers van een leidinggevende binnen organisaties.

De ESWS-data bevatten gegevens uit 2016 van 259 organisaties in negen Europese landen (Bulgarije, Duitsland, Finland, Hongarije, Nederland, Portugal, Spanje, Verenigd Koninkrijk en Zweden).

Organisaties zijn gestratificeerd gekozen op basis van zes sectoren (maakindustrie, gezondheidszorg, hoger onderwijs, transport, telecommunicatie en financiële dienstverlening), en drie groottes (20–100, 101–250, en meer dan 250 werknemers). In elke organisatie werden er ten minste drie afdelingen gekozen, twee met kerntaken (afhankelijk van het bedrijf), en één met ondersteunende taken (zoals personeelszaken of de cafetaria).

HR-managers kregen een vragenlijst over de organisatie, de afdelingshoofden een vragenlijst over de afdeling, en de werknemers van de afdelingen die meededen ontvingen ook een vragenlijst. In totaal zijn er data van 11.011 werknemers, genest binnen 869 afdelingen, die weer genest zijn in 259 organisaties. De respons op werknemersniveau is 61 procent, op afdelingshoofd-niveau 81 procent, en voor de HR-managers gaat het om 100 procent.

Er is voor elke werknemer nagegaan of de leidinggevende een vrouw is, en wat het aandeel vrouwelijke leidinggeven- den in de organisatie is. Ter controle is ook het aantal vrouwen in de absolute top opgenomen. Ook zijn we de leiderschapsstijl van de leidinggeven- den nagegaan, waarbij een feminiene leiderschapsstijl is opgebouwd uit de items *aandachtig, begripvol, collegiaal* en *bescheiden*, en een masculiene stijl uit de items *zelfverzekerd, competitief, dominant* en *ambitieu*s (Bem, 1981). Feminien en masculien kunnen tegelijkertijd voorkomen.

Mannelijke managers scoren significant iets hoger op masculiniteit dan vrouwelijke managers (3,70 versus 3,54; 1/5 standaarddeviatie verschil). Maar er is geen statistisch significant verschil in scores qua femininiteit tussen mannelijke en vrouwelijke managers (3,94 versus 3,95).

Aangezien de werknemer-enquêtes binnen de afdelin-

Beloningsverschil van werknemers met een vrouwelijke of mannelijke leidinggevende

TABEL 1

	Uurloon in euro's		
	Gemiddeld	Vrouwelijke leidinggevende	Mannelijke leidinggevende
Vrouwelijke werknemer	9,75	8,64	10,87
Mannelijke werknemer	11,72	11,14	11,90
Verskil significant	$p < 0,01$	$p < 0,01$	$p < 0,01$

ESB

gen van organisaties werden afgenomen, zijn de observaties van de in diezelfde afdeling werkende werknemers niet onafhankelijk van elkaar. Vanwege deze geneste structuur gebruiken we multi-level lineaire-regressieanalysemodellen (Hox et al., 2017).

Beloningsverschil tussen mannen en vrouwen

Tabel 1 laat zien dat vrouwen in Europa minder verdienen dan mannen; gemiddeld iets minder dan tien euro per uur, tegenover bijna twaalf euro per uur voor mannen. Het lijkt er wel op dat vrouwelijke werknemers voor hun uurloon beter een mannelijke leidinggevende kunnen hebben, terwijl dit voor mannelijke werknemers minder uitmaakt.

Figuur 1 laat zien dat dit uurloonverschil blijft staan bij de controle voor allerhande relevante factoren op individueel niveau en op organisatieniveau. Het verschil in uurloon tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers blijft ook staan ongeacht de sekse van de leidinggevende. Eveneens is het onbelangrijk welk aandeel van de managers in de organisatie vrouw is. Deze bevindingen onderschrijven de verwachting dat vrouwen als leidinggevende geen 'veranderaars in de organisatie' zijn. Ook een feminiene leiderschapsstijl maakt dit verschil niet kleiner, net zoals een masculiene leiderschapsstijl het niet groter maakt. Op basis van deze gegevens zijn vrouwelijke leiders dus 'radertjes in het systeem'.

Leiderschapsstijl en support

Ook aangaande de support van een leidinggevende doet het er niet toe of deze een man of een vrouw is. Uit figuur 2 blijkt dat werknemers wel meer ondersteuning van hun leidinggevende ervaren wanneer deze 'feminiener' is – dus meer aandacht en begrip heeft voor de werknemer. Dit is gecontroleerd voor individuele en organisatiekenmerken, en is ook onafhankelijk van de sekse van de leidinggevende.

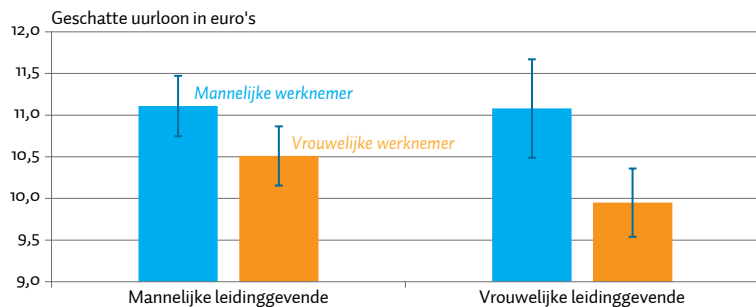
Leiderschapsstijl en familievriendelijke cultuur

Met een meer feminiene leiderschapsstijl is de cultuur in een organisatie volgens de werknemer ook familievriendelijker; de leidinggevende is begripvol wanneer die de familie voorrang moet geven, meegaand bij de behoeften van de familie, en stimuleert ook het hogere management leidinggeven- den om hier sensitief voor te zijn (figuur 2). Ook wanneer leiders zowel feminiene als masculiene zijn, is er een meer familievriendelijke cultuur op het werk. Enkel bij een masculiene stijl is het andersom: managers die hoog scoren op masculiniteit, scoren lager op familievriendelijke cultuur.

De aanwezigheid van een vrouwelijke leidinggevende doet er hier overigens ook toe volgens de werknemer. Er

Regressieresultaten: effect op uurloon werknemers

FIGUUR 1

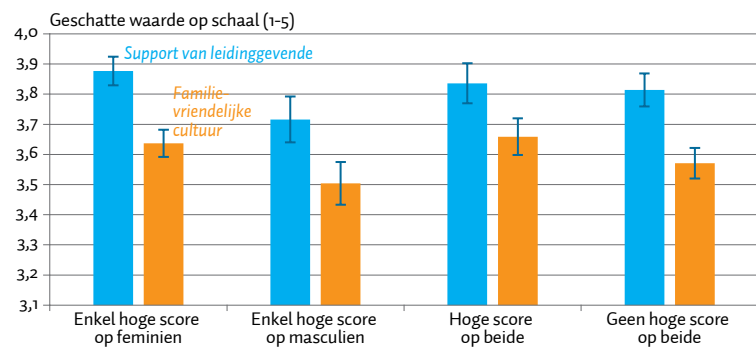


Noot: In deze regressie is gecontroleerd voor geslacht van de werknemer, geslacht van de leidinggevende, leeftijd, samenwonen, kinderen thuis, opleidingsniveau, ambtstermijn, beroep, sector, land, organisatie, afdeling en aandeel vrouwelijke leidinggevenden in organisatie

ESB

Regressieresultaten: support door leidinggevende en cultuur, uitgesplitst naar leiderschapsstijl

FIGUUR 2

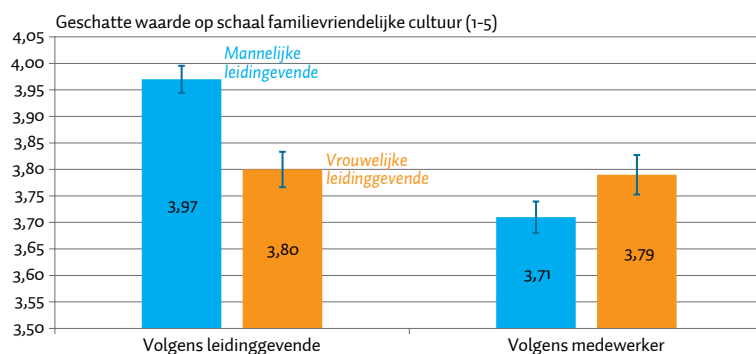


Noot: In deze regressie is gecontroleerd voor geslacht van de werknemer, geslacht van de leidinggevende, leeftijd, samenwonen, kinderen thuis, opleidingsniveau, ambtstermijn, beroep, sector, land, organisatie, afdeling en aandeel vrouwelijke leidinggevenden in organisatie

ESB

Regressieresultaten: familievriendelijke cultuur onder mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden

FIGUUR 3



Noot: In deze regressie is gecontroleerd voor geslacht van de werknemer, geslacht van de leidinggevende, leeftijd, samenwonen, kinderen thuis, opleidingsniveau, ambtstermijn, beroep, sector, land, organisatie, afdeling en aandeel vrouwelijke leidinggevenden in organisatie

ESB

is een meer familievriendelijke cultuur onder vrouwelijke managers (figuur 3), en werknemers vinden het combineren van werk en privé dan makkelijker. Er wordt dan ook minder overgewerkt door werknemers met een vrouwelijke manager. Wel gebeurt er hier iets interessants. Want bij het meten van de familievriendelijke cultuur valt het op dat mannelijke managers zichzelf gunstiger inschatten dan vrouwelijke managers doen. Maar als je het aan het personeel vraagt, dan scoren juist de vrouwelijke managers beter

op de aanwezigheid van een familievriendelijke cultuur. Het lijkt erop dat vrouwelijke leidinggevenden toch veranderaars zijn voor een 'zachte' uitkomst, zoals een familievriendelijke cultuur. En ook dat mannen zichzelf overschatten.

Conclusies en aanbevelingen

Het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen is niet kleiner met een vrouw als leidinggevende, of met meer vrouwelijke leidinggevenden in de organisatie – vrouwelijke leidinggevenden zijn radertjes in het geheel. Misschien is dat niet verrassend; het is eigenlijk niet goed voorstelbaar dat het beloningsverschil louter door mannelijke leidinggevenden in stand zou zijn gebleven. Wel is de cultuur onder een vrouwelijke leidinggevende volgens werknemers meer familievriendelijk. Mannelijke leidinggevenden denken zelf dat juist bij hen de cultuur familievriendelijker is. Het kan zijn dat ze zichzelf overschatten, of sociaal wenselijke antwoorden geven. Het is in ieder geval zaak om dit verder uit te zoeken.

Een tweede conclusie is dat een feminiene leiderschapsstijl ertoe doet: werknemers ervaren in dat geval meer support en een familievriendelijke cultuur. Het maakt hiervoor niet uit wat het geslacht van de manager is, of dat er ook een masculiene leiderschapsstijl is – en leiderschapsstijl beïnvloedt het beloningsverschil niet.

Om de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen in organisaties te veranderen, is het niet voldoende om alleen meer vrouwen in leidinggevende posities aan te nemen – want daarvoor moeten in de organisatie de structuren en culturen ook meebewegen. Meer vrouwelijke leidinggevenden zouden daarvoor wel beschouwd kunnen worden als een stap in de goede richting.

Literatuur

Bem, S.L. (1981) *Bem sex-role inventory: professional manual*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Biswas, P.K., H. Roberts en K. Stainback (2021) Does women's board representation affect non-managerial gender inequality? *Human Resource Management*, 60(4), 659–680.

Blau, F.D. en L.M. Kahn (2000) Gender differences in pay. *The Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 75–99.

Cohen, P.N. en M.L. Huffman (2007) Working for the woman? Female managers and the gender wage gap. *American Sociological Review*, 72(5), 681–704.

Derks, B., C. van Laar en N. Ellemers (2016) The queen bee phenomenon: why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456–469.

Hek, M. van, en T. van der Lippe (2019) Are female managers agents of change or cogs in the machine? An assessment with three-level manager-employee linked data. *European Sociological Review*, 35(3), 316–331.

Hox, J.J., M. Moerbeek en R. van de Schoot (2017) *Multilevel analysis: techniques and applications* (derde editie). Londen: Routledge.

Jongen, E., A. Merens, J. Ebreget en D. Lanser (2019) *Vrouwen aan de top*. Centraal Planbureau/Sociaal en Cultureel Planbureau, Notitie, augustus.

Kanter, R.M. (1977) Some effects of proportions on group life. In: P.P. Rieker en E. Carmen (red.), *The gender gap in psychotherapy*. Boston, MA: Springer, p. 53–78.

Lippe, T. van der, Z. Lippényi, J. Lössbroek, L. van Breeschoten, N. van Gerwen en T. Martens (2016) *European Sustainable Workforce Survey*, Utrecht.

Lössbroek, J. en J. Radl (2019) Teaching older workers new tricks: workplace practices and gender training differences in nine European countries. *Ageing & Society*, 39(10), 2170–2193.

Magda, I. en E. Cukrowska-Torzewska (2019) Do women managers lower gender pay gaps? Evidence from public and private firms. *Feminist Economics*, 25(4), 185–210.

Matsa, D.A. en A.R. Miller (2011) Chipping away at the glass ceiling: gender spillovers in corporate leadership. *The American Economic Review*, 101(3), 635–639.

Srivastava, S.B. en E.L. Sherman (2015) Agents of change or cogs in the machine? Reexamining the influence of female managers on the gender wage gap. *American Journal of Sociology*, 120(6), 1778–1808.