

## Beter af met vrouwelijke managers?

### De achtergrond

Geleidelijk aan komen er steeds meer vrouwelijke leidinggevendenden. Nu ligt het aandeel vrouwelijke bestuurders bij grote bedrijven op 14% [1], het aandeel vrouwelijke hoogleraren op 26% [2], het aandeel vrouwelijke commissarissen op

	2005	Nu
Vrouwelijke topbestuurders	3%	14%
Vrouwelijke hoogleraren	10%	26%
Vrouwelijke commissarissen	6%	33%
Vrouwelijke ministers	29%	50%

33% [1], en het aandeel vrouwelijke ministers in ons nieuwe kabinet op 50% [3]. Er is al lange tijd een levendige maatschappelijke discussie over de vraag hoe het aandeel vrouwelijke leiders omhoog kan (quota bijvoorbeeld?). Dit onderzoeksproject ging over de vervolgvraag: als vrouwen eenmaal manager zijn, leidt dit ook tot andere resultaten dan bij mannen?

Dit onderzoeksproject, geleid door prof. Tanja van der Lippe (hoogleraar sociologie, UU), heeft deze vraag onderzocht onder 15.000 werknemers en hun managers, in negen Europese landen.<sup>i</sup> Drie thema's hierin: de loonkloof, de secundaire arbeidsvoorwaarden & cultuur, en leiderschapsstijl.

#### 1. Een kleinere loonkloof met vrouwelijke managers?

Zoals in veel andere landen bestaat in Nederland een loonkloof tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers. Die is kleiner dan vroeger, maar nog altijd 17%. Wordt deze kloof kleiner als er meer vrouwelijke managers zijn? Er is onderzoek gedaan naar drie mogelijke antwoorden op die vraag [4]. Het eerste mogelijke antwoord is: ja, want vrouwelijke managers zijn *change agents*. Ze hebben zelf ervaren hoe lastig het is om vooruit te komen in een organisatie en doen hun best ervoor dat dit voor de volgende generatie makkelijker wordt. Daarnaast hebben veel mannelijke managers onbewust het vooroordeel dat mannen betere werknemers zijn dan vrouwen. Vrouwelijke managers hebben dit vooroordeel veel minder vaak [5].

Het tweede mogelijke antwoord is: nee, want vrouwelijke managers zijn *queen bees*. Ze zien hun eigen carrière als bewijs dat seksisme niet bestaat en zetten zich af tegen beleid om de positie van vrouwelijke medewerkers te versterken. Ook kan dit gedrag komen doordat ze hun eigen positie willen veiligstellen.

Het derde mogelijke antwoord is: ook nee, want vrouwelijke managers zijn slechts *radertjes in de machine*. Zelfs al zouden ze verandering willen brengen, organisaties zijn een systeem waarin ze te weinig invloed hebben om de loonkloof echt te veranderen.

De conclusie van het project: nee. Vrouwelijke managers zijn radertjes in het systeem, en leiden niet tot een kleinere loonkloof.[4,6] Organisaties die denken “we hebben nu meer vrouwelijke managers, nu gaat het met de loonkloof ook wel goedkomen” moeten dus alsnog aan de slag. De organisatie moet zelf ook veranderen.

Wat voor verandering moeten we dan aan denken? Bijvoorbeeld meer aanbod van werk-privébeleid [6], meer transparantie over salarissen [7,8], of het beloningsbeleid formaliseren [9].

## **2. Eerlijkere secundaire arbeidsvoorwaarden en betere bedrijfscultuur met vrouwelijke managers?**

Een belangrijke vraag: 17% van de Nederlandse werknemers ervaart burn-outklachten op het werk [10], en de bedrijfscultuur kan dit verbeteren of juist erger maken.

Hier zien we wél duidelijk de invloed van vrouwelijke managers, vaak voor zowel mannelijke als vrouwelijke werknemers. Werknemers met een vrouwelijke manager ervaren meer steun vanuit hun leidinggevende, gaan daarom makkelijker het gesprek aan [11]. Onder vrouwelijke managers is de invloed van emotioneel werk op stress kleiner [12] en ervaart het personeel minder frustraties op het werk [13].

Ook is er een meer familievaardelijke cultuur onder vrouwelijke managers: werknemers vinden het combineren van werk en privé dan makkelijker [14]. Er wordt dan ook minder overgewerkt door werknemers met een vrouwelijke manager [15].

De invloed van vrouwelijke managers op trainingsparticipatie op het werk lijkt gemengd. Onder vrouwelijke managers lijken aan de ene kant mannen vaker training te volgen [16]. Aan de andere kant, gemiddeld moeten vrouwelijke werknemers meer zelf betalen als ze een grotere opleiding (bv een master) volgen voor de zaak, waar mannen vaker alles vergoed krijgen. Dit verschil is dan weer kleiner onder een vrouwelijke manager [17]

Kortom, het antwoord op deze vraag is ja: onder vrouwelijke managers zijn verschillende aspecten van de bedrijfscultuur gemiddeld beter. Interessant genoeg hebben mannelijke managers dit verschil in bedrijfscultuur niet door: die denken dat juist bij *hen* er meer steun is voor het combineren van werk en privé! [14]

### **Leiderschapsstijl: kunnen mannen ook een vrouwelijke leiderschapsstijl hebben?**

Als laatste keek dit onderzoek ook naar leiderschapsstijl. Een feminiene leiderschapsstijl kenmerkt zich als aandachtig, begripvol, collegiaal en bescheiden. Een masculiene leiderschapsstijl kenmerkt zich als ambitieus, competitief, dominant en zelfverzekerd. Mannelijke managers zijn inderdaad masculiener dan vrouwelijke managers, maar zowel mannen als vrouwen kunnen een feminiene leiderschapsstijl hebben. En zo'n feminiene leiderschapsstijl draagt er al aan bij dat werknemers meer steun van hun manager ervaren [14].

Dus mannelijke managers die zichzelf een feminiene leiderschapsstijl aanleren, kunnen ook een stap zetten naar een betere bedrijfscultuur.

1. Lückerath-Rovers M. The Dutch Female Board Index 2021. TIAS. 2021. doi:10.2139/ssrn.1411685
2. LNVH. Monitor vrouwelijke hoogleraren 2021. 2021.
3. Du Pré R. Van Gennip en Bruins Slot (CDA) brengen het aantal vrouwen in Rutte IV op tien - niet eerder was het zo gelijk verdeeld. Volkskrant. 2022.
4. Van Hek M, Van der Lippe T. Are female managers agents of change or cogs in the machine? An assessment with three-level manager–employee linked data. *Eur Sociol Rev.* 2019;35: 316–331. doi:10.1093/esr/jcz008
5. Lössbroek J, Van der Lippe T. Working paper: Testing the influence of female managers with employer–employee linked data. *Work Pap.*
6. Van der Lippe T, Van Breeschoten L, Van Hek M. Organizational Work–Life Policies and the Gender Wage Gap in European Workplaces. *Work Occup.* 2019;46: 111–148. doi:10.1177/0730888418791652
7. Baker M, Halberstam Y, Kroft K, Mas A, Messacar D. Pay transparency and the gender pay gap. *NBER Work Pap Ser.* 2021;25834: 1–58.
8. Kim M. Pay Secrecy and the Gender Wage Gap in the United States. *Ind Relat (Berkeley).* 2015;54: 648–667. doi:10.1111/irel.12109
9. Bailey J, Peetz D, Strachan G, Whitehouse G, Broadbent K. Academic pay loadings and gender in Australian universities. *J Ind Relations.* 2016;58: 647–668. doi:10.1177/0022185616639308
10. Hooftman W, Mars G.M.J., Janssen B., de Vroome E.M.M. Nationale Enquête Arbeids Omstandigheden 2018. 2019.
11. Ye R (Michelle), Wang XH (Frank), Wendt JH, Wu J, Euwema MC. Gender and managerial coaching across cultures: female managers are coaching more. *Int J Hum Resour Manag.* 2016;27: 1791–1812. doi:10.1080/09585192.2015.1075570
12. Yun JA, Lee Y, Mastracci S. The Moderating Effect of Female Managers on Job Stress and Emotional Labor for Public Employees in Gendered Organizations: Evidence From Korea. *Public Pers Manage.* 2019;48: 535–564. doi:10.1177/0091026019829163
13. Grissom JA, Nicholson-Crotty J, Keiser L. Does my Boss’s gender matter? explaining job satisfaction and employee turnover in the public sector. *J Public Adm Res Theory.* 2012;22: 649–673. doi:10.1093/jopart/mus004
14. Van der Lippe T, Lössbroek J, Kröner L. Working paper: Vrouwen in de top doen ertoe, maar vooral voor minder harde uitkomsten Vrouwelijk leiderschap en ongelijkheden in de organisatie. 2022.
15. Van der Lippe T, Lössbroek J, Van der Put A, Vergeldt N, Slabbekoorn J, Martens T. European Sustainable Workforce Survey [ESWS]. Second Wave. Utrecht: Utrecht University, the Netherlands; 2018.
16. Lössbroek J, Radl J. Teaching older workers new tricks. Workplace practices and gender training differences in nine European countries. *Ageing Soc.* 2019;39: 2170–

2193. doi:doi:10.1017/S0144686X1800079X SPECIAL

17. Van der Lippe T, Lippényi Z, Lössbroek J, Van Breeschoten L, Van Gerwen N, Martens T. European Sustainable Workforce Survey [ESWS]. Utrecht: Utrecht University; 2016.

---

<sup>i</sup> Bulgarije, Duitsland, Finland, Hongarije, Nederland, Portugal, Spanje, Verenigd Koninkrijk, Zweden