



*Prof. dr. Robert Dur, hoogleraar economie Erasmus Universiteit Rotterdam
Dr. Max van Lent, universitair docent economie Universiteit Leiden*

Vrouwelijke en mannelijke leidinggevenden in de publieke sector: wat zeggen hun medewerkers over hen?

Leidinggevenden zijn belangrijk in organisaties. Ze hebben invloed op selectie, motivatie, welzijn en productiviteit van hun medewerkers. De afgelopen decennia zien we een toename van het aantal vrouwelijke leidinggevenden. Deze trend lijkt zich voorlopig nog wel even door te zetten. Een belangrijke vraag is of vrouwelijke leidinggevenden anders ervaren worden dan mannelijke leidinggevenden. Zorgen vrouwelijke leidinggevenden bijvoorbeeld voor een betere samenwerking tussen medewerkers? Inspireren ze meer? En geven ze vaker het goede voorbeeld?

In dit artikel focussen we ons op leidinggevenden en hun medewerkers in de publieke sector. Deze medewerkers zijn werkzaam bij: het Rijk, gemeentes, provincies, de rechterlijke macht, de waterschappen, het primair onderwijs, het voortgezet onderwijs, het middelbaar beroepsonderwijs, het hoger beroepsonderwijs, het wetenschappelijk onderwijs, een medisch centrum, gemeenschappelijke regelingen, of een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO).

We onderzoeken eerst of er verschillen zijn in de manier waarop medewerkers mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden gemiddeld ervaren. Vervolgens onderzoeken we in hoeverre de waardering verschilt tussen mannelijke en vrouwelijke medewerkers. Ervaren vrouwelijke medewerkers een vrouwelijke leidinggevende op een andere manier dan mannelijke leidinggevenden?

Ten slotte staan we stil bij de rol van leeftijd van de leidinggevenden en de medewerkers. De arbeidsmarkt is aan het vergrijzen, en dit is in het bijzonder het geval in de publieke sector. We onderzoeken daarom ook of de resultaten die we vinden verschillen tussen oudere en jongere medewerkers en tussen oudere en jongere leidinggevenden.

Hoe denken medewerkers in het algemeen over hun leidinggevende?

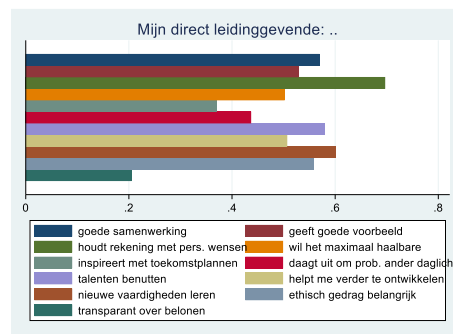
Het CBS heeft aan meer dan 30.000 medewerkers in de publieke sector een reeks stellingen voorgelegd over hoe zij hun direct leidinggevende ervaren en beoordelen. Bij iedere stelling is respondenten gevraagd in hoeverre ze het eens zijn met de stelling. Er zijn vijf antwoordcategorieën: helemaal mee oneens, mee oneens, niet mee oneens/niet meer eens, mee eens en helemaal mee eens. In onze analyses voegen we voor de eenvoud deze groepen samen tot twee categorieën:

- "eens": deze bevat de groepen mee eens en helemaal mee eens, en
- "niet eens" deze bevat de overige drie groepen.

Figuur 1 laat zien hoe medewerkers hun direct leidinggevende ervaren. Het hoogst scoren leidinggevenden die rekening houden met

persoonlijke wensen. Meer dan twee derde van de medewerkers heeft een leidinggevende die dat doet. Iets meer dan de helft van de respondenten is het eens met de stellingen dat hun leidinggevende: zorgt voor een goede samenwerking tussen medewerkers, zelf het goede voorbeeld geeft, altijd het maximaal haalbare wil, de medewerker aanmoedigt om zijn of haar talenten te benutten, de medewerker helpt zich verder te ontwikkelen, mogelijkheden biedt om nieuwe vaardigheden te leren, en grote waarde hecht aan ethisch gedrag. Minder goed scoren de leidinggevenden wat betreft het inspireren met toekomstplannen en het uitdagen om problemen in een ander daglicht te zien. Minder dan de helft van de medewerkers heeft zo'n leidinggevende. Wat ten slotte opvalt is het zeer lage percentage medewerkers dat aangeeft dat hun direct leidinggevende vertelt wat de medewerker moet doen om voor zijn of haar inspanningen beloond te worden. Bijna 80% is het hier niet mee eens.

Figuur 1: Hoe ervaren medewerkers hun direct leidinggevende?



Medewerkers is ook gevraagd of ze over het algemeen genomen tevreden zijn met hun leidinggevende. Zo'n 57% van de respondenten geeft aan tevreden te zijn over hun directe leidinggevende. Ondanks dat meer dan de helft van de respondenten tevreden is over hun leidinggevende, lijkt er dus nog wel wat verbetering mogelijk.

Ervaren medewerkers een mannelijke leidinggevende anders dan een vrouwelijke?

Tabel 1 laat voor dezelfde elf aspecten en de algemene tevredenheidsvraag zien hoe medewerkers hun mannelijke en vrouwelijke leidinggevend en ervaren. Er is een duidelijk patroon: Vrouwelijke leidinggevend en worden beter beoordeeld dan mannelijke leidinggevend en op elk criterium. We vinden vooral dat vrouwelijke leidinggevend en zorgen voor een betere samenwerking (kolom 1 van tabel 1), dat ze vaker het maximale uit hun team willen halen (kolom 4), medewerkers vaker aanmoedigen om hun talenten te gebruiken (kolom 7), en ze meer helpen om zichzelf verder te ontwikkelen (kolom 8). Op al deze punten scoren vrouwelijke leidinggevend en gemiddeld drie tot 5,5 procentpunten hoger. Op de algemene tevredenheidsvraag scoren vrouwelijke leidinggevend en anderhalve procentpunt hoger dan mannelijke leidinggevend en. Onze bevindingen komen overeen met Zenger en Folkman (2019), die met behulp van 360-graden interviews over leidinggevend en wereldwijd in allerlei verschillende soorten organisaties laten zien dat vrouwen op het merendeel van de leiderschapscompetenties beter scoren dan mannen.

In de regressies is iedere keer gecontroleerd voor de sector waarin de werknemer werkzaam is,¹ hoe lang de werknemer al werkzaam is voor de organisatie, de grootte van de organisatie, het type arbeidscontract, en de leeftijdscategorie van de medewerker en van de manager. De voornaamste reden om deze controlevariabelen toe te voegen is om rekening te houden met mogelijke selectie effecten. Zo zou het kunnen zijn dat vrouwen (of juist mannen) relatief vaak leidinggeven aan type werknemers die sowieso kritischer zijn (of minder kritisch zijn). Wanneer we dezelfde regressies zonder controle variabelen schatten, zien dat we dat de coëfficiënten meestal groter en sterker significant zijn.

Tabel 1: Beoordeling van de direct leidinggevende

Afhankelijke variabele	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
Vrouwelijke leidinggevende	0.034*** (0.006)	0.029*** (0.006)	0.017*** (0.005)	0.055*** (0.006)	0.015*** (0.006)	0.010* (0.006)	0.030*** (0.006)	0.032*** (0.006)	0.015*** (0.006)	0.011* (0.006)	0.008* (0.005)	0.015*** (0.006)
Controle variabelen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Aantal observaties	31,182	31,182	31,182	31,182	31,182	31,182	31,182	31,182	31,182	31,182	31,182	31,182
R-squared	0.011	0.008	0.006	0.034	0.024	0.014	0.012	0.021	0.015	0.016	0.018	0.006

Standaardfouten in parentheses, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1. De controle variabelen zijn: de sector waarin de werknemers werkzaam is, hoe lang de werknemer al werkzaam is voor de organisatie, grootte van het bedrijf, type arbeidscontract, en leeftijdscategorie van de medewerker en manager.

De afhankelijke variabele komen van de antwoorden op de vraag in hoeverre de respondent het eens is met de stelling, mijn direct leidinggevende:

(1) zorgt voor een goede samenwerking tussen medewerkers, (2) geeft leiding door het goede voorbeeld te geven, (3) houdt rekening met mijn persoonlijke wensen, (4) wil altijd het maximaal haalbare, (5) inspireert ons met zijn/haar toekomstplannen, (6) daagt me uit om oude problemen in een ander daglicht te stellen/anders te kijken, (7) moedigt me aan mijn talenten te benutten, (8) helpt me om mezelf verder te ontwikkelen, (9) biedt me mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te leren, (10) laat regelmatig zien dat hij/zij grote waarde hecht aan ethisch (fatsoenlijk) gedrag, (11) vertelt me wat ik moet doen om voor mijn inspanningen beloond te worden, en (12) ik ben tevreden met de wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft.

Wat zijn mogelijke verklaringen?

Er zijn ten minste twee mogelijke verklaringen voor de verschillende ervaringen van medewerkers met een mannelijke en vrouwelijke leidinggevende.

Ten eerste zou het kunnen dat vrouwen betere leidinggevers zijn dan mannen. Ten tweede zou selectie een rol kunnen spelen. Het is (nog steeds) zo dat minder vrouwen dan mannen een leidinggevende positie hebben. Dit kan komen doordat vrouwen:

- minder vaak dan mannen geneigd zijn zichzelf goed genoeg te vinden om te solliciteren,
- gediscrimineerd worden,
- andere ambities hebben.

Wat de reden ook is, het gevolg kan zijn dat alleen de vrouwen met de allerbeste leidinggevende kwaliteiten het schoppen tot leidinggevende, en dus heel goed gewaardeerd worden door hun medewerkers. We kunnen enkel speculeren over de verklaringskracht van deze verklaringen, en waarschijnlijk zijn er ook nog andere verklaringen mogelijk.

Beoordelen medewerkers die een leidinggevende hebben van hetzelfde geslacht hun leidinggevende anders?

We onderzoeken nu of er verschillen zijn tussen hoe mannen en vrouwen hun leidinggevende beoordelen, en met name hoe dat afhangt van het geslacht van de leidinggevende. We schatten dezelfde regressie als hiervoor (inclusief controle variabelen), alleen houden we er nu rekening mee dat het geslacht van de leidinggevende een verschillend effect kan hebben voor mannelijke en vrouwelijke respondenten.

Tabel 2 laat zien dat op bijna alle aspecten zowel mannen als vrouwen een vrouwelijke leidinggevende beter waarderen. De coëfficiënten in de eerste rij laten zien hoe mannelijke respondenten een vrouwelijke leidinggevende ervaren ten opzichte van een mannelijke leidinggevende. Op zes van de elf punten zijn mannen positiever over hun leidinggevende als het een vrouw is dan wanneer het een man is.

Op de overige vijf punten is het verschil dichtbij (en niet significant verschillend van) nul. Het verschil tussen de coëfficiënten in de derde rij en de tweede rij laten zien hoe vrouwelijke respondenten een vrouwelijke leidinggevende ervaren ten opzichte van een mannelijke leidinggevende. Hier zien we over het algemeen grotere verschillen in het voordeel van vrouwelijke leidinggevers. Vrouwen zijn vooral positiever dan mannen over een vrouwelijke leidinggevende over de mate waarin de leidinggevende inspireert (kolom 5) en uitdaagt om problemen in een ander daglicht te stellen (kolom 6).

'Vrouwelijke leidinggevers worden beter beoordeeld dan mannelijke leidinggevers op elk criterium.'

Wat betreft de algemene tevredenheid met de leidinggevende zien we in kolom 12 van tabel 2 dat zowel mannen als vrouwen een vrouwelijke leidinggevende beter waarderen dan een mannelijke leidinggevende.

Voor vrouwelijke medewerkers is dit verschil bijna twee keer zo groot dan voor mannelijke medewerkers (2,4 procentpunt versus 1,4 procentpunt).

Tabel 2: Gender verschillen in beoordeling van de direct leidinggevende

Afhankelijke variabele	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
Resp M & V leidinggevende	0.034*** (0.008)	0.019** (0.008)	0.017** (0.008)	0.041*** (0.008)	-0.005 (0.008)	-0.007 (0.008)	0.025*** (0.008)	0.034*** (0.008)	0.005 (0.008)	0.010 (0.008)	0.006 (0.007)	0.014* (0.008)
Resp V & M leidinggevende	-0.041*** (0.008)	-0.028*** (0.008)	-0.012* (0.007)	0.041*** (0.008)	0.005 (0.007)	0.012 (0.008)	0.002 (0.008)	0.019** (0.008)	0.018** (0.007)	-0.020*** (0.008)	-0.037*** (0.006)	-0.033*** (0.008)
Resp V & V leidinggevende	0.002 (0.008)	0.014* (0.008)	0.007 (0.007)	0.097*** (0.008)	0.033*** (0.007)	0.031*** (0.008)	0.035*** (0.008)	0.044*** (0.008)	0.035*** (0.008)	-0.004 (0.008)	-0.018*** (0.006)	-0.009 (0.008)
Controle variabelen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Aantal observaties	31,182	31,182	31,182	31,182	31,182	31,182	31,182	31,182	31,182	31,182	31,182	31,182
R-squared	0.012	0.009	0.006	0.036	0.024	0.015	0.012	0.021	0.015	0.017	0.019	0.007

Standaardfouten in parentheses, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1. De controle variabelen zijn: de sector waarin de werknemers werkzaam is, hoe lang de werknemer al werkzaam is voor de organisatie, grootte van het bedrijf, type arbeidscontract, en leeftijdscategorie van de medewerker en manager.

De afhankelijke variabele komen van de antwoorden op de vraag in hoeverre de respondent het eens is met de stelling, mijn direct leidinggevende:

(1) zorgt voor een goede samenwerking tussen medewerkers, (2) geeft leiding door het goede voorbeeld te geven, (3) houdt rekening met mijn persoonlijke wensen, (4) wil altijd het maximaal haalbare, (5) inspireert ons met zijn/haar toekomstplannen, (6) daagt me uit om oude problemen in een ander daglicht te stellen/anders te kijken, (7) moedigt me aan mijn talenten te benutten, (8) helpt me om mezelf verder te ontwikkelen, (9) biedt me mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te leren, (10) laat regelmatig zien dat hij/zij grote waarde hecht aan ethisch (fatsoenlijk) gedrag, (11) vertelt me wat ik moet doen om voor mijn inspanningen beloond te worden, en (12) ik ben tevreden met de wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft.

Speelt de leeftijd van de medewerker en leidinggevende een rol?

Het personeelsbestand van de overheid vergrijsd en daarom is het belangrijk te kijken of de bovenstaande relaties verschillen voor medewerkers en leidinggevendenden van verschillende leeftijden. We doen onze bovenstaande analyses daarom opnieuw voor de volgende subgroepen:

- jonge medewerker, oude leidinggevende
- oude medewerker, oude leidinggevende
- jonge medewerker, jonge leidinggevende
- oude medewerker, jonge leidinggevende

We zien heel kleine verschillen. Het patroon dat voor de gehele groep geldt, ziet er zeer vergelijkbaar uit voor de vier subgroepen.

Beloning en tevredenheid met het werk

We hebben tot dusver gezien dat zowel mannelijke als vrouwelijke medewerkers een vrouwelijk leidinggevende positiever beoordelen, maar dat het verschil groter is voor vrouwelijke medewerkers. Naast de vragen die medewerkers beantwoorden over hun direct leidinggevende, zijn er ook vragen gesteld over de tevredenheid met het werk en de beloning van het werk in z'n algemeenheid. Deze factoren worden uiteraard niet alleen door de direct leidinggevende beïnvloed, maar ook door afdelingsoverstijgende kenmerken (zoals het cao-loon of het beleid in de organisatie) en door het type werk bijvoorbeeld. We verwachten dan ook zwakkere verbanden voor deze factoren dan voor de vragen die over de direct leidinggevende gaan. Desalniettemin kan de leidinggevende ook hier een belangrijk stempel drukken. Wat betreft de tevredenheid met de beloning, bijvoorbeeld, door de manier waarop de leidinggevende gratificaties en extra periodieken toewijst.

'Mannelijke respondenten met een mannelijke leidinggevende zijn significant tevredener met hun werk dan iedere andere groep.'

Kolom 1 van tabel 3 laat zien dat medewerkers minder tevreden zijn met hun beloning wanneer ze een vrouwelijke leidinggevende hebben.

Kolom 2 laat zien dat dit effect grotendeels gedreven wordt door vrouwelijke respondenten. Vrouwen zijn meer tevreden met hun beloning dan mannen wanneer er een mannelijke leidinggevende is, maar zijn juist minder tevreden wanneer hun leidinggevende vrouw is.

Kolom 3 en 4 laten zien dat, ondanks het sterke verschil in tevredenheid met de beloning, er weinig verschil zit in hoe medewerkers vinden dat ze beoordeeld worden.

Tot slot laat kolom 5 zien dat medewerkers met vrouwelijke leidinggevende iets minder tevreden zijn met hun baan. Het verschil is statistisch significant, maar heel klein. We zien in kolom 6 dat mannelijke respondenten met mannelijke leidinggevende significant tevredener zijn met hun werk dan iedere andere groep. Voor vrouwen lijkt het voor de baantevredenheid niet uit te maken wat het geslacht van hun leidinggevende is.

Tabel 3: Indirecte uitkomsten

Afhankelijke variabele	(1)	(1)	(2)	(2)	(3)	(3)
Vrouwelijke leidinggevende	-0.027***		0.006		-0.007*	
	(0.006)		(0.006)		(0.004)	
Resp M & V leidinggevende		-0.013		-0.002		-0.012**
		(0.008)		(0.008)		(0.006)
Resp V & M leidinggevende		0.017**		0.004		-0.011**
		(0.007)		(0.008)		(0.005)
Resp V & V leidinggevende		-0.024***		0.015*		-0.012**
		(0.008)		(0.008)		(0.005)
Controle variabelen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Aantal observaties	31,182	31,182	31,182	31,182	31,182	31,182
R-squared	0.040	0.040	0.005	0.005	0.005	0.005

Standaardfouten in parentheses, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1. De controle variabelen zijn: de sector waarin de werknemers werkzaam is, hoe lang de werknemer al werkzaam is voor de organisatie, grootte van het bedrijf, type arbeidscontract, en leeftijdscategorie van de medewerker en manager. De afhankelijke variabele komen van de antwoorden op de vraag: (1) in hoeverre bent u tevreden met.. de beloning, en (2) .. de wijze waarop u beoordeeld wordt, en (3) hoe tevreden bent u, alles bijeengenomen met uw: baan.

Discussie en conclusie

We hebben onderzocht hoe medewerkers in de publieke sector hun leidinggevend en ervaren. We hebben gevonden dat vrouwelijke leidinggevend en vaker als inspirerend worden ervaren, zorgen voor een betere samenwerking, en over het algemeen beoordeeld worden als betere leidinggevend en. Dit verschil doet zich voor bij zowel mannelijke als vrouwelijke medewerkers, maar bij die laatste groep wat sterker. Ondanks deze grotere waardering voor vrouwelijke leidinggevend en, wordt de beloning en de algemene baantevredenheid als iets minder gunstig beoordeeld wanneer er een vrouwelijke leidinggevend en is. De achtergronden en oorzaken van deze verschillen zijn onderwerp van nader onderzoek.

Referentie

Zenger, J., & Folkman, J. (2019). Research: Women score higher than men in most leadership skills. *Harvard Business Review*.