



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

***Organisatiecultuur en gendersegregatie binnen leiderschapsposities: duurzaam
leiderschap als moderator***

Elke Raddoux

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting
ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Dave STYNEN



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2024
2025



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

***Organisatiecultuur en gendersegregatie binnen leiderschapsposities: duurzaam
leiderschap als moderator***

Elke Raddoux

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Dave STYNEN

Woord vooraf

Met het afronden van deze masterproef, genaamd *organisatiecultuur en gendersegregatie in leiderschap: duurzaam leiderschap als moderator*, eindigt hier ook mijn opleiding van master in de handelswetenschappen, met optie ondernemerschap en management. Met een sterke affiniteit voor genderkwesties en de rol die organisaties spelen in het bevorderen van gender(on)gelijkheid, voelde deze masterproef als een waardevolle toevoeging in mijn portfolio. Ik heb inzichten opgedaan die ik ongetwijfeld later, of het nu als leider of werknemer is, kan meenemen om mijn steentje bij te dragen aan een duurzamere maatschappij.

Ondanks deze sterke interesse, gaat het schrijven van een masterproef niet zomaar *van een leien dakje*. Het voelde met momenten als een soort verstrengelde, moeizame tocht tussen verschillende leiderschapsstructuren, subtiel verschillende organisatieculturen en het alom bekende, maar complex fenomeen *het glazen plafond*. Dit was er één van lange dagen, korte nachten en veel reflectie; maar ik ben helemaal niet alleen gegaan. Deze masterproef is tot stand gekomen dankzij de steun van verschillende mensen die ik zeer graag wil bedanken.

Allereerst wil ik mijn promotor dr. Dave Stynen hartelijk bedanken voor zijn kwaliteitsvolle begeleiding doorheen het hele proces. Het was voor mij een ware uitdaging de masterproef nog op tijd af te krijgen, wat ogenschijnlijk enige *last-minute* flexibiliteit en extra inspanning langs uw kant heeft gevraagd. Dankzij uw snelle feedback en ondersteuning heb ik de motivatie gevonden om die laatste *spurt* te trekken naar deze finale aflevering.

Ook mijn lieve vrienden en familie ontbreken zeker niet in dit lijstje. Het combineren van twee masters in één jaar was een uitdaging die ik zeker niet alleen aangekund had. Jullie steun, motivatie en de nodige afleiding hebben mij door enkele moeilijke tijden gehaald en de *moed* gegeven om door te zetten. Dit met voldoende warmte, zodat eventueel *falen* ook omarmd wordt.

Alle 135 respondenten wil ik ook graag bedanken om de redelijk lange vragenlijst in te vullen, met een speciale attentie voor de organisaties die de tijd hebben genomen om hun interesse te uiten en de vragenlijst naar hun medewerkers uit te sturen.

En *last but not least*, mijn vriend Dries, bedankt om mijn *geklaag* over de complexiteit en het moeilijke jongleren tussen allemaal taken aan te horen en mij door dik en dun te blijven steunen.

Dank jullie wel.

Samenvatting

Ondanks het feit dat vrouwen vaker en met betere resultaten afstuderen dan mannen, blijven ze anno 2025 ondervertegenwoordigd in topfuncties (Statbel, 2024; Women in the Boardroom, 2024). Dit roept de vraag op waarom vrouwen, ondanks gelijke kwalificaties, vaak niet doorstromen naar het topmanagement (Kandola & Kandola, 2013). De onzichtbare barrières die vrouwen tegenhouden in opwaartse mobiliteit, resulterend in verticale gendersegregatie, wordt sinds de jaren '80 aangeduid als *het glazen plafond* (Kulik & Rae, 2019).

Een verklaring wordt op organisatiecultureel niveau gevonden in *de theorie van gegenderde organisaties* (Acker, 1990). Deze stelt dat mannelijk-patriarchale normen en gendervooroordelen via subtiele discriminatie op een impliciete wijze in selectie- en promotieprocessen kunnen doorwerken en bijgevolg genderrepresentatie beïnvloeden. Daarnaast wordt de organisatiecultuur machtsafstand als belemmerende factor geïdentificeerd. De sociale dominantietheorie van Sidanius en Pratto (2000) postuleert dat in organisaties waarin hiërarchie sterker geïnstitutionaliseerd wordt, bestaande maatschappelijke ongelijkheden, zoals genderongelijkheid, sterker bestendigd worden. Deze dominant-hiërarchische druk zou bijgevolg de opwaartse mobiliteit van vrouwen verhinderen (Mathew & Taylor, 2018). Een inclusieve aanpak, waarbij de focus ligt op autonomie, verbondenheid en competentie, zou in lijn met de zelfdeterminatietheorie (Ryan & Deci, 2000) essentieel zijn om structurele en culturele barrières te doorbreken. Specifiek komt de rol van duurzame leiders in beeld, met hun focus op onder andere diversiteit, rechtvaardigheid en work-life balance (Lee, 2017). Duurzaam leiderschap wordt hier voor het eerst gepostuleerd als een beschermende buffer voor de potentieel negatieve impact van organisatiecultuur op vrouwelijke representatie in leiderschap.

De centrale onderzoeksvraag binnen deze masterproef luidt: *Wat is de relatie tussen zowel gendervooroordelen als machtsafstand en vrouwelijke representatie binnen het topmanagement? Speelt duurzaam leiderschap hierin een modererende rol?* Vijf hypothesen werden opgesteld. Er wordt verwacht dat zowel gendervooroordelen (H1a) als machtsafstand (H1b) negatief geassocieerd zijn met vrouwelijke vertegenwoordiging binnen het topmanagement. Duurzaam leiderschap wordt daarentegen verwacht positief geassocieerd te zijn met deze vrouwelijke vertegenwoordiging (H2), alsook een bufferende rol te spelen. De relatie tussen zowel gendervooroordelen (H3a) als machtsafstand (H3b) en vrouwelijke representatie binnen het topmanagement wordt namelijk afgezwakt (resp. versterkt) wanneer duurzaam leiderschap hoog (resp. laag) is.

De onderzoeksvraag werd beantwoord aan de hand van een kwantitatieve cross-sectionele studie. De dataverzameling gebeurde via een online enquête die verspreid werd tussen 5 mei 2025 en 16 mei 2025. De steekproef ($n = 107$) bestond uit Belgische werknemers in loondienst van minstens 18 jaar oud, verzameld via *convenience sampling*. Gendervooroordelen, machtsafstand en duurzaam leiderschap werden gemeten aan de hand van gevalideerde schalen. Vrouwelijke genderrepresentatie werd geoperationaliseerd aan de hand van een rapportering van de verhouding vrouwen tegenover mannen in het topmanagement van de organisatie, een recent geïntroduceerde maatstaf die de reële gendersegregatie binnen leiderschapsfuncties weerspiegelt (van Derks en van Veelen, 2022). De data-analyse gebeurde met behulp van ordinale regressieanalyse in SPSS.

De resultaten tonen vooraleerst een significant negatief verband tussen gendervooroordelen en vrouwelijke vertegenwoordiging in leiderschap ($\log odds = -.59, p = .01$). In lijn met de *theorie van gegenderde organisaties*, fungeert een hogere mate van gendervooroordelen als voorspellend voor een lagere representatie van vrouwen in leiderschap. Dergelijke vooroordelen worden niet beschouwd als individuele incidenten, maar als systemisch verankerd in organisatieprocessen met een structurele onderwaardering van vrouwelijke bijdragen (Eagly & Karau, 2002). Machtsafstand daarentegen blijkt niet geassocieerd te zijn met vrouwelijke representatie ($\log odds = -.34, p = .08$). Dit kan wijzen op een mogelijk complex, niet-eenduidig effect; machtsafstand impliceert misschien niet vanzelfsprekend een homogenofiele organisatiecultuur, zoals in de sociale dominantie theorie (Sidanius & Pratto, 2000) vooropgesteld. Alsook kunnen mogelijk andere factoren de relatie bemiddelen, zoals toegang tot netwerken of meritocratische zelfbeelden (Lupu, 2012). Er werd verder wel een sterk hoofdeffect van duurzaam leiderschap op vrouwelijke representatie bevonden ($\log odds = 1.83, p < .001$). Duurzame leiders zouden door het stimuleren van ethische, inclusieve en mensgerichte managementpraktijken bijdragen aan een meer gendergelijke representatie in leiderschap. Volgens de zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci (2000) gebeurt dit doordat leiders de behoefte aan autonomie, verbonden en competentie in medewerkers vervullen.

Daarnaast werd duurzaam leiderschap als een significante modererende factor in de relatie tussen machtsafstand en vrouwelijke representatie in leiderschap geïdentificeerd ($\log odds = .47, p = .01$). Enkel in organisaties waar duurzaam leiderschap beperkt aanwezig is, gaat een grotere machtsafstand gepaard met een lagere vertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende functies. Dit bevestigt de rol van duurzaam leiderschap als beschermende buffer en de transformationele kracht van duurzaam leiderschap in het creëren van gelijkwaardige organisatieculturen. Dit zelfs in contexten die initieel sterk gecentraliseerd en hiërarchisch zijn ingesteld. In de relatie tussen gendervooroordelen en vrouwelijke vertegenwoordiging in leiderschap werd duurzaam leiderschap daarentegen niet significant als moderator geïdentificeerd ($\log odds = .17, p = .49$). Deze zou mogelijk niet voldoende zijn om de *hardnekkige* negatieve impact van gendervooroordelen in een organisatiecultuur te neutraliseren, zoals ook de klimaattheorie van Schneider (1975) suggereert.

Deze studie leverde een vernieuwende bijdrage aan de literatuur door duurzaam leiderschap te linken aan het glazen plafond, alsook aan reële vrouwelijke representatie in leiderschapsposities. Barrières voor vrouwelijke doorstroom naar topfuncties werden voordien vooral kwalitatief onderzocht. In deze masterproef werd organisatiecultuur namelijk voor het eerst kwantitatief bestudeerd in relatie tot reële gendersegregatie in leiderschap. Machtsafstand werd vernieuwend geoperationaliseerd aan de hand van *feitelijke* in plaats van *wenselijke* hiërarchie (House, 2004). Er werd ook een herwerkte schaal voor gendervooroordelen gebruikt (Madsen, 2021), waardoor mannen kunnen participeren.

Bovenstaande bevindingen onderstrepen het belang van organisaties om traditionele leiderschapsmodellen te herzien en te verschuiven naar meer duurzame benaderingen. Het is belangrijk in vervolgonderzoek te verdiepen welke aspecten van duurzaam leiderschap een cruciale rol spelen. Daarnaast is het essentieel om, naast de rolinvulling als leider, gendervooroordelen actief en preventief aan te pakken door middel van bewustwording en het waarborgen van eerlijke, niet-bevooroordeelde selectie- en evaluatieprocessen.

Ondanks haar bijdrage kent dit onderzoek enkele beperkingen. De steekproef is vooraleerst niet volledig representatief voor de volledige werkende beroepsbevolking. Mede door het plaatsvinden van een *selectiebias*, is er een verhoogde representatie van werknemers uit de *quartaire sector* aanwezig. Er is verder ook gebruik gemaakt van zelfrapportage, wat mogelijk leidt tot *perceptiebias*. Op inhoudelijk niveau verschillen de bevroagde perspectieven tussen enkele vragenlijsten (i.e. *vrouwelijk* versus *persoonlijk* perspectief), wat de interpretatie van de resultaten enigszins compliceert. Daarnaast kan door de specifieke schaalkeuze geïmpliceerd worden dat duurzaam leiderschap voorspellend is voor een *hogere* - in vergelijking met *gelijke* - representatie van vrouwen versus mannen in leiderschap. Hierbij wordt kritisch de vraag gesteld: bestaan er *positief-discriminerende* praktijken voor vrouwen in organisaties met duurzame leiders? Bieden meer vrouwen zich aan voor functies in organisaties met duurzame leiders? Wat als het net vrouwen zijn die meer duurzaam leiderschap belichamen? Voor deze laatste stellingname bestaat ook uitvoerige evidentie in de literatuur. Vrouwelijke leiders zouden namelijk een sterkere focus leggen op sociale duurzaamheid, gelijke beloning, zorg voor collectief welzijn, etc. (Pierli en collega's, 2022). Deze causale distincties konden door de cross-sectionele aard van de studie niet gemaakt worden.

Deze masterproef vormt een uitnodiging tot verdere diepgaande reflectie over hoe organisaties in de praktijk kunnen bijdragen aan een meer rechtvaardige en evenwichtige vertegenwoordiging aan de top, zodat duurzame sociale en economische groei bewerkstelligd kan worden (WHO, 2024; The World Bank, 2021).

Inhoudsopgave

WOORD VOORAF	1
SAMENVATTING	2
INHOUDSOPGAVE.....	5
OVERZICHT FIGUREN EN TABELLEN	7
HOOFDSTUK I: INLEIDING	8
HOOFDSTUK II: LITERATUURSTUDIE	12
2.1. Verticale gendersegregatie: het glazen plafond	12
2.1.1. Introductie en definiëring.....	12
2.1.2. Consequenties voor individu, organisatie en maatschappij	13
2.1.3. Barrières die bijdragen aan het glazen plafond	15
2.1.3.1. Barrières op macroniveau	15
2.1.3.2. Barrières op mesoniveau	16
2.1.3.3. Barrières op microniveau	17
2.2. De theorie van gegenderde organisaties	18
2.2.1. Introductie.....	18
2.2.2. Vooroordelen, discriminatie en organisatiecultuur	20
2.2.2.1. Van stereotypen naar vooroordelen	20
2.2.2.2. Disproportionele beperkingen	21
2.2.2.3. Devaluatie van bijdragen	23
2.3. GLOBE-organisatieculturen	25
2.3.1. Introductie.....	25
2.3.2. Gepercipieerde machtsafstand.....	26
2.4. Duurzaam leiderschap en het glazen plafond	28
2.4.1. Inclusie binnen organisaties	28
2.4.2. Van traditioneel naar duurzaam leiderschap	29
2.4.3. Duurzaam leiderschap: drijfveer van inclusie en rechtvaardigheid.....	30
2.5. Duurzaam leiderschap als moderator	32
2.6. Visualisatie van het onderzoekmodel.....	33
HOOFDSTUK III: METHODOLOGIE	34
3.1. Methode.....	34
3.2. Steekproef en dataverzameling	34
3.3. Operationalisatie	36
3.4. Analyseaanpak	38
HOOFDSTUK IV: RESULTATEN	39
4.1. Beschrijvende resultaten	39
4.2. Hypothesetoetsing	40

HOOFDSTUK V: DISCUSSIE	45
5.1. Bijdrage aan de literatuur	45
5.2. Theoretische discussie.....	46
5.3. Methodologische beperkingen	48
5.4. Implicaties en aanbevelingen	49
HOOFDSTUK VI: CONCLUSIE	51
BIBLIOGRAFIE	52
BIJLAGEN	72
Bijlage A: Overzicht van vragen aan respondent uit survey-onderzoek.....	72

Overzicht figuren en tabellen

Lijst met figuren

Figuur 1. Antecedenten van het glazen plafond, aangepast uit Taser-Erdogan (2021).....	15
Figuur 2. De processen binnen de theorie van gegenderde organisaties volgens Acker (1990) ..	18
Figuur 3. Overzicht van alle categorieën van Diehl en collega's (2020).....	21
Figuur 4. Vergelijking cultuurdimensies model Hofstede (1995) en GLOBE-project (2004).....	25
Figuur 5. De elementen van duurzaam leiderschap volgens Lee (2017).....	29
Figuur 6. Schematisch overzicht van het onderzoekmodel	33
Figuur 7. Interactie-effect van duurzaam leiderschap en machtsafstand.....	44
Figuur 8. Interactie-effect van duurzaam leiderschap en gendervooroordelen	44

Lijst met tabellen

Tabel 1. Overzicht van de categorische demografische en contextuele factoren.....	35
Tabel 2. Rapportering van genderrepresentatie in leiderschapsfuncties	39
Tabel 3. Pearson- en Spearman correlaties tussen de variabelen uit het model	41
Tabel 4. Bevindingen ordinale regressie (Model 1 en 2).....	42
Tabel 5. Bevindingen ordinale regressie (Model 3 en 4).....	43

HOOFDSTUK I: INLEIDING

Anno 2025 studeren vrouwen vaker en met betere resultaten af dan mannen (Statbel, 2024). Desondanks blijken ze nog steeds ondervertegenwoordigd in de hoogste leidinggevende posities (Women in the Boardroom, 2024). Op internationaal niveau wordt 23,3 procent van de topfuncties binnen organisaties bekleed door vrouwen. België stagneert, met 38 procent, op de vierde plaats wereldwijd. Dit roept de vraag op waarom, ondanks de gestegen participatiegraad van vrouwen op de arbeidsmarkt in de afgelopen eeuw (Kandola & Kandola, 2013), zij zo vaak vast lijken te zitten in middenmanagement. Dit terwijl zij over gelijke kwalificaties en prestaties beschikken. Deze problematiek wordt sinds de jaren '80 aangeduid als *het glazen plafond*, een metafoor voor de onzichtbare barrières die vrouwen tegenhouden om door te stromen naar topfuncties (Kulik & Rae, 2019). Een complex samenspel van individuele, culturele en structurele barrières in de doorstroom van vrouwen naar topfuncties zijn overheen decennia geïdentificeerd (Bhattacharya en collega's, 2018). Zo werden onder andere hardnekkige genderstereotypen binnen een patriarchale maatschappij (Ansari, 2016), verlaagd zelfvertrouwen van vrouwen (Zhao & Lord, 2016), beperkte toegang tot strategische netwerken en sponsors (Hoobler en collega's, 2009) en uitdagingen in werk-privébalans (Shockley & Singla, 2011) bestudeerd.

De metafoor van het glazen plafond is doorheen de jaren uitgegroeid tot een onderwerp voor verhit debat (Kulik & Rae, 2019). In de literatuur wordt het glazen plafond doorgaans wel erkend als een belangrijke maatschappelijke uitdaging. De Wereldbank introduceerde haar Genderstrategie 2024-2030, die benadrukt dat duurzame economische groei alleen mogelijk is wanneer vrouwen gelijke kansen krijgen om deel te nemen aan leiderschapsrollen (The World bank, 2021). In deze context wordt gendersegregatie regelmatig bestudeerd, verwijzend naar een onevenwichtige man-vrouw-verdeling binnen organisaties. Het zou namelijk resulteren in gemiste kansen op onder andere innovatie (Javaid en collega's, 2021), lagere marktkapitalisatie, enkele verminderde financiële prestaties (Laitinen & Laitinen, 2023), maar ook uitdagingen in de gezondheidssector (World Health Organization, 2024), enzovoort.

De *theorie van gegenderde organisaties* beschouwd als een belangrijke organisatieculturele verklaring voor de hardnekkige instandhouding van het glazen plafond (Acker, 1990). Organisaties worden hier beschouwd als vestigingen waarin bestaande patriarchale genderorden en genderdynamieken gereproduceerd worden. Organisaties zijn niet genderneutraal, maar eerder gestructureerd volgens een *statushiërarchie* waarin masculiene normen en waarden bevoordeeld worden. Mannelijk-dominante organisatieculturen, die vrouwen een lager gevoel van verbondenheid geven, zouden een belangrijke externe barrière vormen in het doorstromen van vrouwen naar topfuncties (Cheryan en collega's, 2016). Besluitvormingsprocessen en promotiecriteria zouden namelijk vaak impliciet in het voordeel van mannen werken (McPherson, 2001). Doherty en Eagly's (1989) sociale roltheorie postuleert dat diepgewortelde verwachtingen over mannelijkheid en vrouwelijkheid bijdragen aan de perceptie dat vrouwen minder geschikt zijn voor leiderschapsrollen. Vrouwen worden vaker geassocieerd met zorgzaamheid, passiviteit en volgzaamheid, terwijl assertiviteit en zelfverzekerdheid aan mannen wordt toegeschreven (Rudman & Glick, 2001). Dergelijke genderstereotypen kunnen leiden tot een lagere beoordeling van vrouwen in

leiderschapsrollen, wat vaak geuit wordt aan de hand van *ingroup-voorkeur* (McPherson, 2001). Mannen in leidinggevende posities zouden in dit geval andere mannen binnen informele netwerken bevoordelen, wat kan leiden tot een vicieuze cirkel van genderongelijkheid (Heilman, 2001). Gendervooroordelen op de werkvloer zouden bijgevolg bijdragen aan het ontstaan van een ongunstige, en in sommige gevallen een vijandige, werkomgeving voor vrouwen (Hewlett en collega's, 2008; Seymour, 1995). Volgens onderzoek van McPherson (2001) draagt genderhomofilie als direct mechanisme bij aan de ondervertegenwoordiging van vrouwen en weerspiegelt het een subtiele vorm van discriminatie. Ook het recente onderzoek van Song & Po-Chien (2025) bevestigde de significante negatieve relatie tussen vooroordelen en discriminatie op de werkvloer enerzijds en vrouwelijke doorstroom naar leiderschapsrollen anderzijds. Vrouwen die als moeders in cv's gepresenteerd worden, worden volgens Correll en collega's (2007) ook lager ingeschat op competentie en minder vaak aanbevolen voor aanstelling, terwijl vaders juist bevoordeeld werden ten opzichte van kinderloze mannen. Voorgaand onderzoek naar gendervooroordelen (*as is* binnen organisaties) in relatie tot het glazen plafond bleef voornamelijk kwalitatief van aard. Het beperkt aantal kwantitatieve studies nam louter het perspectief van vrouwelijke werknemers in. Deze onderzochten hun relatie met organisatiebetrokkenheid, promotiekansen en -gedrag, etc. Deze masterproef tracht een leemte in de literatuur te vervullen, namelijk het huidige gebrek van onderzoek dat gendervooroordelen als voorspeller beschouwt voor *reële* genderrepresentatie in leiderschap.

Naast de rol van gendervooroordelen binnen een culturele genderstatushiërarchie, wordt structurele *machtsafstand* binnen organisaties als een barrière geïdentificeerd voor de doorstroom van vrouwen naar topfuncties. De cultuurdimensie machtsafstand, zoals beschreven in GLOBE's (2004) cultureel organisatieonderzoek, verwijst naar de mate waarin machtsongelijkheid binnen een samenleving of organisatie als aanwezig en legitiem wordt beschouwd (House, 2004). In organisaties met een hoge machtsafstand zijn hiërarchieën sterk geïnstitutionaliseerd en worden machtsverschillen als vanzelfsprekend beschouwd. Deze context creëert een cultuur waarin autoriteit centraal staat en beslissingen top-down worden genomen (Hofstede, 1984). Volgens de sociale dominantie theorie van Sidanius en Pratto (2000) zouden sociale systemen de neiging hebben om ongelijkheid tussen groepen te bestendigen. In organisaties met een hoge machtsafstand zouden bestaande mannelijk-dominante waarden en stereotypen vaak geïnstitutionaliseerd worden, wat mannen in leiderschapsrollen bevoordeelt (Mathew & Taylor, 2018). Deze normen versterken het idee dat mannen van nature beter geschikt zijn voor leidinggevende posities (Tremmel & Wahl, 2023). Vial en collega's (2016) concludeerden in hun onderzoek dat culturen met een hoge machtsafstand vrouwen minder de kans geven om vragen te stellen, opdrachten uit te voeren en hun vaardigheden en competenties te tonen. Percepties van hiërarchie op de werkplaats worden daarnaast ook door Eslen-Ziya (2022) als een voorspeller van gendereigen uitdagingen voor vrouwelijk academici, alsook hun toekomstverwachtingen, geïdentificeerd. Waar talrijk eerder onderzoek voornamelijk *nationale* machtsculturen op een wijze van *gewenste* hiërarchische afstand benaderde, tracht deze studie het concept op organisatieniveau te vatten, waarbij bovendien de huidige *as is* beleving in plaats van individuele voorkeur wordt bevraagd. Slechts op deze wijze kan de nog eerder niet geëxpliceerde empirische associatie met *reële* gendersegregatie in leiderschap gemaakt worden.

In pogingen om het glazen plafond volledig af te breken wordt de ontwikkeling van een diversiteitsbeleid, mentorprogramma's en gelijke kansen in carrièreontwikkeling gepromoot. Echter, dergelijke programma's garanderen niet altijd positieve uitkomsten. Een *inclusieve aanpak* blijkt volgens Meng & Neill (2021) een sleutelrol te vervullen in het doorbreken van verticale gendersegregatie. Het gaat hier over het omarmen van die verschillen en het bevorderen van een gevoel van erbij horen, waardoor een hogere betrokkenheid wordt gecreëerd en vrouwelijke carrièreopportuniteiten hoger ingeschat worden. Sterke, inclusieve leiderschapspraktijken helpen volgens Santos en collega's (2022) om structurele belemmeringen zoals discriminatie, vooroordelen en ongelijke toegang tot kansen te verminderen. Dit kan volgens hen specifiek bewerkstelligd worden door een veilige omgeving te creëren, rechtvaardigheid te waarborgen, teamleden te betrekken bij beslissingen, diverse perspectieven te stimuleren en ieders bijdrage te faciliteren.

In deze scriptie bestuderen we meer bepaald de rol van *duurzaam leiderschap*. De inclusieve diversiteitsfocus kan als één van de essentiële onderdelen beschouwd worden binnen duurzaam leiderschap, zoals beschreven door Lee (2017). Duurzaam leiderschap richt zich onder andere op diversiteit, sociale rechtvaardigheid, werknemersontwikkeling, ontwikkelingen op lange termijn en worklife balance, waarbij ethisch handelen en samenwerking met alle stakeholders centraal staan. Duurzame leiders brengen mensen met verschillende achtergronden samen, waardoor diverse perspectieven en kennisgebieden samenkomen voor creatieve oplossingen en groepsdenken wordt voorkomen (Capra, 1997). Hoewel duurzaam leiderschap *an sich* nog niet in relatie is gebracht met het glazen plafond en gendersegregatie in leiderschapsposities, blijken inclusieve leiderschapspraktijken wel degelijk een positieve impact op vrouwelijke carrièrevoortgang te hebben. Wanneer de uitdagingen van het glazen plafond binnen organisaties door een inclusieve leiderschapsfocus geadresseerd en aangepakt worden, kan dit volgens onderzoek van Meng & Neill (2021) zowel direct als indirect vrouwen *empoweren* in hun continue carrièrevoortgang en om opportuniteiten aan te gaan. Ook recent onderzoek van Aggarwal (2025) suggereert dat inclusieve leiderschapspraktijken vrouwelijke carrièremobiliteit significant bevordert, waardoor vrouwelijke representatie in leiderschapsposities zal toenemen.

Echter, inclusieve leiders in *niet-inclusieve* organisatieculturen kunnen volgens Santos en collega's (2022) extra uitdaging kennen in het veranderen van de cultuur en organisatiepraktijken, aangezien zij regelmatig op weerstand binnen het team botsen. Toch kunnen leiders volgens de auteurs binnen dergelijke teams verandering initiëren door te pleiten voor inclusieve acties, zich selectief te omringen met gemotiveerde collega's en zo een steeds groter draagvlak voor verandering te creëren. Er kan gepostuleerd worden dat inclusieve, en bijgevolg duurzame, leiders de relatie tussen organisatiecultuur en carrièrevoortgang van vrouwen zouden kunnen afzwakken, door actief in te grijpen in hoe culturele waarden en normen vertaald worden naar de praktijk. Deze theoretische stellingname werd echter nog niet eerder via moderatie-analyse empirisch onderzocht. Vandaar luidt de vernieuwende onderzoeksvraag binnen deze scriptie: 'wat is de relatie tussen organisatiecultuur (i.e. gendervooroordelen en machtsafstand) en genderrepresentatie in topmanagement, en speelt duurzaam leiderschap een modererende rol in dit verband?'. Deze studie beoogt het recent geïntroduceerde duurzaam leiderschap verder op de kaart te zetten, niet voor diens traditioneel bestudeerde rol in bijvoorbeeld jobsatisfactie of organisatiebetrokkenheid, maar een vernieuwende focus te leggen op genderongelijkheid en het glazen-plafond-fenomeen.

De resultaten van dit onderzoek kunnen belangrijke implicaties hebben voor organisatiebeleid en strategieën om organisatiecultuur en leiderschapspraktijken te verbeteren. Dit kan gelijkwaardigheid in carrièrekansen voor vrouwen naar leiderschapsposities bevorderen en waarborgen. Genderinclusie op de werkvloer werd sinds dien conceptualisering overwegend kwalitatief of via secundaire analyse bestudeerd (Oakley, 2000; Meyerson & Fletcher, 2000; Eagly & Carli, 2008). De kwantitatieve studies sinds de jaren 2000 richten zich bijna uitsluitend op de subjectieve percepties, zoals *ervaren* doorgroeibarrières van vrouwen naar topmanagement. Deze masterproef hanteert een maatstaf die *reële* gendersegregatie binnen leiderschapsfuncties operationaliseert, namelijk het aandeel vrouwen versus mannen in topmanagement, zoals van Veelen & Derks in 2022 introduceerden. Hoewel deze aanpak nieuwe inzichten biedt, worden ook de bijhorende beperkingen besproken.

HOOFDSTUK II: LITERATUURSTUDIE

2.1. Verticale gendersegregatie: het glazen plafond

2.1.1. Introductie en definiëring

Egalitaire normen en economische druk, zoals de noodzaak van een dual inkomen, hebben de houding ten opzichte van vrouwen op de werkvloer ingrijpend veranderd (Salverda, 2017). Het groeiende bewustzijn binnen het bedrijfsleven over het belang van genderdiversiteit, in combinatie met maatregelen tegen discriminatie en seksueel grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer, heeft de participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt verder versterkt (Abalkhail, 2017). Daarnaast spelen beleidsmaatregelen zoals de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties voor 2030 en genderquota voor beursgenoteerde bedrijven binnen België een rol in het bevorderen van gelijkheid op de werkvloer (Schandevyl en collega's, 2023). Desondanks blijkt gendergelijkheid niet volledig bereikt. Wereldwijd wordt 23,3% van de topfuncties bekleed door vrouwen (Women in the Boardroom, 2024). Hoewel België met 38% op de vierde plaats staat, blijft verdere vooruitgang nodig geacht. Volgens het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen (2024) wordt 34% van de bestuurszetels in beursgenoteerde bedrijven door vrouwen ingenomen, terwijl vrouwen hier slechts 14% van de directieposities bekleden (Rosa vzw, 2024).

Dit fenomeen vormt een weerspiegeling van *verticale of hiërarchische gendersegregatie* binnen de arbeidsmarkt, waarbij vrouwen doorgaans in lagere (management)posities binnen organisaties blijven, terwijl mannen doorgaans domineren in hogere functies (Longarela, 2016). Eén van de gerapporteerde oorzaken van de verticale gendersegregatie zijn de onzichtbare barrières die gekwalificeerde vrouwen belemmeren om door te dringen tot hogere niveaus binnen de hiërarchie van organisaties (Enid Kiaye & Maniraj Singh, 2013). Dergelijke carrièrebarrières worden beschouwd als "gebeurtenissen of omstandigheden, zowel binnen het individu als de omgeving die carrièrevooruitgang moeilijker maken" (Swanson & Woitke, 1997, p.446). Deze hindernissen worden regelmatig aangeduid met de term *het glazen plafond*. Het werd voor het eerst geïntroduceerd in 1978 – de eindfase van de seksuele revolutie – in een speech van Marilyn Loden (Loden, 1987). De term kreeg echter brede bekendheid dankzij Hymowitz en Schellhardt, die hem in 1986 gebruikten in een artikel in *The Wall Street Journal* (Boyd, 2012). Dit heeft verder bijgedragen aan de formulering van het vraagstuk rond verticale of hiërarchische gendersegregatie en de oprichting en werking van de *Federal Glass Ceiling Commission* tussen 1991 en 1996 in de Verenigde Staten (Adamson, 2012).

Later gaven Cotter en collega's (2001) een specifieke invulling aan het glazen plafond en stelden daarbij vier criteria vast: (1) de ongelijkheid mag niet volledig verklaard worden door andere factoren zoals ervaring of opleiding. (2) De discriminatie wordt ernstiger naarmate de hiërarchische positie stijgt. (3) Het fenomeen houdt rechtstreeks verband met doorgroeimogelijkheden naar hogere functies. (4) De mate van ongelijkheid neemt toe gedurende de loopbaan. Dambrin en Lambert (2008) breidden de bestaande definitie van het glazen plafond verder uit door te postuleren dat een samenspel van verschillende organisatorische en gedragsmatige vooroordelen ertoe leidt dat

gekwalficeerde vrouwen zich – bewust of onbewust – verwijderen van de traditionele bedrijfsstructuur. Het wordt beschouwd als een samenspel van hindernissen op maatschappelijk, individueel, organisatorisch en wetgevend vlak, die vrouwen dwingen om keuzes te maken die hun doorgroei naar hogere posities in de hiërarchie beperken (Lupu, 2012).

Hoe het glazen plafond en diens onderliggende barrières gepercipieerd en beoordeeld wordt, kent zowel cross-culturele als interpersoonlijke variabiliteit (Taparia & Lenka, 2022). Opleidingsniveau, leeftijd, burgerlijke status, ouderschap en sociale klasse beïnvloeden de identificatie van obstakels. Daarnaast verschijnen deze hindernissen in sommige landen vanaf de lagere managementniveaus, terwijl ze elders pas opduiken vanaf het middenkader (Bloch en collega's, 2019).

In een poging om het glazen plafond *volledig af te breken*, hebben verschillende Europese landen beleidsmaatregelen ingevoerd die gericht zijn op het verminderen van de gendersegregatie overheen de verschillende managementlagen. Zo werd de Belgische wet rond genderquota's ingevoerd voor openbare organisaties (Schandevyl en collega's, 2023). Sinds januari 2013 is het verplicht dat één derde van de leden van de raad van bestuur van beursgenoteerde en autonome overheidsbedrijven uit vrouwen bestaat. Er worden daarnaast meer initiatieven genomen om vrouwelijke managers te ondersteunen, bijvoorbeeld door training en mentorschap (Marshall en collega's, 2022). Er wordt meer bewustwording gecreëerd rond de huidige hiërarchische *machocultuur*, waarin vrouwen ontmoedigd worden zich kandidaat te stellen voor verantwoordelijke posities (Bhattacharya en collega's, 2018). In landen zoals Noorwegen, Zuid-Korea en Finland werden vaderschapsverlof beter vastgelegd, met zogenaamde 'papamaand'-bonussen in Zuid-Korea, waarbij vaders gestimuleerd worden om een actievare rol op zich te nemen in de zorg voor hun kinderen (Lee, 2022). Dergelijke initiatieven hebben in Westerse landen in de afgelopen decennia bijgedragen aan een toename van genderdiversiteit in bestuursraden en een grotere vertegenwoordiging van vrouwen in managementposities (Rosa vzw, 2024). Desondanks gaat deze verbetering maar traag en lijkt er enige stagnering plaats te vinden. Bij het huidige tempo van vooruitgang zou het volgens experts nog 134 jaar duren om internationaal volledige gelijkheid te bereiken (*World Economic Forum*, 2024), wat de aanzienlijke afstand benadrukt die nog afgelegd moet worden om gendergelijkheid te realiseren. Deze uitdaging wordt verder verergerd door de intersectie van gender en etniciteit, waarbij vrouwen uit etnische minderheden te maken krijgen met extra barrières (Bloch en collega's, 2020). Ze worden vaak geconfronteerd met twijfels over hun capaciteiten en het ontzeggen van kansen vanwege persoonlijke kenmerken.

2.1.2. Consequenties voor individu, organisatie en maatschappij

Er bestaat wereldwijd brede overeenstemming dat gendergelijkheid een fundamenteel mensenrecht is en een essentiële bijdrage levert aan de economische ontwikkeling van landen (Elbers & Grigore, 2018). Het streven naar meer vrouwelijk leiderschap gaat verder dan louter representatie; het fungeert als een belangrijke katalysator voor duurzame ontwikkeling, economische groei en maatschappelijke vooruitgang (Faugoo, 2024). Verschillende onderzoeken suggereren dat een groter genderdiversiteit binnen het topmanagement geassocieerd zou zijn met enkele gevolgen op individueel, organisatie- en breed-maatschappelijk niveau.

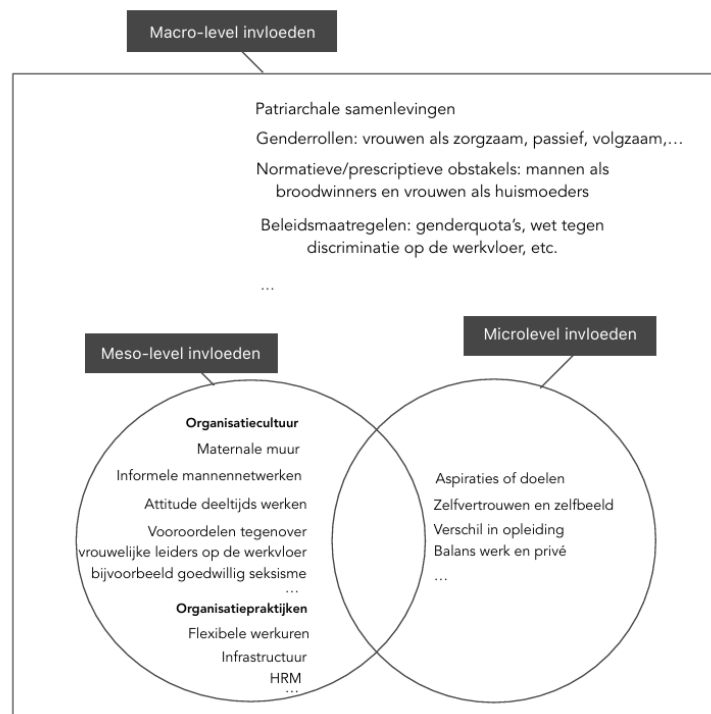
Gevolgen op individueel niveau. Algemeen wordt gesteld dat de heersende organisatiecultuur een invloed heeft op de moraal, tevredenheid binnen de job en het engagement van werknemers (Johnson en collega's, 2016). Een organisatiecultuur dat gekenmerkt wordt door het glazen plafond zou depressie, stress, *burnout* en ontevredenheid bij vrouwelijke werknemers faciliteren (Kim en collega's, 2013; Sharma en Sehrawat, 2014; Sunaryo en collega's, 2024). Deze bevindingen sluiten aan bij de sociometer-theorie van Leary (1999), die stelt dat negatieve gedragingen, zoals devaluatie en discriminatie van individuen, schadelijk effecten hebben op zelfvertrouwen. Dit kan op zijn beurt leiden tot depressie en gevoelens van eenzaamheid (Leary, 1999).

Gevolgen op organisatieniveau. Een prominent aanwezig glazen plafond zou op bedrijfsniveau een negatieve impact hebben op hun beschikbare talentenpool en uiteindelijk op hun bedrijfsuitkomsten (Remington en Kitterlin-lynch, 2018). Vrouwen die het moeilijk vinden om binnen een vijandige werkomgeving te werken zullen vaker het bedrijf verlaten om hun eigen onderneming oprichten (Mattis, 2004). Daarnaast hebben percepties rond de aanwezigheid van een glazen plafond invloed op het bedrijfsimago (Powell & Butterfield, 2015) en omwille van het verlies van talent ook organisatieproductiviteit (Remington en Kitterlin-lynch, 2018). Vrouwelijke leiders zouden zich vaker richten op oplossingen op lange termijn door zich in te zetten voor milieuvriendelijke en sociaal verantwoorde initiatieven binnen organisaties (Holman, 2017). Bovendien bezitten vrouwelijke leiders doorgaans een sterkere teammentaliteit, wat resulteert in een verbeterde werkcultuur en hogere tevredenheid onder werknemers (PWC, 2021). Echter, academici wijzen op het belang en de kracht van genderdiverse topmanagement binnen bedrijven, waar mannen en vrouwen hun sterkten kunnen combineren en elkaars valkuilen compenseren. Organisaties met minder genderdiversiteit op hoger managementniveau, zouden namelijk sneller te maken hebben met gemiste kansen in onder andere innovatie (Javaid en collega's, 2021), een lagere marktkapitalisatie en enkele verminderde financiële prestaties (Laitinen & Laitinen, 2023).

Gevolgen op maatschappelijk niveau. Grotere genderdiversiteit binnen het topmanagement zou eveneens op maatschappelijk niveau een positieve invloed hebben op onderwijskwaliteit en gezondheidsresultaten, wat bijdraagt aan de opbouw van gezondere en welvarendere gemeenschappen (UN Women, 2018). Door vrouwen te ondersteunen in het verkrijgen van leiderschapsrollen kunnen samenlevingen systemische ongelijkheden aanpakken en onbenut potentieel strategisch inzetten (Conzon, 2023). Dit draagt bij aan de opbouw van meer veerkrachtigere economieën en meer stabiele maatschappijen (Sam, 2015). Maatschappijen die hogere niveaus van gendergelijkheid bereiken, bieden niet alleen betere sociaaleconomische kansen voor vrouwen, maar zijn ook geneigd sneller en eerlijker te groeien. Lagere armoedecijfers, verbeterde milieu-duurzaamheid, meer innovatie in consumentkeuzes en een betere besluitvorming zouden enkele positieve gevolgen hiervan zijn (Eswari, 2019). De studies benadrukken hoe economische ontwikkeling en gendergelijkheid nauw met elkaar verbonden zijn. Academici wijzen er dan ook op dat gelijke toegang tot leiderschapsposities niet alleen een ethische noodzaak is, maar ook een strategische investering in een duurzamere en welvarendere toekomst voor iedereen (UN Women, 2018).

2.1.3. Barrières die bijdragen aan het glazen plafond

Onderzoek naar de antecedenten van het glazen plafond benadrukt het belang van een geïntegreerde benadering, waarin invloeden op micro-, meso- en macroniveau in samenhang worden bestudeerd. Het *microniveau* reflecteert onder meer de subjectieve ervaringen van individuen en hun carrièreambities (Taser-Erdogan, 2021). Het *mesoniveau* verwijst naar de organisatorische processen gerelateerd aan gendergelijkheid en organisatorische hiërarchieën. Op *macroniveau* wordt verwezen naar de cognitief-culturele, normatieve en regulerende factoren binnen de heersende maatschappij. In Figuur 1 wordt een niet-exhaustief overzicht gepresenteerd van enkele belangrijke barrières van het glazen plafond. De interne cirkels staan voor de invloeden op micro- en mesoniveau, die zich binnen de bredere context van het macroniveau vestigen en ontwikkelen. De overlapping tussen deze niveaus onderstreept hun wederzijdse afhankelijkheid en samenhang (Syed & Özbilgin, 2009).



Figuur 1. Antecedenten van het glazen plafond, aangepast uit Taser-Erdogan (2021)

Specifieke invulling van deze obstakels kent cross-culturele verschillen. De voorbeelden in dit schema zijn voornamelijk gebaseerd op Westers empirisch onderzoek.

2.1.3.1. Barrières op macroniveau

Het institutionele macroperspectief beschrijft hoe organisaties en individuen overleven en standhouden door zich aan te passen aan reguliere, sociale en culturele druk uit de externe omgeving (Taser-Erdogan, 2021). Nationale instituties vormen een belangrijke – maar niet alles bepalende – factor voor individuele carrièrekeuzes, aangezien deze gevormd worden door een culturele, economische, politieke en historische context (Chudzikowski et al., 2011). De sociaal-geconstrueerde perceptie van realiteit, gevormd door gedeelde overtuigingen en waarden, zijn geworteld in een

ationale of culturele achtergrond (Taser-Erdogan, 2021). Dergelijke ethische overtuigingen en culturele tradities kunnen gedragingen en opvattingen binnen een samenleving sturen. In sterk patriarchale samenlevingen kan bijvoorbeeld de nadruk op traditionele genderrollen een belemmering vormen voor de deelname van vrouwen aan de arbeidsmarkt, waardoor hun werkgelegenheidskansen binnen organisaties beperkt blijven (Erdogan-Taser, 2021). Uit onderzoek van Metcalfe (2007) blijkt dat in landen in het Midden-Oosten vrouwen disproportioneel meer uitdagingen ervaren die kunnen toegeschreven worden aan een culturele, patriarchale en familiale prescriptieve druk. De prescriptieve of evaluatieve dimensie wordt ook geïllustreerd door Thams en collega's (2018) die stellen dat de aanwezigheid van vrouwen in bestuursraden afhankelijk is van het bestaan van specifieke beleidsmaatregelen. De mate waarin organisaties onder druk staan van sterk prescriptieve macro-invloeden bepaalt in hoeverre ze op elkaar gaan lijken. Volgens Scott (1995) leiden vergelijkbare externe drukfactoren ertoe dat organisaties soortgelijke administratieve structuren aannemen, wat resulteert in organisatorische homogeniteit.

2.1.3.2. Barrières op mesoniveau

Op mesoniveau weerspiegelen (1) de organisatiecultuur en (2) de organisatiepraktijken de factoren die het leiderschap van vrouwen kunnen ondersteunen of belemmeren (Taser-Erdogan, 2021). De sociaal geaccepteerde eigenschappen die aan mannen en vrouwen worden toegeschreven, dringen door tot op organisatieniveau en beïnvloeden elke organisatie binnen een specifieke cultuur (Jamali, 2006). Toch kunnen binnen een bepaalde macrocontext diverse organisatieculturen bestaan, elk met unieke waarden, normen en overtuigingen (Aycan & Kirmanoglu, 2007).F

Organisatiecultuur. Een organisatiecultuur wordt onder andere gedefinieerd als een samenstelling van fundamentele waarden, gedragsregels, artefacten en handelingspatronen die richting geven aan de interacties tussen medewerkers en hun betrokkenheid bij de organisatie in het geheel (Van Muijen, 1994). Kluckhohn (1951) beschreef cultuur als "gepatroniseerde manieren van denken, voelen en reageren op de specifieke manier van de groep waartoe men behoort". Alvesson (2013) identificeert daarnaast ook zes metaforen om organisatiecultuur te begrijpen, waaronder een *kompas* (een cultuur geeft richting en instructie voor prioriteiten), *sociale lijm* (gedeelde ideeën, symbolen en waarden beschermen tegen fragmentatie), *mentale gevangenis* (cultuur vormt blinde vlekken en een statische wereld waarin sociale constructen moeilijk kritisch kunnen veranderd worden), *affect-regulator* (richting en scripts voor de uiting van emotie en affectie) en een *heilig rund* (verwijzend naar de kern van de organisatie waar sterke toewijding voor bestaat).

Aangezien organisatiecultuur binnen de literatuurstudie nog uitvoerig aan bod zal komen (cf. theorie van gegenderde organisaties), zal hier in dit gedeelte inleidend, maar kort bij stilgestaan worden. Organisatiecultuur zou een reproducerend mechanisme vormen die de toegang van vrouwen tot leiderschapsposities mee kan bepalen (Acker, 1990). Kenmerken zoals humane oriëntatie en het nastreven van gemeenschappelijke doelen blijken samen te hangen met een hogere doorstroom van vrouwen naar topfuncties, zelfs in sterk gesegregeerde sectoren zoals STEM (Bajdo & Dickenson, 2001; Diekman en collega's, 2010). Tegelijk blijven culturele barrières, zoals de maternale muur (Crosby en collega's, 2044) en informele mannennetwerken (Jackson, 2001; Cullen, 2023), een belemmering vormen. Gangbare informele mannennetwerken binnen organisaties zouden vrouwen

verhinderen van hogere functies en sociaal kapitaal (Jackson, 2001; Cullen, 2023). *De maternale muur* verwijst naar de negatieve percepties wanneer een vrouwelijke werknemer kinderen krijgt, die carrièrekeuzes van vrouwen zou beïnvloeden (Crosby en collega's, 2004). Deze concepten kunnen verklaard worden vanuit de *theorie van gegenderde organisaties* (Acker, 1990), dat in een later deel uitgebreid aan bod komt. Ze zouden de toegang van vrouwen tot strategisch sociaal kapitaal beperken en zo hun carrièreontwikkeling negatief beïnvloeden.

Organisatiepraktijken. Naast de gecultiveerde waarden en normen binnen organisaties, staat ook *human resource management* (HRM) in relatie tot het in stand houden of doorbreken van het glazen plafond. Saffold (1988) beschreef dat een organisatiecultuur, door diens gedeelde waarden, als fundament voor organisatiestructuur fungeert. Het creëert het kader met de normen waaraan werknemers moeten voldoen (Shein, 2004) en hoe het bedrijf zijn operaties moet runnen.

Organisaties die flexibele werkuren met familievriendelijk beleid aanbieden, zijn doorgaans meer aantrekkelijk voor vrouwen (Benson & Yukongdi, 2004; Hoobler, 2009), aangezien vrouwen in het algemeen proportioneel meer huishoudelijke taken opnemen en aandacht hebben voor conflicten tussen werk en privé (Segovia-Pérez en collega's, 2018). Deeltijds werkende werknemers zouden vaker ernstige weerstand van mannelijke collega's krijgen en afgewend worden van partnerschappen binnen de organisaties (Lupu, 2012). Ook de infrastructuur *van* en *naar* de organisatie blijkt een invloed te hebben. Het ontbreken van veilig en verzekerde middelen van transportatie zouden vrouwen hun veiligheid en ten gevolg hun mobiliteit verhinderen. Dit resulteert in verschillende gemiste carrièreopportuniteiten (Saifuddin en collega's, 2019).

2.1.3.3. Barrières op microniveau

Op microniveau kunnen enkele persoon-gecentreerde barrières voor het glazen plafond worden geïdentificeerd (Enid Kiaye & Maniraj Singh, 2013). Een genderkloof in opleiding vormt een verklaring voor de lagere opwaartse mobiliteit van vrouwen, aangezien zij minder STEM- en IT-gerelateerde richtingen aspireren (WEF, 2020) en hogere managementposities ambiëren (Litzky & Greenhaus, 2007; Terjesen & Sing, 2008). Voorkeurstheorieën (Hakim, 2006) stellen dat deze kloof en hiërarchische segregatie zal blijven voortbestaan vanwege intrinsieke verschillen in waarden en levensdoelen; mannen streven van nature nu eenmaal vaker naar topfuncties, terwijl vrouwen kiezen voor een beter werk-privébalans en hierdoor laagbetaalde instapposities accepteren (Merens & Iedema, 2021; Segovia-Pérez en collega's, 2019). Dit maakt dat vrouwen zich sneller uit promotiekansen terugtrekken indien deze het vervullen van hun familiale ambities bedrijgt.

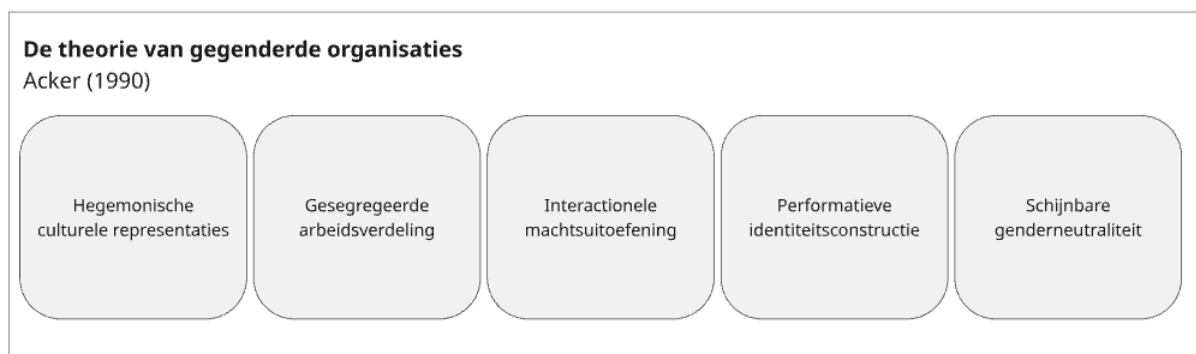
Echter, parallel in de literatuur bestaat het discours dat deze voorkeursverschillen deels voorgeschreven worden door sociale rollen en gendergekleurde opvoeding (Eagly & Karau, 2002). Meisjes worden minder gestimuleerd om buitenshuis actief te zijn en risico's te nemen (Maxfield en collega's, 2010). De traditionele genderrollen, waarbij mannen worden beschouwd als de primaire broodwinners en vrouwen als de belangrijkste zorgfiguren, zouden kunnen verklaren waarom vrouwen minder hoge managementposities ambiëren. De perceptie van 'de ideale moeder' en 'de ideale werknemer' zijn moeilijk verenigbaar, want professioneel succes gaat vaak gepaard met het opgeven van familiale verantwoordelijkheden (Crosby en collega's, 2004; Erdogan-Taser, 2021).

2.2. De theorie van gegenderde organisaties

2.2.1. Introductie

In het debat over de barrières voor vrouwen in leiderschapsposities, biedt de *theorie van gegenderde organisaties* een kader om de subtiele mechanismen van genderongelijkheid in organisatorische structuren te analyseren (Mills, 1988; Williams en collega's, 2012; Acker, 2020). Deze benadrukt hoe vrouwen zich doorgaans onbewust aanpassen aan androcentrische organisatiesystemen die ervaringen en kennis van hoogopgeleide, heteroseksuele witte mannen valoriseren en reproduceren (Williams en collega's, 2012). Gendersverschillen worden niet biologisch bepaald, maar sociaal geconstrueerd door interactie en onderhandeling (Clark-Saboda & Lemke, 2023). Ze worden geïnternaliseerd en geïnstitutionaliseerd binnen traditioneel gender-binaire juridische kaders en sociale praktijken. Taalgebruik en gedragingen op de werkvloer, bijvoorbeeld, vormen geen uiting van een intrinsieke identiteit, maar van performatieve handelingen die binnen androcentrische werkomgevingen voortdurend in praktijk worden onderhandeld (Holland-lantosca & Lemke, 2022).

Bijgevolg zijn organisaties volgens Acker (1990) geen genderneutrale omgevingen. Ze worden beschouwd als ruimtes waarin zich langs bepaalde *genderlijnen* processen afspelen van 'voordeel en nadeel, uitbuiting en controle, actie en emotie, betekenis en identiteit'. Deze dynamieken worden beschreven aan de hand van vijf onderling verbonden processen die de structurele barrières van vrouwen in het doorstromen naar leidinggevende posities weerspiegelen (cf. Figuur 2).



Figuur 2. De vijf processen binnen de theorie van *gegenderde organisaties* volgens Acker (1990).

Een eerste mechanisme dat bij zou dragen aan genderongelijkheid binnen organisaties betreft *hegemonische culturele representaties*. Symbolieken op de werkvloer, variërend van taalgebruik tot visuele voorstellingen, bevordert namelijk overwegend masculiene beelden van een ideale leider: het besluitvaardig, charismatisch en onaantastbaar individu. Stereotype mannelijke waarden, zoals controle, competitie, assertiviteit, en, paradoxaal genoeg, ook vormen van uitsluiting en discriminatie domineren binnen huidige Westerse samenlevingen. Binnen dergelijke contexten bevordert deze beeldvorming de impliciete veronderstelling dat vrouwen minder capabel of geschikt zijn. Macarie en collega's (2011) stellen dat deze culturele nadruk op masculiene leiderschapsmodellen de marginalisering van meer feminiene managementstijlen in de hand heeft gewerkt. Onder feminiene managementstijlen beschouwt men democratische en participatieve benaderingen, die sterke waarde hechten aan samenwerking, empathie, integriteit, detailgerichtheid en intrinsieke motivatie.

Een tweede onderliggend mechanisme speelt zich in het verlengde hiervan af; een *gesegregeerde arbeidsverdeling* (Acker, 1990). Geïnternaliseerde patriarchale normen beïnvloeden de allocatie van sociale rollen, verantwoordelijkheid en zelfs de indeling van fysieke werkruimtes. Deze structuren zouden zowel horizontale als verticale gendersegregatie bevorderen (cf. supra), door onder andere beperkte toegang tot diverse loopbaantrajecten en ongelijke verloning (Longerla, 2016).

Bestaande hiërarchische gendersegregatie wordt volgens de theorie verder bestendigd door het derde mechanisme; *interactionele vormen van machtsuitoefening* (Acker, 1990). Micropolitieke processen op de werkvloer, zoals netwerkvorming, vergaderdynamieken en informele besluitvormingsstructuren, functioneren als hiërarchie-reproducerende mechanismen. Subtiele vormen van uitsluiting, stereotypering en vooroordeel manifesteren zich namelijk binnen interacties op de werkvloer. Hoewel moeilijk te detecteren, hebben ze desalniettemin een impact op de positie van vrouwen binnen organisaties. De *tweede-generatie genderbias* is een bijzonder relevante uiting hiervan (Eagly & Carli, 2007; Emory, 2013). Dit concept verwijst naar subtiele, vaak onbewuste vormen van vooroordelen die in de huidige tijd de plaats ingenomen hebben van de expliciete, openlijke vormen van discriminatie; het traditioneel vijandig seksisme. Cortina (2008) introduceerde in aansluiting hierop het concept *workplace incivility* als een vorm van coverte discriminatie. Het betreft gedrag dat niet expliciet vijandig of agressief van aard is, maar desondanks substantieel bijdraagt aan een vijandige werkomgeving. Om enkele voorbeelden te vernoemen; het negeren van de bijdragen van collega's, het maken van subtiel-denigrerende opmerkingen of grapjes, het frequent onderbreken tijdens vergaderingen of het herhaaldelijk overschrijden van persoonlijke grenzen.

Acker (2004) stelde als vierde mechanisme het proces van *performatieve identiteitsconstructie* binnen organisaties voor. Het verwijst naar het zich als werknemer voortdurend positioneren ten opzichte van heersende sociale normen en gestelde verwachtingen. Deze performatieve druk dwingt individuen, waaronder vrouwen, tot doorgedreven zelfregulatie, emotiemanagement en strategische gedragsaanpassingen, ten koste van een authentieke invulling van leiderschap. De zelfselectie van vrouwen, waarbij afgezien wordt van promotiekansen of het besluit gemaakt wordt de organisatie te verlaten, wordt in dit kader als een schijnkeuze beschouwd (Rodriguez en Guenther, 2022). Deze beslissing, ogenschijnlijk vrijwillig gemaakt, blijkt in realiteit het resultaat van structurele uitsluitingsmechanismen. De ervaren kosten van carrièrevoortgang en promotie worden dan als onevenredig hoog gepercipieerd, met name in relatie tot hun persoonlijke leven en welzijn. Vrouwen voelen zich dan dikwijls buitenstaanders of *indringers* binnen een organisatiecultuur die in sterke mate wordt gedomineerd door mannelijke normen en waarden. Voortdurende inspanning is vereist om legitimiteit en competentie te bewijzen en te conformeren naar dominante gedragsnormen. Het verhoogde risico op uitstroom uit de professionele context blijkt volgens Cormier (2006) voornamelijk te bestaan door een dergelijke *dubbele druk*, van aanpassing enerzijds en uitsluiting anderzijds.

Dat organisaties zich vaak niet bewust zijn van bovengenoemde dynamieken, komt tot uiting in wat Acker (2004) aanduidt als het proces van *schijnbare genderneutraliteit*. Het beeld dat organisaties vaak willen meegeven draait rond genderneutraliteit en -inclusiviteit, met structuren en praktijken die op het eerste zicht toegankelijk lijken voor iedereen. In werkelijkheid baseren structuren zich op impliciete aannames over *de ideale werknemer*: een individu zonder zorgverantwoordelijkheden, met

volledige beschikbaarheid en continue inzetbaarheid. Deze stellingname sluit aan bij een traditioneel-mannelijke levensloop. Dit resulteert in het structureel benadelen van voornamelijk moeders en andere zorgdragende werknemers; niet door expliciete uitsluiting, maar door het onvermogen van organisaties om af te wijken van een normatief en genderblind ideaal (cf. *maternal wall*).

Deze scriptie legt vooraleerst de focus op de wijze waarop stereotypen in de vorm van gendervooroordelen op organisatieniveau de carrièreontwikkeling van vrouwen kunnen beïnvloeden. Zoals blijkt uit het theoretisch kader van *gegenderde organisaties*, zijn dergelijke vooroordelen niet enkel individueel of incidenteel van aard, maar kunnen ook structureel ingebed zijn in organisatorische praktijken, normen en cultuur. De rolcongruentietheorie (Eagly & Karau, 2002) is in dit kader bijzonder relevant. De theorie legt bloot hoe waargenomen incongruentie tussen vrouwelijke genderrollen en traditionele verwachtingen van leiderschap kan leiden tot een systemische onderwaardering van vrouwen in leidinggevende posities (cf. infra).

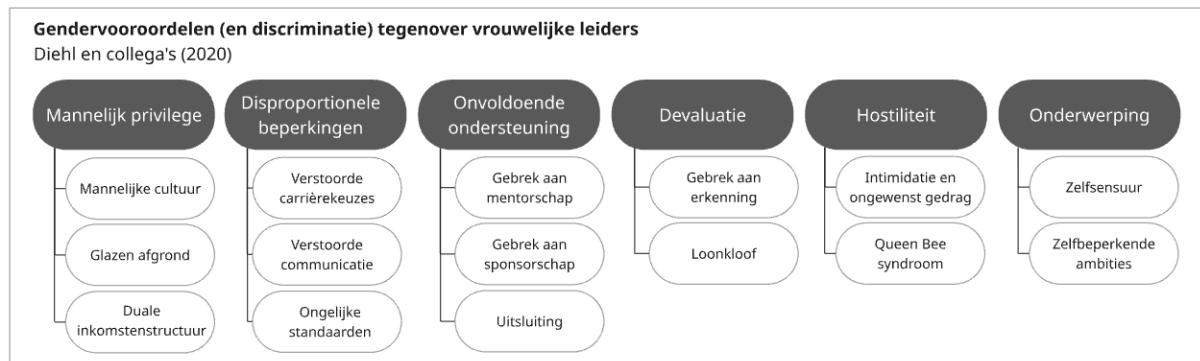
2.2.2. Vooroordelen, discriminatie en organisatiecultuur

2.2.2.1. Van stereotypen tot vooroordelen

Gendervooroordelen en subtiele vormen van discriminatie binnen organisaties kunnen niet voldoende begrepen worden zonder eerst kort stil te staan bij diens onderliggende stereotypen. Deze zijn gegeneraliseerde opvattingen over groepen, die onkritisch op individuen worden toegepast op basis van groepslidmaatschap (Heilman, 2012). Het zijn meer bepaald vermeende verschillen tussen mannen en vrouwen, sterk verankerd in sociaal-culturele overtuigingen (Fiske & Neuberg, 1990). Ze beïnvloeden zowel onze verwachtingen van anderen als het zelfbeeld van individuen (Heilman, 2012). Mannen worden zo geassocieerd met dominantie en assertiviteit; vrouwen daarentegen met zorgzaamheid en prosociale rollen (Hentschel en collega's, 2019). In ambigue situaties kunnen stereotypen dienen om beslissingen te vereenvoudigen; leidend tot een vooroordeel en discriminatie. Een stereotype is een beschrijvende generalisatie, terwijl een vooroordeel een veelal negatieve waardering en emotionele reactie inhoudt (Heilman, 2012). Een assertieve vrouwelijke leider wordt regelmatig als ongeschikt beoordeeld, waarbij haar gedrag wordt geïnterpreteerd als agressief, kil of onsympathiek - terwijl vergelijkbaar gedrag bij mannelijke collega's doorgaans als krachtig en leiderschapswaardig wordt gezien (Chikwe en collega's, 2024).

Naast de theorie van *gegenderde organisaties* (cf. supra), stelt ook Cortina (2008) hoe vooroordelen diepgeworteld kunnen raken binnen de cultuur en het klimaat van een organisatie. Organisaties spelen een cruciale rol in het creëren en in stand houden van stereotypen, vaak door hun praktijken op het gebied van werving en promotie (cf. infra). Dit proces verloopt vaak onbewust, waardoor individuen zich niet altijd bewust zijn van de invloed die geactiveerde stereotypen hebben op hun beslissingen en gedrag (Banaji & Hardin, 1996; Banaji en collega's, 1993). Wanneer deze stereotypen leiden tot vooroordelen die ongelijke kansen creëren in selectieprocessen, spreken we van discriminatie, meer specifiek seksisme (Cortina, 2008). Zelfs na de initiële aanwervingen kunnen deze vooroordelen blijven doorwerken in taakverdelingen en prestatiebeoordelingen, die op hun beurt invloed hebben op beloningen en promotiekansen (cf. infra).

Een geïntegreerd overzicht van gendervooroordelen discriminerende gedragingen die de doorgroei van vrouwen naar topfuncties belemmeren, is te vinden in de *Gender Bias Scale Toward Women Leaders* van Diehl en collega's (2020). Zij onderscheiden zes hogere-orde categorieën, die verder zijn opgesplitst in 15 lagere-orde dimensies (cf. Figuur 3). Hoewel elk concept een belangrijke barrière voor vrouwelijke doorstroom vormt, wordt in de context van deze masterproef verdiepend stilgestaan bij de *disproportionele beperkingen* en de *devaluatie van bijdragen*.



Figuur 3. Een overzicht van alle hogere- en lagere-ordecategorieën van Diehl en collega's (2020).

2.2.2.2. Disproportionele beperkingen

Hoewel vrouwen steeds meer toegang verkrijgen tot uiteenlopende carrièreopportuniteiten, ervaren zij vaak nog subtiele en minder subtiele vormen van druk om keuzes te maken die als traditioneel passend voor vrouwen beschouwd worden (Diehl en collega's, 2020). Deze sociale invloeden kunnen ten eerste leiden tot verstoorde carrièrekeuzes die niet altijd in lijn liggen met individuele ambities of capaciteiten (Carli, Alawi, Lee, Zhao & Kim, 2016, VanLeuvan, 2004). Een literatuurstudie van Qureshi (2024) bevestigde dat gendernormen niet alleen vrouwelijke carrièreopties beperken, maar ook bestaande ongelijkheden op de werkvloer in stand houden. Niederle & Versterlund (2007) stellen dat overtuigingen omtrent competitiviteit, samen met diens associatie ervan met mannelijkheid, een verklarende rol kunnen spelen in het fenomeen waarbij vrouwen zichzelf uitsluiten van competitieve opportuniteiten, zoals promotietrajecten. Mannen blijken competitiviteit binnen sollicitatie- en selectieprocessen eerder te omarmen, terwijl vrouwen deze eerder geneigd zijn te vermijden, doordat zij zich minder identificeren met een competitief ideaal. Deze terughoudendheid kan volgens het onderzoek van Nguyen & Ryan (2008) minstens gedeeltelijk verklaard worden door de genaamde *stereotype threat*. Dit verwijst naar de negatieve invloed van subtiele, stereotype-activerende signalen op prestaties en keuzes van individuen die behoren tot de gestigmatiseerde groep. Hoewel navolgend voorbeeld niet direct betrekking heeft op organisatiecontexten of leiderschapsposities, onderstreept het wel het belang van rolmodellen in het tegengaan van genderstereotypen en het stimuleren van niet-traditionele loopbaanambities bij vrouwen. De aanwezigheid van mannelijke klasgenoten met uitgesproken genderstereotype opvattingen blijkt in Riegle-Crumb & Morton (2017) ontmoedigend te werken op de ambitie van meisjes om STEM-richtingen te volgen. Daartegenover staat dat de aanwezigheid van *tegenstereotype rolmodellen* – zoals mannelijke kleuterleerkrachten of vrouwelijke wetenschappers – bijdraagt aan het doorbreken van traditionele rolpatronen en een positief effect heeft op de carrièreaspiraties van vrouwen (Olsson & Martiny, 2018).

Daarnaast weerspiegelt de dimensie van *verstoorde communicatie* de beperkingen die vrouwen ervaren in de manier en het moment waarop zij zich kunnen uiten in professionele contexten (Diehl en collega's, 2020). Zo voelen zij zich vaak genoodzaakt hun stemvolume te reguleren bij het tonen van autoriteit, af te wachten tot zij expliciet het woord krijgen of hun prestaties te minimaliseren om niet als dominant over te komen (Eagly et al., 2003). In vergaderingen uit zich dit in vormen van communicatieve uitsluiting, zoals *conversational overshadowing*. Dit reflecteert het negeren van vrouwelijke bijdragen, hen onderbreken of in het algemeen minder serieus nemen (Karpowitz & Mendelberg, 2014). In het grootschalig gerandomiseerd experiment van Karpowitz en Mendelberg (2014) stelden ze vast dat vrouwen in besluitvormende groepen met een meerderheid van mannen vaker werden onderbroken en minder invloed hadden op de groepsbeslissingen. Resultierend op deze *conversational overshadowing* beschouwden vrouwen zichzelf als minder invloedrijk en werden ook als zodanig door anderen gezien. Briggs en collega's (2023) bevestigden ook de subtiele, maar schadelijke communicatiegedragingen die vrouwelijke invloed ondermijnen, zoals *mansplaining*, het negeren van vrouwelijke stemmen en onderbrekingen. Het zou leiden tot gevoelens van uitsluiting en een verminderd gevoel van competentie bij vrouwen (cf. infra), wat hun kansen op promotie naar topmanagementposities negatief beïnvloedt.

Binnen de disproportionele beperkingen kunnen vrouwen tot slot ook geconfronteerd worden met *ongelijke standaarden* in vergelijking met hun mannelijke collega's (Diehl en collega's). Dit wordt vaak als een dubbele standaard beschouwd, waarbij vrouwelijke prestaties kritischer worden beoordeeld. Zij dienen te voldoen aan zorgzame stereotypen en ideeën worden pas serieus worden genomen wanneer een man ze herhaalt (Eagly en collega's, 1992). Een descriptief stereotype ligt volgens Eagly en collega's (1992) aan de basis van deze prescriptieve standaard: *vrouwen zijn beter in communicatie*. Zoals de rolcongruiteitstheorie van Eagly & Karau (2002) stelt, zijn we meer geneigd om vrouwen op hun communicatiestijl aan te spreken wanneer diens communicatie niet consistent is met het heersende prescriptief stereotype. Ter illustratie, vrouwelijke auteurs zijn lager gerepresenteerd in gerenommeerde economische tijdschriften en Hengel (2022) identificeert hogere schrijfstandaarden voor vrouwen als een beïnvloedende factor. Hoewel papers geschreven door vrouwen 1 tot 6% duidelijkere en meer heldere taal gebruiken, krijgen zij te maken met een toegevoegde tijdstax in de tijd die nodig is om hun paper te peer-reviewen. Dit leidt tot vertraging in publicaties, wat uiteindelijk hun carrière schaadt. Van Engen en collega's (2012) verklaren dat vrouwen binnen organisaties vaak beschouwd worden als de ander en hiermee geconfronteerd worden met een *invisibility paradox*: zichtbaar als vrouw, maar onzichtbaar als wetenschapper. Binnen een context van homosociabiliteit (cf. supra) wordt familiariteit geïdentificeerd als een grote beïnvloedende factor in wie geselecteerd werd in promotietrajecten (Shepherd, 2017). Outsiders die niet in de dominante groep vallen, zouden namelijk sneller uitgesloten worden. Het onderzoek van Castilla (2011) onder 1278 werknemers in een Spaans financieel concern, concludeerde dat ongelijke standaarden binnen HR-praktijken bij vrouwen de motivatie en prestaties sterker aantasten, waardoor zij zich minder aanstellen voor promotiefuncties. Crowe en collega's (2024) stellen daarnaast dat mannen vaker dan vrouwen ongeplande promoties krijgen ('gifted advancements') in de Australische financiële sector, ondanks vergelijkbare sollicitatiepatronen, wat onder meer wijst op systemische bevoordeling van mannen in promotiebeslissingen.

2.2.2.3. Devaluatie van bijdragen

Hoewel beide concepten niet onlosmakelijk van elkaar beschouwd kunnen worden, blijkt er naast disproportionele beperkingen, ook sprake van te zijn van devaluatie van bijdragen van vrouwen; zowel op psychologisch als op financieel vlak (Diehl en collega's, 2020). Dit komt vooraleerst tot uiting in het gebrek aan erkenning, waarbij hun bijdragen vaak worden onderbroken, geminimaliseerd, onopgemerkt gelaten of onvoldoende ondersteund (Fletcher, 1988). Hierin wijzen Sarsons en collega's (2020) naar onbewuste vooroordelen als een voorspeller van een lagere vrouwelijke representatie in topmanagement. Vrouwelijke bijdragen aan groepswerken binnen de academische wereld blijken structureel ondergewaardeerd te worden. Ter illustratie, voor vrouwen wordt een co-auteurschap minder gewaardeerd dan een solo-paper, terwijl voor mannen een co-auteurschap en een solo-publicatie even zwaar tillen in hun prestatiebeoordeling (Sarson en collega's, 2020). Het gevolg is dat vrouwen die vaker co-auteur zijn, significant minder kans op een vaste aanstelling krijgen, wat hun doorgroeimogelijkheden inperkt. Daarnaast vond het onderzoek van Goldin & Rouse (2000) dat objectieve prestaties anders beoordeeld worden afhankelijk van het gender van de persoon. Bij blinde audities voor orkesten, waarbij het gender onbekend blijft, neemt de kans dat een vrouw wordt aangenomen sterk toe, wat wijst op onbewuste discriminatie. Ze benadrukken dat als vrouwen minder krediet krijgen voor identieke prestaties, ze ook minder promoties, prijzen of strategische projecten krijgen toegewezen. Moss-Racusin en collega's (2012) bevestigden eveneens het gebrek aan erkenning voor dezelfde prestaties bij vrouwen als een invloed voor de carrièrekansen en -opportunities van vrouwen. Wetenschappers kregen cv's van fictieve studenten voorgelegd met identieke inhoud, maar met mannelijke of vrouwelijke namen. Mannelijke kandidaten werden als competentere beoordeeld, kregen hogere startsalarissen en meer mentorschap-aanbiedingen. In de studie van Reuben en collega's (2014) voltooiden participanten een wiskundetest, waarna aan de werkgevers gevraagd werd wie ze zouden aannemen. De resultaten toonden dat zelfs wanneer vrouwen beter presteerden dan mannen, mannen nog steeds vaker gekozen werden.

Naast psychologische devaluatie, komt devaluatie regelmatig ook op financieel vlak tot uiting in de loonkloof binnen leiderschapsrollen, waarbij vrouwen voor hetzelfde werk minder worden beloond dan hun mannelijke collega's (Joshi en collega's, 2015). Ironisch genoeg blijkt uit Castilla & Benard (2010) dat in bedrijven die zich als meritocratisch profileren, mannen juist bevoordeeld worden in niet alleen beoordeling, maar ook in salaris, ook bij gelijke prestaties. Castilla (2011) suggereert dat in bedrijven met prestatiegebaseerde beloningen vrouwen structureel lagere bonussen kregen dan mannen voor gelijke prestaties. Deze financiële erkenning beïnvloedde hun kans op promotie door een lager *intern signaal* van succes. Daarnaast blijkt ook vrouwen hun motivatie om in het bedrijf te blijven en hun zichtbaarheid binnen het bedrijf aangetast. Petersen & Saporta (2004) concludeerden dat vrouwen met lagere lonen beginnen en minder promoties krijgen. Het startsalaris had daarbij een sterke voorspellende waarde voor promotiekansen. In bedrijven waar vrouwen lager betaald worden, hebben ze ook minder toegang tot strategische netwerken, minder kans op zichtbare opdrachten wat hun promotiekansen inperkt (Cohen & Huffman, 2007). Kortom, deze interne loonkloof kan in de vorm van een institutionele barrière leiden tot minder loyaliteit, intern mobiliteitsgedrag en ambitie om hogere functies na te streven.

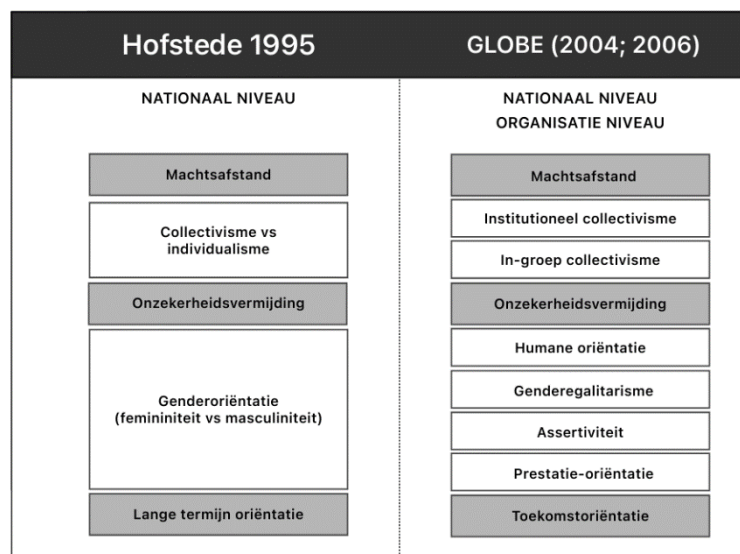
Hypothesevorming. In lijn met de verschillende verbanden die gelegd werden, wordt gepostuleerd gendervooroordelen binnen de organisatiecultuur of –praktijken (e.g. disproportionele beperkingen en devaluatie van bijdragen) een barrière vormt voor de doorstroming van vrouwen naar topfuncties. Hoewel er een scala aan verklarende factoren kan geïdentificeerd kunnen worden (cf. supra), worden ze samengevat en onderverdeeld in twee categorieën. Enerzijds kunnen genderstereotypen en gendervooroordelen vaak onbewust en onbedoeld doorsijpelen binnen de screening en selectieadviezen voor topfuncties, waar vrouwen als minder competent en zodus minder geschikt geacht worden (Heilman & Okimoto, 2008). Anderzijds kan er ook een bepaalde mate van zelfselectie plaatsvinden, waarbij vrouwen door een verlaagd zelfvertrouwen en verhoogde zelfcensuur zich terugtrekken uit de selectieprocedure voor leiderschap (O’Neil & Hopkins, 2015). Om die reden wordt in organisaties met een hogere gepercipieerde *gender bias* een significant lagere representatie van vrouwen binnen het topmanagement verwacht.

H1a: gendervooroordelen binnen organisaties is negatief geassocieerd met de representatie van vrouwen binnen het topmanagement.

2.3. GLOBE-organisatieculturen

2.3.1. Introductie

Op zowel meso- als macroniveau werd het construct *cultuur* (e.g. gegenderde organisatieculturen) reeds geïntroduceerd en in verband gebracht met het glazen plafond. Om deze relatie te verdiepen, wordt hier verder ingegaan op nationale en organisatieculturen zoals beschreven de cultuurdimensies van Geert Hofstede (1984), zie Figuur 4. Hofstede wordt namelijk beschouwd als een van de pioniers in het onderzoek naar cultuur en gedrag. Vijf nationale cultuurdimensies worden door hem onderscheiden: *machtsafstand*, *collectivisme versus individualisme*, *onzekerheidsvermijding*, *genderoriëntatie* en *lange-termijn-oriëntatie*. Aan de hand van zijn model kunnen nationale verschillen cross-cultureel en systematisch geanalyseerd worden. Het model richt zich op de fundamentele drijfveren van een nationale cultuur en onderzoekt de situatie zoals die wordt ervaren door individuen binnen een samenleving voor elke dimensie (Hofstede, 2011). Egypte zou bijvoorbeeld gecategoriseerd worden als een collectivistische samenleving, terwijl Noord-Amerikaanse en Belgische inwoners een meer individualistische oriëntatie kenmerken (Elsaid, 2012). Hayton en collega's (2002) benadrukten hoe nationale cultuur bedrijfsactiviteiten op individueel niveau kan stimuleren of ontmoedigen, afhankelijk van de culturele waarden en normen die in een bepaalde maatschappij heersen.



Figuur 4. Vergelijking tussen de cultuurdimensies uit het model van Hofstede (1995) en het GLOBE-project uit 2004; 2006 en House en collega's (2004)

Hofstedes (1984) werk wordt algemeen erkend als baanbrekend binnen de sociale en managementwetenschappen. Toch heeft het ook aanzienlijke kritiek opgeroepen, met name vanwege methodologische beperkingen, het statische karakter van cultuur als concept en de eenzijdige nadruk op nationale culturen (McSweeney, 2013). Het GLOBE-project (*Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness*) bouwde voort op deze kritiek door methodologische verfijningen door te voeren en de validiteit van meetinstrumenten te verbeteren (House, 2004).

In hun internationaal 10 jaar durende onderzoek, genaamd GLOBE, hebben meer dan 170 onderzoekers 62 landen en 951 organisaties onderzocht (House, 2004). In toevoeging tot Hofstede's (1984) werk, verbreedt het project de focus naar cultuur op organisatieniveau. Ze constateerden dat nationale en organisatieculturen elkaar kruisen en subculturen binnen organisaties vormen, wat resulteert in een invloed die grotendeels onzichtbaar blijft, maar gedrag op verschillende niveaus beïnvloedt.

In het kader van deze masterproef wordt de cultuurdimensie machtsafstand onderzocht in relatie tot gendersegregatie binnen leiderschap. De overige acht dimensies worden niet in detail behandeld. Voor een uitgebreide bespreking van deze dimensies wordt verwezen naar de relevante literatuur; namelijk House (2004) en de website van het GLOBE-project (2004; 2006).

2.3.2. Gepercipieerde machtsafstand

Machtsafstand, zoals gedefinieerd door House (2004), verwijst naar de mate waarin een gemeenschap autoriteit, machtsverschillen en statusprivileges accepteren en bestendigen. Culturen met een lage machtsafstand kenmerken een gedistribueerde machtsverdeling overheen alle leden van de gemeenschap (House, 2004). In culturen met een hoge machtsafstand daarentegen, is macht geconcentreerd aan de top in handen van een selecte groep superieuren die instructie geeft aan de groep onderaan de hiërarchie, met geringe ruimte voor overleg. Status wordt bestendigd door restrictie, waarbij opleiding geen directe rol speelt, maar *gezag* en *afhankelijkheid* de basis vormen voor autoritaire waarde (Hofstede & Hofstede, 2005). De groep met status of macht binnen de gegeven cultuur willen deze ongelijkheid ook verder behouden tegenover de benadeelde groep. Dit kan verklaard worden vanuit de *sociale dominantie theorie* van Sidanius en Pratto (2000). Volgens deze theorie zouden sociale systemen de neiging hebben om ongelijkheid tussen groepen te bestendigen. De sociale ongelijkheid wordt geïllustreerd door de zeer uitgesproken genderrollen in landen of organisaties met een hoge machtsafstand (Best & Williams, 1982). Deze organisaties zouden namelijk cultureel de heersende mannelijk-dominante waarden en stereotypen institutionaliseren, wat mannen in leiderschapsrollen bevoordeelt (Mathew & Taylor, 2018). Deze normen en overtuigingen versterken het idee dat mannen van nature beter geschikt zijn voor leidinggevende posities (Tremmel & Wahl, 2023). De mannelijke dominantie binnen de hoge machtsafstand zou resulteren in maatschappijen waar vrouwen hun talenten onderdrukken en hun participatie aan de arbeidsmarkt beïnvloeden (Kaur & Sharma, 2019).

Onderzoek van Jahangirov en collega's (2015) in Turkije stelden vast dat de perceptie van het glazen plafond sterker bij vrouwen met een sterkere oriëntatie van machtsafstand. Ook het onderzoek van Gibbs (2015) identificeerde verschillende manieren waarop machtsafstand de organisatiekenmerken veranderen met diens effecten op de carrièrevoortgang van vrouwen. Vial en Naper (2016) concludeerden dat culturen met een hoge machtsafstand vrouwen minder kans geven om vragen te stellen, opdrachten uit te voeren en hun vaardigheden en competenties te tonen. Onderzoek binnen ziekenhuizen van Conrad en collega's (2010) identificeerden een hiërarchische structuur als onderdeel van de organisatiecultuur als een significante voorspeller van promotiekansen en carrièreontwikkeling van vrouwen. Het onderzoek van Eslan-Ziya (2022), tot slot, concludeerde dat percepties van hiërarchie op de werkvloer een cruciale rol spelen in gendertypische uitdagingen, zoals het glazen-plafond-fenomeen en de toekomstverwachtingen van academici.

Hypothesevorming. Voorgaande verbanden gaven aanleiding tot het formuleren van de volgende hypothese binnen deze masterproef, namelijk dat de gerapporteerde machtsafstand binnen organisaties positief geassocieerd is met de mate van verticale gendersegregatie. Organisaties met een hogere machtsafstand zouden mogelijks doorgaans een hoge masculiniteit kennen waarbij ze assertiviteit, competitie en materieel succes hoger in het vaandel dragen (Hofstede, 2011). Volgens de sociale dominantietheorie van Sidanius en Pratto (2000) zou bijgevolg de sociale groep in de machtspositie deze positie willen behouden en beschermen. Zodoende kan voorspeld worden dat door het actief en reactief verhinderen van het doorstromen van vrouwen naar topfuncties, vrouwen minder gerepresenteerd zullen zijn in leiderschapsposities in organisaties waarin de machtsafstand hoog beschouwd wordt.

Hypothese 1b: machtsafstand binnen organisaties is negatief geassocieerd met de representatie van vrouwen binnen het topmanagement.

2.4. Duurzaam leiderschap en het glazen plafond

2.4.1. Inclusie binnen organisaties

De laatste decennia zijn verschillende structurele veranderingen in organisaties doorgevoerd in diens poging om het glazen plafond te doorbreken (cf. supra). Meng & Neill (2021) identificeren de cruciale nood aan een inclusieve blik binnen bedrijfsvoering ter bevordering van gendergelijkheid op de werkvloer. Inclusiviteit zorgt ervoor dat organisaties niet alleen kijken naar typisch traditionele leiderschapskwaliteiten, maar ook erkennen dat diversiteit in vaardigheden en kennisperspectieven waardevol is voor leidinggevende posities (Becker, 1964). Inclusie gaat volgens Meng & Neill (2021) verder dan alleen diversiteit. Het zorgt er namelijk voor dat diversiteit daadwerkelijk benut en gewaardeerd wordt.

Een theoretische benadering van inclusie wordt gevonden in de zelfdeterminatietheorie (ZDT) van Deci & Ryan (2000). Deze theorie richt zich op het begrijpen van intrinsieke motivatie van individuen om nieuwe uitdagingen aan te gaan, hun vaardigheden verder te ontwikkelen en te leren binnen een organisatorische context (Forner en collega's, 2020). Centraal staat het belang van een omgeving waarin mensen zich op een authentieke manier kunnen uitdrukken binnen betekenisvolle sociale relaties (Ryan, 1995). Mensen worden gestimuleerd om zich gemotiveerd in te zetten voor organisatorische doelen wanneer aan drie fundamentele psychologische behoeften voldaan zijn: *verbondenheid*, *autonomie* en *competentie*. Werknemers voelen zich in dat geval meer geïntegreerd in hun sociale omgeving en ervaren ze een gevoel van verbondenheid en inclusie (Forner en collega's, 2020). Omgekeerd kan een tekort aan één of meerdere factoren leiden tot een verminderd gevoel van authenticiteit en welzijn, aldus verlaagde gevoelens van inclusie (Deci & Ryan, 2000).

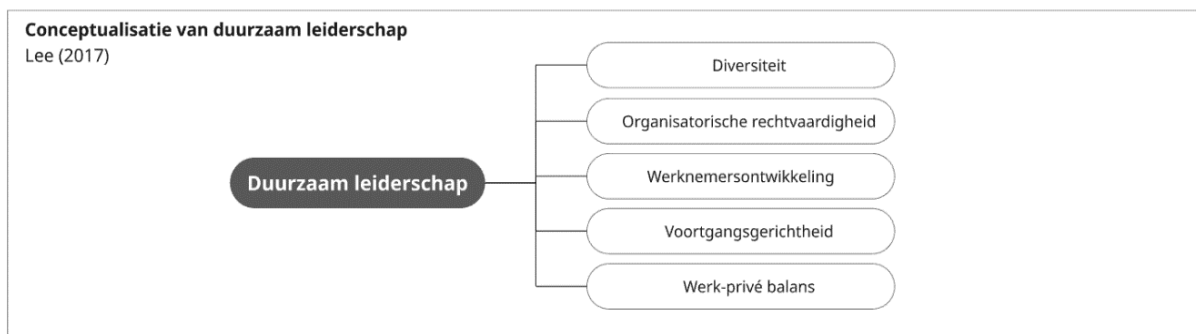
Binnen de context van genderongelijkheid en diversiteit op de werkvloer, categoriseren werknemers elkaar doorgaans op basis van oppervlakkige kenmerken en stereotypen (cf. supra). Dit kan de perceptie van historisch gemarginaliseerde groepen en niet-rolcongruente individuen negatief beïnvloeden (Eagly & Karau, 2002). Het wordt met name zichtbaar in de associatie van deze groepen met *incompetentie* (Cuddy en collega's, 2009). Vrouwen lijken doorgaans als minder competent voor leidinggevende functies beschouwd, waardoor de beoordeling van een specifieke vrouwelijke collega beïnvloed kan worden door deze vooroordelen. Dit speelt vooral in ambigue situaties waarin uitgebreide informatie schaars is. Dergelijke vormen van *negatieve othering* zouden de behoefte aan het gevoel van competentie ondermijnen, wat authentieke relaties en inclusieve ervaringen belemmert (Udah & Singh, 2019). Als gevolg hiervan kunnen individuen zich minder open en zichtbaar opstellen om confrontatie en uitsluiting te vermijden (Clair en collega's, 2005).

Meng & Neill (2021) identificeerden een cruciale stap; het ombuigen van negatieve stereotypen naar *positieve zichtbaarheid*. Binnen inclusieve organisatieculturen, waar men bestaande vrouwelijke competentie zichtbaar maakt, zouden promotiekansen voor topfunctie voor vrouwen bevorderd worden. Echter, het veranderen van organisaties is een complexe en langdurige taak, aangezien cultuur diepgeworteld is in de waarden, normen en gedragingen van de leden van een organisatie (Bloemers & Hagedoorn, 1998). Leiderschap desondanks mogelijk een cruciale rol spelen, aangezien het functioneren en de ontwikkeling van een organisatie in belangrijke mate bepaald wordt door de eigenschappen van haar leiders (Bass & Avolio, 1993).

2.4.2. Van traditioneel naar duurzaam leiderschap

Leiderschap kent geen universeel geaccepteerde definitie, maar er is brede consensus dat effectief leiderschap cruciaal is voor het succes van een organisatie. Wanneer leiderschap ontbreekt of ineffectief is, kunnen de gevolgen verstrekkend zijn, voor zowel interne als externe stakeholders (Bass & Avolio, 1993). In de huidige *VUCA-wereld* (wisselvallig, onzeker, complex en dubbelzinnig) wordt van leiders verwacht dat zij voldoende flexibel zijn om de organisatie effectief richting een duurzame en gewenste toekomst te sturen. Een cruciale transformatie is hierbij de wereldwijde focusverschuiving naar *duurzaam leiderschap* (Smith & Sharicz, 2011). Waar voor de jaren '70 leiderschap sterk gericht was op economische groei en winstmaximalisatie op korte termijn (Klarin, 2018), zoeken hedendaagse leiders een complex evenwicht tussen ecologische, sociale en economische doelstellingen om duurzaam succes te waarborgen (Correia, 2019).

Lee (2017) onderscheidt duurzaam leiderschap aan de hand van vijf fundamentele elementen, namelijk organisatorische rechtvaardigheid, het nastreven van vooruitgang, het ondersteunen van werk-privébalans, het stimuleren van werknemersontwikkeling en het bevorderen van diversiteit. Organisatorische rechtvaardigheid draagt bij aan een duurzaam succes van de organisatie door oprechte aandacht te schenken aan het welzijn van medewerkers. Dit vergroot de betrokkenheid van werknemers en zou het concurrentievoordeel van de organisatie versterken (Lubit, 2001). Duurzame leiders nemen namelijk proactief initiatief om sociale onrechtvaardigheden aan te pakken en beschouwen medewerkers als waardevolle troeven in plaats van vervangbare schakels in een mechanisch systeem (Hargreaves & Fink, 2003; Lee, 2017). Daarom investeren zij ook continu in de ontwikkeling van hun medewerkers, wat essentieel wordt geacht op vlak van kennisoverdracht en innovatie in de hedendaagse kenniseconomie (Hargreaves, 2007; Avery & Bergsteiner, 2011).



Figuur 5. De elementen van duurzaam leiderschap volgens Lee (2017).

Duurzaam leiderschap verschilt hierin met meer traditionele leiderschapsstijlen, die sterk leunen op beloningen en sancties gebaseerd op eerder vertoond gedrag (Lee, 2017). Duurzame leiders kijken met een lange-termijn-oriëntatie naar de huidige bedrijfsprestaties als een indicator van toekomstige groei en streven hierbij naar continue, duurzame verbetering. Daarnaast kan hun focus op een gezonde werk-privébalans het emotionele welzijn van hun werknemers bevorderen (Hargreaves, 2009). Organisaties die succes behalen door hun werknemers uit te putten, zouden op lange termijn niet duurzaam kunnen blijven bestaan.

Tot slot vormt diversiteit ook een focus voor duurzame leiders (Lee, 2017). Werknemers met verschillende achtergronden brengen uiteenlopende perspectieven en vaardigheden bij elkaar, wat innovatie en creatieve oplossingen bevordert (Amabile, 1988). Het vermindert de kans op homogeen groepsdenken, wat in flexibiliteit en wendbaarheid van de organisatie resulteert (Fernandez, 2007).

2.4.3. Duurzaam leiderschap: drijfveer van inclusie en rechtvaardigheid

Specifiek op het vlak van een diversiteitsfocus kunnen duurzame leiderschapspraktijken een potentiële rol spelen in het verminderen van barrières van het glazen plafond. Duurzaam leiderschap vertoont aanzienlijke overlap met andere leiderschapstijlen, waaronder transformationeel en inclusief leiderschap. Inclusieve leiders volgen een dynamisch en relationeel proces (DeRue, 2011), waarbij ze hun kennis en analytische vaardigheden inzetten om diversiteitsdynamieken te begrijpen en gerichte benaderingen te ontwikkelen die aansluiten bij de behoeften van hun werknemers (Morgeson en collega's, 2010). Ze bevorderen inclusieve interacties op collectief niveau binnen diverse werkomgevingen. Door leider-werknemer-interacties die bijdragen aan psychologisch welzijn – zoals het ondersteunen van verbondenheid, autonomie en competentie – te bevorderen, kunnen zij een werkomgeving creëren waar werknemers optimaal functioneren (Forner en collega's, 2020; cf. supra; zelfdeterminatietheorie). Sedlarik en collega's (2023) identificeerden verbondenheid, autonomie en competentie als mediators in de relatie tussen inclusief leiderschap en *organizational citizenship behavior*. Ook Lee en collega's (2020) en Randel en collega's (2018) betogen dat inclusief leiderschap bijdraagt aan autonomie-ondersteunend gedrag, wat via een sterk verhoogde intrinsieke motivatie op een indirecte manier diversiteit binnen teams kan verhogen. Dit kan mogelijks door een hogere promotie-intentie in organisaties met een sterke autonome participatie en verbondenheid. In deze context stelden MacCormack en collega's (2021) dat inclusieve leiderschapspraktijken gevormd worden door attitudeveranderingen (cf. autonomie), *best practices* (cf. competentie) en verrijkte gemeenschapsrelaties (cf. verbondenheid). Binnen een diverse, gesegregeerde organisatiecontext op vlak van bijvoorbeeld gender houdt dit in dat leiders systemische obstakels kunnen identificeren en aanpakken die de vervulling van deze basisbehoeften belemmeren (Meng & Neill, 2021).

Hoewel dergelijke inclusiviteit de fundamentele kern van inclusief leiderschap vormt (Meng & Neill, 2021), speelt het concept binnen duurzaam leiderschap eveneens een essentiële, maar niet allesomvattende rol (Lee, 2017). Zoals eerder aangehaald, bevordert een duurzame leider namelijk een coherente diversiteit en ethische praktijken op de werkvloer (Osibo, 2023). Parallel met inclusieve leiders, erkennen duurzame leiders het belang van hun medewerkers als waardevolle troeven, waarbij ze zinvolle relaties promoten tussen de leiders en hun werknemers. Binnen het strijden naar organisatorische rechtvaardigheid zou *everyone matters* volgens Avery en Bergsteiner (2011) het motto van de duurzame leider moeten zijn. De perceptie van organisatorische rechtvaardigheid blijkt lager te zijn wanneer vrouwen systemische barrières ervaren in de doorgroeimogelijkheden op hun werk (Castãno en collega's, 2019). Wanneer zij het gevoel hebben te moeten werken voor een organisatie met oneerlijke voorkeursbehandelingen kan dit hun prestaties en organisatorische betrokkenheid aantasten (Cropzano & Benson, 2011). Door verder ook aandacht te hebben voor kwaliteit van het werkleven en de balans tussen werk en privé, zouden ze barrières in de doorstroom van vrouwen naar topfuncties verminderen (Saleem & Mateou, 2024).

Hoewel duurzaam leiderschap an sich nog niet empirisch in relatie is gebracht met gendersegregatie in leiderschapsfuncties, blijken inclusieve leiderschapspraktijken wel een positieve impact op vrouwelijke carrièrevoortgang te hebben. Meng en Neill (2021) concludeerden dat wanneer de uitdagingen van het glazen plafond binnen organisaties door een inclusieve leiderschapsfocus geadresseerd en aangepakt worden, dit zowel direct als indirect vrouwen zou empoweren in hun carrièrevoortgang en het aangaan van opportuniteiten. Daarnaast stelt ook Aggarwal (2025) dat inclusieve leiderschapspraktijken vrouwelijke carrièremobiliteit significant bevorderen, waardoor verticale gendersegregatie zou afnemen. Dergelijke leiderschapspraktijken worden tot slot door Santos en collega's (2022) ook geïdentificeerd als voorspeller voor het verminderen van structurele belemmeringen zoals discriminatie, vooroordelen en ongelijke toegang tot kansen. Dit wordt volgens hen bereikt door een veilige werkomgeving te creëren, rechtvaardigheid te waarborgen, teamleden actief te betrekken bij besluitvorming, diverse perspectieven te stimuleren en de bijdrage van alle teamleden te faciliteren.

Hypothesevorming. In lijn met de vorige bevindingen, wordt in het onderzoekopzet van deze masterproef gepostuleerd dat er een positief verband bestaat tussen duurzaam leiderschap, zoals geformuleerd door Lee (2017), en de representatie van vrouwen in leiderschapsfuncties. Deze stelling baseert zich op de aanname dat een leiderschapsfocus op inclusie en organisatorische rechtvaardigheid, kenmerkend voor duurzaam leiderschap, de systemische obstakels van het glazen plafond identificeren en aanpakken. Dit zou volgens de zelfdeterminatietheorie ertoe leiden dat de vervulling van de basisbehoeften uit de zelfdeterminatietheorie bevorderd worden, wat vrouwelijke betrokkenheid, teamwerking en tevredenheid en zo mogelijks promotie-intenties in de organisatie verhoogt (Forner en collega's, 2020); MacGormac en collega's, 2021)..

Hypothese 2: duurzaam leiderschap is positief geassocieerd met de representatie van vrouwen binnen het topmanagement.

2.5. Duurzaam leiderschap als moderator

Binnen organisaties met een niet-inclusieve organisatieklimaat, kan het voor leiders een uitdaging zijn om zich te navigeren binnen bestaande machtsstructuren, impliciete vooroordelen en diepgewortelde culturele normen die inclusie belemmeren (Santos en collega's, 2022). Ze worden geconfronteerd met weerstand tegen verandering, zowel op individueel als op structureel niveau en moeten meer strategische benaderingen hanteren om een inclusieve werkomgeving te bevorderen (Meng & Neill, 2021). Inclusieve, en in bredere zin, duurzame leiders spelen mogelijk een cruciale rol in het doorbreken van hardnekkige institutionele cycli van ongelijkheid door assumpties van normaliteit, waarde en competentie kritisch te bevragen (Santos en collega's, 2022).

Op het vlak van gendervooroordelen dragen inclusieve leiders mogelijk bij aan het creëren van ruimte voor kritisch bewustzijn, reflectie en het vormen van positieve narratieven van gemarginaliseerde groepen binnen besluitvorming (Plaut en collega's, 2011). Dit activeert processen van deconstructie van normatieve beeldvorming rond gender, etniciteit of sociale klassie, wat cruciaal geacht wordt voor duurzame gedragsverandering op organisatieniveau (Ely & Thomas, 2020). Wat betreft machtsafstand, kan genderbalans in leiderschap mogelijk niet enkel bestreden worden via formele machtsverschuivingen, maar daarnaast ook door het herdefiniëren van machtsrelaties op basis van wederzijdse afhankelijkheid en relationele verantwoordelijkheid (Randel en collega's, 2018). Inclusieve leiders kunnen inzetten op het versterken van autonomie en verbondenheid op alle niveaus van de organisatie, wat in lijn loopt met de zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan, 2000). Door binnen gecentraliseerde machtsstructuren inspraak en verbondenheid te bevorderen, ondermijnen ze mogelijk het klassieke top-down gezag en wordt inclusieve participatie gestimuleerd (Gagné & Deci, 2005; Nembhard & Edmondson, 2006).

Hoewel duurzaam – en bij uitbreiding inclusief – leiderschap nog niet eerder als modererende variabele in kwantitatief onderzoek werd meegenomen, concludeerde het enige kwalitatieve onderzoek van Vingerling (2024) dat medewerkers onder inclusieve leiders beter kunnen navigeren in de complexe machtsstructuren binnen de organisatie, waarbij betere strategische relaties opgebouwd kunnen worden. Volgens de auteur werd dit bewerkstelligd doordat inclusieve leiders de *zichtbaarheid van het netwerk* van vrouwen konden verhogen, wat essentieel geacht wordt om door te stromen naar hogere functies.

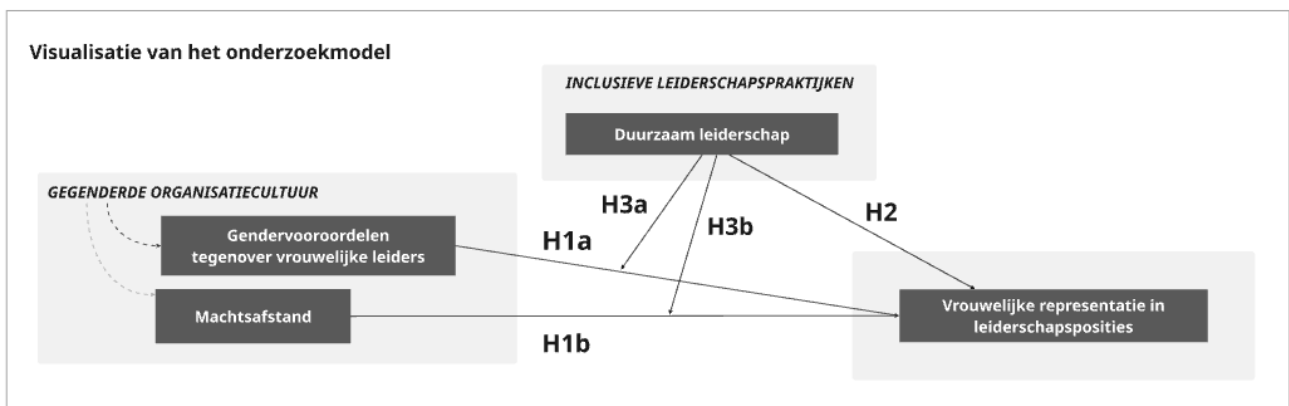
Hypothesevorming. De vraag rijst in hoeverre duurzaam leiderschap een modererende rol speelt in de relatie tussen organisatiecultuur en gendersegregatie in topmanagement. De door Vingerling (2024) gepostuleerde toename van de zichtbaarheid van zowel het netwerk, alsook de stijging in perceptie van competentie van vrouwen door inclusieve leiderspraktijken zou een mogelijk beschermende functie kunnen vervullen in organisaties met een hoge machtsafstand of sterke gendervooroordelen op de werkvloer. In dit kader wordt de hypothese opgesteld dat de eerder veronderstelde relatie tussen organisatiecultuur en gendersegregatie in leiderschapsfuncties verzwakt in de aanwezigheid van een duurzame leider. Er wordt verondersteld dat duurzaam leiderschap de negatieve relatie tussen een niet-inclusieve organisatiecultuur en gendersegregatie kan temperen en zo een hefboom kan creëren voor een evenwichtige gendervertegenwoordiging in leiderschapsfuncties.

Hypothese 3a: duurzaam leiderschap modereert de negatieve relatie tussen gendervooroordelen en de representatie van vrouwen binnen het topmanagement, waarbij de negatieve relatie zwakker wordt wanneer duurzaam leiderschap hoog (vs. laag) is.

Hypothese 3b: duurzaam leiderschap modereert de negatieve relatie tussen machtsafstanden en de representatie van vrouwen binnen het topmanagement, waarbij de negatieve relatie zwakker wordt wanneer duurzaam leiderschap hoog (vs. laag) is.

2.6. Visualisatie van het onderzoekmodel

Figuur 6 biedt een visuele weergave van het volledige onderzoekmodel dat als uitgangspunt dient voor deze masterproef.



Figuur 6. Schematisch overzicht van het onderzoekmodel binnen deze studie.

HOOFDSTUK III: METHODOLOGIE

3.1. Methoden

Dit onderzoek hanteert een cross-sectioneel kwantitatief onderzoeksdesign om de relatie tussen organisatiecultuur (e.g. gendervooroordelen en machtsafstand) en gendersegregatie binnen leiderschapsfuncties te analyseren, evenals de modererende rol van duurzaam leiderschap in deze relatie in kaart te brengen. Er wordt gebruik gemaakt van een gestructureerde vragenlijst, waardoor veel data verzameld kan worden op één meetmoment (Saunders en collega's, 2019). Dit design is geschikt om associaties tussen variabelen vast te stellen, maar biedt geen causaal inzicht.

3.2. Steekproef en dataverzameling

De steekproef bestaat uit werknemers in loondienst binnen diverse organisaties in verschillende sectoren. Exclusiecriteria zijn (1) momenteel géén werknemer in loondienst zijn en (2) jonger dan 18 jaar oud zijn. Gender werd niet als exclusiecriteria meegenomen; zowel mannen als vrouwen konden deelnemen aan de studie.

De data werd verzameld aan de hand van een online vragenlijst in *Qualtrics* (zie Bijlage A) in een periode van 05/05/2025 tot 16/05/2025. Om voldoende statistische *power* te creëren, werd een respons van 100 volledig ingevulde enquêtes nagestreefd.

De vragenlijst werd via een link in een wervende post, met bijhorende introductiebrief in bijlage, op Instagram, Facebook en LinkedIn gepost binnen het netwerk van de onderzoeker. Bovendien werd het bericht op dezelfde wijze gedeeld in de Facebookgroep *Surveycircle*. Aan de hand van een opgestelde mailinglijst van enkele Limburgse en Antwerpse organisaties, werden deze bedrijven gecontacteerd met de persoonlijke vraag om deel te nemen, evenals met de introductiebrief in bijlage. Vrienden en familie werden daarnaast persoonlijk aangesproken en uitgenodigd. Deze dataverzamelmethode vormen een voorbeeld van convenience sampling, wat aanzienlijke risico's met zich mee kunnen brengen op vlak van selectiebias met vertekende resultaten. Deze methodologische beperkingen worden in het discussiegedeelte kort beschreven.

Voorafgaand aan het openen van de link naar de vragenlijst, kregen de participanten zoals eerder vermeld een introductiebrief te lezen. Hierin introduceert de onderzoeker zichzelf kort en licht het doel van het onderzoek toe; antwoord verkrijgen op de vraag of organisatiecultuur en leiderschap een rol spelen in de verdeling van mannen en vrouwen (nl. gendersegregatie) binnen leidinggevende functies. De geschatte tijdsduur voor het invullen van de vragenlijst werd vermeld, zodat participanten een goed beeld kregen van de nodige tijdsinvestering. Vrijwillige deelname werd benadrukt, waarbij expliciet aangegeven werd dat participanten op elk moment mogen stoppen zonder enige nadelige gevolgen. Daarnaast werd gegarandeerd dat de verzamelde gegevens strikt vertrouwelijk en anoniem zouden blijven en uitsluitend voor onderzoeksdoeleinden gebruikt zou worden. Om eventuele vragen te faciliteren, werden contactgegevens verstrekt zodat respondenten indien nodig verdere toelichting konden krijgen. De geschatte invultijd bedraagt ongeveer 10 minuten.

In totaal vulden 135 respondenten de vragenlijst in. Bij 12 respondenten werd de vragenlijst vervroegd afgesloten, omwille van het niet voldoen aan de deelnamecriteria. Verder werden ook 16 respondenten met onvolledig ingevulde vragenlijsten verwijderd uit de dataset, waardoor uiteindelijk 107 bruikbare antwoorden overbleven die mee werden genomen in de verdere analyse.

Van deze steekproef bestond 37,4 procent mannen ($n = 40$) en 62,6 procent uit vrouwen ($n = 67$). De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 35,13 jaar ($SD = 12.563$), met de jongste (of oudste) respondent van 19 (resp. 66) jaar oud. Gemiddeld werken de respondenten reeds 7,56 jaar op hun huidige werk ($SD = 7.806$), met een hoogste van anciënniteit van 28 jaar. Verder heeft 43 procent van de respondenten ($n = 46$) een masteropleiding afgerond en 31,8 procent hoogstens een professionele bachelor behaald ($n = 34$). 57,9 procent van de respondenten werkt momenteel in een organisatie met minder dan 149 werknemers. De meeste respondenten (29%) werken in een organisatie met tussen 150 en 249 werknemers ($n = 32$). De sector waarin de respondenten tewerkgesteld zijn, is voornamelijk de quataire ($n = 49$, 45.8%) en de tertiaire sector ($n = 37$, 34.6%). Op vlak van functieniveau, werken de meeste respondenten als professioneel medewerker ($n = 33$; 30.8%), opgevolgd door uitvoerend personeel ($n = 28$; 26,2%). De functie van senior en topmanagement kent de laagste vertegenwoordiging, met 5.6 procent ($n = 6$).

Tabel 1. Overzicht van de categorische demografische en contextuele kenmerken

Demografische en contextvariabele	Aantal	Percentage
<i>Gender</i>		
Man	40	37.4%
Vrouw	67	62.6%
<i>Hoogst afgeronde opleiding</i>		
Middelbaar onderwijs	19	17.8%
Professionele bachelor	34	31.8%
Academische bachelor	8	7.5%
Master	46	43%
<i>Sector</i>		
Primaire sector	4	3.7%
Secundaire sector	17	15.9%
Tertiaire sector	37	34.6%
Quataire sector	49	45.8%
<i>Functieniveau</i>		
Administratief en ondersteunend personeel	26	24.3%
Uitvoerend personeel	28	26.2%
Professioneel medewerker	33	30.8%
Middenkader	14	13.1%
Senior en topmanagement	6	5.6%
<i>Grootte organisatie</i>		
1 tot 9 medewerkers	9	8.4%
10 tot 49 medewerkers	32	29.9%
50 tot 49 medewerkers	30	28%
Meer dan 250 medewerkers	12	11.2%

3.3. Operationalisatie

Controlevariabelen. Voorafgaand aan de eigenlijke vragenlijsten, kregen de respondenten enkele vragen mee die de controlevariabelen binnen het onderzoekopzet vormen. De leeftijd in aantal jaren bevestigd, alsook of de respondent momenteel in loondienst werkt. Indien de respondent jonger dan 18 jaar is of momenteel niet in loondienst werkt, werd de vragenlijst afgesloten met de boodschap niet te voldoen aan de voorwaarden en werd de participant bedankt voor diens deelname.

Vervolgens werden *gender* (man, vrouw of X/non-binair), *hoogst behaalde opleidingsgraad* (middelbaar onderwijs, professionele bachelor, academische bachelor of master), *huidig functieniveau* (administratief en ondersteunend personeel, uitvoerend personeel, professioneel medewerker, middenkader of senior en topmanagement), *aantal jaren in dienst bij huidige werkgever*, *sector van tewerkstelling* (primaire, secundaire, tertiaire of quataire sector) en tot slot *aantal medewerkers in dienst* (1-9, 10-49, 50-149, 150-249, 250+) meegenomen om als controlevariabelen in de analyse te verwerken. Zoals Charles & Grusky (2004) concludeerden, wordt verwacht dat de quataire sector sterk vrouwelijk gedomineerd wordt in leiderschap. Dit door hun sterke vertegenwoordiging overheen de hele organisatiehiërarchie. Hoewel vrouwen in de tertiaire en secundaire sector ook aanwezig zijn, speelt de assumptie dat hun vertegenwoordiging in leiderschap hier beperkter blijft (Charles & Grusky, 2004). Daarnaast stelden Singh & Vinnicombe (2004) een relatie tussen organisatiegrootte en de aanwezigheid van vrouwen in topmanagement vast; grotere organisaties hebben doorgaans meer vrouwelijke leiders door formeler HR-beleid en diversiteitsmaatregelen. Volgens Kalev en collega's (2006) gesteld, werken meer hoger opgeleide werknemers in grotere, formeel georganiseerde organisaties, wat indirect dus een voorspeller kan zijn voor een hogere vrouwelijke representatie in leiderschap.

Bij de hypothesetoetsing werden alle controlevariabelen gecodeerd in Dummy-variabelen. De referentiecategorieën zijn vrouw (=gender), 1 tot 9 jaar in dienst (= anciënniteit), master (= opleiding), tertiaire sector (= sector), professionele medewerker (= functieniveau) en 50 tot 149 werknemers (= grootte organisatie).

Gepercipieerde machtsafstand. Machtsafstand werd geoperationaliseerd aan de hand van de drie items uit Sectie 1 van de bètaversie van de vragenlijst ontwikkeld in het kader van het GLOBE-project (House en collega's, 2004). Hoewel het oorspronkelijke GLOBE-onderzoek zowel *waarden* (wat wenselijk wordt geacht binnen een organisatie) als *praktijken* (hoe het er feitelijk aan toe gaat) in kaart bracht, werd in dit onderzoek enkel gefocust op waargenomen praktijken, met andere woorden: hoe respondenten de bestaande machtsverhoudingen in hun organisatie ervaren.

De drie geselecteerde items bestonden elk uit een stelling met twee tegenovergestelde eindpunten, die twee uiterste standpunten representeerden. Respondenten gaven hun antwoord op een 7-puntschaal via een schuifregelaar, waarbij zij aangaven in welke mate hun organisatiecultuur neigt naar het ene of het andere uiterste. Een voorbeelditem luidt: "In deze organisatie is iemands invloed voornamelijk gebaseerd op...". Respondenten hun antwoorden variëren van 1 (= de eigen bekwaamheid en bijdrage aan de organisatie) tot 7 (= de formele autoriteit of positie van de persoon zelf). Item 1 en 3 werden gespiegeld gecodeerd, zodat de richting van de antwoordschalen overeenkwam met de andere items, alsook zodat hogere scores steeds een sterkere aanwezigheid

van machtsafstand reflecteren. Hoe hoger de totale gemiddelde score overheen de 3 items, hoe sterker de perceptie dat autoriteit centraal staat en machtsverschillen geïntegreerd zijn binnen haar sociale systemen. De Chronbach's alfa van de schaal is .806, wat als *goed* wordt beschouwd.

Gepercipieerde gendervooroordelen. Aan de hand van de herziene *Gender Bias Scale for Women Leaders* van Madsen (2021) werden gepercipieerde gendervooroordelen binnen een organisatiecultuur bevraagd. Zoals in Figuur 3 gevisualiseerd bestaat deze schaal uit zes hogere-orde categorieën, die verder opgesplitst zijn in 15 lagere-orde-dimensies. In het onderzoekopzet werden enkel de categorieën disproportionele beperkingen (11 items) en devaluatie van bijdragen (6 items) als onafhankelijke variabelen meegenomen in de vragenlijst. In de originele versie van Diehl en collega's (2020) werd de formulering zodanig opgesteld dat enkel de persoonlijke beleving rond de gendervooroordelen in de organisatiepraktijken werd bevraagd. Dit met als gevolg dat de vragenlijst uitsluitend geschikt was voor vrouwelijke respondenten. Madsen (2021) herwerkte en valideerde de vragenlijst naar een formulering die algemene percepties omtrent gendervooroordelen op het werk in kaart brengt, waardoor zowel mannen als vrouwen kunnen deelnemen aan de studie.

Een voorbeelditem uit de categorie *devaluatie van bijdragen* luidt: "Van vrouwen wordt verwacht dat ze zorgzaam zijn op het werk". De respondenten kenden elk item een score toe op een 7-punt-Likertschaal van 1 (helemaal niet eens) tot 7 (helemaal eens). Twee items (nummer 14 en 15) werden gespiegeld gecodeerd, zodat de interpretatie van deze items in lijn lag met de overige items op de schaal. Hoe hoger de gemiddelde totaalscore, hoe hoger de gepercipieerde gendervooroordelen binnen de organisatie op vlak van disproportionele beperkingen en/of devaluatie van bijdragen. De Chronbach's alfa van de schaal is .875, wat als *goed* beschouwd wordt.

Duurzaam leiderschap. Vervolgens werd duurzaam leiderschap gemeten aan de hand van de schaal van Lee (2017), bestaande uit 10 items. Een voorbeelditem luidt: "Leidinggevendens tonen steun voor werk-privé-balans maatregelen". De respondenten werden gevraagd om alle items, variërend van 1 (helemaal niet mee eens) tot 7 (helemaal mee eens), een score toe te kennen. De gemiddelde totaalscore weerspiegelt zodus de mate waarin duurzame leiderschapskwaliteiten aanwezig worden beschouwd in de organisatie. Chronbach's alfa van de schaal is .883, wat als *goed* beschouwd wordt.

Vrouwelijke representatie binnen leiderschapsposities. De representatie van vrouwen binnen leiderschapsfuncties werd geoperationaliseerd aan de hand van een selectie uit de *Glass Ceiling Index* (GCI) van Derks en van Veelen (2022). Deze index meet aan de hand van twee vragen de mate van doorstroom van vrouwen van lagere naar hogere hiërarchische posities in organisaties. Aangezien de GCI enige analytische en interpretatieve uitdagingen en risico's kent, werd in dit onderzoekopzet enkel de vraag meegenomen: "Hoe zou je de verhouding tussen mannen en vrouwen omschrijven binnen de hogere functieniveaus in jouw organisatie, zoals leidinggevendens binnen het middenkader en topmanagement?" De respondenten gaven een score aan van 1 (= alleen vrouwen), tot 5 (= alleen mannen), met verschillende benoemde gradaties ertussen (cf. zie Bijlage A). In de analyse van de resultaten werd deze score gespiegeld gecodeerd (ex. een score van 5 werd een score van 1), waardoor een hoge score op de schaal een hoge vrouwelijke representatie in leiderschap weerspiegelt. Deze vraag werd als laatste in de vragenlijst opgenomen, zodat antwoorden op andere schalen niet beïnvloed werd door de *priming* van genderrepresentatie.

3.4. Analyseaanpak

De kwantitatieve data-analyse werd uitgevoerd met behulp van SPSS (versie 29.02.0). Vooraleerst werd er een controle uitgevoerd op de volledigheid van de gegevens. Zoals eerder vermeld, werden van de 135 ingestuurde antwoorden er 107 weerhouden voor de analyse. Om de interne consistentie en betrouwbaarheid van de gebruikte meetschalen te beoordelen, werd de *Chronbach's alfa* berekend. Voor elke schaal werd de alfa-waarde, die een waarde tussen 0 en 1 kan innemen, geëvalueerd aan de hand van een algemeen aanvaarde richtlijn, waarbij een waarde van .70 of hoger als voldoende betrouwbaar wordt beschouwd (Field, 2013).

Na het rapporteren van de demografische en overige controlevariabelen, werd een beschrijvende analyse uitgevoerd met het oog op het verkrijgen van een goed begrip van de onderliggende relaties tussen de variabelen. Hierbij werden het gemiddelde, de standaardafwijking en de correlaties (e.g. *Spearman* en *Pearson*) tussen de centrale variabelen gerapporteerd. Aan de hand van het gemiddelde kan een globaal zicht verkregen worden over de waarden van de variabelen. De standaardafwijking reflecteert de mate van spreiding of variabiliteit van de scores ten opzichte van het gemiddelde. De correlaties, tot slot, kennen een waarde tussen -1 en 1, waarbij -1 betekent dat er een perfect negatief lineair verband bestaat tussen de twee variabelen en een waarde van 1 een perfect positief lineair verband weerspiegelt. Een correlatie van 0 betekent dat er geen onderliggende lineaire relatie is tussen beide variabelen.

De centrale hypothesen van dit onderzoek werden afgetoetst aan de hand van een ordinale logistische regressie (Harell, 2015), aangezien de afhankelijke variabele (e.g. vrouwelijke representatie in leiderschap) één item weerspiegelt met 5 ordinale antwoord-opties. De analyse werd uitgevoerd in vier opeenvolgende stappen of modellen. In Model 1 van de regressie werd de afhankelijke variabele ingevoerd met de controlevariabelen. In Model 2 werden de onafhankelijke variabelen aan het vorig model toegevoegd. In Model 3 werd ook de moderatorvariabele als predictor toegevoegd. In de laatste stap werden in Model 4 tot slot beide interactietermen opgenomen, berekend als het product van de gecentreerde moderatorvariabele en beide gecentreerde onafhankelijke variabelen (nl. DL*MA en DL*GV). Dit centreren vond plaats om de interpretatie van de interactie-effecten te vereenvoudigen en multicollineariteit te vermijden. Multicollineariteit werd ook statistisch getest aan de hand van de VIF-score (i.e. *Variance Inflation Factor*), waarbij een score tussen 1 en 5 een aanvaardbare mate van multicollineariteit weerspiegelt. Op basis van deze test waren er geen directe vermoedens van multicollineariteit, met alle VIF-waarden tussen 1 en 3.

HOOFDSTUK IV: RESULTATEN

4.1. Beschrijvende analyse

Zoals uit Tabel 1 blijkt, gaf 43 procent van de respondenten aan een meerderheid of *volledigheid* van mannen in hun organisatie binnen leidinggevende posities te hebben ($n = 46$). 18 respondenten gaven aan evenveel leidinggevende mannen als vrouwen in hun organisatie te hebben (16.8%). 26.4% van de respondenten kent een organisatie met uitsluitend vrouwelijke leiders ($n = 26$).

Tabel 2. Rapportering van genderrepresentatie in leiderschapsfuncties

Genderrepresentatie in leiderschapsfuncties	Aantal	Percentage
Alleen vrouwen	26	26,4%
Voornamelijk vrouwen, enkele mannen	17	15.9%
Evenveel mannen als vrouwen	18	16.8%
Voornamelijk mannen, enkele vrouwen	32	29.9%
Alleen mannen	14	13.1%

In Tabel 2 staan de gemiddelden en standaardafwijkingen van de onafhankelijke, afhankelijke variabelen en de moderatorvariabele. De onderliggende *Pearson-* en *Spearman*correlaties, met de controlevariabelen toegevoegd, kunnen hierin teruggevonden worden. Zoals verwacht, vertonen zowel ervaren gendervooroordelen op het werk ($r = -.39, p < .001$) als machtsafstand ($r = -.35, p < .001$) een significant negatieve correlatie met de representatie van vrouwen in leiderschapsposities. Duurzaam leiderschap correleert daarentegen positief en significant met deze vrouwelijke genderrepresentatie in leiderschap ($r = .67, p < .001$). Daarnaast bestaan er ook significante correlaties tussen de onafhankelijke variabelen onderling, met een sterke positieve correlatie tussen ervaren gendervooroordelen en machtsafstand ($r = .47, p < .001$). Duurzaam leiderschap kent ook een significant negatief verband met zowel machtsafstand ($r = -.22, p = .02$) als ervaren gendervooroordelen op het werk ($r = -.30, p = .001$). Geen enkel verband overschreed de kritische drempel van $r = .70$. Dit is voorzichtig indicatief voor de afwezigheid van problematische multicollineariteit op het niveau van bivariate relaties.

Er werden enkele significante verbanden vastgesteld tussen controlevariabelen onderling. Daarnaast bleek de grootte van de organisatie zoals verwacht ook positief te associëren met vrouwelijke genderrepresentatie in leiderschapsposities ($r = .22, p = .03$). Hoe groter de organisatie, hoe meer vrouwen gerepresenteerd zijn in het middenkader en topmanagement.

4.2. Hypothesetoetsing

In het eerste model werden enkel demografische en contextuele controlevariabelen opgenomen (cf. Tabel 3). Verschillende van deze variabelen bleken significante voorspellers voor de kans op een hogere of lagere vertegenwoordiging van vrouwen in leiderschapsposities. In vergelijking met respondenten met een masterdiploma, werken deelnemers met een professionele bachelor (*log odds* = 5.01, $p < .001$) of een academische bachelor (*log odds* = 2.86, $p = .01$) vaker in organisaties met een hogere vrouwelijke leiderschapsvertegenwoordiging. Daarentegen is, in lijn met de verwachting, de kans op een hogere rapportering van vrouwelijke leiderschap significant lager in kleinere organisaties, met name bij 1 tot 9 werknemers (*log odds* = -2.40, $p = .03$) en 10 tot 49 werknemers (*log odds* = -1.47, $p = .01$). Tot slot blijkt zoals verwacht ook te gelden dat de quartaire sector sterk positief samenhangt met een hogere gerapporteerde vertegenwoordiging van vrouwen in leiderschapsrollen (*log odds* = 3.63, $p < .001$). Model 1 biedt een behoorlijke verbetering in *model fit* ten opzichte van het nulmodel ($\chi^2 = 366,93$, $p = .80$; Nagelkerke $R^2 = .31$).

Na het toevoegen van gendervooroordelen en machtsafstand als onafhankelijke voorspellers in Model 2, bleek enkel *gendervooroordelen* op de werkvloer een voorspeller voor de toewijzing aan hogere vrouwelijke representatiecategorieën (*log odds* = -.89, $p = .01$). Organisaties met hogere mate van ervaren gendervooroordelen zullen significant minder kans hebben op hogere vrouwelijke representatie in leiderschap, wat Hypothese 1a ondersteunt. Hypothese 1b kan daarentegen niet bevestigd worden, aangezien machtsafstand geen significant hoofdeffect kent in het model (*log odds* = -.34, $p = .08$). Het toevoegen van beide onafhankelijke predictoren verhoogde de ingeschatte pseudoverklaarde variantie met 13 procent ($\chi^2 = 393.50$, $p = .65$; Nagelkerke $R^2 = .44$).

In het derde model werd duurzaam leiderschap opgenomen als additionele voorspeller (cf. Tabel 4). Deze werd als sterk positieve voorspeller voor de toewijzing aan hogere vrouwelijke representatiecategorieën geïdentificeerd (*log odds* = 1.83, $p < .001$), wat Hypothese 2 bevestigt. De pseudoverklaarde variantie steeg met 26 procent na het toevoegen van duurzaam leiderschap ($\chi^2 = 306.24$; $p = .80$; Nagelkerke $R^2 = .70$).

In het vierde model werden de gecentreerde interactietermen tussen duurzaam leiderschap en de twee onafhankelijke variabelen toegevoegd om de hypothesen rond moderatie te toetsen (i.e. Hypothese 3a en 3b). De interactieterm tussen gendervooroordelen en duurzaam leiderschap werd niet significant gevonden in de voorspelling van vrouwelijke representatiecategorieën (*log odds* = .17, $p = .49$) en biedt geen ondersteuning voor Hypothese 3a. Hypothese 3b wordt daarentegen wel bevestigd; de interactie tussen duurzaam leiderschap en machtsafstand blijkt een significant positieve voorspeller voor de rapportering van hogere vrouwelijke representativiteit in leiderschap (*log odds* = .47, $p = .01$). De Nagelkerke R^2 stijgt in dit laatste model met 2 procent ($\chi^2 = 275.96$, $p = .83$; Nagelkerke $R^2 = .72$).

Tabel 3. Pearson- en Spearmancorrelaties tussen de variabelen uit het model en alle controlevariabelen

	<i>M</i>	<i>SA</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Machtsafstand	4.34	1.23	.47*** [<i>p</i> < .001]	-.22* [<i>p</i> = .02]	-.39*** [<i>p</i> < .001]	.04 [<i>p</i> = .68]	-.04 [<i>p</i> = .72]	.13 [<i>p</i> = .17]	.22* [<i>p</i> = .03]	.002 [<i>p</i> = .98]	.04 [<i>p</i> = .68]
2 Gendervooroordelen	3.97	.81		-.30** [<i>p</i> = .002]	-.35*** [<i>p</i> < .001]	-.09 [<i>p</i> = .39]	-.15 [<i>p</i> = .13]	.01 [<i>p</i> = .94]	.07 [<i>p</i> = .49]	.01 [<i>p</i> = .93]	.10 [<i>p</i> = .32]
3 Duurzaam leiderschap	4.58	1.12			.67*** [<i>p</i> < .001]	.02 [<i>p</i> = .85]	.14 [<i>p</i> = .13]	.16 [<i>p</i> = .10]	-.15 [<i>p</i> = .12]	.01 [<i>p</i> = .95]	-.08 [<i>p</i> = .44]
4 Representatie vrouwen in leiderschapsfuncties	<i>N.v.t.</i>	<i>N.v.t.</i>				-.03 [<i>p</i> = .76]	.17 [<i>p</i> = .08]	.07 [<i>p</i> = .46]	-.05 [<i>p</i> = .61]	.22* [<i>p</i> = .03]	.06 [<i>p</i> = .56]
5 Opleiding	<i>N.v.t.</i>	<i>N.v.t.</i>					.19 [<i>p</i> = .11]	.39*** [<i>p</i> < .001]	-.14 [<i>p</i> = .14]	-.03 [<i>p</i> = .78]	.07 [<i>p</i> = .49]
6 Sector	<i>N.v.t.</i>	<i>N.v.t.</i>							-.13 [<i>p</i> = .19]	.12 [<i>p</i> = .26]	.30** [<i>p</i> = .002]
7 Functieniveau	<i>N.v.t.</i>	<i>N.v.t.</i>							.26** [<i>p</i> = .001]	-.091 [<i>p</i> = .35]	-.01 [<i>p</i> = .96]
8 Anciënniteit	7.56	7.81								.074 [<i>p</i> = .45]	-.24** [<i>p</i> = .01]
9 Grootte	<i>N.v.t.</i>	<i>N.v.t.</i>									-.01 [<i>p</i> = .90]
10 Gender	<i>N.v.t.</i>	<i>N.v.t.</i>									

Noot. *M* = gemiddelde. *SA* = standaardafwijking. Alle inter-correlaties met minstens één van beide variabelen op een ordinale schaal gemeten, zijn aan de hand van een *Spearman* berekend. De overige combinaties zijn *Pearson*-correlaties.

Tabel 4. Log-odds-coëfficiënten en standaarderrors van alle variabelen aan de hand van een ordinale regressie (Model 1 en 2)

	Model 1		Model 2	
	Log-odds	SE	Log-odds	SE
<i>Controlevariabelen</i>				
Man	-.17	.47	-.20	.48
Anciënniteit 11-20	-.47	.64	-.40	.65
Anciënniteit 20+	-.36	.70	-.25	.73
Middelbaar	2.00	1.97	1.4	2.03
Professionele bachelor	5.01***	1.40	5.09***	1.46
Academische bachelor	2.86**	1.02	3.00**	1.04
Administratie en ondersteunende functies	-.05	.52	-.17	.54
Uitvoerend personeel	.13	.50	.01	.52
Middenkader	1.02	.65	1.27*	.68
Senior en topmanagement	-1.14	1.1	-.1.01	1.19
Grootte 1-9	-2.40*	1.13	-3.38**	1.19
Grootte 10-49	-1.47*	.60	-1.80**	.62
Grootte 150-249	-.30	.53	-.34	.54
Grootte 250+	-.56	.67	-.26	.69
Primaire sector	1.34	2.37	3.29	2.45
Secundaire sector	-.74	.98	-.53	1.0
Quartaire sector	3.63***	1.02	3.61***	1.04
<i>Onafhankelijke variabelen</i>				
Machtsafstand			-.34	.20
Gendervooroordelen			-.89**	.29
<i>Modererende variabele</i>				
Duurzaam leiderschap				
<i>Interactietermen</i>				
MA*DL				
GV*DL				
<i>Nagelkerke Pseudo-R²</i>				
	.31		.44	
<i>ΔR²</i>				
	.31		.13	
<i>Pearson χ²</i>				
	266.93		393.50	
	[p = .80]		[p = .65]	

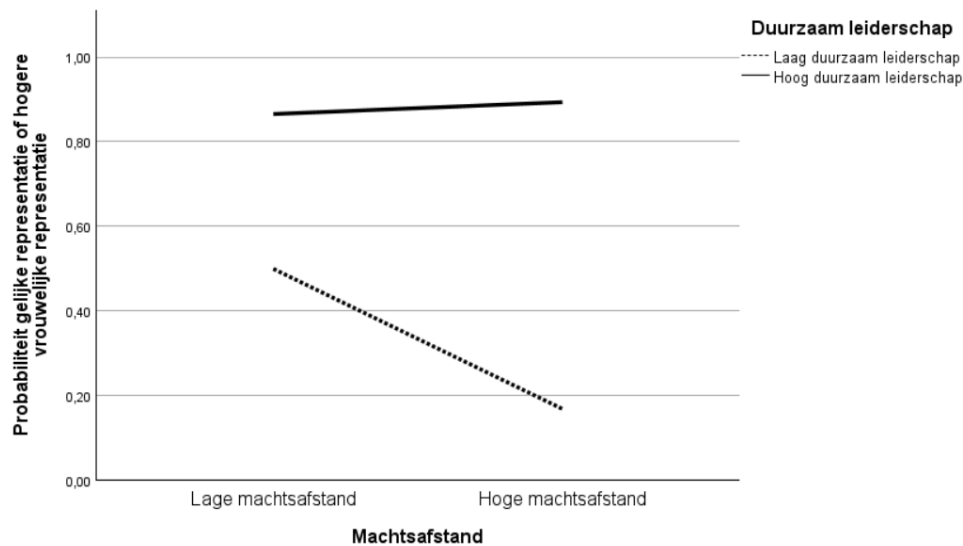
Noot. *p<.05; **p<.01; ***p<.001. SE = standaarderror. Referentiecategorieën: vrouw (=gender), 1 tot 9 jaar (= anciënniteit), master (= opleiding), professionele medewerker (= functieniveau), 50 tot 149 werknemers (= grootte organisatie). Drempelwaarden model 1: [GR = 1] = 1.61; [GR = 2] = 2.51, [GR = 3] = 3.39, [GR = 4] = 5.43. Drempelwaarden Model 2: [GR = 1] = -3.68, [GR = 2] = -2.62, [GR = 3] = -1.58, [GR = 4] = .74.

Tabel 5. Log-odds-coëfficiënten en standaarderrors van alle variabelen aan de hand van een ordinale regressie (Model 3 en 4)

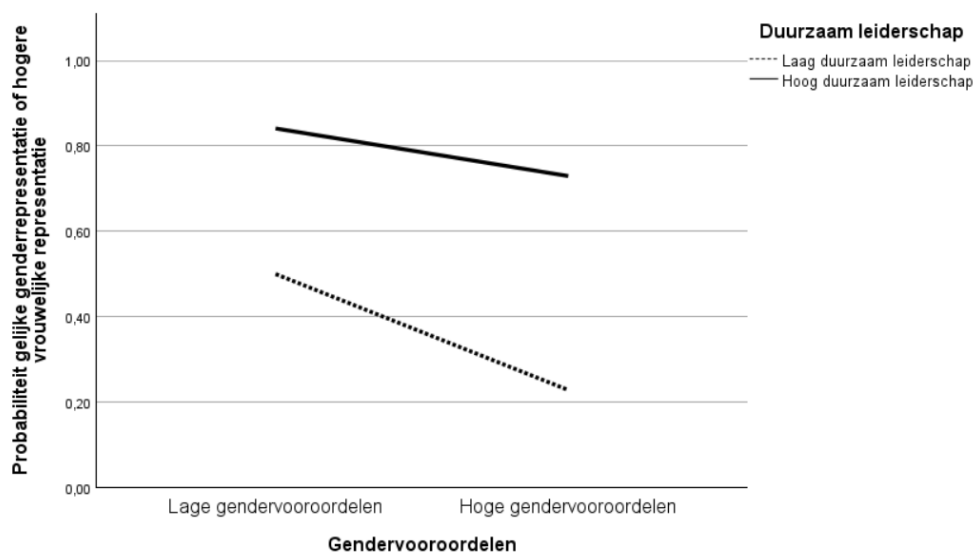
	Model 3		Model 4	
	<i>Log-odds</i>	<i>SE</i>	<i>Log-odds</i>	<i>SE</i>
<i>Controlevariabelen</i>				
Man	.58	.51	.68	.53
Anciënniteit 11-20	.46	.69	.08	.74
Anciënniteit 20+	-.08	.74	-.39	.79
Middelbaar	.08	2.14	.37	2.20
Professionele bachelor	4.21**	1.53	4.64**	1.56
Academische bachelor	2.05	1.09	2.12	1.13
Administratie en ondersteunende functies	-.03	.56	-.23	.60
Uitvoerend personeel	.31	.54	.06	.58
Middenkader	.61	.69	.37	.74
Senior en topmanagement	-2.92*	1.24	-2.96*	1.34
Grootte 1-9	-2.70*	1.23	-2.95*	1.27
Grootte 10-49	-1.40*	.66	-1.36*	.68
Grootte 150-249	.28	.57	.49	.60
Grootte 250+	-.22	.75	-.14	.78
Primaire sector	2.65	2.55	2.85	2.64
Secundaire sector	-1.11	1.07	-1.53	1.08
Quartaire sector	2.83*	1.09	3.01**	1.13
<i>Onafhankelijke variabelen</i>				
Machtsafstand	-.32	.21	-.37	.22
Gendervooroordelen	-.47	.31	-.47	.31
<i>Modererende variabele</i>				
Duurzaam leiderschap	1.83***	.25	1.82***	.26
<i>Interactietermen</i>				
MA*DL			.47**	.17
GV*DL			.17	.26
<i>Nagelkerke Pseudo-R²</i>				
ΔR^2	.70		.72	
	206		.02	
Pearson χ^2	306.24		275.96	
	[<i>p</i> = 0.78]		[<i>p</i> = 0.83]	

Noot. **p*<.05; ***p*<.01; ****p*<.001. *SE* = standaarderror. Referentiecategorieën: vrouw (=gender), 1 tot 9 jaar (= anciënniteit), master (= opleiding), professionele medewerker (= functieniveau), 50 tot 149 werknemers (= grootte organisatie). Drempelwaarden Model 3: [GR = 1] = 2.23, [GR = 2] = 6.90, [GR = 3] = 8.56, [GR = 4] = 11.64. Drempelwaarden Model 4: [GR = 1] = 4.81, [GR = 2] = 6.66, [GR = 3] = 8.47, [GR = 4] = 11.45.

Een visuele weergave van de modererende rol van duurzaam leiderschap in de relatie van beide predictoren en vrouwelijke representatie in leiderschap is toegevoegd in Figuur 7 en 8. Specifiek werden de hogere categorieën (cf. 5, 4 en 3) van de lagere categorieën (cf. 1 en 2) gesplitst en gebundeld om de kans op *gelijke tot hogere representatie van vrouwelijk leiderschap* in kaart te brengen. Concreet wordt gesteld dat een negatief verband tussen machtsafstand en vrouwelijke representatie in leiderschap *slechts* bestaat bij lagere niveaus van duurzaam leiderschap. Hoewel de variabele gendervooroordelen een sterk hoofdeffect op vrouwelijke representatie kent, speelt duurzaam leiderschap geen significant modererende rol in deze relatie.



Figuur 7. Interactie tussen machtsafstand en duurzaam leiderschap op de kans dat de organisatie een gelijke genderrepresentatie (score 3) of hogere vrouwelijke representaties (score 4 en 5) kent.



Figuur 8. Interactie tussen gendervooroordelen en duurzaam leiderschap op de kans dat de organisatie een gelijke genderrepresentatie (score 3) of hogere vrouwelijke representaties (score 4 en 5) kent.

HOOFDSTUK V: DISCUSSIE

In de Westerse context waarin duurzaamheid anno 2025 aan belang wint, erkennen organisaties steeds sterker de noodzaak van gendergelijkheid en -diversiteit in leiderschap als kerncomponenten van sociale duurzaamheid. Een hogere participatie van vrouwen in topfuncties zou niet alleen bijdragen aan meer rechtvaardigheid, maar wordt ook geassocieerd met betere besluitvorming en economische veerkracht (World Bank, 2021; Javaid en collega's, 2021).

Deze studie onderzocht de rol van enkele culturele organisatiefactoren (cf. gendervooroordelen en machtsafstand) om de aanhoudende ondervertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende functies beter te begrijpen. Verschillende theoretische kaders, namelijk *de theorie van gegenderde organisaties* (Acker, 1990), de rolcongruentietheorie (Eagly & Karau, 2002) en de sociale dominantie theorie (Sidanius & Pratto, 2000) bieden een verklaringsbasis voor de manier waarop deze structuren ongelijkheid in stand houden.

Duurzaam leiderschap werd als mogelijk tegenwicht tegen deze achtergrond verkend. Deze leiders kenmerken zich aan hun sterke focus op inclusie, diversiteit, rechtvaardigheid en *work-life balance*. Inclusieve leiders ondersteunen werknemers in hun autonomie, competentie en verbondenheid, in lijn met de zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan, 2000). Deze synergie van kenmerken zouden een gunstiger klimaat kunnen creëren voor vrouwelijk leiderschap.

Voorgaande theoretische kaders vormden het uitgangspunt voor de interpretatie van resultaten. Echter dient opgemerkt te worden dat de generaliseerbaarheid van de bevindingen eerder beperkt is. Dit onder meer door een oververtegenwoordiging van organisaties uit de quataire sector, alsook het uitsluitend plaatsvinden van deze studies binnen een WEIRD-context (i.e. *Western, Educated, Industrialized, Rich en Democratic*). In het vervolg van dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op de bijdrage aan de literatuur, de beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor beleidsvoering.

5.1. Bijdragen aan de literatuur

In de literatuur werd reeds uitgebreid onderzoek verricht naar vrouwelijke ervaringen met het glazen plafond en de ervaren barrières in vrouwelijke carrièreloopbanen. Desondanks bleef de thematiek rondom reële gendersegregatie in topfuncties tot op heden grotendeels theoretisch en conceptueel van aard. Bestaand onderzoek legt bijna uitsluitend de nadruk op kwalitatieve benaderingen, terwijl grootschalig kwantitatief onderzoek relatief schaars is. De introductie van *the Glass Ceiling Index* van Van Derks en Geleen (2021) vormt een recente ontwikkeling die inzicht kan bieden in de mate van verticale gendersegregatie binnen organisaties. Echter werd tot dusver nog geen onderzoek naar de samenhang tussen de index en specifieke organisatiekenmerken verricht.

Deze masterproef tracht deze leemte in de literatuur op te vullen door organisatiecultuur en reële genderrepresentatie binnen leiderschap voor het eerst kwantitatief-empirisch te benaderen. Machtsafstand wordt traditioneel benaderd op nationaal niveau of als normatief ideaal (i.e. *gewenste toestand*), maar zelden bestudeerd in termen van de *feitelijke* situatie binnen organisaties. Door deze vernieuwende operationalisering kon machtsafstand als organisatiekenmerk, eerder dan individuele oriëntering, in het model opgenomen worden. Ook de herziene en gevalideerde schaal

van *Gender Bias for Women Leaders* van Diehl en collega's (2020), met zowel vrouwelijke als mannelijke respondenten, vormde een vernieuwende invalshoek binnen deze studie. Deze stelden de studie namelijk in staat om gendervooroordelen als cultureel organisatiekenmerk te benaderen, eerder dan een individuele ervaring van vrouwen op de werkvloer.

Door duurzaam leiderschap in het onderzoekmodel te betrekken, wordt deze nieuwe geïntroduceerde leiderschapsstijl verder op de kaart gezet binnen de leiderschapsliteratuur. Onderzoek naar het verband tussen het bredere inclusief leiderschap en organisatiecultuur of het glazen plafond werd reeds gevoerd. Deze studie benaderde de nog niet eerder bestudeerde inclusieve diversiteitsfocus binnen duurzaam leiderschap, als één van de kenmerken die centraal staat volgens Lee (2017).

Deze studie biedt dankzij de combinatie van voorgaande benaderingen een vernieuwend perspectief op de structurele en culturele factoren die genderongelijkheid in leiderschapsposities beïnvloeden. Deze bevindingen zullen niet enkel bijdragen aan theoretische verdieping en uitbreiding van de bestaande literatuur, maar biedt daarnaast ook een aanknopingspunt voor de ontwikkeling van meer genderinclusieve organisatiepraktijken.

5.2. Theoretische discussie

Vooraleerst tonen de resultaten evidentie dat zowel individuele factoren (e.g. opleidingsniveau) als contextuele factoren (e.g. sector en organisatiegrootte) significante en relevante voorspellers zijn voor vrouwelijke representatie in leiderschap. Vooral deelnemers met een professionele of academische bachelor blijken vaker werkzaam in organisaties met meer vrouwen in leiderschap. De negatieve relatie tussen organisatiegrootte en vrouwelijke vertegenwoordiging sluit aan bij eerdere bevindingen dat kleinere organisaties mogelijk minder formele HR-structurele en inclusiepraktijken hanteren (Ely & Myerson, 2000). Ook in de vaststelling dat de quataire sector een sterke voorspeller vormt voor vrouwelijke representatie in leiderschap, valt enige ondersteuning te vinden in onderzoek van Charles & Grusky (2004). Zij stellen dat sectoren met een grotere mate van zorg- en dienstverlenende functies doorgaans een hogere genderdiversiteit in leidinggevende posities kent, vanwege sectorspecifieke cultuurkenmerken.

De kernhypothesen omtrent de rol van culturele organisatiefactoren, namelijk gendervooroordelen en machtsafstand, worden gedeeltelijk bevestigd. Zoals gepostuleerd in Hypothese 1a, blijkt dat hogere niveaus van ervaren gendervooroordelen significant negatief samenhangen met de kans op een hogere vrouwelijke representatie in leiderschap. De mate waarin een organisatie sterkere disproporionele beperkingen naar vrouwen en devaluatie van vrouwelijke bijdragen kent, is significant voorspellend voor de aanwezigheid voor vrouwen in topmanagement. Deze bevinding is in overeenstemming met eerdere literatuur binnen het kader van *gegenderde organisaties* (Acker, 1990), waarin dergelijke vooroordelen niet worden beschouwd als individuele incidenten, maar als systemisch verankerd in organisatieprocessen. De resultaten sluiten ook aan bij de rolcongruentie theorie, die suggereert dat discrepanties tussen genderrollen en verwachtingen rondom leiderschap (cf. ongelijke standaarden) bijdragen aan de structurele onderwaardering van vrouwelijk leiderschap (Eagly & Karau, 2002). Dit impliceert dat gendervooroordelen, via ongeschreven regels, een breder patroon van geïnstitutionaliseerde ongelijkheid weerspiegelen die de positie van vrouwen in leiderschapsrollen substantieel zou ondermijnen (Heilman, 2001).

Hoewel voorgaande literatuur suggereert dat een hogere machtsafstand binnen organisaties de doorstroom van vrouwen naar leiderschapsposities belemmert, wordt dit verband in Hypothese 1b niet significant bevestigd. Een mogelijke verklaring is dat machtsafstand binnen organisaties een complex en niet-eenduidig effect kent. Een formele hiërarchische structuur impliceert mogelijk niet per definitie een masculiene, homogenofiele organisatiecultuur, noch in se een minder inclusieve besluitvorming, gevoel van verbondenheid of een lagere perceptie van rechtvaardigheid. Naast dergelijke contextuele complexiteit (cf. infra), dient alsook rekening gehouden te worden met andere factoren die mogelijk sterker voorspellend zijn voor vrouwelijke vertegenwoordiging in leiderschap, zoals individuele ambities (Hakim, 2006), toegang tot netwerken (Lupu, 2012), meritocratische zelfbeelden (Castilla & Benard, 2010) en de sector van tewerkstelling (cf. supra).

Het tweede deel van de analyse bevestigt dat duurzaam leiderschap een sterke voorspeller vormt voor hogere vrouwelijke vertegenwoordiging in leiderschap, een ondersteuning voor Hypothese 2. Organisaties met een duurzame leiderschapsfocus kennen significant meer vrouwen in het topmanagement. De Nagelkerke pseudo-verklaarde variantie van het regressiemodel steeg met wel 26 procent na het toevoegen van duurzaam leiderschap, wat duidt op de substantiële verklarende waarde van dit concept binnen het model. Dit sluit enerzijds aan bij voorgaand onderzoek waarin duurzaam leiderschap wordt geassocieerd met meer ethische, inclusieve en mensgerichte managementpraktijken (Avery & Bergsteiner, 2011). Een inclusieve leider zou namelijk de behoefte van competentie, autonomie en verbondenheid vervullen, waarbij vrouwelijke medewerkers het gevoel hebben dat hun vaardigheden en bijdragen erkend en gewaardeerd worden (Hakim, 2006). Dit gevoel zou bijdragen aan de motivatie en bereidheid om leiderschapsrollen op zich te nemen. Een alternatieve verklaring luidt dat het vervullen van de basisnoden daarnaast ook een effect heeft op degenen die leiderschapskansen *aanreiken of bieden*. In contexten waar psychologische veiligheid en sociale verbondenheid sterker aanwezig zijn, kunnen uitsluitingsmechanismen, zoals subtiele discriminatie, afnemen (Ely, Ibarra & Kolb, 2011; Shore et al., 2011). Hier zou de verticale mobiliteit eerder geattribueerd worden aan hoe leiderschap waargenomen en toegekend wordt, eerder dan louter een verhoogde bereidheid bij vrouwen zelf. Echter, een belangrijke kritische noot; de grote voorspelkracht van duurzaam leiderschap in de vertegenwoordiging van vrouwelijke leiders in topfuncties ligt mogelijk ook in het feit dat vrouwen meer duurzaam leiderschap belichamen (Pierli en collega's, 2022), een bedenking die in de volgende paragraaf verder belicht wordt.

De hypothesen omtrent moderatie leveren een gemengd beeld op. De afwezigheid van een significant interactie-effect tussen duurzaam leiderschap en gendervooroordelen op genderrepresentatie (cf. Hypothese 3a) suggereert dat deze leiderschapsstijl mogelijk niet voldoende is om de hardnekkige negatieve impact van gegeneraliseerde vooroordelen binnen een organisatiecultuur te neutraliseren. Volgens de organisatieklimaattheorie (Schneider, 1975) hebben leiders weliswaar invloed op het creëren van een gewenst klimaat (e.g. psychologische veiligheid of inclusiviteit), maar dit vereist consistente signalen en gedragingen op meerdere niveaus in de organisatie (e.g. topmanagement, HR, peers, etc.).

Daarentegen biedt het significante interactie-effect tussen machtsafstand en duurzaam leiderschap (Hypothese 3b) steun voor de idee dat leiderschap als buffer kan fungeren tegen de negatieve impact van hiërarchisch denken en structureren binnen organisaties. Hoewel er geen direct hoofdeffect van

machtsafstand op vrouwelijke representatie in leiderschap gevonden werd, blijkt na controle voor interactie dat enkel in organisaties met lage duurzame leiderschapspraktijken een negatieve relatie tussen machtsafstand en vrouwelijke vertegenwoordiging lijkt te bestaan. Organisaties met een hogere mate van machtsafstand kennen minder vrouwen in leiderschapsposities, enkel wanneer deze leiders als minder duurzaam gefocust worden beschouwd. Dit wijst op de transformationele rol van duurzaam leiderschap in het creëren van meer gelijkwaardige organisatieculturen, voornamelijk in contexten die meer hiërarchisch en gecentraliseerd zijn ingesteld.

De substantiële stijging in verklaarde variantie over de modellen heen (cf. Nagelkerke R2 van .31 naar .72) toont aan dat de combinatie van onderzochte culturele en leiderschapsfactoren, samen met de controlevariabelen, krachtig samenhangt met de mate van vrouwelijke representatie in leiderschap.

5.3. Methodologische beperkingen

Binnen deze studie kunnen ook enkele valkuilen en beperkingen geïdentificeerd worden. Ten eerste vond er enige *selectiebias* plaats. De vragenlijst werd uitgestuurd binnen het netwerk van de onderzoeker. De verhoogde representatie van werknemers uit de *quartaire sector* (namelijk 45.8%) reflecteert de verschillende kennissen en familie uit het onderwijs en de zorgsector, voornamelijk professionele bachelors, die bereid waren om de vragenlijst in te vullen. Deze sociaal-geëngageerde werkplekken kennen mogelijks een hogere representatie vrouwen in leiderschap (cf. directeuren, lijnmagers, etc.), zoals in Charles en Grusky (2004) wordt gesuggereerd. Daarnaast bestond er ogenschijnlijk enige zelfselectie door de respondenten. De vragenlijst werd naar enkele kleinere en grotere bedrijven uit verschillende sectoren uitgestuurd, waarvan er drie hebben gereageerd deze binnen hun team gedeeld te hebben. Men zou kunnen stellen dat enkel organisaties die zich sociaal en moreel aangetrokken voelen tot thema's zoals organisatiecultuur, vrouwelijk leiderschap en duurzaam leiderschap de vragenlijst zullen invullen en doorsturen naar hun medewerkers. Dit kan representativiteit en generaliseerbaarheid van de resultaten enigszins beïnvloeden hebben.

Hoewel het cross-sectionele en kwalitatieve karakter van de studie rijke en waardevolle inzichten biedt in onderliggende mechanismen en verbanden, laat het geen uitspraken toe over causaliteit of veranderingen doorheen de tijd. Longitudinale studies zouden meer ondersteuning kunnen bieden bij het valideren van de gevonden patronen en mechanismen overheen tijdsperiodes. Daarnaast brengt het gebruik van een online vragenlijst zelf enkele beperkingen met zich mee, waaronder vertekening door zelfrapportage en het risico op *mono-method bias*. De gegarandeerde anonimiteit kon mogelijks enige, maar geen volledige, bescherming voor sociale wenselijkheid bieden. Daarnaast is een steekproefomvang van 107 respondenten te beperkt, wat ten koste kan gaan van de *statistische power*. Vervolgonderzoek met een grotere steekproefomvang kan een grotere generaliseerbaarheid en nauwkeurigheid van de resultaten bekomen.

Ook inhoudelijk kan enige kritiek geuit worden op deze studie. Ten eerste verschillen de bevroegde perspectieven tussen de schaal van gendervooroordelen (i.e. perspectief van vrouwen) en de schaal van duurzaam leiderschap (i.e. perspectief van respondent zelf). Dit kan de resultaten enigszins compliceren in interpretatie. Verschillende genderspecifieke ervaringen in duurzaam leiderschap kunnen bestaan op vlak van inclusie, rechtvaardigheid, kansen voor professionele ontwikkeling en

work-life balance. Kort gesteld; de mate waarin leiders als *duurzaam* geïdentificeerd worden kunnen voor mannen en vrouwen in dezelfde organisatie verschillen, in zowel perceptie als in feitelijk gedrag. Deze genderverschillen werden niet meegenomen in het onderzoekopzet. Verder zijn machtsafstand, gendervooroordelen en duurzaam leiderschap louter via de perceptie van de medewerkers zelf opgenomen in de studie, niet de percepties van leidinggevendenden zelf of een secundaire analyse van de reële leiderschapspraktijken of segregatie (cf. *mono-methodbias*). Voorgaande bedenkingen kunnen als inspiratie dienen om in toekomstig kwantitatief onderzoek uit te diepen.

Daarnaast is het ook hier belangrijk de beperkingen te vermelden bij de schaal van de afhankelijke variabele (cf. genderrepresentatie) die van *alleen mannen* (= 1) tot *alleen vrouwen* (= 5) liep. Eerder onderzoek heeft geconcludeerd dat inclusieve leiderschapspraktijken genderdiversiteit binnen leiderschap kunnen bevorderen, maar niet vanzelfsprekend zorgen voor een *dominerende* groep vrouwen in leiderschapsposities (Meng & Neil, 2021). Hoewel in deze studie een sterk hoofdeffect van duurzaam leiderschap werd gevonden, kan de vraag gesteld worden of (1) er mogelijks bevooroordeelde positief-discriminerende praktijken voor vrouwen bestaan in deze organisaties (Bennett en collega's, 2005), (2) er meer vrouwen dan mannen zich aanbieden voor tewerkstelling en promoties in organisaties met duurzame leiders aan het stuur of (3) het effect verklaard kan worden door vrouwelijke leiders die meer duurzaam leiderschap belichamen op hun werkplek. Vrouwen zouden binnen leiderschap een sterke focus leggen op sociale duurzaamheid, met aandacht voor gelijke beloning, inclusieve besluitvorming, zorg voor collectief welzijn en langetermijnpact (Pierli en collega's, 2022). Dit kan een alternatieve verklaring zijn waarom duurzaam leiderschap een sterk significante voorspeller is voor het niveau van vrouwelijke representatie in leiderschap. Deze distincties zijn in deze studie niet gemaakt, maar zou in vervolgonderzoek wel geadresseerd kunnen worden, ook rekening gehouden met een representatieve steekproef. Belangrijk is om elke sector voldoende te representeren, zodat uitgesloten kan worden dat de bevindingen uit deze studie louter beïnvloed worden door één specifieke sector; het onderwijs en zorginstellingen. In deze quartaire sector zou door de hoge vertegenwoordiging van vrouwen overheen de hele hiërarchische structuur een hogere kans op vrouwen in leiderschap bestaan, alsook minder gendervooroordelen en meer duurzaam leiderschap aanwezig kunnen zijn.

In dit opzicht is het ook belangrijk te vermelden dat deze studie louter de representativiteit van vrouwen in topfuncties bestudeerd heeft. De kansen van vrouwen om door te stromen naar topfuncties, alsook de verdeling van mannen en vrouwen overheen hiërarchische lagen werd niet bestudeerd. De *Glass Ceiling Index* van Van Derks en Veelen (2021) die op kwantitatieve wijze de representativiteit van vrouwen in het topmanagement versus hun representatie in lagere hiërarchische posities vergelijkt, zouden in toekomstig onderzoek meer duiding in deze kansen kunnen brengen. Echter, representativiteit kan door vele actoren beïnvloed worden. Diversiteit binnen leiderschap betekent nog niet *an sich* een sterke inclusie. Denk hierbij aan de opgelegde genderquota's binnen het topmanagement van beursgenoteerde bedrijven. Het blijft een belangrijk verhaal om de percepties en ervaringen van vrouwen zelf mee te nemen in onderzoek, om zo tot rijk omschreven en gevalideerde inzichten te komen in het glazen plafond.

5.4. Implicaties en aanbevelingen

Dit onderzoek benadrukt de noodzaak voor organisaties om leiderschapsmodellen te herzien en te verschuiven van traditionele, hiërarchische structuren naar meer inclusieve en duurzame benaderingen. Duurzaam leiderschap kan fungeren als een belangrijke buffer tegen de negatieve effecten van machtsafstand en gendervooroordelen, waardoor de doorgroei van vrouwen naar topfuncties wordt bevorderd. Organisaties moeten duurzaam en inclusief leiderschap verankeren in hun evaluatie- en opleidingssystemen. Participatieve besluitvorming kan gestimuleerd worden om de betrokkenheid en ontwikkeling van vrouwelijke medewerkers te ondersteunen (Lupu, 2012).

Daarnaast blijkt het met het doel op eerlijke participatiekansen in leiderschap belangrijk om gendervooroordelen actief aan te pakken en terug te dringen. Dit kan door middel van preventie en bewustwording en eerlijke, onbevooroordeelde selectie- en evaluatieprocessen te waarborgen (WEF, 2024). Daarnaast wordt gesuggereerd bewust te zijn van een *meritocratische paradox*, waarbij de identificatie met ogenschijnlijk objectieve en eerlijke systemen onbewust genderongelijkheid in de organisatie kunnen bestendigen (Castilla & Benard, 2010). Er wordt een uitnodiging gedaan om dit in verder onderzoek te verdiepen. Voor organisatieleiders vraagt het een kritische blik op bestaande systemen en de bereidheid om diepgewortelde culturele normen te herzien die impliciet bijdragen aan ongelijkheid.

Suggesties voor toekomstig onderzoek werden in vorige delen al aangehaald; hier worden nog enkele toegevoegd. In toekomstig onderzoek is het namelijk belangrijk om de verschillende dimensies van duurzaam leiderschap verder te verkennen en te valideren; welke dragen actief bij aan de promotie van vrouwen naar leiderschapsposities? Andere modererende factoren kunnen geïdentificeerd worden die mogelijk *wel* bescherming kunnen bieden tegen gendervooroordelen. In deze studie wordt gesuggereerd dat er een bredere organisatieverandering, verder dan leiderschap alleen, beschouwd dient te worden. De waarde van integrale beleidsmaatregelen worden hierbij benadrukt, die zowel op het niveau van leiderschap als op organisatiecultuur gericht zijn. Structurele veranderingen zouden doorgevoerd kunnen worden die vrouwen niet alleen in leiderschapsrollen *toelaten*, maar hen ook daadwerkelijk ondersteunt in hun groei en ontwikkeling; bijvoorbeeld op vlak van autonomie, verbondenheid en competentie (Forner en collega's, 2020). Dergelijke cultuurverandering initiëren kost echter tijd en roept regelmatig weerstand op. Leiders dienen zich bewust te zijn van de noodzaak van een draagvlak, een stapsgewijze progressie en voldoende tijd om deze transitie succesvol te realiseren.

HOOFDSTUK VI: CONCLUSIE

De aanhoudende ondervertegenwoordiging van vrouwen in topmanagementfuncties suggereert het bestaan van structurele en culturele barrières in organisaties die nog steeds diepgeworteld zijn. In een snel veranderende en diverse arbeidsmarkt is het doorbreken van deze ongelijkheden essentieel voor sociaal en economisch duurzame organisatieontwikkeling (the World Bank, 2021). Zo blijkt uit deze studie dat in organisaties waar meer ervaren gendervooroordelen aanwezig zijn, het aandeel van vrouwen aan de top structureel lager blijft. Deze bevindingen bieden enige ondersteuning voor de *theorie van gegenderde organisaties* (Acker, 1990) die stelt dat gendervooroordelen een significante rem vormen op de doorgroei en vertegenwoordiging van vrouwen in leiderschapsfuncties. Dergelijke vormen van impliciete en subtiele vooroordelen blijven vaak onder de radar, maar kunnen tastbare gevolgen hebben voor carrièrekansen en werkervaring van vrouwen. Het wordt daarom cruciaal geacht om in te zetten op vroegtijdige preventie, sensibilisering van socialisatieprocessen en het waarborgen van eerlijke, niet-bevooroordeelde selectie- en promotieprocedures.

Deze studie biedt verder ondersteuning voor de stellingname van Sedlarik en collega's (2023) dat inclusieve, en bij uitbreiding *duurzame*, leiders kunnen bijdragen aan een verhoogde vrouwelijke representatie in leiderschap. Organisaties waarin leiders inzetten op diversiteit, rechtvaardigheid en lange-termijn-denken hebben kenmerken meer vrouwen in leiderschapsposities. De mogelijke verklaring ligt in de leidersrol als spilfiguur in de behoeftevervulling van autonomie, verbondenheid en competentie van vrouwelijke werknemers (Deci & Ryan, 2000), wat hun talent erkent en optimaler benut. Het maatschappelijk belang van een verschuiving van traditioneel-hiërarchisch georiënteerde leiderschapsmodellen naar inclusieve en participatieve benaderingen wordt hier benadrukt.

Tegelijkertijd bevestigde deze studie de belangrijke bufferende rol van duurzaam leiderschap. Hoewel cultuurvariabele machtsafstand geen directe voorspeller is van genderrepresentatie in leiderschap, komt een negatieve relatie enkel tot uiting in contexten met een lage mate van duurzaam leiderschap. Duurzame leiders zouden mogelijk een ruimte scheppen waarin gevestigde hiërarchische en masculien-dominerende patronen aan kracht kunnen verliezen, waarop de doorgroei van vrouwen naar topfuncties minder belemmerd wordt (Sidianus & Pratto, 2000).

De modererende rol van duurzaam leiderschap in de negatieve relatie tussen gendervooroordelen en vrouwelijke representatie in leiderschap wordt echter niet bevestigd. De impact van leiderschap zou niet voldoende zijn om een hardnekkige impact van gendervooroordelen op genderrepresentatie te compenseren of bufferen. Dit wijst op het belang van een *meerlagige* aanpak waarin duurzaam leiderschap niet losstaat, maar ingebed wordt in een bredere, gedragen organisatieverandering. Zo vormt deze studie ook een uitnodiging tot diepgaande reflectie over hoe organisaties in de praktijk kunnen bijdragen aan een meer rechtvaardige en evenwichtige vertegenwoordiging aan de top.

Bibliografie

- Abalkhail, J. M. (2017). Women and leadership: challenges and opportunities in Saudi higher education. *Career Development International*, 22(2), 165–183. <https://doi.org/10.1108/cdi-03-2016-0029>
- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 4(2), 139–158. <http://www.jstor.org/stable/189609>
- Acker, J. (2004) Gender, Capitalism and Globalization. *Critical Sociology*, 30.
- Acker, J. (2020). Excerpts from "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations". In *Routledge eBooks* (pp. 325–335). <https://doi.org/10.4324/9781003071709-29>
- Adamson, H. C. (2012). A quantitative study of glass ceiling barriers to promotion of women in medium-sized businesses (Order No. 3537799). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/quantitative-study-glass-ceiling-barriers/docview/1328169299/se-2>
- Adisa, T., Abdulraheem, I. and Isiaka, S. B. 2019. Patriarchal Hegemony: Investigating the Impact of Patriarchy on Women's Work-Life Balance. *Gender In Management: an International Journal*. 34 (1), pp. 19-33. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2018-0095>
- Aggarwal, S. (2025). Gender Disparity in Leadership of Family-Run Businesses. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 7(1). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i01.35805>
- Akanji, B., Mordi, C., Ituma, A., Adisa, T.A. and Ajonbadi, H. (2020), "The influence of organisational culture on leadership style in higher education institutions", *Personnel Review*, Vol. 49 No. 3, pp. 709-732. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2018-0280>
- Alvesson, M. (2013). Understanding organizational culture. <https://doi.org/10.4135/9781446280072>
- Amabile, T. M. (1988). A MODEL OF CREATIVITY AND INNOVATION IN ORGANIZATIONS. *Research in Organizational Behavior*, 10(10), 123–167. <https://ci.nii.ac.jp/naid/20000708825>
- Ansari, N. (2016). Respectable femininity: a significant panel of glass ceiling for career women. *Gender in Management an International Journal*, 31(8), 528–541. <https://doi.org/10.1108/gm-03-2015-0012>
- Averstad, P., Baboolall, D., Quigley, D., Beltrán, A., Lefkowitz, E., Nee, A., & Pinshaw, G. (2022). The state of diversity in global private markets: 2022. McKinsey Insights, <https://www.proquest.com/magazines/state-diversity-global-private-markets-2022/docview/2730865498/se-2>
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy and Leadership*, 39(3), 5–15. <https://doi.org/10.1108/10878571111128766>

- Aycan, Z., & Kirmanoglu, H. (2007). Managerial subcultures in Turkey: how does membership in business associations impact managerial values and assumptions? *European J Of International Management*, 1(1/2), 111. <https://doi.org/10.1504/ejim.2007.012920>
- Bajdo, L. M. (2001). Perceptions of Organizational Culture and Women's Advancement in Organizations: A Cross-Cultural Examination. *Sex Roles*, 399–414. <https://ecsocman.hse.ru/text/16634877/>
- Banaji, M. R., & Hardin, C. D. (1996). Automatic stereotyping. *Psychological Science*, 7(3), 136–141. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1996.tb00346.x>
- Banaji, M. R., Hardin, C., & Rothman, A. J. (1993). Implicit stereotyping in person judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(2), 272–281. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.2.272>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA2166742X>
- Becker, G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. *SSRN Electronic Journal*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496221
- Bennett, M., Roberts, S., & Davis, H. (2005). The way forward — positive discrimination or positive action? *International Journal of Discrimination and the Law*, 6(3), 223–249. <https://doi.org/10.1177/135822910500600303>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Benson, J., & Yukongdi, V. (2004). Asian Women Managers: Participation, Barriers and Future Prospects. *Asia Pacific Business Review*, 11(2), 283–291. <https://doi.org/10.1080/1360238042000291135>
- Best, D. L., & Williams, J. E. (1982). Measuring Sex Stereotypes: a Multination study. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA10659226>
- Bhattacharya, S., Mohapatra, S., & Bhattacharya, S. (2018). Women Advancing to Leadership Positions: A Qualitative Study of Women Leaders in IT and ITES Sector in India. *South Asian Journal Of Human Resources Management*, 5(2), 150–172. <https://doi.org/10.1177/2322093718782756>
- Bleijenbergh, I. L., Van Engen, M. L., & Vinkenburg, C. J. (2012). Othering women: fluid images of the ideal academic. *Equality Diversity And Inclusion An International Journal*, 32(1), 22–35. <https://doi.org/10.1108/02610151311305597>
- Bloch, K.R., Taylor, T., Church, J. et al. An Intersectional Approach to the Glass Ceiling: Gender, Race and Share of Middle and Senior Management in U.S. Workplaces. *Sex Roles* 84, 312–325 (2021). <https://doi.org/10.1007/s11199-020-01168-4>

- Bloemers, W. & Hagedoorn, E. (1998). *Management, Organisatie en Gedrag. Utrecht: Uitgeverij De Tijdstroom BV.*
- Booth, A. L., Francesconi, M., & Frank, J. (2003). A sticky floors model of promotion, pay, and gender. *European Economic Review*, 47(2), 295–322. [https://doi.org/10.1016/s0014-2921\(01\)00197-0](https://doi.org/10.1016/s0014-2921(01)00197-0)
- Boyd, Karen S. (2012) "GLASS CEILING." *Encyclopedia of Race, Ethnicity, and Society*. Ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2008. 549-52. *SAGE Reference Online*. Web. 30 Jan. 2012
- Briggs, C. Q., Gardner, D. M., & Ryan, A. M. (2023). Competence-Questioning Communication and Gender: Exploring Mansplaining, Ignoring, and Interruption Behaviors. *Journal Of Business And Psychology*, 38(6), 1325–1353. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09871-7>
- Bulmer, E., Riera, M., & Rodríguez, R. (2021). The Importance of Sustainable Leadership amongst Female Managers in the Spanish Logistics Industry: A Cultural, Ethical and Legal Perspective. *Sustainability*, 13(12), 6841. <https://doi.org/10.3390/su13126841>
- Capra, F. (1997). *The Web of Life: A New Synthesis of Mind and Matter*. London, UK: Harper Collins.
- Carli, L. L., Alawa, L., Lee, Y. A., Zhao, B., & Kim, E. (2016). Stereotypes About Gender and Science: Women ≠ Scientists. *Psychology of Women Quarterly*, 40(2), 244–260. <https://doi.org/10.1177/0361684315622645>
- Castaño, A., Fontanil, Y., & García-Izquierdo, A. (2019). "Why Can't I Become a Manager?"—A Systematic Review of Gender Stereotypes and Organizational Discrimination. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 16(10), 1813. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101813>
- Castilla, E. J. (2011). Bringing Managers Back In: Managerial Influences on Workplace Inequality. *American Sociological Review*, 76(5), 667-694. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/bringing-managers-back-managerial-influences-on/docview/901615070/se-2>
- Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The Paradox of Meritocracy in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 543–676. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.4.543>
- Catalyst (1996): *Women in corporate leadership: progress and prospects*. New York: Catalyst.
- Charles, M., & Grusky, D. B. (2005). Occupational ghettos: the worldwide segregation of women and men. *Choice Reviews Online*, 42(07), 42–4131. <https://doi.org/10.5860/choice.42-4131>
- Chen, S., Ni, X., & Tong, J. Y. (2015). Gender Diversity in the Boardroom and Risk Management: A Case of R&D Investment. *Journal Of Business Ethics*, 136(3), 599–621. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2528-6>
- Cheryan, S., Ziegler, S. A., Montoya, A. K., & Jiang, L. (2016). Why are some STEM fields more gender balanced than others? *Psychological Bulletin*, 143(1), 1–35. <https://doi.org/10.1037/bul0000052>

- Chikwe, N. C. F., Eneh, N. N. E., & Akpuokwe, N. C. U. (2024). Navigating the double bind: Strategies for women leaders in overcoming stereotypes and leadership biases. *GSC Advanced Research And Reviews*, 18(3), 159–172. <https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.18.3.0103>
- Chudzikowski, K., Ogliastri, E., Ituma, A., Mayrhofer, W., & Khapova, S. N. (2011). Culture and context: Understanding their influence upon careers. In J. P. Briscoe, D. T. Hall, & W. Mayrhofer (Eds.), *Careers Around the World* (pp. 147-165). *Routledge*.
- Clair, J. A., Beatty, J. E., & MacLean, T. L. (2005). Out of Sight but Not Out of Mind: Managing Invisible Social Identities in the Workplace. *The Academy of Management Review*, 30(1), 78–95. <https://doi.org/10.2307/20159096>
- Clark-Saboda, J. L., & Lemke, M. (2023). Revisiting Acker's gendered organizational theory: what women overcome to stay in the superintendency. *Frontiers in Education*, 8. <https://doi.org/10.3389/educ.2023.1160225>
- Cohen, P. N., & Huffman, M. L. (2007). Working for the woman? Female managers and the gender wage gap. *American Sociological Review*, 72(5), 681–704. <https://doi.org/10.1177/000312240707200502>
- Connor, R. A., & Fiske, S. T. (2018). Not Minding the Gap: How Hostile Sexism Encourages Choice Explanations for the Gender Income gap. *Psychology of Women Quarterly*, 43(1), 22–36. <https://doi.org/10.1177/0361684318815468>
- Conrad, P., Carr, P., Knight, S., Renfrew, M. R., Dunn, M. B., & Pololi, L. (2010). Hierarchy as a Barrier to Advancement for Women in Academic Medicine. *Journal Of Women S Health*, 19(4), 799–805. <https://doi.org/10.1089/jwh.2009.1591>
- Conzon, V. M. (2023). The Equality Policy Paradox: Gender Differences in how Managers implement Gender Equality-Related Policies. *Administrative Science Quarterly*, 68(3), 648–690. <https://doi.org/10.1177/00018392231174235>
- Cormier, D. (2006). Why top professional women still feel like outsiders. *Employment Relations Today*, 33(1), 27–32. <https://doi.org/10.1002/ert.20095>
- Correia, M. S. (2018). Sustainability. *International Journal Of Strategic Engineering*, 2(1), 29–38. <https://doi.org/10.4018/ijose.2019010103>
- Correll, S. J., Benard, S., & Paik, I. (2007). Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty? *American Journal Of Sociology*, 112(5), 1297–1339. <https://doi.org/10.1086/511799>
- Correll, S. J., Seymour, E., & Hewitt, N. M. (1997). Talking about Leaving: Why Undergraduates Leave the Sciences. *Contemporary Sociology a Journal of Reviews*, 26(5), 644. <https://doi.org/10.2307/2655673>
- Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *The Academy of Management Review*, 33(1), 55–75. <https://doi.org/10.2307/20159376>

- Cotter D., Hermesen J., Ovadia S., Vanneman R. (2001). The Glass Ceiling Effect, *Social Forces*.
<https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>
- Craig, L. (2007). Is there Really a Second Shift, and if so, who does it? A Time-Diary Investigation. *Feminist Review*, 86(1), 149–170. <https://doi.org/10.1057/palgrave.fr.9400339>
- Cropanzano, R., Li, A., & Benson, L. III. (2011). Peer justice and teamwork process. *Group & Organization Management*, 36(5), 567–596. <https://doi.org/10.1177/1059601111414561>
- Crosby, F. J., Williams, J. C., & Biernat, M. (2004). The maternal wall. *Journal Of Social Issues*, 60(4), 675–682. <https://doi.org/10.1111/j.0022-4537.2004.00379.x>
- Crowe, C., Middleweek, B., Ryan, L., Vidler, A., & Whiting, B. (2024). The role of gender in promotion rates in the Australian finance industry (arXiv Working Paper No. 2409.14384). *arXiv*.
<https://arxiv.org/abs/2409.14384>
- Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., Kwan, V. S. Y., Glick, P., Demoulin, S., Leyens, J., Bond, M. H., Croizet, J., Ellemers, N., Sleebos, E., Htun, T. T., Kim, H., Maio, G., Perry, J., Petkova, K., Todorov, V., Rodríguez-Bailón, R., Morales, E., Moya, M., ... Ziegler, R. (2009). Stereotype content model across cultures: Towards universal similarities and some differences. *British Journal Of Social Psychology*, 48(1), 1–33. <https://doi.org/10.1348/014466608x314935>
- Cullen, Z., & Perez-Truglia, R. (2023). The Old Boys' Club: Schmoozing and the Gender Gap. *American Economic Review*, 113(7), 1703–1740. <https://doi.org/10.1257/aer.20210863>
- Dalton, D. W., Cohen, J. R., Harp, N. L., & McMillan, J. J. (2014). Antecedents and Consequences of Perceived Gender Discrimination in the Audit Profession. *Auditing A Journal Of Practice & Theory*, 33(3), 1–32. <https://doi.org/10.2308/ajpt-50737>
- Dambrin, C., & Lambert, C. (2008). Mothering or auditing? The case of two Big Four in France. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 474–506.
<https://doi.org/10.1108/09513570810872897>
- DeRue, D. S. (2011). Adaptive Leadership Theory: Leading and Following as a Complex Adaptive Process. *Research in Organizational Behavior*, 31, 125–150.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.007>
- Diehl, A. B., & Dzubinski, L. M. (2016). Making the invisible visible: A cross-sector analysis of gender-based leadership barriers. *Human Resource Development Quarterly*, 27(2), 181–206.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.21248>
- Diehl, A. B., Stephenson, A. L., Dzubinski, L. M., & Wang, D. C. (2020). Measuring the invisible: Development and multi-industry validation of the Gender Bias Scale for Women Leaders. *Human Resource Development Quarterly*, 31(3), 249–280.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.21389>
- Doherty, E. G., & Eagly, A. H. (1989). Sex Differences in Social Behavior: A Social-Role Interpretation. *Contemporary Sociology a Journal of Reviews*, 18(3), 343. <https://doi.org/10.2307/2073813>

- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. *Harvard Business School Press*.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2008). Through the labyrinth: the truth about how women become leaders. *Choice Reviews Online*, 45(12), 45–6881. <https://doi.org/10.5860/choice.45-6881>
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.109.3.573>
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2012). Social Role Theory. In SAGE Publications Ltd eBooks (pp. 458–476). <https://doi.org/10.4135/9781446249222.n49>
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2016). Social Role Theory of Sex Differences. *The Wiley Blackwell Encyclopedia Of Gender And Sexuality Studies*, 1–3. <https://doi.org/10.1002/9781118663219.wbegss183>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), 3–22. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.111.1.3>
- Eisenberg, E. M., & Riley, P. (2001). Organizational culture. In SAGE Publications, Inc. eBooks (pp. 291–322). <https://doi.org/10.4135/9781412986243.n9>
- Elbers, F., & Grigore, A. (2018). The Gender Gap: Past, Present and Perspectives. *Review Of International Comparative Management*, 19(5), 504–515. <https://doi.org/10.24818/rmci.2018.5.504>
- Ellemers, N., Van Den Heuvel, H., De Gilder, D., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, 43(3), 315–338. <https://doi.org/10.1348/0144666042037999>
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474–493. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>
- Elsaid, A. M. (2012). The Effects of Cross Cultural Work Force Diversity on Employee Performance in Egyptian Pharmaceutical Organizations. *Business and Management Research*, 1, 162–179. <https://doi.org/10.5430/bmr.v1n4p162>
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2023b). Getting Serious about Diversity. In *Routledge eBooks* (pp. 119–128). <https://doi.org/10.4324/9781003247272-9>

- Emory, C. (2013). Women Rising: The Unseen Barriers. *CFA Digest*, 43(5).
<https://doi.org/10.2469/dig.v43.n5.1>
- Enid Kiaye, R. and Maniraj Singh, A. (2013), "The glass ceiling: a perspective of women working in Durban", *Gender in Management*, pp. 28-42. <https://doi.org/10.1108/17542411311301556>
- Eslen-Ziya, H., & Yildirim, T. M. (2022). Perceptions of gendered-challenges in academia: How women academics see gender hierarchies as barriers to achievement. *Gender, Work and Organization*, 29(1), 301–308. <https://doi.org/10.1111/gwao.12744>
- Eswari, G. A. (2019). A Study on Role of Women in Economic Development in India. *Shanlax International Journal Of Economics*, 7(4), 41–45.
<https://doi.org/10.34293/economics.v7i4.619>
- Faugoo, D. (2024) The Success Stories of Nordic Countries in Achieving Gender Equality: Implications for Mauritius. *International Journal Of Advanced Research in Economics And Finance*.
<https://doi.org/10.55057/ijaref.2024.6.2.10>
- Ferdig, M. A. (2007). Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25–35. <https://doi.org/10.1080/14697010701233809>
- Fernandez C. P. (2007). Creating thought diversity: the antidote to group think. *Journal of public health management and practice : JPHMP*, 13(6), 670–671.
<https://doi.org/10.1097/01.PHH.0000296146.09918.30>
- Fernando, W. D. A., & Cohen, L. (2013). Respectable Femininity and Career Agency: Exploring Paradoxical Imperatives. *Gender Work And Organization*, 21(2), 149–164.
<https://doi.org/10.1111/gwao.12027>
- Fiske, S. T., & Neuberg, S. L. (1990). A Continuum of Impression Formation, from Category-Based to Individuating Processes: Influences of Information and Motivation on Attention and Interpretation. In *Advances in experimental social psychology* (pp. 1–74).
[https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60317-2](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60317-2)
- Fletcher, G. J. O., & Ward, C. (1988). Attribution theory and processes: A cross-cultural perspective. In M. H. Bond (Ed.), *The cross-cultural challenge to social psychology* (pp. 230–244). Sage Publications, Inc.
- Forner, V. W., Jones, M., Berry, Y., & Eidenfalk, J. (2020). Motivating workers: how leaders apply self-determination theory in organizations. *Organization Management Journal*, 18(2), 76–94.
<https://doi.org/10.1108/omj-03-2020-0891>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gibbs, P 2015, The effect of power distance on the career advancement of women, MBA Mini-dissertation, University of Pretoria, Pretoria. <<http://hdl.handle.net/2263/52393>>

- Glick, P., & Fiske, S. T. (1999). The Ambivalence toward Men Inventory: Differentiating hostile and benevolent beliefs about men. *Psychology of Women Quarterly*, 23(3), 519–536. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1999.tb00379.x>
- Guha, S., Rajesh Kadam, S. (2024). Current Challenges and Future Directions of Women in Management. In: An Inquiry into Women Representation in Management. India Studies in Business and Economics. *Springer, Singapore*. https://doi.org/10.1007/978-981-97-3713-0_6
- Hakim, C. (2006). Women, careers, and work-life preferences. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34(3), 279–294. <https://doi.org/10.1080/03069880600769118>
- Hallinger, P., & Suriyankietkaew, S. (2018). Science Mapping of the Knowledge Base on Sustainable Leadership, 1990–2018. *Sustainability*, 10(12), 4846. <https://doi.org/10.3390/su10124846>
- Hargreaves, A. (2007). Sustainable Leadership and Development in Education: creating the future, conserving the past. *European Journal Of Education*, 42(2), 223–233. <https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2007.00294.x>
- Hargreaves, A. (2009). Sustainable leadership. In *SAGE Publications Ltd eBooks* (pp. 183–202). <https://doi.org/10.4135/9781446288290.n11>
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The Seven Principles of Sustainable Leadership. *Educational Leadership*, 61(7), 8. http://jotamac.typepad.com/jotamacs_weblog/files/seven_principles.pdf
- Harrell, F.E. (2015). Ordinal Logistic Regression. In: Regression Modeling Strategies. Springer Series in Statistics. *Springer, Cham*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-19425-7_13
- Hayton, J.C., George, G. and Zahra, S.A. (2002) National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26, 33–52. <https://doi.org/10.1177/104225870202600403>
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657–674. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00234>
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003>
- Heilman, M. E., & Okimoto, T. G. (2008). Motherhood: A potential source of bias in employment decisions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 189–198. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.189>
- Hengel, E. (2022). Publishing While Female: are Women Held to Higher Standards? Evidence from Peer Review. *The Economic Journal*, 132(648), 2951–2991. <https://doi.org/10.1093/ej/ueac032>

- Hentschel, T., Heilman, M. E., & Peus, C. V. (2019). The multiple dimensions of gender stereotypes: A current look at men's and women's characterizations of others and themselves. *Frontiers in Psychology, 10*, Article 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00011>
- Hewlett en collega's 2008
- Hewlett, Sylvia Ann, Hidden Brain Drain, and Hidden Brain Drain. The Athena Factor: Reversing the Brain Drain in Science, Engineering, and Technology. *Boston: Harvard Business School, 2008*. Print.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management, 1*(2), 81–99. <https://doi.org/10.1007/bf01733682>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture, 2*(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture, 2*(1), 2307-0919.
- Hofstede, G. and Hofstede, G.J. (2005) Culture and Organizations—Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. 2nd Edition, *McGraw Hill, New York*.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations, Software of the mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for survival. In *McGraw-Hill eBooks*. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BB02154491>
- Holman, M. R. (2017). Women in Local Government: What We Know and Where We Go from Here. *State & Local Government Review, 49*(4), 285–296. <https://www.jstor.org/stable/48571775>
- Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Lemmon, G. (2009). Bosses' perceptions of Family-Work conflict and women's promotability: glass ceiling effects. *Academy of Management Journal, 52*(5), 939–957. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.44633700>
- House, R.J. (2004) Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies. *Sage, Thousand Oaks*.
- Iantosca, M. H., & Lemke, M. (2022). The glass escalator in school counselling: gender and leadership aspirations. *Gender And Education, 34*(7), 852–868. <https://doi.org/10.1080/09540253.2022.2078484>
- Ituma, A., & Simpson, R. (2007). Moving beyond Schein's typology: individual career anchors in the context of Nigeria. *Personnel Review, 36*(6), 978–995. <https://doi.org/10.1108/00483480710822463>
- Jackson, J. C. (2001). Women middle managers' perception of the glass ceiling. *Women in Management Review, 16*(1), 30–41. <https://doi.org/10.1108/09649420110380265>
- Jahangirov, N., Ari, G. S., Jahangirov, S., & Tosunoglu, N. G. (2015). The relationship between glass ceiling and power distance as a cultural variable by a new method. *International Journal of Organizational Leadership, 4*(4), 465–483. <https://doi.org/10.33844/ijol.2015.60300>

- Jamali, D. (2006). Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, 12(6), 809–821. <https://doi.org/10.1108/14637150610710945>
- Javaid, H. M., Ain, Q. U., & Renzi, A. (2021b). She-E-Os and innovation: do female CEOs influence firm innovation? *European Journal of Innovation Management*, 26(4), 982–1004. <https://doi.org/10.1108/ejim-04-2021-0227>
- Johnson, A., Nguyen, H., Groth, M., Wang, K., & Ng, J. L. (2016). Time to change: a review of organisational culture change in health care organisations. *Journal Of Organizational Effectiveness People And Performance*, 3(3), 265–288. <https://doi.org/10.1108/joepp-06-2016-0040>
- Joshi, A., Son, J., & Roh, H. (2015). When can women close the gap? A meta-analytic test of sex differences in performance and rewards. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1516–1545. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0721>
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589–617. <https://doi.org/10.1177/000312240607100404>
- Kandola, R. S., & Kandola, J. (2013). *The invention of difference: The Story of Gender Bias at Work. Anchor Books.*
- Karpowitz, C. F., & Mendelberg, T. (2014). The silent sex: gender, deliberation, and institutions. *Choice Reviews Online*, 52(05), 52–2638. <https://doi.org/10.5860/choice.187132>
- Kaur, N., & Mittal, E. (2023). Investigating the relation of glass ceiling beliefs and subjective career success: role of social support and gender. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 16(32), 23–49. <https://doi.org/10.17015/ejbe.2023.032.02>
- Kaur, P. and Sharma, M. (2019) Diagnosis of Human Psychological Disorders Using Supervised Learning and Nature-Inspired Computing Techniques: A Meta-Analysis. *Journal of Medical Systems*, 43, Article No. 204. <https://doi.org/10.1007/s10916-019-1341-2>
- Kaya, M. D., & Çok, F. (2023). Gender, Self-silencing, and Identity among School and out of School Emerging Adults. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 10(2), 561–574. <https://doi.org/10.52380/ijpes.2023.10.2.1177>
- Khalid, S., & Sekiguchi, T. (2019). The Mediating Effect of Glass Ceiling Beliefs in the Relationship between Women’s Personality Traits and Their Subjective Career Success. 29(3), 193–219. [https://doi.org/10.6226/ntumr.201912_29\(3\).0006](https://doi.org/10.6226/ntumr.201912_29(3).0006)
- Kiaye, R. E., & Singh, A. M. (2013). The glass ceiling: a perspective of women working in Durban. *Gender in Management An International Journal*, 28(1), 28–42. <https://doi.org/10.1108/17542411311301556>

- Kim, H. (2013). Glass Fence Thicker than Glass Ceiling: The Puzzling Gaps of Women's Leadership in Korea. *In Palgrave Macmillan UK eBooks (pp. 253–274)*. https://doi.org/10.1057/9781137311573_13
- King, E. B., Botsford, W., Hebl, M. R., Kazama, S., Dawson, J. F., & Perkins, A. (2010). Benevolent Sexism at Work. *Journal Of Management, 38*(6), 1835–1866. <https://doi.org/10.1177/0149206310365902>
- Klarin, T. (2018). The Concept of Sustainable Development: From its Beginning to the Contemporary Issues. *Zagreb International Review Of Economics And Business/Zagreb International Review Of Economics & Business, 21*(1), 67–94. <https://doi.org/10.2478/zireb-2018-0005>
- Kluckhohn, C. (1951). 2. VALUES AND VALUE-ORIENTATIONS IN THE THEORY OF ACTION: AN EXPLORATION IN DEFINITION AND CLASSIFICATION. *In Harvard University Press eBooks (pp. 388–433)*. <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674863507.c8>
- Kulik, C. T., & Rae, B. (2019). The glass ceiling in organizations. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.41>
- Laitinen, E. K., & Laitinen, T. (2023). Financial Ratios in Women-Owned and Men-Owned Small Firms: Evidence from Finland. *Theoretical Economics Letters, 13*(05), 1178–1202. <https://doi.org/10.4236/tel.2023.135065>
- Leary, M. R. (1999). Making Sense of Self-Esteem. *Current Directions in Psychological Science, 8*(1), 32–35. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00008>
- Lee, H.-W. (2017), "Sustainable leadership: An empirical investigation of its effect on organizational effectiveness1", *International Journal of Organization Theory & Behavior, Vol. 20 No. 4, pp. 419-453*. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-20-04-2017-B001>
- Lee, Y. (2022). Norms about childcare, working hours, and fathers' uptake of parental leave in South Korea. *Community Work & Family, 26*(4), 466–491. <https://doi.org/10.1080/13668803.2022.2031889>
- Litzky, B., & Greenhous, J. (2007). The relationship between gender and aspirations to senior management. *Career Development International, 21*(7), 637-659.
- Loden, M. (1987). Recognizing Women's Potential: No Longer Business as Usual. *Management Review, 76*(12), 44. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/recognizing-womens-potential-no-longer-business/docview/206684517/se-2>
- Longarela, I. R. (2016b). Explaining vertical gender segregation: a research agenda. *Work Employment And Society, 31*(5), 861–871. <https://doi.org/10.1177/0950017016668133>
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly, 16*(4), 591–615. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.003>

- Lubit, R. (2001). Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 29(3), 164–178. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00026-2](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00026-2)
- Lupu, I. (2012). Approved routes and alternative paths: The construction of women's careers in large accounting firms. Evidence from the French Big Four. *Critical Perspectives On Accounting*, 23(4–5), 351–369. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.01.003>
- Macarie, F. C., Hîntea, C., & Mora, C. M. (2011). Gender and Leadership. The Impact of Organizational Culture of Public Institutions. *DOAJ (DOAJ: Directory Of Open Access Journals)*. <https://doaj.org/article/231bfd38c5264799af4c08bdf129ef22>
- Madsen, G. P. (2021). Male Allies' Perception of Gender Bias and the Relationship Between Psychological Standing and Willingness to Engage (Order No. 28772026). *ProQuest Central*. (2593570900). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/male-allies-perception-gender-bias-relationship/docview/2593570900/se-2>
- Markus, H. R., & Hamedani, M. G. (2007). Sociocultural psychology: The dynamic interdependence among self systems and social systems. *The Guildford Press*. <https://psycnet.apa.org/record/2007-12976-001>
- Marshall, A. G., Vue, Z., Palavicino-Maggio, C. B., Neikirk, K., Beasley, H. K., Garza-Lopez, E., Murray, S. A., Martinez, D., Crabtree, A., Conley, Z. C., Vang, L., Davis, J. S., Powell-Roach, K. L., Campbell, S., Brady, L. J., Dal, A. B., Shao, B., Alexander, S., Vang, N., . . . Hinton, A. (2022). The role of mentoring in promoting diversity equity and inclusion in STEM Education and Research. *Pathogens and Disease*, 80(1). <https://doi.org/10.1093/femspd/ftac019>
- Mathew, S., & Taylor, G. (2018). Power distance in India. *Cross Cultural & Strategic Management*, 26(1), 2–23. <https://doi.org/10.1108/ccsm-02-2018-0035>
- Mattis, M. C. (2004). Women entrepreneurs: out from under the glass ceiling. *Women in Management Review*, 19(3), 154–163. <https://doi.org/10.1108/09649420410529861>
- Maxfield, S., Shapiro, M., Gupta, V., & Hass, S. (2010). Gender and risk: women, risk taking and risk aversion. *Gender in Management An International Journal*, 25(7), 586–604. <https://doi.org/10.1108/17542411011081383>
- McSweeney, B. (2013). Fashion founded on a flaw. *International Marketing Review*, 30(5), 483–504. <https://doi.org/10.1108/imr-04-2013-0082>
- Meng, J., & Neill, M. S. (2021). Inclusive leadership and women in public relations: defining the meaning, functions, and relationships. *Journal of Public Relations Research*, 33(3), 150–167. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2021.2010556>
- Merens, A., & Iedema, J. (2021). Doorgaande of doodlopende wegen? *Mens & Maatschappij*, 96(4), 553–583. <https://doi.org/10.5117/mem2021.4.005.mere>

- Metcalfe, B. D. (2007). Gender and human resource management in the Middle East. *The International Journal Of Human Resource Management*, 18(1), 54–74. <https://doi.org/10.1080/09585190601068292>
- Meyerson, D. E., & Fletcher, J. K. (2000). A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*, 78(1). <http://advancingwomen.org/wp-content/uploads/2013/09/Modest-Manifesto-for-Shattering-the-Glass-Ceiling.pdf>
- Mills, A.J. (1988) 'Organizational Acculturation and Gender Discrimination.' In Women and the Workplace. *Canadian Issues*, edited by P.K.Kresl. Montreal: The Association of Canadian Studies, pp.1-21
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>
- Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman, J. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *PNAS Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 109(41), 16474–16479. <https://doi.org/10.1073/pnas.1211286109>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Nguyen, H.-H. D., & Ryan, A. M. (2008). Does stereotype threat affect test performance of minorities and women? A meta-analysis of experimental evidence. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1314–1334. <https://doi.org/10.1037/a0012702>
- Niederle, M., & Vesterlund, L. (2007). Do women shy away from competition? Do men compete too much? *The Quarterly Journal Of Economics*, 122(3), 1067–1101. <https://doi.org/10.1162/qjec.122.3.1067>
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321–334. <https://doi.org/10.1023/a:1006226129868>
- Olsson, M., & Martiny, S. E. (2018). Does Exposure to Counterstereotypical Role Models Influence Girls' and Women's Gender Stereotypes and Career Choices? A Review of Social Psychological Research. *Frontiers in psychology*, 9, 2264. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02264>
- O'Neil, D. A., Hopkins, M. M., & Bilimoria, D. (2015). A framework for developing women leaders: Applications to executive coaching. *Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 253–276. <https://doi.org/10.1177/0021886315575550>
- Osibo, B. (2023). Sustainable and Effective Leadership: Navigating Decision Making for Management Success. *International Journal Of Science And Research (IJSR)*, 12(8), 839–848. <https://doi.org/10.21275/sr23808001233>

- Panneels, I. (2023). The quintuple bottom line: a framework for Place-Based sustainable enterprise in the craft industry. *Sustainability*, 15(4), 3791. <https://doi.org/10.3390/su15043791>
- Petersen, T., & Saporta, I. (2004). The Opportunity Structure for Discrimination. *American Journal of Sociology*, 109(4), 852–901. <https://doi.org/10.1086/378536>
- Pierli, G., Murmura, F., & Palazzi, F. (2022). Women and Leadership: How do women leaders contribute to companies' sustainable choices? *Frontiers in Sustainability*, 3. <https://doi.org/10.3389/frsus.2022.930116>
- Plaut, V. C., Garnett, F. G., Buffardi, L. E., & Sanchez-Burks, J. (2011). "What about me?" Perceptions of exclusion and Whites' reactions to multiculturalism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(2), 337–353. <https://doi.org/10.1037/a0022832>
- PWC (2021). PWC Annual Report 2020/2021. <https://www.pwc.nl/nl/onze-organisatie/jssrbericht2021/documents/pwc-annual-report-2020-2021.pdf>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2017). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Reuben, E., Sapienza, P., & Zingales, L. (2014). How stereotypes impair women's careers in science. *PNAS Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 111(12), 4403–4408. <https://doi.org/10.1073/pnas.1314788111>
- Riegle-Crumb, C., & Morton, K. (2017). Gendered Expectations: Examining How Peers Shape Female Students' Intent to Pursue STEM Fields. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00329>
- Rodriguez, J. K., & Guenther, E. A. (2022b). Gendered Organization Theory. *Oxford Research Encyclopedia Of Business And Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.53>
- RoSa vzw. (2024). Vrouwen in Topfuncties 2024. In Instituut Voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen. https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/media/documents/188%20%20%CC%B5%20%20Vrouwen%20in%20topfuncties%202024_0.pdf
- Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, 57(4), 743–762. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00239>
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., & Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 446–455. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.008>
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63(3), 397–427. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1995.tb00501.x>

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Saffold, G. S. (1988). Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond “Strong” Culture. *Academy Of Management Review*, 13(4), 546–558. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4307418>
- Saifuddin, R. (2019). PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN MELALUI SINERGI KEBIJAKAN ANTARA PEMERINTAH PROVINSI, KABUPATEN, DAN KOTA. *JURNAL KELITBANGAN*, 7(3), 253. <https://doi.org/10.35450/jip.v7i3.156>
- Saleem, F., & Mateou, S. (2024). How glass ceiling perceptions affect job performance: finding the missing link through career satisfaction and work–life balance support. *Journal Of Organizational Effectiveness People And Performance*. <https://doi.org/10.1108/joepp-03-2024-0097>
- Salverda, W. (2017). Hollen om stil te staan? Tweeverdieners en de Nederlandse middenklasse sinds 1990. De val van de middenklasse, 143–174.
- Sam, K. L. (2016). Women’s leadership in local government in the Caribbean. *Commonwealth Journal Of Local Governance*, 68–81. <https://doi.org/10.5130/cjlg.v0i18.4843>
- Santos, M., Luna, M., Reyes, D. L., Traylor, A., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2022). How to be an inclusive leader for gender-diverse teams. *Organizational Dynamics*, 51(4), 100914. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100914>
- Sarsons, H., Gërkhani, K., Reuben, E., & Schram, A. (2020). Gender Differences in Recognition for Group Work. *Journal Of Political Economy*, 129(1), 101–147. <https://doi.org/10.1086/711401>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (z.d.). Research Methods for Business Students ebook. Pearson. <https://elibrary.pearson.de/book/99.150005/9781292208794>
- Schandevyl, E., Woodward, A., Valgaeren, E. & De Metsenaere, M., (2013) “Genderquota in de wetenschap, het bedrijfsleven en de rechterlijke macht in België”, *Res Publica* 55(3), 359–374.
- Schein, E. (2004). Organizational Culture and Leadership. In The Jossey-Bass business & management series. *John Wiley & Sons, Inc.* <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/2373/1/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership%2C%203rd%20Edition.pdf>
- Schein, E.H. (2004) Organizational Culture and Leadership. 3rd Edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schuh, S. C., Hernandez Bark, A. S., Van Quaquebeke, N., Hossiep, R., Frieg, P., & Van Dick, R. (2014). Gender differences in leadership role occupancy: The mediating role of power

- motivation. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 363–379. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1663-9>
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Scott, W. R. (2014). W. Richard SCOTT (1995), *Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities*. *M N Gement*, 17(2), 136. <https://doi.org/10.3917/mana.172.0136>
- Segovia-Pérez, M., Figueroa-Domecq, C., Fuentes-Moraleda, L., & Muñoz-Mazón, A. (2018). Incorporating a gender approach in the hospitality industry: Female executives' perceptions. *International Journal Of Hospitality Management*, 76, 184–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.008>
- Seymour, E. (1995). The loss of women from science, mathematics, and engineering undergraduate majors: An explanatory account. *Science Education*, 79(4), 437–473. <https://doi.org/10.1002/sce.3730790406>
- Sharma, S., & Sehrawat, P. (2015). Glass ceiling for women: does it exist in the modern India? *Journal Of Organization And Human Behaviour*, 3. <http://www.myresearchjournals.com/index.php/JOHB/article/view/2938>
- Shockley, K. M., & Singla, N. (2011). Reconsidering Work—Family Interactions and Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 37(3), 861–886. <https://doi.org/10.1177/0149206310394864>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Sidanius, J., & Pratto, F. (2000). Social dominance: an intergroup theory of social hierarchy and oppression. *Choice Reviews Online*, 37(06), 37–3413. <https://doi.org/10.5860/choice.37-3413>
- Sidanius, J., Levin, S., Liu, J., & Pratto, F. (2000). Social dominance orientation, anti-egalitarianism and the political psychology of gender: An extension and cross-cultural replication. *European Journal of Social Psychology*, 30(1), 41–67. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0992\(200001/02\)30:1<41::AID-EJSP976>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(200001/02)30:1<41::AID-EJSP976>3.0.CO;2-O)
- Singh, V., & Vinnicombe, S. (2004). Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. *Corporate Governance an International Review*, 12(4), 479–488. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00388.x>
- Smith, P. A., & Sharicz, C. (2011). The shift needed for sustainability. *The Learning Organization*, 18(1), 73–86. <https://doi.org/10.1108/09696471111096019>
- Song, S., & Po-Chien, C. (2025). The Impact of Benevolent Sexism on Women's Career Growth: A Moderated Serial Mediation Model. *Behavioral Sciences*, 15(1), 59. <https://doi.org/10.3390/bs15010059>

- Stamarski, C. S., & Hing, L. S. S. (2015). Gender inequalities in the workplace: the effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism. *Frontiers in Psychology*, 6. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01400>
- Statbel. (2024). <https://statbel.fgov.be/nl/themas/werk-opleiding/opleidingen-en-onderwijs/onderwijsniveau>
- Sultan, M. F., Tunio, M. N., Sardar, A., & Shamsi, A. F. (2023). Glass Ceilings and Glass Elevators as Gender Segregation in Female Employment in the Tourism Sector. *In Advances in hospitality, tourism and the services industry (AHTSI) book series (pp. 482–490)*. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8417-3.ch033>
- Sunaryo, S., Rahardian, R., Risgiyanti, N., Suyono, J., & Ekowati, D. (2024). Leader-member exchange and glass ceiling: the effects on career satisfaction and work engagement. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2336285>
- Swanson, J. L., & Woitke, M. B. (1997). Theory into practice in career assessment for women: Assessment and interventions regarding perceived career barriers. *Journal of Career Assessment*, 5(4), 443–462. <https://doi.org/10.1177/106907279700500405>
- Syed, J., & Özbilgin, M. (2009). A relational framework for international transfer of diversity management practices. *The International Journal Of Human Resource Management*, 20(12), 2435–2453. <https://doi.org/10.1080/09585190903363755>
- Taparia, M., & Lenka, U. (2022). An integrated conceptual framework of the glass ceiling effect. *Journal Of Organizational Effectiveness People And Performance*, 9(3), 372–400. <https://doi.org/10.1108/joepp-06-2020-0098>
- Taser-Erdogan, D. (2021). Careers advancement of women: Applying a multi-level relational perspective in the context of Turkish banking organisations. *Human Relations*, 75(6), 1053–1083. <https://doi.org/10.1177/00187267211002244>
- Terjesen, S., & Singh, V. (2008). Female presence on corporate boards: A multi-country study of environmental context. *Journal of Business Ethics*, 83(1), 55–63. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9656-1>
- Thams, Y., Bendell, B. L., & Terjesen, S. (2018). Explaining women's presence on corporate boards: The institutionalization of progressive gender-related policies. *Journal Of Business Research*, 86, 130–140. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.043>
- The World Bank. (2021). ACCELERATE GENDER EQUALITY FOR a SUSTAINABLE, RESILIENT, AND INCLUSIVE FUTURE. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099013107142345483/pdf/SECBOS04cf7b650208a5e08b784c0db6a4.pdf>
- Tiwari, S. K., & Kumar, D. (2019). In Group and Out Group Perceived Discrimination in Students of different Social Categories. *JOURNAL OF PSYCHOSOCIAL RESEARCH*, 14(1), 181–190. <https://doi.org/10.32381/jpr.2019.14.01.20>

- Tlaiss, H., & Kauser, S. (2011). The impact of gender, family, and work on the career advancement of Lebanese women managers. *Gender in Management An International Journal*, 26(1), 8–36. <https://doi.org/10.1108/17542411111109291>
- Tremmel, M., & Wahl, I. (2023). Gender stereotypes in leadership: Analyzing the content and evaluation of stereotypes about typical, male, and female leaders. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1034258. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1034258>
- Turkmen, B., & Bacaksiz, F. E. (2021). Does the glass elevator still work: A descriptive and cross-sectional study in the context of gender in Turkey. *Journal Of Nursing Management*, 29(5), 1275–1283. <https://doi.org/10.1111/jonm.13266>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Udah, H., & Singh, P. (2019). Identity, Othering and belonging: toward an understanding of difference and the experiences of African immigrants to Australia. *Social Identities*, 25(6), 843–859. <https://doi.org/10.1080/13504630.2018.1564268>
- UN Women. (2017). *UN Women Annual Report 2017-2018*. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Annual%20Report/Attachments/Sections/Library/UN-Women-annual-report-2017-2018-en.pdf>
- Usman Qureshi. (2024). Gender Norms and Their Influence on Career Choices. *Journal of Social Signs Review*, 2(3), 54–61. Retrieved from <https://socialsignsreview.com/index.php/12/article/view/31>
- Van Dijk-Groeneboer, M. (2018). Vrouwen en mannen naar een nieuw type leiderschap. *Algemeen Nederlands Tijdschrift Voor Wijsbegeerte*, 110(4), 511–528. <https://doi.org/10.5117/antw2018.4.007.dijk>
- Van Muijen, J. (1994). Organisatiecultuur en Organisationsklimaat: De ontwikkeling van een meetinstrument op basis van het competing values' model. *[PhD-Thesis - Research and graduation internal, Vrije Universiteit Amsterdam]*.
- Van Veelen, R., & Derks, B. (2022). Equal representation does not mean equal opportunity: women academics perceive a thicker glass ceiling in social and behavioral fields than in the natural sciences and economics. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.790211>
- VanLeuvan, P. (2004). Young Women's Science/Mathematics Career Goals From Seventh Grade to High School Graduation. *The Journal Of Educational Research*, 97(5), 248–268. <https://doi.org/10.3200/joer.97.5.248-268>
- Vial, A. C., Napier, J. L., & Brescoll, V. L. (2016). A bed of thorns: Female leaders and the self-reinforcing cycle of illegitimacy. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 400–414. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.004>

- Vingerling, J. J. V. (2024). Voorbij het glazen plafond: De navigatie van vrouwelijke academici door de academische labirinten (Master's thesis, Erasmus Universiteit Rotterdam). *Erasmus University Thesis Repository*. https://thesis.eur.nl/pub/75455/eobs_113843.pdf
- Williams, C. L., Muller, C., & Kilanski, K. (2012). Gendered Organizations in the New Economy. *Gender & Society*, 26(4), 549–573. <https://doi.org/10.1177/0891243212445466>
- Women in the boardroom, eighth edition. (2024, September 18). *Deloitte Insights*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/women-in-the-boardroom.html>
- World Economic Forum. (2024). Global Gender Gap 2024. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf?trk=public_post_comment-text
- World Health Organization. (2021). Closing the leadership gap: gender equity and leadership in the global health and care workforce. *In Policy Action Paper [Report]*. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/341636/9789240025905-eng.pdf>
- Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory. *Group & Organization Management*, 36, 6–38. <https://doi.org/10.1177/1059601110390997>
- Zhao, Y., & Lord, B. R. (2016). Chinese women in the accounting profession. *Meditari Accountancy Research*, 24(2), 226–245. <https://doi.org/10.1108/medar-08-2015-00>

Bijlagen

Bijlage 1: survey-overzicht

Beste participant,

U wordt van harte uitgenodigd om deel te nemen aan dit onderzoek naar organisatiecultuur, leiderschap en gendersegregatie binnen organisaties.

Indien u akkoord gaat met onderstaande verklaringen, kunt u verder lezen onder de tekst.

- Ik ben op de hoogte dat dit onderzoek volledig vrijwillig is.
- Ik kan op elk moment stoppen zonder consequenties of opgave van redenen.
- Ik ben geïnformeerd over de aard en het doel van het onderzoek.
- Ik heb voldoende tijd gehad om na te denken over mijn deelname en eventuele vragen te stellen.
- Ik ben ervan op de hoogte dat mijn antwoorden anoniem worden verzameld, verwerkt en gerapporteerd.
- Ik geef toestemming voor het gebruik van de gegevens die tijdens dit onderzoek worden verzameld voor wetenschappelijke doeleinden, meer bepaald uitsluitend dit masterproefonderzoek.

Door hieronder **“Ik ga akkoord”** aan te duiden en verder te klikken, geeft u aan dat u bovenstaande informatie gelezen en begrepen hebt en dat u ermee instemt om deel te nemen aan dit onderzoek.

Bent u momenteel in loondienst bij een werkgever?	☐ Ja ☐ Nee
Wat is uw leeftijd in aantal jaren?	Aantal jaren invullen a.u.b.
Wat is uw gender?	☐ Man ☐ Vrouw ☐ Non-binair/X
Wat is de hoogste opleiding die u op dit moment behaald heeft?	☐ Middelbaar ☐ Professionele bachelor ☐ Academische bachelor ☐ Master
Hoelang (in jaren) werkt u al in dienst bij uw huidige werkgever?	Aantal jaren invullen a.u.b.
In welke sector bent u momenteel tewerkgesteld?	☐ Primaire sector (landbouw, mijnbouw, visserij, ...) ☐ Secundaire sector (industrie, bouw, ...) ☐ Tertiaire sector: commerciële en dienstverlening ☐ Quartaire sector: non-commerciële instellingen (bv. scholen, brandweer)
Welk functieniveau sluit het best aan bij uw huidige tewerkstelling?	☐ Administratief en ondersteunend personeel ☐ Uitvoerend personeel (bv. winkelpersoneel, productiemedewerker, ...)

	○ Professioneel medewerker (bv. verkoopmedewerker, boekhouder, jurist, ...) ○ Middenkader (bv. diensthoofd, ploegleider, ...) ○ Senior en topmanagement
Hoeveel werknemers zijn er in dienst bij uw huidige werkgever?	○ 1 tot 9 medewerkers ○ 10 tot 49 medewerkers ○ 50 tot 149 medewerkers ○ 150 tot 249 medewerkers ○ Meer dan 250 medewerkers

In dit eerste gedeelte zijn we geïnteresseerd in jouw overtuigingen over de normen, waarden en gebruiken binnen de organisatie waarin je werkt. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Je antwoorden geven geen oordeel over de organisatie.

Geef bij elke vraag het cijfer aan dat het best overeenkomt met jouw waarnemingen over jouw organisatie op een schaal van 1 tot 7.

In deze organisatie is iemands invloed voornamelijk gebaseerd op...	De eigen bekwaamheid en de bijdrage aan de organisatie = 1 De formele autoriteit of positie van de persoon zelf = 7
In deze organisatie wordt van ondergeschikten verwacht dat zij...	Hun baas zonder vragen gehoorzamen = 1 Hun baas tegenspreken wanneer ze het oneens zijn = 7
In deze organisatie proberen mensen in machtsposities om...	De sociale afstand tot minder machtige individuen te vergroten = 1 De sociale afstand tot minder machtige individuen te verkleinen = 7

Denk vervolgens even na over de uitdagingen of vooroordelen waarmee vrouwen in uw bedrijf, organisatie of afdeling mee te maken hebben. Geef ons uw beoordeling of inschatting van deze uitdagingen voor vrouwen. Dit betekent niet noodzakelijk dat u het eens bent met de stelling, wel dat u ze van toepassing vindt.

In welke mate zijn de volgende uitspraken van toepassing in uw uw bedrijf, organisatie of afdeling (1 = helemaal niet van toepassing; 7= helemaal wel van toepassing).

Vrouwen moeten zich bewust zijn van hun communicatiestijl wanneer ze gezag uitoefenen op het werk.	1	2	3	4	5	6	7
Vrouwen wachten vaak tot ze erkend worden voordat ze in een vergadering spreken.	1	2	3	4	5	6	7
Vrouwen zijn vaak terughoudend in zelfpromotie op het werk.	1	2	3	4	5	6	7
Vrouwen bagatelliseren vaak hun prestaties wanneer ze met anderen praten.	1	2	3	4	5	6	7
Vrouwen kiezen vaak een expertisegedebiet omdat deze als geschikt voor vrouwen wordt beschouwd.	1	2	3	4	5	6	7
Veel vrouwen zouden een andere expertisegedebiet hebben gekozen als die als passend voor vrouwen werd beschouwd.	1	2	3	4	5	6	7

Meisjes worden van jongs af aan aangemoedigd om bepaalde carrières na te streven die als passend voor vrouwen worden gezien.	1	2	3	4	5	6	7
Ideeën die door een vrouw worden geuit, worden serieuzer genomen wanneer een man ze herhaalt.	1	2	3	4	5	6	7
De werkprestaties van de meeste vrouwen worden nauwkeuriger gecontroleerd dan die van hun mannelijke collega's.	1	2	3	4	5	6	7
Van vrouwen wordt verwacht dat ze zorgzaam zijn op het werk.	1	2	3	4	5	6	7
Vrouwen moeten harder werken dan hun mannelijke collega's om dezelfde geloofwaardigheid te krijgen.	1	2	3	4	5	6	7
Op het werk worden vrouwen onderbroken door mannen wanneer ze spreken.	1	2	3	4	5	6	7
Wanneer er slechts één vrouw in een vergadering is, vindt zij het moeilijk steun te krijgen voor haar ideeën.	1	2	3	4	5	6	7
Het wordt vanzelfsprekend beschouwd wanneer vrouwen mannelijke collega's helpen met hun verantwoordelijkheden.	1	2	3	4	5	6	7
De inspanningen van vrouwen om harmonie op het werk te creëren worden opgemerkt.	1	2	3	4	5	6	7
Vrouwen hebben in deze organisatie minder verdiend dan hun mannelijke tegenhangers.	1	2	3	4	5	6	7
Vrouwen verdienen in deze organisatie minder dan mannen die dezelfde functie eerder hebben bekleed.	1	2	3	4	5	6	7

Denk vervolgens even na over de uw leidinggevenden (lijnmanagers, directeurs, diensthoofden, topmanagers, etc.) binnen de organisatie. De volgende uitspraken hebben betrekking op een aantal specifieke leiderschapskwaliteiten.

Geef aan in hoeverre u het eens bent met elke stelling, van 1 (helemaal mee oneens) tot 7 (helemaal mee eens).

Arbitraire handelingen, persoonlijke bevoordeling en druk uitoefenen voor politieke partijdigheid worden niet getolereerd.	1	2	3	4	5	6	7
Verboden personeelspraktijken (bijvoorbeeld het illegaal discrimineren voor of tegen een werknemer/sollicitant, het belemmeren van iemands recht om te concurreren voor een baan, het opzettelijk schenden van de voorkeursrechten van senior medewerkers) worden niet getolereerd.	1	2	3	4	5	6	7
Leidinggevenden bieden mij mogelijkheden om mijn leiderschapsvaardigheden te demonstreren.	1	2	3	4	5	6	7
Leidinggevenden in mijn werkeenheid ondersteunen de ontwikkeling van werknemers.	1	2	3	4	5	6	7
Leidinggevenden geven mij constructieve suggesties om mijn werkprestaties te verbeteren.	1	2	3	4	5	6	7

Leidinggevenden beoordelen en evalueren de voortgang van de organisatie bij het behalen van haar doelen en doelstellingen.	1	2	3	4	5	6	7
Leidinggevenden ondersteunen mijn behoefte om werk en privé in balans te houden.	1	2	3	4	5	6	7
Leidinggevenden tonen steun voor werk-privé-balans maatregelen.	1	2	3	4	5	6	7

Denk tot slot even na over de verhoudingen van mannen en vrouwen op elk niveau binnen jouw organisatie.

Hoe zou je de verhouding tussen mannen en vrouwen omschrijven binnen de hogere functieniveaus in jouw organisatie, zoals leidinggevenden binnen het middenkader en topmanagement?

- 1 = alleen vrouwen
- 2 = voornamelijk vrouwen, enkele mannen
- 3 = evenveel mannen als vrouwen
- 4 = voornamelijk mannen, enkele vrouwen
- 5 = alleen mannen

Heel erg bedankt voor uw deelname!

Bij verdere vragen of opmerkingen, kan u contact opnemen via volgend email-adres: elke.raddoux@student.uhasselt.be