

De Nederlandse topvrouw: engel of bengel?



Afstudeerscriptie voor de opleiding Toegepaste Communicatiewetenschap
aan de Universiteit Twente in Enschede,
in opdracht van Team Care te Arnhem.

Carlijn Gerritsen
Woensdag 19 januari 2005

Afstudeercommissie:
Prof. Dr. E.R. Seydel
Drs. O. Peters

Opdrachtgever:
C. Breeveld, Directeur Team Care

Samenvatting

Leiders en managers hebben diverse kenmerken / competenties die zij kunnen bezitten. Deze kenmerken zijn onder te verdelen in masculiene (overwegend mannelijke kenmerken), feminiene (overwegend vrouwelijke kenmerken) en androgyn (kenmerken die zowel bij mannen als vrouwen terug te vinden zijn). Ten behoeve van dit onderzoek zijn interviews gehouden met vrouwen die een invloedrijke functie vervullen binnen zowel profit, non-profit als overheidsorganisaties. Binnen dit onderzoek is alleen gebruik gemaakt van vrouwelijke participanten om de kennis daar te halen omtrent topvrouwen waar deze het beste aanwezig is, namelijk bij de huidige topvrouwen die heden ten dage werkzaam zijn binnen het Nederlandse zakenleven. De resultaten van dit onderzoek suggereren dat een goed leider voornamelijk androgyn kenmerken bezit in zijn persoonlijkheid, leiderschapsstijl en wijze van communiceren.

De rol die een goede leider dient aan te nemen is die van Facilitator en Mentor, een rol die vooral voor vrouwen makkelijk aan te nemen is aangezien meerdere kenmerken van deze rol terug te vinden zijn binnen het dagelijks handelen van vrouwen. Opvallend is de ontdekking van een aantal kenmerken die volgens de participanten van groot belang zijn maar in de wetenschappelijke literatuur niet terug te vinden zijn in de diverse onderzoeken. De kenmerken of competenties die als aanvullend werden gevonden op de reeds ontdekte kenmerken zijn doorzettingsvermogen, authentiek zijn en je eigen kwaliteiten kennen (zelfkennis). Door meerdere controle momenten bij de participanten is met meer zekerheid te zeggen dat deze nieuwe kenmerken van groot belang zijn voor een goede leider om te bezitten.

Eveneens laten de resultaten tegenstrijdigheden zien in het wel of niet maken van een planning voor de carrière van een vrouw. De meningen en ideeën bij de participanten verschillen zodanig dat een antwoord hierop minder makkelijk te geven is.

Summary

It's possible for leaders and managers to display different characteristics and competences. These characteristics can be divided into three different groups: masculine (characteristics that are mostly found with men), feminine (characteristics that are mostly found with women) and androgynous (characteristics that can be found with both women and men). For this research interviews have been conducted with women which fulfill a high position within the Dutch business life within profit, non-profit and governance organisations.

The results of this research suggest that a good leader has androgynous characteristics within his personality, leadership style and communication. The role which a leader has to play is Facilitator and Mentor, a role which is especially easy for women to attain because several characteristics that can be found in this role are also used in the daily life of women. Remarkable is the discovery of a few characteristics which are mentioned by the participants of this research and ought to be very important, but in the scientific literature these three characteristics can not be found. The three characteristics of competences which are found besides the results of previous research are: determination, being authentic and knowing your own qualities. By using multiple control-moments with the results of the answers of the participants it's possible to make a more grounded statement that those three characteristics are very useful and meaningful for a good leader to attain.

The results also show differences in the opinion of the female participants about planning a career. The opinions and ideas about the planning a woman should or shouldn't make for herself and her career are very different. This is why one clear answer whether or not to make a planning of your career, can't be given.

Management Summary

Aanleiding

De zorgwekkende 26^{ste} plaats van Nederland, tezamen met Pakistan, waar het gaat om arbeidsparticipatie van vrouwen in hogere functies en de groeiende aandacht voor de positie van vrouwen in het arbeidsproces, waren de aanleiding voor dit onderzoek. Diverse initiatieven van overheid en organisaties komen op gang om de Nederlandse vrouw meer te betrekken in het zakenleven. Zo ook het initiatief van directeur C. Breeveld van Team Care die middels het project Women on Board, per jaar 250 vrouwen wil gaan plaatsen op senior-managementposities. Met het oog op de ontwikkelingen en de initiatieven die opbloeien is dit onderzoek gedaan naar de kenmerken en competenties van vrouwen die ertoe leiden dat een vrouw de top van het zakenleven kan behalen.

Aanbevelingen

❖ Competentie-kaart

De resultaten van het onderzoek maakte het mogelijk een overzicht te schetsen van kenmerken die een vrouw dient te bezitten op het gebied van persoonlijkheid, leiderschap en communicatie. De beschrijving is tot stand gekomen aan de hand van wetenschappelijke literatuur en de kennis, kunde en ervaringen van topvrouwen van nú. In bijlage 5 is een beschrijving van de competenties opgenomen.

❖ Belemmeringen

Om mogelijke externe belemmeringen voor vrouwen in hun carrière te ondervangen dient het de aanbeveling om naast ondersteuning in het zoeken naar faciliteiten voor kinderopvang en dergelijke ook de vrouwen te ondersteunen op het gebied van hun persoonlijke ontwikkeling. Bijvoorbeeld door het aanbieden of verstrekken van cursussen en opleidingen in het kader van netwerken of het uitdragen van persoonlijke PR. Uitgebreide training en coaching kan de vrouwen helpen bepaalde competenties sneller eigen te maken of verder te ontwikkelen.

❖ Opleiding zegt niet alles

Tot nu toe is één van de richtlijnen voor het project Women on Board dat vrouwen met minimaal een HBO diploma deel kunnen nemen. Aan de hand van de resultaten is gebleken dat niet alleen het hebben van een HBO of academische titel de garantie is voor het behalen van de top. Het dient dan ook de aanbeveling vrouwen in portefeuille te houden die misschien geen HBO of Academisch diploma hebben maar wel jaren ervaring hebben opgedaan, bijvoorbeeld tijdens het opstarten en uitbouwen van hun eigen bedrijf.

Motivatie

De totstandkoming van de aanbevelingen is terug te vinden in het feit dat gedurende dit onderzoek de kennis daar is gehaald waar zij het meest aanwezig was, bij de vrouwen van nú die een invloedrijke functie bekleden. Middels interviews en een terugkoppelmoment in de vorm van een vragenlijst, is het mogelijk een beeld te schetsen van de kenmerken en competenties die vrouwen dienen te bezitten of eigen moeten maken om de top te behalen. De rol van een vrouw die een leidinggevende positie vervult moet er een zijn van Facilitator en Mentor. Haar focus en op de omgeving moet gericht en doordrenkt zijn op én met flexibiliteit en openheid. In het plaatje van een goede leider komen het meest androgyn kenmerken naar voren gevold door de feminiene kenmerken. Dit suggereert dat het voor vrouwen meer vanzelfsprekend kan zijn dat zij dergelijke kenmerken bezitten. De voornaamste kenmerken die naar voren komen bij de drie elementen zijn als volgt:

Persoonlijkheid	Leiderschap	Communicatie
<ul style="list-style-type: none">❖ Doorzettingsvermogen❖ Authentiek zijn❖ Je eigen kwaliteiten kennen❖ Menselijk zijn❖ Intuïtief	<ul style="list-style-type: none">❖ Delegeren❖ Het geven van vertrouwen❖ Aannemen van mensen die sterk zijn op gebieden waarop jij zwak bent.❖ Coachend werken❖ Wij-gevoel creëren	<ul style="list-style-type: none">❖ Luisteren❖ Eerlijk zijn❖ Positief opbouwend communiceren❖ Duidelijk❖ Niet directief: wel het einddoel aangeven

Gezien de interviews en de antwoorden van de participanten zijn dit de 15 meest van belang zijnde kenmerken die een vrouw dient te bezitten om een senior-management positie te vervullen.

In het onderzoek komen tussen de antwoorden van Nederlandse en Niet-Nederlandse geen schokkende of grote verschillen voor. Het voornaamste wat is op te merken als verschil, is de toekenning van het kenmerk 'emotioneel zijn' als een van de kenmerken die een man bezit, door één van de Niet-Nederlandse participanten.

Voorwoord

In 2003 is Carmen Breeveld, directeur van Team Care, benoemd tot Nederlandse Zwarte Zakenvrouw van het jaar. Werkzaam in de Human Resource en bekend met problemen die op het gebied van Personeel en Arbeid voorkomen, ontstond een ambitieus plan: *Women on Board*. Samen met ondernemers tracht zij middels dit project het Glazen Plafond te doorbreken. De keuze voor de start van het project Women on Board is terug te vinden in een aantal feiten:

- De Baby-Boom Exit: de grote uitstroom vanaf 2005 in verband met de toenemende vergrijzing binnen de arbeidspopulatie. Deze vergrijzing en de uitstroom van ouderen zal een grote impact hebben voor de continuïteit van bedrijven.
- De verdeling van functies waaruit blijkt dat door organisaties onvoldoende gebruik wordt gemaakt van de competenties van vrouwen.
- Economische noodzaak van het gebruiken van vrouwelijke krachten op hogere managementposities.
- De gedeelde 26^{ste} plaats van Nederland, tezamen met Pakistan, als het gaat om arbeidsparticipatie van vrouwen in hogere functies.

Women on Board omvat een 2 jaar durend programma, waarbij hoger opgeleide succesvolle vrouwen middels coaching en training klaargestoomd worden voor een (senior) management positie. Bij de aanvang van het project wordt gericht op vrouwen met een jaarinkomen tussen de € 40.000,- en de € 60.000,- die beschikken over zo'n 5 tot 10 jaar aan werkervaring.

Gedurende een periode van 2 jaar, participeren de vrouwen in minimaal 4 projecten in een organisatie binnen diverse disciplines zoals Marketing, Sales, Operations, Human Resources en Finance. Aan het eind van dit traject kunnen de vrouwen kosteloos instromen binnen de diverse participerende organisaties. Bij de voorselectie ondergaan de kandidaten een omvangrijk assessment waarbij gekeken wordt naar management potentieel, analytisch vermogen, adaptie- en leervermogen, leiderschapsstijl, ambitie, flexibiliteit en nog veel meer.

Om het project Women on Board tot een groot succes te maken is een samenwerkingsverband gestart tussen Team Care en Carlijn Gerritsen, student Toegepaste Communicatiewetenschap aan de Universiteit Twente in Enschede. Het onderzoek bevat de totstandkoming van een competentiekaart voor vrouwen die in aanmerking komen voor het Women on Board project.

Deze scriptie omvat mijn onderzoek naar de kenmerken/competenties die een vrouw moet bezitten om deel te nemen aan het project Women on Board en zo de top te behalen. Het afsluiten van mijn studie Toegepaste Communicatiewetenschap is met het doen van dit onderzoek en het in kaart brengen van de kenmerken, een feit.

De keuze voor het onderzoeken van juist dit onderwerp, de kenmerken die vrouwen dienen te bezitten om in hun carrière de top te behalen, is een persoonlijke. Mijn ambities liggen hoog en mijn interesse voor dit onderwerp is groot aangezien ik straks zelf mijn opwachting ga maken in het Nederlandse bedrijfsleven. Als jonge vrouw met een gedegen opleiding en in het bezit van bepaalde dromen en ambities, ga ik zelf ondervinden of het Glazen Plafond daadwerkelijk bestaat.

Het volbrengen van mijn afstudeerperiode werd vergemakkelijkt door een aantal personen. Allereerst de rol van de heer prof. dr. E.R. Seydel en de heer drs. O. Peters. Door hun verfrissende inzichten op gebieden die voor mij misschien minder helder waren, verliep mijn afstudeerperiode vlot. Ik ben zeer vereerd dat zowel de heer Seydel als de heer Peters hun kennis op het gebied van communicatie en onderzoek met mij wilde delen ten behoeve van het voltooien van mijn scriptie. Hun verhelderende opmerkingen, nuttige tips en sturing maakte het mogelijk om mijn onderzoek vanuit een ander perspectief te bekijken en waar nodig te verbeteren. Ook het feit dat zij mij beide erg vrij lieten en daardoor mijn zelfstandigheid verder lieten ontplooien is iets wat ik als zeer prettig heb ervaren.

Tot slot wil ik mijn laatste woord van dank richten aan mijn vriend Aloys Ruiten, voor zijn onvoorwaardelijke steun, geduld en oppeppers die hij heeft gegeven tijdens de intensieve maanden die ik doorbracht met het volbrengen van deze scriptie.

Carlijn Gerritsen
Enschede, januari 2005

Inhoudsopgave

Samenvatting	I
Summary	II
Management Summary	III
Voorwoord	V
Inhoudsopgave	VII
Hoofdstuk 1 Inleiding	1
1.1 Het begin.....	1
1.1.1 Persoonlijkheidskenmerken.....	2
1.1.2 Leiderschapskenmerken.....	3
1.1.3 Communicatie	3
1.2 Structuur van de scriptie.....	6
1.2.1 Doelstelling en probleemstelling.....	6
1.2.2 Deelvragen.....	6
1.2.3 Inhoud.....	7
Hoofdstuk 2 Persoonlijkheidskenmerken	8
2.1 Opvoeding.....	8
2.2 Externe verwachtingen en invloeden.....	9
2.3 Succes- en faalfactoren.....	10
2.4 Conclusie.....	12
Hoofdstuk 3 Leiderschap	14
3.1 Goede leider.....	14
3.2 ‘Think manager, think male’.....	16
3.3 Emoties de baas? Leiderschapsstijlen.....	18
3.4 Conclusie.....	20
Hoofdstuk 4 Communicatie	22
4.1 Verschillen.....	22
4.2 Taalgebruik.....	23
4.3 Vrouwentaal vs. Mannentaal.....	23
4.4 Non-verbale communicatie.....	25
4.5 Conclusie.....	25
Hoofdstuk 5 Onderzoeksmethode	26
5.1 Instrumentkeuze.....	27
5.2 Participanten.....	28
5.3 Het instrument.....	29
5.3.1 Interviewschema.....	29
5.4 Procedure.....	34

5.4.1	Afspraak.....	34
5.4.2	De interviews.....	35
5.4.3	De revisie.....	36
5.5	De terugkoppeling: aangepaste Delphi-methode.....	36
5.6	Methode van analyseren.....	37
5.7	Conclusie.....	38
Hoofdstuk 6	Resultaten.....	39
6.1	Invulmethode van analyse.....	39
6.2	Participanten.....	40
6.2.1	Participant A.....	40
6.2.2	Participant B.....	40
6.2.3	Participant C.....	41
6.2.4	Participant D.....	41
6.2.5	Participant E.....	42
6.2.6	Participant F.....	42
6.2.7	Participant G.....	42
6.2.8	Participant H.....	43
6.2.9	Participant I.....	43
6.2.10	Participant J.....	43
6.2.11	Participant K.....	44
6.2.12	Participant L.....	44
6.2.13	Participant M.....	44
6.2.14	Participant N.....	45
6.2.15	Participant O.....	45
6.2.16	Participant P.....	46
6.2.17	Participant Q.....	46
6.3	Overige resultaten.....	46
6.3.1	Goede leider.....	47
6.3.2	Competenties voor carrière.....	47
6.3.3	De rol van een goede leider	50
6.3.4	De rol van een goede leider & de vier elementen.....	51
6.3.5	Bevorderende en belemmerende factoren.....	52
6.3.6	Vrouw en opleiding.....	53
6.3.7	Het beklimmen van de berg.....	54
6.3.8	Typen vrouwen.....	54
6.3.9	Nederlands vs Niet-Nederlands.....	56
6.3.10	Bengel of Engel?.....	57
6.3.11	Resultaten terugkoppelmoment.....	57

Hoofdstuk 7 Conclusie & Discussie.....	61
7.1 De conclusie.....	61
7.2 Mogelijk vervolgonderzoek.....	63
7.3 Discussiepunten.....	64
Literatuurlijst.....	65
Bijlage 1 Interview Checklist.....	68
Bijlage 2 Terugkoppelmoment – Brief.....	72
Bijlage 3 Terugkoppelmoment – E-mail.....	73
Bijlage 4 Terugkoppelmoment – Vragenlijst.....	74
Bijlage 5 Competentiekaart.....	77
Bijlage 6 Overzicht overige kenmerken.....	78

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Het begin

Voor vrouwen is er sprake van een achterstandspositie waarin zij verkeren met het oog op hun carrière. In de huidige maatschappij wordt steeds meer aandacht geschonken aan het tekort aan vrouwen in de top van het Nederlandse zakenleven. Een initiatief om hier verandering in te brengen is het project Women on Board van Team Care. Het aantal vrouwen in het Nederlandse zakenleven is zorgwekkend en dit is bijvoorbeeld terug te vinden in de 26^{ste} plaats die Nederland, tezamen met Pakistan, inneemt als het gaat om arbeidsparticipatie van vrouwen in hogere functies. Daarnaast is er een economische noodzaak om gebruik te gaan maken van de krachten en kwaliteiten van vrouwen op hogere managementposities en de zorgwekkende.

Maar ook in de media is de groeiende interesse terug te vinden voor de positie van de werkende Nederlandse vrouw, bijvoorbeeld in het blad Intermediair. Dit wekelijkse magazine schenkt enorm veel aandacht aan de positie van de vrouw in het zakenleven en de factoren die ervoor zorgen dat vrouwen niet hogerop komen. Niet alleen werpen zij een blik op valkuilen die vrouwen tegenhouden, ook belichten zij het feit dat veel buitenlandse vrouwen binnen Nederland werkzaam zijn in de top van verschillende bedrijven.

Niet alleen het initiatief van Team Care probeert meer gebruik te maken van vrouwelijk managementpotentieel, ook de overheid tracht de benadeelde positie van vrouwen in het bedrijfsleven te verbeteren. Zij probeert dit te realiseren door een meer uitgesproken emancipatiebeleid te realiseren en mogelijkheden te bieden voor vrouwen om werk / carrière te combineren met een gezinsleven. Denk hierbij aan de mogelijkheden om parttime te werken en de mogelijke kinderopvang die bij sommige organisaties aanwezig is.

Aangezien al ruimschoots aandacht is geschonken aan de factoren die vrouwen tegenhouden is dit onderzoek gericht op de competenties of kenmerken die een vrouw dient te bezitten om een leidinggevende positie te kunnen vervullen. Om een beeld te kunnen schetsen van een vrouw en haar competenties is dit onderzoek gericht op:

- Persoonlijkheid
- Leiderschap
- Communicatie

Dit kwalitatieve onderzoek tracht een beeld te schetsen van de competenties die een vrouw moet bezitten om een hogere senior-management functie te vervullen. De keuze

voor het belichten en onderzoeken van deze drie kenmerken is een bewuste. In feite speelt communicatie de grootste rol van de drie. De wijze waarop wij onze persoonlijkheid en wijze van leidinggeven tonen is door gebruik te maken van communicatie. In ons praten, houding en non-verbale communicatie zijn onze normen, waarden, ideeën en verwachtingen gebundeld en komen naar buiten door middel van onze stem en lichaamshouding.

In het onderzoek worden de twee geslachten met elkaar vergeleken. De verschillen die naar boven komen gelden niet per definitie voor alle vrouwen en mannen. De lezer van dit onderzoek dient zich er van bewust te zijn dat de verschillen nooit absoluut zijn: geen enkele karakteristiek of kenmerk geldt uitsluitend voor mannen of vrouwen. Het is meer een kwestie van in meer of mindere mate van aanwezigheid en een kwestie van voorkeur.

1.1.1 Persoonlijkheidskenmerken

Volgens Eagly en Karau (2002) zijn persoonlijkheidskenmerken toe te schrijven aan de *Social Role Theory*. Deze theorie impliceert dat bepaalde opvattingen heersen over eigenschappen van mannen en vrouwen. Zoals Eagly in haar eerdere onderzoek uit 1987 al ontdekte blijkt dat deze geloofsovertuiging te maken heeft met bepaalde verwachtingen die op een bepaalde manier beschrijven welke kwaliteiten of gedragsneigingen wenselijk zijn voor elk van beide geslachten. Ook Cialdini en Trost (1998) zien bepaalde normen die gelden voor het gedrag van beide geslachten. Het gaat hierbij om *Descriptive norms* die verwachtingen weergeven over wat beide geslachten in werkelijkheid doen en om *Injunctive norms* die een bepaalde verwachting weergeven over wat beide geslachten behoren te doen in een ideale situatie. In hoofdstuk 2 worden de kenmerken uit dit onderzoek nader toegelicht.

➤ *Persoonlijkheid en opvoeding*

De totstandkoming van een persoonlijkheid is door een aantal onderzoekers nader bekeken. Allereerst Chodrow (1978) die in haar onderzoek concludeert dat de ontwikkeling van een persoonlijkheid afhankelijk is van de moeder – kind relatie. De relatie tussen moeder en dochter is gebaseerd op spiegeling van gedrag door het kind. In de relatie tussen moeder en zoon lijkt de zoon zijn identiteit te ontwikkelen die tegenovergesteld is aan de identiteit van de moeder.

Ter beantwoording op deze conclusies kwamen Porter, Allen en Angle (1981) met een vijfdimensionaal model waarbij de nadruk ligt op het onderzoeken van de verschillen in persoonlijkheid bij mannen en vrouwen.

➤ *Persoonlijkheid en geslacht*

Binnen de onderzoeken die zijn gedaan naar persoonlijkheidskenmerken gekeken naar geslacht zijn diverse invalshoeken te vinden. Allereerst Becker (1964), ziet in zijn onderzoek dat de verschillen tussen mannen en vrouwen te verdelen zijn aan de hand van het *Neoclassical Paradigm*. Dit paradigma impliceert dat de verschillen tussen beide seksen tot stand komen door verschillende investeringen die gedaan worden door mannen en vrouwen. Hierbij valt onder andere te denken aan opleidingskeuze. Maar tegenwoordig gaat dit paradigma niet meer op, vrouwen zijn evengoed geschoold als mannen, soms zelfs beter.

Ten tweede de vrij summiere beschrijving van persoonlijkheid aan de hand van één dimensie (Constantinopel, 1973), te weten *Masculien* en *Feminien*, die op een schaal elkaars tegenovergestelde zijn. Deze invalshoek leidde tot een verbreding van de beschrijving van persoonlijkheid door diverse onderzoekers. Niet eendimensionaal maar een tweedimensionale blik vormde het vervolg op de eerste invalshoek. Meerdere onderzoekers (Bem, 1974; Spence & Helmreich, 1978) trachtte persoonlijkheid te verklaren aan de hand van beide dimensies bijvoorbeeld door de Personal Attributes Questionnaire. Een persoon kon zowel hoog, gemiddeld en laag scoren, op zowel masculiene als feminiene kenmerken. De totstandkoming van de Personal Attributes Questionnaire impliceerde volgens de onderzoekers Marsh en Myers (1986) dat één ideale combinatie te maken was, beter bekend als de Androgyne Persoon. Andere onderzoekers hebben nimmer kunnen concluderen dat deze androgyne stijl daadwerkelijk ook de beste leiderschapsstijl was (Powell & Butterfield, 1989; Powell, Butterfield & Parent, 2002). In dit onderzoek ligt de nadruk op de eendimensionale vertaling van persoonlijkheidskenmerken.

1.1.2 Leiderschapskenmerken

➤ *Leiderschap en managen*

'Although women have gained increased access to supervisory and middle management positions, they remain quite rare as elite leaders and top executives' (Eagly and Karau, 2002). Deze ene zin vat in het kort samen hoe het met de huidige positie van vrouwen op hogere managementposities is gesteld. De veroorzaker van deze bijzondere positie is volgens hen het *Glazen Plafond* (Kuiper, 2004). In het kort is dit plafond samen te vatten als een barrière van vooroordelen en discriminatie die vrouwen uitsluit van hogere levels van leiderschapsposities.

Niet iedereen is van mening dat leiders en managers dezelfde zijn. Zo zijn sommige onderzoekers (Bennis & Nanus, 1985) van mening dat leiderschap verschilt van management. Volgens hen kan iemand nooit een leider - manager zijn en vice versa. Andere onderzoekers (o.a. Kotter 1990) zijn van mening dat het onderscheid te nuanceren is. Beide soorten, leiderschap en managen, houden zich bezig met andere aspecten: managen draait om omgaan met complexiteit, leiderschap draait om omgaan met veranderingen. Derhalve zijn zij van mening dat beide aspecten wel voor kunnen komen in één en dezelfde persoon. Deze laatste opvatting fungeert in dit onderzoek dan ook als invalshoek. Beide vormen, leider en manager, omvatten verschillende aspecten maar kunnen voorkomen in één persoon.

➤ *Leiderschapsstijl*

Een leiderschapsstijl is te omschrijven als: 'het relatief stabiele patroon van gedrag dat getoond wordt door leiders' (Eagly, Johanessen-Schmidt en van Engen, 2003). Zo ontstaan in onderzoeken niet alleen discussies omtrent managers en leiders, ook de diverse stijlen die een leider aan kan nemen staan ter discussie. Eén stroming in de onderzoeken naar leiderschapsstijl zijn de verschillen in leiderschapsstijl aan de hand van een nogal eendimensionale onderverdeling in 'betrokkenheid met medewerkers' en 'betrokken met het productieproces' (Fiedler, 1967). Iets later bracht Fiedler tezamen met Chemers (1974) een andere theorie naar voren in hun onderzoek, het Contingency Model of Leadership Effectiveness, oftewel de contingentietheorie. Dit model suggereerde dat effectiviteit van een leider gebaseerd was op een tweetal factoren: *Task Motivational Orientation* (gericht op de taak) en *Relationship Motivational Orientation* (gericht op het onderhouden van relaties).

Naast deze theorie is de laatste tijd meer aandacht voor de onderverdeling van leiders aan de hand van *Transformationeel*, *Transactioneel* en *Laissez-faire* eigenschappen. De verdeling gaat van Transformationeel, gebaseerd op de aanwezigheid van charisma bij een leider als persoonskenmerk, naar Transactioneel leiderschap te omschrijven als gericht op belonen en straffen. Laissez-faire leiderschap wordt gekenmerkt door een passieve houding in leidinggeven.

1.1.3 Communicatie

Niet alleen op het gebied van persoonlijkheid en leiderschapsstijl, ook op het gebied van communicatie is het mogelijk kenmerken te noemen. In de onderstaande definitie komt de rol van communicatie goed naar voren:

'Leiderschap is het proces waarbij door middel van communicatie op betekenisvolle wijze richting wordt gegeven aan een collectieve inspanning'.

De nadruk ligt hierin op communicatie, richting geven en op betekenisvolle wijze. Communicatie is niet alleen terug te vinden in taalgebruik maar ook in het uitzenden van non-verbale communicatie. Hierbij valt te denken aan lichaamshouding en gebruik maken van armen om woorden kracht bij te zetten. Volgens Nijeholt en van Bommel (1996) is het van belang te kijken naar de context en het doel van de communicatie. Dit onderzoek is gericht op vrouwen binnen het Nederlandse zakenleven, de context is terug te vinden in communicatie binnen organisaties.

Communicatie en opvoeding

Niet alleen op het gebied van persoonlijkheid is de oorsprong terug te vinden in de opvoeding van een persoon, ook op het gebied van communicatie speelt opvoeding een belangrijke rol. Het geven van leiding brengt vaak het geven van opdrachten met zich mee. Maar al in de vroege jeugd vormt zich op het schoolplein een apart fenomeen. Meisjes die andere meisjes opdrachten geven worden al snel als 'bazig' bestempeld. Meisjes leren hierdoor al vroeg om hun ideeën in de vorm van een suggestie te gieten (Nijeholt & Van Bommel, 1996). Deze manier van praten brengt een innemende houding met zich mee bij meisjes die later als vrouw een dergelijke houding aan kunnen houden.

Zo anders is de situatie op het schoolplein bij jongens. Jongens hebben de neiging om met alle geweld in het midden van de belangstelling te staan, om met degene die al in het middelpunt staat te wedijveren. Deze situaties zijn doordrongen van hiërarchie waarbij het geven van bevelen en anderen te zeggen wat ze moeten doen een poging is om een hogere 'rol' met aanzien te verkrijgen. Verder is het voor jongens eigen om hun eigen mening in zo krachtig mogelijke termen te verwoorden en te kijken of ze worden tegengesproken door anderen. Deze manier van praten maakt al een zelfverzekerde indruk.

1.2 Structuur van de scriptie

1.2.1 Doelstelling en probleemstelling

Persoonlijkheid, leiderschap en communicatie zijn veelgebruikte onderwerpen in diverse onderzoeken. Ook de verschillen tussen mannen en vrouwen in hun persoonlijkheid en stijl van leiding geven zijn onderzocht. Nu de Baby-Boom exit aan de vooravond staat van zijn intrede en de roep om vrouwen op hogergeplaatste managementfuncties in het zakenleven steeds groter wordt, is de vraag welke competenties vrouwen moeten bezitten om succesvol deel te nemen aan het project Women on Board. De doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

In kaart brengen welke competenties een vrouw moet bezitten om de top te behalen en daarmee deel te nemen aan het project Women on Board aan de hand van het vervaardigen van een 'Competentie-kaart'.

Volgende op de doelstelling is het formuleren van de probleemstelling, deze luidt:

De onduidelijkheid op te heffen omtrent de competenties die een vrouw dient te bezitten om de top van het Nederlandse zakenleven te behalen en zo deel te nemen aan het project Women on Board?

In feite is het mogelijk om te stellen dat dit kwalitatieve onderzoek een *overzichtskarakter* heeft (Huttner, Renckstorf & Wester, 1995). In dit onderzoek is sprake van het formuleren van specifieke karakteristieken van een populatie of subgroep, in dit geval topvrouwen binnen het Nederlandse zakenleven.

1.2.2 Deelvragen

De bovenstaande probleemstelling verdient nadere toelichting aan de hand van de volgende deelvragen.

1. Welke eigenschappen worden als criteria benoemd voor verschillen tussen mannen en vrouwen op het gebied van persoonlijkheid, leiderschap en communicatie?

Aan de hand van beantwoording van deze vraag moet gekeken worden naar kenmerken die toegekend worden aan mannen en vrouwen.

2. Welke kenmerken op het gebied van persoonlijkheid, leiderschap en communicatie zijn toe te schrijven aan een goede leider / manager?¹

Door de participanten te vragen naar de kenmerken / competenties die zij toekennen aan een goede manager op het gebied van persoonlijkheid, leiderschap en communicatie wordt beantwoord.

1.2.3 Inhoud

De scriptie heeft een bepaalde indeling. De volgende hoofdstukken twee, drie en vier vormen het theoretisch kader van het onderzoek. Hoofdstuk 5 biedt de uitleg en verantwoording van de methode van onderzoek, gevolgd door hoofdstuk 6 waarin de resultaten van het onderzoek geanalyseerd worden. De analyse van de resultaten geschiedt natuurlijk aan de hand van de gehanteerde onderzoeksmethode. Hoofdstuk 7 omvat de conclusie van de onderzoek. Eveneens zijn in dit hoofdstuk discussiepunten terug te vinden die van belang zijn voor eventueel vervolgonderzoek over dit onderwerp.

¹ In het vervolg van het onderzoek wordt gesproken over de term leider. Deze term omvat ook het element manager maar voor de leesbaarheid zal alleen de term leider gebruikt worden.

Hoofdstuk 2 Persoonlijkheidskenmerken

Persoonlijkheid, een aspect dat opgebouwd wordt tijdens de jeugd van een persoon onder invloed van voorbeelden en dat zich verder ontwikkelt gedurende het leven. Ouders, andere familie en vrienden kunnen van invloed zijn op de persoonlijkheid die iemand ontwikkelt en meeneemt gedurende de rest van zijn leven. Dit hoofdstuk omvat persoonlijkheidskenmerken die voor beide seksen in diverse onderzoeken naar voren zijn gekomen. Het zijn immers persoonlijkheidskenmerken die voor een deel bepalen of een persoon bepaalde ambities heeft en deze ook nastreeft in zijn of haar carrière. Dit hoofdstuk geeft een overzicht van persoonlijkheidskenmerken die in onderzoeken beschreven en onderzocht zijn, verdeeld naar geslacht. Dit overzicht moet kunnen weergeven welke persoonlijkheidskenmerken over het algemeen door onderzoekers worden toegekend aan mannen en vrouwen.

2.1 Opvoeding

Om te achterhalen hoe bepaalde kenmerken diep geworteld kunnen geraken in een persoonlijkheid is het noodzakelijk eerst te kijken naar de totstandkoming van deze persoonlijkheid. Dit is volgens diverse onderzoekers terug te vinden in de opvoeding van mensen. De verwachtingen die gesteld worden aan het vervullen van een rol door mannen en vrouwen, worden al vroegtijdig in hun jeugd kenbaar gemaakt (o.a. Schuijt, 1993). Vrouwen zijn, anders dan mannen, meestal niet opgevoed met een perspectief van 'carrière maken'. Waar bij jongens lef, initiatief en prestatiegerichtheid worden beloond, zo worden meisjes meestal geprezen om hun gehoorzaamheid en aanhankelijkheid.

Volgens Schuijt (1993) is niet alleen het gebrek aan carrièredrang een kenmerk ook het gebrek aan *zelfverzekerdheid* van vrouwen is een verschil. Gebrek aan zelfvertrouwen is volgens het onderzoek één van de belangrijkste barrières voor vrouwen om leiding te gaan geven. Dit gebrek ontstaat niet zozeer in het feit dat vrouwen geen ervaring hebben met leidinggeven, noch uit het ontbreken van de nodige vaardigheden. Bij heel veel vrouwen is het gebrek aan zelfvertrouwen te wijten aan het beeld dat ze van zichzelf hebben opgebouwd gedurende de jaren. Vrouwen zijn niet altijd gewend om zichzelf te zien als krachtige, richtinggevende personen. Ze zijn soms bang voor hun eigen kracht, omdat ze vrezen niet meer aardig gevonden te worden. Dit gebrek aan zelfvertrouwen is terug te vinden in de opvoeding van veel vrouwen (Schuijt, 1993). Als meisje werd hen geleerd voor anderen te zorgen en om aardig gevonden te worden passen meisjes zich aan de behoeften of ideeën van anderen (de ouders) aan.

Meisjes krijgen waardering van volwassenen als ze doen wat anderen van hen verwachten, met name als ze dit uit zichzelf doen of het 'aanvoelen'. Ook wanneer meisjes volwassen worden blijft dit patroon vaak doorgaan bijvoorbeeld in de rol als moeder. Zij worden geacht hun eigen behoeften opzij te zetten, voor iedereen te zorgen en het gezin bij elkaar te houden. Meisjes en vrouwen leren zo zelfvertrouwen te ontleen aan de goedkeuring van anderen, niet aan het leveren van een prestatie zoals jongens. En door zelfvertrouwen te ontleen aan goedkeuring van anderen wordt een vrouw afhankelijk. Dit resulteert tevens in het feit dat vrouwen moeilijk kritiek kunnen ontvangen uit angst voor afwijzing, die je voelt als afwijzing op je hele persoon. Voor veel vrouwen is de stap om leiding te gaan geven zo groot dat het eerst noodzakelijk is om hun zelfbeeld te veranderen.

Voor vrouwen ligt ook een gevaar in het toekennen van een bepaalde waarde aan zichzelf (Danko, 2002). Identificeert zij zich teveel met mannelijk gedrag dan verwijderd zij zich van vrouwen, hierdoor wordt zij door vrouwen en mannen als een Kenau of manwif ervaren. Identificeert zij zich met vrouwelijk gedrag dan verwijderd zij zich van mannen, van wie zij het eigenlijk moet hebben om promotie te maken. In feite kan men stellen dat een topvrouw te maken heeft met een identiteitscrisis.

2.2 Externe verwachtingen en invloeden

Zowel aan mannen als aan vrouwen worden snel bepaalde kenmerken gekoppeld. Deze kenmerken komen niet alleen in de opvoeding naar voren. Zoals Schuijt (1993) onderzocht heeft ziet hij een persoonlijkheid ontstaan in de jeugd van een persoon. Niet alleen de omgeving kan van invloed zijn in de manier waarop bepaalde kenmerken toegekend zijn aan mannen en vrouwen. Ook externe factoren zoals de *media* spelen hierin een grote rol. Wordt de man in reclames nog steeds geschetst als zijnde macho en trendy, zo blijven bepaalde kenmerken ook vrouwen achtervolgen. Zorgzaam, volgbaar, beminnelijk, emotioneel, intuïtief, handig en vooral niet agressief zijn deugden die aan de vrouw worden toegekend (Brummans, Kamp en Rempt-Halmanns de Jongh, 1990). Aan mannen worden kenmerken toegekend als; agressief, flink, doelbewust, hard, carrière bewust en financieel belast met de zorg voor vrouw en kind. Nu is het wel nodig om een bepaalde nuance aan te brengen. Niet alle mannen en niet alle vrouwen voldoen aan de kenmerken zoals hierboven zijn geschetst en combineren waarden uit beide seksegroepen. Maar niet alleen de bovenstaande onderzoekers zijn van mening dat aan beide sekse bepaalde kenmerken kunnen worden toegekend. Ook Danko (2002) heeft een aantal typisch vrouwelijke kenmerken opgesteld. De kenmerken die in het onderzoek naar voren kwamen zijn als volgt: huilt snel, erg emotioneel, erg opgewonden over een kleine crisis, gevoelens snel gekrenkt, makkelijk te beïnvloeden, subjectief, onlogisch en

erg sneaky. Mannelijke kenmerken daarentegen zijn veel minder negatief geladen: erg direct, logisch en huilt nooit.

Naast de media, zijn er binnen het *zakenleven* ook bepaalde verwachtingen ten opzichte van vrouwen (Gherardi, Poggio, 2002). Dat zij duidelijk moeten tonen en zichzelf moeten bewijzen dat zij werk en carrière verkiezen boven het gezin. Het frappante feit is dat mannen deze voorkeur niet hoeven uit te dragen en geen bewuste keuze hoeven te maken tussen het gezin en de carrière. Dezelfde bevindingen doen ook Jonghe en Grumbkow in hun boek *Carrières in Tweevoud* en de wijze waarop mannen en vrouwen die beide werken zorg kunnen dragen voor een gezin.

2.3 Succes- en faalfactoren

Bij het werken aan een carrière blijken verschillende kenmerken een rol te spelen. Binnen de diverse onderzoeken is heel duidelijk te zien dat verschillende onderzoekers er verschillende invalshoeken op na houden. Allereerst de *Algemene invalshoek*, hierbij wordt niet gekeken naar geslacht. De voornaamste vraag die bij deze onderzoekers naar voren komt is: op welke wijze kan een persoon invulling geven aan de richting van zijn of haar carrière? Allereerst verdient het begrip carrière een nadere toelichting. Dit is volgens van Vonderen (1990) te omschrijven als; '*de vooruitgang in functieniveau van iemands beroep met toenemende verantwoordelijkheden en maatschappelijke erkenning*'. Om carrière te maken worden ook voorwaarden gesteld, deze zijn als volgt:

- Persoonlijke ambitie en talenten;
- Ondersteuning door het thuisfront;
- (volledige) inzetbaarheid van de persoon in kwestie, uitgedrukt in arbeidstijd en arbeidsduur die voor een functie worden gevraagd.

Vooraf deze laatste voorwaarde wordt gezien als een 'vereiste' of succesfactor in de veronderstelling dat het nodig is ononderbroken en fulltime te werken als men carrière wil maken. Ook Gherardi en Poggio (2002) zien een bepaald algemeen kenmerk als een succesfactor in een carrière: het nemen van risico in het werk. Mannen en vrouwen hebben verschillende attitudes ten opzichte van het nemen van risico en hebben daardoor ook meer of mindere mate van succes in hun werk. Vrouwen die zichzelf distantiëren van het vrouwelijke risicovermijdende gedrag, behalen meer succes in het werk. Zij nemen een attitude aan die meer lijkt op die van hun mannelijke collega's.

Het vorige is slechts een algemene schets van succesfactoren voor een persoon die carrière wil maken. Zoals al eerder vermeld is naast de Algemene Invalshoek Succesfactoren ook een *Vrouwelijke Invalshoek* te onderscheiden.

De onderzoekers uit deze invalshoeken hebben voornamelijk onderzoek gedaan naar succesfactoren die vooral voor vrouwen van belang zijn in hun carrière. De eerste onderzoeker die deze invalshoek hanteert is Schuijt (1993). Voor vrouwen die leiderschap ambiëren gaat volgens Schuijt de weg niet alleen via het verwerven van kennis en vaardigheden, van groot belang is ook het veranderen van het zelfbeeld en het (gaan) nemen van verantwoordelijkheid voor het eigen leven. Maar niet alleen de bovenstaande factoren kunnen bevorderend werken, ook het ondergaan van een metamorfose naar meer mannelijke kenmerken is tot succesfactor te rekenen in de carrière van een vrouw.

Vrouwen moeten hun traditionele vrouwelijke waarden (zoals passiviteit en aardig willen zijn) laten varen en meer mannelijke waarden en attitudes aannemen. Om het als vrouw te maken dient zij assertief te zijn, risico's te nemen, agressie niet te schuwen en competitiedrang te tonen. Ook Stroh, Varma en Valy-Durbin (2000) concludeerden in hun onderzoek dat vrouwen duidelijk moeten tonen dat zij interesse hebben en bereid zijn om carrière te maken. Zij zagen dat vrouwen die deze voorkeur niet duidelijk toonden minder snel gevraagd werden voor promoties en internationale opdrachten. Met de conclusies uit hun onderzoek zijn zij ook te scharen onder de onderzoekers die zich richten op de Vrouwelijke Invalshoek. Op het gebied van leiderschapsstijl is voor vrouwen het transformationeel leiderschap het meeste in hun voordeel om succes te behalen (Eagly en Carli, 2003). Dit aangezien de kenmerken die van toepassing zijn op deze leiderschapsstijl, eerder toe te schrijven zijn aan vrouwen dan aan mannen. Dus in de carrière van vrouwen dienen zij het beste de kenmerken van transformationeel leiderschap te tonen.

Tegendraads op het bovenstaande waarin, vrouwen traditionele waarden laten varen en meer mannelijke waarden aannemen, is niet altijd positief. Zowel mannen als vrouwen worden afgestraft door anderen als zij zich niet gedragen zoals dat hun sekse betaamt. Mannen die niet erg strijdlustig zijn kunnen het stempel 'doetje' of 'mietje' opgeplakt krijgen. Mannen met een strijdlustige instelling worden 'doorzetters' genoemd terwijl de vrouw het moet doen met een nogal negatieve stempel als 'krenge' (Tannen, pp. 32, 1994).

Naast succesfactoren met een vrouwelijke invalshoek zijn er ook faalfactoren te omschrijven aan de hand van de studie van Eagly, Johannesen-Schmidt en van Engen (2003) die specifiek gelden voor vrouwen. Vrouwen kunnen niet aardig gevonden worden of beschouwd worden als onbetrouwbaar in leiderschapsrollen als zij hun autoriteit als leider aanwenden om tegen mannelijke collega's te gebruiken.

Daarnaast kan het tonen van een extreem grote competitiedrang binnen de organisatie of als de vrouw in kwestie een dominante stijl van communiceren gebruikt, ook gezien worden als factoren die een negatieve invloed hebben op de carrière van een vrouw. Ook niet-wetenschappelijke artikelen zien bepaalde succes- en faalfactoren voor vrouwen in het zakenleven zoals emancipatiehoogleraar Anneke van Doorne-Huiskens (in Kuiper, 2003). Zij ziet faalfactoren voor vrouwen die *'een beetje bleu en naïef zijn en dit combineren met een vaak scherpe tong'* oftewel weinig diplomatiek optreden met onvoldoende oog voor hiërarchische verhoudingen. Mannen hebben volgens haar deze eigenschappen niet tot nauwelijks en weten dat ze op sommige momenten schone `mooi weer` moeten spelen in het belang van hun carrière.

Bij buitenlandse voorbeeldvrouwen ziet men ook een aantal succesfactoren in een artikel van het blad Intermediair. Deze factoren waren het enorme zelfvertrouwen van deze vrouwen dat bijna grenst aan arrogantie, weten hoe zichzelf te moeten verkopen en gaan conflicten niet uit de weg.

2.4 Conclusie

Op het gebied van persoonlijkheid zijn diverse typering te maken betreffende de verschillen tussen mannen en vrouwen. Persoonlijkheid komt tot stand in de vroege jeugd van een persoon. Ouders, vrienden en andere familieleden oefenen invloed uit op de manier van reageren, presteren en leven van een jongen of meisje. De verschillen die dan ontstaan, zijn terug te vinden in het verdere leven van een persoon. De typering en het toekennen van kenmerken aan het mannelijke of vrouwelijke geslacht is te realiseren aan de hand van de verdeling feminiene en masculiene kenmerken. De verschillen in persoonlijkheid voor de groepen zijn in de onderstaande tabel terug te vinden. Dit geeft een overzicht van de literatuur en onderzoeken die zijn uitgevoerd op het gebied van persoonlijkheidsverschillen tussen mannen en vrouwen.

Persoonlijkheid	
Vrouw / Feminien	Man / Masculien
<ul style="list-style-type: none"> • Zachtaardig • Vriendelijk • Volgzaam • Passief • Moederlijk • Opvoedend • Ondersteunend • Begaan met welzijn v. anderen • Genegenheid tonen • Aardig • Gevoelig voor de innerlijke persoon • Verzorgend • Expressief • Emotioneel • Hartelijk 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastberaden • Assertief • Risico's durven nemen • Durf tonen • Agressief • Ambitieuw • Zelfverzekerd • Onafhankelijk • Dominant • Zelfvertrouwen • Liever leiden dan volgen • Gewaagd • Moedig • In eigen behoeften voorzien • Krachtig/ krachten meten

Vrouw / Feminien

- Tactvol
- Behoeften en gevoelens van anderen aanvoelen
- Liever volgen dan leiden
- Gehoorzaamheid (opvoeding)
- Zorgzaam
- Beminnelijk
- Handig
- Snel opgewonden over kleine crisis
- Snel aangevallen voelen
- Gevoelens snel gekrenkt
- Beïnvloedbaar
- Onlogisch
- Sneaky
- Afhankelijk
- Snelheid
- Accuratesse
- Goede sociale vaardigheden
- Begripvol voor medemens
- Succes = hard werken je best ervoor doen
- Onderschatten zichzelf
- Weerzin tegen politieke spel
- Intermenselijke relaties
- Sympathie voor de zwakke
- Gelijkheid, solidariteit en levenskwaliteit
- Creatief
- Gevoelsmatig
- Liefdevol
- Contactgericht
- Onzeker
- Voorzichtig
- Geduldig
- Reproductief
- Hulpvaardig
- Relaties tussen mensen
- Kwaliteit van het bestaan
- Bescheiden
- Emotioneel op het gebied van: liefde, verdriet, schuld, schaamte en mededogen.
- Sympathiek,
- Houden van kinderen
- Warm
- Teder
- Naïviteit

Man / Masculien

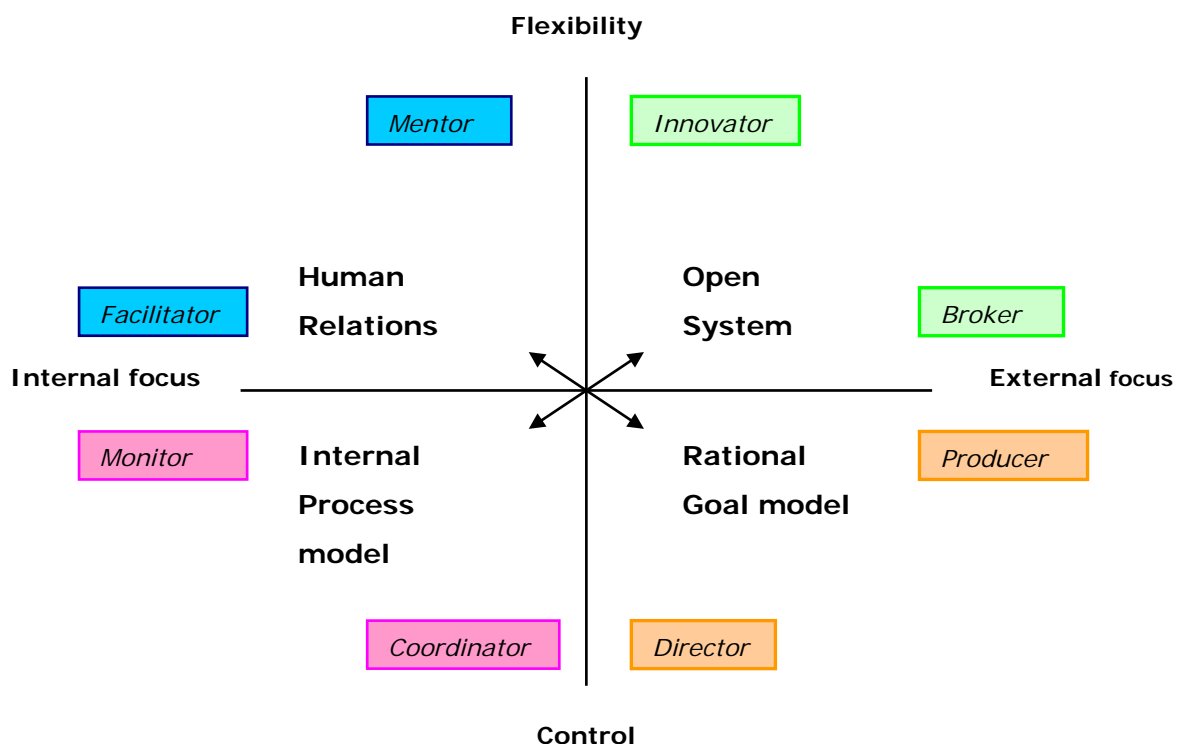
- Lef tonen (opvoeding)
- Doelbewust
- Carrièrebewust
- Direct
- Niet gevoelig
- Rationeel
- Kostwinner
- Logisch
- Sterke indruk achterlaten
- Haantjesgedrag
- Stressbestendig
- Materieel succes
- Vooruitgang
- Sympathie voor de sterke
- Inkomen
- Erkenning
- Promotiegericht
- Uitdaging
- Succes door eigen kunnen
- Competitief
- Ambitieuw
- Technisch
- Positief
- Sterke persoonlijkheid
- Standvastig
- Analytisch
- Productief
- Minder begripvol voor medemens
- Sturen vanuit verstand
- Ongeduldig
- Onbescheiden
- Niet beïnvloedbaar
- Initiatief nemen
- Niet letten op gevoelens van anderen
- Emotioneel op gebied van: woede, trots en ego

Hoofdstuk 3 Leiderschap

Dit hoofdstuk gaat in op de verschillende mannelijke en vrouwelijke kenmerken die in het zakenleven beschouwd worden als masculien (mannelijk), feminien (vrouwelijk, die we in het algemeen meer aantreffen bij vrouwen dan bij mannen) en androgyn. Van mannen en vrouwen wordt verwacht dat zij zich gedragen op een bepaalde manier die consistent is met gevestigde sekserollen (O'Leary, Ryan, 1994). Van vrouwen en mannen worden dus andere kenmerken verwacht in het zakenleven. Het vreemde is dat uit de studie van Powell, Butterfield en Parent (2002) blijkt dat een goede manager nog steeds bemerkt wordt als overwegend masculien.

3.1 Goede leider

Voor een leider binnen een organisatie zijn diverse rollen aan te nemen. Welke als goed of slecht te kenmerken zijn, is niet geheel duidelijk. Een van de mogelijkheden om een leider een bepaalde rol toe te kennen is mogelijk met het *Concurrerende Waarden Model* van Quinn (1988). Zijn Competing Values Model is door diverse onderzoekers ingevuld en opnieuw onderzocht (o.a. Vilkinas & Cartan, 2001, van Vuuren, Elving & Seydel). Dit model bestaat uit twee tegengestelde polen: flexibiliteit – controle en interne focus – externe focus.



Figuur 1: The Competing Values Framework (Quinn, 1988)

Het model geeft de handreiking om leiders binnen acht rollen in te delen. Deze rollen zijn als volgt:

- Coördinator – *coordinator*: voornaamste kenmerken van deze rol zijn planmatig en organisatorisch ingesteld. Haar / zijn voornaamste speerpunt is het richten op de structuur en de vooruitgang van de organisatie.
- Binder – *facilitator*: deze rol omvat het creëren en tot stand brengen van teamwork, teambuilding en collectieve inspanning van het gehele team.
- Mentor – *mentor*: De leider met een mentor rol is gericht op de ontwikkelingen die zijn medewerkers doormaken. Deze betrokkenheid kan zich uiten in; openheid, eerlijkheid, consideratie, benaderbaarheid en gevoeligheid.
- Regisseur – *director*: deze rol is de meest directieve van allemaal. Een leider met deze rol haalt voldoening uit het laten zien wie de leider is. Om deze rol te vervullen richt een leider zich op de planning, het stellen van doelen, probleemdefiniëring, het bepalen en onderverdelen van rollen en taken, het geven van instructies en opdrachten aan medewerkers en het genereren van beleid.
- Producer – *producer*: de producer-rol is gericht op leiders die een hoge motiverende factor spelen, geïnteresseerd en energierijk zijn
- Intermediair – *broker*: de broker richt zich op het onderhandelen en dan voornamelijk met externe relaties. Kenmerken die op deze rol van toepassing zijn: invloedrijk, overtuigingskracht en uitstraling.
- Vernieuwer – *innovator*: een leider met deze rol is uitermate gericht op het signaleren van veranderingen in omstandigheden in de omgeving. Ook heeft zij/hij een goed gevoel voor trends en draagt zij/hij zorg bij voor veranderingen. Deze leider zal onzekerheid en het nemen van risico's niet ervaren als een negatief element.
- Monitor – *monitor*: de leider met de nadruk op monitoren heeft inzicht en kennis van de gang van zaken op de werkvloer. Daarnaast houdt zij/hij zicht op de productiviteit van de medewerkers en fungeert als de handhaver van regels.

Niet alleen de bovenstaande acht rollen van leiderschap maken het Concurrende Waarden Model (CWM) van Quinn compleet. De basis van deze acht rollen is terug te vinden in een viertal modellen die binnen het CWM terug te vinden zijn. De vier speerpunten binnen het CWM zijn als volgt:

- Human Relations Model
 - Open System Model
 - Internal Process Model
 - Rational Goal Model
-

Ieder van de acht rollen valt binnen één van de vier speerpunten binnen het CWM. Ieder speerpunt hanteert een ander perspectief met betrekking tot de wijze waarop aan leiderschap vormgegeven wordt. Wel hebben de vier speerpunten gemeen dat zij allen gericht zijn op het creëren en handhaven van effectief leiderschap.

Zoals de naam van het model misschien doet verwachten, het Concurrerend Waarden Model, is het volgens Quinn niet zozeer het geval dat de waarden en rollen elkaar uitsluiten. Voor effectief leiderschap is het nodig, bijna essentieel, om een combinatie van waarden te bezitten om een effectief leider te zijn. Dus een leider die scoort en weet te presteren op alle vier speerpunten van het model zal daarom ook zeer wenselijk zijn. In het onderzoek van Quinn en zijn beschrijving van het model komt zelfs de term *Master Manager* naar voren. Deze term is toe te kennen aan leider die de mogelijkheden beschikt om alle acht rollen te combineren in zijn manier van leidinggeven.

3.2 'Think manager, think male'

Het toekennen van kenmerken aan een groep mannen of vrouwen is te omschrijven als *stereotypering*. Volgens Powell, Butterfield en Parent (2002) is het onderverdelen van kenmerken in bepaalde typering een menselijk fenomeen. Het nut hiervan is volgens hen dat stereotypering gemakkelijk is om te gebruiken. Als personen te definiëren zijn als leden van een grote groep (zoals het mannelijke en vrouwelijke geslacht), dan maakt stereotypering het makkelijker voor andere mensen om te herinneren en personen te categoriseren in een van de twee groepen. Het nadeel van deze stereotypering is dat deze ook toegepast wordt op kenmerken van een 'goede manager'. In onderzoeken is de omschrijving van een goede manager voornamelijk gebaseerd op masculiene kenmerken die traditiegetrouw toegekend worden aan mannen (Ayman, Chemers & Fiedler, 1995). Dit maakt het voor vrouwen die de ambitie hebben een hogere managementpositie te vervullen lastig om te voldoen aan de masculiene kenmerken.

Dit fenomeen is ook terug te vinden in werksettings, waarbij bepaalde verwachtingen gelden met betrekking tot de werkwijze van vrouwen en mannen (Dasgupta & Asgari, 2004). Een voorbeeld hiervan is een medewerker die al drie dagen zeer slecht resultaten levert door problemen met de opvang van zijn kinderen. Als hij op zijn slechte prestaties gewezen wordt door een vrouwelijke baas is men geneigd haar dan als 'bitch' te beschouwen. Terwijl een mannelijke baas in dezelfde situatie gezien wordt als een persoon die al twee dagen een engel is en op de derde dag, dat hij de medewerker op zijn verminderde prestaties aanspreekt, gewoon zijn werk doet.

Het toekennen van stereotypingen aan de groepen mannen en vrouwen kan ook gerealiseerd worden aan de hand van subtyperingen (Powell, Butterfield en Parent, 2002). Iemand die gebruik maakt van deze subtypering van de groep vrouwen is Keuzekamp (1995). Volgens hem is de stereotyperinggroep 'vrouwen' onder te verdelen in een drietal types:

- Werkgerichte vrouwen: deze groep is relatief hoog opgeleid en stelt het gezin niet op de eerste plaats. Zij staan positief tegenover het buitenshuis werken van moeders en het nastreven van een carrière door een vrouw.
- Combinatiegerichte vrouwen: deze groep is overwegend middelbaar opgeleid, het wel of niet buitenshuis werken is afhankelijk van de thuissituatie.
- Moederschapgerichte vrouwen: vrouwen waarvan het gezin op de eerste plaats komt met een relatief lage opleiding.

In eerdere studies zoals van Powell e.a. (2002) is een goede manager omschreven aan de hand van voornamelijk masculiene kenmerken die traditioneel geassocieerd worden met mannen. Deze kenmerken zijn assertiviteit, onafhankelijkheid en de bereidheid om risico's te nemen. Typisch feminiene kenmerken zijn; medeleven, begrip en gevoeligheid voor de behoefte van anderen. Tijdens zijn onderzoeken werden de volgende items gebruikt als zijnde typisch masculien: sterke persoonlijkheid, mijn eigen overtuiging verdedigen, onafhankelijk, krachtig, bereidheid risico's te nemen, leiderschapsvermogen bezitten, dominant, standvastig en agressief. In hetzelfde onderzoek werden de volgende items gezien als feminiën; hartelijk, sympathiek, houden van kinderen, bereidwillig om pijnlijke gevoelens te sussen, mededogend, warm, teder, gevoelig voor de behoefte van anderen en zachtaardig.

In het onderzoek van Eagly en Carli (2003) worden nog enkele punten toegevoegd aan de bovenstaande masculiene en feminiene kenmerken. Mannen bezitten, veel vaker dan vrouwen, posities waarbij de autoriteit om beslissingen te nemen en de mogelijkheid om het loon of de promotie van anderen te beïnvloeden.

Ook Schuijt (1993) en Lauterbach en Weiner (1996) zien kenmerken die toe te schrijven zijn aan de hand van het geslacht en dan vooral de feminiene waarden. Intuïtief besluiten nemen, afgaan op eerste indrukken, flexibel bijstellen en aanpassen op grond van nieuwe informatie, omgaan met onzekerheid, van binnenuit richting geven aan waarden, flexibel reageren op veranderende omstandigheden zijn volgens haar waarden die voornamelijk bij vrouwen naar voren komen. Competitie is een waarde die voor veel vrouwen een negatieve lading heeft. Vrouwen zien competitie als met de ellebogen werken, elkaar onderuit halen, geen respect hebben voor elkaar. Het past volgens Schuijt niet bij het traditionele vrouwenbeeld om te willen winnen en om de beste te willen zijn;

meisjes horen zich bescheiden op de achtergrond te houden. Jongens leren al veel vroeger hun krachten te meten aan die van anderen.

Ook op het gebied van leiderschap zijn bepaalde eigenschappen die worden toegeschreven aan een goede manager. Het opmerkelijke is dat deze eigenschappen een typisch mannelijke inslag hebben dat die aan de ideale vrouw niet worden toegeschreven. Er heerst een bepaalde opvatting in het zakenleven over het mannelijke managersmodel met de volgende eigenschappen; leiding kunnen geven, competitiedrang bezitten, zelfvertrouwen hebben, objectief kunnen handelen en denken, agressiviteit niet schuwen, doortastendheid uitstralen, ambitieus zijn, behoefte aan verantwoordelijkheid bezitten. Het vreemde volgens Brummans, Kamp en Rempt-Halmmans de Jongh is dat deze kenmerken bij mannen in het algemeen als zeer positief en bij vrouwen als negatief worden ervaren.

3.3 Emoties de baas?: leiderschapsstijlen

Het bestuderen van leiderschapsstijlen heeft een lange historie. Het merendeel van de onderzoeken naar leiderschapsstijlen die uitgevoerd zijn voor 1990 richten zich op de verschillen tussen Taak - georiënteerde stijl en de Interpersoonlijke - georiënteerde stijl. Dit was in die tijd de meest populaire verdeling van stijlen van leiders. Een minder populaire inslag was de verdeling van stijlen in:

- Democratische stijl waarbij het voor volgers² toegestaan is om te participeren in de decision-making.
- Autocratische stijl van leidinggeven waarbij volgers niet gemotiveerd worden en ontmoedigd om deel te nemen in de decision-making van een leider.

Leiderschapsstijl wordt in de studie van Eagly en Johannesen-Schmidt (2003) beschouwd als het relatief stabiele patroon van gedrag dat getoond wordt door leiders. In deze studie wordt een drietal stijlen van leiderschap vergeleken onder mannen en vrouwen; Transformational leiderschap, Transactional leiderschap en Laissez-faire leiderschap. Iedere stijl herbergt een aantal kenmerken, deze zijn als volgt:

- Transformationeel: richt zich op de toekomst en dat sterkt organisaties door medewerkers creativiteit en toewijding. Transformationele leiders stellen toekomstdoelen en ontwikkelen plannen om deze doelen te behalen.
- Transactioneel: deze stijl kenmerkt zich door een leider die medewerkers beloont en bestraft voor zaken die wel of niet goed gaan.
- Laissez-faire: is te omschrijven aan de hand van het kenmerk passief leiderschap. De leider neemt een afwezige rol aan en toont een gebrek aan betrokkenheid.

² In het vervolg van het onderzoek zal gesproken worden over medewerkers in plaats van 'volgers'. De keuze hiervoor is gebaseerd op het feit dat verdere omschrijving van kenmerken van toepassing zijn binnen organisaties. De omschrijving medewerkers past hierdoor beter dan de term volgers.

Aan de hand van deze drie stijlen werd het in de studie mogelijk om vrouwen en mannen nader te bekijken. In de studie (Eagly en Carli, 2003) bleek dat vrouwen meer transformationele eigenschappen toonden. Mannelijke leiders toonden twee onderdelen van Transactioneel leiderschap: actieve 'management door uitzondering' waarbij medewerkers gewezen worden op fouten die zij maken en door passieve 'management door uitzondering'. In geval van een probleem wordt gewacht tot het laatste moment voordat door de mannelijke leider wordt ingegrepen. Mannen scoorden tevens hoger op Laissez-faire leiderschap door hun afwezigheid en gebrek aan betrokkenheid bij hun medewerkers. Als reactie op dit onderzoek kwam Vecchio (2002) met een aantal kritiekpunten.

Emoties dienen buiten het zicht van de organisatie getoond te worden volgens Swan (1994). Het tonen van emoties wordt gezien als een teken van zwakte en een leider dient juist kracht en sterkte uit te stralen.

Binnen het zakenleven is een tendens te bespeuren met een veranderend beeld van een goede manager/ leidinggevende (Powell, Butterfield en Parent, 2002). Het zijn van een goede manager draait minder om competitiedrift, agressie en taakoriëntatie maar meer om goede manier van communiceren, coaching en omgaan met mensen. Daarnaast spelen afdaan op je intuïtie en flexibel zijn een steeds grotere rol.

Een vrouwelijke leider bezit volgens Schuijt (1993) een aantal kenmerken:

- Vrouwelijke leiders hanteren liever een *persoonlijke aanpak* (door te praten) om medewerkers te motiveren dan onpersoonlijke maatregelen om hun medewerkers te controleren (deadlines, streefcijfers en beloningen).
 - Vrouwen zijn, meer dan mannen, bereid hun *kennis te delen* en zijn gericht op het vormen van *consensus*.
 - Vrouwen hebben in hun jeugd geleerd dingen *goed te doen*, terwijl jongens hebben geleerd te winnen. Vrouwelijke leiders zijn daardoor vaak zeer deskundig en werken *efficiënt*.
 - Vrouwelijke leiders onderscheiden zich door de manier waarop zij omgaan met collega's en ondergeschikten: het gaat hen meer om *samenwerking* dan om competitie.
 - Vrouwelijke leiders kunnen *beter luisteren*, letten meer op non-verbale communicatie en hebben meer aandacht voor de *emotionele aspecten* van een zaak.
 - Bij conflicten gaan vrouwen niet zo snel de strijd of de confrontatie aan, maar proberen eerst te *onderhandelen* en te zoeken naar een *compromis*.
 - In situaties waarbij *veel dingen tegelijk* moeten gebeuren, opereren vrouwen veel effectiever en zij hebben in die situaties minder last van stress dan hun mannelijke tegenpool.
-

- Vrouwen lopen meer rond op kantoor terwijl mannen vaker achter hun bureau blijven zitten.

Wanneer vrouwen zichtbaar willen zijn als leider dan kunnen ze drie barrières tegenkomen (Schuijt, 1993). Als eerste de barrières in hun omgeving, die de leiderschapsambitie van vrouwen niet accepteert, ten tweede de diepgewortelde opvattingen over vrouwen en leiderschap en ten derde de innerlijke obstakels zoals een negatief zelfbeeld. Mannen hebben niet te maken met de eerste en tweede barrière, van hen wordt niet vreemd opgekeken als zij een leidinggevende rol ambiëren.

3.4 Conclusie

In de diverse wetenschappelijke artikelen zijn diverse kenmerken naar voren gekomen die betreffende leiderschap voor mannen of vrouwen van toepassing zijn. Hieronder volgt een overzicht van kenmerken die in de literatuur genoemd zijn bij de verschillende geslachten en hun manier van werken.

Leiderschap		
Vrouw / Feminien	Man / Masculien	Beide / Androgyn
<ul style="list-style-type: none"> • Minder hiërarchisch • Meer samenwerken • Meer oriëntatie op verhogen van eigenwaarde van anderen. • Meer interpersoonlijke oriëntatie • Democratische stijl • Mededogen tonen • Gevoelig voor behoeften van anderen • Begripvol • Interpersoonlijke relatie onderhouden • Macht delen • Volgers ondersteunen • Coöperatieve leiderschapsstijl incl. team structuur • Beta-stijl; gebaseerd op sociale interactie • Anderen betrekken bij planning • Focus op taak en interpersoonlijke aspecten bij invloed 	<ul style="list-style-type: none"> • Meer hiërarchisch • Minder samenwerken • Minder oriëntatie op verhogen van eigenwaarde van anderen. • Taakgeoriënteerde stijl • Autoritair • Competitief leiderschap incl. hiërarchische structuur • Opereren vanuit eigen belang • Minder rekening houden met gevoelens van anderen • Alleen plannen • Alleen focus op taak bij invloed • Verantwoordelijkheid bezitten • Management by exception • Diplomatiek • Oog en gevoel voor bestuurlijke en hiërarchische verhoudingen • Rationeel besluiten nemen • Besluitvaardig • Prestatiegericht • Minder begripvol 	<ul style="list-style-type: none"> • Goede communicatie • Coachende en menselijke kwaliteiten • Intuïtief • Flexibel • Creëren en organiseren van werk • Aandacht schenken aan medewerkers • Energiek • Zelfvertrouwen • Besluitvaardig • Intellectueel • Goede verbale communicatieve vaardigheden • Acteren als verander-agent • Management-moed (heldhaftig en veerkrachtig) • Doelen stellen • Evalueren • EQ • Teamwork

<i>Vrouw / Feminien</i>	<i>Man / Masculien</i>	<i>Beide / Androgyn</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Intuïtief besluiten nemen • Afgaan op eerste indrukken • Flexibel bijstellen en aanpassen op grond van nieuwe informatie • van binnenuit richting geven aan waarden • Medewerkers motiveren d.m.v. praten • Management by walking around • Weinig diplomatiek • Onvoldoende oog voor bestuurlijke en hiërarchische verhoudingen • Indirecte leiderschapsstijl • Motivering • Aangepast leiderschap • Doelgerichte besluitvorming • Onconventioneel • Onderzoekende houding • Kijken meer naar hun team • Openstaan voor andermans standpunten • Opereren vanuit belang van de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Minder inlevingsvermogen • Medewerkers aansturen d.m.v. opdrachten geven • Kijken meer omhoog • Management by walking away • Alpha-stijl; bevelen en controleren • Medewerkers motiveren d.m.v. geven van opdrachten • Directe leiderschapsstijl 	<ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers kunnen communiceren • Netwerken • Jezelf leiden • Zoeken naar balans • Charismatisch • Probleemoplossend • Inspirerend • Motiverend • Groepen samenstellend die het beste resultaat behalen • Visie uitdragen • Geloofwaardigheid creëren • Menselijke vaardigheden • Betrokkenheid creëren bij medewerkers • Creativiteit van medewerkers stimuleren • Ambitie tonen maar niet direct zeggen dat je ambitieus bent • Oriëntatie op resultaten en acties

Hoofdstuk 4 Communicatie

De wijze waarop mannen en vrouwen omgaan met communicatie is een geschiedenis van vele onderzoeken. Hoewel de onderzoeken vanaf 1980 pas echt interessant zijn voor de huidige wetenschap, werd voor die tijd ook al het bestaan van vrouwelijk taalgebruik erkend en onderzocht.

4.1 Verschillen

Niet alleen op het gebied van persoonlijkheidskenmerken is een onderverdeling te maken tussen beide sekse, ook wat betreft communicatiestijl is een verschil te bespeuren volgens Brummans, Kamp en Rempt-Halmanns de Jongh (1990). Bijvoorbeeld tijdens vergaderingen, mannen hebben veelal een grotere invloed. Zij krijgen en nemen vaker het woord, praten langer achter elkaar en maken meer taakgerichte opmerkingen, hierdoor sturen zij de besluitvorming. Vrouwen daarentegen maken meer sociaal-emotionele opmerkingen die vooral op het communicatieproces als zodanig van invloed zijn. Een verklaring voor dit verschijnsel kan gevonden worden in bepaalde seksestereotypen en in statusverschillen.

Veel vrouwen in managementposities manifesteren taal en communicatiestijlen die op een bepaalde manier de samenwerking meer bevorderen en minder hiërarchisch zijn dan de stijlen van hun mannelijke tegenpolen (Eagly, Johannesen-Schmidt, Van Engen, 2003). Dit blijkt eveneens uit de studie van Powell, Butterfield en Parent (2002) waarin geconcludeerd wordt dat vrouwen meer gemeenschappelijke kwaliteiten hebben zoals aardig, ondersteunend, expressief, tactvol, liefhebbend en zacht.

Binnen de onderzoeksgebieden en de literatuur omtrent verschillen tussen mannen en vrouwen zijn een drietal elementen die het meest besproken zijn:

- *Fonologie*: hierbij draait het om de toonhoogte en het verschil in luidheid tussen mannen en vrouwen tijdens het spreken.
 - *Syntaxis & Lexicon*: deze twee elementen richten zich op het gebruik van verkleinwoorden, versterkingswoorden ('heel verschrikkelijk') en mondiale constructies ('zou je dat misschien...') door vrouwen. Daarentegen neigen mannen eerder gebruik te maken van moeilijke woorden, uitdrukkingen en constructies
 - *Taalgedrag, stijl en genre*: dit richt zich op het gebruik van termen en de manier van spreken.
-

4.2 Taalgebruik

Ook de manier waarop beide geslachten omgaan met taal is voor andere onderzoekers al een bron van inspiratie geweest. Allereerst Lakoff (1973) die als taalkundige haar onderzoeken alleen baseerde op taal gesproken door mannen. Vrouwen kon zij alleen maar aanbevelen 'af te stappen van het kreupele taaltje en over te gaan op de 'gewone' mannentaal'. De wijze waarop mannen en vrouwen ieder omgaan met taal is verschillend. Dit wordt niet alleen door de eigen persoon bepaald ook de omgeving kan makkelijk stempels drukken op de wijze waarop beide seksen omgaan met taal. Een voorbeeld hiervan is een man die 'dolletjes!' roept, wordt door de omgeving al snel voor mietje uitgemaakt. Bij een vrouw die veel vloekt en scheldt kan door haar omgeving bestempeld worden als manwijf of kenau.

Verschillen in taalgebruik zijn al sinds de Middeleeuwen onderwerpen waar onderzoekers zich meer in willen verdiepen. Gedurende de jaren zijn er enkele onderwerpen die telkens nader onderzocht en bekeken zijn, zoals vrouwen praten veel en vrouwelijk taalgebruik is verfijnd en beleefd. De wijze waarop vrouwen volgens de onderzoekers omgaan met taal is uit de volgende quote van Gerrit Komrij op te maken:

'Vrouwen bezitten, naar bekend, een mysterieus vermogen om uren, dagen, maanden, jaren te converseren over een Hoegenaamd Niets'.

Ook Oscar Wilde had een mooie vorm om het spreken van vrouwen te benadrukken:

'Women are a decorative sex. They never have anything to say, but they say it charmingly'.

In wezen hebben onderzoekers en schrijvers op dit onderzoeksgebied ook zeer zeker te maken met bepaalde stereotyperingen. Ideeën en opvattingen over hoe vrouwen omgaan met taal en dit gebruiken.

4.3 Vrouwentaal vs. Mannentaal

In de literatuur besteden diverse onderzoekers aandacht aan de verschillen in communicatie tussen mannen en vrouwen, zoals van Bommel & Lycklame á Nijeholt (1996). Zij vonden diverse verschillen tussen mannen en vrouwen en de wijze waarop zij omgaan met taal en communiceren met anderen.

Vrouw	Man
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coöperatief ➤ Gericht op gelijkwaardigheid ➤ Communicatie erop gericht afstand met gesprekspartner te verkleinen. ➤ Meer vragen ➤ Meer persoonlijk taalgebruik ➤ Uitvoeriger in taalgebruik ➤ Praten vaak langer dan een half uur ➤ Veranderen geleidelijk van onderwerp ➤ Meer beleefdheidsvormen gebruiken ➤ Interpersoonlijke interactie ➤ Gebruiken versterkende woorden 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Competitief ➤ Hiërarchisch ➤ Communicatie erop gericht afstand met gesprekspartner te vergroten ➤ Taalgebruik is onpersoonlijker ➤ Afstandelijker ➤ Minder beleefdheidsvormen gebruiken ➤ Meer moeilijke woorden gebruiken ➤ Onderbreken anderen vaker ➤ Strijden meer onderling wie het meeste afweet van bepaalde zaken ➤ Wisselen snel van onderwerp

De verschillen tussen mannen en vrouwen in de wijze waarop zij omgaan met taal en communicatie is onder te verdelen en te bekijken aan de hand van een tweetal invalshoeken (Cameron, 1992 in van Bommel & Lycklame á Nijeholt 1996). Allereerst de onderzoekers die de verschillen bezien vanuit het perspectief dat vrouwen onzeker zijn en behoefte hebben aan waardering. Deze sociolinguïsten verklaren hiermee het gebruik van ondersteunende strategieën als vragen en beleefdheidsvormen dat terug te vinden is in de onzekerheidsgevoelens van vrouwen. Volgens hen weerspiegelt de wijze waarop vrouwen omgaan met communicatie en taal, de nog altijd ongelijke sociaal-economische positie van vrouwen en hun behoefte om deze lagere sociale status te compenseren.

Een andere groep onderzoekers beziet de verschillen vanuit een geheel ander perspectief. De verschillen zijn volgens hen te verklaren niet als teken van ondergeschiktheid maar als teken van authenticiteit. Vrouwen zijn niet minder dan mannen, maar anders dan mannen. Aan de hand van deze tweede stroming is te verklaren dat vrouwen meer gericht zijn op samenwerken en gelijkwaardigheid omdat deze stijl beter past bij hun interactionele en sociale doelen, en niet als compensatie voor een gebrek aan status. Deze bewering wordt ondersteund door het feit dat vrouwen onderling, waar status en sekseverschillen geen rol spelen, ook meer vragen gebruiken en meer persoonlijk en beleefd taalgebruik hanteren. Volgens deze laatste groep die deze invalshoek navolgt is taal en communicatie geen gevolg van bestaande sociale verhoudingen maar gewoon typerend voor vrouwen.

Ook Tannen (1994) ziet verschillen tussen mannen en vrouwen in werksettings. Het opmerkelijke volgens haar is dat mannen eerder een conflict aangaan door te redetwisten, bevelen te geven en een tegengestelde mening te verkondigen alleen maar om de woordenstrijd aan te gaan. Vrouwen daarentegen zullen eerder meewerken en een conflict vermijden (bijvoorbeeld door in te stemmen, een ander bij te vallen en liever suggesties te doen dan bevelen te geven).

4.4 Non-verbale communicatie

Het gehele idee omtrent macht en status is doordrongen van mannelijkheid. Dat kan alleen al komen door het uiterlijk van een persoon. Iedereen die groter is, zwaarder gebouwd is en met een lage, diepe stem spreekt, heeft meteen al een maatschappelijke herkenbare markering voor gezag. Terwijl iemand die kleiner is, tenger gebouwd en met een hoge stem spreekt, in dit opzicht direct al in het nadeel is.

Een ander facet van het bovenstaande krachtenspel is dat individuen binnen een bepaalde cultuur door anderen afgestraft kunnen worden als ze niet voldoen aan bepaalde verwachtingen die men ten aanzien van beide seksen heeft. In het onderzoek van Statham (1987) over mannelijke en vrouwelijke managers was de conclusie dat individuen van beide seksen die afweken van de normen die in de omgeving gelden voor het eigen geslacht, negatief werden beoordeeld door ondergeschikten van dezelfde sekse. Een mannelijke manager wiens stijl overeenkwam met die van vrouwen, werd door mannen die onder hem werkten gezien als 'tamelijk zacht' en 'zwak', terwijl hij door vrouwelijke ondergeschikten de hemel in geprezen werd. Een vrouwelijke manager van wie de stijl het meeste leek op die van een man, werd door een vrouw die onder haar werkte verweten dat ze te weinig aandacht voor mensen had.

4.5 Conclusie

Ook betreffende communicatie zijn er een aantal kenmerken te noemen waarin mannen en vrouwen volgens de wetenschappelijke literatuur van elkaar verschillen. Het onderstaande overzicht geeft de kenmerken weer die volgens de literatuur toe te kennen zijn aan beide geslachten.

Communicatie		
Vrouw / Feminien	Man / Masculien	Beide / Androgyn
<ul style="list-style-type: none"> • Sociaal-emotionele opmerkingen plaatsen • Onderhandelen • Compromissen zoeken • Beter luisteren • Rekening houden met gevoelens van anderen tijdens gesprekken • Steunen • Opletten dat iedereen evenveel aan het woord komt • Communiceren vanuit emotie en mededogen • Gericht op ontvangen van feedback • Communicatie minder hiërarchisch • Verkleinen van de afstand met de gesprekspartner • Harmoniserend • Gevoeliger voor non-verbale signalen 	<ul style="list-style-type: none"> • Langer praten • Woord sneller nemen • Taakgerichte opmerkingen plaatsen • Zeggen waar het op staat • Directe & concrete opdrachten geven • Communiceren vanuit zelfbeeld en agressiviteit • Niet gericht op ontvangen van feedback • Communicatie meer hiërarchisch • Competitieve inslag • Hiërarchisch • Heftigere krachttermen gebruiken • Meer onderbreken • Dominerend en polariserend spreken 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspirerende communicatie • Optimistisch en enthousiasme over doelen

Hoofdstuk 5 Onderzoeksmethode

Om een antwoord te geven op de onderzoeksvraag in hoofdstuk 1, is het van belang dat het onderzoeksinstrument rekening houdt met de eerder beschreven theoretische uitgangspunten. Allereerst moet het instrument rekening houden met het feit dat een groot aantal diverse persoonlijkheidskenmerken zijn beschreven in de wetenschappelijke literatuur. Een helder overzicht van alle persoonlijkheidskenmerken is terug te vinden in de bijlagen. Een grove verdeling op het gebied van persoonlijkheid is te maken aan de hand van de volgende twee groepen:

- Masculiene kenmerken: persoonlijkheidskenmerken die voornamelijk terug te vinden zijn in de persoonlijkheid van een man.
- Feminiene kenmerken: persoonlijkheidskenmerken die voornamelijk toe te schrijven zijn aan de persoonlijkheid van een vrouw.

Naast persoonlijkheid is ook ruimschoots aandacht besteedt aan het verzamelen van kenmerken die van toepassing kunnen zijn op een leider/manager. Hierbij zijn kenmerken wederom onder te verdelen aan de hand van masculiene, feminiene en androgyne kenmerken. Deze kenmerken zijn te vertalen naar verschillende leiderschapsstijlen. De verdeling die hiervoor te maken is, is als volgt:

- Transformationeel leiderschap
- Transactioneel leiderschap
- Laissez-faire leiderschap

Uit de literatuur blijkt dat er verschillen zijn tussen het gebruik van de bovenstaande stijlen tussen mannen en vrouwen. Het onderzoeksinstrument dient dan ook te achterhalen welke leiderschapskenmerken toegeschreven worden aan beide geslachten. Ook op het gebied van communicatie zijn diverse kenmerken gevonden die te bestempelen zijn als verschillen tussen mannen en vrouwen.

In dit hoofdstuk staat paragraaf 5.1 in het teken van de beschrijving van de gebruikte onderzoeksmethode. Paragraaf 5.2 geeft een overzicht van de keuze voor de benaderde participanten en de onderverdelingen die er te maken zijn binnen deze groep, gevolgd door 5.3 waarin het instrument voor het onderzoek centraal staat. De volgende paragraaf 5.4 richt zich op de procedure die gehanteerd is gedurende de interviews. Aangezien sprake is van het gebruik van de Delphi methode staat paragraaf 5.5 in het kader van het bespreken van de mogelijkheden en het gebruik van deze methode. Tot slot geeft paragraaf 5.6 een beknopte conclusie van het gehele hoofdstuk.

5.1 Instrumentkeuze

Voor het uitvoeren van kwalitatief onderzoek hebben diverse onderzoekers verschillende methoden voorhanden: casestudies, historieonderzoek en observatie. Allereerst een methode die genoemd wordt door Wester (1995). Een van de mogelijkheden volgens hem is observatie waarbij een groep personen wordt geobserveerd. In het geval van dit onderzoek is deze methode niet mogelijk omdat de participanten een mening wordt gevraagd over kenmerken van een goede leider, mannen en vrouwen. Tijdens een observatie van de participanten bijvoorbeeld tijdens hun werkzaamheden op een dag, is het moeilijk te achterhalen welke meningen zij over deze kenmerken hebben. Het nadeel van deze methode is dat men gebruik moet maken van verschillende situaties binnen een organisatie om een gedegen beeld te schetsen. De voornaamste beperking van observeren is het feit dat niet alles te observeren is zoals gevoelens, gedachten en intenties (Patton, 2002).

Een tweede mogelijkheid voor kwalitatief onderzoek is het uitvoeren van historieonderzoek. Met het oog op de onderzoeksvraag van dit onderzoek is het gebruiken van historieonderzoek als methode niet mogelijk. Deze methode omvat het bekijken en analyseren van documenten uit het verleden om uitspraken en conclusies te kunnen formuleren aan de hand van dit verleden. Deze vorm is goed te gebruiken als mogelijk bruikbare participanten niet meer te benaderen zijn. In andere vormen van onderzoek is deze methode wellicht een bruikbare wijze van dataverzameling maar met het oog op dit onderzoek is dat zeker niet het geval. Voor het in kaart brengen van de kenmerken zijn wel degelijk participanten te benaderen die op dit moment een mening kunnen formuleren over de kenmerken.

Volgens Wester (1995) is het uitvoeren van een casestudy nog een mogelijke methode voor het uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Wat een sterk punt is van deze methode is dat meerdere groepen participanten deelnemen. Met het oog op het tijdsbestek waarbinnen dit onderzoek uitgevoerd wordt, is het geen optie om een casestudy te gebruiken als methode. Naast verschillende groepen participanten is ook het feit dat men gebruik kan maken van zowel observatie als interviews, een sterk punt van het uitvoeren van een casestudy. Zoals hierboven al beschreven heeft het houden van observaties geen meerwaarde ten behoeve van dit onderzoek, het houden van interviews daarentegen wel.

De reden waarom het houden van interviews in het kader van dit interview wel geschikt zijn is terug te vinden in een aantal zaken. Allereerst het feit dat dit dé methode is om kennis te vergaren daar waar het aanwezig is. Hiermee doelt Yin (1994) op de kennis die bij participanten aanwezig is over een bepaald onderwerp. Deze kennis is aanwezig bij de participanten door in het dagelijks leven om te gaan met bepaalde situaties of door zich te begeven binnen het Nederlandse zakenleven.

Volgens Patton (p. 340, 2002) is de voornaamste reden om gebruik te maken van interviews *'to find out from them those things we cannot directly observe'*. Hiermee tracht de interviewer dat de participant hem/haar toestaat intrede te doen in zijn of haar perspectief of beeld van een bepaald onderwerp. Een mogelijk nadeel van deze methode is het fenomeen sociaal wenselijke antwoorden. Om dit nadeel te ondervangen in dit onderzoek wordt rekening gehouden met de mogelijkheid dat participanten zich gedwongen voelen sociaal wenselijke antwoorden te geven.

5.2 Participanten

De voornaamste vraag die bij de afweging van diverse respondenten geldt is om te kijken wie als mogelijke participant wordt geïnterviewd en waarom deze persoon relevant is. Het onderzoek is gekoppeld aan het project Women on Board waarin het draait om topvrouwen. De meest gewenste situatie is indien het mogelijk is qua financiën en tijdsbestek, alle mogelijke participanten op te nemen in het onderzoek. In het huidige onderzoek is sprake van een beperkt tijdsbestek waardoor niet alle vrouwen die een invloedrijke functie binnen de overheid of het zakenleven vervullen, opgenomen zijn als participant. De topvrouwen fungeren als doelgroep van het onderzoek, dit levert eveneens een nadeel op voor het aantal respondenten van het onderzoek. In Nederland zijn er een beperkt aantal vrouwen die een invloedrijke functie beoefenen en daarmee is het aantal participanten beperkt. Maar dit nadeel is ook te zien als een voordeel aangezien het onderzoek zich onder andere richt op factoren die belemmerend kunnen werken voor vrouwen om een invloedrijke functie uit te oefenen. Het relatief 'kleine' aantal topvrouwen dat deelneemt als participant is eveneens een afspiegeling van het geringe aantal vrouwen binnen het Nederlandse zakenleven dat een invloedrijke functie vervult. De kleine groep participanten vormt dus een goede representatie van het daadwerkelijke aantal topvrouwen binnen het Nederlandse zakenleven. Bruikbare conclusies kunnen dan, ondanks een klein aantal participanten, geformuleerd worden in dit onderzoek dat van exploratieve aard is. Exploratief geeft niet voor niks richting aan vervolgonderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2004).

De vrouwen die deelnemen als participant in dit onderzoek zijn onder te verdelen aan de hand van een tweetal aspecten: profit / non-profit / overheid en Nederlands / Niet – Nederlands.

	Aantal participanten
Overheid	2 participanten
Bedrijfsleven	11 participanten
Non-profit	4 participanten

	Aantal participanten
Nederlands	13 participanten
Niet - Nederlands ³	4 participanten

Gedurende de selectie van de participanten is geen rekening gehouden met de leeftijd en de locatie van de organisaties waarbinnen zij werkzaam zijn. In de literatuurstudie is geen bevinding gedaan van de mogelijke invloed van deze twee kenmerken voor de onderzoeksresultaten. Voor eventueel vervolgonderzoek kan gemeld worden dat de participerende vrouwen zich bevonden in de leeftijd van 35 tot 72 jaar.

5.3 Het instrument

Voor het verkrijgen van gegevens zijn er volgens Patton (2002) drie soorten van interviewen:

- The Informal Conversational Interview
- The General interview Guide Approach
- The Standardized open-ended interview

Iedere soort van interviews heeft zo zijn sterke en zwakke punten maar voor dit onderzoek is *the General interview Guide Approach* (semi-gestructureerd interview) de meest relevante. Deze soort van interviewen omvat een aantal onderwerpen die vooraf bepaald zijn en die met iedere participant besproken worden. In feite dienen deze onderwerpen als *checklist* gedurende het interview. Deze checklist kan ertoe bijdragen dat het mogelijk is voor de onderzoeker om te kijken of de participant over alle onderwerpen gesproken heeft. Met het oog op het huidige onderzoek is het van belang dat iedere participant uitspraken doet over persoonlijkheid, leiderschap en communicatie en de competenties die bij deze drie elementen horen. Deze drie elementen vormen dan ook het gestructureerde gedeelte van het interview. Maar niet ieder onderwerp wordt met de participanten op dezelfde manier doorlopen volgens de vooraf opgestelde vragenlijst. Dit was wel het geval geweest als in dit onderzoek gebruik was gemaakt van het *standardized open-ended interview*. Gezien het feit dat in dit onderzoek toch een bepaalde nadruk ligt op persoonlijkheid, leiderschap en communicatie is het niet goed mogelijk om gebruik te maken van het *informal conversational interview*. Aangezien deze laatste vorm ongestructureerd is bestaat de kans dat tijdens het interview de drie belangrijkste elementen niet besproken worden.

5.3.1 Interviewschema

Zoals al eerder aangegeven is tijdens dit onderzoek gebruik gemaakt van een checklist (zie bijlage 1). De checklist is voornamelijk bruikbaar als diverse interviewers

betrokken zijn bij het verzamelen van de onderzoeksgegevens. In dit onderzoek is sprake van één interviewer, maar door de checklist is het mogelijk om iedere participant vooraf dezelfde informatie te verstrekken. Tevens maakt de lijst het mogelijk voor de interviewer om gedurende het interview te kunnen bepalen of alle onderwerpen voldoende besproken zijn.

Hieronder volgt de volledige checklist zoals deze gebruikt is tijdens de interviews.

1. De eerste vraag betreft het geven van wat in uw ogen een 'goede' manager is, niet kijkend naar geslacht (= algemeen). Welke kenmerken of eigenschappen dient een goede manager volgens u te beschikken? Op het gebied van;

- *Persoonlijkheid*
- *Leiderschapsstijl*
- *Communicatiestijl*

Deze eerste vraag van de checklist betreft een opinie/waarde vraag. Dit soort vragen richten zich op de cognitieve en interpretatieve processen van mensen en vertellen de onderzoeker wat de participanten ergens van vinden. In dit geval gaat het om welke kenmerken onontbeerlijk zijn voor een goede manager/leider.

De achterliggende gedachte voor het stellen van deze vraag is terug te vinden in de beschrijving van de verschillende persoonlijkheidskenmerken, leiderschapsstijlen en communicatiekenmerken in de eerste hoofdstukken.

2. In het Nederlandse zakenleven zijn er vrouwelijke en mannelijke managers/leiders te vinden. Ieder heeft zo zijn eigen manier van werken. Ziet u verschillen tussen mannen en vrouwen op het gebied van de drie aspecten?

De tweede vraag betreft wederom een opinie/waarde vraag. Er wordt gekeken hoe de topvrouwen zelf denken over verschillen, zoals is terug te vinden in de theorieën, tussen mannen en vrouwen aan de top.

3. Met het oog op uw eigen persoon in een werkomgeving, ziet u dan bepaalde verschillen met anderen?

- *Ja, verschillen met mannen;* - *persoonlijkheid*
 - *leiderschap*
 - *communicatie*

³ Niet-Nederlands houdt in dat de vrouwelijke participant in kwestie geboren is in een land anders dan Nederland.

- *Ja, verschillen met vrouwen;* - *persoonlijkheid*
 - *leiderschap*
 - *communicatie*

Om meer inzicht te krijgen in de topvrouwen die deelnemen aan het onderzoek speelt vraag drie een belangrijke rol. Deze vraag is te beschouwen als een ervaring/gedragsvraag (Patton, 2002) waarbij de participant een blik werpt op haar eigen persoonlijk handelen in een werkomgeving in vergelijking met anderen (mannen en vrouwen). De achterliggende gedachte van deze vraag is om te kijken welke kenmerken topvrouwen van nu zichzelf toekennen waaruit potentiële topvrouwen wellicht inspiratie kunnen halen.

4. Niet iedereen behaald de top, en uit cijfers blijkt dat vooral vrouwen achterblijven. Zijn er volgens u factoren die voor een vrouw bevorderend of belemmerend werken in hun weg naar de top of het uitstippelen van een carrière?

- *Ja, bevorderende factoren;*
- *Ja, belemmerende factoren;*
- *Verschil met mannen;*

In feite is er bij deze vraag sprake van een combinatie tussen een tweetal soorten vragen. Allereerst het feit dat vrouwen antwoord kunnen geven terwijl ze putten uit hun eigen ervaring waarmee deze vraag als ervaring/gedragsvraag te bestempelen is. Ten tweede kan het zijn dat de participanten een antwoord geven op basis van hun eigen mening of ideeën die ze hebben over belemmerende of bevorderende factoren. Hiermee is deze vraag eveneens te beschouwen als een mening/waarde vraag. Het gedragselement van deze vraag kan besproken worden aan de hand van situaties die de participanten aangeven als zijnde belemmerend of bevorderend tijdens de carrière. De participanten kunnen putten uit hun eigen ervaring of vanuit ideeën die zij hebben over factoren die van invloed zijn op de carrière van een vrouw en haar weg naar de top.

5. Bent u van mening dat het mogelijk is om bepaalde typen vrouwen te omschrijven die wel of niet de top behalen?

- *Ja, typen zijn;*
- *Nee, is niet goed mogelijk omdat.....*

Zoals in de vraag al te zien is, geeft het antwoord op deze vraag van de participant een opinie/waardevraag weer. Het woord 'mening' vraagt de participant na te denken over de mogelijke classificatie van vrouwen die in Nederland woonachtig zijn.

In de theorie is terug te zien dat bijvoorbeeld Keuzekamp (1995) vrouwen indeelt in bepaalde typen. Middels deze vraag wordt getracht te achterhalen of topvrouwen deze typering ook relevant vinden voor de beschrijving van de populatie Nederlandse vrouwen.

6. In het zakenleven is onderscheid te maken tussen Nederlandse en niet-Nederlandse topvrouwen. Ziet u verschillen tussen deze twee groepen?

- *Ja verschillen op het gebied van; -*

Als enige in de checklist is deze vraag betreffende achtergrond en demografie opgenomen. Zoals bleek uit de literatuurstudie blijken in Nederland steeds meer vrouwen in het zakenleven werkzaam te zijn op hooggeplaatste posities, die niet in Nederland geboren zijn. Van de groep participanten is een gedeelte niet geboren in Nederland en om te onderzoeken of door de participanten verschillen opgemerkt worden tussen Nederlandse en Niet-Nederlandse topvrouwen is deze vraag opgenomen. De vraag betreft in feite weergave van oorzaken van verschillen tussen vrouwen die aan de top van het zakenleven zitten en die wel of niet in Nederland geboren zijn.

7. Heeft u als topvrouw nog een boodschap voor alle vrouwen in Nederland die de ambities hebben om de top te behalen en hun strijd om deze lange weg te gaan?

Deze vraag omvat opinie en waarde elementen. De participanten worden gevraagd een boodschap te verwoorden voor vrouwen die een carrière naar de top nastreven. De participanten zullen inspiratie putten uit hun eigen ervaring en situaties die zij hebben meegemaakt. Deze boodschappen moeten vrouwen die deelnemen aan het Women on Board project een hart onder de riem steken, of fungeren als inspiratiebron.

8. Welke rol dient volgens u een goede manager/leidinggevende aan te nemen? Aankruisen wat volgens u van toepassing is.

- *Monitoren en coördineren*
- *Director en produceren*
- *Innovator en broker*
- *Facilitator en mentor*

Eveneens behelst deze vraag een opinie/waarde element. De participanten krijgen hier de mogelijkheid om uit de bovenstaande vier kenmerken een keuze te maken die volgens hen voor een goede manager van toepassing zijn.

9. Welke karakter eigenschappen dicht u toe aan een topvrouw?

Ook vraag negen richt zich op het achterhalen van kenmerken die een vrouw in de top van het zakenleven omschrijven. Deze vraag is te beschouwen als een opinie/waarde vraag.

10. Heeft een topvrouw een bepaald opleidingsniveau nodig?

Deze vraag betreft het toekennen van een waardeoordeel van de participanten aan het hebben van een opleiding voor een topvrouw. Participanten kunnen te kennen geven of zij opleidingsniveau relevant vinden voor het volbrengen van een invloedrijke functie door een vrouw.

11. Word je een topvrouw door je karakter of omdat jouw omgeving jou ontdekt?

- *Wat in jouw karakter realiseert dit?*
- *Wat heb je nodig van de omgeving?*

Ook vraag elf betreft een opinie/waarde element waarbij participanten aangeven welke zaken van belang zijn voor een vrouw die een topfunctie ambieert en de wijze waarop haar omgeving een rol speelt in dit geheel.

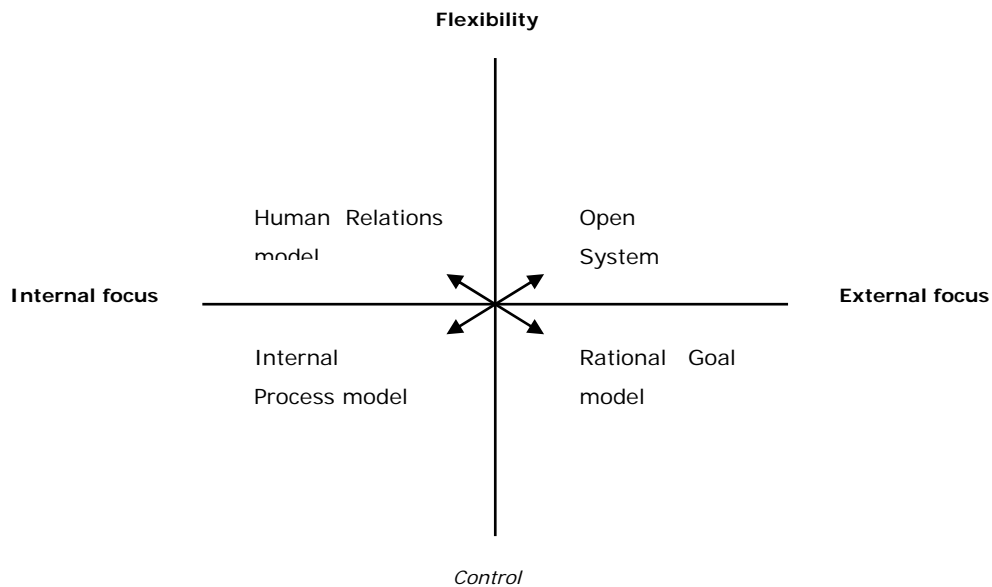
12. Wat moet een vrouw kunnen om de top te bereiken?

Een antwoord geven op deze vraag komt waarschijnlijk tot stand door ervaringen die zijn opgedaan en ideeën die leven bij de participanten. Wederom behelst deze vraag een opinie/waarde aspect.

13. Kan de topvrouw en gezinszorg samengaan?

Kijkend naar de eigen manier van het omgaan tussen gezin en carrière geven de participanten een antwoord op deze vraag op basis van hun eigen opinie/waarde over dit onderwerp. Gekeken wordt of de participanten van mening zijn dat een dergelijke combinatie tussen gezin en carrière voor een topvrouw te realiseren is.

14. Binnen dit model waar zou u een goede manager willen plaatsen?



De beantwoording van deze vraag is gekoppeld aan vraag 8 waarbij gevraagd werd naar de rol van een goede manager/leider. De beantwoording van deze vraag door de participanten geschiedt op basis van eigen waarden en meningen die men heeft met betrekking tot de manier van managen/leidinggeven.

5.4 Procedure

De procedure voor het leggen van het eerste contact, plannen van een afspraak en eenmalige terugkoppeling, was bij iedere participant hetzelfde. Begin september 2004 werd telefonisch de eerste contacten gelegd, gevolgd door het plannen van afspraken. Het laatste moment van terugkoppeling was begin december 2004.

5.4.1 Afspraak

De mogelijke participanten werden telefonisch benaderd met het verzoek tot deelname aan dit onderzoek. In dit telefoongesprek is het doel van het interview, het belang van de gegevens voor Women on Board en de onderwerpen die aan bod zouden komen tijdens de te plannen interviews, besproken. Het merendeel van de participanten ging direct akkoord met het plannen van een datum, anderen wensten meer informatie per e-mail. Een voordeel voor het versturen van de vragen voorafgaand aan het interview was dat de participanten de mogelijkheid hadden zich vooraf te beraden over mogelijke antwoordmogelijkheden. Een ander bijkomend voordeel is dat de participanten niet werd gevraagd zelfreflectie toe te passen op het eigen handelen. Alleen vraag 3 omvatte een geringe mate van het beoordelen of benoemen van het eigen handelen in vergelijking met anderen. De opzet van de checklist maakte het mogelijk voor de interviewer om gedurende het interview geïmproviseerde vragen te stellen.

Of tijdens het beantwoorden van een vraag alvast een koppeling te maken naar één van de volgende vragen. Aan de hand van de bovenstaande voordelen is de beslissing tot stand gekomen de vragenlijst vooraf te versturen.

5.4.2 De interviews

Tijdens het telefoongesprek werd eveneens (indien mogelijk) gelijk een datum gepland voor het afnemen van het interview. De interviewer schikte zich hierbij naar de wens van de betreffende participant met betrekking tot de plaats en tijd. Bij aanvang van het interview werd in het kort de afstudeeropdracht besproken, het doel van het interview en de geplande tijdsduur. Eveneens was het voor de participanten mogelijk om vooraf nog enkele vragen te stellen. De checklist fungeerde als leidraad voor het interview maar op sommige momenten werden vragen in een andere volgorde behandeld. Voorafgaand aan het interview benoemde de interviewer het aspect *Confidentiality*, één van de *Ethical Issues* die volgens Patton (2002) van belang zijn om in acht te nemen. De basis van Confidentiality ligt in '*I know but I won't tell*,' dit richt zich op het feit dat de interviewer weet welke participanten welke antwoorden hebben gegeven maar dat dit voor de lezers van de scriptie niet terug te vinden is.

Tijdens de interviews is gebruik gemaakt van een voicerecorder. Voorafgaand aan de start van het gesprek werd aan de participanten toestemming gevraagd om het interview op te nemen. Hierbij werd vermeld dat de opname gebruikt zou worden voor het accuraat en precies verwerken van de gegevens. Het gebruik van een voicerecorder maakt het mogelijk voor de interviewer om de exacte verwoording van de participant te transcriberen (Patton, 2002). Een ander bijkomend voordeel is dat de interviewer niet elk woord van de participant letterlijk hoeft te noteren maar volle aandacht heeft voor hetgeen uitgesproken wordt. Hierdoor is het voor de interviewer mogelijk extreem gefocust te luisteren en waar nodig in te reageren voor een adequate beantwoording van de desbetreffende vraag. Het feit dat de interviewer de antwoorden niet in zijn geheel hoeft te noteren maakt het mogelijk om achteraf, de antwoorden te interpreteren. De wijze van 'opnemen – terugluisteren – noteren' is meer accuraat dan het 'noteren – analyseren – noteren'.

De tijdsduur van de interviews varieerde in lengte, het kortste interview was 45 minuten, het langste twee uur. Dit verschil in is terug te vinden in een aantal aspecten. Allereerst het gebruik van voorbeelden, sommige participanten putten aanzienlijk veel ervaring uit situaties die zij hadden meegemaakt. Anderen gebruikten tijdens het beantwoorden van de vragen alleen maar steekwoorden of het noemen van kenmerken, zonder uit te weiden over ervaringen en situaties. Een ander mogelijk verschil is terug te vinden in het aanhouden van een rustige houding door de interviewer.

De participanten kregen voldoende mogelijkheid om in gedachten verzonken een antwoord op de vraag te geven. Hierbij werd vanuit de interviewer geen druk gelegd op snelheid, maar de participanten kregen de tijd om een weloverwogen antwoord te geven. Eveneens is een verschil in interviewlengte terug te vinden in het spreektempo van de participanten.

Als volgens de interviewer alle vragen voldoende waren beantwoord werd het interview gestopt. Dit moment maakte het voor de participanten mogelijk om te reflecteren op het gesprek door middel van het stellen van vragen. Ook bracht de interviewer het verloop van het interview bespreekbaar om te reflecteren op mogelijke verbeterpunten. Ook bij dit laatste onderdeel vormt één van de *Ethical Issues* (Patton, 2002, p. 408) een speerpunt namelijk *Promisses and Reciprocity*. Hierbij draait het om het doen van beloftes aan de participant met betrekking tot het verstrekken van het einddocument. Diverse participanten gaven te kennen geïnteresseerd te zijn in het einddocument, de belofte is dan ook gemaakt om hen een versie van het document toe te sturen.

5.4.3 De revisie

De vervolgstap in de gehele gegevensverzameling was het transcriberen van de opgenomen interviews in woorden, oftewel tekst. Alle interviews werden aan de hand van notities die gemaakt waren tijdens het interview en de opnames van de voicerecorder, omgezet in een aanzienlijke hoeveelheid ruwe data. Voor iedere participant werd de vragenlijst en de genoemde antwoorden uitgeschreven op papier. Deze revisie is tijdrovend maar volgens Patton (2002) onontbeerlijk in deze fase van het onderzoek. Om gedurende de revisie te voldoen aan het Vertrouwensbeginsel van Patton (2002) en de anonimiteit te waarborgen van de participanten is besloten bij vragen waar dit mogelijk was, alleen pure kenmerken te noteren. Aangezien het doel is het samenstellen van een competentiekaart voor een topvrouw, wordt dit een opsomming van kenmerken op het gebied van persoonlijkheid, leiderschap en communicatie. Het volledig uitschrijven van ieder woord dat in het interview gezegd is, is hierdoor niet van toepassing. Alleen bij enkele vragen (zoals vraag 6 en 7) volgt een volledige opname van de gesproken tekst door de participant.

5.5 De terugkoppeling: aangepaste Delphi-methode

De afgenomen interviews leverden een opsomming van kenmerken op het gebied van persoonlijkheid, leiderschap en communicatie. Om meer gedegen en sterkere conclusies te kunnen trekken is gebruik gemaakt van een *terugkoppelmoment*. Na het vergelijken van alle genoemde kenmerken en de kenmerken die naar voren komen in de wetenschappelijke literatuur, waren een aantal opvallende resultaten te zien.

Om deze constatering kracht bij te zetten is gekozen voor het nog eenmaal voorleggen van kenmerken die wel meer dan één keer genoemd waren door de participanten, maar die niet naar voren kwamen in de beschouwing van de wetenschappelijke literatuur.

Het terugkoppelmoment werd gerealiseerd door het versturen van een vragenlijst per e-mail en/of post. Een voorbeeld van de e-mail, brief en vragenlijst zijn terug te vinden in de bijlagen. Het merendeel van de vragen betrof het opstellen van een top 5 van kenmerken die volgens de respondenten van belang waren.

Het nut van deze terugkoppeling en het gebruik van de Delphi methode speciaal toegepast op dit onderzoek, is te verklaren. Allereerst dat er sprake is van het uitlichten en verfijnen van meningen en de kennis van een panel van experts, in dit geval de vrouwelijke participanten uit dit onderzoek. Het voornaamste doel van de Delphi methode is: *'obtain the most reliable consensus of opinion of a group of experts...'* (Clarke & Gupta, 1996). In de vragenlijst zijn vragen opgenomen voor de participanten om een top 5 samen te stellen uit een groep kenmerken die niet terug te vinden waren in de literatuur. Hiermee voldoet de vragenlijst aan het *Importance-principe* (Hiltz & Turoff, opgehaald: 27-9-2004), één van de opties binnen de Delphi methode. Hierbij is het voor participanten mogelijk om mate van belangrijkheid aan te geven voor kenmerken. Het voornaamste doel van de Delphi methode is om meer accurate metingen te verkrijgen waardoor het formuleren van een conclusie makkelijker en gedetailleerder te volbrengen is.

5.6 Methode van analyseren

De analysefase omvat het organiseren van de kwalitatieve data die verkregen zijn uit de interviews. Het organiseren van deze data is essentieel om te kunnen overzien of alle data die nodig zijn voor de analyse, ook daadwerkelijk aanwezig zijn. Gedurende dit onderzoek is de organisatie volbracht nadat de tweede vragenlijst ingevuld is per e-mail of per post is geretourneerd en de onderzoeker deze gegevens verwerkt heeft. Van beide onderdelen van het onderzoek (het interview en de elektronische vragenlijst) is een uitgebreide uitwerking gemaakt. Deze uitwerking van beide documenten is niet opgenomen in de bijlagen. De keuze hiervoor is tweeledig. Allereerst het feit dat beide documenten omvangrijk waren en het feit dat de verwerking van de gegevens van de participanten anoniem zal plaatsvinden.

Voor het analyseren van kwalitatieve data zijn meerdere methoden voorhanden. Patton biedt onder andere de mogelijkheid om de analyse te volbrengen middels *Case Analysis* of middels *Crosscase Analysis*. Tussen deze twee vormen zijn bepaalde verschillen te zien. Allereerst de *Case Analysis*, deze is door Patton (pp. 440, 2002) omschreven als het uitschrijven van een *case study* voor iedere participant die deel heeft

genomen aan het onderzoek⁴. De term *Crosscase analysis* behelst een andere methode van analyseren. Het woord 'Cross' geeft al aan op welke manier de analyse plaats gaat vinden namelijk tussen de antwoorden van de verschillende participanten. De verschillende antwoorden worden gegroepeerd naar vraag of op een thema. Hierdoor worden alle antwoorden van verschillende participanten betreffende bijvoorbeeld de vraag van de leider en zijn rol, gegroepeerd en gekeken welke verschillende opvattingen er heersen bij de participanten. Gezien dit onderzoek is sprake van een onderzoek naar wat de kenmerken zijn van een goede leider en wat de voornaamste verschillen zijn tussen mannen en vrouwen die een invloedrijke positie vervullen. Hierdoor is ervoor gekozen gebruik te maken van zowel de case study als de crosscase study.

De eerste stap binnen dit onderzoek is het uitvoeren van een case study voor iedere participant. In de eerste vier hoofdstukken is het relevante theoretische kader omschreven, hierbinnen begint dan ook het onderzoeken van de data. Diverse onderzoekers constateren dat er verschillen zijn op het gebied van persoonlijkheid tussen mannen en vrouwen en verschillende leiderschapsstijlen. Daarnaast zijn ook verschillen te zien in de wijze van communiceren waarin mannen en vrouwen van elkaar verschillen. De analyse van de resultaten moet aantonen of er daadwerkelijk verschillen waar te nemen zijn tussen beide geslachten volgens de mening en ideeën van de participanten. Als inderdaad blijkt dat dit het geval is dan kan een conclusie gevormd worden betreffende de onderzoeksvraag

5.7 Conclusie

Ten behoeve van dit onderzoek dat exploratief en kwalitatief van aard is, fungeerde het houden van interviews als voornaamste onderzoeksinstrument. Het voornaamste doel van de interviews was het formuleren van kenmerken op het gebied van persoonlijkheid, leiderschap en communicatie voor een goede leider/manager, mannen en vrouwen. Het mag als vanzelfsprekend worden beschouwd dat gedurende de interviews met ethische aspecten (Patton, 2002), validiteit en betrouwbaarheid rekening is gehouden. Door het invoegen van het terugkoppelmoment is het mogelijk meer gedetailleerde en accurate conclusies te formuleren aan de hand van de verkregen data.

⁴ De term case study vormt heeft hier een andere betekenis dan de case study die eerder beschreven is. De eerste omschrijving geldt voor een methode van onderzoek, deze case study betreft een wijze van analyseren.

Hoofdstuk 6 Resultaten

Gedurende het onderzoek werd gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews en het terugkoppel moment via een gestructureerde vragenlijst. Het houden van de interviews met de participanten zorgde voor een enorme hoeveelheid aan ruwe data die in dit hoofdstuk aan bod zullen komen. De methode die wordt gehanteerd voor de analyse van de gegevens is nader omschreven in paragraaf 6.1. De daaropvolgende paragraaf, 6.2 geeft een overzicht van de verkregen resultaten.

6.1. Invulmethode van analyse

Binnen dit onderzoek zijn de participanten te beschouwen als individuele cases. Iedere persoon die als participant haar bijdrage heeft geleverd heeft antwoord gegeven op de vragen tijdens het interview. Van iedere participant is na het interview een werkdocument gemaakt waarin alle antwoorden weergegeven zijn. Dit werkdocument levert hierdoor een groot aantal case records op. Alle informatie die daarin verwerkt is vormt een basis voor de analyse van de resultaten. In de case records zijn de antwoorden opgenomen van de participanten in een zeer beknopte versie. Aangezien specifiek gevraagd werd naar kenmerken op het gebied van persoonlijkheid, leiderschap en communicatie. Andere vragen die een uitgebreidere uitwerking nodig hadden zijn dan ook volledig uitgeschreven. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan de 'boodschap' die de geïnterviewde topvrouwen aan andere vrouwen mee wilde geven. Ook de vraag omtrent belemmerende en bevorderende factoren voor een vrouw in haar carrière moesten voor sommige participanten volledig uitgeschreven worden.

Om de betrouwbaarheid te vergroten zijn alle kenmerken die genoemd zijn door de participanten genoteerd. Zoals bijvoorbeeld bij de eerste vraag betreffende persoonlijkheidskenmerken die van toepassing zijn op een goede leider volgens de mening of ideeën van de participant. Als eerste verwerking zijn de antwoorden van de participanten allen tezamen genoteerd waardoor een duidelijk overzicht ontstond van alle genoemde kenmerken. Deze zijn vergeleken met de resultaten van kenmerken die naar voren kwamen tijdens de literatuurstudie. Aan de hand van de verdeling masculiene, feminiene en androgyn kenmerken is inzichtelijk gemaakt welke algemeen heersende mening bestaat betreffende kenmerken van een goede leider. Het voornaamste nadeel van deze wijze van analyseren is het ontstaan van *interviewer bias*. Het werkdocument dat hieruit naar voren kwam maakt het mogelijk om te kijken in hoeverre een goede leider mannelijke, vrouwelijke of androgyn kenmerken bezit.

Naast het algehele beeld van de kenmerken die genoemd zijn door de participanten wordt eveneens gekeken naar mogelijke verschillen tussen Nederlandse en Niet-Nederlandse vrouwen. Van belang hierbij is het kijken naar eventuele andere ideeën betreffende kenmerken die een goede leider en ambitieuze vrouw dient te bezitten.

6.2 Participanten

Deze paragraaf bevat het beschrijven van de antwoorden van iedere participant individueel. Daarbij wordt gekeken naar de hoeveelheid masculiene, feminiene of androgynе kenmerken die worden toegekend aan een goede leider. Daarnaast wordt belicht welke kenmerken zij toeschrijven aan mannelijke en vrouwelijke leiders. De verdeling van de benoeming van deze kenmerken geschiedt aan de hand van overzichtstabellen die weergeven in hoeverre de participant een kenmerk heeft genoemd die onder de drie typen kenmerken vallen. Verder is in de beschrijving van de participanten terug te vinden welke boodschap de vrouwen mee wilden geven aan toekomstige topvrouwen.

6.2.1 Participant A

De vrouw die als eerste participant is te labelen als Niet-Nederlands. De geboorte van deze vrouw was in een ander land dan Nederland. De participant geeft leiding aan een profit organisatie uit het Nederlandse bedrijfsleven.

Kenmerken genoemd door participant A betreffende een goede leider

Feminiene	Masculiene	Androgynе	Anders
3	0	0	3

Gezien de rollen uit het Concurrende Waarden Model van Quinn die een leider aan kan nemen kan participant A zich het meest inleven in de rollen Innovator en Broker en Facilitator en Mentor.

'Zoek je eigen rolmodel en laat je geen rolpatroon opleggen door je omgeving.

Laat je wereld niet bepalen door je burenl'

6.2.2 Participant B

Participant B is te omschrijven als Nederlands. Deze vrouw is voorzitter van een federatie. Deze persoon is geboren in Nederland.

Kenmerken genoemd door participant B betreffende een goede leider

Feminiene	Masculiene	Androgyne	Anders
1	0	1	4

De rollen die volgens haar het beste passen bij een goede leider is een combinatie van alle acht rollen die mogelijk zijn binnen het model van Quinn.

'Laat je inspireren en wees inspirerend, zorg dat je nooit vergeten wordt.

Sta open voor vernieuwing'.

6.2.3 Participant C

De vrouw die te kenmerken is als participant C is een persoon die werkzaam is binnen een profit organisatie. Het label Nederlands kan toebedeeld worden aan deze participant.

Kenmerken genoemd door participant C betreffende een goede leider

Feminiene	Masculiene	Androgyne	Anders
0	0	3	1

Binnen de omschrijving van rollen van Quinn ziet participant C een goede leider het liefste terug in de rol van Innovator en Broker.

'1. zorg dat je zichtbaar bent binnen de organisatie en

2. blijf bij je vrouw-zijn, wordt niet macho!'

6.2.4. Participant D

Participant D was vroeger werkzaam als leidinggevende binnen een non-profit organisatie. Zij is te bestempelen als zijnde geboren in Nederland.

Kenmerken genoemd door participant D betreffende een goede leider

Feminiene	Masculiene	Androgyne	Anders
1	0	2	1

In de rollen van Quinn ziet zij de rol van een goede leider weggelegd in die van Mentor en Facilitator.

'Toon goodwill en heb aanpassingsvermogen voor anderen'.

6.2.5 Participant E

Deze participant is werkzaam als directeur binnen een zeer grote non-profit organisatie. Eveneens is zij geboren in Nederland.

Kenmerken genoemd door participant E betreffende een goede leider

Feminiene	Masculiene	Androgyne	Anders
0	0	1	4

Volgens deze participant bezit een goede leider een combinatie van alle rollen binnen het Concurrerende Waarden Model van Quinn.

Doe het en ga lekker combineren en laat je niet tegenhouden.'

6.2.6 Participant F

Participant F is een vrouw die geboren is in Nederland en een directeur functie vervult bij een non-profit organisatie

Kenmerken genoemd door participant F betreffende een goede leider

Feminiene	Masculiene	Androgyne	Anders
1	2	0	4

Deze vrouw ziet de rol van een goede leider in de vorm van Facilitator en Mentor.

'Blijf trouw aan jezelf en doe de dingen die je zelf leuk vindt'.

6.2.7 Participant G

Als vrouw met een invloedrijke functie is zij werkzaam binnen de overheid. De geboorte van deze dame geschiedde in Nederland.

Kenmerken genoemd door participant G betreffende een goede leider

Feminiene	Masculiene	Androgyne	Anders
2	1	1	1

De voornaamste rol van een leider is volgens deze participant terug te vinden in de combinatie tussen Innovator en Broker en die van Facilitator en Mentor. De overige vier rollen zijn volgens haar in zeer geringe mate noodzakelijk voor het vervullen van een leidinggevende positie.

'Je moet je niks aantrekken van wat andere mensen zeggen. Doe je werk goed, heb er veel plezier in en geef nooit anderen de schuld voor fouten die je zelf maakt'.

6.2.8 Participant H

Als vrouw in een masculiene organisatie was zij werkzaam binnen het Nederlandse bedrijfsleven. Deze vrouw is afkomstig uit Nederland.

Kenmerken genoemd door participant H betreffende een goede leider

Feminiene	Masculiene	Androgyne	Anders
1	0	4	2

Gezien de rollen van Quinn voor een effectief leider kan deze participant zich het meest vinden in een combinatie van alle rollen binnen een persoon die een leidinggevende functie vervult.

'Wees weerbaar en vat dingen niet te persoonlijk op'.

6.2.9 Participant I

Geboren in Nederland en werkzaam binnen een profit organisatie binnen het Nederlandse bedrijfsleven is deze vrouw participant I van dit onderzoek.

Kenmerken genoemd door participant I betreffende een goede leider

Feminiene	Masculiene	Androgyne	Anders
1	1	2	6

De rol voor een effectief leider is volgens haar terug te vinden in een combinatie van alle sterke punten van de rollen uit het model van Quinn.

6.2.10 Participant J

Als vrouw geboren in een land anders dan Nederland is deze vrouw, werkzaam binnen een profit organisatie.

Kenmerken genoemd door participant J betreffende een goede leider

Feminiene	Masculiene	Androgyne	Anders
1	1	0	4

Als we kijken naar haar mening op het gebied van de rol van een goede leider dan valt haar keuze op het Director en Producer gebied binnen het model van Quinn.

*'Je moet keuzes maken: nooit achterom kijken naar vervelende situaties.
Deze zijn gebeurd en daar kan je niks meer aan doen, gewoon doorgaan'.*

6.2.11 Participant K

Vroeger werkzaam binnen een profit organisatie is deze vrouw participant K. Geboren in Nederland en gedurende haar carrière leidinggevende.

Kenmerken genoemd door participant K betreffende een goede leider

Feminiene	Masculiene	Androgyne	Anders
1	1	2	2

De voornaamste speerpunten van een leider zijn volgens haar terug te vinden in de rollen van Monitoren en Coördineren en de rol van Facilitator en Mentor. De overige vier rollen Director, Producer en Innovator, Broker zijn volgens haar van ondergeschikt belang bij een effectief leider.

*'Toon lef en durf en blijf doorzetten, weet dat je het kan.
Hou van je werk en doe het met passie'.*

6.2.12 Participant L

Deze vrouw is geboren in een ander land dan Nederland. Sinds enkele jaren is zij werkzaam binnen een profit organisatie in Nederland.

Kenmerken genoemd door participant L betreffende een goede leider

Feminiene	Masculiene	Androgyne	Anders
1	0	6	1

De voornaamste combinatie van rollen van een effectief leider is naar haar mening terug te zien in de combinatie van Innovator, Broker en Facilitator, Mentor.

*'Bouw een persoonlijk ontwikkel-plan dat niet alleen gericht is op het maken van carrière.
Weet dat je als vrouw uniek bent, maar misbruik deze positie niet
en blijf bouwen aan je positie.'*

6.2.13 Participant M

Belast met zaken aangaande overheidswerkzaamheden is dit participant M binnen dit onderzoek. Deze vrouw is geboren en getogen in Nederland.

Kenmerken genoemd door participant M betreffende een goede leider

Feminiene	Masculiene	Androgyne	Anders
1	0	1	4

Volgens deze vrouw is een combinatie van alle rollen uit het model van Quinn een belangrijke eigenschap voor een goed leider.

'Onthoud dromen die je vroeger had, en probeer deze waar te maken!'

6.2.14 Participant N

Als vrouw geboren in een ander land dan Nederland is participant N eigenaar van haar eigen profit organisatie.

Kenmerken genoemd door participant N betreffende een goede leider

Feminiene	Masculiene	Androgyne	Anders
0	1	3	4

Kijkende naar de rollen van Quinn voor een effectief leider kan zij zich het meeste vinden in de rol van Facilitator en Mentor. Wel maakte zij enige kanttekening dat een rol ook kan verschillen aan de hand van de diverse branches die er binnen het bedrijfsleven te kenmerken zijn.

'Je moet naar jezelf luisteren en doorzetten. De kracht moet je uit jezelf halen'.

6.2.15 Participant O

Als vrouw werkende binnen een profit organisatie is zij belast met de dagelijkse aansturing en leiding van de medewerkers. Zij is geboren in Nederland.

Kenmerken genoemd door participant P betreffende een goede leider

Feminiene	Masculiene	Androgyne	Anders
0	0	1	3

De voornaamste rol van een leider ziet zij weggelegd in het faciliteren en mentorschap.

'Weet je vrouwzijn te benutten en zie dit als kracht in je carrière.'

6.2.16 Participant P

Als eigenaresse van diverse profit organisaties en belast met de dagelijkse leiding is deze vrouw te omschrijven als participant Q. Zij is geboren in Nederland.

Kenmerken genoemd door participant Q betreffende een goede leider

Feminiene	Masculiene	Androgyn	Anders
1	2	2	2

De meest ideale rol van een leider binnen een organisatie is volgens haar te plaatsen bij een combinatie van alle acht rollen binnen het model van Quinn.

*'Als je wil slagen moet je tijd hebben om over jezelf na te denken,
jezelf te koesteren en van jezelf te houden'.*

6.2.17 Participant Q

Deze vrouw is geboren in Nederland en geeft leiding aan een profit organisatie.

Kenmerken genoemd door participant R betreffende een goede leider

Feminiene	Masculiene	Androgyn	Anders
1	2	2	3

De rol van een goede leider is volgens haar weggelegd in de rol van het combineren van de sterke punten van een Facilitator en Mentor.

*'Je moet jezelf focussen en niet af laten remmen door dingen/zaken die belemmerend
kunnen werken, die komen altijd op je pad.*

Er zijn altijd redenen waardoor je denkt het lukt niet maar je kan deze ook accepteren'.

6.3 Overige resultaten

De vorige paragraaf bestond uit het meer individueel bekijken van de resultaten per participant. Deze paragraaf gaat dieper in op verbanden die onderling tussen de participanten naar voren kwamen betreffende een aantal onderwerpen. In feite is met het bekijken van de ze resultaten een begin gemaakt met de crosscase analyses.

6.3.1 Goede leider

Allereerst het bekijken van de algehele stroom aan antwoorden van de participanten op het gebied van een goede leider en zijn persoonlijkheid, leiderschap en wijze van communiceren. Het volgende overzicht tracht de resultaten van deze vraag helder te krijgen.

Goede leider			
	<i>Persoonlijkheid</i>	<i>Leiderschap</i>	<i>Communicatie</i>
Feminiene	4	5	1
Masculiene	3	3	1
Androgyne	3	8	7
Anders ⁵	5	5	16

Met het oog op het overzicht is op te merken dat een goede leider op het gebied van persoonlijkheid volgens de participanten de meeste *feminiene* kenmerken bezit, gevolgd door een gelijke verdeling tussen *masculiene* en *androgyne* kenmerken. Als men kijkt naar het aspect leiderschapskenmerken dan is het merendeel van de genoemde kenmerken onder terug te vinden in *androgyne* kenmerken. Daarnaast heeft een leider volgens de participanten eerder een *feminiene* dan *masculiene* kenmerken. Op het gebied van communicatie zijn de meeste kenmerken te scharen onder de noemer *androgyne*. Het aandeel *masculiene* en *feminiene* kenmerken is gelijk verdeeld.

6.3.2 Competenties voor carrière

De participanten is gevraagd competenties te noemen die voor een vrouw van belang zijn om de top te behalen. Wederom is door de onderzoeker gekeken of aan de hand van de antwoorden van de participanten een verdeling is te maken tussen *feminiene*, *masculiene* of *androgyne* kenmerken. Per onderwerp (persoonlijkheid, leiderschap en communicatie) volgt hieronder een overzicht van de genoemde kenmerken die terug te vinden zijn in de literatuur.

Persoonlijkheid

De onderstaande tabel geeft een beknopt overzicht van kenmerken die genoemd zijn door de participanten en welke onder te verdelen zijn in vrouwelijke en mannelijke kenmerken.

⁵ Binnen de term anders is een nuance aan te brengen. Alle kenmerken die genoemd zijn door de participanten maar niet onder te verdelen zijn in masculien, feminiën of androgyne en die vaker dan één keer genoemd zijn, zijn opgenomen onder de overkoepelende term 'anders'. Behalve bij de kenmerken communicatie, hiervan zijn maar die kenmerken vaker dan één keer genoemd. Daarvoor is gekozen om alle 16 kenmerken nog eenmaal voor te leggen aan de participanten.

Persoonlijkheid	
Vrouwelijke kenmerken	Mannelijke kenmerken
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bescheidenheid ➤ Niet hiërarchie gevoelig ➤ Consensus willen bereiken ➤ Hoger inlevingsvermogen ➤ Luisteren naar intuïtie ➤ Durven stil te staan voor bezinking ➤ Intermenselijk gericht ➤ Zoeken naar balans werk/privé ➤ Nemen het spel erg serieus ➤ Aanvoelend vermogen ➤ Sneller uit het veld geslagen ➤ Zorgzaam ➤ Hoger EQ ➤ Empathisch gedrag ➤ Twijfelen eigen kunnen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Macho-gedrag ➤ Ongeduldig ➤ Succes ➤ Emotioneel ➤ Niet stilstaan voor bezinking ➤ Werken op ego-niveau ➤ Bekend met het spel binnen de organisatie ➤ Energiek ➤ Risico's durven nemen ➤ Hiërarchie gevoelig ➤ Minder praktisch ➤ Zelfverzekerd ➤ Ambitueus ➤ Zelfverzekerdheid uitstralen

Leiderschap

De onderstaande tabel geeft een overzicht van kenmerken / competenties die een goede leider dient te bezitten volgens de participanten. Deze kenmerken zijn onder te verdelen in de groepen feminiene, masculiene en androgyne kenmerken.

Leiderschap		
Feminiene kenmerken	Masculiene kenmerken	Androgyne kenmerken
Persoonlijkheid		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Menselijk ➤ Intuïtief ➤ Inlevingsvermogen ➤ Van mensen houden 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Competitief ➤ Onbescheiden ➤ Onafhankelijk gedrag 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Oog voor omgeving ➤ Coachend werken ➤ Charismatisch
Leiderschapsstijl		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motiveren ➤ Flexibel ➤ Menselijk zijn ➤ Verplaatsen in medewerkers ➤ Geduldig 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Controleren ➤ Lef tonen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Commitment creëren ➤ Wij-gevoel creëren ➤ Stimuleren ➤ Mensen inspireren ➤ Visionair ➤ Mede verantwoordelijkheid creëren bij medewerkers ➤ Mensen aannemen die sterk zijn op gebied waar jij zwak in bent

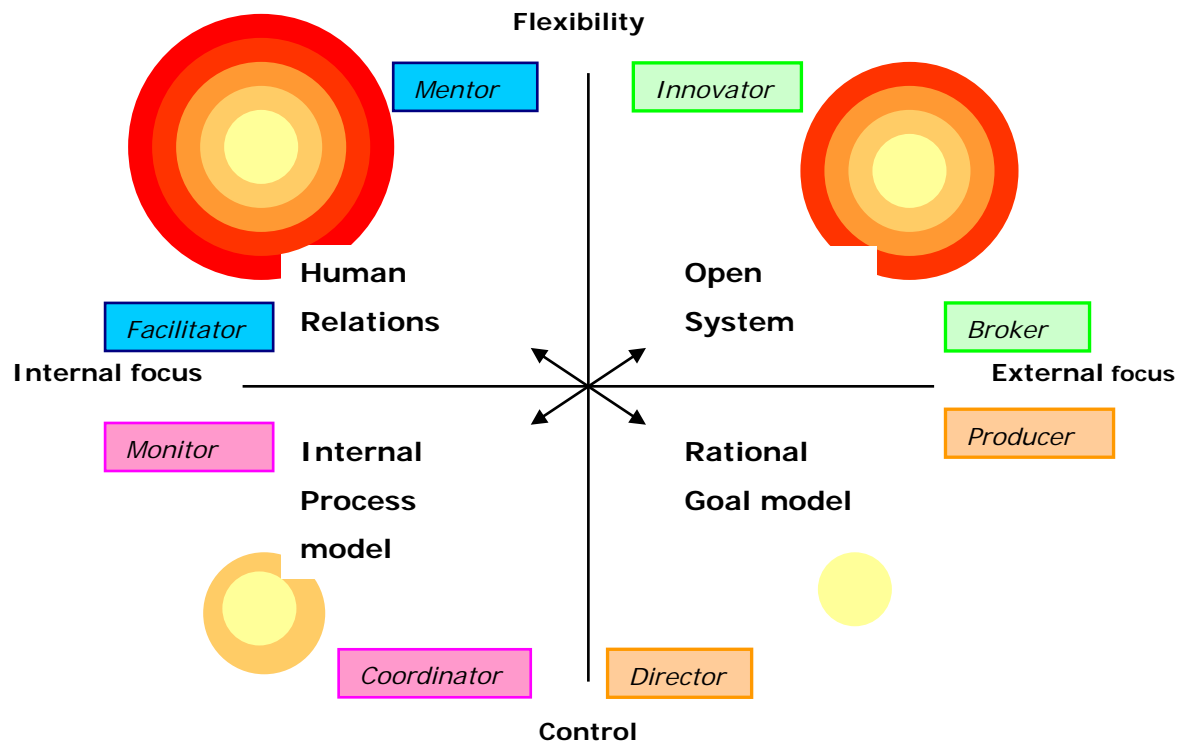
Communicatie		
➤ Op alle niveaus kunnen communiceren	➤ direct	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Duidelijk ➤ Niet directief communiceren: wel het einddoel aangeven ➤ Evalueren ➤ Visie uitdragen ➤ Passie uitdragen ➤ Praten mét mensen ➤ Helder zijn over resultaten.

Communicatie

Ook op het gebied van communicatie zijn volgens de participanten de kenmerken toe te schrijven aan beide geslachten. Een overzicht van kenmerken die volgens de participanten toe te schrijven zijn aan het mannelijke en vrouwelijke geslacht, volgt hieronder.

Persoonlijkheid	
Vrouwelijke kenmerken	Mannelijke kenmerken
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direct: hier draait het om ➤ Terugkoppelen of boodschap helder was ➤ Meer gericht op communicatie om relaties te onderhouden 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Makkelijker praten ➤ Dirigeren ➤ In de rede vallen ➤ 2/3^e van de tijd zelf aan het woord zijn ➤ minder behoefte aan feedback

6.3.3 De rol van een goede leider



Aan de hand van het voorleggen van de diverse rollen van Quinn aan de participanten is, zoals uit het bovenstaande overzicht blijkt, de meest gewenste rol voor een goede leider die van *Facilitator* & *Mentor*. De nadruk binnen deze rollen ligt in de volgende kenmerken

Mentor:

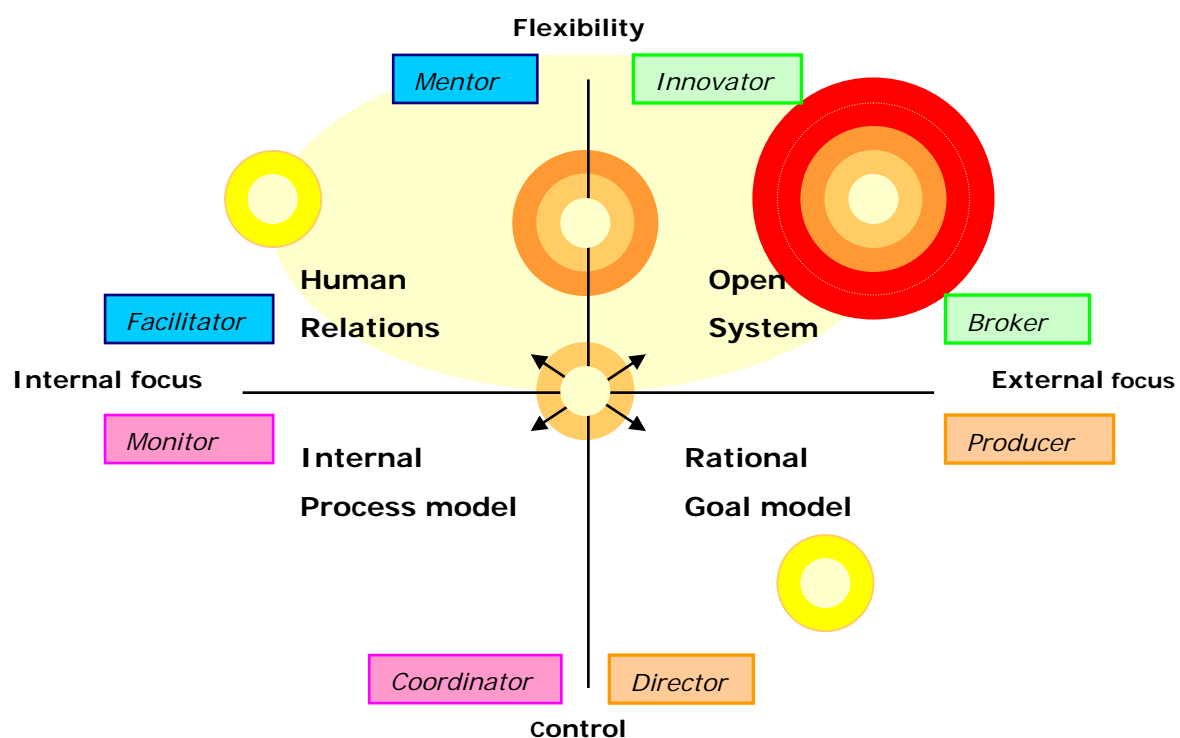
- Betrokken bij ontwikkeling van werknemers.
- Openheid
- Eerlijkheid
- Behulpzaamheid
- Consideratie
- Benaderbaarheid
- Gevoeligheid

Facilitator:

- Gericht op teamwork
- Teambuilding
- Collectieve inspanning van het team
- Gebruik maken van participatieve besluitvorming

6.3.4 De rol van een goed leider & de vier elementen

Om een mate van controle in te voeren op hetgeen de participanten als rol toebedeeld hadden aan een goede manager, is het model van Quinn aan het einde van het interviews nogmaals voorgelegd. In dit tweede model werden niet de diverse rollen vermeld, dus de participanten gaven een antwoord op basis van de diverse elementen, Human Relation, Open System, Internal Process en Rational Goal. De arcering met een felgele rand geven de situatie aan van diverse participanten waarvan zij van mening waren waar huidige leiders naar neigen.



Binnen de antwoordaanduidingen is te zien dat het merendeel van de participanten neigt naar het *Open Sytem Model*. De kenmerken die hierbij van toepassing zijn, zijn als volgt:

- Omgaan met veranderingen
- Creatief denkvermogen
- Veranderingen managen
- Bouwen en behouden van betrokkenheid
- Ideeën presenteren

Eén van de participanten maakte de opmerking dat een goede leider zowel intern als extern gericht dient te zijn maar dat hij / zij eerder moet neigen naar flexibiliteit dan naar controle. Dit is dan ook weergegeven in het ovale lichtgele vlak.

6.3.5 Bevorderende en belemmerende factoren

Aan de participanten is gevraagd of het voor hen mogelijks was om factoren te benoemen die bevorderend of belemmerend kunnen werken voor een vrouw om aan de top te komen. Aan de hand van de antwoorden die zijn gegeven is het mogelijk om deze onder te verdelen in een drietal onderwerpen.

Bevorderende factoren in weg naar de top		
Persoonlijkheid	Gezin (-situatie)	Carrière
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Je pad uitstippelen ➤ Drive hebben ➤ Zelfkennis ➤ Zwaktes durven tonen ➤ Gaan waar je voor staat ➤ Het vrouwzijn/ -uitstraling ➤ Rottigheden benoemen ➤ Dromen van vroeger onthouden ➤ Geloven in wat je denkt en wat je zegt ➤ Zelfvertrouwen hebben ➤ Aangeboren ondernemingsgeest ➤ Humoristisch zijn ➤ Overtuigingskracht hebben ➤ Combineren van feiten en gevoelens ➤ Niets aantrekken van reacties /opmerkingen van anderen. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ strepen zetten in je agenda ➤ niet getrouwd zijn ➤ geen kinderen hebben ➤ relatie hebben met iemand die accepteert dat je werkt 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ netwerken: leer de mensen kennen die je kunnen helpen ➤ meer werken aan je persoonlijke PR

Niet alleen kunnen factoren bevorderend werken in de carrière van een vrouw. Logischerwijs zijn er ook factoren te benoemen die belemmerend werken.

Belemmerende factoren in weg naar de top		
Persoonlijkheid	Gezin (-situatie)	Carrière
<ul style="list-style-type: none"> ➤ mannelijke kenmerken aannemen ➤ te bescheiden zijn ➤ gelijk verontschuldigen ➤ te weinig aan persoonlijke PR werken ➤ alles van tevoren plannen ➤ te intern gericht zijn ➤ afhankelijk zijn ➤ zoeken naar bevestiging van eigen handelen ➤ je eigen blokkades optrekken ➤ schuld zoeken bij externe factoren die belemmerend werken (kinderopvang is te duur/niet te doen). Je moet naar jezelf kijken. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ kinderen krijgen en dan minder gaan werken ➤ teveel taken willen combineren ➤ andere moeders op het schoolplein die je een schuldgevoel geven ➤ teveel over kinderen praten op het werk ➤ teveel richten op een goede balans tussen werk/privé ➤ het idee hebben dat vrouwen de beste persoon zijn om de kinderen op te voeden. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Parttime werken ➤ Anderen vrouwen die je belemmeren in je groeiproces ➤ Zeuren binnen de organisatie over je gezondheid ➤ Een glazen plafond binnen een organisatie

6.3.6 Vrouw en opleiding

Om meer inzicht te krijgen in welk opleidingsniveau volgens de participanten van belang is om een topvrouw te zijn, is deze vraag opgenomen in de interviews. Volgens 10 van de in totaal 17 participanten speelt opleiding wel degelijk een rol. De overige 7 participanten waren van mening dat opleiding en een topvrouw niet op een dergelijke manier samenhangen. De redenen voor het wel of niet koppelen van opleiding aan het zijn van een topvrouw zijn als volgt:

Opleidingsniveau <i>wel</i> van belang	Opleidingsniveau <i>niet</i> van belang
<ul style="list-style-type: none">➤ Academische manier van denken is een pré.➤ Minimaal HBO niveau bezitten. Als je bepaald expertise niet in huis hebt moet je deze inhuren.➤ Opleidingsniveau is van belang maar teveel academicus zijn dan ben je misschien teveel intern gericht.➤ Opleiding is wel van belang maar ook je karakter. Wat je mist aan deskundigheid kun je ook inhuren.➤ Voor een leidinggevende positie is een academische opleiding van belang. Maar je kan jezelf ook deze vaardigheden in de loop van de tijd eigen maken door bijvoorbeeld te groeien in je eigen bedrijf.➤ Het hebben van een academische opleiding en het zijn van een topvrouw is niet van elkaar afhankelijk. Een academisch diploma kan je echter wel helpen bij het opbouwen en de start van je carrière.➤ Opleiding is wel degelijk van belang maar als HBO'er ben je vaak praktischer ingesteld dan als je alleen academicus bent. Je moet een brede algemene ontwikkeling hebben.➤ Minimaal een HBO niveau dien je als topvrouw te bezitten. Je hebt de studie nodig als een tijd van spelen en om te leren.	<ul style="list-style-type: none">➤ Het zijn van een topvrouw is niet zozeer afhankelijk van je opleiding. Als je maar voldoende bagage meeneemt.➤ Een academische titel is geen paspoort voor het worden van een topvrouw.➤ Een bepaald opleidingsniveau is niet van belang om een topvrouw te worden, je kan ook prima zelf iets opbouwen en daarin steeds meer groeien.➤ De top is niet alleen weggelegd voor vrouwen met een academische achtergrond.➤ Het hebben van een academisch diploma is geen vereiste om een topvrouw te worden en leiding te gaan geven.➤ Een bepaald niveau is niet van belang, je kan later altijd nog een studie doen.

6.3.7 Het beklimmen van de berg

Aan de participanten gevraagd welke kenmerken nu van essentieel belang zijn om een topvrouw te worden en bij het beklimmen van de top. De onderstaande tabel geeft weer welke kenmerken in de interviews het meest naar voren kwamen.

2 of meer keer genoemd	<ul style="list-style-type: none">➤ Je moet niet te snel opgeven➤ Doordouwer zijn➤ Zelfreflectie toepassen en kijken wat er te verbeteren valt➤ Doorzetten
Minder dan 2 keer genoemd	<ul style="list-style-type: none">➤ Bagage hebben➤ Mensenkennis➤ Sociale vaardigheden➤ Drive hebben➤ Het 'slimste meisje van de klas willen zijn' op een gebied waarin je wilt uitblinken➤ Niets je laten belemmeren: het mag je even stil laten staan maar dan moet je ook doorgaan.➤ Rustpunten zoeken➤ Je moet niet gaan zitten afwachten totdat mogelijkheden zich voordoen.➤ Power hebben➤ Uitstraling hebben: dan kan je mensen meekrijgen➤ Geniet van je carrière en je uniekheid➤ Niet verder dan twee jaar vooruit plannen.➤ Lange termijn planning➤ Hoog EQ hebben➤ Onafhankelijk zijn➤ Ook interesses hebben die te vergelijken zijn met de interesses van mannen➤ Communicatief sterk zijn: wat wil je?➤ Charmant zijn➤ Praktisch zijn: weten wat er speelt.

6.3.8 Typen vrouwen

Volgens de mening van de participanten was het niet zo eenvoudige type vrouwen te omschrijven aan de hand van eenduidige factoren. Gezien de diversiteit van participanten was ook een diversiteit aan antwoorden te verwachten. Volgens de participanten die van mening waren dat het mogelijk was vrouwen in verschillende typen kwamen de onderstaande factoren naar voren:

- ❖ Hormonen. Eén van de participanten was van mening dat vrouwen onder te verdelen waren aan de hand van de mate van moedergevoelens of hormonen. Volgens haar kon je onderscheid maken tussen vrouwen kijkend naar hoeverre zij gaan voor de kinderen. Hierbij kon men denken aan eerste kinderen krijgen en dan carrière maken of kinderen combineren met een carrière en dan de zorg uitbesteden en goed plannen.

- ❖ Volgens een andere participant was het mogelijk typen vrouwen te omschrijven aan de hand van de keuze mogelijkheden die vrouwen hebben. In feite hebben vrouwen een drietal keuzes 1) het gezin, 2) Parttime werken en 3) fulltime werken. Bij de laatste keuze is het eveneens mogelijk een tweede keuze te maken over stoppen met werken voor een paar jaar bij de komst van kinderen én blijven werken.
- ❖ Een andere participant vond dat het mogelijk was vrouwen onder te verdelen aan de hand van de mate van initiatieven nemen. Volgens haar heb je twee groepen vrouwen; 1) personen die voor zichzelf een doel stellen gericht op hun carrière en 2) de groep die afwacht op wat er komen gaat en wat er op hun pad komt.
- ❖ Vijf andere participanten waren van mening dat de onderverdeling van vrouwen als volgt is:

Gezin	Gezin + parttime werken
Gezin + fulltime werken	Carrière

In feite is aan de hand van de laatste verdeling te zien dat de typering van Keuzekamp (1995) uit paragraaf 3.2 niet eens zo vreemd is. Hij maakte het onderscheid tussen vrouwen in drie groepen:

- 1.) Werkgerichte vrouwen:** deze groep is relatief hoog opgeleid en stelt het gezin niet op de eerste plaats. Zij staan positief tegenover het buitenshuis werken van moeders en het nastreven van een carrière door een vrouw.
- 2.) Combinatiegerichte vrouwen:** deze groep is overwegend middelbaar opgeleid, het wel of niet buitenshuis werken is afhankelijk van de thuissituatie.
- 3.) Moederschapgerichte vrouwen:** vrouwen waarvan het gezin op de eerste plaats komt met een relatief lage opleiding.

Kijkend naar de bovenstaande driedeling van typen vrouwen is te zien dat het merendeel van de antwoorden van de participanten uit dit onderzoek de typering van Keuzekamp bevestigen.

6.3.9 Nederlands vs Niet-Nederlands

De participanten is gevraagd of het volgens hen mogelijk was om onderscheid te maken tussen Nederlandse topvrouwen en Niet-Nederlandse topvrouwen⁶. De verschillende kenmerken die naar voren kwamen tijdens de interviews zijn in het onderstaande schema te vinden.

Nederlands	Niet-Nederlands
❖ Niet geëmancipeerd	❖ Hoger opgeleide vrouwen zijn nog niet geïnfecteerd met het 'parttime-werken-virus'
❖ Hebben een groter schuldgevoel over geen goede moeder te zijn	❖ Het is vanzelfsprekender dat de vrouw blijft werken
❖ 30'ers werken minder om meer op de school van hun kinderen te kunnen doen	❖ Passen betere zelfreflectie toe
❖ Veel geborgenheid binnen het gezin tijdens de opvoeding	❖ Leren vroeg zelfstandig te zijn
❖ Bij zwangerschap komt altijd de vraag: 'goh blijf je werken?'	❖ Leren eerder voor zichzelf op te komen
❖ Omgeving kan je bestoken met vragen over het combineren van werk en kinderen	❖ Donkere vrouwen komen vaak uit een omgeving van sterke vrouwen (moeders en oma's) waarin de man het af laat weten
❖ In Nederland heerst een sterke traditie dat de moeder het grootste deel van de opvoeding op zich neemt	❖ Lijken vrijer
❖ Verontschuldigen zich sneller	❖ Lijken zelfverzekerder
❖ Smalle / nauwe kijk op het leven	❖ Weten precies wat ze willen (komt mede door de opvoeding)
❖ Calvinistische instelling	❖ Kunnen ervaring putten uit meerdere culturen
❖ Lange termijn focus	❖ Hebben geen sociaal vangnet: werken is een must
❖ Drive is minder ambitieus	❖ Geboren in een prestatiegerichte cultuur
❖ Prestaties worden niet beloond / gewaardeerd	
❖ Nederland heeft een afrekencultuur: fouten worden direct bestraft	
❖ Zoeken naar veiligheid.	

Deze kenmerken en eigenschappen van Nederland zijn ook terug te vinden in de literatuur waarin wordt gesproken over de Calvinistische cultuur in Nederland (Kuiper en Paassen in *Intermediair*, 2003).

⁶ Zoals al eerder aangegeven doelt de benaming Niet-Nederlands op vrouwen die geboren zijn in een land anders dan Nederland.

'Vrouwen worden er nog altijd op aangekeken als ze het moederschap willen combineren met een fulltime baan. Niemand kijkt de vader er op aan. Oké een baantje van 12 uur in de bibliotheek, dat kan nog net, maar gekker moet het niet worden....'.

6.3.10 Bengel of Engel?

Moet de vrouw die een carrière nastreeft haar vrouwelijke waarden laten varen en meer mannelijke kenmerken aannemen? Ondergaat zij een metamorfose van vrouwelijke engel naar mannelijke bengel? Als we de literatuur moeten geloven blijft het managersbeeld gericht op mannelijke waarden. Ook in niet wetenschappelijke artikelen met titels zoals 'topvrouwen zijn net mannen,' geven weer dat vrouwen die de top willen behalen mannelijke kenmerken aan moeten nemen in hun werkwijze. De vrouwen die in het artikel aan het woord komen hebben allen één ding gemeen: zij klagen niet over mannelijke bedrijfsculturen, glazen plafonds en mannen die van Mars komen en vrouwen van Venus.

Met een blik op de kenmerken die door de participanten zijn genoemd bij hun definitie van een goede leider is volgens hen te zeggen dat een leider meer androgyn is dan typisch mannelijk of vrouwelijk. In feite is er dus geen sprake van een bengel of engel maar meer van een '*mengel*', een mengeling van kenmerken die zowel voor vrouwen als mannen van toepassing kunnen zijn.

6.3.11 Resultaten terugkoppelmoment

Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van een terugkoppelmoment. Dit ten behoeve van het nauwkeuriger kunnen specificeren van de kenmerken die door de participanten zijn genoemd. Aan de hand van de vragenlijst (bijlagen 4) is het mogelijk om bepaalde kenmerken nader te specificeren. Per onderwerp is een top 3 samengesteld.

❖ Een goede leider en persoonlijkheid

Binnen de gestelde kenmerken van een leider en zijn/haar persoonlijkheid komen een drietal kenmerken het meest naar voren. Allereerst het hebben van **doorzettingsvermogen**. Al tijdens de interviews bleken veel participanten veel waarde te hechten aan dit kenmerk. In de wetenschappelijke literatuur is aan dit kenmerk als onderdeel van de persoonlijkheid, nauwelijks aandacht besteedt. Op de tweede plek komt het **authentiek zijn** van een leider door de participanten naar voren. Gevolgd door het **kennen van je eigen kwaliteiten** op de derde plaats.

❖ Een goede leider en leiderschapskenmerken

Op het gebied van leidinggeven werden gedurende de interviews diverse kenmerken genoemd die niet terug te vinden waren in de onderzoeken uit de wetenschappelijke literatuur. Volgens de participanten, bleek uit het terugkoppelmoment, het kunnen **delegeren** als belangrijkste kenmerk te gelden voor een leider. Gevolgd door **het geven van vertrouwen** aan medewerkers op de tweede plaats. Een derde kenmerk van een goed leider is **het aannemen van mensen die sterk zijn op een gebied waar jij zelf zwak in bent**.

❖ Een goede leider en communicatie

Als we kijken naar de wijze van communiceren van leiders dan komen de volgende drie kenmerken niet naar voren in de wetenschappelijke literatuur maar wel in het terugkoppelmoment met de participanten. Als eerste en meest van belang voor een goed leider om te bezitten, is volgens de participanten het kunnen **luisteren**. De deelnemende participanten hechten veel waarde aan het **eerlijk zijn** van een leider. Op plaats drie komt het vermogen van een leider om **positief opbouwend te communiceren**.

Niet alleen op het gebied van leiderschap is gekeken naar bepaalde kenmerken, ook op het gebied van masculiene en feminiene persoonlijkheids-, leiderschaps- en communicatie kenmerken.

❖ Masculiene persoonlijkheidskenmerken

Volgens de participanten is het **impulsief aannemen van taken** een kenmerk dat toe te schrijven is aan een man. Gevolgd door het **taakgericht zijn** en **risico's durven nemen** op een gedeelde tweede plaats. Tot slot waren de participanten van mening dat het kenmerk **makkelijk om kunnen gaan met tegenslag** typisch is voor mannen.

❖ Feminiene persoonlijkheidskenmerken

De participanten van dit onderzoek is gevraagd waarden toe te kennen aan bepaalde kenmerken die in de interviews als 'feminien' werden beschouwd, maar niet terug te koppelen waren in de wetenschappelijke literatuur. Binnen de kenmerken is volgens de participanten het **persoonsgericht zijn** het meest van belang voor vrouwen. Op de tweede plaats zijn de participanten van mening dat vrouwen **perfect willen zijn** en dat dit een kenmerk is die vele vrouwen bezitten. Ten derde kwam in dit terugkoppelmoment naar voren dat de participanten van mening zijn dat vrouwen **meer dingen tegelijk kunnen doen**.

❖ Masculiene communicatiekenmerken

Op het gebied van het gebruik van communicatie zijn volgens de participanten de volgende drie kenmerken het meest van belang voor mannen. Allereerst het **minder luisteren** met 30 punten de nummer één binnen de top 3 van kenmerken van mannen op het gebied van communicatie. Ten tweede zijn de participanten van mening dat mannen **voornamelijk zenden** in hun communicatie. Ook van toepassing vinden de participanten **het praten om te praten** van mannen in werksituaties.

❖ Feminiene communicatiekenmerken

Kijkende naar een vrouw en haar kenmerken op het gebied van communicatie is volgens de participanten het **meer luisteren** wat vrouwen vooral doen, het meest van belang. Op de tweede plaats binnen de top 3 van kenmerken op het gebied van communicatie die van toepassing zijn als kenmerken van vrouwen is het **rekening houden in de communicatie met gevoelens van anderen**. Op de derde plaats binnen dit onderwerp is **communicatie gericht op het creëren van oplossingen**.

❖ Carrière van een vrouw

Niet alleen is in het terugkoppelmoment aandacht geschonken aan het verfijnen van de resultaten op het gebied van kenmerken. Ook is in de vragenlijst een vraag opgenomen omtrent de wijze waarop de carrière van een vrouw bepaald wordt. Aan de participanten is gevraagd wat het meest de carrière van een vrouw bepaald. Gezien de antwoorden van de participanten wordt de carrière van een vrouw **voornamelijk bepaald door haar karakter, minder door de omgeving**⁷. Door 7 vrouwen die de vragenlijst voor het terugkoppelmoment ook daadwerkelijk hebben geretourneerd, is dit het meest van belang met het oog op een vrouw en de verloop van haar carrière. Door vijf andere vrouwen wordt gezegd dat de carrière van een vrouw **alleen wordt bepaald door haar karakter**.

❖ Organisatie en carrière van een vrouw

Uit de interviews met de participanten is gebleken dat in het overzicht van factoren die bevorderend of belemmerend kunnen werken voor een vrouw. In dit overzicht komen voornamelijk factoren die bevorderend werken met betrekking tot persoonlijkheid en gezinssituatie naar voren. Met het oog op het onderzoek is in de vragenlijst van het terugkoppelmoment de volgende vraag opgenomen:

'een organisatie kan bepaalde acties ondernemen om de carrière van vrouwen te bevorderen...'

⁷ Hierbij moet men denken aan de omgeving in de vorm van de mensen binnen de organisatie die om de vrouw in kwestie draaien, denk hierbij aan haar manager of leidinggevende.

De participanten hadden de keuze uit twee antwoordmogelijkheden 1. ja, mee eens want:... en 2. nee, mee oneens want:.... Aan de hand van de vragenlijsten die ingevuld zijn is te stellen dat het merendeel van de participanten van mening is dat ***een organisatie wel degelijk acties kan ondernemen om de carrière van vrouwen te bevorderen.***

Enkele mogelijkheden die door de participanten werden genoemd:

- 'een organisatie kan vrouwelijke kwaliteiten durven erkennen als positieve aanvulling op masculiene'.
 - 'een organisatie kan faciliteiten bieden in de sfeer van arbeidstijden en opleidingen'.
 - 'de organisatie kan wel degelijk een bijdrage leveren, het is anders wel erg makkelijk om te zeggen dat ze er niks aan doen'.
 - 'het is voor een organisatie mogelijk een bijdrage te leveren door een vrouwvriendelijk klimaat te organiseren'.
-

Hoofdstuk 7 Conclusie & Discussie

Het begin van dit onderzoek startte met de volgende onderzoeksvraag:

Welke competenties dient een vrouw te bezitten om de top van het Nederlandse zakenleven te behalen en zo deel te nemen aan het project Women on Board?

De interviews met de verschillende participanten hebben met het oog op deze vraag een helder beeld gegeven zoals terug te vinden is in de Competentie-kaart van een topvrouw die de ambitie heeft een leidinggevende rol te vervullen. Naast bevestiging van verschillende kenmerken uit de wetenschappelijke verkenning zijn ook een aantal zeer interessante en opmerkelijke uitkomsten naar voren gekomen.

7.1 De Conclusie

Binnen de resultaten die verkregen zijn uit de interviews met de participanten zijn ook een aantal conclusies naar voren gekomen die indirect van toepassing zijn op de bovenstaande onderzoeksvraag. Deze resultaten zijn dermate opvallend dat het uitstekende mogelijkheden biedt voor vervolgonderzoek. Allereerst het feit dat bij het opnoemen van kenmerken op het gebied van persoonlijkheid, leiderschap en communicatie door de participanten veel nadruk lag op bepaalde kenmerken die niet in de wetenschappelijke literatuur teruggevonden zijn. Het meest opvallende is dat deze kenmerken twee of meer keer genoemd zijn door verschillende participanten en daardoor is het mogelijk een bepaalde belangrijke waarde toe te kennen door de onderzoeker. Door gebruik te maken van de terugkoppeling in de vorm van een vragenlijst na afloop van de interviews is het mogelijk deze kenmerken nader te specificeren.

De terugkoppeling middels de aangepaste Delphi-methode ten behoeve van dit onderzoek heeft het mogelijk gemaakt de resultaten met meer zekerheid te kunnen vaststellen. Binnen dit terugkoppelmoment is aandacht besteed aan het toekennen van waarden aan kenmerken door de participanten. De kenmerken die aan de participanten zijn voorgelegd, zijn niet terug te vinden in de wetenschappelijke literatuur.

Het opvallende is dat er nog weinig eenduidigheid bestaat in het wel of niet plannen van je carrière.

❖ Een goede leider

Als we kijken naar een goede leider en haar/zijn persoonlijkheid dan is te zien dat er geen sprake is van een overwegend masculien of feminien beeld volgens de participanten. Juist is eerder te concluderen dat een goede leider volgens de participanten overwegend androgyn kenmerken dient te bezitten.

Wel zijn de participanten van mening dat een goede leider qua persoonlijkheid ook enkele typisch vrouwelijke en mannelijke kenmerken dient te bezitten. Waarbij iets meer vrouwelijke kenmerken werden genoemd dan mannelijke.

Op het gebied van leiderschapskenmerken is te concluderen dat een goede leider zonder te kijken naar geslacht, op het gebied van leiderschapskenmerken overwegend androgyn is, gevolgd door enkele vrouwelijke kenmerken en tot slot het minst aantal mannelijke kenmerken. Als we dus kijken naar het gehele plaatje van een goede leider dan is de conclusie te trekken dat een goede leider overwegend meer androgyn kenmerken dient te bezitten. Hiermee is het mogelijk om de conclusie uit het hoofdstuk 3.2 'Think manager, think male' te weerleggen. Uit dit onderzoek blijkt juist dat een goede manager helemaal niet overwegend masculiene kenmerken dient te bezitten.

Een ander opvallend verschijnsel binnen dit onderzoek is de verschillen in opvattingen over de rol van een goede leider. Aan de hand van het Concurrende Waarden Model van Quinn is de participanten gevraagd welke rol een goede leider dient aan te nemen gevolgd door het voorleggen van het model en de vier elementen die binnen het model terug te vinden zijn. Zo werd bij de rol van een goede leider nog de nadruk door de meeste participanten gelegd op de Facilitator en de Mentor, zo ligt de nadruk binnen de vier elementen op de Innovator en Broker behorende bij het Open System Model. Hieruit is te concluderen dat een leider binnen de huidige maatschappij en snel veranderende organisatie toch in bepaalde mate meer flexibel moet zijn om in te kunnen spelen op snelle veranderingen binnen de omgeving. Daarnaast ligt de focus van de manager meer op de menselijke aspecten van het werk en de omgeving dan op het interne proces binnen de organisatie en het rationele element. Als we dan het plaatje van een goede leider uit het begin van de interviews eraan toevoegen dan is dat menselijke element terug te vinden bij de kenmerken die overwegend als feminien bestempeld worden. Dit biedt mogelijkheden en kansen voor vrouwen om zich te gedragen naar de wenselijke rol van een leider aan de hand van de uitkomsten uit dit onderzoek. Eveneens het flexibel inspelen op veranderingen en situaties is een kenmerk die door de literatuur veelal als feminien te kenmerken is.

❖ **Opvallende kenmerken**

Zoals al eerder aangegeven is er bij dit onderzoek voor gekozen om een terugkoppelmoment te gebruiken om verfijndere uitspraken te kunnen doen omtrent kenmerken. Al eerder bleek kort dat sommige kenmerken die genoemd werden door de participanten niet te koppelen waren aan de gegevens uit de wetenschappelijke literatuur. Het meest opvallende is het kenmerk **doorzettingsvermogen**. Dit kenmerk is gedurende de interviews al reeds drie of meer keer genoemd, daarnaast kwam dit kenmerk in de terugkoppeling wederom als meest waardevol naar voren.

Meerdere onderzoekers, zo bleek uit de literatuurstudie, hebben zich gericht op het bepalen en beschrijven van kenmerken van leiders, mannen en vrouwen. In geen enkel artikel of boek werd ook maar één keer het hebben van doorzettingsvermogen genoemd terwijl de participanten van dit onderzoek meerdere malen dit kenmerk als wél van belang hebben aangestipt. Dit opvallende fenomeen is eveneens terug te vinden bij de kenmerken ***authentiek zijn*** en ***je eigen kwaliteit kennen (zelfkennis)***. Dit onderzoek heeft het mogelijk gemaakt naast de lijst van bestaande kenmerken uit de wetenschappelijke literatuur nog enkele kenmerken toe te voegen aan de reeds bestaande en onderzochte.

Een leidinggevende is volgens de participanten niet overwegend mannelijk of vrouwelijk eerder bezit deze persoon meer androgyne kenmerken. Als gekeken wordt naar absolute aantallen van de kenmerken en de drie groepen dan is te concluderen dat een goede leider overwegend androgyne kenmerken dient te bezitten, gevolgd door tien vrouwelijke kenmerken. Het minst heeft een leider nodig van mannelijke kenmerken, terwijl in de literatuur juist geschetst werd dat het beeld van een goede leider vaak wordt toegeschreven aan mannen.

7.2 Mogelijk vervolgonderzoek

Gezien de bovenstaande conclusies volgen er uit dit onderzoek enkele mogelijkheden voor vervolgonderzoek naar aanleiding van dit onderwerp.

- Mogelijkheid 1

Naast vrouwelijke participanten kan ook de visie van mannelijke participanten op dit onderwerp in kaart worden gebracht, middels eenzelfde opzet van onderzoek als dit huidige onderzoek. Hiermee is het mogelijk een beeld te schetsen van de wijze waarop invloedrijke mannen tegen dit onderwerp aankijken en in hoeverre de meningen van beide geslachten van elkaar verschillen.

- Mogelijkheid 2

Een andere mogelijke richting voor vervolgonderzoek is terug te vinden in de kenmerken die door de participanten uit dit onderzoek genoemd zijn terwijl deze kenmerken niet in de literatuur belangrijk geacht worden. Vervolgonderzoek kan zich richten op het toekennen van een waarde aan deze kenmerken in vergelijking met de kenmerken die wél te herleiden zijn uit de literatuur.

- Mogelijkheid 3

Uit de resultaten blijkt dat de rol van een goede leider voornamelijk terug te vinden is in die van *Mentor & Facilitator* en *Innovator & Broker*. Vervolgonderzoek kan trachten te achterhalen welke verdeling of welke nadruk gelegd kan worden tussen deze twee rollen in het geval van een effectief leider.

- Mogelijkheid 4

Het blijkt uit de resultaten dat de participanten menen dat het feit of een vrouw carrière maakt, meer afhankelijk is van karakter dan van de omgeving. Met het oog op eventueel onderzoek dat gedaan wordt in navolging van dit onderzoek kan de nadruk van het onderzoeksgebied liggen op de mate van karakter bij het volbrengen van een carrière voor een vrouw.

- Mogelijkheid 5

De focus binnen dit onderzoek lag op het kwalitatief verkrijgen van resultaten aangevuld met kwantitatieve data. Voor vervolgonderzoek is het mogelijk om de focus allereerst te leggen op het verzamelen van kwantitatieve data gevolgd door het verkrijgen van kwalitatieve resultaten.

7.3 Discussiepunten

De totstandkoming van het huidige onderzoek is natuurlijk gebaseerd op het telkens afwegen van mogelijkheden en het maken van keuzes. Het is mogelijk om de keuzes die gemaakt zijn ter discussie te stellen voor eventuele vervolgonderzoekers en geïnteresseerden in dit onderwerp. De punten van discussie die van toepassing zijn op dit huidige onderzoek kunnen in ogenschouw genomen worden bij vervolgonderzoek.

Allereerst het feit dat binnen dit onderzoek alleen gebruik is gemaakt van vrouwelijke participanten. Het was volgens de onderzoeker van belang om van vrouwen die zelf carrière hebben gemaakt te horen op welke manier zij aankeken tegen de gestelde vragen. Hiermee is het mogelijk om gebruik te maken van de ervaringen en situaties waarbinnen de vrouwen verkeernd hebben, te benoemen en te bespreken. Dit alles met het oog op vrouwen die willen deelnemen aan het project Women on Board en derhalve met hun deelname een (waarschijnlijke) groei gaan doormaken in hun carrière. Om te leren van valkuilen en problemen die de huidige vrouwen in de top van het Nederlandse zakenleven verkeren in kaart te brengen, is dit onderzoek opgestart. Natuurlijk is het zeer goed mogelijk dat mannen ook bepaalde kenmerken toekennen of situaties kunnen beschrijven die bevorderend of belemmerend werken in een carrière.

Een tweede mogelijke discussiepunt is de niet evenredige verdeling van Nederlandse en Niet-Nederlandse participanten aan het onderzoek. In dit onderzoek deden veertien Nederlandse en vier Niet-Nederlandse vrouwelijke participanten mee. Ook wat betreft de verdeling naar branche, verdeeld in profit, non-profit en overheid is het mogelijk om dit als discussiepunt te kenmerken.

De verdeling aan de hand van de bovenstaande branches was drie, tien en vijf. Voor de onderzoeker van dit onderzoek was het niet mogelijk deze aantallen dichter bij elkaar te brengen. Dit is mede terug te vinden in het gebrek aan tijd en het gebrek aan bereidwilligheid van mogelijk vrouwelijke participanten om medewerking te verlenen aan dit onderzoek.

Het derde discussiepunt is het optreden van interviewer bias. Dit is mogelijk als de resultaten door één interviewer verzameld worden. Door gebruik te maken van meerdere interviews is het mogelijk interviewer bias tegen te gaan. Met het oog op dit onderzoek is getracht dit probleem het hoofd te bieden door een interviewer te gebruiken die een zo groot mogelijke neutraliteit aannam gedurende de interviews.

Daarnaast is het mogelijk om nog een discussiepunt aan te dragen betreffende de participanten. Om de bereidwilligheid van mogelijke participanten te vergroten is ervoor gekozen alleen potentiële participanten te benaderen die voortkwamen uit het netwerk van Team Care en de Universiteit Twente. Hierdoor is niet gekeken naar andere vrouwelijke participanten die misschien ook in aanmerking kwamen om deel te nemen aan het onderzoek, buiten de netwerken van deze twee organisaties.

Als laatste discussiepunt is aan te dragen de interpretatie van de kenmerken die genoemd zijn door de participanten. Om een beknopter beeld te krijgen van competenties die een vrouw dient te bezitten om een carrière na te streven zijn diverse kenmerken die door de verschillende participanten genoemd zijn, samengevoegd tot één allesomvattend kenmerk. Dit is niet bij alle kenmerken het geval geweest. Om kenmerken te kunnen samenvoegen is door de interviewer doorgevraagd bij de participanten wat onder het genoemde kenmerk werd verstaan. De uitleg van de participanten maakte het mogelijk om sommige kenmerken samen te voegen.

Literatuurlijst

Ayman, R., Chemers, M.M. & Fiedler, F. (1995). The Contingency Model of leadership effectiveness: it's levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6 (2), 147-167.

Bommel, S. van & Lycklame á Nijeholt, G. (1996). *Mannentaal is de norm, is vrouwentaal beter? Over gender en communicatie*. Breda: Drukkerij Salsedo.

Brummans, M.M., Kamp, M.M.H., Rempt-Halmmans de Jongh, L. (1990). *Cherchez la femme*, Deel 1: een vrouwelijke leider, waarom eigenlijk niet?. Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming, pp. 14, 20, 34

Clarke, R.E., Gupta, A.G. (1996). Theory and applications of the Delphi Technique: a bibliography. *Technological Forecasting and Social Change*, 53, pp. 185-211.

Danko, Q. (2002). Topvrouwen zijn net mannen. *Intermediair*, 4 (32).

Dasgupta, N. & Asgari, S (2004). Seeing is believing: Exposure to counterstereotypic women leaders and its effect on the malleability of automatic gender stereotyping. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1, pp. 2-17.

Eagly, A.H. & Carli, L.L. (2003). Finding gender advantage and disadvantage: Systematic research integration is the solution. *The Leadership Quarterly*, 14, pp 851-859.

Eagly, A.H. & Carli, L.L. (2003). The female leadership advantage: an evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, pp 807-834.

Eagly, A.H. & Johannessen-Schmidt M.C. (2003). Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129 (4), pp. 569-591.

Gherardi, S. & Poggio, B. (2000). Creating and recreating gender order in organizations. *Journal of World Business*, 36 (3), pp. 245-259.

Gilst, K. van (2004). Een vrouw? Maar we hebben er al één! *Intermediair*, 6 (25).

Huttner, H.J.M., Renckstorf, K. & Wester, F. (1995). *Onderzoekstypen in de communicatiewetenschap*. Houten/Diegen: Bohn Stafleu van Loghum.

- Keuzenkamp, S. (1995). *Emancipatiebeleid en de levensloop van vrouwen, een toekomstanalyse*. Amsterdam: Babylon- De Geus. pp. 63-65.
- Kotter, J.P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 55 (5), 37-60.
- Kuiper, R. (2004). Wat houdt vrouwen tegen? *Intermediair*, 6 (22).
- Kuiper, R. & Paassen, D. van (2003). Waarom zij wel? *Intermediair*, 6 (49).
- Lauterbach, K.E, Weiner, B.J. (1996). Dynamics of upward influence: how male and female managers get their way. *The Leadership Quarterly* 7 (1), 87-105.
- Jansen, C., Maat, K., Staak, J. van der, e.a (1999). *Leren communiceren*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Jonghe, de M., Grumbkow, von J. (1990). *Carrières in tweevoud: nieuwe ontwikkelingen in gezin en arbeid*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen, pp. 48, 46.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Powell, G.N., Butterfield, D.A. & Parent, J.D. (2002). Gender and managerial stereotypes: have times changed? *Journal of management*, 28 (2), pp. 177-193.
- Riel, C.B.M. van (1997). *Identiteit en Imago*. Schoonhoven: Academic Services.
- Schuijt, L. (1993). *Vrouwen nemen leiding*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen, pp. 20, 21, 33, 47, 159.
- Steggerda, M.J. (1993). *Vrouwen in Nederland: verscheidenheid in sociale contexten en opvattingen*. Nijmegen: ITS, pp. 39-41.
- Stroh, K.L. & Varma, A. (2000). Why are women left at home: are they unwilling to go on international assignments? *Journal of World Business*, 35 (3), pp. 241-254.
- Tannen, D. (1994). *Woorden aan het werk: hoe vrouwen en mannen op het werk met elkaar praten*. Amsterdam: Prometheus.
-

Tanton, M., (1994). *Woman in management*. Londen: Routeledge, pp. 72, 89, 91.

Vecchio, R.P. (2002). Leadership and gender advantage. *The Leadership Quarterly*, 13, pp 643-671.

Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2004). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV.

Vuuren, M. van, Elving, W.J.L. & Seydel, E.R. *Competing values, congruence, efficacy and commitment: A conceptual framework*. Article in press.

Wester, F. (1995). *Strategieën voor kwalitatief onderzoek*. Bussum: Dick Coutinho.

Yin, R.K. (1994). *Case study research*. Thousand Oaks, California: Sage publications ins.

Overige geraadpleegde bronnen

Butter, M.E. *Emancipatierichtingen*. Verkregen van <http://www.ub.rug.nl/eldoc/dis/science/m.e.buter/hu.pdf> opgehaald op 2 december 2004.

Claes, M.T & Gerritsen, M. (2002). *Culturele waarden en communicatie in internationaal perspectief*. Verkregen van <http://www.efa.nl/onderwijs/efabreed/cultuur%20.pdf> opgehaald op 2 december 2004.

Derksema, F., *Een onderzoek naar de genderidentiteit en arbeidstevredenheid van vrouwen in hogere functies*. Verkregen van www.sn.nl/default.asp?id=3274 opgehaald op 2 december 2004.

Bijlage 1 Interview Checklist

Interviewer: C. Gerritsen

Datum interview: Tijdstip:

Interviewnr:

Naam respondent (optioneel).....

1. De eerste vraag betreft het geven van wat in uw ogen een 'goede' manager is, niet kijkend naar geslacht (= algemeen). Welke kenmerken of eigenschappen dient een goede manager volgens u te beschikken? Op het gebied van;

- Persoonlijkheid
- Leiderschapsstijl
- Communicatiestijl

2. In het Nederlandse zakenleven zijn er vrouwelijke en mannelijke managers/leiders te vinden. Ieder heeft zo zijn eigen manier van werken. Ziet u verschillen tussen mannen en vrouwen op het gebied van de drie aspecten?

Man

Vrouw

Zo ja, welke verschillen;

- Persoonlijkheid
- Leiderschap
- Communicatie

3. Met het oog op uw eigen persoon in een werkomgeving, ziet u dan bepaalde verschillen met anderen?

- Ja, verschillen met mannen; - persoonlijkheid
 - leiderschap
 - communicatie
 - Ja, verschillen met vrouwen; - persoonlijkheid
 - leiderschap
 - communicatie
-

4. Niet iedereen behaald de top, en uit cijfers blijkt dat vooral vrouwen achterblijven. Zijn er volgens u factoren die voor een vrouw bevorderend of belemmerend werken in hun weg naar de top of het uitstippelen van een carrière?

- Ja, bevorderende factoren; -
-
-
-
- Ja, belemmerende factoren; -
-
-
-
- Verschil met mannen; -
-
-

5. Bent u van mening dat het mogelijk is om bepaalde typen vrouwen te omschrijven die wel of niet de top behalen?

- Ja, type zijn;
- Nee, is niet goed mogelijk omdat.....

6. In het zakenleven is onderscheid te maken tussen Nederlandse en niet-Nederlandse topvrouwen. Ziet u verschillen tussen deze twee groepen?

- Ja verschillen op het gebied van; -
-
-
-

7. Heeft u als topvrouw nog een boodschap voor alle vrouwen in Nederland die de ambities hebben om de top te behalen en hun strijd om deze lange weg te gaan?

8. Welke rol dient volgens u een goede manager/leidinggevende aan te nemen? Aankruisen wat volgens u van toepassing is.

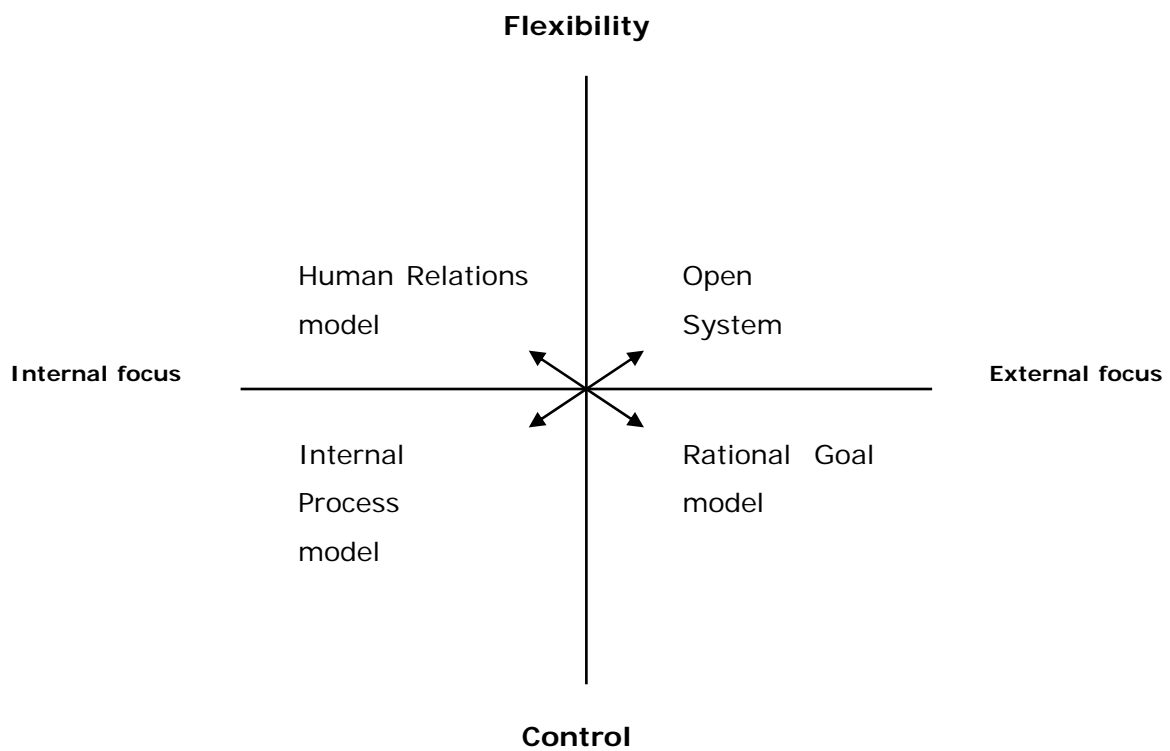
- Monitoren en coördineren
- Director en produceren
- Innovator en broker
- Facilitator en mentor

Dit zijn enkele subvragen:

- Heeft een topvrouw een bepaald opleidingsniveau nodig?
-

- Wordt je een topvrouw door je karakter of omdat jouw omgeving jou ontdekt?
 - Wat in jouw karakter realiseert dit?
 - Wat heb je nodig van de omgeving?
- Wat moet een vrouw kunnen om de top te bereiken?
- Kan de topvrouw en gezinszorg samengaan?
- Is er een onderscheid tussen een Nederlandse topvrouw en een niet-Nederlandse topvrouw?

Binnen dit model waar zou u een goede manager willen plaatsen?



Bijlage 2 Terugkoppelmoment – Brief

Betreft: Terugkoppeling interview

Arnhem, 7 december 2004

Geachte mevrouw.....,

Enige tijd geleden heb ik met u gesproken in het kader van mijn afstudeeronderzoek voor de opleiding Toegepaste Communicatiewetenschap aan de Universiteit Twente in Enschede. In opdracht van Carmen Breeveld, directeur van Team Care, doe ik een opdracht naar topvrouwen.

Na afronding van ons gesprek heb ik u gevraagd of ik u nog eenmaal mocht benaderen voor het voorleggen van een aantal vragen. Met uw goedkeuring wil ik dan ook graag deze brief gebruiken als mogelijkheid om u een vragenlijst voor te leggen.

Na verwerking van alle gegevens die ik heb verkregen uit mijn gesprekken met diverse topvrouwen, zijn een aantal kenmerken naar voren gekomen op het gebied van persoonlijkheid, leiderschapsstijl en communicatie. Na vergelijking met de literatuur zijn een aantal kenmerken overgebleven die nadere aandacht verdienen. In de vragenlijst vindt u diverse tabellen die ik u voor wil leggen. Ik wil u vragen of u **per tabel één top 5** samen wil stellen van kenmerken die volgens u het meest van belang zijn op het gebied van dat onderwerp. Hierbij staat het nummer '1' voor *zeer van belang* en '5' staat voor *minst van belang, maar wel belangrijk om te bezitten*.

Daarnaast vindt u nog enkele korte vragen over het belang van persoonlijkheid en mogelijkheden die geboden worden door een organisatie voor de carrière van een vrouw. Het invullen van de lijst neemt ongeveer 10 minuten van uw tijd in beslag.

Mocht u nog vragen hebben dan kunt u mij bereiken via de onderstaande contactmogelijkheden:

- E-mail: carlijn_gerritsen@hotmail.com
- Telefoon: 06-42119394

In verband met mijn verdere statistische verwerking wil ik u vragen of u de ingevulde vragenlijst **voor woensdag 15 december 2004** aan mij wil retourneren. U kunt gebruik maken van de bijgevoegde antwoordenvolp.

Ik wil u alvast hartelijk bedanken voor uw medewerking.

Met zeer vriendelijke groet,

Carlijn Gerritsen

Cellebroedersweg 4
8261 GW Kampen

Bijlagen 3 Terugkoppelmoment – E-mail

Geachte mevrouw ...,

Enige tijd geleden heb ik met u gesproken in het kader van mijn afstudeeronderzoek voor de opleiding Toegepaste Communicatiewetenschap aan de Universiteit Twente in Enschede. In opdracht van Carmen Breeveld, directeur van Team Care, doe ik een opdracht naar topvrouwen.

Na afronding van ons gesprek heb ik u gevraagd of ik u nog eenmaal mocht benaderen voor het voorleggen van een aantal vragen. Deze e-mail wil ik dan ook graag gebruiken als mogelijkheid om u een vragenlijst voor te leggen over hetgeen we besproken hebben tijdens ons gesprek.

Na verwerking van alle gegevens die ik heb verkregen uit mijn gesprekken met diverse topvrouwen, zijn een aantal kenmerken naar voren gekomen op het gebied van persoonlijkheid, leiderschapsstijl en communicatie. Na vergelijking met de literatuur zijn een aantal kenmerken overgebleven die nadere aandacht verdienen. In de vragenlijst vindt u diverse tabellen die ik u voor wil leggen. Ik wil u vragen of u **per tabel één top 5** samen wil stellen van kenmerken die volgens u het meest van belang zijn op het gebied van dat onderwerp. Hierbij staat het nummer '1' voor *zeer van belang* en '5' staat voor *minst van belang, maar wel belangrijk om te bezitten*.

Daarnaast vindt u nog enkele korte vragen over het belang van persoonlijkheid en mogelijkheden die geboden worden door een organisatie voor de carrière van een vrouw. Het invullen van de lijst neemt ongeveer 10 minuten van uw tijd in beslag.

Mocht u nog vragen hebben dan kunt u mij bereiken via de onderstaande contactmogelijkheden:

- E-mail: carlijn_gerritsen@hotmail.com
- Telefoon: 06-42119394

In verband met mijn verdere statistische verwerking wil ik u vragen of u de ingevulde vragenlijst **vóór woensdag 15 december 2004** aan mij wil retourneren. Naast deze e-mail ontvangt u een dezer dagen ook de vragenlijst per post. U kunt van een van beide mogelijkheden gebruik maken om de vragenlijst terug te sturen.

Ik wil u alvast hartelijk bedanken voor uw medewerking.

Met zeer vriendelijke groet,

Carlijn Gerritsen

Bijlage 4 Terugkoppelmoment - Vragenlijst

1.) Deze vraag betreft de kenmerken die van toepassing zijn op een goede leider / manager, zonder te kijken naar geslacht.

Wilt u **per tabel uw top 5** aangeven van kenmerken, waarbij 1 staat voor *meest van belang* en 5 staat voor *minst van belang maar wel van toepassing*. Het gaat hierbij om persoonlijkheidskenmerken, leiderschapskenmerken en wijze van communiceren die volgens u het meest van belang zijn voor een goede leider / manager.

- **Een goede leider en persoonlijkheidskenmerken**

Doorzettingsvermogen		Relativeringsvermogen	
Authentiek zijn		Vertrouwensband kunnen opbouwen	
Commercieel		Geen 9 tot 5 mentaliteit	
Eigen kwaliteiten kennen		Toekomstperspectief hebben	
Antennes hebben		Belemmeringen zien als kansen	
Niet ego-gericht zijn		Zichtbaar zijn	
Drive hebben		Passievol	
Goed in je vel zitten		Autonoom zijn	
Kennis en kunde over kunnen dragen		aanpakmentaliteit	
Praktisch			

- **Een goede leider / manager en leiderschapskenmerken**

Delegeren		Persoonlijke touch	
Voorbeeldrol		Spirit uitstralen	
Herhalen		Complimenteren	
Vertrouwen geven		Uitnodigend zijn	
Openstaan voor medewerkers		Afstanden verkleinen	
Dienend leiderschap		Kwaliteiten kunnen zien van anderen	
Betrokkenheid tonen		Mensen leren kennen	
Mediator zijn		Inlevingsvermogen	
Oog en oor hebben voor de werkvloer		Mentor	
Proces kennen		Creativiteit	
Innovatief		Mensen aannemen die sterk zijn op gebied waar jij zwak in bent	

- **Een goede leider / manager en communicatieve eigenschappen**

Eerlijk		Positief opbouwend communiceren	
Uitspreken van zaken die niet goed gaan		Communicatie gericht op aansturing	
Luisteren		Korte lijnen	
Open		Nee durven zeggen	
Laagdrempelig		Discussies durven aangaan	

Bereikbaar zijn		Persoonlijke communiceren	
Anticiperen in gesprekken		Deadlines stellen	
Tussentijds vooruitgang bespreken		Boodschap herhalen	

2.) De vier onderstaande tabellen geven kenmerken weer die toegekend worden aan vrouwen of mannen. Ik ben mij er terdege van bewust dat het hier sterk draait om generalisatie. Ondanks dat wil ik u vragen voor iedere tabel, de 5 kenmerken te nummeren van 1 tot en met 5 die voor u het meest van toepassing zijn betreffende dat onderwerp en het geslacht.

- **Masculiene⁸ persoonlijkheidskenmerken**

Minder op zoek naar balans		Eigenwijs	
Snelle groei		Makkelijk omgaan met tegenslag	
Gedreven		Risico's durven nemen	
Impulsief taken aannemen		Niet gewend aan omgang met vrouwen	
Minder aanvoelend vermogen		Energiek	
Taakgericht		Minder hoog EQ	

- **Feminiene persoonlijkheidskenmerken**

Persoonsgericht		Zakelijk beslissingen nemen	
Precies		Mensen in hun waarde laten	
Praktisch		Taken afwegen a.d.h.v. eigen kunnen	
Perfect willen zijn		Gezellig	
Charmant		Sneller schuldgevoel	
Minder macho		Nieuwsgierig	
Uiterlijk vertoon		Zelfkritisch	
Anderen geen kwaad willen doen		Aardig gevonden willen worden	
Meer dingen tegelijk kunnen doen			

- **Masculiene communicatiekenmerken**

Binnen 3 minuten alles bepaald		Minder luisteren	
Niet aanpassen aan niveau van gesprekspartner		Zenden	
Controleren of feedback goed is overgekomen		Praten om te praten	

- **Feminiene communicatiekenmerken**

Uitspreken van het totale woord		Communicatie gericht op oplossingen creëren	
Meer luisteren		Boodschap afstemmen op gesprekspartner	
Communiceren vanuit emotie		Rekening houden in communicatie met gevoelens van anderen	

⁸ Masculien heft betrekking op kenmerken die over het algemeen eerder toe te schrijven zijn aan mannen. Feminiën heft betrekking op eigenschappen die eerder toe te schrijven zijn aan vrouwen.

3.) Neemt u als voorbeeld een vrouw in gedachte die carrière wil maken. Binnen enkele jaren wil zij een invloedrijke positie vervullen binnen de organisatie waar zij nu werkzaam is. Wilt u in de onderstaande balk aangeven via de letter 'X' wat het meeste bepaald of een vrouw carrière kan maken.

- De carrière van een vrouw wordt....

bepaald door haar karakter.	voornamelijk bepaald door karakter, minder door omgeving*.	door karakter én omgeving bepaald.	voornamelijk bepaald door omgeving, minder door karakter.	bepaald door de omgeving.

*Omgeving staat hier voor de mensen om de vrouw heen binnen de organisatie waar zij werkzaam is. Denk hierbij aan haar manager of leidinggevende.

4.) Uit het overzicht van factoren die bevorderend of belemmerend kunnen werken in de carrière van een vrouw is een opvallend verschijnsel waar te nemen. Bij de factoren die worden omschreven als *bevorderend* komen voornamelijk persoonlijkheidskenmerken en factoren met betrekking tot de gezinssituatie naar voren die bevorderend werken.

De *mogelijkheden geboden door de organisatie* die bevorderend kunnen werken, worden nauwelijks genoemd. Kunt u bij de onderstaande stelling aangeven of u het hiermee eens bent ja of nee en daarop een korte toelichting geven?

- *Een organisatie kan bepaalde acties ondernemen om de carrière van vrouwen te bevorderen.*

Ja, mee eens want	Nee, mee oneens want

Bijlage 5 De competenties van een potentiële topvrouw

Een overzicht van kenmerken en competenties die een vrouw op weg naar de top dient te bezitten.

Een vrouw die de top wil behalen dient op het gebied van persoonlijkheid te beschikken over een sterk doorzettingsvermogen. Op haar weg zal ze diverse obstakels tegenkomen, mensen of zaken die als belemmering kunnen worden gezien. Doorzetten zal de potentiële topvrouw helpen deze hindernissen te nemen. Daarnaast kan zij haar authenticiteit gebruiken en uitdragen in de organisatie om haar vrouwelijkheid en positie binnen de organisatie uit te dragen. Zelfkennis van haar eigen kwaliteiten zal haar gedurende haar werk helpen vooruit te komen. In de omgang met collega's en medewerkers is een menselijke aanpak van groot belang bijgestaan door het luisteren naar je eigen intuïtie.

Voor vrouwen die de top willen behalen en daarbij een leiderschapsrol ambiëren dienen te beschikken over de mogelijkheid om te delegeren. Opdrachten uit te zetten bij die personen die daar goed in zijn gevolgd door het geven en tonen van vertrouwen in het kunnen van de medewerkers. Niet iedereen is een multi-talent, zelfs vrouwen die veel dingen tegelijk kunnen hebben aspecten waar zij minder gespecialiseerd in zijn.

Om dit aan te vullen is het van belang mensen om je heen te verzamelen die sterk zijn op gebieden waar je zelf zwak in bent. Een vrouw dient als leider gebruik te maken van coachende vaardigheden. Als vrouwelijk leider is het zeer van belang commitment te creëren en een wij-gevoel.



Op het gebied van communicatie zijn een aantal kenmerken van groot belang voor vrouwen die de top willen bereiken. In al haar vormen van communicatie dient de vrouw duidelijk te zijn in haar uitspraken. Bij het geven van taakopdrachten aan ondergeschikten is een niet directieve manier van communiceren gewenst. Hierbij geef je duidelijk het einddoel aan en welke verwachtingen je hebt maar de wijze waarop door de medewerker invulling wordt gegeven aan de opdracht laat je vrij.

Eerlijkheid duurt het langst en wordt ook als onontbeerlijk gezien voor een vrouwelijke leider. Luisteren en aandacht schenken aan de persoon die zijn zegje wil doen, is ten eerste aan te bevelen. Bij het leveren van kritiek is gebruik maken van positief opbouwend communiceren van belang.

Andere kenmerken die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen als zijnde van belang zijn:

Persoonlijkheid

- ❖ Oog voor omgeving
- ❖ Competitief
- ❖ Coachend werken
- ❖ Onbescheiden
- ❖ Charismatisch
- ❖ Inlevingsvermogen
- ❖ Van mensen houden
- ❖ Onafhankelijk gedrag

Leiderschap

- ❖ Onafhankelijk zijn
- ❖ Controleren
- ❖ Motiveren
- ❖ Stimuleren
- ❖ Flexibel
- ❖ Mensen inspireren
- ❖ Menselijk zijn
- ❖ Verplaatsen in medewerkers
- ❖ Visionair
- ❖ Lef tonen
- ❖ Geduldig
- ❖ Medeverantwoordelijkheid creëren bij medewerkers

Communicatie

- ❖ Direct
- ❖ Evalueren
- ❖ Visie uitdragen
- ❖ Passie uitdragen in wat je doet
- ❖ Praten mét mensen
- ❖ Helder zijn over resultaten
- ❖ Op alle niveaus kunnen communiceren

Bijlage 6 Overzicht overige kenmerken

Het overzicht toont alle kenmerken die gedurende de interviews zijn genoemd. De kenmerken die niet terug te vinden waren in de literatuur en die tijdens de aangepaste Delphi-methode niet naar voren kwamen als zijnde van belang, zijn in de onderstaande tabel weergegeven. In de tabel is een tweedeling te zien. De bovenste rij kenmerken is meer dan één keer genoemd. De onderste kenmerken zijn door de verschillende participanten maar één keer genoemd.

Persoonlijkheid	Leiderschap	Communicatie
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Commerciële instelling ❖ Eigen kwaliteiten kennen en daarvoor uitkomen ❖ Antennes hebben 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Openstaan voor medewerkers ❖ Dienend leiderschap: richting bepalen maar eigen invulling van medewerkers respecteren ❖ Betrokkenheid tonen 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Open ❖ Laagdrempelig zijn
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Niet ego-gericht zijn ❖ Drive hebben ❖ Goed in je vel zitten ❖ Kennis en kunde kunnen overdragen ❖ Praktisch ❖ Geen 9 tot 5mentaliteit hebben ❖ Aanpakmentaliteit ❖ Vertrouwensband kunnen opbouwen ❖ Toekomstperspectief hebben ❖ Belemmeringen zien als hindernissen ❖ Passievol ❖ Zichtbaar zijn ❖ Relativeringsvermogen ❖ Autonoom zijn 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mediator zijn ❖ Oog en oor hebben voor de werkvloer ❖ Voorbeeldrol aannemen ❖ Spirit uitstralen ❖ Complimenteren ❖ Uitnodigend zijn ❖ Afstanden verkleinen ❖ Ander zijn kwaliteiten zien ❖ Mensen leren kennen ❖ Persoonlijke touch ❖ Mentor ❖ Gaat om verhoudingen ❖ Innovatief vermogen ❖ Creativiteit ❖ Proces kennen 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Bereikbaar zijn ❖ Anticiperen in gesprekken ❖ Uitspreken van zaken die niet goed gaan ❖ Deadlines stellen en tussentijds terugkoppelen ❖ Beschikken over pedagogische kwaliteiten: herhalen van de boodschap ❖ Communicatie gericht op aansturing ❖ Korte lijnen ❖ Nee durven zeggen ❖ Discussies durven aangaan ❖ Persoonlijk contact

Ook op het gebied van persoonlijkheid is het mogelijk om verschillen tussen mannen en vrouwen te beschrijven. Dit overzicht schetst de kenmerken waarvan de participanten van mening zijn dat mannen en vrouwen deze beschikken.

Mannen	Vrouwen
❖ Macho-gedrag vertonen	❖ Bescheidenheid
❖ Ongeduldig	❖ Niet hiërarchie gevoelig
❖ Succes gericht	❖ Consensus bereiken
❖ Emotioneel	❖ Hoger inlevingsvermogen
❖ Niet stilstaan voor bezinking	❖ Luisteren naar intuïtie
❖ Werken op ego-niveau	❖ Innerlijke zorg
❖ Bekend met het spel binnen de organisatie	❖ Durven stil te staan voor bezinking
❖ Energiek	❖ Intermenselijk gericht
❖ Risico's durven nemen	❖ Zoeken naar balans werk/privé
❖ Hiërarchie gevoelig	❖ Nemen het spel erg serieus
❖ Minder praktisch	❖ Aanvoelend vermogen
❖ Zelfverzekerd	❖ Sneller uit het veld geslagen
❖ Ambiteus	❖ Zorgzaam
❖ Zelfverzekerdheid uitstralen	❖ Hoger EQ
	❖ Empathisch gedrag
	❖ Twijfelen over het eigen kunnen

Ook als we kijken naar kenmerken op het gebied van leiderschap is het mogelijk om verschillen te zien tussen beide geslachten.

Mannen	Vrouwen
❖ Aansturen vanuit kennis = macht	❖ Aansturen vanuit intuïtie
❖ Hiërarchische stijl	❖ Sturen vanuit jezelf
❖ Directief leidinggeven	❖ Coachende stijl
❖ Machtvertoon	❖ Sociaal
❖ Keihard, niet zachtvaardig te werk gaan	❖ Gericht op sociale interactie
	❖ Willen pleasen

Ook op het gebied van communicatie zijn er tussen mannen en vrouwen volgens de participanten verschillen te zien.

Mannen	Vrouwen
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Makkelijker praten ❖ Dirigeren ❖ In de rede vallen ❖ 2/3^e zelf aan het woord ❖ Minder behoefte aan feedback ❖ Binnen 3 minuten alles bepaald ❖ Niet aanpassen aan het niveau van de gesprekspartner ❖ Minder luisteren ❖ Zenden ❖ Praten om te praten ❖ Checken niet of boodschap goed overgekomen is 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Direct: hier draait het om ❖ Uitspreken van het totale woord ❖ Luisteren meer ❖ Stemt boodschap af op de persoon ❖ Koppelt terug of de boodschap duidelijk is overgekomen ❖ Oplossingsgericht communiceren ❖ Meer gericht op communicatie om relaties te onderhouden ❖ Aanpassen aan gespreksniveau van de gesprekspartner