

Welke baas kent zichzelf het best?

Een onderzoek naar factoren die van invloed zijn op zelf-ander overeenkomst tussen leidinggevend en medewerkers over het gedrag van de leidinggevend

Naam: N.M. Kupper (s0028436)

Begeleiders: Prof. dr. K. Sanders
Dr. A.A.M. Wognum

Enschede, juni 2007

Universiteit Twente
Faculteit Gedragwetenschappen
Afdeling Organisational Psychology &
Human Resource Development



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

SAMENVATTING

In deze studie is onderzocht op welke manier mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden verschillen in de mate van zelf-ander overeenkomst en waar deze verschillen door veroorzaakt worden. Hierbij is de relatie tussen geslacht, transformationeel leiderschap, teamcohesie en zelf-ander overeenkomst onderzocht, evenals de relatie tussen de geslachtssamenstelling van de dyade tussen leidinggevende en medewerker en zelf-ander overeenkomst. Uit de gegevens van 114 leidinggevenden en 228 medewerkers uit 114 Nederlandse organisaties kwam naar voren dat vrouwelijke leidinggevenden tegen de verwachting in niet meer zelf-ander overeenkomst vertonen dan mannelijke leidinggevenden. Ook werd er geen mediërend effect van transformationeel leiderschap gevonden. Wel bleek teamcohesie een licht mediërend effect te hebben op de relatie tussen transformationeel leiderschap en zelf-ander overeenkomst. In tegenstelling tot wat op basis van het relationele demografie perspectief werd verwacht, bleken dyades die gelijk zijn in geslacht een lagere zelf-ander overeenkomst te vertonen dan dyades die ongelijk zijn in geslacht, en bleek de Vm dyade (waarbij V=vrouwelijke leidinggevende en m=mannelijke werknemer) de hoogste zelf-ander overeenkomst te vertonen. De gevonden relaties maken duidelijk dat het belangrijk is om zelf-ander overeenkomst op dyadeniveau te onderzoeken en kenmerken van de dyade, zoals de geslachtssamenstelling, hierbij in acht te nemen.

SUMMARY

This study analyses how male and female leaders differ in their level of self-other agreement and what causes these differences. Hereby the relationship between gender, transformational leadership, team cohesiveness and self-other agreement was investigated as well as the relationship between the gender composition of the dyad between leader and subordinate and self-other agreement. Data from 114 managers and 228 subordinates in 114 Dutch organizations showed that, contrary to the expectations, female leaders did not show higher self-other agreement than did their male counterparts and transformational leadership did not work as a mediator. On the other hand, team cohesiveness did have a small mediating effect on the relationship between transformational leadership and self-other agreement. Contrary to what would be expected from a relational demography perspective, same-sex dyads had lower levels of self-other agreement than different-sex dyads and the Vm dyad (V=female leader, m=male subordinate) had the highest level of self-other agreement. The results clearly point out that it is important to study self-other agreement at the level of the dyads between leader and subordinate, hereby taking characteristics of the dyads like gender composition into account.

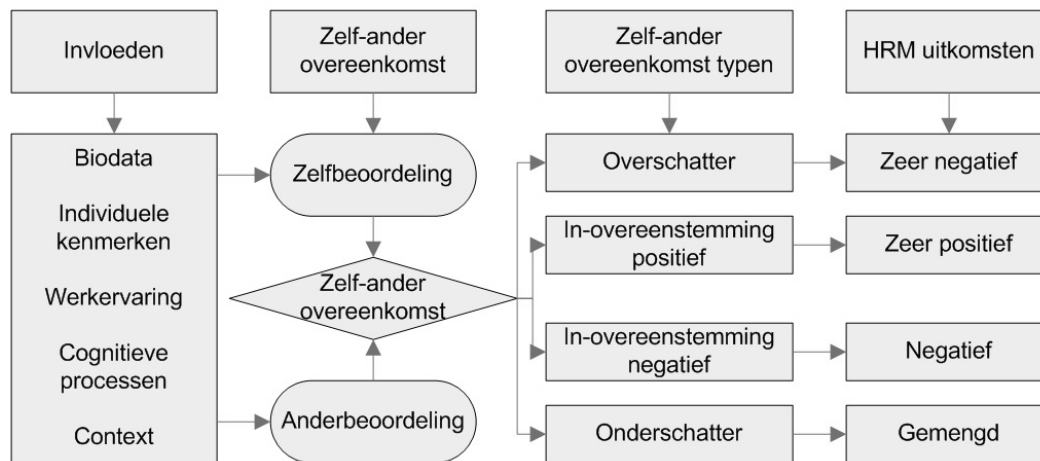
INLEIDING

Voor de beoordeling en ontwikkeling van gedrag, effectiviteit en prestatie van leidinggevendenden maken organisaties steeds vaker gebruik van de 360-graden feedback methode (Morgeson, Mudford & Campion, 2005). Het kenmerkende van deze methode is dat zelfbeoordelingen over het functioneren van de leidinggevende gecombineerd worden met beoordelingen door anderen, bijvoorbeeld medewerkers en/of klanten (Craig & Hannum, 2006). De 360-graden feedback levert de leidinggevendenden inzicht op in de verschillen tussen hoe zij zelf hun functioneren beoordelen en hoe anderen hun functioneren percipiëren. Er wordt aangenomen dat leidinggevendenden gemotiveerd raken om hun gedrag te verbeteren wanneer ze zich bewust worden van deze verschillen (Brett & Atwater, 2001).

Hoewel uit onderzoek blijkt dat de zelfbeoordeling van een leidinggevende vaak verschilt van hoe anderen hem of haar beoordelen (e.g., Furnham & Stringfield, 1998; Yammarino & Atwater, 1997), zijn organisaties erbij gebaat wanneer er wel zoveel mogelijk overeenstemming ontstaat in deze beoordelingen. In de onderzoeksliteratuur wordt overeenkomst tussen zelfbeoordelingen en beoordelingen door anderen (“zelf-ander overeenkomst”) namelijk geassocieerd met hogere effectiviteit en betere prestaties van de leidinggevende (e.g., Atwater, Ostroff, Yammarino & Fleenor, 1998; Atwater & Yammarino, 1992; Church, 1997; Ostroff, Atwater & Feinberg, 2004), wat weer positief gerelateerd is aan organisatieprestaties (Hogan, Curphy & Hogan, 1994). De verklaring hiervoor is dat leidinggevendenden met een hoge zelf-ander overeenkomst een groter zelfbewustzijn hebben (Atwater & Yammarino, 1992; Atwater et al., 1998), waardoor zij sensitiever zijn voor percepties van anderen en feedback van anderen gebruiken om hun eigen gedrag te verbeteren (Tsui & Ashford, 1994).

Een veelgebruikt model binnen de literatuur over zelf-ander overeenkomst is het model van Yammarino en Atwater (1997), dat is weergegeven in Figuur 1. Zij onderscheiden vier groepen beoordelaars: mensen die zichzelf overschatten (overschatters), mensen die zichzelf onderschatten (onderschatters), mensen die zichzelf negatief beoordelen en ook door anderen negatief beoordeeld worden (in-overeenstemming/negatief) en mensen die zichzelf positief beoordelen en ook door anderen positief beoordeeld worden (in-overeenstemming/positief). Het model laat zien dat de vier typen beoordelaars elk op een verschillende manier gerelateerd zijn aan HRM-uitkomsten. In hun theorie stellen de onderzoekers dat de beste uitkomsten behaald worden door de beoordelaars in de in-overeenstemming/positief groep. Dit blijkt ook uit empirisch onderzoek van Atwater et al. (1998), Atwater, Waldman, Robie, Ostroff & Johnson (2005) en Ostroff et al. (2004). Op

basis hiervan lijkt positieve zelf-ander overeenkomst dus wenselijk te zijn voor organisaties, aangezien betere prestaties en een hogere effectiviteit van een leidinggevende positief zijn voor de organisatieprestaties (Hogan & Kaiser, 2005).



Figuur 1. Model van zelf-ander overeenkomst (Yammarino & Atwater, 1997)

Er zijn veel factoren die van invloed zijn op zelfbeoordelingen (Mabe & West, 1982), beoordelingen door anderen (Brutus, Fleenor & McCauley, 1999) en zelf-ander overeenkomst (Atwater & Yammarino, 1992; Yammarino & Atwater, 1997). Diverse factoren, zoals organisatiecontext, cultuur, geslacht, leeftijd, persoonlijkheid en leiderschapsstijl van de leidinggevende zijn reeds onderwerp van onderzoek geweest (e.g. Atwater et al., 2005; Becker, Ayman & Korabik, 2002; London & Wohlers, 1991; Szarota, Zawadski & Strelau, 2002). Onderzoekers die de rol van het geslacht van de leidinggevende in relatie tot zelf-ander overeenkomst hebben onderzocht (e.g. Brutus et al., 1999; London & Wohlers, 1991; Ostroff et al., 2004), vonden dat er verschil bestaat tussen mannelijke en vrouwelijke managers op het gebied van zelf-ander overeenkomst. Uit deze onderzoeken blijkt dat vrouwelijke leidinggevers gemiddeld een hogere zelf-ander overeenkomst vertonen dan mannelijke leidinggevers en dat mannen vaker overschatters zijn. Hierbij wordt de zelfbeoordeling van een leidinggevende veelal vergeleken met de gemiddelde beoordeling van een groep medewerkers en hierdoor wordt voorbijgegaan aan de processen die een rol spelen op het individuele dyade niveau tussen leidinggevende en medewerker en de invloed die deze mogelijk hebben op zelf-ander overeenkomst.

Het is aannemelijk dat zelf-ander overeenkomst samenhangt met de relatie tussen leidinggevende en medewerker (London & Wohlers, 1991) en dat bepaalde factoren, zoals gelijkheid in geslacht tussen beoordeelde en beoordelaar, invloed hebben op deze relatie

(Harrison, Price & Bell, 1998). Er is enig onderzoek bekend waarbij biografische kenmerken van zowel de leidinggevende als de beoordelaars zijn onderzocht in relatie tot zelf-ander overeenkomst. Ostroff et al. (2004) vonden, in tegenstelling tot hun verwachting, niet meer zelf-ander overeenkomst wanneer leidinggevende en beoordelaar van hetzelfde geslacht waren dan wanneer ze niet van hetzelfde geslacht waren. Wohlers, Hall en London (1993), onderzochten de invloed van etniciteit en vonden dat zelf-ander overeenkomst hoger was wanneer beoordelaar en beoordeelde van dezelfde etnische afkomst waren. Ostroff et al. (2004) concluderen dat er behoefte is aan meer onderzoek dat ingaat op de dyadische relaties tussen de leidinggevende en de individuele medewerker.

Aangezien mannen en vrouwen verschillen in de manier waarop zij communiceren, leidinggeven en omgaan met feedback (e.g. Eagly & Carli, 2003; Roberts & Nolen-Hoeksema, 1994) is het goed mogelijk dat er ook verschillen zijn tussen mannen en vrouwen in de mate van zelf-ander overeenkomst met hun medewerkers over hun gedrag als leidinggevende. Het lijkt dan ook relevant om te onderzoeken op welke manier mannen en vrouwen verschillen, welke factoren hierbij een rol spelen en wat de implicaties daarvan zijn voor onder meer het te voeren personeelsbeleid. De voortdurende toename van vrouwelijke werknemers binnen organisaties (in Nederland steeg het aandeel van vrouwelijke werknemers en managers binnen organisaties tussen 1995 en 2005 van 37% naar 42% en steeg het aandeel vrouwelijke managers in die periode van 14% naar 24% (Portegijs, Hermans & Latha, 2006) onderstreept het belang van dit onderzoek.

Het huidige onderzoek draagt bij aan de bestaande literatuur, door te onderzoeken hoe mannelijke en vrouwelijke leidinggevers verschillen op het gebied van zelf-ander overeenkomst en welke mechanismen hiertoe bijdragen. In het onderzoek staat het dyadeniveau centraal. Niet alleen het geslacht van de leidinggevende, maar ook het geslacht van de medewerker wordt meegenomen. Dit levert nuttige inzichten op voor hedendaagse organisaties, waarin het percentage vrouwelijke werknemers en managers groeit. De centrale probleemstelling van het onderzoek luidt: *Is er een verschil in zelf-ander overeenkomst tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevers en zo ja, hoe kan dit worden verklaard?*

Gelijkheid in geslacht en zelf-ander overeenkomst

Meerdere onderzoekers hebben de rol van het geslacht van de leidinggevende in relatie tot zelf-ander overeenkomst onderzocht (e.g. Brutus et al., 1999; London & Wohlers, 1991; Ostroff et al., 2004). Uitgaande van de theorie van relationele demografie (Tsui & O'Reilly, 1989) is het echter waarschijnlijk dat niet alleen het geslacht van de leidinggevende, maar ook

het geslacht van de medewerkers die de leidinggevende beoordelen in combinatie met het geslacht van de leidinggevende van invloed is op zelf-ander overeenkomst.

De relationele demografie vindt zijn oorsprong in gelijkheids-aantrekking en sociale-categorisatietheorieën. Een voorbeeld hiervan is het homofilie-principe van Rogers (1979), dat beschrijft dat hoe meer mensen op elkaar lijken wat betreft leeftijd, geslacht, type werkzaamheden en sociaal-economische status, des te sterker de onderlinge bindingen zijn. Het uitgangspunt van deze theorieën en principes is dat overeenkomsten tussen individuen op demografische kenmerken zoals geslacht en etniciteit, belangrijke effecten kunnen hebben op hoe een individu zijn of haar (werk)omgeving ervaart, waardoor ook attitudes, relaties, groepsprocessen en prestaties beïnvloed kunnen worden (Ashforth en Mael, 1989; Riordan & Shore, 1997; Tsui & O'Reilly, 1989). Uit onderzoek blijkt dat gelijkheid in demografische kenmerken een positief effect heeft op onder meer werkhouding, prestaties, communicatie, beoordelingen en kwaliteit van relaties tussen individuen (e.g. Elfenbein & O'Reilly, 2007; Varma & Stroh, 2001; Wesolowski & Mossholder, 1997; Zenger & Lawrence, 1989).

Wanneer het relationele-demografieperspectief wordt toegepast op zelf-ander overeenkomst, leidt dit tot de verwachting dat gelijkheid in geslacht tussen leidinggevende en medewerker leidt tot een betere relatie en betere communicatie en daardoor tot meer zelf-ander overeenkomst. De gelijke dyades Vv (waarbij V=leidinggevende en v=medewerker) en Mm (waarbij M=leidinggevende en m=medewerker) zullen in dit geval meer zelf-ander overeenkomst vertonen dan de ongelijke dyades Vm (waarbij V=leidinggevende en m=medewerker) en Mv (waarbij M=leidinggevende en v=medewerker).

De verwachting dat gelijke dyades meer zelf-ander overeenkomst vertonen dan ongelijke dyades gecombineerd met het gegeven dat uit een aantal onderzoeken blijkt dat vrouwen over het algemeen meer zelf-ander overeenkomst vertonen dan mannen (Brutus et al., 1999; London & Wohlers, 1991; Ostroff et al., 2004; Szarota et al., 2002) leidt tot de verwachting dat van de twee gelijke dyades de Vv dyade meer zelf-ander overeenkomst vertoont dan de Mm dyade. Van de vier mogelijke dyades zal de Vv dyade dus de hoogste zelf-ander overeenkomst vertonen. Hieruit volgt de eerste hypothese:

H1a. Gelijkheid in geslacht tussen zelf en ander leidt tot een hogere zelf-ander overeenkomst dan ongelijkheid in geslacht.

H1b. De gelijke dyade Vv vertoont een hogere zelf-ander overeenkomst dan de gelijke dyade Mm en is daarmee de dyade met de hoogste zelf-ander overeenkomst.

Geslacht, leiderschapsstijl en zelf-ander overeenkomst

De onderzoekers die rapporteren dat vrouwen meer zelf-ander overeenkomst vertonen dan mannen (Brutus et al., 1999; London & Wohlers, 1991; Ostroff et al., 2004; Szarota et al., 2002), geven als mogelijke verklaring voor deze bevindingen dat vrouwen ontvankelijker zijn voor feedback en beter gebruik maken van feedback om zichzelf te verbeteren. Mannen zouden van nature meer gericht zijn op competitie, assertiever en zelfverzekerder zijn, en feedback vaker negeren (Ostroff et al., 2004). Een andere verklaring is dat vrouwen meer gericht zijn op interpersoonlijke relaties tussen zelf en anderen en meer zoeken naar overeenstemming met anderen terwijl mannen meer op onafhankelijkheid en competitie met anderen gericht zijn (London & Wohlers, 1991).

De eigenschappen waarvan wordt gedacht dat ze positief bijdragen aan zelf-ander overeenkomst, zoals interpersoonlijke oriëntatie en ontvankelijkheid voor feedback, zijn echter niet alleen typisch vrouwelijk (Eagly & Carli, 2003), maar zijn ook kenmerkend voor een transformationele leiderschapsstijl. Waar een transactionele manier van leidinggeven gekenmerkt wordt door een systeem van korte termijn doelen en taakgerichtheid, wordt een transformationele stijl van leidinggeven gekenmerkt door het uitdragen en delen van een visie en gerichtheid op interpersoonlijke relaties (Bass, 1997).

Atwater en Yammarino (1992) rapporteren dat er een positieve relatie bestaat tussen transformationeel leiderschap en zelf-ander overeenkomst. Het is dus mogelijk dat geslachtsverschillen in zelf-ander overeenkomst niet zozeer veroorzaakt worden door kenmerken van mannen en vrouwen, maar dat de leiderschapsstijl van de leidinggevende de verklarende factor is. Omdat vrouwen gemiddeld genomen meer transformationeel leiderschap vertonen dan mannen (Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003) en transformationeel leiderschap positief gerelateerd is aan zelf-ander overeenkomst (Atwater & Yammarino, 1992) zullen vrouwen vaker een hoge mate van zelf-ander overeenkomst kennen. Deze redenering leidt tot de volgende hypothesen:

H2a. Vrouwelijke leidinggevenden vertonen een hogere zelf-ander overeenkomst dan mannelijke leidinggevenden.

H2b. Transformationeel leiderschap medieert de relatie tussen geslacht en zelf-ander overeenkomst.

Teamcohesie en zelf-ander overeenkomst

Atwater en Yammarino (1992) gaan niet in op het mechanisme dat ten grondslag ligt aan de positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en zelf-ander overeenkomst. Hier speelt

teamcohesie mogelijk een mediërende rol. Van transformationele leidinggevers kan worden verwacht dat deze in vergelijking met niet-transformationele leidinggevers betere relaties met de medewerkers hebben, omdat zij de medewerkers stimuleren en motiveren, en dat er bij hen ook een betere sfeer en meer cohesie binnen het team ontstaat. Onderzoek van onder meer Sanders en Schyns (2006), Sivasubramaniam, Murry, Avolio & Jung (2002) en Stashevsky en Koslowsky (2006) bevestigt dit. Zij vonden dat naarmate medewerkers hun leider als transformationeel beschouwden, het team meer cohesief was.

Binnen cohesieve teams bestaan er sterke en kwalitatief goede interpersoonlijke relaties en is er meer ruimte voor tweerichtingsverkeer tussen leidinggevende en medewerkers (Beal, Cohen, Burke & McLendon, 2003). Ook blijkt uit onderzoek van onder meer Sanders en Nauta (2004), dat hoe meer cohesief een team is, hoe meer coöperatief gedrag de medewerkers vertonen. De verwachting is dan ook dat leidinggevers en medewerkers in een cohesief team meer op de hoogte zijn van elkaars oordeel en dat het geven en ontvangen van feedback en het adequaat reageren op feedback efficiënter verloopt dan in een niet-cohesief team. Op deze manier kan er meer zelf-ander overeenkomst ontstaan. In combinatie met de positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en teamcohesie (Sanders & Schyns, 2006; Stashevsky & Koslowsky, 2006; Sivasubramaniam et al., 2002) leidt dit tot de formulering van hypothese 3:

H3. Teamcohesie medieert de relatie tussen transformationeel leiderschap en zelf-ander overeenkomst.

METHODE

Respondenten

In het onderzoek is gebruik gemaakt van een dataset, verzameld door de Universiteit Twente in samenwerking met TNO-Kwaliteit van Leven¹. Deze dataset bevat gegevens van 114 leidinggevend en 228 medewerkers uit 114 Nederlandse organisaties. Van deze organisaties is 18% te typeren als micro-organisatie (minder dan 10 werknemers), 42 % is te omschrijven als kleine organisatie (10 tot 50 werknemers), 24% valt in de categorie middelgrote organisatie (50 tot 250 werknemers) en 16% is een grote organisatie (250 of meer werknemers). De gemiddelde leeftijd van de leidinggevend en is 41.9 jaar (SD=8.3) en de gemiddelde leeftijd van de medewerkers is 34.3 jaar (SD=8.5). Van de 114 leidinggevend en is 68% man en 32% vrouw. Van de 228 medewerkers is 36% man en 64% vrouw. De geslachtssamenstelling van de 228 dyades tussen leidinggevend en en medewerkers ziet er als volgt uit: 26% is Vv (vrouwelijke leidinggevend e met vrouwelijke medewerker), 6% is Vm (vrouwelijke leidinggevend e met mannelijke medewerker), 38% is Mv (mannelijke leidinggevend e met vrouwelijke medewerker) en 30% is Mm (mannelijke leidinggevend e met mannelijke medewerker).

Procedure

In elke organisatie hebben één leidinggevend e en twee van zijn of haar medewerkers een vragenlijst ingevuld. Er zijn twee aparte maar vergelijkbare vragenlijsten gebruikt, één voor de groep leidinggevend en en één voor de groep medewerkers. Beide groepen hebben de vragenlijsten oorspronkelijk ingevuld in het kader van de wedstrijd voor ‘beste peoplemanager van het jaar 2006’. Leidinggevend en konden zichzelf aanmelden voor de wedstrijd of zij konden door hun medewerker(s) aangemeld worden. Dit betekent dat er geen sprake van een aselechte steekproef. Om bias te voorkomen hebben alle leidinggevend en de instructie gekregen om naast het invullen van hun eigen vragenlijst hun medewerkers op alfabetische volgorde te rangschikken en de vragenlijst in te laten vullen door de bovenste twee medewerkers van deze lijst. De vragenlijsten zijn zelfstandig ingevuld door de twee groepen en zijn anoniem geretourneerd.

¹ TNO is een Nederlands onderzoeksinstituut dat als doelstelling heeft het toepassen van wetenschappelijke kennis in de praktijk. TNO-Kwaliteit van Leven is een van de vijf kerngebieden en richt zich op het waarborgen en verbeteren van gezondheid en menselijk functioneren.

Meetinstrumenten

De twee gebruikte vragenlijsten bevatten vragen over een breed scala aan onderwerpen, zoals leiderschapsstijl, effectiviteit en personeelsmanagement. Aan de leidinggevendenden is gevraagd om zichzelf te beoordelen op deze onderwerpen en aan de medewerkers is gevraagd om hun leidinggevende op deze punten te beoordelen.

Transformationeel leiderschap is gemeten met de schaal ‘coachend leiderschap’ van de CLIO (De Hoogh, Den Hartog & Koopman, 2004). Deze schaal bestaat uit elf items. Een voorbeelditem is: “Ik stimuleer mijn medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen”. De antwoordcategorieën lopen uiteen van 1 (helemaal niet mee eens) tot 5 (helemaal mee eens). De interne betrouwbaarheid (Cronbach alpha) is .82 voor de medewerkers en .78 voor de leidinggevendenden.

Teamcohesie is gemeten met een aangepaste schaal van Dobbins & Zaccaro (1986; zie ook Sanders & Schyns, 2006) die bestaat uit vijf items. De antwoordcategorieën lopen uiteen van 1 (helemaal niet mee eens) tot 5 (helemaal mee eens). De items gaan over de groep medewerkers aan wie de leidinggevende leiding geeft, inclusief de leidinggevende zelf. Een voorbeeld van een item uit deze schaal is: “Binnen ons team hebben we goede persoonlijke relaties”. De interne betrouwbaarheid (Cronbach alpha) is .78 voor de medewerkers en .68 voor de leidinggevendenden.

Zelf-ander overeenkomst is geoperationaliseerd als de mate van overeenkomst tussen leidinggevendenden en medewerkers met betrekking tot beoordelingen over de effectiviteit van de leidinggevendenden en hun wijze van personeelsmanagement. De effectiviteit van de leidinggevendenden is gemeten met de schaal ‘effectiviteit van leidinggevende’ (Nauta & Sanders, 2006). De schaal bestaat uit de volgende drie items: “De mate waarin u in het algemeen voldoet in uw rol van leidinggevende”; “De mate waarin u in de praktijk over leidinggevende kwaliteiten beschikt”; “De mate waarin u effectief bent in uw rol van leidinggevende”. De medewerkers is gevraagd om de leidinggevende een rapportcijfer van 1-10 te geven voor de betreffende aspecten en de leidinggevende is gevraagd zichzelf een rapportcijfer van 1-10 hiervoor te geven. De schaal heeft een hoge interne consistentie. Cronbach alpha is .91 voor de medewerkers en .82 voor de leidinggevendenden. De wijze van personeelsmanagement is gemeten met de schaal ‘personeelsmanagement’ (Nauta & Sanders, 2006). Deze schaal bestaat uit zeven items die gaan over de manier waarop de leidinggevende taken op het gebied van personeelsmanagement uitvoert. Voorbeelditems van deze schaal zijn: “Het selecteren van goed gekwalificeerde nieuwe medewerkers” en “Het begeleiden van medewerkers met problemen”. De medewerkers is gevraagd om de leidinggevende een

rapportcijfer van 1-10 te geven voor de betreffende aspecten en de leidinggevende is gevraagd zichzelf een rapportcijfer van 1-10 hiervoor te geven. De schaal heeft een Cronbach alpha van .89 voor de medewerkers en .72 voor de leidinggevendenden.

In de literatuur worden diverse methodes beschreven voor het meten van zelf-ander overeenkomst. Omdat er geen sprake is van één standaard methode, is ervoor gekozen om twee veelgebruikte methodes te gebruiken en te vergelijken. Voor beide gebruikte methodes geldt dat in dit onderzoek de zelf-ander overeenkomst niet per leidinggevende is berekend, maar per dyade tussen leidinggevende en medewerker. Dit maakt het mogelijk om de relatie tussen de geslachtssamenstelling van de dyade en de zelf-ander overeenkomst te onderzoeken.

De eerste methode is gebaseerd op een procedure die ontwikkeld is door Atwater en Yammarino (1992) en in diverse variaties is toegepast in onderzoek op het gebied van zelf-ander overeenkomst (e.g. Fleenor & McCauley, 1996; Sosik, 2001). Zij delen zelfbeoordelaars ten opzichte van de beoordelingen door anderen in drie categorieën in: in-overeenstemming beoordelaars, overschatters en onderschatters. In het huidige onderzoek is de methodiek van deze auteurs toegepast, met het verschil dat ten behoeve van de data-analyse de twee laatstgenoemde categorieën samengevoegd zijn tot één categorie, namelijk de geen-overeenstemming beoordelaars. De zelf-ander overeenkomst gebaseerd op deze methode (hierna te noemen: zelf-ander overeenkomst^{CAT}) is als volgt berekend. Voor het bepalen van de categorie zijn allereerst de totaalscores van de leidinggevendenden op de tien items over effectiviteit en personeelsmanagement en de totaalscores van de bijbehorende medewerkers op deze tien items van elkaar afgetrokken. Hierdoor ontstond per dyade een verschilscore. Wanneer de verschilscore van de leidinggevende meer dan een halve standaarddeviatie boven of onder de gemiddelde verschilscore lag, werd de leidinggevende in de geen-overeenstemming categorie ingedeeld. Leidinggevendenden wiens verschilscore binnen een halve standaarddeviatie boven of onder de gemiddelde verschilscore lag, werden gecategoriseerd als in-overeenstemming beoordelaars. Het gemiddelde is 0.46 (SD=.50), waarbij 0=geen overeenstemming en 1=wel overeenstemming.

De tweede methode is het maken van een zelf-ander overeenkomst index op basis van correlaties tussen de zelfbeoordelingen op een aantal items en de bijbehorende anderbeoordelingen op deze items (e.g. London & Wohlers, 1991; Wohlers et al., 1993). De zelf-ander overeenkomst gebaseerd op deze methode (hierna te noemen: zelf-ander overeenkomst^{COR}) is als volgt bepaald. Er is per dyade een correlatie berekend tussen de scores van de leidinggevende op de tien items over effectiviteit en personeelsmanagement en de scores van de medewerker op deze tien items. De gemiddelde correlatie is .22 (SD=.35).

De controlevariabelen die gebruikt zijn in het onderzoek zijn: geslacht, leeftijd, opleiding, grootte van de organisatie, het aantal medewerkers waarin leiding gegeven wordt (span of control) en het aantal jaren dat de leidinggevende werkzaam is in de huidige functie. Alle controlevariabelen zijn gebaseerd op zelfrapportage. Geslacht is in beide groepen gecodeerd als: 0=man en 1=vrouw. Opleiding is gecodeerd als: 1=lager/basis onderwijs, 2=LBO, 3=middelbaar onderwijs, 4=MBO, 5=Havo/VWO/HBS, 6=HBO en 7=(Post-)academisch onderwijs. Grootte van de organisatie is gecodeerd als: 1=micro-organisatie (minder dan 10 werknemers), 2=kleine organisatie (10 tot 50 werknemers), 3=middelgrote organisatie (50 tot 250 werknemers), 4=grote organisatie (250 of meer werknemers).

Analyses

Voor het toetsen van de eerste hypothese waarin wordt gesteld dat gelijke dyades een hogere zelf-ander overeenkomst vertonen dan ongelijke dyades en dat de Vv dyade een hogere zelf-ander overeenkomst vertoont dan de Mm dyade en daarmee de hoogste zelf-ander overeenkomst vertoont, zijn twee soorten toetsen uitgevoerd. Om de verschillen tussen de dyades op zelf-ander overeenkomst^{CAT} te onderzoeken zijn chi-kwadraat toetsen uitgevoerd waarbij de gelijke dyades met de ongelijke dyades zijn vergeleken en de Vv dyade met de Mm dyade is vergeleken. Om de verschillen tussen de dyades op zelf-ander overeenkomst^{COR} te onderzoeken zijn t-toetsen uitgevoerd waarbij de gelijke dyades met de ongelijke dyades vergeleken zijn en de Vv dyade met de Mm dyade vergeleken is.

Om te tweede en derde hypothese te toetsen zijn regressieanalyses uitgevoerd met zelf-ander overeenkomst als afhankelijke variabele. Een voorwaarde voor het uitvoeren van een regressieanalyse is dat de variabelen normaal verdeeld zijn. Om dit te onderzoeken zijn histogrammen en normaal-kwantiel plots gemaakt van de variabelen. Bij de variabele 'transformationeel leiderschap' lag de piek rechts van het midden, maar deze variabele is wel als normaal verdeeld beschouwd. Er zijn lineaire regressieanalyses uitgevoerd met zelf-ander overeenkomst^{COR} als afhankelijke variabele. Voor zelf-ander overeenkomst^{CAT} als afhankelijke variabele zijn logistische regressieanalyses uitgevoerd, vanwege het nominale karakter van deze variabele.

Met de regressieanalyses is getoetst of er sprake is van een mediator effect. Een gangbare methode om een mediator effect te toetsen is het plaatsen van de controlevariabelen in model 1, het plaatsen van de onafhankelijke variabele(n) in model 2 en het plaatsen van de veronderstelde mediërende variabele in model 3 (Baron & Kenny, 1986). Voor het toetsen

van de hypothese dat transformationeel leiderschap de relatie tussen geslacht en zelf-ander overeenkomst medieert, zijn de controlevariabelen in model 1 geplaatst, geslacht in model 2 en transformationeel leiderschap in model 3 en is gekeken naar de verschillen tussen model 2 en 3. Wanneer de oorspronkelijke significante samenhang tussen geslacht en zelf-ander overeenkomst verdwijnt wanneer transformationeel leiderschap wordt toegevoegd en deze laatste een significante samenhang met zelf-ander overeenkomst vertoont, dan medieert transformationeel leiderschap de relatie tussen geslacht en zelf-ander overeenkomst volledig. Voor de hypothese dat teamcohesie de relatie tussen transformationeel leiderschap en zelf-ander overeenkomst medieert, is teamcohesie toegevoegd in model 4 en is gekeken naar de verschillen tussen model 3 en 4. Er is sprake van een volledig mediërend effect van teamcohesie wanneer de oorspronkelijke significante samenhang tussen transformationeel leiderschap en zelf-ander overeenkomst verdwijnt wanneer teamcohesie wordt toegevoegd en deze laatste een significante samenhang met zelf-ander overeenkomst vertoont.

RESULTATEN

Beschrijvende statistiek

Relaties tussen variabelen

De gemiddelden en standaarddeviaties van de variabelen alsmede de correlaties tussen de verschillende variabelen zijn weergegeven in Tabel 1. Opvallend is dat zelf-ander overeenkomst^{CAT} met geen enkele variabele een significante relatie heeft. Zelf-ander overeenkomst^{COR} heeft daarentegen een significante positieve relatie met teamcohesie^{LG} ($r=.15$, $p<.05$), een significante negatieve relatie met leeftijd^{LG} ($r=-.17$, $p<.05$) en een significante negatieve relatie met het aantal jaren dat de leidinggevende werkzaam is in de huidige functie (jaren als LG) ($r=-.14$, $p<.05$).

Zoals verwacht is het geslacht van de leidinggevende (waarbij man=0 en vrouw=1) positief gerelateerd aan transformationeel leiderschap^{LG} ($r=.17$, $p<.01$) en aan transformationeel leiderschap^{MW} ($r=.19$, $p<.01$). Daarnaast is transformationeel leiderschap^{LG} volgens de verwachting positief gerelateerd aan teamcohesie^{LG} ($r=.57$, $p<.01$) en teamcohesie^{MW} ($r=.16$, $p<.05$) en is transformationeel leiderschap^{MW} positief gerelateerd aan teamcohesie^{LG} ($r=.19$, $p<.01$) en teamcohesie^{MW} ($r=.43$, $p<.01$). Het geslacht van de leidinggevende is ook positief gerelateerd aan teamcohesie^{LG} ($r=.16$, $p<.05$). Het geslacht van de medewerker (waarbij man=0 en vrouw=1) blijkt een positieve relatie te vertonen met transformationeel leiderschap^{MW} ($r=.18$, $p<.05$).

Wat betreft overeenkomst tussen zelfbeoordelingen van leidinggevend en beoordelingen door hun medewerkers, valt op dat de zelfbeoordelingen van de leidinggevend en de beoordelingen van de medewerkers een significante positieve relatie vertonen voor transformationeel leiderschap ($r=.20$, $p<.01$) en teamcohesie ($r=.27$, $p<.01$). Daarnaast valt op dat transformationeel leiderschap^{LG} een significante negatieve relatie heeft met de grootte van het bedrijf ($r=-.16$, $p<.05$) en de span of control ($r=-.14$, $p<.05$) en dat teamcohesie^{MW} een significante negatieve relatie heeft met de grootte van het bedrijf ($r=-.14$, $p<.05$).

Tabel 1

Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de variabelen

Variabele	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. transf. leiderschap LG	4.47	0.35													
2. teamcohesie LG	4.27	0.43	.57**												
3. transf. leiderschap MW	4.45	0.35	.20**	.19**											
4. teamcohesie MW	4.37	0.49	.16*	.27**	.43**										
5. overeenkomst-CAT	0.46	0.50	.00	.01	.07	.04									
6. overeenkomst-COR	0.22	0.35	.04	.15*	-.05	.05	-.06								
7. geslacht LG	0.33	0.47	.17**	.16*	.19**	.07	.03	-.02							
8. geslacht MW	0.64	0.48	.03	.05	.18**	.06	.02	-.02	.25*						
9. leeftijd LG	42.00	8.27	.11	-.05	-.03	-.07	.04	-.17*	-.10	-.03					
10. leeftijd MW	34.23	8.58	-.02	-.12	-.03	-.04	-.01	-.10	-.07	-.04	.15*				
11. span of control	15.39	21.32	-.14*	-.12	-.10	-.01	.05	-.04	-.17*	-.13	.09	.10			
12. grootte bedrijf	2.36	0.96	-.16*	-.13	-.06	-.14*	.02	-.14	-.05	.04	-.04	.10	.16*		
13. jaren als LG	7.25	6.67	-.01	.04	.06	.02	.10	-.14*	-.07	-.00	.50**	.06	-.06	-.02	

** = $p < .01$, * = $p < .05$

LG=leidinggevende, MW=medewerker

Geslacht: 0=man, 1=vrouw

Overeenkomst-CAT: 0=geen overeenkomst, 1=wel overeenkomst

Grootte bedrijf: 1=micro, 2=klein, 3=midelgroot, 4=groot

Verschillen tussen leidinggevend en medewerkers en mannen/vrouwen

In Tabel 2 zijn de gemiddelde scores op transformationeel leiderschap en teamcohesie te zien, uitgesplitst naar functie (leidinggevende of medewerker) en geslacht (man of vrouw). Ook bevat deze tabel de resultaten van de t-toetsen die uitgevoerd zijn om te toetsen of de scores van leidinggevend en medewerkers van elkaar verschillen en of er in beide groepen verschil is tussen de scores van mannen en vrouwen. Er blijkt geen significant verschil te zijn tussen de scores van leidinggevend en medewerkers op transformationeel leiderschap ($t(223)=-.838$, n.s.). Er is wel een significant verschil tussen de scores van leidinggevend en de scores van medewerkers op teamcohesie. Leidinggevend hebben significant lagere scores op teamcohesie dan medewerkers ($t(223)=-2.67$, $p<.01$). Daarnaast blijkt dat vrouwelijke leidinggevend significant hoger scoren dan mannelijke leidinggevend op zowel transformationeel leiderschap ($t(222)=-2.63$, $p<.01$) als teamcohesie ($t(129)=-2.31$, $p<.05$). Vrouwelijke medewerkers hebben significant hogere scores dan mannelijke medewerkers op transformationeel leiderschap ($t(140)=-2.57$, $p<.01$), maar de mannelijke en vrouwelijke medewerkers verschillen niet in hun scores op teamcohesie ($t(222)=-.844$, n.s.).

Tabel 2

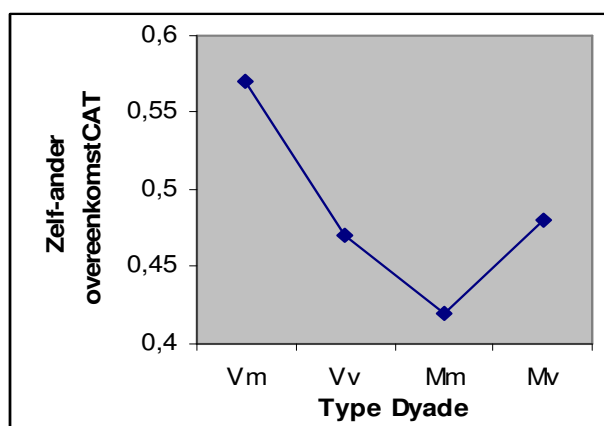
Gemiddelde scores op transformationeel leiderschap en teamcohesie, uitgesplitst naar leidinggevendenden/medewerkers en mannen/vrouwen

	Leidinggevendenden (LG)				Medewerkers (MW)				Verschil LG-MW
	Totaal	Man	Vrouw	Verschil M/V	Totaal	Man	Vrouw	Verschil M/V	
Trans. leiderschap	4.47	4.43	4.56	$t(222)=-2.63$ $p<.01$	4.45	4.36	4.49	$t(140)=-2.57$ $p<.01$	$t(223)=.838$ n.s.
Team-cohesie	4.27	4.22	4.37	$t(129)=-2.31$ $p<.05$	4.37	4.33	4.39	$t(222)=-.844$ n.s.	$t(223)=-2.67$ $p<.01$

Verschillen tussen typen dyades

Resultaten voor zelf-ander overeenkomst^{CAT}

Figuur 2 toont een grafische weergave van de gemiddelden van de vier typen dyades (Vm, Vv, Mm, Mv) op zelf-ander overeenkomst^{CAT}. Omdat zelf-ander overeenkomst^{CAT} oorspronkelijk gescoord is als 0=geen overeenkomst en 1=wel overeenkomst, betekent een gemiddelde score in de grafiek van 0.5 bijvoorbeeld dat 50% van de groep in de categorie 0 valt en 50% in de categorie 1. Wat opvalt in de figuur is dat de gelijke dyades (Vv en Mm) niet hoger scoren op zelf-ander overeenkomst^{CAT} dan de ongelijke dyades (Vm en Mv), en dat niet de Vv dyade, maar de Vm dyade de hoogste score op zelf-ander overeenkomst^{CAT} heeft.



Figuur 2. Gemiddelde scores zelf-ander overeenkomst^{CAT} voor Vm, Vv, Mm en Mv dyade

Dit is tegengesteld aan wat in hypothese 1 wordt verwacht.

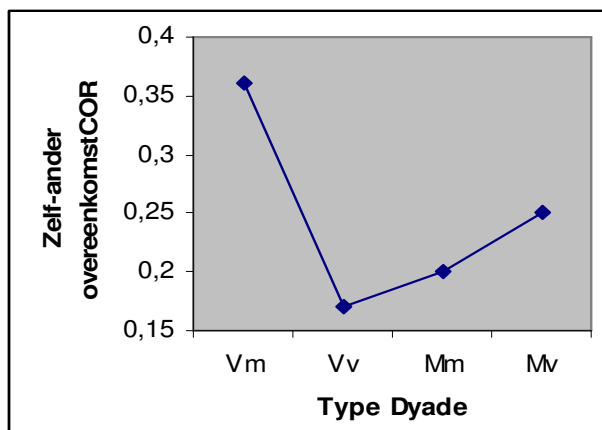
Ook de resultaten van de toetsing laten zien dat hypothese 1a en 1b niet bevestigd kunnen worden. De gemiddelde score van de gelijke dyades (Vv en Mm) is 0.44 (44% wel overeenkomst, 56% geen overeenkomst). De gemiddelde score van de ongelijke dyades (Vm en Mv) is 0.49 (49% wel overeenkomst, 51% geen overeenkomst).

Uit de resultaten van de chi-kwadraat toets blijkt dat de groepen niet significant van elkaar verschillen ($\chi^2(1)=.456$, n.s.). Hypothese 1a, waarin wordt gesteld dat gelijke dyades meer zelf-ander overeenkomst vertonen dan ongelijke dyades, kan dan ook niet bevestigd worden. De gemiddelde score van de Vv dyade is 0.47 (47% wel overeenkomst, 53% geen overeenkomst) en de gemiddelde score van de Mm dyade is 0.42 (42% wel overeenkomst,

58% geen overeenkomst). Ook deze twee groepen verschillen niet significant van elkaar ($\chi^2(1)=.229$, n.s.). Hypothese 1b, waarin gesteld wordt dat de Vv dyade hoger scoort dan de Mm dyade op zelf-ander overeenkomst en daarmee hoogste zelf-ander overeenkomst vertoont, kan aan de hand van deze resultaten eveneens niet bevestigd worden.

Resultaten voor zelf-ander overeenkomst^{COR}

In Figuur 3 wordt een grafische weergave getoond van de gemiddelde scores van de vier typen dyades op zelf-ander overeenkomst^{COR}. In de figuur is te zien dat de gelijke dyades (Vv en Mm) lagere scores hebben op zelf-ander overeenkomst^{COR} dan de ongelijke dyades (Vm en Mv). En ook hier is te zien dat niet de Vv dyade, maar de Vm dyade de hoogste score op zelf-ander overeenkomst^{COR} heeft.



Figuur 3. Gemiddelde scores zelf-ander overeenkomst^{COR} voor Vm, Vv, Mm en Mv dyade

Uit de resultaten van de t-toetsen blijkt, dat de gemiddelde scores van de gelijke dyades ($M=0.18$) en de gemiddelde scores van de ongelijke dyades ($M=0.27$) licht significant van elkaar verschillen ($t(198)=1.685$, $p<.10$). De gelijke dyades blijken een lagere score te hebben op zelf-ander overeenkomst^{COR} dan de ongelijke dyades. Hypothese 1a, waarin verondersteld wordt dat de gelijke dyades een hogere zelf-ander overeenkomst

vertonen dan de ongelijke dyades, wordt dan ook aan de hand van deze resultaten niet bevestigd. De gemiddelde score van de Vv dyade ($M=0.17$) verschilt niet significant ($t(106)=.362$, n.s.) van de gemiddelde score van de Mm dyade ($M=0.20$). Ook heeft niet de Vv dyade, maar de Vm dyade de hoogste score ($M=0.36$). De gemiddelde score van de Vm dyade is significant hoger dan de gemiddelde score van de Vv dyade ($t(40)=-2.447$, $p<.05$) en de Mm dyade ($t(32)=-2.269$, $p<.05$) en licht significant hoger dan de Mv dyade ($t(27)=-1.698$, $p=.10$). Hypothese 1b, waarin gesteld wordt dat de Vv dyade een hogere zelf-ander overeenkomst vertoont dan de Mm dyade en daarmee de hoogste zelf-ander overeenkomst vertoont, kan aan de hand van deze resultaten dan ook niet bevestigd worden.

Geslacht, leiderschap en teamcohesie

Resultaten analyses zelf-ander overeenkomst^{CAT}

In Tabel 3 zijn de resultaten weergegeven van de logistische regressieanalyses met zelf-ander overeenkomst^{CAT} als afhankelijke variabele. Model 1 bevat de controlevariabelen, in model 2 is geslacht^{LG} toegevoegd, in model 3 is transformationeel leiderschap^{LG} toegevoegd en in model 4 is teamcohesie^{LG} toegevoegd. Uit de analyses blijkt dat zowel geslacht^{LG}, transformationeel leiderschap^{LG} als teamcohesie^{LG} geen significante invloed hebben op zelf-ander overeenkomst^{CAT} en dat er geen sprake is van een mediërend effect van transformationeel leiderschap^{LG} en teamcohesie^{LG}. Hypothese 2, waarin gesteld wordt dat vrouwen meer zelf-ander overeenkomst vertonen (2a) en dat transformationeel leiderschap de relatie tussen geslacht^{LG} en zelf-ander overeenkomst medieert (2b), wordt aan de hand van deze resultaten niet bevestigd. Ook hypothese 3, waarin wordt voorspeld dat teamcohesie als een mediator werkt op de relatie tussen transformationeel leiderschap en zelf-ander overeenkomst, kan aan de hand van deze resultaten niet worden bevestigd.

Tabel 3

Resultaten logistische regressieanalyse met zelf-ander overeenkomst^{CAT} als afhankelijke variabele

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Leeftijd	.158	.126	.132	.128
Opleiding	.722	.613	.612	.608
Grootte organisatie	.041	.048	.052	.052
Span of control	.885	1.060	1.068	1.068
Jaren in huidige functie	2.358	2.419	2.425	2.372
Geslacht leidinggevende		.430	.401	.400
Transformationeel leiderschap			.008	.006
Teamcohesie				.000

**= $p \leq .01$ *= $p \leq .05$ += $p \leq .10$

Resultaten analyses zelf-ander overeenkomst^{COR}

De resultaten van de lineaire regressieanalyses met zelf-ander overeenkomst^{COR} als afhankelijke variabele zijn weergegeven in Tabel 4. Model 1 bevat de controlevariabelen. In model 2 is geslacht^{LG} toegevoegd en is te zien dat geslacht^{LG} een klein negatief, maar niet significant effect heeft op zelf-ander overeenkomst^{COR} ($\beta = -.052$, n.s.). Hypothese 2a kan dus niet worden bevestigd. In model 3 is transformationeel leiderschap^{LG} toegevoegd. Dit heeft

een klein positief, maar niet significant effect op zelf-ander overeenkomst^{COR} ($\beta=.074$, n.s.). Het toevoegen van transformationeel leiderschap leidt niet tot een significante verandering in het effect van geslacht en er is dan ook geen sprake van een mediërend effect. Hiermee is ook hypothese 2b niet bevestigd. In model 4 is teamcohesie^{LG} toegevoegd. Deze factor heeft een significante positieve invloed op zelf-ander overeenkomst^{COR} ($\beta=.180$, $p<.05$). Het toevoegen van teamcohesie^{LG} leidt tot een verandering in transformationeel leiderschap (van $\beta=.074$, n.s. naar $\beta=-.029$, n.s.). Hoewel deze verandering niet significant is, kan wel gesproken worden van een licht mediërend effect van teamcohesie. Hiermee is dan ook een gedeeltelijke ondersteuning voor hypothese 2 gevonden.

Tabel 4

Resultaten lineaire regressieanalyse met zelf-ander overeenkomst^{COR} als afhankelijke variabele

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Leeftijd	-.125	-.132	-.150+	-.118
Opleiding	-.124+	-.118+	-.121+	-.134+
Grootte organisatie	-.147*	-.150*	-.139+	-.134+
Span of control	-.009	-.017	-.005	.002
Jaren in huidige functie	-.113	-.115	-.113	-.131+
Geslacht leidinggevende		-.052	-.065	-.069
Transformationeel leiderschap			.074	-.029
Teamcohesie				.180*
R2	.072	.074	.079	.100
Verandering in R2	.072	.003	.005	.021

**= $p \leq .01$ *= $p \leq .05$ += $p \leq .10$

DISCUSSIE

Dit onderzoek had tot doel om de relatie tussen het geslacht van een leidinggevende en de mate van zelf-ander overeenkomst te onderzoeken, met inachtneming van de leiderschapsstijl van de leidinggevende, de cohesie van het team en de geslachtssamenstelling van de dyade tussen leidinggevende en medewerker. Het laatstgenoemde stond centraal in de eerste hypothese. Op basis van het relationele demografie perspectief werd in deze hypothese gesteld dat dyades van gelijk geslacht een hogere zelf-ander overeenkomst vertonen dan dyades van ongelijk geslacht. Ook werd gesteld dat de Vv dyade een hogere zelf-ander overeenkomst zou vertonen dan de Mm dyade en daarmee de hoogste zelf-ander overeenkomst zou vertonen. Voor beide veronderstellingen is geen ondersteuning gevonden. In tegenstelling tot de verwachting vertoonden gelijke dyades een lagere zelf-ander overeenkomst dan ongelijke dyades en vertoonde niet de Vv dyade, maar de Vm dyade van de vier groepen de hoogste zelf-ander overeenkomst.

In de tweede hypothese werd verondersteld dat vrouwelijke leidinggevers een hogere zelf-ander overeenkomst vertonen dan mannelijke leidinggevers en dat transformationeel leiderschap een mediërende variabele is in de relatie tussen geslacht en zelf-ander overeenkomst. Er is geen bevestiging gevonden voor deze hypothese. Vrouwelijke leidinggevers hebben weliswaar volgens de verwachting een meer transformationele leiderschapsstijl dan hun mannelijke collega's, maar er is niet aangetoond dat zij ook meer zelf-ander overeenkomst vertonen dan mannelijke leidinggevers. Ook het veronderstelde mediërend effect van transformationeel leiderschap kon niet worden aangetoond.

In tegenstelling tot de eerste en de tweede hypothese is er voor de derde hypothese wel gedeeltelijke ondersteuning gevonden. Deze hypothese voorspelde een mediërend effect van teamcohesie op de relatie tussen transformationeel leiderschap en zelf-ander overeenkomst. Wanneer zelf-ander overeenkomst gemeten werd als correlatie (volgens de methode van London & Wohlers, 1991), kon een licht mediator effect van teamcohesie aangetoond worden. Dit wil zeggen dat transformationele leidinggevers meer zelf-ander overeenkomst vertonen omdat zij meer teamcohesie creëren.

Gezien de gevonden verschillen in zelf-ander overeenkomst tussen de vier typen dyades is het duidelijk dat het belangrijk is zelf-ander overeenkomst op dyade niveau te onderzoeken en kenmerken van de dyade, zoals geslachtssamenstelling, hierbij te betrekken. De mate van zelf-ander overeenkomst van vrouwelijke leidinggevers blijkt in dit onderzoek hoger te zijn wanneer zij door een mannelijke werknemer worden beoordeeld dan wanneer zij door een vrouwelijke werknemer worden beoordeeld. Deze bevinding zou een

plausibele verklaring kunnen zijn voor het feit dat een aantal onderzoeken wel verschillen rapporteert tussen mannen en vrouwen (e.g. Brutus et al., 1999; London & Wohlers, 1991; Ostroff et al., 2004; Szarota et al., 2002) en een aantal niet (Church, 1997; Heidemeier, 2005; Wohlers et al., 1993), al is dit niet te controleren omdat deze onderzoeken geen informatie geven over het geslacht van de medewerkers. Wellicht zijn er ook verschillen in de relatie tussen transformationeel leiderschap, teamcohesie en zelf-ander overeenkomst voor de vier typen dyades. Het verdient de aanbeveling om hier in vervolgonderzoek nader op in te gaan.

Het gegeven dat de Vm dyade de hoogste zelf-ander overeenkomst vertoont ondersteunt weliswaar gedeeltelijk de literatuur waaruit blijkt dat vrouwen meer zelf-ander overeenkomst vertonen, maar het is in strijd met wat op basis van het relationele demografie perspectief wordt verwacht. De verwachting was dat juist de gelijke Vv dyade de hoogste zelf-ander overeenkomst zou vertonen. Een verklaring hiervoor kan gezocht worden in interactie- en communicatiestijlen van mannen en vrouwen. Een vrouwelijke leidinggevende met een mannelijke werknemer kan een ander patroon van interactie en communicatie kennen dan een vrouwelijke leidinggevende met een vrouwelijke werknemer. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het ‘krabsyndroom’ (Van Emmerik & Verleisdonk, 1989). De metafoor van krabben in een mand die elkaar naar beneden trekken wanneer zij omhoog uit de mand willen klimmen wordt hier gebruikt om aan te duiden dat vrouwen die carrière willen maken hierbij dwarsgezet worden door andere vrouwen. Ook kan er sprake zijn van het zogenaamde ‘queen bee syndrome’. Hiermee wordt bedoeld dat vrouwen die hogere functies bekleden zich steeds minder solidair naar vrouwelijke collega’s gaan gedragen (zie bijvoorbeeld Cooper, 1997; Van der Hulst & Sanders, 2004). Als er sprake is van deze gedragingen, zal dit een negatieve invloed hebben op onder meer de onderlinge relaties, het geven en ontvangen van feedback en uiteindelijk op zelf-ander overeenkomst.

Een andere verklaring voor het gevonden resultaat kan zijn dat de verwachting dat de gelijke Vv dyade de hoogste zelf-ander overeenkomst vertoont, gebaseerd is op de theorie dat gelijken elkaar aantrekken. Gelijkheid in geslacht is echter een vorm van oppervlakte (surface-level) gelijkheid. Deze gelijkheid is direct zichtbaar en mensen worden op het eerste gezicht aangetrokken door anderen met dezelfde oppervlakte gelijkheid. Als mensen langer met elkaar omgaan, bijvoorbeeld als zij in een team samenwerken, dan leert men op den duur door verbale en non-verbale communicatie de diepere (deep-level) gelijkheid van elkaar kennen. Dit is bijvoorbeeld gelijkheid in de waarden, interesses en attitudes die iemand heeft (Phillips, Northcraft & Neale, 2006). Als de diepere gelijkheid na verloop van tijd belangrijker wordt dan de oppervlakte gelijkheid, zijn het niet zozeer de gelijke sekse dyades

die veel zelf-ander overeenkomst vertonen, maar zijn het de dyades die bijvoorbeeld gelijke interesses of een gelijke werkhouding delen.

In het onderzoek zijn twee methodes voor het meten van zelf-ander overeenkomst vergeleken. De gevonden relaties die hiervoor zijn besproken komen allemaal voort uit de analyses waarbij gebruik is gemaakt van zelf-ander overeenkomst gemeten als correlatie (volgens de methode van London & Wohlers, 1991) en niet uit de analyses waarbij gebruik is gemaakt van zelf-ander overeenkomst gemeten als categorie (volgens de methode van Atwater & Yammarino, 1992). Toch is deze laatstgenoemde een veelgebruikte methode voor het bepalen van zelf-ander overeenkomst en zijn er ook in verscheidene onderzoeken significante relaties gevonden tussen de categorieën en andere factoren (e.g. Atwater & Yammarino, 1992; Fleenor & McCauley, 1996). De meest voor de hand liggende verklaring voor dit verschil is dat er in het huidige onderzoek onderscheid is gemaakt tussen twee groepen beoordelaars, in plaats van de gebruikelijke drie- of vierdeling.

Dit onderzoek kent een aantal methodologische beperkingen die mogelijk van invloed zijn geweest op de resultaten. Een belangrijke beperkende factor is de samenstelling van de steekproef. De data zijn verzameld in het kader van een wedstrijd voor de beste baas van het jaar. Het ligt dan voor de hand dat de leidinggevenden die zichzelf opgegeven hebben of die opgegeven zijn door hun medewerkers, al in de categorie ‘redelijk tot zeer goede bazen’ vallen of denken te vallen. In deze studie kan dus sprake zijn van een onderschatting van de effecten. Daarnaast waren zowel leidinggevenden als medewerkers op de hoogte van het wedstrijdelement en dit kan geleid hebben tot sociaal wenselijke antwoorden. Ook zijn de leidinggevenden weliswaar geïnstrueerd over welke medewerkers zij moesten selecteren, maar is de uitvoer hiervan aan hen zelf overgelaten. Dit kan ervoor hebben gezorgd dat de leidinggevende juist die medewerkers heeft uitgezocht van wie hij of zij een positieve reactie verwachtte. Een andere beperking is de grootte van de steekproef en de man/vrouw verhouding in beide groepen. Hierdoor waren bepaalde typen dyades oververtegenwoordigd in de dataset en andere typen ondervertegenwoordigd. Daarnaast is het onderzoek cross-sectioneel van aard is en daarom kunnen er geen uitspraken worden gedaan over causaliteit. Omdat het bovendien denkbaar is dat de zelf-ander overeenkomst toeneemt naarmate leidinggevende en medewerker elkaar langer en beter kennen, is longitudinaal onderzoek aan te raden.

Hiernaast is het een beperking dat er geen vragen in de lijst voorkwamen over de grootte van het team, het aantal jaren dat de medewerker en de leidinggevende al samen werken en hoe frequent en intensief ze contact hebben. Dit zouden goede controlevariabelen

zijn geweest. Ook is het een beperking dat het in het onderzoek niet mogelijk was om te controleren voor type organisatie, want uit onderzoek van onder meer Brutus, Fleenor en London (1998) blijkt dat zelf-ander overeenkomst per type organisatie kan verschillen. Het is denkbaar dat bepaalde typen dyades veel voorkomen bij bepaalde typen organisaties, bijvoorbeeld de Vv dyade bij 'vrouwelijke' organisaties zoals de zorg en de Mm dyade bij 'mannelijke' organisaties zoals de bouw. Omdat hier niet voor gecontroleerd is kan het zijn dat niet zozeer de geslachtssamenstelling van de dyade, maar het type organisatie de verklarende factor. Het is dan ook aan te raden om in vervolgonderzoek ook het type organisatie mee te nemen in de analyses.

Hoewel vrijwel geen van de hypotheses bevestigd kon worden is het onderzoek op andere punten wel erg waardevol. Het biedt nieuwe perspectieven op het gebied van geslacht, transformationeel leiderschap, teamcohesie en zelf-ander overeenkomst. Het is één van de weinige onderzoeken waarbij het geslacht van de medewerkers wordt meegenomen in de analyses. Daarnaast is het één van de eerste onderzoeken waarbij de dyade tussen de leidinggevende en de individuele medewerker centraal staat. Door de zelf-ander overeenkomst voor elke dyade te berekenen, kan ook de invloed van kenmerken van de dyade, zoals de geslachtssamenstelling, onderzocht worden. Hier is tot op heden in de literatuur nauwelijks aandacht aan besteed.

Het is dan ook belangrijk dat er in de toekomst meer onderzoek wordt gedaan naar zelf-ander overeenkomst in het algemeen en naar zelf-ander overeenkomst op dyadeniveau, zeker ook gezien de wereldwijde populariteit van 360-graden feedback, de toename van vrouwelijke werknemers en leidinggevend en op de arbeidsmarkt en de implicaties die het heeft voor organisaties. Organisaties streven naar zo effectief mogelijk leiderschap en zo hoog mogelijke organisatieprestaties. Meer kennis van zelf-ander overeenkomst is enerzijds nuttig voor human resource management binnen organisaties, in die zin dat het bijvoorbeeld inzichten biedt op het gebied van werving en selectie, het samenstellen van teams en het vormgeven van het feedbackproces, op zo'n manier dat de hoogste zelf-ander overeenkomst ontstaat. Anderzijds is het nuttig op het gebied van human resource development, omdat het aanknopingspunten biedt voor de ontwikkeling van mensen in de organisatie, bijvoorbeeld het ontwikkelen van transformationeel leiderschap en het ontwikkelen van zelfbewustzijn bij leidinggevend en, om zo meer zelf-ander overeenkomst, hogere effectiviteit en betere prestaties te behalen.

REFERENTIES

- Ashforth, B.E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Atwater, L.E., Ostroff, C., Yammarino, F.J. & Fleenor, J.W. (1998). Self-other rating agreement: Does it really matter? *Personnel Psychology*, 51, 577-597.
- Atwater, L.E., Waldman, D., Robie, C., Ostroff, C. & Johnson, K.M. (2005). Self-other agreement: Comparing its relationship with performance in the U.S. and Europe. *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 25-40.
- Atwater, L.E. & Yammarino, F.J. (1992). Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions. *Personnel Psychology*, 45, 141-164.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries. *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Beal, D.J., Cohen, R.R., Burke, M.J. & McLendon, C.L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 989-1004.
- Becker, J., Ayman, R. & Korabik, K. (2002). Discrepancies in self/subordinates' perceptions of leadership behavior: Leader's gender, organizational context and leader's self-monitoring. *Group & Organization Management*, 27, 226-244.
- Brett, J.F. & Atwater, L.E. (2001). 360° Feedback: Accuracy, reactions and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86, 930-942.
- Brutus, S., Fleenor, J.W. & London, M. (1998). Does 360-degree feedback work in different industries? A between-industry comparison of the reliability and validity of multi-source performance ratings. *Journal of Management Development*, 17, 177-190.
- Brutus, S., Fleenor, J.W. & McCauley, C.D. (1999). Demographic and personality predictors of congruence in multi-source ratings. *Journal of Management Development*, 18, 417-435.
- Church, A. (1997). Managerial self-awareness in high-performing individuals in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 82, 281-292.

- Cooper, V.W. (1997). Homophily or the queen bee syndrome: Female evaluation of female leadership. *Small Group Research*, 28, 483-499.
- Craig, S.B. & Hannum, K. (2006). Research update: 360-degree performance assessment. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 117-122.
- De Hoogh, A.H.B., Den Hartog, D.N. & Koopman, P.L. (2004). De ontwikkeling van de CLIO: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 17, 354-381.
- Dobbins, G.R. & Zaccaro, S.J. (1986). The effects of group cohesion and leader behaviour on subordinate satisfaction. *Group and Organizational Studies*, 11, 203-219.
- Eagly, A.H. & Carli, L.L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834.
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C. & Van Engen, M.L. (2003). Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591.
- Elfenbein, H.A. & O'Reilly, C.A. (2007). Fitting in: The effects of relational demography and person-culture fit on group processes and performance. *Group Organization Management*, 32, 109-142.
- Fleenor, J.W. & McCauley, C.D. (1996). Self-other rating agreement and leader effectiveness. *Leadership Quarterly*, 7, 487-506.
- Furnham, A. & Stringfield, P. (1998). Congruence in job-performance ratings: A study of 360-degree feedback examining self, manager, peers and consultant ratings. *Human Relations*, 51, 517-530.
- Harrison, D.A., Price, H.A. & Bell, M.P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41, 96-107.
- Heidemeier, H. (2005). Self and supervisor ratings of job performance: meta-analyses and a process model of rater convergence. Dissertation, University of Erlangen-Nuremberg.
- Hogan, R., Curphy, G.J. & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493-504.
- Hogan, R. & Kaiser, R.B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169-180.
- London, M. & Wohlers, A.J. (1991). Agreement between subordinate and self-ratings in upward feedback. *Personnel Psychology*, 44, 375-390.

- Mabe, P.A. & West, S.G. (1982). Validity of self-evaluation of ability: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 67, 280-296.
- Morgeson, F.P., Mudford, T.V. & Campion, M.A. (2005). Coming full circle: Using research and practice to address 27 questions about 360-degree feedback programs. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57, 196-209.
- Nauta, A. & Sanders, K. (2006). Vragenlijst voor baas van het jaar.
- Ostroff, C., Atwater, L.E., & Feinberg, B.J. (2004). Understanding self-other agreement: A look at rater and ratee characteristics, context and outcomes. *Personnel Psychology*, 57, 333-375.
- Phillips, K.W., Northcraft, G.B. & Neale, M.A. (2006). Surface-level diversity and decision-making in groups: When does deep-level similarity help? *Group Processes And Intergroup Relations*, 9, 467-482.
- Portegijs, W., Hermans, B. & Latha, V. (2006). *Emancipatiemonitor 2006*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Riordan, C.M. & Shore, L.M. (1997). Demographic diversity and employee attitudes: an empirical examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology*, 82, 342-358.
- Roberts, T. & Nolen-Hoeksema, S. (1994). Gender comparisons in responsiveness to others' evaluations in achievement settings. *Psychology of Women Quarterly*, 18, 221-240.
- Rogers, E.M. (1979). Network analysis of the diffusion of innovations. In: P.W. Holland & S. Leinhardt. *Perspectives on social network research* (pp. 137-194). New York: Academic Press.
- Sanders, K. & Nauta, A. (2004). Social cohesiveness and absenteeism: The relationship between characteristics of employees and short-term absenteeism within an organization. *Small Group Research*, 35, 724-741.
- Sanders, K. & Schyns, B. (2006). Leadership and solidarity behaviour: Consensus in perception of employees within teams. *Personnel Review*, 35, 538-566.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W.D., Avolio, B.J. & Jung, D.I. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group Organization Management*, 27, 66-96.
- Sosik J.J. (2001). Self-other agreement on charismatic leadership: Relations with work attitudes and managerial performance. *Group Organization Management*, 26, 484-511.
- Stashevsky, S. & Koslowsky, M. (2006). Leadership team cohesiveness and team performance. *International Journal of Manpower*, 27, 63-74.

- Szarota, P., Zawadski, B. & Strelau, J. (2002). Big five domain and gender as determinants of rater agreement: A comparison based on self- and peer ratings on the Polish Adjective list. *Personality and Individual Differences*, 33, 1265-1277.
- Tsui, A.S. & Ashford, S.J. (1994). Adaptive self-regulation: A process view of managerial effectiveness. *Journal of Management*, 20, 93-121.
- Tsui, A.S. & O'Reilly, C.A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *The Academy of Management Journal*, 32, 402-423.
- Van der Hulst, R.C., & Sanders, K. (2004). De keerzijde van sociaal kapitaal. In: H. van Emmerik & K. Sanders. *Solidair gedrag binnen moderne organisaties: Onderzoek naar het geven van steun en hulp op de werkplek* (pp. 261-286). Amsterdam: Aksant.
- Van Emmerik, IJ.H. & Verleisdonk, Y. (1989). *Naar een vrouwvriendelijk personeelsmanagement: Bouwstenen voor beter beleid*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Varma, A. & Stroh, L.K. (2001). The impact of same-sex LMX dyads on performance evaluations. *Human Resource Management*, 40, 309-320.
- Wesolowski, M.A. & Mossholder, K.W. (1997). Relational demography in supervisor-subordinate dyads: Impact on subordinate job satisfaction, burnout and perceived procedural justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 351-362.
- Wohlers, A.J., Hall, M. & London, M. (1993). Subordinates rating managers: Organizational and demographic correlates of self/subordinate agreement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 263-275.
- Yammarino, F.J. & Atwater, L.E. (1997). Do managers see themselves as others see them? Implications of self-other rating agreement for human resources management. *Organizational Dynamics*, 25, 35-44.
- Zenger, T.R. & Lawrence, B.S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *The Academy of Management Journal*, 32, 353-376.