

De invloed van het tonen van visie en assertieve gedragingen op de leiderschapseffectiviteit van mannelijke en vrouwelijke leiders

Author: Milou Wolsing
University of Twente
P.O. Box 217, 7500AE Enschede
The Netherlands

ABSTRACT

In dit onderzoek wordt er ingezoomd op de effectiviteit van mannelijke en vrouwelijke leiders. Daarbij wordt er specifiek gekeken naar de gedragingen 'assertiviteit' en 'visie'. Deze gedragingen zijn afkomstig uit de 'Full-Range Leadership Theory'. Om de verbanden tussen leiderschapseffectiviteit en assertieve gedragingen en het tonen van visie te testen is er gebruik gemaakt van twee methoden: (1) video gecodeerd gedrag gedurende een reguliere stafvergadering (2) enquête gebaseerd op de 'Multifactor Leadership Questionnaire' onder de medewerkers (n=364) en de leidinggevenden (n=29). De leidinggevenden zijn opgedeeld in twee sub steekproeven, de mannelijke leidinggevenden (n=20) en vrouwelijke leidinggevenden (n=9). De resultaten uit de medewerkers enquête zijn gebruikt om de leiderschapseffectiviteit vast te stellen. Er zijn geen significante relaties gevonden tussen leiderschapseffectiviteit en assertieve gedragingen of het tonen van visie. Wel is er uit de resultaten naar voren gekomen dat gedragingen conform de stereotyperol voor de mannelijke en vrouwelijke leiders beide bijdraagt aan de leiderschapseffectiviteit.

Begeleiders: Marcella Hoogeboom en Celeste Wilderom

Trefwoorden

Leiderschapsgedragingen, leiderschapseffectiviteit, Full-Range Leadership Theory, Multifactor Leadership Questionnaire, genderverschillen, video-based coderen, visie en assertiviteit.

Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page. To copy otherwise, or republish, to post on servers or to redistribute to lists, requires prior specific permission and/or a fee.

5th IBA Bachelor Thesis Conference, July 2nd, 2015, Enschede, The Netherlands.

Copyright 2015, University of Twente, The Faculty of Behavioural, Management and Social sciences.

1. INTRODUCTIE

Binnen de publieke en private organisaties heerst een scheve verdeling tussen mannen en vrouwen op topposities. Er zijn veel initiatieven om meer vrouwen op topposities te krijgen, echter vallen de resultaten tegen. In Nederland is er een streefpercentage voor 2016 gesteld van 30%. Begin 2015 is dat nog respectievelijk 8,9% en 11,2% (VNO-NCW, 2015). Publieke en private organisaties hebben grote behoefte aan nieuwe kennis op het gebied van effectief vrouwelijk leiderschap om meer vrouwen op topfuncties te krijgen. Dit is terug te zien in de wetenschap. De laatste decennia zijn genderverschillen een belangrijk onderwerp binnen de leiderschapsliteratuur (Sánchez-Moreno et al., 2015; Hoobler et al., 2014; Cuadrado et al., 2015; Eagly & Karau, 2002; Eagly et al., 2003; Scott & Brown, 2006).

1.1 Relevantie

Op dit moment ontbreekt de kennis over de invloed van specifieke gedragingen op de effectiviteit van leiderschap. In de huidige literatuur is tot nu toe veelvuldig ingegaan op leiderschapsstijlen en de effectiviteit daarvan. Conger en Kanungo (1994) hebben onderzoek gedaan naar charismatisch leiderschap, Joshi et al. (2009) naar inspirationeel leiderschap en Bass (1985) naar transformationeel leiderschap. Naast losse leiderschapsstijlen is er veel aandacht geweest voor de 'Full-Range Leadership Theory' (FRLT). Dit model bestaat uit drie leiderschapsstijlen waar precieze gedragsmatige aspecten aan gekoppeld zijn (Cuadrado et al., 2015; Michel et al., 2010; Antonakis et al., 2003; Judge & Piccolo, 2004). Er is nog weinig ingezoomd op de specifieke gedragingen die een leider vertoont. Uleman (1991) beschreef al eerder dat onderzoek naar specifieke gedragingen een basis is om leiderschapseffectiviteit in kaart te brengen.

In veel onderzoek wordt gebruik gemaakt van cross-sectional onderzoek met behulp van vragenlijsten onder volgers (Gardner et al., 2010; Hunter et al., 2007; Lowe & Gardner, 2000). Wanneer er enkel van deze methode gebruik wordt gemaakt heeft dit twee nadelige gevolgen voor de resultaten. Ten eerste worden emoties, gedachten en reacties van volgers en leiders niet geanalyseerd. Juist deze variabelen zijn fundamenteel voor het beoordelen van effectiviteit van leiderschap (Day & Sin, 2011; Lord et al., 2011). Ten tweede heeft de mening en perceptie van medewerkers veel invloed op het beoordelen van de leider (Eagly & Karau, 2002; Wigboldus et al., 2003; Scott & Brown, 2006). De beoordelingen van de medewerkers zal altijd subjectief zijn. Om een leiderschapsstijl vast te stellen van een leider door middel van vragenlijsten onder medewerkers worden er drie stappen gemaakt. Eerst nemen de volgers de leider waar, dan vormen ze een mening over de leider en daarna vullen ze een enquête in of worden ze geïnterviewd. Ondanks de subjectiviteit van de beoordelingen, kan er met deze data wel een beeld worden gevormd van de leiderschapsstijl die een leider hanteert, maar het brengt niet het exacte gedragsrepertoire van een leider in beeld. In een aantal onderzoeken wordt aanbevolen om een andere onderzoeksmethode te hanteren (Yukl, 1999; Hunt, 1999, McGrath & Johnson, 2003).

Dit onderzoek brengt met behulp van minutieuze video codering leiderschapsgedrag weer en zal een uitbreiding zijn van de huidige literatuur. De verschillen binnen het gedragsrepertoire van effectieve mannelijke en vrouwelijke leiders kunnen via deze methode worden geconstateerd. Het is van groot belang dat op de tweede nauwkeuring het gedrag van de leiders wordt gecodeerd om tot een valide resultaat te komen. De methode is niet nieuw, want een aantal eerdere

onderzoeken heeft deze onderzoeksmethode al gebruikt (onder andere; Van der Weide & Wilderom, 2006; Berends, 2015).

Het onderzoek zal bijdragen aan de leiderschapontwikkeling van de leidinggevendenden binnen een organisatie. In de praktijk is terug te zien dat er over vrouwelijke leidinggevendenden nog weinig bekend is, zoals in de inleiding te lezen is. Wanneer er bekend is welke invloed een bepaalde gedraging heeft op de effectiviteit van leiderschap kan er concreet feedback gegeven worden op het gedrag van een leider. Wanneer blijkt dat gedragingen voor mannen en vrouwen op een ander niveau effectief zijn, kan dit worden gebruikt bij de beoordeling van en trainingen voor leidinggevendenden. Daarnaast kan de afdeling werving en selectie gebruikmaken van nieuwe informatie waarmee een betere inschatting kan worden gemaakt of een man of vrouw een effectieve leider zal zijn.

Dit onderzoek draagt ten eerste bij aan de al bestaande leiderschapsliteratuur door specifieke gedragingen te onderzoeken in plaats van de leiderschapsstijlen die al veelvuldig onderzocht zijn. Er is wel veel bewijs gevonden welke leiderschapsstijlen effectief zijn en veel gebruikt worden door mannen en door vrouwen, maar er is nog weinig gekeken naar de verschillen binnen het gedragsrepertoire. Ten tweede wordt er niet alleen gebruik gemaakt van een vragenlijst, maar ook van minutieuze video codering. Door het coderen van video's wordt zowel verbale als non-verbale communicatie geobserveerd. Tot slot is er in de praktijk behoefte aan meer kennis over de effectiviteit van leidinggevendenden.

1.2 Probleem omschrijving

In dit onderzoek worden de gedragingen 'assertiviteit' en 'visie' geanalyseerd om meer kennis te vergaren over de invloed die deze gedragingen hebben voor de effectiviteit van mannelijke en vrouwelijke leiders. De huidige literatuur spreekt elkaar tegen over de invloed die gender heeft op leiderschapseffectiviteit. Uit enkele onderzoeken blijkt dat gender een minder invloedrijke rol heeft op de effectiviteit van leiderschap in vergelijking met persoonlijke eigenschappen en culturele factoren (Blackmore, 2010; Madden, 2005). Andere onderzoeken stellen juist dat er nog te weinig bekend is over de invloed van gender op leiderschap en gaan dieper op het onderwerp in (Bark et al., 2015; Wood & Early, 2002). Het doel van dit onderzoek is meer kennis te verwerven over de invloed van de gedragingen 'assertiviteit' en 'visie' op de effectiviteit van leiderschap van zowel mannelijke als vrouwelijke leidinggevendenden.

Zowel assertieve gedragingen als het tonen van visie worden door de literatuur toegewezen wordt aan effectieve leiders (Bass & Avolio, 1993; Wilderom, Van den Berg en Wiersma, 2012) en tegelijkertijd worden deze gedragingen gezien als masculiene eigenschappen (Orlofsky & Windle, 1978; Scott & Brown, 2006). Beide gedragingen vallen buiten het stereotype beeld van de vrouw, maar wel in het stereotype beeld van een leider. In dit onderzoek wordt het gebruik van assertieve gedragingen en tonen van visie van mannelijke en vrouwelijke leiders vergeleken. Daarnaast wordt dezelfde vergelijking gemaakt tussen de effectief en ineffectief vrouwelijk leiders. De resultaten moeten aantonen in hoeverre vrouwelijke en mannelijke leiders en effectief en ineffectief vrouwelijke leiders overeenkomen en verschillen op het gebied van assertief gedrag en het tonen van visie.

De vraag die centraal staat is: *'Welke verschillen bestaan er tussen het gebruik van assertieve gedragingen en het tonen van visie door vrouwelijke en mannelijke leiders en effectief en ineffectief vrouwelijke leiders tijdens reguliere vergaderingen van een grote Nederlandse publieke organisatie?'*

2. THEORETISCH KADER EN HYPOTHESES

2.1 'Full-Range Leadership Theory'

Burns (1978) identificeerde twee typen leiderschapsstijlen, de transformatieele en transactionele leiderschapsstijl. Bass (1985) en Avolio en Bass (1991) hebben deze twee gedragsstijlen samen met de laissez-faire leiderschapsstijl de 'Full-Range Leadership Theory' (FRLT) genoemd. Met gebruik van de FRLT is de afgelopen decennia de effectiviteit van deze leiderschapsstijlen onderzocht (Bass, 1985; Michel, 2010). De FRLT bestaat uit drie leiderschapsstijlen die worden onderbouwd door middel van negen factoren waarvan vijf factoren horen bij transformatieel leiderschap, drie factoren bij transactioneel leiderschap en één factor hoort bij de laissez-faire leiderschap (Avolio & Bass, 1991).

2.1.1 *Transformatieele leiderschapsstijl*

Transformatieele leiders zijn proactief, creëren bewustwording bij volgers voor collectieve doelen en helpen volgers bij het behalen van hoge persoonlijke doelstellingen. De volgende vijf factoren horen bij de transformatieele leiderschapsstijl. De eerste factor is 'idealized influence, attributed'. Deze factor verwijst naar de sociaal charismatische leider. De leider wordt gezien als zelfverzekerd en krachtig en leider focust zich op hogere idealen en ethiek. De tweede factor is 'idealized influence, behavior'. Deze factor verwijst naar acties van de leider die zijn gericht op normen en waarden en een missie. De derde factor is 'inspirational motivation'. De leider motiveert de volgers door een optimistische kijk op de toekomst, het stellen van ambitieuze doelstellingen, het hebben van een idealistische visie en laat aan de volgers zien dat de visie haalbaar is. De vierde factor is 'intellectual stimulation'. De leider creëert een omgeving waar volgers gestimuleerd worden om logisch, analytisch en bovenal out-of-the-box te denken. De vijfde factor is 'individualized consideration'. Deze factor verwijst naar het gedrag van de leider dat bijdraagt aan de tevredenheid van de volgers door te adviseren, ondersteunen, aandacht te geven aan individuele behoeften, met een groei van de persoonlijke ontwikkeling van de volgers tot gevolg.

2.1.2 *Transactionele leiderschapsstijl*

Transactioneel leiderschap is een uitwisselingsproces op basis van het nakomen van contractuele verplichtingen. Meestal wordt dit uitgewerkt in het stellen van doelen en het toezicht op en controle van behaalde resultaten. De volgende drie factoren horen bij de transactionele leiderschapsstijl. De eerste factor is 'contingent reward leadership' ook wel 'constructieve transacties' genoemd. Deze factor verwijst naar leiderschapsgedrag dat zich richt op het verduidelijken van de verplichtingen van de volgers en het verstrekken van materiële of immateriële beloningen afhankelijk van de vervulling van de verplichtingen. De tweede factor is 'management-by-exception, active' ook wel actieve corrigerende acties genoemd. De leider is actief bezig met controleren of de volgers voldoen aan de gestelde normen. De derde factor is 'management-by-exception, passive' ook wel passief corrigerende transacties. De leider grijpt in wanneer er niet voldaan is aan de gestelde normen of wanneer er fouten zijn gemaakt.

2.1.3 *Laissez-faire leiderschapsstijl*

Bij de laissez-faire leiderschapsstijl ontbreekt het aan leiderschapsgedrag. De leider vermijdt het nemen van beslissingen, trekt zich van zijn verantwoordelijkheid terug en maakt geen gebruik van zijn gezag. Binnen deze leiderschapsstijl ontwijkt de leider bewust zijn of haar leiderschapstaken.

2.1.4 *Effectiviteit van de verschillende leiderschapsstijlen*

In onderzoeken over leiderschap binnen organisaties komt naar voren dat leiderschap een belangrijke factor is voor de team prestaties en dus voor de prestaties van de organisatie (Randall et al., 2011; Chen & Kanfer, 2006; Kozlowski & Ilgen, 2006). De laissez-faire leiderschapsstijl wordt gezien als een ineffektieve leiderschapsstijl, omdat de leider de verantwoordelijkheden en taken ontwijkt (Avolio & Bass, 1991). Doordat deze leiderschapsstijl als ineffektief wordt beschouwd, valt het buiten de scope van dit onderzoek.

Bass (1985) ontwikkelde de 'Multifactor Leadership Questionnaire' (MLQ) een vragenlijst om de effectiviteit te meten van de transformatieele en transactionele leiderschapsstijlen. Lowe, Kroeck, en Sivasubramaniam (1996) hebben een meta-analyse gedaan van onderzoeken die de MLQ hebben toegepast om zo het verband te toetsen tussen de leiderschapsstijlen en leiderschapseffectiviteit. Uit de resultaten blijkt dat de transformatieele leiderschapsstijl een sterkere correlatie heeft met effectiviteit in vergelijking met de transactionele leiderschapsstijl. De transformatieele leiderschapsstijl wordt in zijn geheel als effectief gezien en de transactionele leiderschapsstijl wordt gedeeltelijk als effectief gezien (Bass, 1985). Binnen de transactionele stijl komt alleen 'contingent reward' als effectief naar voren. De volgers zijn het dan eens met de leider over de gestelde doelen en de daarbij behorende beloningen. Het is gebleken dat de volgers ervoor zorgen dat ze de gestelde doelen behalen en taken naar behoren afronden (Podsakoff et al., 1982). Door transactioneel 'contingent reward' leiderschap worden de te behalen doelen verduidelijkt en volgers weten welke beloning daar tegenover staat. Dit zal er toe leiden dat individuen en/of groepen de verwachten resultaten daadwerkelijk zullen bereiken (Bass, 1985). Eagly, Johannesen-Schmidt en Engen (2003) hebben het gebruik van de transformatieele, transactionele en laissez-faire leiderschapsstijlen door mannelijke en vrouwelijke leiders onderzocht. In de resultaten komt naar voren dat vrouwelijke leiders vaker de transformatieele leiderschapsstijl en 'contingent reward' gedragingen gebruiken, onderdeel van de transactionele leiderschapsstijl, toepassen dan mannelijke leiders. Mannelijke leiders gebruiken vaker 'management-by-exception' gedragingen zowel passief als actief. Beide gedragingen vallen onder de transactionele leiderschapsstijl.

2.2 Genderrollen

Binnen de gedragsliteratuur is veel geschreven over verschillende aspecten van gender. Hieronder wordt eerst ingegaan op de algemene invloed van gender op de verhouding van mannen en vrouwen en daarna wordt er dieper ingegaan op de invloed van genderrollen op leiderschapsgedrag.

Genderrollen zijn sociaal gedeelde opvattingen van attributen van mannen en vrouwen (Biddle, 1979). Ze bestaan uit een beschrijvende en een voorlopige component. De beschrijvende component is het gedrag wat mannen en vrouwen vertonen en de voorlopige component is de sociale norm van het juiste gedrag voor mannen en vrouwen (Cuddy et al., 2008; Eagly & Karau, 2002). Door het socialiseringsproces zijn genderrollen geïntegreerd in het zelfbeeld en persoonlijkheden van personen (Feingold, 1994). Daarnaast beïnvloedt de genderrol van een persoon zijn of haar eigen normen, voorkeuren en gedragingen. Mannen en vrouwen proberen zich in lijn met de genderrol te gedragen en zijn gemotiveerd om hun rol te vervullen (Diekmann et al., 2010; Evans and Diekmann, 2009). Gedrag dat overeenkomt met de genderrol heeft een positieve invloed op eigenwaarde en geeft positieve reacties van mensen uit de omgeving (Witt & Wood, 2010; Wood et al., 1997). Gedrag dat

niet overeenkomt met de genderrol wordt vaak afgekeurd (Eagly & Karau, 2002; McCarty et al., 2014). Rudman en Glick (1999, 2001) beschrijven dit fenomeen als een 'backlash' wat een sterke negatieve reactie van een grote groep mensen omschrijft.

2.2.1 De invloed van genderrollen op leiderschap

De genderrollen zorgen ervoor dat er verschil zit tussen de verwachting van leiderschapsgedragingen van mannen en vrouwen (Eagly & Karau, 2002). Mannen hebben een leiderschapsstijl die is gebaseerd op 'agency qualities', zoals assertiviteit, dominantie, competitie, onafhankelijkheid en zelfvertrouwen (Powell & Butterfield, 1994). De leiderschapsstijl van vrouwen is voornamelijk gebaseerd op 'emotional qualities', zoals luisteren, ondersteunen en het toezien op het welzijn van anderen (Eagly & Johannessen-Schmidt, 2001; Eagly et al., 2000).

In de leiderschapsliteratuur worden voornamelijk de 'agency qualities' geassocieerd met effectief leiderschapsgedrag (Koening et al., 2011; Heilman, 2001; Schein, 2001; Powell et al., 2002). Een leider wordt daardoor vaak met een man geassocieerd. Dit heeft Schein (2001) de think-leader-think-male overtuiging genoemd. Het probleem dat bij de vrouwelijke leiders ontstaat, is dat er een tweedeling tussen de vrouwelijke stereotype rol gebaseerd op 'emotional qualities' en de leiderschapsrol waar voornamelijk 'agency qualities' worden verwacht en dus de mannelijke stereotyperol. Eagly en Karau (2002) hebben dit beschreven in de 'rol congruity theory'. In deze theorie worden twee vooroordelen beschreven van de tweedeling tussen de leiderschapsrol en stereotype vrouwelijke rol die ten nadelen zijn van vrouwelijke leiders. Ten eerste wordt er van vrouwen minder snel gedacht dat ze een potentieel leider zijn. Ten tweede worden vrouwen minder positief beoordeeld in vergelijking met mannen wanneer ze een leiderschapsrol uitvoeren (Elsesser & Lever, 2011; Sturm et al., 2015; Garcia-Retamero & Lopez-Zafra, 2009). Dit maakt het voor een vrouw lastiger om een effectief leider te kunnen zijn, dan voor een man.

Voor vrouwelijke leiders is het belangrijk om de kwaliteiten van de 'agency qualities' en 'emotional qualities' te combineren (Rosette & Tost, 2010). Doordat vrouwelijke leiders deze kwaliteiten moeten combineren moeten zij beter presteren dan mannelijke leiders. Dit wordt door Eagly en Karau (2002) ook wel 'de dubbele standaard' genoemd. Een leiderschapsstijl waarin de combinatie van deze kwaliteiten worden teruggevonden is de transformationele leiderschapsstijl (Avolio & Bass, 1991).

Echter lopen vrouwelijke leiders tegen een probleem aan wanneer ze de masculiene leiderschapsrol en de stereotype vrouwelijke rol combineren. Het probleem wordt een 'double-bind' genoemd (Hennestad, 1990). Een 'double-bind' is een fenomeen waarbij iemand twee keuzes heeft, maar dat beide keuzes een negatief effect hebben. Voor een vrouwelijke leider geldt dat bij feminien gedrag de vrouwelijke leider als incompetent wordt gezien als leider en bij het laten zien van leiderschapsgedrag faalt de vrouwelijke leider in de vrouwelijke stereotyperol.

2.3 Assertiviteit

Assertiviteit betekend de mate waarin iemand opkomt voor zijn/haar persoonlijke rechten en daarbij uiting geeft aan gedachten, gevoelens en overtuigingen in een directe, eerlijke en passende wijze, waarbij de rechten van anderen niet worden geschonden (Lange & Jakubowski, 1976, p7; Beerens, 2015). Assertiviteit wordt gezien als een stereotype masculiene eigenschap (Hundhammer & Mussweiler, 2012). Uit onderzoek

komt naar voren dat masculien leiderschapsgedrag de voorkeur krijgt van volgers bij een leider. Wanneer de omgeving door mannen wordt gedomineerd, is deze voorkeur nog groter (Eagly & Karau, 2002; Eagly et al., 1992). Echter tonen Ames en Flynn (2007) ook aan dat assertiviteit ineffectief leiderschapsgedrag is wanneer een leider te veel of te weinig assertief is. Een leider zal de balans moeten vinden in welke mate en hij of zij assertief gedrag moet vertonen. (Ames & Flynn, 2007). Aan de andere kant kan assertiviteit ook een negatief effect hebben op de effectiviteit van leiderschap wanneer het zelfopoffering, coöperatie en aandacht voor medewerkers tot gevolg heeft (Bass & Stogdill, 1990; Judge, 2004; Van Knippenberg & Van Knippenberg, 2005). Daarentegen komt in de meeste onderzoeken naar voren dat het tonen van assertief gedrag positief is gerelateerd aan leiderschapseffectiviteit (Bass & Stogdill, 1990; Lord et al., 1986). De hypothese in dit onderzoek is gebaseerd op de onderzoeken die duidelijk maken dat assertief gedrag in positief verband staat met effectief leiderschap.

Hypothese 1

Het tonen van assertief gedrag draagt significant bij aan de effectiviteit van leidinggevend.

De relatie tussen leiderschapseffectiviteit en assertiviteit is complex. Naast dat gepubliceerde onderzoeken tot op heden verschillende resultaten laten zien, speelt gender ook een belangrijke rol. Dit komt door de perceptie van de volgers. Mannelijke leiders worden anders waargenomen door onder andere de think-leader-think-male overtuiging dan vrouwelijke leiders (Schein, 2001). Kort gezegd betekend dat wanneer mensen denken aan een leider, ze automatisch aan een mannelijke leider denken. Hierdoor zijn vrouwelijke leiders in het nadeel zijn.

Wat betreft de vergelijking tussen vrouwelijke en mannelijke leiders, is de verwachting dat vrouwelijke leiders gemiddeld frequenter assertief gedrag vertonen. Dit komt door 'de dubbele standaard' waar vrouwen aan moeten voldoen om effectief bevonden te worden. Wanneer een vrouw op een zelfverzekerde en assertieve wijze communiceert, wordt ze eerder aanvaard als leider (Eagly & Karau, 2002; Beerens, 2015; O'Neil & O'Reilly, 2011). Verwacht wordt dat assertieve gedragingen zowel bij mannelijke als vrouwelijke leidinggevend een significante bijdrage levert aan de leiderschapseffectiviteit, maar dat vrouwen gemiddeld frequenter assertieve gedragingen vertonen.

Hypothese 2a

Het tonen van assertief gedrag draagt significant bij aan de effectiviteit van vrouwelijke leidinggevend.

Hypothese 2b

Het tonen van assertief gedrag draagt significant bij aan de effectiviteit van mannelijke leidinggevend.

Hypothese 2c

Vrouwelijke leiders tonen gemiddeld frequenter assertief gedrag dan mannelijke leiders.

Uit eerder onderzoek is gebleken dat er een bias optreedt wanneer een groep mannelijke en vrouwelijke leiders met elkaar worden vergeleken op basis van beoordelingen van medewerkers (Eagly & Karau, 2002; Heilman, 2001; Dijksterhuis & Van Knippenberg, 1996; Wigboldus et al., 2003). Het zelfde gedrag van mannelijke en vrouwelijke leiders worden verschillend waargenomen en beoordeeld door volgers. Om deze bias te vermijden worden effectieve en ineffectieve vrouwelijke leiders met elkaar vergeleken.

Doordat assertiviteit een masculiene eigenschap is en masculien gedrag vaak aan effectief leiderschap wordt gekoppeld, is de

verwachting dat effectief vrouwelijke leiders gemiddeld frequenter assertieve gedragingen vertonen dan ineffectief vrouwelijke leiders. Deze aanname wordt ondersteund in onderzoeken die aantonen dat vrouwen op hoge topposities voornamelijk masculien leiderschapsgebruik vertonen (Heilman et al., 1989; Derks et al., 2011). Dit past in de 'think-leader-think-male' overtuiging die hierboven is beschreven.

Hypothese 3

Effectief vrouwelijke leiders tonen gemiddeld frequenter assertief gedrag dan ineffectief vrouwelijk leiders.

2.4 Visie

Visie is een bepaalde kijk op iets hebben en daar een mening over vormen. De relatie tussen het tonen van visie en leiderschap is in de huidige literatuur onder andere terug te vinden in de visionaire leiderschapsstijl. De definitie van visionair leiders is als volgt: 'Visionair leiders hebben drie vaardigheden goed ontwikkeld, namelijk het opmerken van kansen en bedreigingen in de omgeving, het bepalen van een strategische koers en het inspireren van volgers' (Ibarra & Obodaru, 2009). Tayler, Cornelius & Colvin (2014) tonen een significante positieve relatie aan tussen visionair leiderschap en effectief leiderschap.

Een andere leiderschapsstijl waar leiders door het gebruik van een sterke visie effectief worden bevonden, is de charismatische leiderschapsstijl (Paulsen et al., 2009). De leiderschaps-effectiviteit van de charismatische stijl is door Lowe, Kroeck, en Sivasubramaniam (1996) aangetoond. Wilderom, Van den Berg en Wiersma (2012) geven aan dat een charismatische leider volgers inspireert wanneer hij of zij een sterke visie verwoordt naar de volgers, het benadrukken van een gezamenlijke missie en een toekomstbeeld schetst. Deze leiderschapsstijl komt ten goede aan de effectiviteit van de leider (Wilderom et al., 2012; Paulsen et al., 2009).

Een derde leiderschapsstijl waar visie aan gekoppeld is, is de transformationele leiderschapsstijl (Bass & Avolio, 1993; Van der Weide, 2007; Wilderom & Hoogeboom, 2015). Zoals eerder in het onderzoek staat beschreven is de transformationele leiderschapsstijl eveneens een effectieve leiderschapsstijl (Bass, 1985). Visie maakt een groot deel uit van drie leiderschapsstijlen die in de literatuur omschreven worden als effectieve leiderschapsstijlen. De verwachting is dat het tonen van visie een significante bijdrage heeft aan de leiderschapseffectiviteit.

Hypothese 4

Het tonen van visie draagt significant bij aan de effectiviteit van leidinggevend.

Aan de ene kant scoren vrouwelijke leiders beter op de transformationele leiderschapsstijl (Eagly et al., 2003). Aan de andere kant tonen verschillende studies aan dat mannen beter scoren dan vrouwen met het tonen van visie en wordt het tonen van visie gezien als een masculiene eigenschap (Ibarra & Obodaru, 2009; Prime et al., 2008). Painter-Morland en Deslandes (2014) stellen deze resultaten ter discussie. Volgens hun is 'visie' niet alleen strategisch nadenken, maar het gaat over het bewust overwegen welke gevolgen beslissingen hebben voor individuen, groepen en organisaties. Wanneer visie op die manier wordt neergezet, wordt het managen van relaties een belangrijke vaardigheid. Dit is een kwaliteit die vrouwelijke leiders voornamelijk beheersen (Eagly et al., 2003). Dit is een vernieuwend inzicht over visie dat tot op heden niet is ondersteund door ander onderzoek. Verwacht wordt dat visie bij zowel mannelijke als vrouwelijke leidinggevend significant bijdraagt aan de leiderschapseffectiviteit, maar dat mannelijke leidinggevend gemiddeld meer visie tonen.

Hypothese 5a

Het tonen van visie draagt significant bij aan de effectiviteit van vrouwelijke leidinggevend.

Hypothese 5b

Het tonen van visie draagt significant bij aan de effectiviteit van mannelijke leidinggevend.

Hypothese 5c

Mannelijke leiders tonen gemiddeld frequenter visie dan vrouwelijke leiders.

Ook bij deze variabele worden effectief vrouwelijke en ineffectief vrouwelijke leiders met elkaar vergeleken, om op die manier een genderbias te voorkomen in de resultaten. Daarnaast is het tonen van visie eveneens een masculiene eigenschap. Dezelfde redenatie als bij assertief gedrag wordt gevolgd. De effectief vrouwelijke leiders zullen daarom meer visie tonen dan de ineffectief vrouwelijke leiders.

Hypothese 6

Effectief vrouwelijke leiders tonen gemiddeld frequenter visie dan ineffectief vrouwelijk leiders.

3. METHODE

Binnen dit onderzoek is de data via twee methoden verkregen. Er is gebruik gemaakt van een vragenlijst onder de medewerkers en onder de leiders. Daarnaast is er gebruik gemaakt van minutieus video gecodeerd gedrag om specifieke gedragingen in beeld te brengen van leiders en medewerkers. Door gebruik te maken van verschillende methoden wordt de 'common source bias' vermeden (Podsakoff et al., 2003)

3.1 Steekproef

Binnen deze studie is gebruikgemaakt van een steekproef met 32 leidinggevend. In 3 gevallen waren de metingen van de video gedragingen niet beschikbaar, die cases zijn om die reden niet meegenomen in het onderzoek. De leidinggevend zijn allen werkzaam in een landelijke publieke Nederlandse organisatie. In de bijlage tabel 2a waarin de karakteristieken van de steekproef en de sub-steekproeven zijn samengevat. In tabel 2b staan de karakteristieken van de medewerkers samengevat.

De leidinggevend hebben een gemiddelde leeftijd van 50,9 variërend tussen de 42 en 61 jaar. De gemiddelde werkzame jaren binnen de organisatie zijn 22,2 jaar met een minimum van een half jaar en een maximum van 43 jaar. De leidinggevend worden geobserveerd tijdens het voorzitten van een reguliere vergadering van gemiddeld 12,6 medewerkers. De steekproef is opgedeeld in twee sub-steekproeven op basis van geslacht. De steekproef van de vrouwen bestaat uit 9 leidinggevend (31,03%). De vrouwelijke leidinggevend hebben een gemiddelde leeftijd van 50,0 jaar, de jongste is 42 en de oudste 58 jaar. Gemiddeld werken de vrouwelijke leidinggevend 18,5 bij de organisatie. De vrouwelijke leidinggevend die het langst bij de organisatie werkzaam is, werkt er 33 jaar en de vrouwelijke leidinggevend die er het kortst werkt, is 3 jaar werkzaam bij de organisatie.

De steekproef van de mannen bestaat uit 20 leidinggevend (68,97%). De gemiddelde leeftijd bij de mannelijke leidinggevend ligt iets hoger op 51,3 jaar. De jongste mannelijke leidinggevend is 44 en de oudste is 61 jaar. Gemiddeld werken de mannelijke leidinggevend 23,8 jaar bij de organisatie variërend tussen de 0,5 en 43 jaar.

De leiders en medewerkers zijn gefilmd tijdens een reguliere vergadering. Na elke opname heeft iedere medewerker een vragenlijst ingevuld. De steekproef bevat 364 medewerkers, van wie 95 vrouwen, 229 mannen en van 40 medewerkers is het geslacht onbekend. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers

is 49,2 variërend tussen de 21 en 64 jaar. Bij de vrouwelijke medewerkers ligt de gemiddelde leeftijd op 45,2 jaar variërend tussen de 25 en 62 jaar en bij de mannelijke medewerkers is dat gemiddeld 50,7 variërend tussen de 21 en 64 jaar.

Gemiddeld zijn de medewerkers 24,9 jaar in dienst van de organisatie. De medewerker die het kortste in dienst is, is net begonnen en de medewerker het langste in dienst is 46 jaren werkzaam bij de organisatie. Bij de vrouwen ligt het gemiddelde op 19,6 jaar variërend tussen 0,3 en 43 jaar. Bij de mannelijke leidinggevende ligt het gemiddelde op 27,1 jaar variërend tussen de 0 en 46 jaar. In de bijlage staat tabel 2b met een overzicht van de karakteristieken van de medewerkers.

3.2 Dataverzameling en metingen

3.2.1 Medewerkers enquête

De leiderschapseffectiviteit is aan de hand van de medewerkers enquête vast gesteld. De vragenlijst voor de medewerkers is opgesteld op basis van een veel gebruikte vragenlijst binnen de leiderschapsliteratuur de 'Multifactor Leadership Questionnaire' (Bass, 1985; Lowe, Kroeck, en Sivasubramaniam, 1996). Voor dit onderzoek zijn alleen de vier items gebruikt die de effectiviteit van de leider meten. De vragenlijst is uit het Engels vertaald door een deskundige die zowel Engels als Nederlands op wetenschappelijk niveau beheerst. De effectiviteit van de leidinggevende is vastgesteld aan de hand van vier items. (1) 'Mijn leidinggevende leidt ons team effectief.' (2) 'Mijn leidinggevende is effectief in het voldoen aan werk-gerelateerde behoeften.' (3) 'Mijn leidinggevende draagt op een effectieve manier bij aan het behalen van de organisatie doelen.' (4) 'Mijn leidinggevende vertegenwoordigt het team effectief in de hogere hiërarchie.' De medewerkers had bij ieder item de keus om de volgende antwoorden te geven op een 7 punten Likertschaal.

3.2.2 Video-data

Deze studie baseert zich op 29 opgenomen reguliere, random geselecteerde vergaderingen. Iedere aanwezige kreeg een nummer dat zichtbaar voor hem of haar stond. Het nummer is gebruikt door de onderzoekers in de analyse. De vergaderingen zijn opgenomen uit drie verschillende hoeken. Op het eerste beeld is de leider duidelijk in beeld en op de andere twee een helft van de medewerkers. Uit het onderzoek van Erickson (1992) en Mead (1995) bleek dat in een relatief korte tijd de camera niet meer wordt opgemerkt door de aanwezigen en naar de achtergrond verdwijnt. Daarnaast keren normale gedragspatronen ook weer snel terug (Collier & Collier, 1986). Binnen dit onderzoek nemen we dan ook aan dat het filmen geen bias oplevert. Om dit te kunnen bevestigen is de in de medewerkers enquête de volgende vraag voorgelegd: 'Hoe anders dan normaal was het gedrag van uw leidinggevende tijdens de gefilmde vergadering (ten opzichte van de niet gefilmde vergaderingen)?'. Ook hier is gebruik gemaakt van een 7 punten Likertschaal van item 1 (niet representatief) tot en met 7 (zeer representatief). De medewerkers gaven een 5,6 gemiddeld. Dit gemiddelde ondersteunt de aanname dat het gedrag van de leider representatief is aan een andere niet gefilmde vergaderingen.

De video's zijn in het programma 'The Observer' geanalyseerd (Noldus et al., 2000). Dit is een transcriptie programma en helpt de gefilmde gedragingen te coderen terwijl de opnames bekeken worden. Er is gebruik gemaakt van een gevalideerd coderingsschema zie tabel 1 in de bijlage. Dit schema is ontwikkeld in eerdere vergelijkbare onderzoeken (van der Weide, 2007; Gupta et al., 2009; Nijenhuis et al., 2010). De data uit 'The Observer' geeft de frequentie en de duur aan van gedragingen van de leider en de medewerkers. In dit onderzoek

zijn alleen de gedragingen van de leider meegenomen. De frequentie is het aantal keren dat een specifieke gedraging wordt gebruikt. De duur is het aantal seconden bij elkaar opgeteld wanneer één specifieke gedraging werd gebruikt gedurende één vergadering. Doordat de tijd van de vergaderingen verschillen zijn zowel de frequentie als de duur van gedragingen omgezet naar procenten. De frequenties van alle gedragingen van de leider vormen 100%. Dit geldt het zelfde voor de duur van alle gedragingen. Er is gekozen om alleen de frequentie van de gedragingen mee te nemen in dit onderzoek. Dit ligt in lijn met eerder leiderschapsonderzoek (Yulk et al., 1990). In de volgende paragrafen worden de gedragingen assertiviteit en het tonen van visie toegelicht.

Om de betrouwbaarheid van de resultaten te vergroten worden de video's van elke vergadering door twee personen beoordeeld (Studenten die met hun eind onderzoek voor hun bachelor diploma bezig zijn, inclusief de auteur). Om het coderen te leren heeft er een uitleg plaatsgevonden over 'The Observer' en is het coderingsschema doorgenomen en toegelicht. In duo's zijn de beoordelaars begonnen met het apart coderen van één video. Tussendoor zijn de resultaten van dezelfde video met elkaar vergeleken en is er overleg geweest tussen twee beoordelaars. Daarna werden de resultaten van de beoordelaars met elkaar vergeleken in 'The Observer' en werd het betrouwbaarheidspercentage uitgerekend. De resultaten waren goed bevonden met een inter-rater betrouwbaarheid van minimaal 85%. Mocht het percentage niet zijn bereikt, dan werd er opnieuw naar de verschillen gekeken. Nadat iedere beoordelaar één video met een andere beoordelaar had gecodeerd. Werd er op een andere manier gecodeerd. Eén beoordelaar codeerde eerst één video helemaal. De tweede beoordelaar maakt een nieuw document met de data van de eerste beoordelaar aan. Hierin paste de tweede beoordelaar aan waar hij of zij een fout zag of het gedrag anders interpreteerde. Nadat de tweede beoordelaar ook klaar was met de video werden het bestand zonder en met de aanpassingen van de tweede beoordelaar met elkaar vergeleken om het inter-rater betrouwbaarheidspercentage uit te rekenen. Binnen dit onderzoek is het gemiddelde inter-rater betrouwbaarheidspercentage 95%.

3.2.3 Leidinggevend en enquête

Binnen dit onderzoek zijn twee controle variabelen toegevoegd. De eerste is het aantal jaren werkzaam binnen de organisatie en de tweede is leeftijd. Empirisch bewijs brengt demografische variabelen zoals jaren binnen de organisatie, leeftijd, opleidingsniveau en duur van leiderschap in positief verband met betrokkenheid bij de organisatie (Chen and Francesco, 2000; Sommer et al., 1996). Transformationeel leiderschap, een effectieve leiderschapsstijl (Bass, 1985), is in positief verband gebracht met betrokkenheid bij de organisatie (Lowe et al., 1996; Bono & Judge, 2003; Dumdum et al., 2002; Koh et al., 1995). Daarom zijn leeftijd en aantal werkzame jaren binnen een organisatie toegevoegd als controle variabelen.

3.3 Codeerboek met gedragingen

Deze gedragingen zijn terug te vinden in het coderingsschema (zie bijlage, tabel 1) dat afkomstig is uit eerdere onderzoeken (Wildrom & Hoogetboom, 2015; Gupta et al., 2009; Van der Weide, 2007). Alleen de variabelen assertiviteit en het tonen van visie (richting geven), zullen in dit onderzoek verder onderzocht worden. Assertiviteit valt onder contraproductieve gedragingen en de transactionele leiderschapsstijl en visie valt onder taak-georiënteerde gedragingen en de transformationele leiderschapsstijl.

3.3.1 Assertief

Assertief gedrag wordt in het codeerboek omschreven als ‘het gedrag van de leidinggevende waarmee hij of zij zichzelf als persoon of zijn of haar eigen positie beschermd.’

Voorbeelden uit het codeerboek van uitspraken van assertief gedrag zijn; ‘Ik ben de leider/baas binnen dit team’; ‘Nou, dat doe ik liever zelf’; ‘Ik had dat al lang voorzien’; ‘Ik heb daar goed over nagedacht en ik weet wat ik doe’; ‘Ik wil dit graag zelf doen, want dat wil ik graag’; ‘Ik doe dit zelf het liefste, want mijn baas ziet dat graag zo gebeuren’; ‘Ik denk dat het goed is dat ik dit zelf doe, omdat ik hem al langer ken en precies weet hoe ik hem moet benaderen’.

3.3.2 Visie

Het tonen van visie is in het codeerboek opgedeeld in drie gedragingen. (1) ‘De leider geeft een bepaald doel aan.’ (2) ‘De leider geeft aan hoe hij of zij het werk wil inrichten qua mensen en middelen.’ (3) ‘De leider geeft aan hoe dit overeenkomt met de visie of missie van de organisatie.’ Binnen dit onderzoek wordt dit onderscheidt niet gemaakt. De frequentie scores van deze drie gedragingen zijn om deze reden samengevoegd tot één gedraging.

Voorbeelden uit het codeerboek van uitspraken van het tonen van visie zijn; ‘Ten eerste zullen we hieraan werken, vervolgens...’; ‘Daar hebben we het over gehad, laten we het hebben over hoe we dit soort kwesties in de toekomst kunnen voorkomen’; ‘Ik ben van mening dat...’.

4. RESULTATEN

4.1 Voorafgaande analyse

De dataset is niet geschikt om een vergelijking te maken tussen effectieve en ineffektieve vrouwelijke leiders. De hypothese 3 en 6 kunnen om die reden niet getest worden.

Om het gemiddelden van de vier items die de effectiviteit van de leidinggevendenden samen te voegen, is er eerst vastgesteld of deze vier items één schaal mogen vormen. De intercorrelatie van de items zijn getoetst door de waarde van Cronbach’s alpha te berekenen ($\alpha=0,883$). Dit is een waarde boven de 0,7, dus mogen de vier items één schaal vormen (Gliem & Gliem, 2003). De vrouwelijke leiders zijn gemiddeld beoordeeld met een 5,5 en de mannelijke leiders zijn gemiddeld beoordeeld met een 5,1 op een 7 punten Likert schaal.

Vervolgens is er gecontroleerd door middel van een Shapiro Wilk test of alle variabelen normaal verdeeld zijn. Alleen de variabele ‘assertiviteit’ is niet normaal verdeeld. Om dit op te lossen is er gebruik gemaakt van een Log 10 transformatie (Osborne, 2010).

Er is een Spearman’s Rho test uitgevoerd om te testen of er een significante correlatie bestaat tussen de onafhankelijke en controle variabelen en de afhankelijke variabelen. In de bijlage staan drie correlatie tabellen. In tabel 3a is de totale steekproef opgenomen (n=29), in tabel 3b alleen de vrouwelijke leiders (n=9) en in tabel 3c alleen de mannelijke leiders (n=20).

Er is in geen van de drie tabellen een significante correlatie te zien tussen assertiviteit of visie en de effectiviteit van de leidinggevendenden. Hypothese 1a, 1b, 1c, 3a, 3b en 3c worden vooraf niet ondersteund.

Bij de controle variabelen zijn wel significante correlaties te zien. Bij de totale steekproef wordt er een significante correlatie laten tussen (1) leeftijd en leiderschapseffectiviteit en (2) aantal jaren werkzaam binnen de organisatie en leiderschapseffectiviteit. Bij de sub-steekproef van de vrouwelijke leiders is geen significante correlatie. Bij de sub-steekproef van de mannelijke leiders daarentegen zijn drie

significante correlaties tussen: (1) leeftijd en leiderschapseffectiviteit, (2) het aantal jaren werkzaam binnen de organisatie en leiderschapseffectiviteit en (3) het aantal jaren werkzaam binnen de organisatie en leiderschapseffectiviteit.

4.2 Testen van hypothesen

Om de hypothesen te testen is er gebruik gemaakt van een lineaire regressieanalyse. De resultaten zijn terug te vinden in de tabellen 4a, 4b en 4c in de bijlage. In tabel 4a is de regressie over de gehele steekproef te zien. Onder de primaire volgorde is de bèta van de variabele ‘geslacht’ significant. In model 1 levert dat de volgende resultaten op ($\beta = .42$, $p < .05$), model 2 ($\beta = .43$, $p < .05$) en in model 3 ($\beta = .45$, $p < .05$). Echter is de bèta van ‘assertiviteit’ en ‘visie’ niet significant. Hypothese 1a en 3a worden verworpen.

In tabel 4b is de regressie over de sub-steekproef van vrouwelijke leidinggevendenden te zien. In deze regressietabel is geen significante bèta te zien, dus hypothese 1b en 3b worden verworpen. In de tabel 4c is de regressie over de sub-steekproef van mannelijke leidinggevendenden te zien. In deze regressietabel is eveneens geen significante bèta te zien, dus hypothese 1c en 3c worden verworpen. Om volgorde effecten uit te sluiten is er naast de primaire volgorde ook bij elke (sub-)steekproef een alternatieve volgorde in het regressiemodel toegevoegd.

In hypothese 2a wordt verondersteld dat vrouwelijke leiders gemiddeld frequenter assertief gedrag vertonen dan mannelijke leiders. In tabel 3b is te zien dat de vrouwelijke leiders een score hebben van 2,51% en in tabel 3c is te zien dat de mannelijk leiders een score hebben van 3,17%. De frequenties zijn een percentage waarbij alle gedragingen optellen tot 100%. De mannen tonen dus gemiddeld frequenter assertief gedrag, dan de vrouwen. Hypothese 2c wordt verworpen.

In hypothese 4a wordt verondersteld dat mannelijke leiders gemiddeld frequenter visie tonen dan vrouwelijke leiders. In tabel 3b is te zien dat de vrouwelijke leiders gemiddelde frequentie hebben van 14,1%. De mannelijke leiders hebben daarentegen een score van 19,9%. Hypothese 5c wordt aangenomen.

5. DISCUSSIE, BEPERKINGEN EN AANBEVELINGEN

5.1 Discussie

De significante correlatie tussen leiderschapseffectiviteit en het aantal werkzame jaren bij de organisatie in de sub steekproef van de mannelijke leiders is opvallend. In opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid hebben AStri Beleidsonderzoek en –advies en Epsilon Research gezamenlijk onderzoek verricht naar arbeidsmobiliteit (Van Ojen & Zwinkels, 2011). Hierin kwam naar voren dat (jonge) hoogopgeleide mensen over de grootste externe mobiliteit beschikken. Vaak bekleden hoogopgeleide mensen de leiderschapsfuncties. Wanneer het aantal werkzame jaren binnen een organisatie van invloed is op de leiderschapseffectiviteit, dan is de externe mobiliteit nadelig voor de leiderschapseffectiviteit en voor organisaties.

De controle variabele ‘leeftijd’ geeft in de totale steekproef zowel in de correlatie tabel 3a als in de regressie tabel 4a een significante relatie met leiderschapseffectiviteit. Doordat deze significante relatie zo sterk is, is het mogelijk dat er andere factoren van invloed zijn op leiderschapseffectiviteit dan de gedragingen uit de ‘Full-Range Leadership Theory’.

Uit de regressie resultaten blijkt dat er bij de vrouwelijke leiders een positief verband is tussen leiderschapseffectiviteit en het tonen van visie. Assertieve gedragingen hebben zelfs een negatief verband met leiderschapseffectiviteit van vrouwelijke

leiders. Bij de mannelijke leiders is dit net andersom. Bij de mannelijke leiders is wel een positief verband te zien tussen leiderschaps-effectiviteit en assertiviteit. Het verband tussen leiderschaps-effectiviteit en het tonen van visie is positief, maar heel zwak. Visie behoort tot de transformationele leiderschapsstijl. In deze stijl worden 'emotional' en 'agency qualities' met elkaar gecombineerd. Hierdoor sluit deze leiderschapsstijl het beste aan op de stereotype vrouwelijke genderrol. Assertieve gedragingen behoren tot de 'agency qualities' die terug te vinden zijn in de stereotype mannelijke genderrol. Uit de resultaten komt dus naar voren dat het voor zowel de vrouwelijke als de mannelijke leider effectiever is om aan hun eigen stereotype genderrol vast te houden wanneer het gaat om assertief gedrag en het tonen van visie. Dit komt dus niet overeen met de literatuur die aangeeft dat het goed is voor de leiderschapseffectiviteit voor vrouwelijke leiders om masculien gedrag te vertonen.

Het is opmerkelijk dat de mannelijke leiders minder effectief worden bevonden dan de vrouwelijke leiders, terwijl ze meer visie tonen en assertiever zijn. Beide gedragingen worden door de literatuur gezien als gedragingen die bijdragen aan de leiderschapseffectiviteit. Echter kan wel in de literatuur worden terug gevonden dat vrouwelijke leiders effectiever zijn dan mannelijke leiders. In het onderzoek van Eagly, Johannesen-Schmidt en Engen (2003) komt naar voren dat vrouwelijke leiders vaker de transformationele leiderschapsstijl en 'contingent reward' gedragingen toepassen dan mannelijke leiders. Dit zijn de onderdelen uit de 'Full range leadership theory' die als effectief zijn bestempeld. De mannelijke leiders gebruiken 'management-by-exception' gedragingen zowel passief als actief en hier is de effectiviteit niet van aangetoond.

Doordat de sub-steekproeven klein zijn is de interne validiteit niet hoog. Zeker de sub-steekproef van de vrouwelijke leiders is met 9 leiders niet groot genoeg om een betrouwbare statistische test op uit te voeren. Idealiter zou een sub-steekproef uit 30 personen bestaan. Dat er geen significante relatie gevonden is tussen de effectiviteit van leiderschap van zowel de hele steekproef als de twee sub-steekproeven, wil niet direct zeggen dat de hypothesen niet correct waren, maar door de kleine dataset is het lastiger om significante resultaten te krijgen. De verwachting is dat er met een grotere steekproef wel significante resultaten uit de testen zullen komen. Het test effect is minimaal geweest, doordat de opname apparatuur voor de vergadering was geïnstalleerd (Collier & Collier, 1986).

De leiderschapseffectiviteit is altijd situatie en omgeving afhankelijk. De leiders binnen dit onderzoek zijn allen werkzaam bij een grote publieke Nederlandse organisatie. In de literatuur komt ook naar voren dat de bedrijfscultuur en de effectiviteit van een leider met elkaar verweven zijn (Schein, 2010; Wilderom et al., 2012) Hierdoor is de steekproef niet representatief voor leiders in niet vergelijkbare organisaties.

Binnen het onderzoek is gebruik gemaakt van twee methoden om metingen te doen. Voor de leiderschapseffectiviteit is er gebruik gemaakt van een vragenlijst. De vragenlijst is gebaseerd op de gevalideerde Multifactor Leadership Questionnaire (Bass, 1985). Echter brengt het gebruik van vragenlijsten wel altijd een bias met zich mee. Vrouwelijke en mannelijke leiders worden anders beoordeeld wanneer ze hetzelfde gedrag vertonen. Dit wordt altijd in het nadeel van de vrouw uitgelegd. Echter hebben de vrouwelijke leiders in dit onderzoek gemiddeld een hogere effectiviteit dan de mannelijke leiders. De specifieke gedragingen 'assertiviteit' en 'visie' zijn met behulp van het programma 'The Observer' minutieus gecodeerd aan de hand van een gevalideerd coderingsschema

(van der Weide, 2007; Gupta et al., 2009; Nijenhuis et al., 2010).

5.2 Beperkingen en Aanbevelingen

Binnen dit onderzoek is het aantal werkzame jaren bij de organisatie een controle variabele. Door de correlatie die is geconstateerd met leiderschapseffectiviteit en de relevantie op zowel wetenschappelijk gebied als in de praktijk, is het een heel interessant onderwerp voor vervolgonderzoek.

Om de invloed te meten van de 'Full-Range Leadership Theory' op leiderschapseffectiviteit zou het moderating effect getest kunnen worden. Met die test kan worden aangetoond of er nog mogelijke andere factoren invloed hebben, buiten de gedragingen van de 'Full-Range Leadership Theory', op de leiderschapseffectiviteit. Doordat er in de resultaten naar voren kwam dat er verschillende gedragingen voor mannelijke en vrouwelijke leiders effectief zijn, is het aan te raken om mannelijke en vrouwelijke leiders apart van elkaar te testen.

De vergelijking tussen effectief en ineffectief vrouwelijke leidinggevend kon in deze thesis niet gemaakt worden. Een 'in-group' vergelijking is sterk aan te raken voor vervolgonderzoek. Wanneer er alleen onderzoek wordt gedaan naar de leiderschapseffectiviteit onder vrouwen, wordt de gender bias vermeden. Uit onderzoek is gebleken dat mannelijke en vrouwelijke leiders anders beoordeeld worden wanneer ze dezelfde gedragingen laten zien (Schein, 2001).

Wanneer het met de data mogelijk is, is het aan te raden om enkel hele effectieve leidinggevend te gebruiken. Wanneer er dan een vergelijking gemaakt wordt tussen effectieve en ineffectieve leiders, komt er hoogstwaarschijnlijk een duidelijker verschil in het gedragsrepertoire naar voren. Het contrast zal dan groter zijn.

Naast dat er gebruik kan worden gemaakt van medewerkers enquêtes om de effectiviteit van leiders te beoordelen, kan er ook gebruik worden gemaakt van beoordelingen door experts. Dit kan bijvoorbeeld de werkgever van de leidinggevende zijn.

6. CONCLUSIE

Het doel van dit onderzoek was om meer kennis te vergaren over het effectieve leiderschapsrepertoire van mannelijke en vrouwelijke leiders. Op dit moment is de wil er wel om meer vrouwen op topmanagement functies te krijgen, maar verloopt het proces stroef. Daarnaast is het succes van een organisatie afhankelijk van de kwaliteit van de leidinggevend. Een effectieve leidinggevende weet meer uit zijn of haar team te halen dan een minder effectieve leidinggevende.

Dit onderzoek heeft zich gericht op de specifieke gedragingen 'assertiviteit' en 'visie' en de invloed op leiderschapseffectiviteit. Echter is er geen significante relatie aangetoond. Wat wel naar voren kwam is dat de mannelijke leiders meer visie toonde en assertiever waren, maar dat de vrouwelijke leidinggevende gemiddeld effectiever werden bevonden. Daarnaast blijkt dat het voor de effectiviteit van zowel mannelijke als vrouwelijke leiders beter om zich aan de stereotype genderrol te houden.

Binnen de huidige literatuur bestaan nog veel onbeantwoorde vragen over het gedragsrepertoire en de effectiviteit van mannelijke en vrouwelijke leidinggevend. Minutieuze video codering in combinatie met meer traditionelere methoden, zoals vragenlijsten, helpen om nieuwe inzichten te verkrijgen. Met deze nieuwe inzichten kunnen leidinggevend hun effectiviteit verbeteren. De leidinggevende kan hierdoor betere resultaten met zijn of haar team behalen, waardoor de resultaten van een organisatie kunnen verbeteren. De mogelijkheden om hier

verder onderzoek naar te doen zijn groot en heel relevant op zowel wetenschappelijk gebied als in de praktijk.

7. DANKWOORD

Met het schrijven van dit dankwoord ben ik tot het einde gekomen van mijn bachelor thesis. Een bachelor thesis binnen tien weken schrijven is niet een hele gemakkelijke opgave, daarom wil ik graag nog even stil staan bij de mensen die mij hiermee geholpen en gesteund hebben.

Ik wil graag mijn eerste supervisor, Marcella Hoogeboom, bedanken. Ondanks jouw drukke schema kon ik altijd bij je aankloppen voor advies en feedback. Het was heel fijn om te merken dat je zoveel met me meedacht en hoe flexibel je was. Daarnaast wil ik ook mijn tweede supervisor, Prof. Dr. Celeste Wilderom, bedanken voor het deskundige advies en het enthousiasme over het project.

Daarnaast wil ik de andere bachelor studenten bedanken, die onder hetzelfde onderzoek hun thesis hebben geschreven, voor de fijne samenwerking. Tot slot wil ik ook mijn familie bedanken, want zonder hen had ik niet zo ver kunnen komen als ik nu ben.

8. REFERENTIES

- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3), 261-295.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range leadership development programs: basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates
- Bark, A. S. H., Escartin, J., Schuh, S. C., & van Dick, R. (2015). Who Leads More and Why? A Mediation Model from Gender to Leadership Role Occupancy. *Journal of Business Ethics*, 1-11.
- Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster. New York: Free Press.
- Beerens, K.B.M. (2015). Hoe effectieve leidinggevendenden zich onderscheiden van de minder effectieven: Wees assertief, vrouw, en sociaal-charismatisch, man!
- Biddle, B. J. (1986). Recent development in role theory. *Annual review of sociology*, 67-92.
- Blackmore J., (2010) Disrupting notions of leadership from feminist post-colonial positions. *International Journal of Leadership in Education* 13(1), 1-6.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2000). Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions in China: do cultural differences matter? *Human relations*, 53(6), 869-887.
- Chen, G., & Kanfer, R. (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in organizational behavior*, 27, 223-267.
- Collier, J., & Collier, M. (1986). *Visual anthropology: Photography as a research method*. UNM Press.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of organizational behavior*, 15(5), 439-452.
- Cuadrado, I., Garcia-Ael, C. & Molero, F. (2015). Gender-typing of leadership: Evaluations of real and ideal managers. *Scandinavian Journal of Psychology* 56, 236-244
- Cuddy, A. J., Fiske, S. T., & Glick, P. (2008). Warmth and competence as universal dimensions of social perception: The stereotype content model and the BIAS map. *Advances in experimental social psychology*, 40, 61-149.
- Day, D. V., & Sin, H. P. (2011). Longitudinal tests of an integrative model of leader development: Charting and understanding developmental trajectories. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 545-560.
- Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N., & De Groot, K. (2011). Gender-bias primes elicit queen-bee responses among senior policewomen. *Psychological science*, 22, 1243-1249.
- Diekman, A. B., Brown, E. R., Johnston, A. M., & Clark, E. K. (2010). Seeking congruity between goals and roles a new look at why women opt out of science, technology, engineering, and mathematics careers. *Psychological Science*, 21(8), 1051-1057.
- Dijksterhuis, A., & Van Knippenberg, A. D. (1996). The knife that cuts both ways: Facilitated and inhibited access to traits as a result of stereotype activation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 32(3), 271-288.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. Transformational and charismatic leadership: *The road ahead*, 2, 35-66.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*, 57(4), 781-797.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.
- Eagly, Alice H., Wendy Wood, and Amanda B. Diekman. "Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal." *The developmental social psychology of gender* (2000): 123-174.
- Elsesser, K. M., & Lever, J. (2011). Does gender bias against female leaders persist? Quantitative and qualitative data

- from a large-scale survey. *Human Relations*, 64(12), 1555-1578.
- Erickson, F. (1992). The interface between ethnography and microanalysis. *The handbook of qualitative research in education*, 201-225.
- Evans, C. D., & Diekmann, A. B. (2009). On motivated role selection: Gender beliefs, distant goals, and career interest. *Psychology of Women Quarterly*, 33(2), 235-249.
- Feingold, A. (1994). Gender differences in personality: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, 116(3), 429.
- Filler, N., & Jennings, M. K. (2015). Familial origins of gender role attitudes. *Politics & Gender*, 11(01), 27-54.
- Garcia-Retamero, R., & López-Zafra, E. (2009). Causal attributions about feminine and leadership roles A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(3), 492-509.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Coglisier, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922-958.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). *Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales*. Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education.
- Gornick, J. C., & Meyers, M. K. (2003). *Families that work: Policies for reconciling parenthood and employment*. Russell Sage Foundation.
- Gupta, K., Wilderom, C. P. M., & Van Hillegersberg, J. 2009. *Exploring the behaviors of highly effective CIO's using video analysis*. Paper presented at the 15th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2009, San Francisco, CA.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of social issues*, 57(4), 657-674.
- Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F., & Simon, M. C. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of applied psychology*, 74(6), 935.
- Hennestad, B. W. (1990). The symbolic impact of double bind leadership: Double bind and the dynamics of organizational culture. *Journal of Management Studies*, 27(3), 265-280.
- Hoobler, J. M., Lemmon, G., & Wayne, S. J. (2014). Women's managerial aspirations an organizational development perspective. *Journal of Management*, 40(3), 703-730.
- Hundhammer, T., & Mussweiler, T. (2012). How sex puts you in gendered shoes: sexuality-priming leads to gender-based self-perception and behavior. *Journal of personality and social psychology*, 103(1), 176.
- Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 129-144.
- Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E., & Mumford, M. D. (2007). The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. *The Leadership Quarterly*, 18(5), 435-446.
- Ibarra, H., & Obodaru, O. (2009). Women and the vision thing. *Harvard business review*, 87(1), 62- 70.
- Joshi, A., Lazarova, M. B., & Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization science*, 20(1), 240-252.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological bulletin*, 137(4), 616.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of organizational behavior*, 16(4), 319-333.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124.
- Lange, A. J., Jakubowski, P., & McGovern, T. V. (1976). *Responsible assertive behavior: Cognitive/behavioral procedures for trainers*. Champaign, IL: Research Press.
- Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402.
- Lord, R. G., Hannah, S. T., & Jennings, P. L. (2011). A framework for understanding leadership and individual requisite complexity. *Organizational Psychology Review*, 1(2), 104-127.
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2001). Ten years of the leadership quarterly: Contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 459-514.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Madden, M. E. (2005). 2004 division 35 presidential address: Gender and leadership in higher education. *Psychology of Women Quarterly*, 29(1), 3-14.
- McCarty, M. K., Kelly, J. R., & Williams, K. D. (2014). The Cognitive Costs of the Counter-Stereotypic: Gender, Emotion, and Social Presence. *The Journal of social psychology*, 154(5), 447-462.
- McGrath, J. E., & Johnson, B. A. (2003). Methodology makes meaning: How both qualitative and quantitative paradigms shape evidence and its interpretation.
- Mead, M. (1995). Visual anthropology in a discipline of words. *Principles of visual anthropology*, 3, 3-12.
- Michel, J. W., Lyons, B. D., & Cho, J. (2010). Is the full-range model of leadership really a full-range model of effective leader behavior?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Nijhuis, J., Hulsman, S., Wilderom, C., & Van den Berg, P. (2009). Filming and surveying transformational behavior of Dutch primary school leaders. *Paper*

presented to the OB division of the Annual Academy of Management Meetings, Chicago, Illinois.

- Noldus, L. P., Trienes, R. J., Hendriksen, A. H., Jansen, H., & Jansen, R. G. (2000). The Observer Video-Pro: New software for the collection, management, and presentation of time-structured data from videotapes and digital media files. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 32(1), 197-206.
- Osborne, J. W. (2010). Improving your data transformations: Applying the Box-Cox transformation. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 15(12), 1-9.
- Painter-Morland, M., & Deslandes, G. (2014). Gender and visionary leading: rethinking 'vision' with Bergson, Deleuze and Guattari. *Organization*, 21(6), 844-866.
- Paulsen, N., Maldonado, D., Callan, V. J., & Ayoko, O. (2009). Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization. *Journal of Organizational Change Management*, 22(5), 511-523.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. M., & Skov, R. (1982). Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25(4), 810-821.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: have the times changed?. *Journal of management*, 28(2), 177-193.
- Prime, J., Jonsen, K., Carter, N., & Maznevski, M. L. (2008). Managers' Perceptions of Women and Men Leaders A Cross Cultural Comparison. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 171-210.
- Randall, K. R., Resick, C. J., & DeChurch, L. A. (2011). Building team adaptive capacity: the roles of sensegiving and team composition. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 525.
- Rees, T. (2005). Reflections on the uneven development of gender mainstreaming in Europe. *International Feminist Journal of Politics*, 7(4), 555-574.
- Rudman, L. A., & Glick, P. (1999). Feminized management and backlash toward agentic women: the hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle managers. *Journal of personality and social psychology*, 77(5), 1004.
- Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of social issues*, 57(4), 743-762.
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48(5), 845-858.
- Santos, J. P., Caetano, A., & Tavares, S. M. (2015). Is training leaders in functional leadership a useful tool for improving the performance of leadership functions and team effectiveness?. *The Leadership Quarterly*.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social issues*, 57(4), 675-688.
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Scott, K. A., & Brown, D. J. (2006). Female first, leader second? Gender bias in the encoding of leadership behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 101(2), 230-242.
- Sommer, S. M., Bae, S. H., & Luthans, F. (1996). Organizational commitment across cultures: The impact of antecedents on Korean employees. *Human Relations*, 49(7), 977-993.
- Sturm, R. E., Taylor, S. N., Atwater, L. E., & Braddy, P. W. (2014). Leader self-awareness: An examination and implications of women's under-prediction. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 657-677.
- Taylor, M., Cornelius, C., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566-583.
- Uleman, J. S. (1991). Leadership ratings: Toward focusing more on specific behaviors. *The Leadership Quarterly*, 2(3), 175-187.
- Van Der Weide, J. G. 2007. An explorative video-study to the behavior of effective middle leaders. *Unpublished doctoral dissertation. University of Tilburg, the Netherlands*.
- Van der Weide, J. G., & Wilderom, C. P. M. (2006). *Gedrag van effectieve middenmanagers in grote Nederlandse organisaties*. Geraadpleegd van <http://www.managementexecutive.nl/artikel/3165/Gedrag-van-effectieve-middenmanagers-in-grote-Nederlandse-organisaties-Een-video-observatiestudie>
- Van Ojen, O.H.J.M. & Zwinkels, W.S. (2011). *Baan-baanmobiliteit: ontwikkelingen in trends en voorkeuren van werknemers en werkgevers* (Projectnummer: P10.543). Geraadpleegd van <http://www.astri.nl/media/uploads/files/rapport-baan-baan-mobiliteit.pdf>
- VNO-NCW, (2015). *Database topvrouwen van start met 295 kandidaten*
- Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. *International journal of human resource management*, 14(7), 1083-1101.
- Wigboldus, D. H., Dijksterhuis, A., & Van Knippenberg, A. (2003). When stereotypes get in the way: Stereotypes obstruct stereotype-inconsistent trait inferences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 470.
- Wilderom, C. P. M., Van den Berg, P., & Wiersma, U. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. *The Leadership Quarterly*, 23: 835-848
- Wilderom, C., Hoogeboom M. (2015) *Effective Leader Behaviors in Regularly held Staff Meetings: Surveyed vs. Videotaped and Video-Coded Observations*
- Witt, M. G., & Wood, W. (2010). Self-regulation of gendered behavior in everyday life. *Sex Roles*, 62(9-10), 635-646.
- Wood, W., Christensen, P. N., Hebl, M. R., & Rothgerber, H. (1997). Conformity to sex-typed norms, affect, and the

self-concept. *Journal of personality and social psychology*, 73(3), 523.

Wood, W., & Eagly, A. H. (2002). A cross-cultural analysis of the behavior of women and men: Implications for the origins of sex differences. *Psychological bulletin*, 128(5), 699.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.

Yukl, G., & Lepsinger, R. (1990). Preliminary report on validation of the Managerial Practices Survey. In K.E. Clark & M.B. Clark (eds.), *Measures of Leadership*, (pp. 223-237). West Orange, NJ: Library of America

9. BIJLAGE

9.1 Coderingsschema

Tabel 1. Het coderingsschema afkomstig uit het codeerboek dat gebruikt is voor het coderen van de video's

	Gedrag	Definities	Voorbeelden
Self-defending			
1	Ongeïnteresseerd zijn/problemen negeren	Geen belangstelling tonen Problemen van teamleden worden niet serieus genomen Ergens snel en onkritisch vanaf willen zijn	Niet actief luisteren. Met anderen praten terwijl iemand aan het woord is. Verveeld kijken. Wegkijken. In de neus peuteren. Daar moeten we het later nog maar eens over hebben. Dat moeten jullie onderling maar oplossen.
2	Eigen positie beschermen.	Eigen belang of standpunt verdedigen, De schuld bij een ander leggen. Eigen belangrijkheid willen benadrukken	We doen het op mijn manier. Ik kan er niets aan doen, het moet van "Consent" Die ouders snappen er helemaal niets van Het ligt aan het kind/de kinderen.
3	Negatieve feedback geven	Het gedrag van de teamleden negatief beoordelen, kritiek geven	Ik ben er niet blij mee dat je.... We hadden toch afgesproken dat je....en nu.
Steering			
4	Het oneens zijn	Tegenspreken: de teamleden ongelijk geven, zich verzetten tegen de teamleden	Dat is niet juist Ik ben het niet met je eens
5	Het eens zijn	Het eens zijn, akkoord gaan, instemmen	Dat is een prima voorstel. Dat lijkt me een goed plan. Ja, zo zie ik het ook Dat klopt. Dat ben ik met je eens Ja, dat kun je wel zeggen. Ik wil je daar wel bij helpen.
6	Dirigeren/Corrigeren	Opleggen, de teamleden gebieden iets (niet) te doen en/of voor een voldongen feit stellen, tot de orde roepen Interrumperen.	. Ik wil dat..... In onze school geldt.. In de rede vallen.
7	Dirigeren/Delegeren	Taken verdelen	Kees, ik wil dat jij ... Marie neem jij .. voor je rekening.
8	Verifiëren	Terug komen op gemaakte afspraken, geformuleerde (leer)doelen/visie/normen/enz Het niet vrijblijvend checken	We hebben afgesproken dat...
9	Het overleg vormgeven	Structuren van de vergadering	We stoppen met vergaderen om... Volgens de sociocratische gaan we....
10	Informereren	Teamleden feitelijk informeren	De eindscore van team 8 is.. Het ziekteverzuim is gedaald/gestegen. Het leerlingaantal is gestegen/gedaald
11	Richting geven	Koers bepalen, eigen mening geven Uitleg geven aan lange termijn doelen	Onze doelstelling/ visie is.. De missie, visie (leer)doelen ter sprake brengen. Wat willen we de komende jaren bereiken? Op deze wijze kunnen we ons verder professionaliseren.
Supporting			
12	Professioneel uitdagen	Naar ideeën vragen, de teamleden stimuleren om mee te denken, werkgroepen organiseren, brainstormsessies, uitnodigen voor discussie Goed samenwerken met teamleden, het bevorderen van wederzijds vertrouwen.	Hoe denken jullie dat we dat het beste kunnen aanpakken.. Ik ben erg benieuwd naar jullie mening over... Probeer eens een andere manier van lesgeven. We gaan dat samen prima uitwerken. Wij doen dat toch altijd heel zorgvuldig.

13	Positieve aandacht geven	Positief belonen, (het gedrag van) de teamleden positief beoordelen en belonen, complimentjes geven	Goed idee, dank je Je/jullie hebt/hebben een prima prestatie geleverd. De school ziet eruit. De ... (b.v. inspectie) was zeer tevreden over onze school. Bedanken voor individuele initiatieven.
		Aanmoedigen, (het gedrag van) de teamleden positief stimuleren, enthousiasmeren	Dit is een ontzettend leuke cursus, lijkt me echt iets voor jou. Volgens mij kun je dat prima
		Vriendelijk zijn, sympathie tonen, gastvrij zijn.	Gasten welkom heten Bijdrage leveren aan open sfeer. Hallo, alles goed? Wil je wat drinken/eten? Ik zie je straks.
		Persoonlijke belangstelling tonen voor de teamleden, empathie tonen	Wat vervelend voor je. Fijn dat je weer beter bent. Kan ik je ergens mee helpen? Hoe is het nu met je? Hoe is het thuis? Ik ben benieuwd naar je achtergrond. Wil je daar wat meer over zeggen? Ik heb zojuist even op een terrasje gezeten
14	Luisteren	Luisteren, verbaal en non-verbaal laten blijken dat men de spreker begrijpt	Instemmend knikken Oogcontact Inhoudelijk kort reageren Parafraseren.
Onafhankelijk			
15	Netto taak gedrag	Werken aan eigen taken zonder te communiceren met teamleden of andere collegae, maar eventueel wel met klanten.	Bezig zijn met eigen taken Telefoongesprek met een klant

9.2 Steekproef karakteristieken

Tabel 2a. De gemiddelden, minimale en maximale leeftijd en jaren werkzaam bij de organisatie van de vrouwelijke, mannelijke en de het totale aantal leidinggevenden (n=29) binnen de steekproef

	Vrouwen	Mannen	Totaal
n	9	20	29
Gemiddelde leeftijd	50	51.3	50.9
Min. leeftijd	42	44	42
Max. leeftijd	58	61	61
Gemiddelde jaren werkzaam bij de organisatie	18.5	23.8	22.2
Min. jaren werkzaam bij de organisatie	3	0.5	0.5
Max. jaren werkzaam bij de organisatie	33	43	43

Tabel 2b. De gemiddelden, minimale en maximale leeftijd en jaren werkzaam bij de organisatie van de vrouwelijke, mannelijke en de het totale aantal medewerkers (n=364) binnen de steekproef

	Vrouwen	Mannen	Totaal
n	89	222	314
Geldig	89	222	314
Ontbrekend	6	7	50
Gemiddelde leeftijd	45.2	50.7	49.2
Min. leeftijd	25	21	21
Max. leeftijd	62	64	64
n	86	221	311
Geldig	86	221	311
Ontbrekend	9	8	53
Gemiddelde jaren werkzaam bij de organisatie	19.6	27.1	24.9
Min. jaren werkzaam bij de organisatie	0.3	0	0
Max. jaren werkzaam bij de organisatie	43	46	46

9.3 Correlatie tabellen

Tabel 3a. De gemiddelden, standaard deviaties en correlaties van leiderschapseffectiviteit, de onafhankelijke en controle variabelen binnen dit onderzoek voor de totale steekproef (n=29)

Variabelen	M	SD	1	2	3	4	5
1 Effectiviteit leidinggevende	5.20	.60					
2 Assertiviteit	2.97	3.05	.25				
3 Visie	18.12	8.37	.08	-.12			
4 Geslacht	1.31	.47	.37	-.41	-.33		
5 Leeftijd	50.90	5.18	.45*	.17	.29	-.12	
6 Aantal jaren werkzaam binnen de organisatie	22.18	12.69	.32	.21	.24	-.20	0.59**

*p < .05, tweezijdig. **p < .01, tweezijdig

Tabel 3b. De gemiddelden, standaard deviaties en correlaties van leiderschapseffectiviteit, de onafhankelijke en controle variabelen binnen dit onderzoek voor de subgroep van vrouwelijke leiders (n=9)

Variabelen	M	SD	1	2	3	4
1 Effectiviteit leidinggevende	5.53	.27				
2 Assertiviteit	2.51	2.69	-.03			
3 Visie	14.10	5.12	.54	-.08		
4 Leeftijd	50.00	4.66	.62	-.05	.04	
5 Aantal jaren werkzaam binnen de organisatie	18.56	11.13	-.24	-.32	-.35	.11

*p < .05, tweezijdig. **p < .01, tweezijdig

Tabel 3c. De gemiddelden, standaard deviaties en correlaties van leiderschapseffectiviteit, de onafhankelijke en controle variabelen binnen dit onderzoek voor de subgroep van mannelijke leiders (n=20)

Variabelen	M	SD	1	2	3	4
1 Effectiviteit leidinggevende	5.06	.66				
2 Assertiviteit	3.17	3.25	.32			
3 Visie	19.91	9.00	.19	-.160		
4 Leeftijd	51.30	5.47	.54*	.20	.32	
5 Aantal jaren werkzaam binnen de organisatie	24.00	13.30	.55*	.39	.31	.73**

*p < .05, tweezijdig. **p < .01, tweezijdig

9.4 Regressie tabellen

Tabel 4a. Regressie resultaten leiderschapseffectiviteit voor de totale steekproef (n=29)

Variabele	Model 1	Model 2	Model 3
<u>Primaire volgorde</u>			
Geslacht	.42*	.42*	.45*
Werkzaam binnen de organisatie	.15	.12	.12
Leeftijd	.44†	.42	.40
Assertiviteit		.19	.20
Visie			.08
	ΔR^2	.40*	.04
	R^2	.40*	.43*
			.44†
<u>Alternatieve volgorde</u>			
Geslacht	.42*	.43*	.45*
Werkzaam binnen de organisatie	.15	.15	.12
Leeftijd	.44†	.42	.40
Visie		.05	.08
Assertiviteit			.20
	ΔR^2	.40*	.00
	R^2	.40*	.40*
			.44†

*p < .05, tweezijdig. **p < .01, tweezijdig. † p < .05, eenzijdig. †† p < .01, eenzijdig.

Tabel 4b. Regressie resultaten voor de leiderschapseffectiviteit voor de sub steekproef met vrouwelijke leidinggevendenden (n=9)

Variabele	Model 1	Model 2	Model 3
<u>Primaire volgorde</u>			
Werkzaam binnen de organisatie	-.45	-.50	-.32
Leeftijd	.43	.44	.27
Assertiviteit		-.17	-.10
Visie			.24
	ΔR^2	.26	.03
	R^2	.26	.28
			.30
<u>Alternatieve volgorde</u>			
Werkzaam binnen de organisatie	-.45	-.23	-.32
Leeftijd	.43	.22	.27
Visie		.31	.24
Assertiviteit			-.10
	ΔR^2	.26	.04
	R^2	.26	.29
			.30

*p < .05, tweezijdig. **p < .01, tweezijdig. † p < .05, eenzijdig. †† p < .01, eenzijdig.

Tabel 4b. Regressie resultaten voor de leiderschapseffectiviteit voor de sub steekproef met mannelijke leidinggevendenden (n=20)

Variabele	Model 1	Model 2	Model 3
<u>Primaire volgorde</u>			
Werkzaam binnen de organisatie	.28	.18	.17
Leeftijd	.36	.40	.38
Assertiviteit		.21	.22
Visie			.06
	ΔR^2	.37†	.04
	R^2	.37†	.40†
			.41
<u>Alternatieve volgorde</u>			
Werkzaam binnen de organisatie	.28	.28	.17
Leeftijd	.36	.36	.38
Visie		.02	.06
Assertiviteit			.22
	ΔR^2	.37†	.00
	R^2	.37†	.37
			.41

*p < .05, tweezijdig. **p < .01, tweezijdig. † p < .05, eenzijdig. †† p < .01, eenzijdig.