



Sekseverschillen in Leiderschap

Onderzoek naar de relatie tussen
leiderschapsstijlen, self-efficacy en stereotypen
en de impact van geslachtsverschillen

Enschede, september 2006

Mariëlle Bakker

Afstudeercommissie

dr. B. Schyns (1^o begeleider)
prof. dr. K. Sanders (2^o begeleider)

**Masterthese Arbeids & Organisatiepsychologie
Universiteit Twente**

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op leiderschap binnen organisaties. Door de groeiende deelname van vrouwen aan het arbeidsproces is ook het aantal vrouwelijke leidinggevenden gestegen. Medewerkers krijgen dus steeds vaker te maken met vrouwelijke leidinggevenden en dus met vrouwelijke persoonlijkheden. In dit onderzoek is gekeken naar de relaties tussen leiderschapsstijl, self-efficacy en stereotypen en vooral naar de invloed die geslacht hierop kan hebben. Om antwoorden te vinden op de gestelde onderzoeksvragen is in twee organisaties een survey gehouden onder leidinggevenden en hun medewerkers. De resultaten toonden weinig verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke leiders. Vrouwelijke leiders geven niet meer transformationeel leiding dan mannen en de self-efficacy van mannelijke leiders is niet significant hoger dan die van vrouwelijke leiders. Ook werden er geen bewijzen gevonden voor invloeden van sekse stereotypen op de relatie tussen transformationeel leiderschap en self-efficacy.

Summary

This research focuses on the concept of leadership within organisations. Due to the growing participation of women in the job market in general, the number of women in leading positions has also increased. Subordinates more often encounter female leaders and as a consequence they also have to deal with female personalities. In this research, the underlying relations between several concepts related to leadership (leadership style, self-efficacy and stereotypes) are examined along with the question to what extent gender influences these concepts and their relations. To examine these questions, a survey was held among supervisors and their subordinates. The results show little differences between male and female leaders. Female leaders do not lead more transformational than male leaders and male leader's self-efficacy is not significantly higher than female leader's self-efficacy. Also, there was no evidence found for the influence gender stereotypes on the relationship between transformational leadership and self-efficacy.

Inhoud

1. Inleiding	5
2. Theorie	8
2.1 Leiderschapsstijlen	8
2.2 Self-efficacy	9
2.3 Stereotypen	11
3. Methode	13
3.1 Procedure	13
3.2 Steekproef	13
3.3 Meetinstrumenten	13
3.3.1 Leiderschapsstijl	14
3.3.2 Self-efficacy	15
3.3.3 Stereotypen	15
3.4 Analyses	16
4. Resultaten	17
4.1 Demografische variabelen	17
4.1.1 Leiders	17
4.1.2 Medewerkers	18
4.1.3 Stereotypen	19
4.2 Hypotheses	20
5. Discussie	23
Referenties	25
Bijlagen	28

1. Inleiding

In het verleden is leiderschap vaak gelijk gesteld aan mannelijkheid. Schein (1973, 1975) vond in haar onderzoek dat eigenschappen die aan een manager werden toegeschreven veel meer overeenkwamen met de beschrijving van een typische man dan met die van een typische vrouw. Managementbanen in organisaties omvatten namelijk vaak begrippen als instrumentaliteit, autonomie en resultaatgerichtheid, begrippen die voornamelijk met mannelijke eigenschappen worden geassocieerd en niet met vrouwelijke (Billing, 2000). Schein (1973, 1975) noemt dit verschijnsel het think-manager-think-male fenomeen. Sinds het onderzoek van Schein hebben vele studies dit fenomeen bevestigd (Schein, 2001; Sczesny, 2003; Willemsen, 2002). Het blijkt dus nog steeds zo te zijn dat management voornamelijk wordt geassocieerd met mannelijkheid (Sczesny, Bosak, Neff & Schyns, 2004).

Schein (1973) vermoedde dat de associatie van managementeigenschappen en bepaalde sekse stereotypen deels werd veroorzaakt door de onderrepresentatie van vrouwen op de arbeidsmarkt. Tegenwoordig zijn vrouwen een stuk beter vertegenwoordigd op de arbeidsmarkt, maar lopen ze voornamelijk in leidinggevende posities nog achter op mannen (Van der Valk & Boelens, 2004). Onderzoekers stellen nu dat sekse stereotypen juist (direct of indirect) de oorzaak zijn van de onderrepresentatie van vrouwen op hogere leidinggevende posities (Hogg, Fielding, Johnson, Masser, Russell & Svensson, 2006; Lyness & Thompsson, 1997). Vrouwen hebben moeite om door het 'glazen plafond' heen te dringen. Onder het 'glazen plafond' verstaat men dan ook een sterke maar onzichtbare barrière die vrouwen ervan weerhoudt om hogerop de hiërarchische ladder in het management te klimmen (Morrison & Von Glinow, 1990). Verder is het zo dat vrouwen in de afgelopen decennia vrijwel geheel genegeerd werden in onderzoek naar leiderschap. Het is dan ook niet verrassend dat vrouwen nog steeds grotendeels worden uitgesloten van macht en invloed in organisaties als er zo weinig bewijs bestaat dat vrouwen kunnen worden gezien als waardige subjecten van onderzoek naar leiderschap (Alimo-Metcalfe, 2002).

Gelukkig zijn er veranderingen op komst. Met het toenemen van het aantal vrouwen op de arbeidsmarkt neemt ook het onderzoek naar vrouwen en leiderschapsstijlen in organisaties toe die de oude leiderschapsmodellen die meer mannelijk van aard waren, ter discussie stelt (Alimo-Metcalfe, 2002). Gelijktijdig vindt er een verschuiving plaats binnen organisaties in de vraag naar soorten leiderschap bij managers. Organisaties hechten steeds meer waarde aan het ontwikkelen van relaties, het volmachtigen van anderen en het oplossen van conflicten op een confrontatie ontwijkende manier (Williams & Locke, 1999), kwaliteiten die veel meer in lijn liggen met de traditionele vrouwelijke kwaliteiten, zoals zorgzaamheid en het geven om anderen.

Een leiderschapsstijl die over het algemeen als meer vrouwelijk wordt gezien is transformationeel leiderschap (Eagly, Johannesen-Schmidt, & Van Engen, 2003). Deze vorm van leiderschap omvat bepaalde typen leiderschapsgedrag die ervoor zorgen dat medewerkers boven verwachting presteren. Transformationele leiders kunnen medewerkers inspireren, met medewerkers kijken naar het vervullen van individuele behoeften en kunnen meer nieuwe benaderingen en inspanning aanmoedigen bij het oplossen van problemen (Seltzer & Bass, 1990). Een andere vorm van leiderschap is transactioneel leiderschap. Bass (1985) definieerde de transactionele leider als iemand die herkent wat medewerkers uit hun werk willen halen; ervoor probeert te zorgen dat medewerkers krijgen wat ze willen als hun prestatie dat legitimeert; beloningen geeft voor de juiste mate van inspanning en ingaat op interesse van medewerkers zo lang ze het werk maar gedaan krijgen.

Onderzoek wijst uit dat transformationeel leidinggeven over het algemeen als meer effectief en bevredigend kan worden gezien dan transactioneel leidinggeven (bijvoorbeeld Bass & Avolio, 1995; Judge & Bono, 2000; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996), hoewel elke leider wel kenmerken van beide stijlen gebruikt (Nandal & Krishnan, 2000).

Organisaties die effectief willen zijn, zullen dus op zoek moeten gaan naar transformationele leiders. Hieruit zouden vrouwen hun voordeel moeten kunnen halen. Verschillende onderzoeken (Carless, 1998; Eagly, 2005; Eagly e.a., 2003) tonen immers dat vrouwen meer transformationeel leidinggeven dan mannen.

Het valt echter nog te bezien of vrouwen wel degelijk kunnen profiteren van deze ontwikkelingen. Mannen en vrouwen worden namelijk anders behandeld voor het tonen van hetzelfde gedrag. Onderzoek van Heilman en Chen (2005) toont (aan de hand van onderzoek naar altruïsme) dat sekse stereotype voorschriften over hoe mannen en vrouwen zich zouden moeten gedragen, resulteren in verschillende evaluatieve reacties op hetzelfde gedrag. Het bleek dat niet het gedrag van een persoon bepaalde hoe hij of zij werd beoordeeld/geëvalueerd, maar dat juist de mate waarin het gedrag consistent was met sekse stereotype vooroordelen belangrijk was.

In de praktijk blijkt dat vrouwelijke leidinggevendenden worden geconfronteerd met andere verwachtingspatronen dan mannelijke leidinggevendenden op basis van sekse stereotypen. Deze verschillende verwachtingspatronen ontstaan doordat mensen impliciete theorieën ontwikkelen over leiders. Deze theorieën ontstaan door een proces van socialisatie en ervaringen met leiders en bestaan uit persoonlijke aannames over eigenschappen en vaardigheden die een ideale leider karakteriseren (Kenney, Schwartz-Kenney & Blascovich, 1996). Deze ideeën geven de in het geheugen opgeslagen kenmerken en gedragingen weer die mensen verwachten van een leider (Kenney e.a., 1996). Deze verwachtingen worden geactiveerd zodra de persoon met iemand in een leidinggevende positie in aanraking komt (Kenney e.a., 1996). Uit het eerdergenoemde think-manager-think-male fenomeen wordt duidelijk dat de impliciete theorieën over vrouwen en de impliciete theorieën over leiders vaak niet overeenkomen; een leider wordt toch nog vaak gezien als iemand met meer mannelijke eigenschappen. Hierdoor zullen vrouwelijke leiders vaak niet aan de verwachtingen van anderen kunnen voldoen (Heilman & Haynes, 2005). Dit kan nadelige gevolgen hebben voor het gevoel van competentie van vrouwelijke leidinggevendenden, terwijl mannen er hun voordeel mee kunnen doen.

Dit blijkt ook uit de resultaten van onderzoek van Schyns en Sanders (2005), waar een mannelijk voordeel ('male advantage') met betrekking tot de relatie tussen transformationeel leiderschap en competentie (self-efficacy) kan worden geïnterpreteerd. Dit mannelijk voordeel kan als volgt ontstaan: doordat transformationeel leiderschap wordt gezien als een vrouwelijke leiderschapsstijl, zullen medewerkers verwachten dat vrouwen deze leiderschapsstijl vertonen. Voor mannen is het veel ongebruikelijker dat ze een transformationele leiderschapsstijl vertonen. Wanneer mannen dan juist wel transformationeel gaan leidinggeven, zal dit als onverwacht worden ervaren en sneller als positief worden beoordeeld. Als gevolg hiervan is het dan ook aannemelijk dat mannelijke leiders die transformationeel leidinggeven hier meer positieve reacties op zullen krijgen dan vrouwelijke leiders die op dezelfde wijze (dus ook transformationeel) leidinggeven.

Wanneer een vrouwelijke leider dus minder positieve reacties krijgt dan een mannelijke leider voor het vertonen van transformationeel leiderschap, zal zij ook geen voordeel zien in of voordeel halen uit het vertonen van een transformationeel leiderschapsstijl. De verwachting is dan ook dat het vertonen van een transformationele leiderschapsstijl voor de vrouwelijke leider dus geen positieve invloed zal hebben op haar gevoel van competentie (self-efficacy). Terwijl het vertonen van een transformationele leiderschapsstijl door de mannelijke leider (die hiervoor meer positieve reacties ontvangt) juist wel een positieve invloed zal hebben op zijn/haar gevoel van competentie (self-efficacy).

In dit onderzoek wil ik dan ook onderzoek doen naar de verschillen in leiderschapsstijlen tussen mannen en vrouwen, de verschillende verwachtingen die men heeft van leiders op basis van sekse stereotypen en de invloed van het type leiderschapsstijl op de self-efficacy van mannelijke en vrouwelijke leiders. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Wat is de relatie tussen leiderschapsstijlen, self-efficacy en sekse stereotypen, hoe is deze relatie te verklaren en in hoeverre speelt geslacht hierbij een rol?

2. Theorie

In dit hoofdstuk wordt de theorie betreffende leiderschapsstijlen, self-efficacy, stereotypen en het glazen plafond behandeld. Bij het beschrijven van deze begrippen zullen tevens sekseverschillen een rol spelen. Aan de hand van de beschreven literatuur zal een aantal hypothesen worden geformuleerd die als leidraad dienen voor dit onderzoek.

2.1 Leiderschapsstijlen

Het concept leiderschap staat al vele decennia lang in de belangstelling van onderzoekers. Omdat er zoveel verschillende onderzoeken naar zijn gedaan, lijkt er geen eenduidige definitie van het begrip leiderschap te bestaan. Volgens Ford (2005) bestaan er zelfs bijna net zoveel definities van leiderschap als dat er onderzoekers zijn die het begrip hebben geprobeerd te definiëren. Een van de beroemdste onderzoekers naar leiderschap is Bass (1985). Hij merkte op dat de tijden van snelle veranderingen waarin men destijds leefde, vroegen om meer aanpassend en flexibel leiderschap. Leaders die in staat zijn zich aan te passen, werken samen met hun medewerkers/volgers om creatieve oplossingen voor complexe problemen te vinden en te ontwikkelen om zo een bredere range aan verantwoordelijkheden aan te kunnen (Bennis, 2001). Bass (1985) benoemde dit type leiderschap *transformationeel leiderschap*. Transformationeel leiderschap bestaat uit vier factoren: A) Idealized influence (ofwel charisma) de leider is zeer competent, betrouwbaar of beide. B) Inspirational motivation, waarbij de leider de doelen van de groep in emotionele, morele of visionaire termen uitdrukt. C) Intellectual stimulation, de leider moedigt medewerkers aan om onafhankelijk en creatief te denken los van oude ideeën en beperkingen. En D) Individualized consideration, benadrukt de capaciteit van de leider om de persoonlijke behoeften en doelen van elke medewerker te begrijpen (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). De transformationele leider is dus in staat zijn / haar medewerker te inspireren en activeren om doelen te bereiken die normale verwachtingen te boven gaan (Seltzer & Bass, 1990).

Burns (1978) en Bass (1985) contrasteerden transformationele leiders met transactionele leiders. Terwijl transformationele leiders in samenwerking met hun medewerkers problemen proberen op te lossen, doen transactionele leiders een beroep op het zelfbelang van medewerkers door een ruilrelatie met ze te aan te gaan. Bass (1985) definieerde de transactionele leider als iemand die herkent wat medewerkers uit hun werk willen halen; ervoor probeert te zorgen dat medewerkers krijgen wat ze willen als hun prestatie dat legitimeert; beloningen geeft voor de juiste mate van inspanning en ingaat op interesse van medewerkers zo lang ze het werk maar gedaan krijgen.

Hoewel begrippen transactionele en transformationele leiders uitersten van een continuüm lijken te zijn, worden beide typen leiderschap tegelijkertijd gebruikt door effectieve leiders (Nandal & Krishnan, 2000). Het één sluit het ander niet uit. Toch blijkt transformationeel leidinggeven voordelen te hebben boven transactioneel leidinggeven. Onderzoek naar de effecten van leiderschapsstijlen toont bijvoorbeeld dat medewerkers een sterke voorkeur vertonen voor transformationeel leiderschap in plaats van transactioneel leiderschap (Aldoory & Toth, 2004). Verder zijn transformationele leiders effectiever, hebben ze meer gemotiveerde medewerkers dan transactionele leiders (Judge & Bono, 2000; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996) en wordt transformationeel leidinggeven geassocieerd met tevredenheid en betere prestaties van medewerkers (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003).

Uit bovenstaande blijkt dat leiders die transformationeel leidinggeven in principe effectiever zouden moeten zijn dan leiders die deze stijl niet vertonen. Wanneer we nu kijken naar de verschillen in leiderschapsstijlen tussen mannen en vrouwen dan wordt duidelijk dat vrouwen in dit opzicht hun voordeel zouden kunnen behalen. Volgens het geslachtsgerichte perspectief blijken er namelijk verschillen te bestaan in de leiderschapsstijlen die mannen en

vrouwen ontwikkelen (Carless, 1998). Terwijl vrouwen een vrouwelijke leiderschapsstijl ontwikkelen die gekarakteriseerd wordt door zorgzaamheid en het geven om anderen, ontwikkelen mannen juist een mannelijke stijl van leiderschap die meer dominant en taakgericht is (Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992). Omdat voorheen het beeld van een goede leider vaak werd omschreven in meer mannelijke karakteristieken kregen vrouwelijke leiders vaak te maken met vooroordelen omdat zij niet voldeden aan het stereotype mannelijke beeld van een leider (Eagly & Karau, 2002). Ondanks deze van oudsher stereotype vooroordelen komen tegenwoordig juist de meer traditionele vrouwelijke kwaliteiten meer overeen met de behoeften van organisaties. Deze organisaties hechten namelijk vooral waarde aan het ontwikkelen van relaties, het volmachten van anderen en het oplossen van conflicten op een confrontatie ontwijkende manier (Williams & Locke, 1999; Billing, 2000). Omdat sociale en affectieve componenten dan ook meer gevraagd worden in leiderschap zou dit voor vrouwelijke leiders een voordeel kunnen opleveren omdat het hen in staat kunnen stellen om zowel leiding te geven als aan het sekse stereotype beeld te voldoen.

Een leiderschapsstijl die het meest in lijn ligt met deze vrouwelijke leiderschapskwaliteiten is transformationeel leiderschap (Eagly, Johannesen-Schmidt, & Van Engen, 2003). We zouden dus mogen verwachten dat vrouwelijke leiders een grotere voorkeur zouden vertonen voor transformationele leiderschapsstijlen boven andere soorten leiderschapsstijlen (Manning, 2002; Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003). Resultaten uit verschillende onderzoeken bevestigen dit en tonen aan dat vrouwen meer dan mannen transformationele leiderschapsstijlen vertonen (Eagly, 2005; Eagly e.a., 2003). Daarnaast blijkt uit onderzoek van Schyns en Sanders (2005) dat vrouwelijke leiders zelf meer aangeven transformationeel leiding te geven dan mannelijke leiders. Carless (1998) vond soortgelijke resultaten. Ook hier vonden vrouwelijke leidinggevendenden zichzelf meer transformationeel dan mannelijke leiders, de resultaten werden echter alleen gevonden voor interpersoonlijk gericht gedrag.

Uit het voorgaande kan dus worden geconcludeerd dat vrouwen uit deze tijd, meer dan mannen, de eigenschappen lijken te bezitten die vandaag de dag nodig zijn om effectief leiding te geven (Eagly e.a., 2003).

In overeenstemming met bovenstaande verwacht ik het volgende:

H1: Vrouwelijke leiders vertonen meer transformationeel leiderschap dan mannelijke leiders.

2.2 Self-efficacy

Het begrip self-efficacy is afgeleid van de sociaal-cognitieve theorie van Bandura (1977). Self-efficacy kan worden gezien als het geloof of de overtuiging van een individu in zijn/haar vaardigheden om de acties te organiseren en uit te voeren die nodig zijn om een specifieke taak succesvol te volbrengen (Bandura, 1977). De efficacy van een persoon hangt dus niet af van het aantal vaardigheden dat iemand heeft, maar van wat hij of zij *gelooft* dat hij/zij kan doen met de beschikbare middelen onder verschillende omstandigheden. Daarnaast zorgt self-efficacy voor effectieve prestaties door de motivatie, taakgerichtheid en inspanning te verhogen en angsten en zelfvernietigend gedrag te verlagen (Bandura, 1997).

Self-efficacy is dus een veelomvattend begrip dat alle onderscheiden vaardigheden voor het effectief uitvoeren van een specifieke taak omvat. Het is dynamisch en verandert over de tijd als men nieuwe informatie en ervaringen opdoet. Verder is self-efficacy een belangrijk motivationeel begrip dat de keuzes, doelen emotionele reacties, inspanning en vasthoudendheid van individuen beïnvloedt (Nandal & Krishnan, 2000). Self-efficacy moet niet worden verward met self-esteem (zelf-achting). Self-efficacy is namelijk gericht op

oordelen over persoonlijke vaardigheid, terwijl self-esteem meer de nadruk legt op oordelen over de eigen waarde, mag iemand zichzelf wel of niet (Brown, Ganesan, & Challagalla, 2001).

De hoeveelheid literatuur over self-efficacy toont dus aan dat efficacy een sterke rol kan spelen in het beïnvloeden van zowel motivatie als prestatie van mensen (Hoyt, Murphy, Halverson & Watson, 2003). Ook binnen organisaties speelt self-efficacy een belangrijke rol. Verschillende onderzoeken vonden namelijk een positieve relatie tussen self-efficacy en werkgerelateerde prestatie (bijvoorbeeld Judge & Bono, 2001; Stajkovic, Luthans & John, 1998). Voor organisaties is de self-efficacy van medewerkers dus een belangrijk middel. Leiders kunnen namelijk de prestatie van medewerkers verbeteren door de self-efficacy van deze medewerkers te verhogen.

Toch is dit idee niet zo eenvoudig als het lijkt. Uit onderzoek van Deaux en Farris (1977) blijkt bijvoorbeeld dat er een verschil bestaat tussen mannen en vrouwen in de manier waarop ze hun eigen prestaties evalueren. Mannen evalueren hun prestaties meer positief dan vrouwen doen, ondanks gelijke objectieve scores. Ook claimen mannen dat ze meer vaardigheden bezitten dan dat vrouwen doen wat betreft taakprestatie en gebruiken vrouwen vaker geluk als verklaring voor hun prestaties. Uit het onderzoek blijkt verder dat de verschillen tussen mannen en vrouwen bij prestatie-evaluaties en zelf attributie sterker voorkomen als gevolg van falen en bij masculiene taken (Deaux & Farris, 1977). Deaux en Farris (1977) veronderstellen dat dit enerzijds kan komen doordat vrouwen overgevoelig zijn voor falen en het zien als bewijs voor hun eigen onkunde. Aan de andere kant kan het zijn dat mannen defensief en ongevoelig zijn voor hun eigen falen om zodoende een meer competent zelfbeeld te kunnen behouden. Aan de hand van het vorige kunnen we veronderstellen dat wat betreft leiderschapstaken (die traditioneel meer als mannelijk worden gezien) mannen een hogere self-efficacy laten zien dan vrouwen.

H2: De self-efficacy van mannelijke leiders is hoger dan die van vrouwelijke leiders.

Het onderzoek van Schyns en Sanders (2005) naar de effecten van leiderschap op de self-efficacy van leiders sluit goed aan bij de vondsten van Deaux en Farris (1977). Er van uit gaande dat transformationeel leiderschap wordt geassocieerd met effectief leiderschap (Lowe e.a. 1996) en een taak succesvol volbrengen zorgt voor een hogere self-efficacy (Bandura, 1977) verwachtten zij dat self-efficacy positief gerelateerd zou zijn aan transformationeel leiderschap wanneer succes werd geattribueerd aan iemands eigen vaardigheden (Schyns & Sanders, 2005). Uiteindelijk vonden zij ook een verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leiders in de relatie tussen zelfonderscheiden transformationeel leiderschap en self-efficacy. Verschillen tussen mannen en vrouwen in attributie stijl werden hiervoor als reden gegeven. Vrouwen zullen hun succesvolle transformationele leiderschapsstijl namelijk niet snel zien als relevant voor hun self-efficacy. En omdat het think-manager-think-male fenomeen ervoor zorgt dat ook zij mannelijke kenmerken als geschikter zien voor effectief leiderschap zullen ze hun eigen leiderschapsstijl eerder aan toeval toeschrijven dan aan hun eigen competentie. De derde hypothese luidt dan ook als volgt:

H3: De samenhang tussen de mate van transformationeel leidinggeven en self-efficacy is sterker voor mannelijke leiders dan voor vrouwelijke leiders.

2.3 Stereotypen

Zoals in de vorige paragrafen al duidelijk werd zijn de verschillen in leiderschapsstijlen tussen mannen en vrouwen en vooral de verschillen in hun eigen gevoel van competentie (self-efficacy) belangrijke onderwerpen in dit onderzoek. Hoewel deze verschillen tussen mannen en vrouwen deels kunnen voortkomen uit verschillen in genen tussen beide geslachten lijkt ook een andere verklaring mogelijk. Er kunnen namelijk stereotypen bestaan die worden geassocieerd met goed leiderschap en die ervoor zorgen dat vrouwen, in tegenstelling tot mannen, niet in aanmerking komen voor extra waardering en promoties omdat zij niet in het stereotype beeld van een goede leider passen en mannen wel (Eagly & Karau, 2002; Mahler, 1997).

Ondanks de grote toename van het aantal vrouwen op de arbeidsmarkt de laatste tientallen jaren, zijn vrouwen nog steeds te weinig vertegenwoordigd in rollen die traditioneel worden gezien als hoog in autoriteit, verantwoordelijkheid en prestige in organisaties (European Commission, 2002). Sekse stereotypen worden hiervoor steeds vaker als oorzaak gezien (Heilman & Haynes, 2005). Vrouwelijke leidinggevers worden namelijk geconfronteerd met andere verwachtingspatronen dan mannelijke leidinggevers op basis van sekse stereotypen. Deze verschillende verwachtingspatronen kunnen worden verklaard aan de hand van impliciete leiderschapstheorieën. Leden van werkgroepen ontwikkelen namelijk door een proces van socialisatie en ervaringen met leiders, impliciete theorieën over leiders, ofwel persoonlijke aannames over eigenschappen en vaardigheden die een ideale leider karakteriseren (Kenney, Schwartz-Kenney & Blascovich, 1996). Deze ideeën geven de in het geheugen opgeslagen kenmerken en gedragingen weer die mensen verwachten van een leider. Deze verwachtingen worden geactiveerd zodra de persoon met iemand in een leidinggevende positie in aanraking komt (Kenney e.a., 1996). Zoals eerder al werd vermeld waren deze stereotypen voorheen nadelig voor vrouwen omdat het beeld van een goede leider vaak werd omschreven in meer mannelijke karakteristieken en zij dus niet voldeden aan het stereotype mannelijke beeld van een leider (Eagly & Karau, 2002).

Sekse stereotypen zijn tweeledig van aard. Ze zijn namelijk niet alleen descriptief (beschrijven de verschillen in hoe mannen en vrouwen zijn) maar ook prescriptief (creëren normen die aangeven welk soort gedrag past bij het betreffende geslacht) (Heilman, Wallen, Fuchs, & Tamkins, 2004). En hoewel descriptieve en prescriptieve elementen van geslachtsstereotypen vaak gerelateerd zijn aan positieve waarden voor elk geslacht, bevatten geslachtvoorschriften ook dingen die men eigenlijk 'niet zou mogen doen'. Voor vrouwen bestaat dit vooral uit gedragsuitingen die met mannen worden geassocieerd en niet samengaan met het beeld van een vrouw. Dus wordt bijvoorbeeld assertief en resultaatgericht gedrag, dat bij mannen juist wordt gewaardeerd, door vrouwen vaak 'vermeden' (Heilman et al., 2004).

Er worden dus verschillende rollen toebedacht aan mannen en vrouwen, zo ook bij leidinggevers. Aspecten van geslachtsrollen die vooral relevant zijn bij het begrijpen van leiderschap zijn de kenmerken 'agentic' en 'communal' (Eagly, Wood & Diekmann, 2000). 'Agentic' kenmerken worden meer aan mannelijke dan aan vrouwelijke kenmerken toegeschreven en beschrijven voornamelijk een assertieve, controle beluste en zelfovertuigde neiging. Voorbeelden hiervan zijn: agressie, ambitie, dominantie, doortastendheid, onafhankelijkheid, gewaagdheid, zelfvertrouwen en competitief gedrag. Communal kenmerken worden juist meer met vrouwelijke dan met mannelijke eigenschappen geassocieerd en beschrijven hoofdzakelijk de zorg voor het welzijn van andere mensen. Voorbeelden hiervan zijn: vriendelijk, hulpvaardig, attent, sympathiek, interpersoonlijk gevoelig en verzorgend (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

Doordat vrouwelijk en mannelijke leidinggevers op basis van sekse stereotypen andere rollen worden toebedacht, ontstaan er dus verschillen in de *verwachtingspatronen* die medewerkers en ook leidinggevers zelf hebben van vrouwelijke leidinggevers en mannelijke leidinggevers. In de praktijk blijkt dat deze verwachtingen bestaan, in vacatures

van organisaties komen ze bijvoorbeeld al naar voren te komen. Managementbanen in organisaties omvatten vaak begrippen als instrumentaliteit, autonomie en resultaatgerichtheid, begrippen die voornamelijk met mannelijke eigenschappen worden geassocieerd en niet met vrouwelijke (Billing, 2000). Wanneer men dan ook denkt aan een manager, dan heeft men dan ook vaak een mannelijk figuur in gedachten. Dit think-manager-think-male fenomeen, oorspronkelijk ontdekt door Schein (1973, 1975) blijkt ook vandaag de dag nog steeds te bestaan (Schein, 2001; Sczesny, 2003; Willemsen, 2002). Voor vrouwen zal het dus van belang zijn om dit bestaande verwachtingspatroon te negeren dan wel te veranderen in positieve zin. Op deze manier zullen zij beter in staat zijn om met dit think-manager-think-male fenomeen om te gaan, kunnen zij hun eigen leiderschapsstijl als meer waardevol zien en zal hun eigen gevoel van competentie (self-efficacy) kunnen toenemen. Verder lijkt het zo te zijn dat vrouwen beter zijn in het integreren van feedback in hun zelfbeeld dan mannen (Roberts & Nolen-Hoeksema, 1989; Roberts, 1991). Voor vrouwen zal dus ook de mening van andere medewerkers over wat nu een goede leider is (mannelijk of vrouwelijk) meer van invloed zijn op hun zelfbeeld / self-efficacy dan voor mannen. Vrouwen die een vrouwelijke leiderschapsstijl hanteren zullen dus een positiever beeld van zichzelf hebben wanneer zijzelf en haar medewerkers leiderschap ook vrouwelijk vinden. Kortom wanneer wordt ingezien dat leiderschap ook vrouwelijk kan zijn, pas dan heeft de leiderschapsstijl een positieve invloed op de self-efficacy.

Omdat vrouwen, zoals eerder al werd aangegeven, meer dan mannen worden beïnvloed door feedback van anderen zullen zij ook gevoeliger zijn voor stereotype beelden (van anderen) over leiderschap. Evaluaties van andere medewerkers over leiderschap (stereotypen) zullen naar verwachting dus meer effect hebben op de self-efficacy van vrouwelijke leiders dan op die van mannelijke leiders. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H4: De relatie tussen transformationeel leidinggeven en self-efficacy is hoger naarmate kenmerken van leiders vrouwelijk worden gevonden in plaats van mannelijk.

3. Methode

In dit hoofdstuk zal dieper worden ingegaan op de methoden van het onderzoek. Allereerst zal de procedure van het onderzoek kort worden omschreven. Vervolgens wordt de samenstelling van de steekproef uiteengezet en ten slotte zullen de meetinstrumenten die in het onderzoek zijn gebruikt, worden weergegeven.

3.1 Procedure

Een vragenlijst werd uitgezet bij twee verschillende organisaties in Nederland en Duitsland/Engeland. In Nederland werd de vragenlijst uitgezet bij een gemeente, een niet-commerciële organisatie die ongeveer 1650 werknemers huisvest. De gemeente draagt zorg voor veel zaken die zich binnen de stad, met circa 150.000 inwoners de grootste stad van Oost-Nederland, afspelen. Hiervoor is de gemeente onderverdeeld in verschillende afdelingen/diensten: de concernstaf verleent ambtelijke ondersteuning aan het gemeentebestuur, de dienst DPGO (Dienstverlening voor Publiek en Gemeentelijke Organisatie) draagt zorg voor klanten van de gemeente zoals burgers, het bestuur en de gemeentelijke organisatie, De DSOB (Dienst Stedelijke Ontwikkeling en Beheer) houdt zich bezig met allerlei zaken die te maken hebben met de ontwikkeling van Enschede op het gebied van stedenbouw, beheer openbare ruimte, verkeer et cetera, De DMO (Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling) is werkzaam op het gebied van werk en inkomen, onderwijs, sport, cultuur, welzijn en zorg, en de Brandweer. Leidinggevenden en medewerkers van een aantal verschillende afdelingen zijn verzocht hun medewerking te verlenen aan het onderzoek. In Duitsland werd de Engelse en Duitse versie van de vragenlijst uitgezet bij een Europese commerciële bank met sterke wortels in de regio NoordRijn Westfalen. Met een totaalwaarde van 253.8 miljard aan activa in december 2004, is deze organisatie een van de vooroplopende financiële dienstverleners. Er werken zo'n 7.154 werknemers verspreid over het hoofdkantoor in Düsseldorf en Münster en de afdelingen in Berlijn, Keulen, Dortmund, Frankfurt, Hamburg en München. Ook in Europa heeft de bank verschillende takken zoals in Istanbul, London en Madrid en buiten Europa Hong Kong, New York en Shanghai.

3.2 Steekproef

De steekproef bestond uit 89 medewerkers en hun 52 leidinggevenden in de twee verschillende organisaties. Van de 90 benaderde medewerkers hebben 89 personen meegewerkt aan het invullen van de enquête (een responspercentage van 99%) en van de 60 benaderde leiders verleenden 52 personen hun medewerking aan het onderzoek (een responspercentage van 87%). Per leider werden twee medewerkers gevraagd deel te nemen aan het onderzoek door een vragenlijst in te vullen over hun directe leidinggevende. Er is geprobeerd om zoveel mogelijk zowel mannelijke als vrouwelijke medewerkers te laten deelnemen. Dit resulteerde in de volgende samenstelling: 40% van de respondenten was vrouw en 60% was man. Van de mannen had 75% een mannelijke leider en 25% had een vrouw als leider. Van de vrouwen gaf 67% aan een mannelijke leider te hebben en 33% had een vrouwelijke leider. De leeftijd van de medewerkers varieerde van 25 tot 59 jaar ($M = 40,2$, $SD = 8,76$). De leeftijd van de leidinggevenden varieerde tussen de 31 en 59 jaar ($M = 44,06$, $SD = 7,70$). Van de leidinggevenden had 83% een universitair of HBO diploma. Bij de medewerkers lag dit percentage een stuk lager, hiervan heeft 59% een universitair of HBO diploma.

3.3 Meetinstrumenten

Er werd een vragenlijst ontwikkeld om de perceptie te meten van leiders en hun medewerkers over leiderschapsstijlen, self-efficacy en sekse stereotypen. Vanwege het onderscheid in de perceptie van leiders en hun medewerkers zijn er twee versies van de vragenlijst gemaakt; een versie voor de leiders en een versie voor de medewerkers. Om vervolgens de deelnemers aan het onderzoek van de verschillende landen op een goede manier te benaderen werd de vragenlijst vertaald in drie verschillende talen (Nederlands, Duits en Engels). Voor het invullen van de vragenlijst werd gebruik gemaakt van een vijfpunts Likert schaal, die liep van 1 = *helemaal mee oneens* tot 5 = *helemaal mee eens*. De beide versies van de vragenlijst werden op een gelijke manier opgebouwd. Allereerst werd een korte inleiding gegeven waarin het doel van het onderzoek duidelijk werd gemaakt en een de vragenlijst kort werd uitgelegd. In het tweede deel werd gevraagd naar demografische gegevens van de respondenten, waarbij onder andere gegevens werden verzameld als leeftijd, geslacht en de tijd dat men werkzaam is binnen de organisatie. Ten slotte werd gevraagd naar drie hoofdaspecten van het onderzoek leiderschapsstijl, self-efficacy en sekse stereotypen.

3.3.1. Leiderschapsstijl

Allereerst werd in de vragenlijst gevraagd naar verschillende *leiderschapsstijlen*, gemeten aan de hand van de Charismatic Leadership in Organizations Questionnaire (CLIO; De Hoogh, Den Hartog & Koopman, 2004). Deze vragenlijst onderscheidt vier verschillende factoren, namelijk transformationeel (ofwel charismatisch), transactioneel, passief en autocratisch leiderschap. Omdat ik me in dit onderzoek alleen heb gericht op de twee stijlen transformationeel en transactioneel leiderschap zullen alleen deze twee stijlen behandeld worden.

transformationeel ofwel charismatisch leiderschap: leiders motiveren medewerkers door ze te inspireren en beïnvloeden ze door middel van idealen, intellectuele stimulatie en individuele consideratie (Bass, 1985). Deze vorm van leiderschap werd gemeten aan de hand van 11 stellingen zoals 'praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is'.

transactioneel leiderschap: deze vorm van leiderschap is gericht op de ruilrelatie tussen leider en medewerker, inspanning leidt tot beloning (De Hoogh e.a., 2004). De mate van transactioneel leiderschap werd gemeten met 6 stellingen, bijvoorbeeld 'ziet er op toe dat afspraken worden nagekomen'.

Respondenten konden aan de hand van een 5-punts Likert schaal (van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens met in het midden een neutrale antwoordcategorie) aangeven in hoeverre ze het met de stellingen eens waren. De vragen werden aan zowel de leidinggevendenden zelf (de zelfversie) als medewerkers (de medewerkerversie) voorgelegd.

Voor de medewerkerversie van de vragenlijst is gebruik gemaakt van de originele vragen van De Hoogh (2004). Allereerst werd een factoranalyse uitgevoerd. Op basis van het voorgaande werden vier afzonderlijke factoren verwacht. De resultaten bleken echter anders uit te wijzen. Uit de gegevens bleek dat de verschillende items op een andere factor laden dan bedoeld. Uiteindelijk bleken de items van zowel transformationeel en transactioneel leiderschap samen goed te laden op een enkele factor. Hoewel dit op het eerste gezicht verrassend lijkt, is deze uitkomst in lijn met onderzoek dat stelt dat transformationeel en transactioneel leiderschap elkaar niet hoeven uitsluiten en dat leiders gebruik kunnen maken van beide stijlen tegelijk (Nandal & Krishnan, 2000). Lowe, Kroek en Sivasubramaniam (1996) vonden in hun onderzoek bijvoorbeeld een sterke relatie (correlatie van 0,7) tussen charismatisch leiderschap en contingent reward (een onderdeel van transactioneel leiderschap). Ook Den Hartog, Van Muijen en Koopman (1997) vonden een soortgelijke relatie. Uit hun onderzoek bleek dat contingent reward een dimensie van transactioneel leiderschap ook hoog correleerde met transformationeel leiderschap. Als gevolg hiervan is een nieuwe factor transformationeel/transactioneel leiderschap vastgesteld. Deze factor had, na verwijdering van

een transformationeel item, een hoge interne consistentie met een Cronbach's alpha van .91 met 16 items.

Voor de leidersversie van de vragenlijst zijn de stellingen uit de CLIO geherformuleerd in stellingen die toepasbaar waren op de leider zelf, bijvoorbeeld 'Ik praat met mijn medewerkers over wat voor hen belangrijk is'. Helaas werden ook hier de verwachte vier factoren niet gevonden. Ook factoranalyses waarbij van tevoren drie en daarna twee factoren werden aangegeven, bleken nog steeds geen duidelijke factoren te kunnen onderscheiden. Uiteindelijk bleek dat er maar een factor duidelijk uitsprong, waarop verschillende items van transformationeel en transactioneel leiderschap laden. Bij het uitvoeren van de betrouwbaarheidsanalyse aan de hand van de gevonden items die op deze factor laden, werd een redelijk hoge Cronbach's alpha van .80 gevonden. Door een aantal items te verwijderen die al weinig laden op de gevonden factor kon de Cronbach's alpha zelfs nog worden verhoogd naar .83 met uiteindelijk 13 items.

3.3.2. Self-efficacy

Het tweede hoofdaspect van de vragenlijst bestond uit vragen over de self-efficacy van leiders. Deze mate van self-efficacy van leiders is gemeten aan de hand van de 'occupational self-efficacy scale' (Schyns & von Collani, 2002). Self-efficacy kan worden gezien als het geloof of de overtuiging van een individu in zijn/haar vaardigheden om de acties te organiseren en uit te voeren die nodig zijn om een specifieke taak succesvol te volbrengen (Bandura, 1977). Om de vragenlijst voor leidinggevendenden niet onnodig lang te maken werd aan de leidinggevende de korte versie van de 'occupational self-efficacy scale' voorgelegd.

Ook deze vragenlijst bestond uit stellingen waarop de respondenten aan de hand van een 5-punts Likert schaal konden aangeven in hoeverre ze het eens of oneens waren. Een voorbeeld van zo'n stelling is 'ik kan kalm blijven wanneer ik word geconfronteerd met moeilijkheden in mijn baan, omdat ik kan terugvallen op mijn vaardigheden'. Op basis van de resultaten van Schyns en von Collani verwachten we 1 factor uit de resultaten te vinden. De gevonden resultaten blijken de verwachting te bevestigen. Voor de 6 items die self-efficacy meten is een interne consistentie van .80 gevonden.

3.3.3. Stereotypen

Ten slotte werd als laatste onderdeel van de vragenlijst gevraagd naar sekse stereotype beelden over leidinggevendenden. Deze stereotype beelden van zowel leiders als medewerkers werden gemeten met behulp van een verkorte Nederlandse versie van de Schein Descriptive Index (Schein, 1973). De originele vragenlijst bestond uit 92 items die kenmerken van mensen in het algemeen beschrijven. Voor de vragenlijst in ons onderzoek zijn de items die nagenoeg dezelfde betekenis hadden en items die naar onze mening minder van toepassing waren op leidinggevendenden (zoals het item bitter) weggelaten. Op deze manier ontstond een vragenlijst met 31 items. Om te achterhalen welke kenmerken typisch mannelijk of typisch vrouwelijk werden gevonden is aan de respondenten gevraagd op een 5-punts schaal aan te geven of ze deze kenmerken meer mannelijk of meer vrouwelijk vonden. Er kunnen wat betreft leiderschapseigenschappen verschillende groepen kunnen worden onderscheiden: leiders met meer mannelijke eigenschappen (agentic/agressief), leiders met meer vrouwelijke eigenschappen (communal/sociaal) of de meer neutrale leider (Eagly, Wood & Diekmann, 2000). Op basis van het voorgaande werd verwacht dat de resultaten drie verschillen groepen zouden uitwijzen. Aan de hand van een factoranalyse is vervolgens bepaald in hoeverre de resultaten overeenkomen met de verwachtingen.

Zowel medewerkers als leider zijn dezelfde eigenschappen voorgelegd. De factoranalyse voor de resultaten van medewerkers toont een indeling in drie factoren die niet geheel met de theorie overeenkomen. De eerste factor bevat de meer agressieve kenmerken van leiders, de tweede factor is met eigenschappen als onzekerheid en controversie vermijden iets wat men liever niet ziet in een leider en ten slotte werd een laatste factor met meer consciëntieuze eigenschappen gevonden. Vervolgens is een clusteranalyse uitgevoerd om te kijken of er verschillende groepen respondenten geïdentificeerd konden worden, bijvoorbeeld een groep die vooral agressieve eigenschappen van leiders als mannelijk ziet en een groep die meer vrouwelijke eigenschappen als kenmerkend voor een leider ziet. Deze clusteranalyse is uitgevoerd met behulp van een dendogram. Hierbij worden de verschillen tussen bepaalde groepen gevisualiseerd door middel van een boomstructuur, waarin ook de mogelijke verwantschap tussen de groepen is aangegeven (Principal Componenten analyse). Uit de clusteranalyse bleek dat het merendeel van de respondenten zich in de eerste groep bevond, twee personen zich in de tweede groep bevonden en één persoon zich maar in de derde groep bevond. Vanwege de geringe grootte van de tweede en derde groep is het niet mogelijk geweest om verdere analyses uit te voeren met deze gegevens.

Uit de resultaten van de leiders bleek tevens dat er drie verschillende factoren konden worden gevonden. Deze factoren (een factor bestaande uit meer agressieve eigenschappen van leiders, een meer consciëntieuze factor en een factor bestaande uit de meer sociale eigenschappen van leiders) leken meer overeen te komen met de theorie waarin ook onderscheid wordt gemaakt tussen meer mannelijke/agressieve en meer vrouwelijke/sociale leiderschapskenmerken (Eagly, Wood & Diekmann, 2000). Met deze gevonden factorscores is vervolgens een clusteranalyse uitgevoerd aan de hand waarvan uiteindelijk 3 onafhankelijke groepen/clusters zijn samengesteld. Hoewel ook hier cluster één veruit de meeste mensen bevat, waren de andere twee clusters groot genoeg om analyses mee uit te voeren.

3.4 Analyses

De analyses in dit onderzoek zijn uitgevoerd met behulp van het statistische programma SPSS versie 12.0. Om de invloed van demografische factoren als leeftijd, opleiding en cetera te meten is gebruik gemaakt van correlatie, t-toetsen en variantieanalyse (ANOVA). Voor het toetsen van de hypothesen zijn wederom t-toetsen, regressieanalyse en variantieanalyses uitgevoerd. De resultaten zijn weergegeven in het volgende hoofdstuk.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de verschillende analyses uit het onderzoek weergegeven. Allereerst zal worden bekeken of er demografische factoren, zoals leeftijd en werkzame tijd in de organisatie van invloed zijn op de percepties van leiderschapsstijlen en competentie. Daarna zullen de verschillende hypothesen van het onderzoek worden getoetst en zullen de resultaten hiervan worden behandeld.

4.1 Invloed van demografische factoren

In dit gedeelte zal worden ingegaan op de impact van demografische variabelen op de uitkomsten voor leiderschapsstijlen en de mate van competentie. De resultaten worden apart weergegeven voor leeftijd, opleiding, tijd werkzaam in beroep, organisatie en functie, opleidings- organisatieniveau, lengte arbeidscontract en wanneer relevant, ervaring als leider en het geslacht van de huidige leider. Op het variabele geslacht zal in paragraaf 4.3 dieper worden ingegaan, omdat dit gedeelte bij de hypothesen een grote rol speelt. Verder is nog weergegeven hoe de verschillende groepen met bepaalde stereotype beelden van leiders van elkaar verschilden.

4.1.1. Leiders

Met behulp van correlatie analyses is nagegaan welke demografische factoren van de leiders samenhangen met de mate waarin zij zichzelf transformationeel/transactioneel vinden en de mate van self-efficacy. De factoren zijn 1) leeftijd, 2) werkzame tijd in beroep, 3) werkzame tijd in organisatie 4) werkzame tijd in functie en lengte arbeidscontract. Uit de tabel blijkt dat alleen de uren die iemand per week werkt significant samenhangt met de mate waarin hij/zij transformationeel/transactioneel leiding geeft ($r = -0.333$, $p < 0.05$). De negatieve samenhang betekent het volgende: hoe minder men per week werkt, hoe meer men zich transformationeel / transactioneel vindt leidinggeven.

Tabel 4.1.1.1 Resultaten van correlatie van demografische variabelen van leiders

	transformationeel/transactioneel leiderschap	self-efficacy
leeftijd	,206	,113
maanden werkzaam in beroep	,014	,161
maanden werkzaam in organisatie	,172	,064
maanden werkzaam in functie	,133	,175
lengte arbeidscontract	-,333*	-,259

* Correlatie is significant op 0,05 niveau

Met behulp van een One-Way ANOVA toets is bekeken of de gemiddelden van de variabelen taal, opleidingsniveau en organisatieniveau van de leiders aan elkaar gelijk zijn op de factoren transformationeel/transactioneel leiderschap en self-efficacy (zie figuur 4.1.1.2). De resultaten tonen aan dat de variabele taal significante verschillen laat zijn op transformationeel/transactioneel leiderschap ($F(51) = 5.15$; $p = .009$). Met behulp van een Post Hoc Scheffe toets is bekeken in welke mate de variabelen van elkaar verschillen. Hieruit blijkt dat Nederlanders significant meer vinden dat ze transformationeel/transactioneel leidinggeven dan Engelsen. Duitsers blijken meer dan Engelsen transformationeel/transactioneel leiding te geven, maar minder dan Nederlanders. Verder blijkt uit de resultaten van de One-Way ANOVA toets dat het opleidingsniveau verschillen toont bij de mate van self-efficacy van leiders ($F(51) = 3.18$; $p = .050$).

De precieze verschillen tussen deze groepen konden niet duidelijk worden gemaakt met behulp van een Post Hoc Scheffe toets omdat minstens één groep minder dan 2 personen bevatte.

Tabel 4.1.1.2 Resultaten van de One-Way ANOVA van demografische variabelen voor leiders.

	taal		opleidingsniveau		organisatieniveau	
	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
transformationeel/transactioneel leiderschap	5,150	,009	,356	,702	,182	,834
self-efficacy	2,736	,075	3,179	,050	,691	,506

4.1.2 Medewerkers

Net als bij de leiders is ook voor medewerkers nagegaan welke demografische factoren samenhangen met de mate waarin van transformationeel/transactioneel leiderschap en de mate van competentie van hun leider. Wederom werden dezelfde factoren 1) leeftijd, 2) werkzame tijd in beroep, 3) werkzame tijd in organisatie 4) werkzame tijd in functie en lengte arbeidscontract getoetst. Bij de medewerkers zijn geen significante verbanden gevonden tussen de verschillende demografische factoren en transformationeel/transactioneel leidinggeven en competentie. Deze factoren hangen dus niet samen met de ingevulde antwoorden in de vragenlijst en zijn dus niet van invloed geweest op de uitkomsten (zie tabel 4.1.2.1).

Tabel 4.1.2.1 Resultaten van correlatie van demografische variabelen van medewerkers.

	transformationeel/transactioneel leiderschap	self-efficacy
leeftijd	,053	-,124
maanden werkzaam in beroep	,085	,092
maanden werkzaam in organisatie	-,017	-,166
maanden werkzaam in functie	,073	,092
maanden werkzaam voor huidige leider	-,143	-,010
lengte arbeidscontract	-,075	,140

* Correlatie is significant op 0,05 niveau

Om vast te stellen of er verschillen bestaan in de antwoorden van mensen die wel of niet eerder leidinggevend zijn geweest is een t-toets gebruikt. Deze toets is vanwege de beschikbaarheid van de data alleen uitgevoerd op de gegevens van de medewerkers. Er zijn geen significante verschillen gevonden tussen medewerkers die wel of niet eerder leider zijn geweest in de mate waarin zij hun leider transformationeel/transactioneel vinden ($t = 1,900$, $df = 86$, $p = 0,06$, M ja = 3,9667, M nee = 3,751) Ook bestaan er geen significante verschillen tussen medewerkers die wel of niet eerder leider zijn geweest in de mate waarin zij hun leider wel of niet competent vinden ($t = -0,315$, $df = 85$, $p = 0,753$, M ja = 3,940, M nee = 3,981).

Net als bij de leidgegevens is wederom met behulp van een One-Way ANOVA toets gekeken naar de verschillen binnen een aantal demografische variabelen op de mate van transformationeel/transactioneel leiderschap. Uit de resultaten blijkt dat er geen significante verschillen zijn te vinden binnen de factoren taal, opleidingsniveau en organisatieniveau in de aangegeven mate van transformationeel/transactioneel leiderschap.

Tabel 4.1.2.2 Resultaten van One-Way ANOVA van demografische variabelen voor medewerkers

	taal		opleidingsniveau		organisatieniveau	
	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
transformationeel/transactioneel leiderschap	1,286	,282	,650	,525	2,178	,120

4.1.3 Stereotypen

Ten slotte is voorafgaand aan het toetsen van de hypothesen gekeken naar stereotype beelden van leiders. Met behulp van een factoranalyse is bekeken of er bepaalde groepen van typische leiderseigenschappen konden worden onderscheiden bij de gegevens van zowel medewerkers als leiders zelf. Zoals bleek uit paragraaf 3.3.3 konden uit de gegevens van de medewerkers niet voldoende grote groepen met verschillende leiderseigenschappen worden onderscheiden. Wat betreft de leidgegevens bleken wel drie voldoende grote groepen gegenereerd te kunnen worden. Om te kunnen bepalen hoe de gevonden groepen van elkaar verschillen op de verschillende factorscores is een Oneway ANOVA analyse uitgevoerd. De verschillen tussen de groepen agressief, consciëntieus en sociaal op de factorscores bleken significant ($(F(49) = 13,525; p = .000; (F(49) = 7,705; p = ,001; (F(49) = 41,529; p = .000)$ Met behulp van Post Hoc Scheffe toets zijn de precieze verschillen in kaart gebracht. De factorgroep ‘agressief’ vond de eigenschappen uit de agressieve en consciëntieuze factoren minder van belang en juist de sociale eigenschappen het meest van belang. Ook de factorgroep ‘consciëntieus’ vond de sociale kenmerken meer van belang dan haar eigen eigenschappen en de agressieve eigenschappen. De factorgroep ‘sociaal’ vond ten slotte de sociale eigenschappen het minst van belang, de consciëntieuze eigenschappen gemiddeld en de agressieve eigenschappen het meest belangrijk. De meer mannelijke ‘agressieve’ leidersgroep hecht dus bijvoorbeeld veel belang aan de sociale kenmerken van leiderschap, terwijl de meer vrouwelijke ‘sociale’ leidersgroep juist de agressieve kenmerken van leiderschap meer belangrijk vindt.

Tabel 4.1.3.1 Resultaten van Post Hoc Scheffe toets

Analyse 1 (agressief)			Analyse 2 (consciëntieus)			Analyse 3 (sociaal)		
(I) Link tussen groepen	(J) Link tussen groepen	Gem. verschil (I-J)	(I) Link tussen groepen	(J) Link tussen groepen	Gem. verschil (I-J)	(I) Link tussen groepen	(J) Link tussen groepen	Gem. verschil (I-J)
1 agressief	2	2,044	1 agressief	2	1,312	1 agressief	2	2,063
	3	-1,187		3	-1,241		3	2,249
2 consciëntieus	1	-2,044	2 consciëntieus	1	-1,312	2 consciëntieus	1	-2,063
	3	-3,230		3	-2,553		3	0,187
3 sociaal	1	1,187	3 sociaal	1	1,241	3 sociaal	1	-2,250
	2	3,230		2	2,553		2	-0,187

Ten slotte is nog gekeken hoe de gevonden groepen van elkaar verschillen in de mate van transformationeel/transactioneel leidinggeven. Hoewel de verschillen niet significant waren ($(F(49) = .871; p = .425)$ zijn de verschillende als volgt. De medewerkers die behoren tot de factorgroep ‘sociaal’ hechten het meeste belang aan transformationeel/transactioneel leidinggeven, de groep ‘agressief’ hecht hieraan het minst belang en de consciëntieuze groep vindt transformationeel/transactioneel leidinggeven van gemiddeld belang. Hieruit blijkt dus dat transformationeel/transactioneel leidinggeven meer samengaat met de sociale (meer vrouwelijke) kenmerken van leiders dan met de agressieve (meer mannelijke) kenmerken van leiders.

Tabel 4.1.3.2 Resultaten van Post Hoc Scheffe toets

(I) Link tussen groepen	(J) Link tussen groepen	Gemiddeld verschil (I-J)
1 agressief	2	-,148
	3	-,251
2 consciëntieus	1	,148
	3	-,103
3 sociaal	1	,251
	2	,103

4.2 Hypotheses

In deze paragraaf zullen de hypothesen worden getoetst en zal voornamelijk worden ingegaan op de gevonden verschillen tussen mannen en vrouwen.

Om te kijken of vrouwelijke leiders meer transformationeel leiderschap vertonen dan mannelijke leiders (H1) is een t-toets gebruikt. De resultaten van de toets tonen aan dat er geen verschillen bestaan tussen medewerkers met mannelijke leiders en medewerkers met een vrouwelijke leider in de mate waarin ze hun leider transformationeel/transactieel vinden. Hoewel vrouwelijk leiders iets hoger scoren op transformationeel/transactieel leiderschap dan mannelijke leiders, is dit verschil niet significant ($t = 2,03$, $df = 86$, $p = 0,997$, M vrouw = 4,0286, M man = 3,7744). Hetzelfde kan worden gezegd over de gegevens van de leiders zelf. Er werden geen significante verschillen gevonden tussen de twee groepen mannen en vrouwen ($t = 0,22$, $df = 50$, $p = 0,625$, M vrouw = 4,173, M man = 4,150). Het bovenstaande betekent dat hypothese 1 niet wordt ondersteund door zowel de gegevens van medewerkers als die van de leiders zelf. Opvallend was nog wel dat bijna alle leiders zichzelf in redelijk hoge mate als transformationele/transactieel leiders classificeerden. Verder bleek uit de gegevens van de gemiddelden dat leiders (zowel mannen als vrouwen) zichzelf over het algemeen ook als meer transformationeel/transactieel zien dan dat hun eigen medewerkers dat van hen (vooral de mannen) vinden.

De tweede hypothese is wederom getoetst aan de hand van een t-toets. Er bleek geen bewijs gevonden te kunnen worden voor significante verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke leiders wat betreft hun self-efficacy. Toch bleken er kleine verschillen te zien. Vrouwelijke leiders (die door hun medewerkers ook als meer transformationeel/transactieel werden gezien) worden door hun medewerkers iets competentier geacht voor hun werk dan mannelijke leiders. Dit verschil is echter niet significant ($t = 0,49$, $df = 85$, $p = 0,828$, M vrouw = 4,015, M man = 3,944). Het omgekeerde blijkt waar te zijn voor de eigen inschatting van leiders zelf. Mannelijke leiders blijken zichzelf in iets grotere mate competent te vinden voor hun werk dan vrouwelijke leiders. Wederom zijn de verschillen te klein om significante resultaten op te leveren ($t = -1,15$, $df = 50$, $p = 0,842$, M vrouw = 3,980, M man = 4,139). De tweede hypothese wordt dus eveneens verworpen.

Aan de hand van een moderated regression analyse is de derde hypothese getoetst. Hierbij is onderzocht of de samenhang tussen transformationeel leidinggeven en self-efficacy wordt gemodereerd door geslacht. Om het probleem van multicollineariteit (waarbij sprake is van een sterke intercorrelatie tussen twee variabelen) te verminderen, zijn de onafhankelijke variabelen (transformationeel/transactieel en interactie geslacht * transformationeel/transactieel leiderschap) gecentreerd. Vervolgens is met de gecentreerde waarden een regressieanalyse uitgevoerd. De resultaten hiervan zijn weergegeven in tabel 4.2.1.

Tabel 4.2.1 Moderated regression van transformationeel/transactieel leiderschap en geslacht met self-efficacy als afhankelijke variabele

	B	Beta	R	R2
(constant)	2,908		,521	,271
geslacht	,172	,172		
transformationeel/transactieel leiderschap	,215	,166		
geslacht * transformationeel/transactieel leiderschap	,234	,332		

Uit de resultaten blijkt dat de variabelen transformationeel/transactieel leiderschap, geslacht en de interactie tussen transformationeel/transactieel leiderschap en geslacht samen 27% van de variantie in de scores op self-efficacy verklaren. Verder blijkt dat noch geslacht, transformationeel/transactieel leiderschap noch de interactie tussen deze twee een significante impact hadden op de self-efficacy van de leiders (zie tabel 4.2.1). De hypothese kan dan ook niet worden bevestigd.

In de vierde hypothese wordt de verwachting getoetst dat de relatie tussen transformationeel/transactieel leidinggeven en self-efficacy hoger is naarmate kenmerken van leiders meer vrouwelijk worden gevonden dan mannelijk. De hypothese is eveneens getoetst met behulp van een moderated regression en ook hier is gewerkt met gecentreerde variabelen om multicollineariteit tegen te gaan. Voor de variabele stereotype is bij zowel de beoordeling van medewerkers als van leiders de factor met de meer agressieve kenmerken gebruikt, dit omdat verreweg de meeste mensen tot deze factorgroep behoorden. De resultaten van de toets zijn weergegeven in tabel 4.2.2 en 4.2.3.

Tabel 4.2.2 Moderated regression van transformationeel/transactieel leiderschap en door medewerkers beoordeelde stereotypen met competentie als afhankelijke variabele.

	B	Beta	R	R2
(constant)	,847		,797	,634
stereotype	-,122	-,079		
transformationeel/transactieel leiderschap	,888	,788**		
stereotype * transformationeel/transactieel leiderschap	,007	,002		

** Correlatie is significant op 0,01 niveau

Hoewel de variabelen stereotype, transformationeel/transactieel leiderschap en de interactie tussen transformationeel/transactieel leiderschap en stereotype samen 63% van de variantie in de scores op self-efficacy verklaren kunnen er geen significante resultaten worden gevonden. De interactie tussen stereotypen en transformationeel/transactieel leiderschap heeft namelijk geen significante impact heeft op de self-efficacy. De verwachting dat sekse stereotypen over leiders van invloed zouden zijn op de relatie tussen transformationeel leiderschap en de self-efficacy kan dan ook niet worden ondersteund. Omdat de gevonden interacties niet significant waren, konden de resultaten van de andere variabelen uit dezelfde analyse niet verder worden geïnterpreteerd.

Ten slotte is nog een onderscheid gemaakt tussen beoordelingen van mannelijke en vrouwelijke leiders. Hoewel dit niet in een hypothese is vermeld zal ik hieronder nog bekijken of de bovengenoemde samenhang tussen transformationeel leiderschap en self-efficacy voor vrouwen sterker is dan voor mannen (zie tabel 4.2.3 en 4.2.4). Uit de resultaten blijkt dat de interactie tussen stereotypen en transformationeel/transactioneel leiderschap bij zowel mannen als vrouwen niet significant van invloed is op de self-efficacy. Wel valt op dat bij de mannelijke leiders 38% van de variantie in de scores op self-efficacy wordt verklaard door de drie variabelen tezamen, terwijl dit percentage bij de vrouwelijke leiders lager ligt, namelijk 9%.

Tabel 4.2.3 Moderated regression van transformationeel/transactioneel leiderschap en door vrouwelijke leiders beoordeelde stereotypen met self-efficacy als afhankelijke variabele.

	B	Beta	R	R2
(constant)	2,118		,293	,086
stereotype	-,062	-,053		
transformationeel/transactioneel leiderschap	,480	,308		
stereotype * transformationeel /transactioneel leiderschap	,089	,016		

Tabel 4.2.4 Moderated regression van transformationeel/transactioneel leiderschap en door mannelijke leiders beoordeelde stereotypen met self-efficacy als afhankelijke variabele.

	B	Beta	R	R2
(constant)	1,848		,613	,375
stereotype	-,008	-,007		
transformationeel/transactioneel leiderschap	,561	,473**		
stereotype * transformationeel /transactioneel leiderschap	,651	,234		

** Correlatie is significant op 0,01 niveau

5. Discussie

Leiderschap wordt vaak geassocieerd met mannelijkheid. Wanneer je iemand vraagt een leider in gedachten te nemen, wordt vaak gedacht aan een man. Hoe kan het toch dat dit verschijnsel na de strijd van feministen nog steeds blijkt te bestaan? Bestaan er verschillen tussen mannen en vrouwen in de manier waarop ze leidinggeven of in hun gevoel van competentie voor het leidinggeven? In dit onderzoek werd hier op ingegaan door te kijken naar de relatie tussen transformationeel leiderschap, self-efficacy en stereotypen en naar de invloed van geslacht hierop.

Allereerst werd getoetst of vrouwelijke leiders meer transformationeel leiderschap vertonen dan mannelijke leiders. In tegenstelling tot resultaten van eerdere onderzoeken (Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003; Schyns & Sanders, 2005) blijkt uit onze resultaten dat mannelijke en vrouwelijke leiders niet significant van elkaar verschillen in de mate waarin zij transformationeel/transactioneel leidinggeven. Zowel de gegevens van de leiders zelf als die van de medewerkers tonen geen significante verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke leiders. Dit zou kunnen komen doordat mannen en vrouwen nu eenmaal weinig van elkaar verschillen wat betreft leiderschapsstijlen en dat in de praktijk geslacht niet zo'n grote invloed heeft op leiderschapsstijlen als de theorie vermoedt. Dit verklaart echter niet de herhaaldelijk gevonden verschillen in leiderschapsstijlen tussen mannen en vrouwen uit eerdere onderzoeken (Manning, 2002; Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003). Een andere verklaring voor de gevonden resultaten zou kunnen liggen in de typen organisaties die in dit onderzoek zijn gebruikt. Men zou kunnen veronderstellen dat een gemeentelijke organisatie en een bank niet zozeer organisaties zijn die duidelijk als mannelijk of vrouwelijk zijn te typeren. Misschien zijn de verschillen duidelijker in typische mannelijke of vrouwelijke organisaties en zou vervolgonderzoek in bijvoorbeeld de zorgsector en een meer technische organisatie wel duidelijke verschillen kunnen aantonen tussen mannelijke en vrouwelijke leiders. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat er sprake is van een soort selectie-effect. De vrouwen uit het onderzoek kunnen voor een leidinggevende positie zijn geselecteerd juist omdat ze meer mannelijke leiderschapskenmerken vertoonden dan vrouwelijke. Nader onderzoek zal moeten uitwijzen of dit ook daadwerkelijk het geval kan zijn.

Uit de resultaten blijkt verder dat veel leiders (mannelijk en vrouwelijk) zichzelf in redelijk hoge mate transformationeel/transactioneel vinden leidinggeven. Ook de medewerkers delen deze mening, hoewel zij vrouwelijke leiders in iets grotere mate transformationeel/transactioneel vinden dan mannelijke leiders. Over het geheel genomen kan gezegd worden dat de leiders uit het onderzoek (zowel mannen als vrouwen) gemiddeld gezien een hoge mate van transformationeel/transactioneel leiderschap blijken te vertonen. Een verklaring hiervoor kan liggen in het feit dat wij aan de hand van de gebruikte vragenlijst over verschillende leiderschapsstijlen maar één duidelijke factor konden onderscheiden in plaats van vier verschillende factoren/leiderschapsstijlen. Als gevolg hiervan kon er geen onderscheid worden gemaakt in bijvoorbeeld de transformationele leiderschapsstijl, die als meer vrouwelijk wordt gezien en de transactionele leiderschapsstijl, die als meer mannelijke wordt gekenmerkt. Het feit dat deze twee leiderschapsstijlen uiteindelijk zijn samengenomen in een factor/leiderschapsstijl zou een reden kunnen zijn voor de gevonden gelijkheden tussen mannelijke en vrouwelijke leiders.

In de tweede hypothese werd gesteld dat wat betreft taken die van oorsprong als meer mannelijk worden gezien, zoals leiderschap, mannelijke leiders een hogere self-efficacy vertonen dan vrouwelijke leiders. Vrouwen zouden bijvoorbeeld vaker geluk gebruiken als verklaring voor hun prestaties en zodoende hun self-efficacy minder relateren aan hun prestaties. Terwijl mannen juist defensief en ongevoelig zijn voor hun eigen falen om zodoende een meer competent zelfbeeld te kunnen behouden. De resultaten bevestigen onze

verwachting echter niet, mannen en vrouwen verschillen niet significant van elkaar in hun mate van self-efficacy. Ook bleek dat de leiders erg hoog scoorden op hun mate van self-efficacy. Dit kan natuurlijk betekenen dat de leiders uit het onderzoek allemaal gewoon erg competent zijn of dit gewoon van zichzelf vinden. Een andere verklaring van de hoge scores van de leiders zou echter kunnen liggen in sociaal wenselijkheid van te geven antwoorden. Ondanks de niet gevonden significantie bleken er wel een paar kleine verschillen merkbaar. Vrouwelijke leiders werden bijvoorbeeld door hun medewerkers als iets competenter gezien dan de mannelijke leiders, terwijl het omgekeerde bleek te gelden voor de leiders zelf. Mannelijke leiders vonden zichzelf juist in iets grotere mate competent voor hun werk dan vrouwelijke leiders. Nader onderzoek zal nodig zijn om uit te zoeken of deze verschillen wel (significant) blijken voor te komen in andere organisaties en of onze redenering dat vrouwen toch hun self-efficacy minder relateren aan prestaties en meer aan geluk terwijl mannen juist wat ongevoeliger zijn voor mindere prestaties en zo hun self-efficacy hoog kunnen houden, blijkt te kloppen.

Uiteindelijk kon er ook geen bewijs worden gevonden voor onze verwachting dat geslacht van invloed zou kunnen zijn op de relatie tussen leiderschapsstijl en self-efficacy van leiders. Tevens werd er geen bewijs gevonden voor de verwachting dat stereotypen van invloed zouden zijn op de samenhang tussen transformationeel leidinggeven en self-efficacy. Een aantal tekortkomingen aan het onderzoek heeft mogelijk gezorgd voor het gebrek aan significante resultaten in dit onderzoek. De steekproef was namelijk redelijk klein, waardoor het moeilijk werd om betrouwbare resultaten te krijgen die voldoende verklarende kracht hadden. Daarnaast was het aantal vrouwen in de steekproef ook nogal klein, waardoor bij het vergelijken van de twee groepen mannen en vrouwen een wat meer scheve verdeling ontstond en het moeilijk was om significante verschillen te vinden. Ten slotte is het zo dat dit onderzoek niet helemaal generaliseerbaar is naar andere organisaties. De twee organisaties uit dit onderzoek (een bank en een gemeentelijke organisatie) waren niet echt te typeren als meer mannelijk of vrouwelijk. Verder waren de respondenten voornamelijk hoog opgeleid. De resultaten zullen dus niet erg representatief zijn voor organisaties die bijvoorbeeld als meer mannelijk worden gekarakteriseerd en waar het gemiddelde opleidingsniveau minder hoog ligt, zoals bij productiebedrijven of voor organisaties die van nature als meer vrouwelijk worden gezien, zoals zorgcentra. Nader onderzoek is nog nodig om te bepalen of verschillende typen organisaties op de onderwerpen uit dit onderzoek andere resultaten opleveren.

Referenties

- Aldoory, L. & Toth, E. (2004). Leadership and Gender in Public Relations: Perceived Effectiveness of Transformational and Transactional Leadership Styles. *Journal of Public Relations Research*, 16, 157-183.
- Alimo-Metcalfe, B. (2002). Leadership & Gender: A Masculine Past; A Feminine Future?. Thematic Paper for CERFE Project
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 48, 191-215.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1995). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207–218.
- Bennis, W. (2001) Leading in unnerving times. *MIT Sloan Management Review*, 42, 1532-9194.
- Billing, Y.D. & Alvesson, M. (2000). Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work and Organization*, 7, 144-157.
- Brown, S. P., Ganesan, S. & Challagalla, G. (2001). Self-efficacy as a moderator of information-seeking effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1043-1051.
- Carless, S.A. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex Roles*, 39, 887 – 902.
- Deaux, K. & Farris, E. (1977). Attributing Causes for One's Own Performance: The Effects of Sex, Norms, and Outcome. *Journal of Research in Personality*, Vol. 11, 59-72.
- 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, 354-382.
- Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J. en Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational laderschip: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 70, 963-1798.
- Eagly, A.H., (2005). Achieving relational authenticity in leadership; Does gender matter? *Leadership Quarterly*, 16, 459-474.
- Eagly, A.H. & Johannesen-Schmidt, M.C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57, 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, 569-591.
- 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*, 1, 3-22.

- Eagly, A.H., Wood, W. & Diekmann, A.B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In Eagly, A.H. & Johannesen-Schmidt, M.C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57, 781-797.
- Ford, J. (2005) Examining leadership through critical feminist readings. *Journal of Health Organization and Management*, 19, 236-251.
- Heilman, M.E. & Chen, J.J. (2005). Same behaviour, different consequences: reactions to men's and women's altruistic citizenship behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 90, 431-441.
- Heilman, M.E. & Haynes, M.C. (2005). No credit where credit is due: attributional rationalization of women's success in male-female teams. *Journal of Applied Psychology*, 90, 905-916.
- Heilman, M.E., Wallen, A.S., Fuchs, D & Tamkins, M.M. (2004). Penalties for success : reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. *Journal of Applied Psychology*, 89, 416-427.
- Hogg, M.A., Fielding, K.S., Johnson, D. Masser, B. Russell, E. & Svensson, A. (2006). Demographic category membership and leadership in small groups: A social identity analysis. *The Leadership Quarterly*, 17, 335-350.
- Hoyt, C.L., Murphy, S.E. Halverson, S.K. en Watson, C.B. (2003). Group leadership: efficacy and effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7, 259-274.
- Judge, T.A. en Bono, J.E. (2000). Five-factor Model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765
- Kenney, R.A., Schwartz-Kenney, B.M., & Blascovich, J. (1996). Implicit leadership theory: Defining leaders described as worthy of influence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 1128-1143.
- Lowe, K.B., Kroeck, K G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 1048-984.
- Lyness K.S. & Thompson D.E. (1997). Above the glass ceiling? : A comparison of matched samples of female and male executives. *Journal of Applied Psychology*, 82, 359-375.
- Mahler, K.J. (1997) Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership. *Sex Roles*, 37, 209-225.
- Manning, T.T. (2002). Gender, managerial level, transformational leadership and work satisfaction. *Women in Management Review*, 17, 207-216.
- Morrison, A. M. & Von Glinow, M.A. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45, 200-208.
- Nandal, V. & Krishnan, V. R. (2000). Charismatic leadership and self-efficacy: importance of role clarity. *Management and Labour Studies* 25, 231-243.
- Roberts, T.-A. (1991). Gender and the influence of evaluations on self-assessments in achievement settings. *Psychological Bulletin*, 109, 297-308.
- Roberts, T.-A. & Nolen-Hoeksema, S. (1989). Sex differences in reactions to evaluative feedback. *Sex Roles*, 21, 725-747.
- Schein, V.E. (1973). The relationship between sex role stereotype and requisite management characteristics. *Journal of applied psychology*, 57, 95-100.
- Schein, V.E. (1975) . Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60, 340-344.

- Schein, V.E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of social issues*, 57, 675-688.
- Schyns, B. & Von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 219-241.
- Schyns, B. & Sanders, K. (2005). Exploring gender differences in leaders' occupational self-efficacy. *Women in Management Review*.
- Sczesny, S. (2003). A closer look beneath the surface: Various facets of the think-manager-think-male stereotype. *Sex Roles*, 49, 353-363.
- Sczesny, S., Bosak, J., Neff, D. and Schyns, B. (2004). Gender stereotypes and the attribution of leadership traits: A cross-cultural comparison. *Sex Roles*, 5, 631-645.
- Seltzer, J. & Bass, B.M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16, 693-703.
- Stadjkovic, A.D., Luthans, F. & John, W. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioural approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62-74.
- Van der Valk, J. & Boelens, A. (2004). Vrouwen op de arbeidsmarkt. Sociaal-economische trends.
- Willemsen, T.M. (2002). Gender typing of the successful manager: A stereotype reconsidered. *Sex Roles*, 46, 385-391.
- Williams, M.L. & Locke, V.N. (1999). Supervisor mentoring: does a female manager make a difference?. Paper presented at the Institute for Behavioral and Applied Management Conference, Annapolis, MD, USA

Bijlage 1: vragenlijst medewerkers



Geachte dames en heren,

Dit onderzoek vindt plaats in opdracht van de gemeente Enschede. Het doel van dit onderzoek is om de doorstroming van vrouwen naar leidinggevende posities binnen de gemeente te onderzoeken. Daarnaast is dit onderzoek onderdeel van een afstudeeropdracht voor de studie Arbeids- en Organisatie Psychologie aan de Universiteit Twente, waarin verschillen in leiderschapsstijlen tussen mannen en vrouwen centraal staan. Door deze vragenlijst in te vullen, levert u een belangrijke bijdrage aan het succes van het onderzoek en misschien zelfs wel de toekomstige doorstroom van vrouwelijke leiders binnen de gemeente. Wij verzoeken u dan ook vriendelijk om uw medewerking.

In het begin van de vragenlijst wordt u gevraagd een aantal persoonlijk gegevens in te vullen. Vervolgens is de vragenlijst onderverdeeld in een aantal thema's, die zijn gerelateerd aan leiderschapsstijlen. Per thema zal een korte uitleg worden gegeven.

Voor de thema's geldt dat er uitspraken worden gedaan of begrippen worden genoemd die betrekking hebben op uw eigen gedrag als leider. Wij vragen u om aan te geven in hoeverre u in overeenstemming bent met de betreffende uitspraken of begrippen. Dit kunt u aangeven aan de hand van een schaal, door bij iedere vraag één vakje te omcirkelen of aan te kruisen bij het antwoord dat voor u het meest van toepassing is. (Heeft u zich vergist, dan kunt u een antwoord verbeteren door het foute vakje helemaal zwart te maken en vervolgens in het vakje voor het goede antwoord een kruisje zetten.)

Het invullen van deze vragenlijst zal maximaal 15 minuten van uw tijd vragen.

Wij benadrukken dat de door u ingevulde gegevens vertrouwelijk zullen worden behandeld. Uw individueel ingevulde gegevens zullen in het onderzoek niet herleidbaar zijn, alleen de resultaten van de responsgroep als geheel zullen worden weergegeven. De resultaten van het onderzoek zullen in geanonimiseerde vorm worden gepubliceerd in een wetenschappelijk tijdschrift.

Zijn er onduidelijkheden bij het invullen van de vragenlijst, dan kunt u terecht bij Mariëlle Bakker; e-mail: m.w.bakker-1@student.utwente.nl of telefoon: 06-47671782.

Alvast hartelijk dank voor het invullen van deze vragenlijst!

Mariëlle Bakker

1. Persoonlijke gegevens

Om een beeld te kunnen vormen van de samenstelling van de groep respondenten vragen wij u een aantal persoonlijke gegevens in te vullen. Wij benadrukken nogmaals dat de gegevens die u invult niet bekend gemaakt zullen worden. Geef antwoord op de vragen door het juiste antwoord te omcirkelen of het antwoord in te vullen.

- | | |
|--|---|
| 1. Wat is uw geslacht? | (1) vrouwelijk (2) mannelijk |
| 2. Hoe oud bent u? | _____jaren |
| 3. Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgerond? | |
| | (1) MAVO (of soortgelijke opleiding) |
| | (2) HAVO/Atheneum/Gymnasium (of soortgelijke opleiding) |
| | (3) MBO (of soortgelijke opleiding) |
| | (4) HBO/WO (of soortgelijke opleiding) |

- | | |
|--|---|
| 4. Hoe lang bent u al in uw huidige beroep werkzaam? | _____ jaren____ maanden |
| 5. Hoe lang werkt u al in deze organisatie? | _____jaren____ maanden |
| 6. Hoe lang bent u al in uw huidige functie werkzaam? | _____jaren____ maanden |
| 7. Tot welk organisatieniveau behoort uw functie? | |
| | (1) medewerker zonder leidinggevende functie |
| | (2) leider van medewerkers <u>zonder</u> leidinggevende functie |
| | (3) leider van medewerkers <u>met</u> leidinggevende functie |
| 8. Hoeveel uren per week werkt u (volgens arbeidscontract)? | |
| | _____ uren (0) niet van toepassing |
| 9. Is er een formeel feedback systeem in uw organisatie dat verplicht ook feedback van de medewerkers aan de leider omvat? | |
| | (1) ja (2)nee (0)weet ik niet |

2. Leiderschap

Hieronder vindt u een aantal uitspraken over leiderschap. Geef voor iedere uitspraak aan in hoeverre deze uw eigen gedrag weergeeft. Daarvoor omcirkelt u één van de cijfers 1 t/m 5 die achter de nummers van de uitspraken staan.

De betekenis van deze cijfers is als volgt:

1	helemaal	mee	oneens
2	mee		oneens
3	niet mee oneens/niet mee eens		
4	mee		eens
5	helemaal mee eens		

Ik...

	helemaal mee oneens	mee oneens	niet mee oneens/ niet mee eens	mee eens	helemaal mee eens
1. Praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is.	1	2	3	4	5
2. Toon mij aanhanger van het gezegde "grijp alleen in als het noodzakelijk is".	1	2	3	4	5
3. Ben de baas en geef bevelen als het er op aankomt.	1	2	3	4	5
4. Stimuleer medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken.	1	2	3	4	5
5. Heb visie en een beeld van de toekomst.	1	2	3	4	5
6. Zorg ervoor dat de randvoorwaarden worden geschapen zodanig dat medewerkers hun werk goed kunnen doen.	1	2	3	4	5
7. Ben altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie.	1	2	3	4	5
8. Moedig medewerkers aan om onafhankelijk te denken.	1	2	3	4	5
9. Hecht veel waarde aan heldere afspraken en een eerlijke beloning.	1	2	3	4	5
10. Onderneem geen poging tot verbetering, zolang het werk beantwoordt aan de gestelde eisen.	1	2	3	4	5

	hele- maal mee oneens	mee oneens	niet mee oneens/ niet mee eens	mee eens	hele- maal mee eens
11. Zie erop toe dat afspraken worden nagekomen.	1	2	3	4	5
12. Kom pas in actie wanneer problemen chronisch worden.	1	2	3	4	5
13. Ben in staat anderen enthousiast te maken voor mijn plannen.	1	2	3	4	5
14. Bekritiseer medewerkers alleen met een goede reden.	1	2	3	4	5
15. Vermijd betrokken te raken bij tijdrovende kwesties.	1	2	3	4	5
16. Betrek medewerkers bij besluiten die van belang zijn voor hun werk.	1	2	3	4	5
17. Stimuleer medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen.	1	2	3	4	5
18. Treed hard op als het moet.	1	2	3	4	5
19. Geef medewerkers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken.	1	2	3	4	5
20. Duld geen afwijkende meningen meer als ik een beslissing heb genomen.	1	2	3	4	5
21. Ben te vertrouwen, houd me aan mijn woord.	1	2	3	4	5
22. Vind dat er uiteindelijk één de baas moet zijn.	1	2	3	4	5
23. Laat zien overtuigd te zijn van mijn idealen, opvattingen en waarden.	1	2	3	4	5
24. Verlies mijn eigenbelang nooit uit het oog.	1	2	3	4	5
25. Beoordeel nieuwe ideeën heel kritisch.	1	2	3	4	5
26. Delegeer uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers.	1	2	3	4	5
27. Ben betrouwbaar in het nakomen van mijn verplichtingen.	1	2	3	4	5

3. Competentie

Hieronder vindt u een aantal uitspraken over het begrip competentie. In deze vragenlijst verstaan wij onder competentie de mate van vertrouwen in uw vaardigheid om een gewenst gedrag succesvol uit te voeren. Geef voor iedere uitspraak aan in hoeverre deze uw gevoel van competentie weergeeft. Daarvoor omcirkelt u één van de cijfers 1 t/m 5 die achter de nummers van de uitspraken staan. De betekenis van deze cijfers is als volgt:

- 1 helemaal mee oneens
- 2 mee oneens
- 3 niet mee oneens/niet mee eens
- 4 mee eens
- 5 helemaal mee eens

	hele- maal mee oneens	mee oneens	niet mee oneens/ niet mee eens	mee eens	hele- maal mee eens
1. Ik kan kalm blijven wanneer ik word geconfronteerd met moeilijkheden in mijn baan, omdat ik kan terugvallen op mijn vaardigheden.	1	2	3	4	5
2. Wanneer ik word geconfronteerd met een probleem in mijn werk, dan vind ik meestal verschillende oplossingen.	1	2	3	4	5
3. Wat er ook gebeurt in mijn werk, ik kan het gewoonlijk wel aan.	1	2	3	4	5
4. De ervaringen die ik in het verleden in mijn baan heb opgedaan, hebben me goed voorbereid op mijn huidige baan.	1	2	3	4	5
5. In mijn baan haal ik de doelstellingen die ik mezelf stel.	1	2	3	4	5
6. Ik ben voldoende gewapend om de eisen van mijn baan het hoofd te bieden.	1	2	3	4	5

4. Eigenschappen

Op deze pagina vindt u een serie beschrijvende termen die vaak worden gebruikt om eigenschappen van mensen te karakteriseren. Sommige termen hebben een positieve klank, andere een negatieve en weer andere termen zijn noch positief noch negatief. Ik zou u willen vragen deze lijst met termen te gebruiken om aan te geven of deze eigenschappen volgens u *typisch mannelijke* of *typisch vrouwelijke* eigenschappen zijn. Dit kunt u doen door één van de cijfers 1 t/m 5 die achter de nummers van de uitspraken staan, te omcirkelen. De betekenis van deze cijfers is als volgt:

- 1 mannelijk
- 2 meer mannelijk dan vrouwelijk
- 3 niet mannelijk/niet vrouwelijk
- 4 meer vrouwelijk dan mannelijk
- 5 vrouwelijk

	mannelijk	meer mannelijk dan vrouwelijk	niet mannelijk/ niet vrouwelijk	meer vrouwelijk dan mannelijk	vrouwelijk
1. nieuwsgierig	1	2	3	4	5
2. consistent	1	2	3	4	5
3. grote behoefte aan macht	1	2	3	4	5
4. onzeker	1	2	3	4	5
5. creatief	1	2	3	4	5
6. verlangen om controverses te vermijden	1	2	3	4	5
7. direct	1	2	3	4	5
8. persistent/aanhoudend	1	2	3	4	5
9. analytische vaardigheden	1	2	3	4	5
10. prestatiegericht	1	2	3	4	5
11. twijfelend bij beslissingen	1	2	3	4	5
12. grote behoefte aan autonomie	1	2	3	4	5
13. begripvol	1	2	3	4	5

	mannelijk	meer mannelijk dan vrouwelijk	niet mannelijk/ niet vrouwelijk	meer vrouwelijk dan mannelijk	vrouwelijk
14. sociaal	1	2	3	4	5
15. agressief	1	2	3	4	5
16. hoge zelfachting	1	2	3	4	5
17. objectief	1	2	3	4	5
18. accuraat	1	2	3	4	5
19. intuïtief	1	2	3	4	5
20. ijverig	1	2	3	4	5
21. goed geïnformeerd	1	2	3	4	5
22. ambitieus	1	2	3	4	5
23. verlangend naar verantwoordelijkheid	1	2	3	4	5
24. bescheiden	1	2	3	4	5
25. niet tonen van emotie	1	2	3	4	5
26. vol zelfvertrouwen	1	2	3	4	5
27. assertief	1	2	3	4	5
28. niet snel gekwetst	1	2	3	4	5
29. dominant	1	2	3	4	5
30. tactvol	1	2	3	4	5
31. egoïstisch	1	2	3	4	5

Bijlage 2: vragenlijst medewerkers



Geachte dames en heren,

Dit onderzoek vindt plaats in opdracht van de gemeente Enschede. Het doel van dit onderzoek is om de doorstroming van vrouwen naar leidinggevende posities binnen de gemeente te onderzoeken. Daarnaast is dit onderzoek onderdeel van een afstudeeropdracht voor de studie Arbeids- en Organisatie Psychologie aan de Universiteit Twente, waarin verschillen in leiderschapsstijlen tussen mannen en vrouwen centraal staan. Door deze vragenlijst in te vullen, levert u een belangrijke bijdrage aan het succes van het onderzoek en misschien zelfs wel de toekomstige doorstroom van vrouwelijke leiders binnen de gemeente. Wij verzoeken u dan ook vriendelijk om uw medewerking.

In het begin van de vragenlijst wordt u gevraagd een aantal persoonlijke gegevens in te vullen. Vervolgens is de vragenlijst onderverdeeld in een aantal thema's, die zijn gerelateerd aan leiderschapsstijlen. Per thema zal een korte uitleg worden gegeven.

Voor de thema's geldt dat er uitspraken worden gedaan of begrippen worden genoemd die betrekking hebben op het gedrag van uw leider. Wij vragen u om aan te geven in hoeverre u in overeenstemming bent met de betreffende uitspraken of begrippen. Dit kunt u aangeven aan de hand van een schaal, door bij iedere vraag één vakje te omcirkelen of aan te kruisen bij het antwoord dat voor u het meest van toepassing is. (Heeft u zich vergist, dan kunt u een antwoord verbeteren door het foute vakje helemaal zwart te maken en vervolgens in het vakje voor het goede antwoord een kruisje zetten.)

Het invullen van deze vragenlijst zal maximaal 15 minuten van uw tijd vragen.

Wij benadrukken dat de door u ingevulde gegevens vertrouwelijk zullen worden behandeld. Uw individueel ingevulde gegevens zullen in het onderzoek niet herleidbaar zijn, alleen de resultaten van de responsgroep als geheel zullen worden weergegeven. De resultaten van het onderzoek zullen in geanonimiseerde vorm worden gepubliceerd in een wetenschappelijk tijdschrift.

Zijn er onduidelijkheden bij het invullen van de vragenlijst, dan kunt u terecht bij Mariëlle Bakker; e-mail: m.w.bakker-1@student.utwente.nl of telefoon: 06-47671782.

Alvast hartelijk dank voor het invullen van deze vragenlijst!

Mariëlle Bakker

1. Persoonlijke gegevens

Om een algemeen beeld te kunnen vormen van de samenstelling van onze groep respondenten (bijv. geslacht, leeftijd etc.) vragen wij u een aantal persoonlijke gegevens in te vullen. Wij benadrukken nogmaals dat de gegevens die u invult niet bekend gemaakt zullen worden. Geef antwoord op de vragen door het juiste antwoord te omcirkelen of het antwoord in te vullen.

- | | |
|--|---|
| 1. Wat is uw geslacht? | (1) vrouwelijk (2) mannelijk |
| 2. Hoe oud bent u? | _____jaren |
| 3. Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgerond? | |
| | (1) MAVO (of soortgelijke opleiding) |
| | (2) HAVO/Atheneum/Gymnasium (of soortgelijke opleiding) |
| | (3) MBO (of soortgelijke opleiding) |
| | (4) HBO/WO (of soortgelijke opleiding) |

- | | |
|---|---|
| 4. Hoe lang bent u al in uw huidige beroep werkzaam? | ___jaren___ maanden |
| 5. Hoe lang werkt u al in deze organisatie? | _____jaren_____ maanden |
| 6. Hoe lang bent u al in uw huidige functie werkzaam? | ___jaren___ maanden |
| 7. Tot welk organisatie niveau behoort uw functie? | |
| | (1) medewerker zonder leidinggevende functie |
| | (2) leider van medewerkers <u>zonder</u> leidinggevende functie |
| | (3) leider van medewerkers <u>met</u> leidinggevende functie |
| 8. Hebt u al eens eerder een leidinggevende functie vervuld? | (1) ja (2) nee |
| 9. Hoe lang werkt u al voor uw huidige leider? | _____jaren _____ maanden |
| 10. Hoe veel uren per week werkt u (volgens arbeidscontract)? | |
| | _____ uren (0) niet van toepassing |
| 11. Wat is het geslacht van uw leidinggevende? | (1) vrouwelijk (2) mannelijk |
| 12. Is er een formeel feedback systeem in uw organisatie dat verplicht ook feedback van de medewerkers aan de leider omvat? | |
| | (1) ja (2) nee (0) weet ik niet |

2. Leiderschap

Hieronder vindt u een aantal uitspraken over leiderschap. Geef voor iedere uitspraak aan in hoeverre deze het gedrag van uw directe leider weergeeft. Daarvoor omcirkelt u één van de cijfers 1 t/m 5 die achter de nummers van de uitspraken staan. De betekenis van deze cijfers is als volgt:

- 1 helemaal mee oneens
- 2 mee oneens
- 3 niet mee oneens/niet mee eens
- 4 mee eens
- 5 helemaal mee eens

Mijn leidinggevende...

	hele- maal mee oneens	mee oneens	niet mee oneens/ niet mee eens	mee eens	hele- maal mee eens
1. praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is.	1	2	3	4	5
2. toont zich aanhanger van het gezegde "grijp alleen in als het noodzakelijk is".	1	2	3	4	5
3. is de baas en geeft bevelen als het er op aankomt.	1	2	3	4	5
4. stimuleert medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken.	1	2	3	4	5
5. heeft visie en een beeld van de toekomst.	1	2	3	4	5
6. zorgt ervoor dat de randvoorwaarden worden geschapen zodanig dat medewerkers hun werk goed kunnen doen.	1	2	3	4	5
7. is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie.	1	2	3	4	5
8. moedigt medewerkers aan om onafhankelijk te denken.	1	2	3	4	5
9. hecht veel waarde aan heldere afspraken en een eerlijke beloning.	1	2	3	4	5
10. onderneemt geen poging tot verbetering, zolang het werk beantwoordt aan de gestelde eisen.	1	2	3	4	5

	hele- maal mee oneens	mee oneens	niet mee oneens/ niet mee eens	mee eens	hele- maal mee eens
11. ziet erop toe dat afspraken worden nagekomen.	1	2	3	4	5
12. komt pas in actie wanneer problemen chronisch worden.	1	2	3	4	5
13. is in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen.	1	2	3	4	5
14. bekritiseert medewerkers alleen met goede reden.	1	2	3	4	5
15. vermijdt betrokken te raken bij tijdrovende kwesties.	1	2	3	4	5
16. betreft medewerkers bij besluiten die van belang zijn voor hun werk.	1	2	3	4	5
17. stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen.	1	2	3	4	5
18. treedt hard op als het moet.	1	2	3	4	5
19. geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken.	1	2	3	4	5
20. duldt geen afwijkende meningen meer als hij/zij een beslissing heeft genomen.	1	2	3	4	5
21. is te vertrouwen, houdt zich aan zijn/haar woord.	1	2	3	4	5
22. vindt dat er uiteindelijk één de baas moet zijn.	1	2	3	4	5
23. laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden.	1	2	3	4	5
24. verliest zijn/haar eigenbelang nooit uit het oog.	1	2	3	4	5
25. beoordeelt nieuwe ideeën heel kritisch.	1	2	3	4	5
26. delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers.	1	2	3	4	5
27. is betrouwbaar in het nakomen van zijn/haar verplichtingen.	1	2	3	4	5

3. Competentie

Hieronder vindt u een aantal uitspraken over het begrip competentie. In deze vragenlijst verstaan wij onder competentie uw mate van vertrouwen in de vaardigheid van uw leidinggevende om een gewenst gedrag succesvol uit te voeren. Geef voor iedere uitspraak aan in hoeverre deze overeenstemt met uw persoonlijke mening over de competentie van uw directe leidinggevende. Dit kunt u doen door één van de cijfers 1 t/m 5 die achter de nummers van de uitspraken staan, te omcirkelen. De betekenis van deze cijfers is als volgt:

- 1 helemaal mee oneens
- 2 mee oneens
- 3 niet mee oneens/niet mee eens
- 4 mee eens
- 5 helemaal mee eens

	hele- maal mee oneens	mee oneens	niet mee oneens/ niet mee eens	mee eens	hele- maal mee eens
1. Ik ben er van overtuigd dat mijn leidinggevende kalm kan blijven wanneer hij/zij wordt geconfronteerd met moeilijkheden in zijn/haar baan, omdat hij/zij kan terugvallen op zijn/haar vaardigheden.	1	2	3	4	5
2. Ik ben ervan overtuigd dat mijn leidinggevende dankzij zijn/haar vindingrijkheid weet hoe hij/zij om kan gaan met onvoorziene situaties.	1	2	3	4	5
3. Naar mijn mening hebben de ervaringen die mijn leidinggevende in het verleden in zijn/haar baan heeft opgedaan hem/haar goed voorbereid op zijn/haar beroep in de toekomst.	1	2	3	4	5
4. Ik ben er zeker van dat mijn leidinggevende voldoende gewapend is om de eisen van zijn/haar beroep het hoofd te bieden.	1	2	3	4	5
5. Ik ben ervan overtuigd dat mijn leidinggevende altijd in staat is moeilijke probleemstellingen op te lossen als hij/zij het echt probeert.	1	2	3	4	5

	hele- maal mee oneens	mee oneens	niet mee oneens/ niet mee eens	mee eens	hele- maal mee eens
6. Ik bewonder de professionele vaardigheden van mijn leider.	1	2	3	4	5
7. Ik ben onder de indruk van de kennis die mijn leider heeft van zijn/haar taken.	1	2	3	4	5
8. Ik heb respect voor de kennis en competenties van mijn leider met betrekking tot zijn/haar taken.	1	2	3	4	5
9. Ik ben ervan overtuigd dat mijn leidinggevende alle kwaliteiten bezit die nodig zijn om zijn/haar baan succesvol uit te oefenen.	1	2	3	4	5
10. Ik denk dat mijn leidinggevende meestal wel verschillende oplossingen als hij/zij wordt geconfronteerd met een probleem in zij/haar werk.	1	2	3	4	5
11. Ik ben er zeker van dat mijn leidinggevende de doelstellingen haalt die hij/zij aan zichzelf stelt.	1	2	3	4	5

4. Eigenschappen

Op deze pagina vindt u een serie beschrijvende termen die vaak worden gebruikt om eigenschappen van mensen te karakteriseren. Sommige termen hebben een positieve klank, andere een negatieve en weer andere termen zijn noch positief noch negatief. Ik zou u willen vragen deze lijst met termen te gebruiken om aan te geven of deze eigenschappen volgens u *typisch mannelijke* of *typisch vrouwelijke* eigenschappen zijn. Dit kunt u doen door één van de cijfers 1 t/m 5 die achter de nummers van de uitspraken staan, te omcirkelen. De betekenis van deze cijfers is als volgt:

- 1 mannelijk
- 2 meer mannelijk dan vrouwelijk
- 3 niet mannelijk/niet vrouwelijk
- 4 meer vrouwelijk dan mannelijk
- 5 vrouwelijk

	mannelijk	meer mannelijk dan vrouwelijk	niet mannelijk/niet vrouwelijk	meer vrouwelijk dan mannelijk	vrouwelijk
32.nieuwsgierig	1	2	3	4	5
33.consistent	1	2	3	4	5
34.grote behoefte aan macht	1	2	3	4	5
35.onzeker	1	2	3	4	5
36.creatief	1	2	3	4	5
37.verlangen om controverses te vermijden	1	2	3	4	5
38.direct	1	2	3	4	5
39.persistent/aanhoudend	1	2	3	4	5
40.analytische vaardigheden	1	2	3	4	5
41.prestatiegericht	1	2	3	4	5
42.twijfelend bij beslissingen	1	2	3	4	5
43.grote behoefte aan autonomie	1	2	3	4	5
44.begripvol	1	2	3	4	5

	mannelijk	meer mannelijk dan vrouwelijk	niet mannelijk/ niet vrouwelijk	meer vrouwelijk dan mannelijk	vrouwelijk
45. sociaal	1	2	3	4	5
46. agressief	1	2	3	4	5
47. hoge zelfachting	1	2	3	4	5
48. objectief	1	2	3	4	5
49. accuraat	1	2	3	4	5
50. intuïtief	1	2	3	4	5
51. ijverig	1	2	3	4	5
52. goed geïnformeerd	1	2	3	4	5
53. ambitieus	1	2	3	4	5
54. verlangend naar verantwoordelijkheid	1	2	3	4	5
55. bescheiden	1	2	3	4	5
56. niet tonen van emotie	1	2	3	4	5
57. vol zelfvertrouwen	1	2	3	4	5
58. assertief	1	2	3	4	5
59. niet snel gekwetst	1	2	3	4	5
60. dominant	1	2	3	4	5
61. tactvol	1	2	3	4	5
62. egoïstisch	1	2	3	4	5