



Universiteit Utrecht

Master Arbeids- en Organisationspsychologie

THESIS

Vershil in voorkeursgedrag tussen leiders in de Profit en de Non-Profit sector.

Gemma Prins

3387399

18-08-2014

Begeleider: Dr. Wim van Breukelen

Mede dankzij data van Hays & CEB (SHL) is dit onderzoek tot stand gekomen.

Tweede beoordelaar: Prof. Dr. Wilmar Schaufeli

Samenvatting

Leiders spelen een essentiële rol binnen groepen en organisaties en dit wereldwijd. Om deze personen beter te begrijpen, op te leiden en te ondersteunen wordt door verschillende vakgebieden al decennia lang onderzoek verricht naar de effectiviteit van de kwaliteiten, de persoonlijkheid en de gedragingen van leidinggevendenden. Een van conclusies uit dat onderzoek is dat de context, dat wil zeggen de situatie waarin leiders opereren, mede bepaalt welke leiderschapkenmerken het meest effectief zijn. Onderzoek naar leiderschap is bijna altijd gericht op profit organisaties terwijl er ook vele non-profit organisaties actief zijn binnen de samenleving. Met dit onderzoek is, met behulp van de OPQ persoonlijkheidsvragenlijst, beoogd meer inzicht te verkrijgen over de profielen van leiders in profit en non-profit organisaties. De OPQ geeft 32 dimensies van persoonlijkheid weer die behoren tot drie domeinen (relaties met mensen, denkstijl, gevoelens en emoties). Uit de resultaten van dit onderzoek is zoals verwacht, gebleken dat er onder meer verschillen bestaan in de profielen van leiders werkzaam in de profit en non-profit sector op de dimensies ‘gericht op gedragingen’, ‘zorgzaam’, ‘competitief’ en ‘ambitieuw’. Er is bovendien aangetoond dat er verschillen zijn tussen mannen vrouwen op de dimensies ‘zorgzaam’, ‘ambitieuw’ en ‘competitief’. Met het aantonen van verschillen tussen de non-profit en profit profielen is een begin gemaakt om de algemene kennis van beide sectoren te vergroten en in de toekomst gericht onderzoek te kunnen doen naar bijvoorbeeld de effectiviteit van leiders in deze beide sectoren. Met het aantonen van verschillen op basis van geslacht is aangetoond dat mannen en vrouwen ander voorkeursgedrag hanteren op het gebied van leidinggeven. De overeenkomsten in de dimensies waarop sectoren (profit en non-profit) en mannen en vrouwen verschillen biedt bovendien nieuwe aanknopingspunten voor verder onderzoek.

1. Inleiding

Over de hele wereld zijn leiders actief, van wereldleiders tot lokale managers. De consequenties van beslissingen die door leiders op internationaal niveau gemaakt worden zijn soms voor de gehele wereldbevolking van belang. Leiderschap is dan ook een vaak besproken onderwerp in de wetenschappelijke literatuur. Het wordt op verschillende manieren gedefinieerd, onderzocht en het is een onderwerp waar veel verschillende vakgebieden mee zijn gemoeid (Kaiser, Hogan & Craig, 2008). Leiderschap is volgens sommige auteurs het meest onderzocht en het minst begrepen onderwerp binnen de sociale wetenschappen (Van Wart, 2003). Het primaire doel van leiderschap is om verandering en beweging te creëren in een organisatie of deel daarvan; leiderschap omvat met andere woorden het zoeken naar adaptieve en constructieve verandering (Northouse, 2004). Door middel van het beïnvloeden van individuen en het coördineren en sturen van een groep kunnen gestelde doelen worden bereikt. Leiderschap wordt ook wel gedefinieerd als ‘het gedragsmatige proces van het beïnvloeden van activiteiten van een georganiseerde groep/organisatie om bepaalde doelen te bereiken’ (Bartram, 2002; Kaiser et al. 2008; Northouse, 2004; Williams, 2010;). Leiderschap kan meer gericht zijn op het proces of meer op het uiteindelijke doel waarbij gedrag, motivatie, kennis en houding op zowel teamniveau als individueel niveau kan worden beïnvloed (Kaiser et al. 2008). Om een organisatie effectief te kunnen leiden zijn er drie algemene leiderschapsfuncties die goed vervuld moeten worden: het bereiken van doelen (goal achievement), het handhaven van de groep of organisatie (group maintenance) en het garanderen van de effectiviteit van de groep afdeling of organisatie in de toekomst (guaranteeing future effectiveness) (van Breukelen & van der Vlist, 2005).

Leiderschap kan invloed hebben op drie niveaus: individueel, groepsmatig en organisatiebreed. Het beïnvloedt individuen om een bijdrage te leveren aan de groep, groepen om bepaalde doelen te halen, organisaties om voorsprong te behalen en behouden op de concurrenten (Kaiser et al. 2008). De effectiviteit van een leider is heel bepalend voor het succes of falen van een groep, organisatie of een geheel land (Ogbonna & Harris, 2000). Leiderschap is het combineren van de verschillende technieken om effectief en ondersteunend te kunnen zijn (McMurray, Islam, Sarros & Pirola-Merlo, 2012). Op individueel niveau wordt leidinggeven steeds ingewikkelder gezien de grote toename aan diversiteit van personeel. Hierdoor kan de meest effectieve manier van leidinggeven steeds anders zijn en heeft het personeel verschillende verwachtingen. De druk die op leiders ligt door deze verantwoordelijkheden wordt steeds groter. Behalve de interne verantwoordelijkheden

moeten leiders, zeker op uitvoerend niveau, immers ook steeds meer oog hebben voor hun omgeving, bijvoorbeeld in de vorm van veranderende wensen van klanten en toename of veranderende concurrentie (van Breukelen & van der Vlist, 2005).

Al deze verschillende invalshoeken van leiderschap geven de complexiteit van het onderwerp weer. In de afgelopen decennia is er veel onderzoek verricht waarbij de focus vooral lag op profit organisaties. Verwacht wordt echter dat leiders in een ziekenhuis zich anders (moeten) opstellen dan leiders binnen een multinational organisatie. Er is bijna geen onderzoek gedaan naar leiderschap in de non-profit sector op zich. Iets wat wellicht te verklaren is door het verschil in belangen van de beide sectoren. Binnen profit organisaties ligt de focus immers op winst behalen en aangezien verondersteld wordt dat een leider daar veel invloed op heeft wordt dit uitvoerig onderzocht. Omdat de focus binnen non-profit organisaties niet ligt op winst maken, wordt dat waarschijnlijk ook minder onderzocht. De verschillen tussen leiders in de profit en non-profit organisaties zijn ook onderbelicht in de wetenschappelijke literatuur (Thach & Thompson, 2007). Dit onderzoek zal zich richten op deze niche in de wetenschap. Er zal worden gekeken of er bepaalde leiderschapsprofielen zijn, die kenmerkend zijn voor leiders uit de profit en de non-profit sector. Aan de hand van een persoonlijkheidsvragenlijst (de OPQ32i) zullen verschillende persoonsdimensies worden bekeken. Op basis van de 32 persoonsdimensies die met de OPQ worden onderzocht, zal worden gekeken of er daadwerkelijk verschillen zijn tussen de leiders die werkzaam zijn binnen de profit of de non-profit sector. Inzicht in leiders uit de non-profit sector zal immers waarschijnlijk ook de kennis over leiders in de profit sector ten goede komen, omdat het meer inzicht kan verschaffen over leiderschap in algemene zin (McMurray et al. 2012). In § 2.3 zijn de specifieke onderzoeksvragen en hypothesen weergegeven die in deze thesis worden onderzocht. Naast de verschillen tussen deze twee sectoren is ook onderzocht in hoeverre er verschillen bestaan in de profielen van mannen en vrouwen. Uit de literatuur is immers bekend dat mannen en vrouwen andere voorkeursgedragingen hebben, hoewel de effectiviteit van mannelijke en vrouwelijke leiders niet blijkt te verschillen (Bem 1974; Eagly, Karau & Makhijani, 1995). Er zal worden gekeken of de verschillen op bepaalde dimensies tussen de sectoren ook tussen mannen en vrouwen worden gevonden en of er wellicht typische vrouwelijke of mannelijke dimensies zijn die meer of minder voorkomen in de twee sectoren. Om eerst een meer algemeen inzicht te verkrijgen in het voorkeursgedrag van leiders volgt nu een kort overzicht met de belangrijkste theoretische benaderingen van leiderschap.

2. Theoretische achtergrond en onderzoeksvragen

2.1. Een kort overzicht van de belangrijkste benaderingen van leiderschap.

Een overzicht van verschillende studies uit de afgelopen jaren laat zien dat er een variëteit is aan theoretische benaderingen van leiderschap. Leiderschap wordt gezien als karaktertrek, als vaardigheid of als gedraging (Northouse, 2004). Er is dan ook geen universeel leiderschapsmodel vanwege deze verscheidenheid aan invalshoeken en vanwege het grote aantal contextuele of situationele factoren dat eveneens van belang blijkt te zijn (McMurray, Pirola-Merlo, Sarros & Islam, 2010).

De ‘trait theory’ (karaktertrek theorie) gaat ervan uit dat individuen worden geboren als leiders. De benodigde karaktertrekken of kwaliteiten die hen als leiders onderscheiden van niet leiders zijn al vanaf de geboorte aanwezig. Het gaat hier om fysieke factoren, persoonlijke kenmerken en sociale vermogens zoals: lengte, extraversie, intelligentie, zelfvertrouwen, vastberadenheid, volharding, integriteit en inter-persoonlijke kwaliteiten (Northouse, 2004). De theorie focust alleen op de leider en niet op de volgers; de leider en de bijbehorende persoonlijkheid staan centraal in deze theorie (Northouse, 2004). Bij de ‘skill approach’ (vaardigheden benadering) gaat men ervan uit dat persoonlijkheid zeker een rol speelt bij leiderschap, maar dat kennis en kunde van een leider eveneens nodig zijn om een effectieve leider te zijn. Men gaat ervan uit dat leiderschap is aan te leren en dat het voortkomt uit bepaalde gedragingen. Leiders moeten een probleemoplossend vermogen hebben en sociale inschattingsvaardigheden bezitten. De hiërarchische plek van een leider in de organisatie bepaalt uiteindelijk welke vaardigheden (technical, human, conceptual) het belangrijkste zijn. Het model is gericht op de leider en het belang van de te ontwikkelen vaardigheden (Northouse, 2004). De derde benadering, de ‘style approach’ (gedragsbenadering) richt zich op het gedrag van de leider. Deze benadering gaat ervan uit dat leiderschap bestaat uit twee belangrijke categorieën gedragingen, taakgedrag en relatiegedrag. Taakgedrag zorgt ervoor dat doelen kunnen worden bereikt. Relatiegedrag zorgt ervoor dat volgers (medewerkers) zich goed voelen over zichzelf, over de situatie en over anderen. Het goed kunnen combineren van beide gedragingen zorgt voor effectief leiderschap. Hier ligt het accent op de gedragsmatige vaardigheden die ontwikkeld moeten worden (Northouse, 2004). Een volgende benadering, de situationele of contingentie benadering, bestaat uit diverse situationele leiderschapstheorieën. Deze theorieën gaan ervan uit dat leiders in een bepaalde situatie of context beter floreren dan in andere contexten. De effectiviteit van een leider hangt dan ook af van de context waarin wordt geopereerd. Om de prestatie van leiders te beoordelen moet gekeken worden naar de omgeving waarin de leider actief is (Northouse, 2004). Het

uitgangspunt bij deze theorieën is dat de eigenschappen, kwaliteiten, vaardigheden en gedragingen van de leider moeten passen bij de situatie om effectief te zijn.

Sinds de jaren '90 is er meer aandacht voor het 'nieuwe leidinggeven' waarbij de nadruk ligt op het proces van transformeren en veranderen van individuen. Een prominente theorie hierbinnen is de theorie van transformationeel leiderschap. Transformationeel leiderschap gedrag is bedoeld om volgers te stimuleren en te ontwikkelen om zo goed mogelijk te presteren. Transformationeel leiderschap bestaat uit vier dimensies van leiderschapsgedrag (Bass, 1999; Bono & Judge 2004; Northouse 2004). De eerste is invloed en refereert naar leiders met hoge morele waarden, betrokkenheid, onafhankelijke identiteit en ethisch gedrag, waarmee loyaliteit ontstaat vanuit volgers. De tweede is motivatie waarmee de sterke visie, waarden en idealen van leiders wordt bedoeld. Leiders zijn effectief in het motiveren en ondersteunen van de volgers door betrokkenheid en een gedeelde visie. De derde dimensie is stimulatie en refereert naar leiders die de organisatienormen uitdagen, anders denken stimuleren en volgers aanzetten om innovatieve strategieën te volgen. De vierde is individuele aandacht en doelt op de leiderschapskwaliteit die groei en ontwikkeling van volgers analyseert en door middel van coachen en advies ondersteuning biedt (Bono & Judge 2004; Northouse 2004).

Transactioneel leiderschap is de tegenhanger van transformationeel leiderschap en richt zich niet op de persoonlijke ontwikkeling van volgers, maar verwacht dat er wordt gewerkt naar gelang de wensen van de leider. Het gedrag dat de leider vertoont is bedoeld om medewerkers te controleren en te monitoren vanuit rationeel of economisch oogpunt en bestaat uit vier dimensies (Bass, 1999; Bono & Judge 2004; Northouse 2004). De eerste is voorwaardelijke beloning (Contingent reward) waarmee het onbewust of bewust belonen van prestatie wordt bedoeld. Het is een 'voor wat hoort wat principe' waarbij medewerkers beloond worden voor een goede inzet en prestatie. Het tweede is 'actief management bij uitzondering' (Management by exception-active) en houdt in dat prestaties van volgers worden geanalyseerd en er actie ondernomen wordt wanneer dit nodig is. Er worden standaarden gemaakt waaraan wordt gecontroleerd. Het derde is 'passief management bij uitzondering' (Management by exception-passive); hierbij komt er alleen actie wanneer er serieuze problemen dreigen. Indien dit niet het geval is doet de leiders ook niets. De laatste dimensie is Laissez-Faire gedrag; hierbij doet de leidinggevende niets en ontrekt zich aan alle verantwoordelijkheden (Bono & Judge 2004; Northouse 2004). Iedere leider vertoont gedragingen die voortkomen uit zowel transformationeel als transactioneel leiderschap, waarbij een van beide meestal de overhand heeft. Leiders die effectiever zijn en geliefder bij

hun volgers vertonen in het algemeen meer transformationele dan transactionele gedragingen (Bass 1999). Uit onderzoek van Bono & Judge (2004) is gebleken dat zowel transformationeel als transactioneel leiderschap niet gezien kan worden als een karaktertrek volgens de Big Five persoonlijkheidstheorie. Leiderschap wordt in beide gevallen meer als maakbaar en vergankelijk gezien dan als iets vast zoals persoonlijkheid.

Het feit dat leiderschap maakbaar en vergankelijk is hangt ook af van de omgeving en de organisatiecultuur. Leiders beïnvloeden de cultuur binnen een organisatie, maar worden ook door deze cultuur beïnvloed (Ogbonna & Harris, 2000). De prestatie van een organisatie is afhankelijk van de mate waarin de organisatiecultuur gezamenlijk wordt gedeeld en van de sterkte van deze cultuur binnen een organisatie (Ogbonna & Harris, 2000). Zo zijn non-profit organisaties veel effectiever wanneer alle medewerkers dezelfde waarden delen, iets wat gezien de hoofddoelstelling van groot belang kan zijn (McMurray et al. 2010). Het is dus belangrijk dat leiders hier oog voor hebben en zorgen dat men dezelfde waarden nastreeft binnen de organisatie.

De vraag is echter of er een typisch (effectief) leiderschapsprofiel bestaat dat past bij de profit ofwel de non-profit sector. Verschillen leiders binnen deze twee sectoren in voorkeursgedrag van elkaar en zo ja, in hoeverre en op welke punten. Een tweede vraag is welke eigenschappen leiders bezitten onafhankelijk van de sector waarin ze werkzaam zijn. Om deze vragen nader uit te werken en om een basis te leggen voor de hypotheses die in deze thesis zijn onderzocht (zie § 2.3), wordt hieronder eerst het verschil in context tussen de profit en de non-profit sector toegelicht.

2.2. Contextuele verschillen: leiders in profit vs non profit organisaties

Contextuele verschillen in leiderschap komen duidelijk tot uiting in de profit en non-profit sector. Het grote verschil tussen profit en non-profit organisaties zit in het wel of niet winstgevend (moeten) zijn. De definitie van een non-profit organisatie is: ‘het niet uit zijn op het maken van winst’ (van Dalen, 2014) terwijl de definitie van een profit organisatie is: ‘een organisatie waarbij winst maken een van de belangrijkste doelstellingen is’ (van Dale, 2014). Volgens McMurray et al. (2012) wordt elk bedrijf opgericht om een bepaalde waarde te produceren. Deze waarde ligt bij non-profit organisaties in iets principiële bijdragen, zoals een publieke waarde of sociale waarde, en bij profit organisaties in financiële zaken, zoals winst maken. Over het algemeen worden non-profit organisaties dan ook opgericht rondom een sociale noodzaak dan wel een overtuiging (McMurray et al. 2012). Een groot deel van de

non-profit organisaties richt zich op waarden, idealen en vrijwillige inzet (McMurray et al. 2012; Nair & Bhatnagar, 2011; Sarros, Cooper & Santora, 2010; Thach & Thompson 2007). Daarnaast worden non-profit organisaties vaak als ‘softer’ gezien dan profit organisaties en worden deze organisaties vaker door vrouwen dan door mannen bestuurd (Claus, Callahan, Sandlin, 2013). Uit onderzoek is gebleken dat door het nastreven van bepaalde waarden en idealen werknemers van non-profit organisaties meer betrokken en loyaal zijn aan hun organisatie dan medewerkers van profit organisaties (Nair & Bhatnagar, 2011). De werktevredenheid in non-profit organisaties is hoog en men wordt meer gedreven door intrinsieke motivatie. Leaders in non-profit organisaties zijn dan ook gefocust op het hooghouden van het ideaal en de missie van de organisatie (Nair & Bhatnagar, 2011). De uitdaging voor leaders in non-profit organisaties is om een balans te vinden tussen efficiëntie, effectiviteit en de missie, passie waar de non-profit organisatie op drijft (McMurray, et al. 2012).

Er is echter binnen de non profit sector een grote verscheidenheid aan organisaties, zoals zorginstellingen, overheidsinstellingen, instellingen met een ideëel doel (Greenpeace, etc.) en instellingen van religieuze aard. Er zijn dus vele soorten bedrijven die vallen onder de non-profit sector, terwijl het doen van onderzoek naar leiderschap in de non profit sector tot nu toe een bijna volledig onbesproken onderwerp is in de literatuur.

2.3. Onderzoeksvragen en hypotheses

Zoals al eerder is opgemerkt, wordt met dit onderzoek beoogd meer inzicht te verkrijgen in de leiderschapseigenschappen van leaders uit de profit en non-profit sector. De leaders uit beide sectoren worden onderzocht op het gebied van hun voorkeursgedrag en er zal worden bekeken of er verschillen bestaan op het gebied van het voorkeursgedrag van leaders in die sectoren. Er zal niet gekeken worden naar hun effectiviteit, maar naar de vraag of er een typisch leiderschapsprofiel is wat voorkomt binnen de profit en/of de non-profit sector. Er wordt niet gekeken naar effectiviteit omdat dit niet gemeten kan worden aan de hand van de persoonlijkheidsvragenlijst die in dit onderzoek is gebruikt, namelijk de Occupational Personality Questionnaire (OPQ32i). Dit is een zelf beschrijvingsvragenlijst waarmee typerend of voorkeursgedrag van de participant wordt onderzocht op een manier die relevant is voor de werksituatie. De gedragsvoorkeuren van de participant worden door middel van 32 dimensies in kaart gebracht (SHL testhandleiding OPQ32i, 2011). De leaders uit beide sectoren worden onderzocht op hun scores op deze 32 dimensies (zie bijlage 1) en er zal worden nagegaan of er verschillen bestaan tussen de beide sectoren op het gebied van

voorkeursgedrag op een aantal nader te specificeren dimensies. Dit voorkeursgedrag komt voort uit de persoonlijkheid. De persoonlijkheid zelf wordt dus niet gemeten, maar wel het voorkeursgedrag dat daaruit voortkomt.

De 32 dimensies uit de OPQ zijn te herleiden tot drie domeinen en deze drie domeinen zijn weer onderverdeeld in subdomeinen: relaties met mensen (invloed, sociabiliteit, empathie), denkstijl (analyse, creativiteit en verandering, structuur), en gevoelens en emoties (emotie, gedrevenheid) (Cotan, 2011). Na jarenlang onderzoek door SHL is deze indeling in domeinen en subdomeinen tot stand gekomen (SHL testhandleiding OPQ32i, 2011) De gehele test is ook door de Cotan onderzocht en als voldoende tot goed beoordeeld. Uit commerciële overwegingen zijn echter niet alle analyses terug te vinden in de rapportages van SHL; wel is geconstateerd dat de correlaties tussen de domeinen laag zijn wat wijst op weinig overlap tussen de domeinen. Verder zijn de normen voor drie verschillende groepen (algemene populatie, managers & professionals, en universitair geschoolden) en de begripsvaliditeit met een voldoende beoordeeld (Cotan, 2011)(zie bijlage 3).

Binnen het eerste domein (relaties met mensen) wordt verwacht dat leiders uit de profit sector lager zullen scoren op ‘bescheidenheid’ en op ‘zorgzaam’ omdat men in deze sector meer gaat voor persoonlijk succes en hierbij minder op anderen is gericht (zie bijlage 2). Leiders uit de non-profit sector zullen hoger scoren op bescheidenheid omdat men meer gericht is op het effectief leidinggeven, organisatiesucces en minder praat over persoonlijke successen (McMurray et al. 2010). Leiders uit de non-profit sector zijn bovendien meer betrokken bij de medewerkers en zullen daarom hoger scoren op zorgzaam dan leiders uit de profit sector (Nair & Bhatnagar, 2011). Dit wordt onder andere verwacht omdat persoonsdimensies die zorgen voor het effectief kunnen leiden van een team en het zorgen voor organisatiesucces, verschillen van persoonsdimensies die carrière succes voorspellen (Kaiser et al. 2008). Profit leiders zouden dus keuzes kunnen maken die goed zijn voor de eigen carrière maar niet per se voor de rest van de organisatie. Veel profit leiders zien bovendien het eigenbelang als motivatie om een organisatie te leiden (Russell, 2001). Bovendien zijn leiders uit profit organisaties meer gericht op het halen van targets en leiders in non-profit meer op het behalen van sociale missies. Leiders van non-profit organisaties leggen grotere belangen bij de sociale verantwoordelijkheden die de organisatie heeft en hechten hier meer waarde aan dan leiders van een profit organisatie (McMurray et al. 2010). Leiders in non-profit organisaties zijn tot slot meer gefocust op het hooghouden van het ideaal

en de missie van de organisatie en hebben hierbij meer oog voor anderen dan voor persoonlijk succes (Nair & Bhatnagar, 2011).

Binnen het derde domein (gevoelens en emoties) wordt hierdoor ook verschil verwacht op de dimensie ‘competitief’ en ‘ambitieuw’(zie bijlage 2). Er wordt verwacht dat leiders uit de profit sector hoger zullen scoren op de dimensie ‘competitief’ en ‘ambitieuw’ omdat zij meer voor eigen gewin gaan (Sarros et al, 2010). Bovendien zijn leiders van profit organisaties meer gericht op groei en het behalen van steeds hogere doelen om de concurrentie voor te blijven. Hierdoor is men ‘competiever’ dan non-profit leiders die dit minder hoeven te doen (Thach & Thompson, 2007). Leiders uit de non-profit sector zullen bovendien lager scoren op ‘competitief’ en ‘ambitieuw’ omdat zij meer gaan voor het collectief en minder voor eigen gewin (McMurray et al. 2010).

Binnen het tweede domein (denkstijl) wordt verwacht dat leiders uit de profit sector lager scoren op ‘gericht op gedragingen’ omdat men meer gericht is op eigen gedrag dan op dat van de organisatie. Hieronder wordt verstaan het begrijpen en analyseren van de beweegredenen en motieven van anderen (zie ook bijlage 2). Leiders uit de non-profit sector zullen hoger scoren op ‘gericht op gedragingen’ omdat men meer geïnteresseerd is in de beweegredenen van anderen en de organisatie. Non-profit organisaties zijn immers effectiever wanneer de werknemers dezelfde waarden delen (Nair & Bhatnagar, 2011) Bovendien zijn leiders in non-profit organisaties meer gericht op de sociale verantwoordelijkheid en zullen zich daarom meer richten op gedragingen (McMurray et al. 2012; Sarros et al. 2010).

Naast het verschil tussen de twee sectoren per dimensie wordt er ook een algehele trend verwacht binnen de resultaten. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat leiders verschillen van volgers op intelligentie, inzicht, verantwoordelijkheid, initiatief, volharding, zelfvertrouwen en sociale vaardigheden (Northouse, 2004). Daarom wordt verwacht dat alle geteste leiders hoog zullen scoren op de dimensie ‘volhardend’. De andere kwaliteiten en eigenschappen uit de trait-theory (zie paragraaf 2.1) zijn niet direct in de gebruikte OPQ vragenlijst te herkennen en kunnen dus niet worden onderzocht.

Uit onderzoek van Judge, Bono, Ilies en Gerhardt (2002) is bovendien gebleken dat extravertie wordt gezien als meest belangrijke trek van leiders en vooral voor leiders die door de omgeving als zodanig worden bestempeld. Op grond hiervan wordt verwacht dat alle geteste leiders hoog zullen scoren op de dimensie ‘extravert’. De schaal van de OPQ loopt van 1 tot 10 waarbij 5 en 6 gemiddelde scores zijn. Een hoge score op beide dimensies betekent dus een minimale score van 7 per dimensie (SHL testhandleiding OPQ32i, 2011). Tot slot zal er nog gekeken worden of de leiders verschillen op basis van geslacht.

Samengevat resulteren deze veronderstellingen in de volgende hypothesen:

H1: Leaders in profit organisaties verschillen in eigenschappen van leaders in non-profit organisaties op vijf verschillende dimensies:

1a: bescheiden (hierop scoren profit leaders laag en non-profit leaders hoog)

1b: zorgzaam (hierop scoren profit leaders laag en non-profit leaders hoog)

1c: gericht op gedragingen (hierop scoren profit leaders laag en non-profit leaders hoog)

1d: competitief (hierop scoren profit leaders hoog en non-profit leaders laag)

en 1e: ambitieus (hierop scoren profit leaders hoog en non-profit leaders laag)

H2: Leaders zullen allen hoog scoren op de dimensie volhardend en de dimensie extravert.

In aanvulling op deze hypothesen zal worden onderzocht of er verschillen zijn tussen het voorkeursgedrag van leaders op basis van hun geslacht. Uit onderzoek van Bem (1974) is namelijk gebleken dat bepaalde persoonlijkheidskenmerken en gedragingen sterk gekoppeld zijn aan mannelijke, vrouwelijke of androgyne sexe-rollen. Van de dimensies die in de bovenstaande hypothesen aan de orde komen, behoren ‘competitief’ en ‘ambitieuw’ tot de eigenschappen die vaak aan mannen worden toegeschreven, terwijl ‘zorgzaam’ en ‘bescheiden’ vaak aan vrouwen worden toegeschreven. Daarom zal in de analyses die zijn uitgevoerd om de hypothesen te toetsen het geslacht van de leidinggevendenden eveneens in beschouwing worden genomen.

3. Methode

3.1. Procedure

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van een bestaande data set van de Occupational Personality Questionnaire (OPQ32i.) De OPQ is een persoonlijkheidsvragenlijst die de voorkeur van het handelen van de kandidaat aangeeft op 32 verschillende dimensies. Naast deze dimensies wordt ook de mate van consistentie gemeten. Dit houdt in dat er gekeken wordt of de kandidaat de vragen wel consistent heeft ingevuld oftewel stelselmatig hetzelfde antwoordpatroon heeft gegeven. Wanneer een kandidaat gelijksoortige vragen telkens anders invult is dit dus niet consistent en zijn de resultaten van de vragenlijst minder bruikbaar. Deze dataset is ter beschikking gesteld door SHL(CEB) en Hays. De respondenten kwamen voor een ontwikkel- of selectieassessment bij Hays en zijn in die hoedanigheid getest. Voor de vragenlijst maakt het niet uit of men voor een ontwikkel- of een selectieassessment komt.

Onderzoeksgegevens van SHL geven aan dat er geen verschil tussen ontwikkel- of selectieassessments is met betrekking tot de vragenlijst, dit is door de Cotan als voldoende beoordeeld (Cotan, 2011). Men deed mee aan het assessment om ontwikkelpunten te ontdekken in een bepaalde functie of om te testen of men geschikt was voor een nieuwe functie. De vragenlijst werd door de respondenten voorafgaand aan het assessment thuis ingevuld. Het invullen van de vragenlijst gebeurde online en nam doorgaans ongeveer 45 minuten in beslag.

Gedurende deze tijd krijgt de kandidaat de keuze uit 104 blokken met elk 4 stellingen.

Respondenten moeten hierbij een keuze maken voor een stelling die het meest en één die het minst bij de participant past. Een voorbeeldblok is bijvoorbeeld:

- 'ik ben iemand die zich in groepen laat gelden',
- 'ik ben iemand die zijn gezond verstand gebruikt',
- 'ik ben iemand die ideeën kan verkopen aan klanten'
- 'ik ben iemand die zich gemakkelijk kan ontspannen'.

De vier verschillende stellingen zijn telkens gebaseerd op de drie verschillende OPQ32i domeinen. Elk van deze drie domeinen bestaat uit 13 stellingen. Bij de keuze 'meest op mij van toepassing' krijgt de stelling 2 punten, bij de keuze 'minst op mij van toepassing' 0 punten en de overige twee stellingen krijgen elk 1 punt. De schaalscores worden bepaald door een optelsom van de 13 scores van de stellingen. De theoretisch minimum ruwe score is $13 * 0 = 0$ en het maximum is $13 * 2 = 26$. Deze ruwe score wordt omgezet in Sten scores met behulp van de normtabel van de betreffende normgroep (SHL testhandleiding OPQ32i, 2011). Deze Sten scores hebben een schaal van 1 tot 10, waarbij de scores 5 en 6 als gemiddeld worden gezien en de scores 1 en 2 of 9 en 10 als sterke punten of valkuilen van de kandidaat. Bij dit onderzoek is gebruik gemaakt van de bestaande normtabel managers en professionals die alleen gebruikt wordt voor leidinggevendenden. Op basis van de stenscores zullen de leidinggevendenden worden vergeleken.

3.2 Respondenten

In eerste instantie bestond de sample uit 1300 managers en professionals die allen de OPQ32i hebben ingevuld tussen 2008 en 2013. Na analyse zijn er 60 respondenten verwijderd die een anderstalige test hadden gemaakt. Er waren 317 respondenten niet terug te vinden in het systeem van Hays. Hierdoor kon niet worden vastgesteld of zij behoorden tot de profit of non-profit sector. Deze zijn daarom ook allen verwijderd uit de sample waardoor er 923 managers en professionals overbleven. De respondenten zijn leiders bij uiteenlopende Nederlandse

organisaties. Binnen de non-profit sector werken de leiders in ziekenhuizen, gemeentes en zorginstellingen. Binnen de profit sector zijn het vooral technische, logistieke en bouw gerelateerde bedrijven. Op basis van de hoofddoelstelling van de verschillende bedrijven vallen er 828 respondenten onder profit organisaties en 95 respondenten onder non-profit organisaties (zie tabel 1). Er deden 750 mannen en 173 vrouwen mee. Omdat de testdata van de respondenten onbekend is, kon de leeftijd van de respondenten tijdens het maken van de test niet worden achterhaald. Gezien de grote tijdsperiode van 2008 tot 2013 is er daarom voor gekozen om de respondenten op basis van geboortedatum in te delen op generatie. De indeling van de generaties is gedaan op basis van onderzoek van Gentry, Deal, Griggs, Mondore, en Cox (2011) die uitgaan van een babyboom generatie (geboren tussen 1946 en 1963), een generatie x (geboren tussen 1964 en 1976) en de millennials generatie (geboren na 1976). Er waren 145 babyboomers, 407 respondenten uit generatie x en 216 millennials. Van 155 respondenten is de geboortedatum onbekend en deze zijn daarom niet in te delen. Het functieniveau van de respondenten was MBO, HBO of WO niveau (zie tabel 1).

Tabel 1. Demografische gegevens (vermeld zijn de frequenties)

	Man	Vrouw	Totaal
Non-profit	53	42	95
Profit	697	113	828
Totaal	750	173	923

	MBO	HBO	WO	Missing	Totaal
Non-profit	8	62	23	2	95
Profit	94	574	140	20	828
Totaal	102	636	163	22	923

3.3. Instrumentarium

De OPQ komt voort uit de psychometrische benaderingstheorie van Hans Eysenck (drie dimensies van persoonlijkheid: extraversie -introversie/ neuroticisme - stabiliteit/ hard-zachtaardigheid) en Raymond Cattell (factoranalyse om 16 kenmerken te onderscheiden die het beste persoonlijkheid beschrijven). De OPQ beslaat dezelfde reikwijdte van de persoonlijkheid als de Big Five (Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness en Neuroticism), maar biedt veel meer details door middel van de 32 karaktertrekken om de

persoonlijkheid te evalueren. De set vragenlijsten van de OPQ is speciaal ontwikkeld om typerend of voorkeursgedrag van individuen te onderzoeken op een manier die relevant is voor de werksituatie. De OPQ werd voor het eerst in 1984 uitgegeven en de huidige versie OPQ32r is de meest gebruikte persoonlijkheidsvragenlijst ter wereld en in verschillende talen vertaald (SHL, technische handleiding). De OPQ32i is de ene laatste versie van de vragenlijst. Er is gekozen voor deze versie omdat de nieuwste versie nog maar een jaar in omloop is er dus te weinig data beschikbaar is.

De vragenlijst is ipsatief, hierbij is kenmerkend dat men wordt verplicht een keuze te maken tussen verschillende antwoorden. Hierdoor is dit soort vragenlijsten moeilijker te beïnvloeden / sociaal wenselijk in te vullen. Bovendien is de kans op respons bias kleiner door de gedwongen antwoordkeuze. Het nadeel is echter dat de interne consistentie kan worden verstoord door een gedwongen keuze. Een tweede nadeel is dat de factorstructuur, via een factor analyse of principale componenten analyse, moeilijker is vast te stellen (zie bijlage 3). De tegenhanger van ipsatief is normatief. Bij normatieve vragenlijsten is de kans groter op sociaal wenselijk antwoorden en een respons bias. Hierdoor kan de validiteit in gevaar komen.

3.4. Analyses

Uit elke test komen per respondent scores op 32 persoonsdimensies. Dit onderzoek richt zich in eerste instantie op de zeven dimensies die naar voren komen in de hypothesen (zie bijlage 2.) Bij de dimensies bescheiden, zorgzaam, gericht op gedragingen, competitief en ambitieus is het verschil tussen leiders uit de profit en non-profit sector onderzocht door middel van MANOVA's. Hierbij is ook geslacht als onafhankelijke variabele gehanteerd. Vervolgens is er gekeken of alle leiders hoog scoorden op de dimensies volhardend en extravert door middel van ANOVA's. Verder is er, door middel van een MANOVA, nog gekeken of er op de andere 27 dimensies verschillen te vinden waren tussen leiders uit de profit en non-profit sector.

4. Resultaten

De statistische analyse is gedaan met behulp van Statistical Package for Social Sciences 20 (SPSS). De resultaten van het onderzoek zijn aan de hand van MANOVA's en ANOVA's geanalyseerd.

4.1. Profit vs non-profit

Allereerst is er gekeken naar het verwachte verschil op de dimensies bescheiden, zorgzaam, gericht op gedragingen, competitief en ambitieus tussen leiders uit de profit en non-profit sector (zie de hypothese 1). Deze dimensies vallen onder drie verschillende domeinen. Zoals eerder aangegeven zijn dit de domeinen ‘relaties met mensen’, ‘denkstijl’ en ‘gevoelens en emoties’. Per domein zijn aparte MANOVA’s uitgevoerd om de verschillen te onderzoeken.

Uit de eerste MANOVA, (Wilks $\Lambda = 0.97$; $F(10, 912) = 2.49$; $p < 0.01$), bleek dat er verschillen zijn tussen de profit en de non-profit sector op het domein ‘relaties met mensen’. Dit betekent dat – wanneer de verschillen tussen de twee sectoren op de 10 dimensies van dit domein tegelijkertijd werden onderzocht – er sprake was van significante verschillen tussen de sectoren. Als de verschillen op afzonderlijke dimensies nader werden bekeken, werd geen significant verschil gevonden op de dimensie bescheidenheid ($F = 1.18$; $p = .278$). Hieruit blijkt dat er geen steun is gevonden voor hypothese 1a. Er is wel een significant verschil gevonden op de dimensie zorgzaam ($F = 7.13$; $p = 0.008$). Zie voor een overzicht van deze gegevens tabel 2. Zoals verwacht in hypothese 1b scoren non-profit leiders hoger op de dimensie zorgzaam ($M = 5.75$; $SD = 1.92$) dan profit leiders ($M = 5.23$; $SD = 1.76$).

Uit de tweede MANOVA, (Wilks $\Lambda = 0.98$; $F(12, 910) = 1.92$; $p < 0.05$), bleek dat er eveneens verschillen zijn tussen de profit en de non-profit sector op het domein ‘denkstijl’. Dit betekent dat – wanneer de verschillen tussen de twee sectoren op de 12 dimensies van dit domein tegelijkertijd werden onderzocht - er sprake was van significante verschillen tussen de twee sectoren. Wanneer werd ingezoomd op de afzonderlijke dimensies van dit domein, werd een significant verschil gevonden op de dimensie gericht op gedragingen ($F = 16.32$; $p = 0.000$) (zie tabel 2). Zoals verwacht in hypothese 1c scoren non-profit leiders hoger op de dimensie gericht op gedragingen ($M = 5.69$; $SD = 1.53$) dan profit leiders ($M = 4.94$; $SD = 1.75$).

Uit de derde MANOVA, (Wilks $\Lambda = 0.97$; $F(10, 912) = 3.15$; $p < 0.001$), bleek dat er eveneens verschillen zijn tussen de profit en de non-profit sector op het domein ‘gevoelens en emoties’. Dit betekent dat – wanneer de verschillen tussen de twee sectoren op de 10 dimensies van dit domein tegelijkertijd werden onderzocht - er sprake was van significante verschillen tussen de profit en non-profit sector. Wanneer gekeken werd naar de afzonderlijke dimensies van dit domein, werd een significant verschil gevonden op de dimensie competitief

($F=12.25$; $p=0.000$) (zie tabel 2). Zoals verwacht in hypothese 1d scoren non-profit leiders lager op de dimensie competitief ($M = 4.47$; $SD = 1.64$) dan profit leiders ($M = 5.17$; $SD = 1.87$). Er is ook een significant verschil gevonden op de dimensie ambitieus ($F = 6.25$; $p = 0.013$) (zie tabel 2). Zoals verwacht in hypothese 1e scoren non-profit leiders lager op de dimensie ambitieus ($M = 5.31$; $SD = 1.42$) dan profit leiders ($M = 5.77$; $SD = 1.73$).

Tabel 2. Gemiddelden, standaardafwijking en F waarden van de dimensies waarop significante verschillen zijn gevonden tussen de profit en non-profit sector ($p < .05$).

Dimensie	Non-profit		Profit		F	p
	M	SD	M	SD		
Zorgzaam	5.75	1.92	5.23	1.76	7.13	0.008
Gericht op gedragingen	5.69	1.53	4.94	1.75	16.32	0.000
Competitief	4.47	1.64	5.17	1.87	12.25	0.000
Ambitieus	5.31	1.42	5.77	1.73	6.25	0.013

Als aanvulling op de bovenstaande analyses die te maken hebben met hypothese 1, is er gekeken of er nog significante verschillen werden gevonden tussen de sectoren op andere dimensies. Op drie andere dimensies zijn nog verschillen gevonden (zie tabel 3).

Tabel 3. Gemiddelden, standaardafwijking en F waarden van de overige dimensies waarop significante verschillen zijn gevonden tussen de profit en non-profit sector ($p < .05$).

Dimensie	Non-profit		Profit		F	p
	M	SD	M	SD		
Energiek	5.27	1.59	5.69	1.83	4.43	0.036
Democratisch	5.81	1.77	5.33	1.82	6.01	0.014
Abstract	5.87	1.65	5.45	1.67	5.65	0.018

Zoals uit deze analyses blijkt werd er op vier van de vijf dimensies inderdaad een verschil gevonden tussen de profit en non-profit sector zoals verwacht in hypothese 1. Hierbij scoorde zoals verwacht de profit sector hoger op competitief en ambitieus en de non-profit sector

hoger op zorgzaam en gericht op gedragingen. Bovendien zijn er ook op drie andere dimensies nog verschillen gevonden tussen de profit en de non-profit sector.

In hypothese 2 werd verwacht dat alle leiders hoog zouden scoren op de dimensie volhardend en de dimensie extravertie. Na het uitvoeren van een ANOVA om te bekijken of leiders hoog scoorden op de dimensie volhardend is gebleken dat het gemiddelde 5.93 bedroeg. Dit is een gemiddelde score volgens de norm die wordt aangehouden bij de OPQ. Er is geen significant verschil tussen beide sectoren (profit versus non-profit) gevonden ($F = 2.07$; $p = 0.151$) (zie voor de gemiddelden tabel 4).

Tabel 4. Aantallen, gemiddelden en standaardafwijking op de dimensie volhardend, per sector.

	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Non-profit	95	5.68	1.44
Profit	828	5.95	1.76
Totaal	923	5.93	1.73

Na het uitvoeren van een ANOVA om te bekijken of leiders hoog scoren op de dimensie extravert is gebleken dat het gemiddelde hier 5.36 was. Dit is een gemiddelde score volgens de norm die wordt aangehouden bij de OPQ. Er is geen significant verschil tussen beide sectoren gevonden ($F = 0.490$; $p = 0.484$) (zie voor de gemiddelden tabel 5).

Tabel 5. Aantallen, gemiddelden en standaardafwijking op de dimensie extravert, per sector.

	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Non-profit	95	5.48	1.52
Profit	828	5.35	1.81
Totaal	923	5.36	1.78

4.2. Geslacht

Na het toetsen van de gestelde hypothesen is gekeken of de respondenten verschilden op basis van hun geslacht. Dit is gedaan omdat uit onderzoek van Bem (1974) naar voren kwam dat bepaalde persoonlijkheidskenmerken en gedragingen sterk gekoppeld zijn aan mannelijke, vrouwelijke of androgynse sexe-rollen. Met deze analyses is er gekeken of er inderdaad man-vrouw verschillen te vinden waren op de dimensies bescheiden, zorgzaam, competitief en

ambitieuus (dimensies uit hypothese 1). Die dimensie gericht op gedragingen is niet meegenomen omdat deze dimensie niet in het onderzoek van Bem (1974) naar voren komt en ook niet onder een andere term zou kunnen vallen (zie bijlage 4). Om dit te onderzoeken zijn er per domein aparte MANOVA's uitgevoerd.

Uit de eerste MANOVA, (Wilks $\Lambda = 0.97$; $F(10, 910) = 2.69$; $p = 0.003$), bleek dat er verschillen zijn tussen mannen en vrouwen op het domein 'relaties met mensen'. Hierbinnen vielen de dimensies bescheiden en zorgzaam die in de hypothesen aan de orde kwamen. Er is geen interactie effect gevonden tussen de sectoren en geslacht op het domein 'relaties met mensen' (Wilks $\Lambda = 0.99$; $F(10, 910) = 0.88$; $p = 0.56$).

Als de verschillen op de afzonderlijke dimensies bescheiden en zorgzaam nader werden bekeken, werd geen significant verschil gevonden tussen mannen en vrouwen op de dimensie bescheiden ($F = 2.38$; $p = 0.123$). Er is wel een significant verschil gevonden op de dimensie zorgzaam ($F = 8.74$; $p = 0.003$) (zie tabel 8). Vrouwen scoren hoger op de dimensie zorgzaam ($M = 5.78$; $SD = 1.68$) dan mannen ($M = 5.17$; $SD = 1.78$).

Uit de tweede MANOVA, (Wilks $\Lambda = 0.93$; $F(10, 910) = 7.16$; $p = 0.00$), bleek dat er eveneens verschillen zijn tussen mannen en vrouwen op het domein 'gevoelens en emoties'. Hierbinnen vielen de dimensies competitief en ambitieuus die in de hypothesen aan de orde kwamen. Er is geen interactie effect gevonden tussen de sectoren en geslacht op het domein 'gevoelens en emoties' (Wilks $\Lambda = 0.99$; $F(10, 910) = 0.79$; $p = 0.64$). Als de verschillen op de afzonderlijke dimensies competitief en ambitieuus nader werden bekeken, werd een significant verschil gevonden tussen mannen en vrouwen op de dimensie competitief ($F = 24.32$; $p = 0.000$) (zie tabel 8). Vrouwen scoren lager ($M = 4.28$; $SD = 1.84$) dan mannen ($M = 5.29$; $SD = 1.81$). Er werd geen significant verschil gevonden op de dimensie ambitieuus ($F = 2.26$; $p = 0.133$).

Tabel 8. Gemiddelden, standaardafwijking en F waarden van de dimensies uit de hypothesen waarop significante verschillen zijn gevonden tussen mannen en vrouwen ($p < .05$).

Dimensie	Vrouw		Man		<i>F</i>	<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
Zorgzaam	5.78	1.68	5.17	1.78	8.75	0.003
Competitief	4.28	1.84	5.29	1.81	24.32	0.000

Als aanvulling op de bovenstaande analyses is er gekeken of er nog significante verschillen waren tussen mannen en vrouwen op andere dimensies. Daarvoor is er eerst nog een MANOVA uitgevoerd op het domein ‘denkstijl’, (Wilks $\lambda = 0.97$; $F(12, 908) = 2.06$; $p = 0.017$), en hieruit bleek dat er eveneens verschillen zijn tussen mannen en vrouwen op dit domein. Er is geen interactie effect gevonden tussen de sectoren en geslacht op dit domein (Wilks $\lambda = 0.99$; $F(12, 908) = 1.72$; $p = 0.44$).

Uit de drie boven beschreven MANOVA’s bleek nog op zeven andere dimensies een significant verschil tussen mannen en vrouwen (zie tabel 9).

Tabel 9. Gemiddelden, standaardafwijking en F waarden van de overige dimensies waarop significante verschillen zijn gevonden tussen mannen en vrouwen ($p < .05$).

Dimensie	Vrouw		Man		<i>F</i>	<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
Leidinggevend	5.40	1.69	5.91	1.69	5.12	0.024
Gesteld op contact	5.55	1.95	5.09	1.94	4.58	0.033
Volhardend	6.28	1.59	5.84	1.75	4.80	0.029
Accuraat	5.27	1.74	6.07	1.70	6.34	0.012
Ontspannen	5.34	1.50	5.89	1.84	4.39	0.038
Onaangedaan	5.27	1.74	5.90	1.76	11.92	0.001
Energiek	5.17	1.72	5.52	1.81	11.87	0.001

Zoals uit de analyses blijkt werd er op twee van de vijf dimensies uit hypothese 1 een verschil gevonden op basis van geslacht. Vrouwen scoorden hoger op zorgzaam en mannen hoger op competitief. Bovendien zijn er ook op zeven andere dimensies nog verschillen gevonden tussen mannen en vrouwen.

5. Discussie

In dit onderzoek is onderzocht in hoeverre de leiderschapsprofielen van leiders uit de profit en de non-profit sector van elkaar verschillen. Er is gebruik gemaakt van de OPQ32i om het voorkeursgedrag van de leiders uit de profit en de non-profit sector te onderzoeken. Op vijf dimensies (van de in totaal 32 dimensies van de OPQ) werd verschil verwacht. Er werd verwacht dat leiders in profit organisaties zouden verschillen in eigenschappen van leiders in non-profit organisaties op de dimensies bescheiden (hierop werd verwacht dat profit leiders laag en non-profit leiders hoog zouden scoren), zorgzaam (hierop scoren profit leiders laag en non-profit leiders hoog), gericht op gedragingen (hierop scoren profit leiders laag en non-profit leiders hoog), competitief (hierop scoren profit leiders hoog en non-profit leiders laag) en ambitieus (hierop scoren profit leiders hoog en non-profit leiders laag). Ten tweede werd verwacht dat alle leiders hoog zouden scoren op de dimensie volhardend en de dimensie extravert. Tot slot is er, naar aanleiding van het artikel van Bem (1974) over mannelijke en vrouwelijke eigenschappen, gekeken of er verschillen te vinden waren tussen het voorkeursgedrag van leiders op basis van geslacht.

Ten eerste is er in dit onderzoek geen significant verschil gevonden tussen de profit en non-profit sector op de dimensie bescheiden maar wel op de dimensie zorgzaam. Dit komt deels overeen met de eerdere verwachtingen en theorieën. Er werd op basis van de theorie van Kaiser et al. (2008) verwacht dat leiders uit de profit sector meer voor persoonlijke succes zouden gaan. Deze theorie gaf aan dat de dimensies die carrière succes voorspellen verschillen van de dimensies die zorgen voor organisatiesucces. Blijkbaar kunnen deze dimensies wel verschillen, maar heeft dit minder te maken met bescheidenheid dan werd aangenomen. Profit leiders zouden dus best bescheiden kunnen zijn en tegelijkertijd meer voor eigen succes kunnen gaan dan voor organisatiesucces. Daarmee sluit de ene dimensie de andere dus niet per se uit. Ten tweede werd aangegeven dat leiders in non-profit organisaties meer gefocust zouden zijn op effectief leidinggeven, organisatiesucces en minder zouden praten over persoonlijke successen (McMurray et al. 2010). Blijkbaar is deze focus niet sterk

genoeg om te resulteren in verschillen op de dimensie bescheiden ten opzichte van leiders uit de profit sector.

Volgens Nair & Bhatnagar (2011) zijn leiders uit de non-profit sector meer betrokken bij hun medewerkers dan leiders uit de profit sector. Dit lijkt wel met dit onderzoek bevestigd te worden aangezien non-profit leiders hoger scoorden op de dimensie zorgzaam. Tot slot kwam uit het onderzoek van Russell (2001) naar voren dat eigenbelang wordt gezien als een belangrijke motivatie van leiderschap. Wellicht wordt met deze motivatie niet per se het eigen succes bedoeld, maar meer een innerlijke drive om leiding te geven. Men zou dus best bescheiden kunnen zijn met eigen succes als motivatie zonder over het eigen succes te praten.

Ten tweede werd verwacht dat non-profit leiders hoger zouden scoren op de dimensie gericht op gedragingen dan profit leiders. Uit onderzoek van McMurray et al. (2012) en Sarros et al. (2010) kwam naar voren dat leiders uit non-profit organisaties zich meer richten op de sociale verantwoordelijkheid en op de gedragingen van het personeel. Dit omdat men meer geïnteresseerd is in de beweegredenen van anderen en in de beweegredenen van de organisatie. Uit de resultaten kwam naar voren dat de leiders uit de non-profit sector inderdaad hoger scoorden op de dimensie gericht op gedragingen dan profit leiders. Hiermee worden de bevindingen uit het onderzoek van McMurray et al. (2012) en Sarros et al. (2010) onderschreven. Dit is interessant omdat uit onderzoek van Nair & Bhatnagar (2011) immers naar voren kwam dat non-profit organisaties effectiever zijn wanneer de werknemers dezelfde waarden delen. Leiders die gericht zijn op gedragingen zouden hier wellicht beter op kunnen sturen en daarmee een effectievere organisatie kunnen bewerkstelligen. Voor vervolg onderzoek zou er gekeken kunnen worden of deze effectiviteit ook bewerkstelligd kan worden als profit leiders zich meer gaan richten op de gedragingen van anderen binnen de organisatie.

Ten derde is uit de resultaten naar voren gekomen dat non-profit leiders lager scoren op de dimensie competitief en op de dimensie ambitieus dan profit leiders. Dit komt overeen met het onderzoek van Sarros et al. (2010) waaruit blijkt dat profit leiders meer voor eigen gewin gaan dan non-profit leiders. Blijkbaar zijn profit leiders competitiever en dat is ook meer nodig in de omgeving van profit organisaties. Uit het onderzoek van Thach & Thompson (2007) is immers gebleken dat leiders van profit organisaties meer gericht zijn op groei en het behalen van steeds hogere doelen om de concurrentie voor te blijven. Hierdoor is men competitiever dan non-profit leiders die dit minder hoeven te doen. Uit het onderzoek van McMurray et al. (2010) kwam naar voren dat leiders uit de non-profit sector lager scoren op competitief en op ambitieus omdat zij meer gaan voor het collectief. Dit wordt met dit onderzoek onderschreven aangezien de non-profit leiders inderdaad lager scoorden op de

dimensie competitief en ambitieus. Dit is interessant voor vervolgonderzoek, er zou gekeken kunnen worden of er verschil zit in effectiviteit tussen de profit en de non-profit sector met betrekking tot de competitie en ambitie binnen de organisaties.

Daarnaast werd verwacht dat alle leiders hoog zouden scoren op volhardend en extravert. Op beide dimensies werd gemiddeld gescoord en niet hoog zoals verwacht. Het feit dat er gebruik gemaakt is van de normgroep voor leidinggevenden zou dit kunnen verklaren. Immers ten opzichte van volgers zouden leiders wel hoog gescoord kunnen hebben zoals uit onderzoek van Northouse (2004) naar voren kwam, maar aangezien er geen volgers zijn meegenomen kan dit niet worden bekeken. Wel kan gesteld worden dat er niet laag gescoord werd op deze dimensie en dat leiders waarschijnlijk een gemiddelde mate van volhardendheid hebben. Uit onderzoek van Judge et al. (2002) kwam naar voren dat extraversie wordt gezien als een belangrijke trek van leiders en vooral voor leiders die door de omgeving als zodanig worden bestempeld. De resultaten van het onderzoek van Judge et al. (2002) worden hiermee dus eveneens niet onderschreven, maar ook hier kan gesteld worden dat de leiders wel een gemiddelde mate van extraversie hebben. Wellicht dat deze gemiddelde mate door de omgeving al als groots wordt bestempeld wat het verschil tussen beide onderzoeken zou kunnen verklaren. Dit zou echter alleen onderzocht kunnen worden wanneer volgers worden betrokken in eventueel vervolgonderzoek. Samenvattend blijkt uit de resultaten van dit onderzoek dat er, in tegenstelling van wat werd verwacht, geen hoge scores op de dimensies volhardend en extraversie werd gevonden.

In aanvulling op de hypothesen is vervolgens onderzocht of er nog verschillen waren tussen de profit en non-profit sector op een van de andere dimensies. Hieruit is gebleken dat leiders van beide sectoren ook verschillen op de dimensies energiek, democratisch en abstract. Hierbij scoorden profit leiders hoger op energiek en non-profit leiders hoger op democratisch en abstract. Het verschil op de dimensie democratisch is te verklaren door de theorie van McMurray et al. (2010) die aangeeft dat non-profit leiders meer gericht zijn op het collectief en meer gezamenlijk beslissingen nemen. Het verschil op de dimensie abstract is wellicht te verklaren doordat non-profit leiders niet voor iets concreets gaan als winst, zoals profit leiders, maar voor iets ethisch als een sociale missie en daarom meer gericht zijn op abstracte begrippen. Er is echter geen theorie die dit verschil nader kan verklaren. Het verschil op de dimensie energiek is ook niet te verklaren door eerder genoemde theorieën. Wellicht dat iets principiële bijdragen, zoals een publieke waarde of sociale waarde, meer energie geeft dan het nastreven van winst. Uit onderzoek is namelijk wel gebleken dat door het nastreven van bepaalde waarden en idealen werknemers van non-profit organisaties meer betrokken en

loyaal zijn aan hun organisatie dan medewerkers van profit organisaties (Nair & Bhatnagar, 2011). Voor vervolgonderzoek is het zeker interessant om dit nader te onderzoeken en te kijken of er dan wellicht ook een verschil in bijvoorbeeld bevlogenheid kan worden gevonden tussen de beide sectoren.

Tot slot is er, naar aanleiding van het artikel van Bem (1974), gekeken of er verschillen te vinden waren tussen het voorkeursgedrag van leiders op basis van geslacht. Er is in eerste instantie gekeken naar de dimensies uit hypothese 1. Daar zijn verschillen gevonden op de dimensies zorgzaam en competitief. Vervolgens is er nog gekeken naar de overige dimensies waarbij er verschillen zijn gevonden op de dimensies leidinggevend, gesteld op contact, volhardend, accuraat, ontspannen, onaangedaan, energiek. Vrouwen scoren hoger op de dimensies zorgzaam, gesteld op contact en volhardend. Mannen scoren hoger op de dimensies competitief, leidinggevend, accuraat, ontspannen, onaangedaan en energiek.

Deze uitkomsten zijn voor een deel te verklaren door onderzoek van Bem (1974) dat mannelijke, vrouwelijke en androgyne kenmerken beschrijft. Echter niet alle verschillen kunnen worden aangetoond door het onderzoek van Bem (1974) omdat niet alle dimensies daarin voorkomen. Hoewel er dus typische vrouwelijke en mannelijke kenmerken zijn, is uit de literatuur bekend dat de effectiviteit van mannelijke en vrouwelijke leiders niet blijkt te verschillen. Mannen en vrouwen zijn even effectief maar verschillen in de manier waarop ze effectief zijn (Eagly et al. 1995). Aangezien er in dit onderzoek geen mogelijkheid was om de effectiviteit van de leiders te onderzoeken, kan het onderzoek van Eagly et al. (1995) met betrekking tot de mate van effectiviteit niet worden ontkend of bevestigd. Wel kan worden gesteld dat mannen en vrouwen inderdaad verschillen in de manier waarop ze effectief zijn.

Deze vrouwelijke en mannelijke eigenschappen zijn zoals gezegd ook toepasbaar op de getoetste dimensies uit hypothese 1. De dimensie zorgzaam waar de non-profit leiders hoger op scoren dan profit leiders komt in het onderzoek van Bem (1974) meer als een vrouwelijke eigenschap naar voren. Dit terwijl de dimensies competitief en ambitieus, waar profit leiders hoger op scoren dan non-profit leiders, in het onderzoek van Bem (1974) meer als mannelijke eigenschappen naar voren komen. Het verschil, tussen de vrouwelijke en mannelijke dimensies en daarmee ook tussen de beide sectoren, kan mogelijk nader verklaard worden door onderzoek van Claus et al. (2013) waaruit bleek dat in de non-profit sector meer vrouwen werken en meer vrouwen in leidinggevende posities zitten, waardoor dit als een softere sector wordt gezien. In dit onderzoek had de non-profit sector een vrijwel gelijke man-vrouw verdeling, dit geeft aan dat de totaalgemiddelden in de non-profit sector net zo veel

zijn beïnvloed door mannen als door vrouwen. In bijlage 4 is te zien dat de mannen die binnen de non-profit werken de voorkeur geven aan de vrouwelijke dimensies op het gebied van leidinggeven. Mannen scoren hier hoger op de dimensies zorgzaam en bescheiden dan op de dimensies ambitieus en competitief. Zoals verwacht worden leiders dus sterk beïnvloed door de context en zijn er zoals aangegeven verschillen tussen de non-profit en profit sector. Het kan echter ook zijn dat er in een eerder stadium zelfselectie heeft plaatsgevonden waardoor er een bepaald type man of vrouw kiest voor een bepaalde sector.

Samenvattend blijkt uit de resultaten van dit onderzoek dat er geen verschil is gevonden tussen het leiderschapsprofiel van profit en non-profit leiders op de dimensie bescheiden maar wel op de dimensies zorgzaam, gericht op gedragingen, competitief, ambitieus, energiek, democratisch en abstract. Als dit wordt bekeken aan de hand van de domeinen van de OPQ blijkt dat op het domein ‘gevoelens en emoties’ de meeste verschillen zijn gevonden tussen de non-profit en de profit sector. Op dit domein verschillen de sectoren op drie dimensies en op de andere domeinen op twee dimensies. Tot slot zijn er geen interactie effecten gevonden tussen geslacht en sector.

In dit onderzoek werd gebruik gemaakt van bestaande data van de OPQ persoonlijkheidsvragenlijst om het verschil in leiderschapsprofiel aan te tonen. Zoals blijkt zijn er verschillen gevonden op bepaalde dimensies. Op de andere dimensies zijn geen verschillen gevonden. Voor vervolg onderzoek zou het erg interessant zijn om te bekijken of er ook verschillen gevonden kunnen worden op de andere dimensies en of er een totaal profiel bestaat voor beide sectoren. Naar aanleiding van de verschillen die zijn gevonden zou het voor vervolgonderzoek tevens interessant zijn om te bekijken of profit en/of non-profit organisaties effectiever zijn omdat er leiders zijn met een bepaald profiel. Indien dit zo is zou er met het selectieproces voor leidinggevenden functies gekeken kunnen worden naar de profielen van sollicitanten. Personen met een bepaald profiel zouden dan immers kunnen zorgen voor een effectievere organisatie. Tot slot zou het heel interessant zijn om een koppeling te maken tussen leiderschapsstijlen en de OPQ. Welke dimensies van de OPQ passen bij een bepaalde leiderschapsstijl en in welke sector is welke stijl het meeste effectief.

Concluderend is het inzicht in de leiderschapsprofielen van profit en non-profit leiders een veel belovend principe dat verder uitgewerkt kan worden in vervolgonderzoek en ten grondslag kan liggen aan een verbetering van de effectiviteit in de verschillende sectoren. Bovendien kan het zorgen voor meer inzicht bij het aannemen van leiders met passende profielen voor de bepaalde sector. Tot slot kan dit uiteindelijk tot meer kennis en begrip leiden over leiderschap in het algemeen.

6. Limitaties

In het onderzoek is gebruik gemaakt van 923 OPQ profielen die allen onder de normgroep managers en professionals vielen. Na uitsplitsing van profit en non-profit organisaties bleek dat de beide groepen erg verschillend waren in grootte. Er waren 828 profit profielen en 95 non-profit profielen. Dit verschil kan statistisch gezien hebben bijgedragen aan het wel of niet significant zijn van bepaalde dimensies. Bovendien zijn de mannen en vrouwen binnen de non-profit sector wel gelijk verdeeld maar binnen de profit sector niet (hier waren veel meer mannen in deze steekproef). Dit verschil kan wederom hebben bijgedragen aan het wel of niet significant verschillen van bepaalde dimensies. Bij vervolg onderzoek is het dan ook wenselijk om gebruik te maken van even grote groepen zowel binnen de sectoren als daartussen.

Ten tweede zijn de 923 OPQ profielen tot stand gekomen bij zowel ontwikkel- als selectieassessments. Volgens onderzoeksgegevens van SHL maakt het niet uit of men voor een ontwikkel- of een selectieassessment komt, gezien er geen verschil tussen deze beide groepen is gevonden (Cotan, 2011). Toch kan het zo zijn dat de geschiktheid van een kandidaat voor een leidinggevende functie wordt getest en deze onvoldoende blijkt. Deze kandidaat wordt dan niet aangenomen als leidinggevende, maar het profiel staat wel tussen de profielen als leidinggevende. Bij de gebruikte data set voor dit onderzoek was het niet mogelijk deze personen er uit te filteren en de profielen van deze eventuele afgevallen kandidaten zijn dus wel meegenomen in dit onderzoek. Dit zou een vertekend beeld kunnen geven van de profielen. Bij vervolg onderzoek is het wenselijk om een data set te creëren waar deze personen uit gefilterd kunnen worden.

Tot slot bestaan profit en non-profit sectoren uit vele verschillende organisaties. De profit organisaties die in dit onderzoek zijn gebruikt waren heel gevarieerd maar vele waren industrieel of bouw gerelateerd. De non-profit organisaties die in dit onderzoek zijn gebruikt zijn overheidsinstellingen, een zorgverzekering en een ziekenhuis. Dit is dus minder gevarieerd en beperkt de generaliseerbaarheid van de uitkomsten aangezien er geen instellingen zijn gebruikt met bijvoorbeeld een ideëel doel.

Referenties

- Bartram, D. (2002). The SHL Corporate Leadership Model. SHL White Paper. Thames Ditton: SHL Group plc.
- Bass, B.M. (1999) Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 1, 9-32.
- Bem, S.L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 2, 155-162.
- Bono, J.E. & Judge, T.A (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta- Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 5, 901-910.
- Boselie, P. (2010). Strategic Human Resource Management, A balanced approach. McGraw-Hill Education.
- Breukelen, W. van & Vlist, R. van der (2005). Participatief leiderschap: mogelijkheden en beperkingen. *Gedrag & Organisatie*, 18, 3, 156-180.
- Claus, A.V., Callahan, J. & Sandlin, J.R. (2013). Culture and leadership: women in nonprofit and for profit leadership positions within the European Union. *Human resource development international*, 16, 3, 330-345.
- Cotan (2011) *Documentatie van tests & testresearch in Nederland*. Boom test uitgevers, Amsterdam.
- Cox, R.H. (2012). *Sport Psychology, Concepts and Applications*. McGraw-Hill Education
- Dale, van (2014). *Woordenboek der Nederlandse taal*.
- Eagly, A.H., Karau, S.J. & Makhijani, M.G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 1, 125-145.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R. & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 4, 765-780.
- Kaiser, R.B., Hogan, R., & Craig, S.B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63, 96-110.
- McMurray, A.J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J.C. & Islam, M.M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 5, 436-457.
- McMurray, A.J., Islam, M.M, Sarros, J.C. & Pirola-Merlo, A. (2012). The impact of Leadership on workgroup climate and performance in a non-profit organization. *Leadership & Organizational Development Journal*, 33, 6, 522-549.
- Nair, N. & Bhatnagar, D. (2011). Understanding Workplace Deviant Behavior in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 21, 3, 289-309.

- Northouse, P.G. (2004). *Leadership, Theory and Practice*. Sage Publications, Inc. California.
- Ogbonna, E. & Harris, L.C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11, 4, 766-788.
- Russell, R.F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 2, 76-83.
- Sarros, J.C., Cooper, B.K. & Santora, J.C.(2010) Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations. *Leadership & Organizational Development Journal*, 32, 3, 291-309.
- Vidic, Z. & Burton, D. (2011) Developing effective leaders: motivational correlates of leadership styles. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23, 3, 277-291.
- Williams, J.M.(2010) *Applied Sport Psychology, personal growth to peak performance*. McGraw-Hill Education.
- Wart, M. van (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63, 2, 214-228.
- Thach, E. & Thompson, K.J. (2007). Trading Places, Examining leadership competencies between for-profit and non-profit leaders. *Leadership & Development Journal*, 28,4, 356-375.
- Technische handleiding van SHL over de OPQ. (2009) Surrey, UK. SHL-Group Ltd.

Bijlage 1. De 32 dimensies van de OPQ32i

RELATIES MET MENSEN		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7	Oefent zelden druk uit om anderen van mening te laten veranderen, houdt niet van verkopen, minder op zijn/haar gemak bij onderhandelingen											Invloed
6	Laat graag anderen de leiding nemen, houdt er niet van te zeggen wat anderen moeten doen, neemt niet graag de leiding											
6	Waarhoudt er zich van anderen te bekritisseren, kan eigen opvattingen soms achterhouden, weinig bereid tot het naar voor brengen van eigen mening											
8	Aanvaardt meerderheidsbeslissingen, bereid om tot consensus te komen											Sociabiliteit
8	Stil en gereserveerd in groepen, houdt er niet van in het centrum van de belangstelling te staan											
5	Brengt graag tijd door zonder andere mensen, waardeert het om alleen te zijn, mist zelden het gezelschap van anderen											
5	Voelt zich meer op zijn/haar gemak in minder formele situaties, kan zich ongemakkelijk voelen wanneer hi/zij mensen voor het eerst ontmoet											Empathie
6	Maakt kenbaar wat zijn/haar sterke kanten en prestaties zijn, praat over persoonlijke successen											
4	Bereid beslissingen te nemen zonder overleg, neemt beslissingen liever alleen											
5	Selectief met sympathie en het geven van steun, houdt afstand van persoonlijke problemen van anderen											
DENKSTIJL		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5	Geeft de voorkeur aan meningen en gevoelens boven feiten en cijfers, geneigd het gebruik van statistieken te vermijden											Analyse
6	Is niet gericht op mogelijke beperkingen, houdt niet van het kritisch analyseren van informatie, zoekt zelden naar fouten of vergissingen											
3	Stelt zich geen vragen over de beweegredenen van mensen, is er niet op gericht mensen te analyseren											Creativiteit en verandering
4	Staat positief tegenover veranderingen in werkmethode, geeft de voorkeur aan nieuwe benaderingen, minder conventioneel											
4	Is liever bezig met praktische dan met theoretische zaken, houdt er niet van bezig te zijn met abstracte begrippen											
5	Bouwt liever voort op bestaande ideeën dan nieuwe te verzinnen, minder geneigd creatief en inventief te zijn											Structuur
6	Geeft de voorkeur aan routine, is bereid steeds dezelfde taken uit te voeren, zoekt niet naar afwisseling											
2	Gedraagt zich hetzelfde in verschillende situaties, gedraagt zich waarschijnlijk niet anders bij verschillende mensen											
10	Richt zich liever op ad hoc - dan op lange termijn zaken, minder geneigd een strategisch perspectief in te nemen											Structuur
8	Niet snel in beslag genomen door details, minder ordelijk en systematisch, houdt niet van werken met details											
5	Ziet deadlines als flexibel, is bereid sommige taken niet af te maken											
6	Niet beperkt door regels en procedures, bereid om regels te breken, houdt niet van bureaucratie											
GEVOELENS EN EMOTIES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	Neigt ertoe gespannen te zijn, kan zich moeilijk ontspannen na het werk											Emotie
4	Voelt zich kalm voor belangrijke gebeurtenissen, minder getroffen door ingrijpende gebeurtenissen, vrij van zorgen											
3	Gevoelig, gemakkelijk geraakt door kritiek, verstoord door onredelijk commentaar of beledigingen											
6	Bezorgd over de toekomst, verwacht dat dingen fout gaan, concentreert zich op de negatieve aspecten van een situatie											Gedrevenheid
5	Op zijn/haar hoede voor anderen's bedoelingen, vindt het moeilijk om anderen te vertrouwen, zal zelden om de tuin geleid worden											
5	Drukt gevoelens openlijk uit, vindt het moeilijk om gevoelens te verbergen, toont duidelijk emoties											
8	Houdt ervan dingen te doen in een rustig tempo, houdt niet van zeer veeleisend werk											Gedrevenheid
7	Houdt er niet van in competitie te treden met anderen, vindt dat deelnemen belangrijker is dan winnen											
9	Ziet carrière maken als minder belangrijk, zoekt eerder bereikbare dan hoog ambitieuze doelen											
4	Is geneigd voorzichtig te zijn bij het nemen van beslissingen, neemt lieft de tijd alvorens conclusies te trekken											
6	Heeft de vragenlijst minder consistent beantwoord											

OPQ32i NED Nederlands - Algemene Populatie 2007

Bijlage 2. Zeven dimensies uit de hypothesen toegelicht op basis van een lage of hoge score op deze dimensie.

Bescheiden	
Laag	Maakt kenbaar wat zijn/haar sterke kanten en prestaties zijn, praat over persoonlijk succes.
Hoog	Houdt er niet van over zijn/haar prestaties te praten, praat niet over persoonlijke successen.
Zorgzaam	
Laag	Selectief met sympathie en het geven van steun, houdt afstand van persoonlijke problemen van anderen
Hoog	Sympathiek en attent ten opzichte van anderen, hulpvaardig en ondersteunend, raakt betrokken bij problemen van anderen.
Gericht op gedragingen	
Laag	Stelt zich geen vragen over de beweegredenen van mensen, is er niet op gericht mensen te analyseren.
Hoog	Probeert motieven en gedrag te begrijpen, heeft er plezier in mensen te analyseren.
Competitief	
Laag	Houdt er niet van in competitie te treden met anderen, vindt dat deelnemen belangrijker is dan winnen.
Hoog	Heeft de behoefte om te winnen, geniet van competitieve activiteiten, houdt niet van verliezen.
Ambitieus	
Laag	Ziet carrière maken als minder belangrijk, zoekt eerder bereikbare dan hoog ambitieuze doelen.
Hoog	Ambitieus en carrière gericht, houdt ervan veeleisende doelen na te streven
Volhardend	
Laag	Ziet deadlines als flexibel, is bereid sommige taken niet af te maken.
Hoog	Is gericht op het voltooien van dingen, zet door tot het werk af is.
Extravert	
Laag	Stil en gereserveerd in groepen, houdt er niet van in het centrum van de belangstelling te staan.
Hoog	Levendig en geanimeerd in groepen, spraakzaam, geniet van aandacht.

Bijlage 3. Principale componenten analyse.

In dit onderzoek is wel gebruik gemaakt van een principale componenten analyse (PCA) om de structuur van de verschillende schalen van de OPQ32i te controleren, maar de resultaten daarvan zijn niet in deze thesis opgenomen. Met SPSS is op verschillende manieren een PCA uitgevoerd. Hier kwamen echter geen drie domeinen uit naar voren, waar wel van uit wordt gegaan bij de OPQ32i. Volgens de Cotan documentatie is er ook geen PCA bekend van de OPQ32i. In de toelichting bij de beoordeling over de OPQ 32i uit 2011 staat namelijk het volgende:

‘ In de veelheid aan materiaal ontbreken de resultaten van een factoranalyse op schaalniveau. Ook worden geen gegevens op item niveau vermeld. Zo zijn in de verstrekte informatie geen factoranalyse studies aangetroffen waaruit blijkt dat steeds 13 items 1 schaal meten. Beide type analyses zijn volgens SHL wel verricht maar dit type gegevens wordt uit commerciële overwegingen en om redenen van ‘intellectual property’ niet vermeld. De Cotan kan deze redenen billijken, hoewel zij op het standpunt staat dat dit soort gegevens niettemin in de handleiding dient te worden gepubliceerd omdat zij ook voor gebruikers relevant zijn.’

Uitgaande van de voldoende beoordeling van de Cotan zijn binnen dit onderzoek daarom de drie domeinen aangehouden zoals ze volgens de OPQ32i zouden moeten zijn (relaties met mensen, denkstijl en gevoelens en emoties). Op basis daarvan zijn de Manova's van dit onderzoek uitgevoerd.

Bijlage 4. Gemiddelden, standaardafwijkingen voor mannen en vrouwen afzonderlijk per sector op de vijf dimensies uit hypothese 1.

Tabel 10. De gemiddelden en standaard deviaties van leidinggevenden op de vijf dimensies uit hypothese 1, weergegeven naar sector en geslacht.

	Non-profit				Profit			
	Vrouwen		Mannen		Vrouwen		Mannen	
	<i>(N = 42)</i>		<i>(N = 53)</i>		<i>(N = 131)</i>		<i>(N = 697)</i>	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Bescheiden	5.48	1.40	5.91	1.57	5.37	1.66	5.54	1.76
Zorgzaam	6.12	1.55	5.45	2.14	5.67	1.72	5.15	1.75
Gericht op gedragingen	5.83	1.55	5.58	1.53	5.09	1.59	4.91	1.78
Competitief	3.83	1.55	4.98	1.55	4.43	1.91	5.31	1.83
Ambitieus	5.36	1.34	5.26	1.48	6.18	1.85	5.69	1.70

N.B. Volgens Bem's (1974) Sex-Role Inventory (BSRI) worden bescheiden en zorgzaam gezien als vrouwelijke eigenschappen en competitief en ambitieus als mannelijke eigenschappen. De dimensie gericht op gedragingen komt niet duidelijke terug in de BSRI en valt ook niet onder een andere bestaande term, vandaar dat deze dimensie buiten beschouwing is gelaten in de discussie.