



# VROUWEN NAAR DE TOP, MAAR HOE DOEN WE DAT?

**Naam:** Meryem Berrin Teke  
**Studentnummer:** 3070549  
**Opleiding:** Master Arbeids- & Organisationspsychologie  
**Begeleider:** Rendel de Jong  
**Datum:** 30.06.2008

## **Inhoudsopgave**

<b>VOORWOORD</b> .....	<b>4</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>5</b>
<b>INLEIDING</b> .....	<b>6</b>
1. INTRODUCTIE.....	6
2. FEITEN EN CIJFERS .....	7
3. EIGENSCHAPPEN DIE NODIG ZIJN VOOR EEN TOPPOSITIE EN VOOR EEN NIVEAU LAGER .....	7
4. EIGENSCHAPPEN VOOR VROUWEN EN MANNEN .....	9
5. BELEMMERENDE FACTOREN OM EEN TOPPOSITIE TE KUNNEN BEREIKEN .....	11
6. ONDERZOEKSVRAGEN .....	13
<b>METHODE</b> .....	<b>14</b>
DEELNEMERS EN PROCEDURE .....	14
MEETINSTRUMENTEN .....	15
<i>Interviewvragen</i> .....	15
<i>Persoonlijkheidsvragenlijst (Workplace Big 5)</i> .....	15
<b>RESULTATEN</b> .....	<b>17</b>
1- KWALITATIEVE ANALYSE .....	17
2- KWANTITATIEVE ANALYSE.....	20
<b>DISCUSSIE</b> .....	<b>30</b>
EIGENSCHAPPEN DIE NODIG ZIJN VOOR EEN TOPPOSITIE .....	30
DE REDENEN VAN HET ONTBREKEN VAN VROUWEN AAN DE TOP EN DE BELEMMERENDE FACTOREN .....	32
AANBEVELINGEN OM MEER VROUWEN AAN DE TOP TE KUNNEN KRIJGEN.....	32
BEPERKINGEN VAN DEZE STUDIE EN TIPS VOOR VERVOLG ONDERZOEK.....	34
<b>REFERENTIELIJST</b> .....	<b>35</b>
<b>BIJLAGEN</b> .....	<b>38</b>
BIJLAGE 1: INTERVIEWVRAGEN.....	38
BIJLAGE 2: WORKPLACE BIG 5 RAPPORTAGE.....	38
BIJLAGE 3: ANTWOORDEN OP INTERVIEWVRAGEN .....	38
BIJLAGE 4: ONEWAY ANOVA .....	38

## **Voorwoord**

“Vrouwen naar de top, maar hoe doen we dat?” luidt de titel van dit onderzoek. Een actueel en belangrijk onderwerp welke ik met behulp van interviews en een databestand heb onderzocht. Ik heb onderzocht welke aspecten een positieve bijdrage leveren, welke barrières er zijn en hoe het doorstromen van vrouwen bevorderd kan worden. Mijn onderzoek heeft zich gericht op in hoeverre er verschillen zijn in Big 5 persoonlijkheidseigenschappen tussen vrouwen en mannen in een top- en middenmanagement positie.

*Mijn dank gaat uit naar Jan Troost die dag en nacht voor mij klaar stond om mijn thesis te controleren en gedurende deze drukke periode mij gesteund, begeleid en geadviseerd heeft. Natuurlijk wil ik ook mijn stagebegeleider Rendel de Jong bedanken voor zijn uitstekende, kundige en vriendelijke begeleiding.*

Mijn dank gaat ook uit naar de topmensen welke ik heb mogen interviewen; dit ondanks hun drukke agenda's. Deze interviews hebben me veel inzicht verschaft en ik heb veel van hen geleerd.

Ik hoop hiermede een positieve bijdrage te kunnen leveren aan een diverse samenstelling in topposities.

## **Abstract**

*This study examines if there are differences in the Big 5 personality characteristics that women and men have in a top and middle management position. Due to the minority of women in Dutch business, it is also examined what the reason is and how can the women be stimulated, among 45 people with a top position (13 women and 32 men) and 131 middle managers (45 women and 86 men) with the interviews and the Big 5 personality questionnaire. The results from the interviews showed that some characteristics considered important for a top position as good communication ability (6 times\*), ambition/ intelligence (5 times) and hard-working/talent (4 times). Also there are some barriers against women as to have or get children, “Old Boy’s Network” culture and the self conscious choice. The results from the Big 5 showed that there are no significant differences between women and men with a top position. There are significant differences between top and middle management position in Neuroticism (N), Openness to experience (O), Extraversion (E) and autonomy and also between women and men in enthusiasm, autonomy and Agreeableness (A).  
\*mentioned by respondents with a top position.*

In deze studie is onderzocht in hoeverre er verschillen zijn in Big 5 persoonlijkheidseigenschappen die van vrouwen en mannen in een top- en middenmanagement positie. Omdat er in Nederland zo weinig vrouwen aan de top zijn, is ook onderzocht wat de redenen hiervan zijn en hoe de doorstroom van vrouwen bevorderd kan worden, dit met 45 mensen met een topositie (13 vrouw en 32 man) en 131 middenmanagers (45 vrouw en 86 man) met behulp van interviews en de Big 5 persoonlijkheidsvragenlijst. Uit de interviews blijkt dat goede communicatievaardigheden (6 keer\*), ambitie/intelligentie (5 keer) en hardwerken/talent (4 keer) belangrijk zijn voor een topositie. Tevens zijn er barrières voor vrouwen zoals het hebben of krijgen van kinderen, “Old Boy’s Network” cultuur en hun eigen bewuste keuze. Uit de Big 5 blijkt dat er tussen topvrouw en topman geen verschillen zijn. Er zijn wel verschillen tussen top- en middenmanagement positie in Instabiliteit(N), Openstaan(O), Extraversie(E) en autonomie en ook tussen vrouwen en mannen in enthousiasme, autonomie en Aanpassen(A).

\*genoemd door respondenten met een topositie.

## **Inleiding**

### **1. Introductie**

Waarom zijn er meer mannen aan de top dan vrouwen, waarom kunnen sommige vrouwen aan de top komen en anderen juist niet? Hoe kom je als vrouw vooruit in een omgeving waar het om mannelijke normen en waarden draait? In dit onderzoek is onderzocht of er verschillen zijn in eigenschappen tussen vrouwen en mannen in een top- en midden management positie, welke barrières er zijn voor vrouwen en hoe deze weggenomen kunnen worden.

Om hoe dan ook voor een toppositie in aanmerking te kunnen komen, helpt het natuurlijk om eerst een positie onder de top te bekleden. Het percentage vrouwen in het topmanagement (5 %) is aanmerkelijk minder dan het percentage vrouwen in het middenmanagement (30 %) (Woman Capital, 2007).

Het is nog niet helemaal duidelijk of de kenmerken die van belang zijn om vanuit een midden- naar een toppositie te komen dezelfde zijn als die nodig zijn om hoe dan ook een managementpositie te bereiken. Seibert, Crant & Kraimer (1999) hebben vastgesteld dat proactieve persoonlijkheid; salaris, promoties en carrière tevredenheid voorspelt. De eigenschappen die nodig zijn om een toppositie te bereiken zijn; zelfverzekerdheid, creativiteit, ambitie, initiatief en risico's nemen (Cascio & Aguinis, 2005); hoge extraversie in combinatie met consciëntieusheid en lage neuroticisme (Judge, Higgins, Thoresen & Barick, 1999). Ook hebben Jones & Whitmore (1995) vastgesteld dat ambitie voorspelt of iemand een toppositie gaat bereiken. Het is de vraag of het relatief lage percentage vrouwen in het topmanagement te verklaren is door het gebrek aan deze eigenschappen. Op zijn minst lijken ook vooroordelen en structurele belemmeringen (mannelijke organisatiecultuur, Fischer, 1998; thuissituatie, geen voorbeeld rolmodel en gebrek aan zelfvertrouwen, McKinsey & Company, 2007) een rol te spelen.

Bovenstaande onderzoeken zijn veelbelovend maar er is nog weinig bekend over de manier waarop de schaarse vrouwen op topposities, deze posities hebben weten te bereiken. Evenmin is het duidelijk of deze vrouwen over unieke persoonskenmerken beschikken.

Dit onderzoek bestaat uit twee delen. Een exploratief deel waarbij een beperkte groep topmensen werd geïnterviewd over de manier waarop ze deze positie hebben weten te bereiken, welke eigenschappen naar hun idee daarbij van belang zijn geweest en welke in het algemeen van belang zouden zijn voor het bereiken van deze posities. Het tweede deel bestaat uit het vergelijken van topmensen met mensen in midden- en laagmanagement op Big 5 persoonlijkheidsfactoren en uit een selectie van facetten (enthousiasme, energie, autonomie en gedrevenheid).

## **2. Feiten en Cijfers**

Tegenwoordig is “Vrouwen aan de Top” een actueel onderwerp, overal in de media wordt nadrukkelijk verteld dat er zo weinig vrouwen aan de top zijn. Is dat inderdaad zo en wat zijn de percentages?

Volgens Adler (in Yukl, 2006) is 5 % van de presidenten en ministers vrouw en slechts 3 % van de vrouwen hebben een toppositie in de hele wereld. In Nederland is het bij de Raad van Bestuur (RvB) 4,8 % (83 % van de bedrijven heeft geen vrouwen in de RvB). Bij de Raad van Commissarissen (RvC) 8,8 % (59 % van de bedrijven heeft geen vrouwen in de RvC) (Woman Capital, 2007). Uit de cijfers die het CBS publiceerde, blijkt dat nog geen 12 % van de topinkomens naar een vrouw ging. Mannen hebben in het algemeen beter betaalde banen op een hoger niveau. Gemiddeld verdient een Europese vrouw 15 % minder dan een man op een gelijkwaardige positie. Hoewel het opleidingsniveau van vrouwen toeneemt, vertaalt zich dat niet in een toename van het aantal vrouwelijke managers (de Volkskrant, 23 januari 2008). Volgens Ublad (Weekblad van Universiteit Utrecht) moet in 2010 door de Lissabon afspraak een kwart van alle hoogleraren vrouw zijn. Nu is dat aan de Universiteit Utrecht 14,4 % (Ublad, 22 november 2007).

De conclusie uit bovenstaande percentages is dat er op dit moment opvallend weinig vrouwen aan de top zijn. Dus hoe hoger het managementniveau, des te lager het percentage vrouwen. Ook gaan heel weinig topinkomens naar vrouwen, wat er toe leidt dat er gedacht wordt dat ze minder vaardig zijn of over minder kwaliteiten beschikken.

## **3. Eigenschappen die nodig zijn voor een toppositie en voor een niveau lager**

Hebben topmanagers andere eigenschappen dan middenmanagers en wat zijn eigenlijk de eigenschappen voor succes en voor een toppositie?

### *a) De eigenschappen voor succes*

De management functie wordt gedefinieerd als een functie waarbij de meeste tijd wordt besteed aan contacten met anderen. Volgens Luthans (1988) zijn; communicatie, traditioneel leidinggeven, netwerken en human resources management de activiteiten van echte managers. Hij heeft het verschil tussen effectieve en succesvolle managers vastgesteld. Succesvolle managers maken snel promotie en daarbij is netwerking de sleutel voor succes. Ze geven niet veel aandacht aan traditionele management activiteiten als planning, het nemen van beslissingen en het controleren of hrm activiteiten (het motiveren van medewerkers, training/ontwikkeling en het managen van conflicten). Effectieve managers hebben tevreden en betrokken medewerkers en afdelingen die een goede prestatie leveren. Communicatie en

hrm activiteiten zijn de sleutels voor succes van effectieve managers en netwerking heeft bij hen weinig effect. Echte managers moeten een balans vinden tussen deze vier activiteiten.

Seibert, Crant & Kraimer (1999) hebben de relatie tussen een proactieve persoonlijkheid en carrièresucces onderzocht. Een proactief persoon wordt hier gedefinieerd als iemand die de omgevingsverandering kan beïnvloeden. Ze zijn slim, initiatiefrijk, zien de kansen, hebben oog voor de realiteit en kiezen en creëren de omgeving waar ze zichzelf kunnen ontwikkelen (Covey, 2006). Minder proactieve mensen zijn passief en reactief, geneigd om zich in de situatie aan te passen in plaats van deze te veranderen (Crant, 1995 in Seibert, Crant & Kraimer, 1999). Hieruit blijkt dat proactieve persoonlijkheid positief geassocieerd is zowel met objectieve (salaris en gekregen promoties) als met subjectieve (tevredenheid) indicatoren van carrièresucces. De volgende punten zijn gedefinieerd als basis voor succes; integriteit, moed, rechtvaardigheid, geduld, ijver, bescheidenheid, passie, enthousiasme en discipline. De basis van permanent succes is vertrouwen (Maister, 1997). Er wordt ook vastgesteld dat voor professioneel succes meer dan talent alleen nodig is. Mensen die altijd winnen zijn niet slimmer dan anderen maar ze tonen meer energie, dynamiek en verbintenis.

*b) De eigenschappen voor een toppositie*

Hieronder bij tabel 1 wordt een overzicht gegeven van de eigenschappen die nodig zijn voor een toppositie en wordt in het vervolg uitgewerkt.

**Tabel 1.** Eigenschappen die helpen om een toppositie te bereiken.

Auteurs- Jaartal	Respondenten	Onafhankelijke variabele(n) –Voorspellers	Afhankelijke variabele(n)	Correlaties
<b>Judge, Higgins, Thoresen &amp; Barrick, 1999</b>	Respondenten vanaf puber tot pension (longitudinaal)	Big 5 en algemene capaciteiten	Werktevredenheid Carrièresucces	Werktevredenheid- N, $r=-.26$ en werktevredenheid- A, $r= -.26$ ; N-extrinsiek carrière succes, $r= -.34$ , C-extrinsiek carrière succes, $r= .50$ en algemene capaciteiten- extrinsiek carrière succes, $r= .53$ ( $p<.01$ )
<b>Jones &amp; Whitmore, 1995</b>	Supervisors en niet supervisors die door de baas genomineerd zijn.	- accepteren van een feedback - ontwikkelingsactiviteiten - assessment center dimensies <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambitie</li> <li>• Communicatie</li> </ul>	Topmanagement	Topmanagement- ambitie, $r= .34$ , $F=10,82$ ( $p<.001$ ) Topmanagement-accepteren van feedback (ontwikkeling activiteit) $r=-.03$ , $F=7,30$ ( $p<.001$ ).

Neuroticisme (N), Extraversie (E), Openstaan (O), Aanpassen (A) en Consciëntieusheid (C) zijn de vijf factoren van de Big 5 waar al veel onderzoek naar is gedaan. Judge, Higgins, Thoresen & Barick (1999) hebben vastgesteld dat C en algemeen mentale capaciteiten werktevredenheid en carrièresucces positief voorspellen en N carrièresucces negatief



voorspelt. Lage N en A; hoge E, C en cognitieve capaciteiten carrièresucces voorspellen. Overduin & De Jong (in Kwakman & Overduin, 2003) citeren enkele metastudies waaronder Barrick & Mount, 1991 en Tokar, Fischer & Subich, 1998. Hieruit blijkt dat E een belangrijke eigenschap voor een (toekomstige)manager is. C met name in combinatie met E predisponeert tot een management loopbaan. In tegenstelling tot Judge, Higgins, Thoresen & Barick (1999) is gemiddelde N gunstig. Hoge O wijst op creativiteit en is een goede indicator voor de tevredenheid in een managementfunctie. Een professional kan een managementfunctie ambiëren, als hij een persoon is die graag met mensen omgaat (hoge E score), zich verantwoordelijk voelt, graag presteert (goede score op C), vertrouwen geeft, coöperatief, nieuwsgierig en intelligent is. Jones & Whitmore (1995) deden onderzoek naar de voorspellende waarde van een assessment center voor het bereiken van een toppositie. Ook onderzochten zij of de resultaten van het assessment center voorspellend waren voor de effectiviteit van de deelnemers. De resultaten van hun onderzoek lieten zien dat ambitie (=career motivation) zoals waargenomen door assessors zowel de ontwikkelingsactiviteiten (negatief) als het bereiken van een toppositie (positief) voorspelt. De effectiviteit van ontwikkeling assessment centers als interventies zijn beperkt. Dus assessment center voorspelt de carrièregroei sterk maar de voorspellende waarde voor effectiviteit is heel beperkt.

Resultaatgerichtheid, strategisch denken, innovatie, inspiratie (Leren in Organisaties, 2006), opvallen door een duidelijke visie en mening, consistent staan voor de dingen die je belangrijk vindt en natuurlijk gezag hebben zijn een ‘must’ voor een topfunctie (Cascio & Aguinis, 2005). Hieruit blijkt dat over de volgende eigenschappen beschikt moet worden om de top te bereiken; strategisch denken, innovatie, intelligentie, nieuwsgierigheid, risico’s nemen, inspiratie, ambitie, hoge score op C en E, lage- gemiddelde score op N, geduld, discipline, energie en enthousiasme.

#### ***4. Eigenschappen voor vrouwen en mannen***

Welke eigenschappen zijn typisch voor vrouwen en welke voor mannen? Hieronder worden verschillen in eigenschappen tussen vrouwen en mannen in drie categorieën behandeld.

##### *a) Beoordeling van vrouwen en mannen op het werk*

Rosen & Jerdee (1974) hebben het effect van geslachtstereotype op de beoordeling van kandidaten voor managementposities onderzocht. Hieruit blijkt dat mannelijke kandidaten vaker geaccepteerd worden dan gelijkwaardige vrouwelijke kandidaten. Wolfram, Mohr & Scyns (2007) hebben vastgesteld wat de impact van geslacht is op het professionele respect voor leidinggevend. Vrouwelijke leidinggevend krijgen minder professioneel respect dan de

mannelijke; mannelijke werknemers van vrouwelijke leidinggevendenden hebben minder professioneel respect dan vrouwelijke werknemers van mannelijke leidinggevendenden. Uit de carrièregroei van de vrouwelijke en mannelijke leidinggevendenden blijkt dat de vrouwen achter blijven (Powell & Butterfield, 1994), dit ondanks het feit dat de vrouwen over dezelfde capaciteiten beschikken (dezelfde opleiding volgen en het gezinsverband onderhouden), het is nog steeds niet voldoende om op een zelfde positie te komen als mannen. Ook wordt vastgesteld dat bij individuen waarbij het begin salaris lager is, ook de verhogingen met een lager percentage toeneemt (Rosenbaum, 1984 in Stroh, Brett & Reilly, 1992). Dat is ook de reden waarom vrouwen minder salaris hebben. Hurley & Sonnenfeld (1998) hebben vastgesteld dat mensen met een langer dienstverband sneller geselecteerd worden voor een topmanagement positie, aangezien mannen in het algemeen een langer dienstverband hebben, worden ze ook sneller geselecteerd. Tharenou, Latimer & Conroy (1994) hebben vastgesteld dat training en ontwikkeling voorspelt of iemand de top gaat bereiken; dit heeft alleen een effect bij mannen.

*b) De eigenschappen voor vrouwen en mannen in het algemeen*

Book (2000) heeft de werkstijl van 14 executieve vrouwen geprofileerd, volgens hem zijn de volgende eigenschappen belangrijk voor vrouwen om succes te hebben; zelfvertrouwen, het gevoel voor de eisen van de klant en hun vrouwelijke eigenschappen gebruiken bij leidinggeven. Fischer (1998) heeft vastgesteld dat vrouwen beter in communiceren zijn, in het herkennen van gevoelens en beter in staat zijn harmonieuze relaties aan te gaan. Uit eerdere studies komt naar voren dat vrouwen; laag 'self-esteem' (Deaux, 1979), angst voor succes (Wood & Greenfield, 1976), minder besluitvaardigheid en minder organiserend vermogen (Moses & Boehm, 1975), lagere motivatie en vaardigheden (Rosen & Jerdee, 1978) en minder behoefte aan dominantie (Bartol, 1974) (in Statham, 1987) hebben. Zoals Tracy (2007) ook bevestigend verwoord heeft: "De grootste vijanden die we moeten overwinnen op de weg naar succes is niet een gebrek aan vaardigheden en een gebrek aan kansen, maar de angst om te falen en afgewezen te worden en alle twijfels die dit opwekt."

Vrouwen zijn ambitieus in hun vak maar bij leidinggevende functies ligt hun ambitie lager. Zo denken veel mannen dat op een bepaald moment in hun carrière ze toe zijn aan een leidinggevende functie en maken dat ook duidelijk kenbaar (Financiële Dagblad, 2005). Vrouwen zijn vaak terughoudender als het om hun eigen kwaliteiten gaat; ze zijn te bescheiden, te twijfelachtig, onzeker en stellen hogere eisen aan zichzelf, willen kwaliteit leveren en goed presteren (*doing things right*); mannen willen door het aanpakken van uitdagende taken laten zien wat ze kunnen (*doing the right things*). Mannen zijn dus competitiever dan vrouwen (De

psycholoog, oktober 2007). Vrouwen zetten hun eigen succes niet op de voorgrond. Topmannen doen dat meer en vinden macht leuk (De Psycholoog, mei 2007). Een vrouw beoordeelt de functie op inhoud, niet op uiterlijk (Intermediair, 2008). Vrouwen moeten ook harder werken om dezelfde waardering te krijgen als mannen. Er is voldoende onderzoek gedaan om te kunnen stellen dat vrouwen in bepaalde bedrijfsculturen (veel in teams wordt gewerkt, als er niet uitsluitend topdown gecommuniceerd wordt en er mogelijkheden zijn om zelf initiatieven te nemen) beter floreren en daarin ook hogere posities bereiken (McKinsey & Company, 2007).

In het onderzoek van Fischer, Rojahn & Struyk (2007) en Matsumoto & Juang (2004) worden de verschillen in masculiene en feminiene normen en waarden van organisatieculturen vastgesteld. Individualisme, competitie, belang van materiële beloning, hoge prestatiedruk, grote tijdsinzet, autocratisch, initiatiefrijk en ambitieus zijn en ondernemerschap zijn masculiene normen en waarden; terwijl collectivisme, collegialiteit, belang van positieve feedback/persoonlijke ontplooiing/werk- privé balans, afhankelijk en niet ambitieus zijn en emoties tonen de feminiene normen en waarden zijn. Uit de onderzoeken van Catalyst (2006; 2007) blijkt dat er verschillen zijn tussen vrouwelijke en mannelijke managers. Vrouwelijke managers vertonen mensgeoriënteerd gedrag (steunen, belonen en mentoren); mannelijke managers taakgeoriënteerd gedrag (delegeren, bovenwaarts beïnvloeding en probleem oplossen). Ze vinden ook dat CEO's alleen mannen kunnen zijn (*we think of CEO's, we think of men*). Onderzoeken bevestigen dat een *'think-leader-think-male'* paradigma is dat vrouwen als atypische leidinggevendenden worden gezien door mannen (Schein, Mueller, Litucht & Liu, 1996). Hieruit kan men concluderen dat er verschillen zijn tussen vrouwelijke en mannelijke managers. Mannen zijn competitiever, ambitieuzer, initiatiefrijker en "het man zijn" is een voordeel; terwijl vrouwen minder ambitieus zijn bij leidinggevende functies, terughoudend, bescheiden, minder besluitvaardig, twijfelachtig en onzeker, minder professioneel respect krijgen, moeilijk geaccepteerd worden, negatief beoordeelt worden en hogere eisen aan zichzelf stellen dus "het vrouw zijn" is een nadeel.

### ***5. Belemmerende factoren om een toppositie te kunnen bereiken***

Het fenomeen dat vrouwen weerhoudt om een toppositie te bereiken wordt: "Glazen Plafond" genoemd. Het omvat een metafoor die de onzichtbare kunstmatige barrières aanduidt, die worden gecreëerd door gedrags- en organisatorische vooroordelen (vaak door mannen), die vrouwen tegenhouden bij het verkrijgen van topfuncties binnen bedrijven en overheidsdiensten (Wikipedia). Maar wat zijn dan de vooroordelen en de structurele belemmeringen?

Hurley & Sonnenfeld (1998) hebben topmanagers vergeleken met middenmanagers. Geslacht heeft een modererend effect op de resultaten tussen organisatie-ervaring en carrièreprestatie. Minderheden en vrouwen krijgen te weinig belangrijke informatie over de organisatie, ook krijgen ze minder kans om hun kennis te verruimen en worden er te hoge standaarden verlangd om deze posities in te vullen. Ze zijn buitengesloten van informele netwerken en ondervinden moeilijkheden door familieomstandigheden en hebben geen gelijke kansen (discriminatie) (Yukl, 2006). Tharenou, Latimer & Conroy (1994) hebben onderzoek gedaan naar mannelijke en vrouwelijke managers. Geslacht heeft een positief effect bij mannen in werkervaring, thuissituatie en leidinggevende vooruitgang en een negatief effect bij vrouwen in leidinggevende vooruitgang. Mannelijke hiërarchie vermindert het zelfvertrouwen van vrouwen en daardoor houden ze afstand van de topposities. Mannen met topbanen zijn bijna allemaal getrouwd/samenwonend; vrouwen met vergelijkbare functies zijn voor ongeveer de helft alleenwonend (McKinsey & Company, 2007). Een managersfunctie eist op het persoonlijke vlak een hogere tol van vrouwen dan van mannen (Willemsen & Van Dijk, 1998). Hoewel de zorg voor het huis en de kinderen de productiviteit van vrouwen vermindert, is er geen significante ondersteuning gevonden dat familievriendelijke bedrijven (flexibele uren, weekend/avond werken, parttime werken) de productiviteit van vrouwen verhogen (Wallace & Young, 2008). Vrouwen zijn afhankelijk van de reactie van de omgeving; ze laten zich soms weerhouden om hun eigen weg te kiezen uit angst hiervoor (Söentken, 2007).

Uit een onderzoek van McKinsey & Company (2006;2007) blijkt dat vrouwen hun carrière onderbreken om meer tijd aan hun familie te besteden (carrière breek vrouwen 37 %; mannen 24 %). Een Europese vrouw heeft twee maal zoveel verantwoordelijkheid voor het huishouden dan mannen; 4,29 u in een dag vergeleken met 2,18 u. 64 % van de vrouwen vinden dat de afwezigheid van de vrouwen in de toppositie een barrière is voor hun eigen ontwikkeling en daarom hebben ze minder professionele ambities (Fischer, Rojahn & Struyk, 2007). De meesten denken dat business een spel is alleen voor mannen. Mannen worden gezien als “broodwinners” en vrouwen als “huishoudsters”. De meesten zijn gewend aan deze rollen models en het wordt moeilijk om een cultuuromslag te accepteren daarom geven de meesten de voorkeur aan een mannelijke baas. Er zijn vier mythes: Mythe 1. Er is alleen een weg om dit spel te spelen- de mannelijke weg; Mythe 2. Vrouwen kunnen het niet. Als een vrouw een fout maakt, dan is er geen tweede kans; Mythe 3. Mannen zijn de “broodwinners”; Mythe 4. Een goede moeder staat altijd klaar (Guillaume & Pochic, 2007). Als vrouwen reageren met vrouwelijke eigenschappen dan zijn ze te zacht en als ze met mannelijke eigenschappen

reageren dan zijn ze niet vrouwelijk (Catalyst, 2007). Bovendien hebben vrouwen moeite om zichzelf te identificeren met succes welke is gecombineerd met een grote focus op het familieleven met als gevolg dat ze buiten het bedrijfsleven blijven (McKinsey & Company, 2007).

De conclusie is dat er duidelijk structurele belemmeringen en vooroordelen zijn, namelijk; een hoge drempel, Old Boy's Network cultuur, discriminatie/vooroordelen, rollen models, familieomstandigheden, geen gelijke taakverdeling thuis en afwezigheid van vrouwen aan de top. Vrouwen zijn ook meer afhankelijk van de reactie uit hun omgeving, daarom hebben ze meer steun van de omgeving nodig om naar een toppositie te kunnen groeien. De meeste vrouwen willen dit niet en daarom doen ze er ook geen moeite voor.

Hierboven werden de eigenschappen benoemd die nodig zijn voor succes in het algemeen en voor een toppositie, eigenschappen die vrouwen en mannen in het algemeen hebben, beoordeling van vrouwen en mannen op het werk en de belemmerende factoren voor vrouwen. Maar zijn er eigenlijk nog andere eigenschappen dan die reeds benoemd werden en wat is eigenlijk de visie van topmensen over hun eigen positie en over de positie van vrouwen? Wat zijn eigenlijk de verschillen tussen de drie managementniveaus (top-midden-laag) en tussen vrouwen en mannen in Big 5 eigenschappen? Er zijn wel structurele belemmeringen maar wat zijn dan de manieren om de doorstroom van vrouwen te bevorderen?

## **6. Onderzoeksvragen**

Er zijn geen onderzoeken gedaan in hoeverre er verschillen zijn tussen vrouwen en mannen en tussen de managementniveaus (top-midden-laag) in Big 5 persoonlijkheidseigenschappen. Ook is er weinig bekend over de visie die vrouwen zelf hebben over hun carrière. Daarom is hier het volgende onderzocht;

- Zijn er buiten de reeds benoemde eigenschappen nog andere (volgens topmensen) die onmisbaar zijn voor een toppositie?
- In hoeverre is er een verschil in de Big 5 persoonlijkheidseigenschappen tussen drie managementniveaus (top-midden-laag) en tussen vrouwen en mannen?
- Het is duidelijk dat er te weinig vrouwen aan de top zijn, maar wat zijn dan de redenen en wat zijn de manieren om meer vrouwen aan de top te krijgen (volgens de topmensen en vrouwen zelf in het bijzonder)?

## **Methode**

### ***Deelnemers en Procedure***

Bij dit onderzoek waren 176 personen betrokken, waarvan 26 % (N=45) uit het top- en 74 % (N=131) uit het middenmanagement. Interviews werden afgenomen bij 17 topmensen (Nvrouwen=9; Nmannen=8) en de overige 159 personen kwamen uit een groot databestand. Gemiddelde leeftijd van de deelnemers is 41,6 en standaarddeviatie is 7,8 (bereik 25-64 jaar). Onder topmanagement wordt voor het bedrijfsleven begrepen iemand die aan minimaal 500 medewerkers leiding geeft en onder middenmanagement minimaal 50 en maximaal 500; voor universiteiten was de voorwaarde dat iemand veel gepubliceerd en een “prof.” titel heeft en voor de politiek dat iemand minstens in de Tweede Kamer zit. De top is nog onder te verdelen in drie categorieën;

- actief in de politiek (Europarlementariërs en leden van de Tweede Kamer; VVD, D66 en Groenlinks) (N=3),
- hoogleraren bij universiteiten (Utrecht, Wageningen en Erasmus) (N=6) en
- actief in het bedrijfsleven (Directeuren Generaal, Executive Vice Presidents, CFOs, Secretarissen van RvB- RvC, Algemene Directeuren, Manager Human Resources) bij Abn Amro, Ormit, Sanoma Uitgevers, Cbs, Aegon, Rabobank, Frieslandfoods Domo en Logica (N=36). Middenmanagement bestaat uit de volgende functies; bedrijfsleider, manager, directie, manager level 3, manager of manager en tactisch manager bij diverse bedrijven in Nederland.

Hieronder bij tabel 2 worden de frequenties van vrouwen en mannen in een top- en middenmanagement positie weergegeven.

**Tabel 2.** Frequenties vrouw/man en top-/middenmanagement.

	Sekse		
	vrouw	Man	Total
Niveau topmanagement	13	32	45
middenmanagement	45	86	131
Total	58	118	176

De informatie werd verzameld door middel van interviews (zie bijlage 1) en met behulp van Big 5 persoonlijkheidsvragenlijst (zie bijlage 2 voor voorbeeld rapportage). Om zo'n groot mogelijk variëteit te kunnen krijgen, vonden deze interviews in diverse regio's van Nederland plaats. Het onderzoek is uitgevoerd door het samenvoegen van de interviews en het

databestand. Van de 17 geïnterviewde topmensen hebben 8 aangegeven dat ze de Big 5 niet willen invullen en voor hen is een schattingscore gemaakt aan de hand van de interviews (de correlaties van de geschatte en reële scores waren ‘redelijk sterk’, de gemiddelde  $r = .375$ ).

Met interviewvragen wordt er een kwalitatieve analyse gemaakt om vast te stellen welke eigenschappen belangrijk zijn volgens topmensen voor een toppositie, wat de barrières zijn voor vrouwen en hoe deze weggenomen kunnen worden. Ook wordt onderzocht of er een verschil bestaat in de antwoorden uit de verschillende categorieën respondenten op dezelfde vragen. Aan de hand van de Big 5 scores wordt er een kwantitatieve analyse gemaakt om vast te stellen welke verschillen er zijn tussen top- en middenmanagement, vrouwen en mannen en de drie managementniveaus (top-midden-laag).

### ***Meetinstrumenten***

#### **Interviewvragen**

Aan de hand van de 21 interviewvragen werden de volgende gegevens verzameld van topmensen; achtergrondkenmerken, werkprivé balans; eigenschappen die topmensen volgens eigen zeggen naar deze positie hebben gebracht; vrouw/man verschil in het algemeen op het werk, wat ze van de positie van vrouwen in het bedrijfsleven vinden, wat de redenen zijn dat er zo weinig vrouwen aan de top zijn en hoe het bevordert zou kunnen worden. Deze vragen zijn gebaseerd op de bestudeerde literatuur. De voorbeeld vragen hiervan zijn (voor alle vragen zie bijlage 1);

*“Wat voor factoren hebben een rol gespeeld bij het bereiken van een toppositie?”*

*“Hoe komt het dat u deze positie bereikt heeft?”*

*“Wat zijn volgens u de belangrijkste eigenschappen die onmisbaar zijn voor een toppositie?”*

*“Wat zijn volgens u de redenen dat er zo weinig vrouwen aan de top zijn?”*

*“Wat zijn volgens u de manieren om de doorstroom van vrouwen te bevorderen?”*

#### **Persoonlijkheidsvragenlijst (Workplace Big 5)**

De Workplace Big 5 (zie bijlage 2 voor een voorbeeld rapportage), ontwikkeld door Picompany, is een persoonlijkheidstest, die specifiek samengesteld is op basis van gedrag zoals vertoond wordt op het werk. Evenals de Big 5 persoonlijkheidsvragenlijst (NEO PI-R) (Costa & McCrae, 1992 in Schakel, Smid & Jaganjac, 2007) geeft het inzicht in persoonlijkheidskenmerken. Het bestaat uit 144 vragen, waarop gescoord kan worden op een vijfpunts-Likert-schaal waar 1 ‘onjuist’ en 5 ‘juist’ is, waarbij de deelnemers konden

aangeven in hoeverre de betreffende eigenschap op hen van toepassing is. De scores worden vergeleken met een normgroep van 500 werkende volwassenen wat resulteert in een relatieve score. Deze bestaat uit 5 factoren en facetten van de factoren;

Instabiliteit(N); de mate waarin emotioneel op tegenslagen wordt gereageerd (Cronbach's  $\alpha=.87$ ).

Een voorbeeld stelling hiervan is: "Blijft lang nadenken over wat fout is gegaan."

Extraversie(E); de mate waarin actief contacten met anderen wordt onderhouden (Cronbach's  $\alpha=.91$ ).

Facetten; enthousiasme (Cronbach's  $\alpha=.69$ ) en energie (Cronbach's  $\alpha=.74$ ). Een voorbeeld stelling hiervan is: "Is vol energie."

Openstaan(O); de mate waarin naar nieuwe ervaringen en ideeën wordt gezocht (Cronbach's  $\alpha=.90$ ).

Facet; autonomie (Cronbach's  $\alpha=.82$ ). Een voorbeeld stelling is: "Krijgt nieuwe ideeën terwijl hij/zij aan het werk is."

Aanpassen(A); de mate waarin het belang van anderen boven eigen belang wordt gesteld (Cronbach's  $\alpha=.86$ ). Een voorbeeld stelling: "Wil erkenning krijgen voor zijn/haar kwaliteiten."

Consciëntieusheid(C); de mate waarin men zich georganiseerd en doelgericht gedraagt (Cronbach's  $\alpha=.93$ ).

Facet; gedrevenheid (Cronbach's  $\alpha=.70$ ). Een voorbeeld stelling is: "Is gedreven om de beste te zijn."



## **Resultaten**

### ***1- Kwalitatieve Analyse***

In het interview werd aan de topmensen gevraagd; welke eigenschappen in het algemeen van belang zijn voor het bereiken van deze posities, wat de redenen zijn dat er zo weinig vrouwen aan de top zijn en wat volgens hun de manieren zijn om de doorstroom van vrouwen te bevorderen. Er wordt gekeken in hoeverre de reacties van diverse vrouwen overeenkomen en of zij zich onderscheiden van de mannen. Hier wordt geprobeerd een antwoord (voor uitgebreide antwoorden zie tabel 3,4 en 5 in bijlage 3) te vinden op de volgende vragen;

*<plaats de tabel 3, 4 en 5 hier>*

#### *a) Wat voor factoren hebben een rol gespeeld bij het bereiken van een toppositie?*

De respondenten uit de politiek zeiden dat nieuwsgierigheid, netwerken, initiatief nemen, werkomgeving, toeval, geluk en kwaliteit(talent) een rol hebben gespeeld bij het bereiken van een toppositie. Opmerkelijk genoeg zei de respondent 2: “Mijn geslacht heeft het positief beïnvloed.” In dit geval een positieve discriminatie voor vrouwen (zie tabel 3).

Zoals logischerwijze verwacht kon worden, vonden hoogleraren veel publiceren belangrijk. Daarnaast zelfvertrouwen, netwerken, hardwerken, talent, inzet, goede gezinssituatie en geluk. Respondent 4 zei: “Niet veel aantrekken van anderen en gewoon je ding doen.” en respondent 5 zei: “Op juiste moment op juiste plek beschikbaar zijn.” (zie tabel 4)

Respondenten uit het bedrijfsleven zeiden het volgende: talent, gedrevenheid, energie, goed communiceren, intelligentie, doorzettingsvermogen, geluk, netwerken en goede begeleiding. Respondent 11 zei: “Plezier hebben in ‘de baas’ zijn en het leuk vinden.”, respondent 12 zei: “Ik ben altijd mezelf gebleven, heb me niet aangepast aan de omgeving; dus als vrouw niet mannelijk gedragen.” en respondent 16 zei: “Acceptatie binnen de organisatie.” (zie tabel 5)

#### *b) Hoe komt het dat u deze positie bereikt heeft?*

De respondenten uit de politiek zeiden dat door nieuwsgierigheid, ambitie en hardwerken. Respondent 2 zei: “Eigencapaciteit, ik kom wel bovendrijven, vrije positie en een beetje geluk.” (zie tabel 3) Dit is niet een typisch vrouwelijk antwoord; een vrouw is meer geneigd haar eigen succes aan anderen toe te schrijven.

De hoogleraren zeiden natuurlijk in de eerste plaats veel publiceren en dan geluk, toeval, netwerken, hardwerken, talent en inzet. Respondent 4 zei: “Ik vind het leuk om eenzijdig bezig te zijn, geloven in je eigen kunnen, je meer richten op positieve feedback en de negatieve dingen van de omgeving negeren.” (zie tabel 4)

Respondenten uit het bedrijfsleven zeiden; door aanbeveling van een persoon, eigenkracht, het benutten van kansen, leergierigheid, nieuwsgierigheid, hardwerken, toeval, ambitie, talent en doorzettingsvermogen. Respondent 11 zei: “Ik ben opgevallen en gevraagd, heb geluk gehad.”, respondent 12 zei: “Ik ben eerlijk, afspraak is afspraak, what you see is what you get.”, respondent 13 zei: “Je werk heel belangrijk vinden.” en respondent 15 zei: “Niet al teveel stomme fouten maken en stomme fouten herhalen.” (zie tabel 5)

*c) Wat zijn volgens u de belangrijkste eigenschappen die onmisbaar zijn voor een toppositie?*

De respondenten uit de politiek zeiden dat snelheid, anticiperen op veranderingen, nieuwsgierigheid, gedrevenheid, inspireren, goede communicatievaardigheden, intelligentie, hardwerken en geluk onmisbaar zijn. Respondent 1 zei: “De grote lijnen goed zien.” en respondent 2 zei: “Plezier hebben in je werk en medewerkers aan je binden.” (zie tabel 3)

De hoogleraren zeiden dat talent, zelfvertrouwen, ambitie, doelgerichtheid, hardwerken, nieuwsgierigheid, autonomie, intelligentie, netwerken, inzet, sociale vaardigheden en bewezen succes onmisbaar zijn. Respondent 4 zei: “Zelfrichting willen geven aan je eigen leven.”, respondent 6 zei: “Steun hebben vanuit thuis.” en respondent 9 zei: “Onderscheidend vermogen (opvallen).” (zie tabel 4)

Respondenten uit het bedrijfsleven zeiden dat inlevingsvermogen, visie, wijsheid, drijfveer, flexibiliteit, snelheid, gedrevenheid, doorzettingsvermogen, netwerken, sociale vaardigheden, hardwerken, toeval, motivatie en goed communiceren onmisbaar zijn. Respondent 10 zei: “Empathie, leiderschap, ongelofelijk slim zijn, risico’s durven nemen, bewezen succes.” en respondent 17 zei: “Emoties los kunnen laten.” (zie tabel 5)

*d) Wat zijn volgens u de redenen dat er zo weinig vrouwen aan de top zijn?*

Respondenten uit de politiek zeiden dat eigenkeuzes van de vrouwen, kinderen en discriminatie de redenen zijn dat er zo weinig vrouwen aan de top zijn. Respondent 2 zei: “Mannen hebben onvoldoende verantwoordelijkheid, vrouwen laten minder verantwoordelijkheid over aan mannen en vrouwen voelen minder de drang om het geld te verdienen.” (zie tabel 3)

De hoogleraren zeiden de volgende redenen; de “Old Boy’s Network” cultuur, kinderen, eigenkeuzes van de vrouwen, andere rollenverdelingen en parttime werken. Respondent 5 zei: “Het beeld wat mannen over vrouwen hebben en het beeld wat vrouwen van zichzelf hebben, vrouwen weten niet wat toppositie precies inhoudt en ze weten ook niet hoe leuk het is.” (zie tabel 4)

Respondenten uit het bedrijfsleven zeiden dat kinderen, mannenbolwerk, parttime werken en onvriendelijk bedrijfsklimaat de redenen zijn. Respondent 10 zei: “Het is heel zwaar om hier te zitten, je moet ongelofelijk veel investeren en thuis de zaak goed voor elkaar hebben, je kunt niet alles tegelijkertijd doen en je moet keuzes maken, er zijn echter weinig vrouwen die hiervoor kiezen.” (zie tabel 5)

*e) Wat zijn volgens u de manieren om de doorstroom van vrouwen te bevorderen?*

Respondenten uit de politiek zeiden; goede kinderopvang, flexibele werktijden en quotum de manieren zijn om de doorstroom te bevorderen (zie tabel 3).

Hoogleraren zeiden dat goede kinderopvang, quotum en flexibele werktijden de manieren zijn. Respondent 4 zei: “Thuis omstandigheden veranderen, overheid invloed uitoefenen voor gelijke kansen voor vrouwen en mannen, ze moeten gelijke investering hebben in de kinderen.” en respondent 8 zei: “Het klinkt grof maar de beste maatregel lijkt nog om vrouwen te verbieden kinderen te krijgen en als vrouwen talentvol zijn dan moeten ze alle ruimte krijgen om zich in het werk te ontwikkelen.” (zie tabel 4)

Respondenten uit het bedrijfsleven zeiden; juiste voorwaarde creëren voor vrouwen, quotum, goede kinderopvang, eerlijke thuisverdeling, veel jonge vrouwen aannemen en goede herintreding na bevalling de manieren zijn. Respondent 11 zei: “De vrouwen die een leuke baan hebben moeten meer in het nieuws komen.”, respondent 13 zei: “Als bedrijf uitdragen dat je graag de vrouwen erbij wilt hebben, de drempel voor de vrouwen verlagen en laten zien dat ze welkom zijn.” en respondent 17 zei: “Arbeidscontract maken voor thuis.” (zie tabel 5)

In het algemeen zijn er geen grote verschillen in antwoorden tussen vrouwen en mannen en tussen de categorieën. Hieruit blijkt dat goede communicatievaardigheden, netwerken en talent een heel belangrijke rol speelt bij het bereiken van een toppositie. De meerderheid van de topmensen denken dat ze veel geluk en met toeval dit bereikt hebben; intelligentie, ambitie en hardwerken spelen ook een belangrijke rol. Topmensen vinden dat de vrouwen zelf niet naar een toppositie willen groeien en er ook geen moeite of te weinig voor doen. Ook houdt de mannencultuur en het hebben van kinderen ze tegen. Er is tot nu toe veel gezegd dat er meer vrouwen aan de top moeten komen, maar niets heeft gewerkt; daarom moet volgens de meeste topmensen er een quotum gesteld worden, dit als laatste optie. Een hele goede taakverdeling thuis (eerlijke afspraken), kwalitatief goede kinderopvang en vrouwen de nodige ruimte geven zal de doorstroom bevorderen.

## **2- Kwantitatieve Analyse**

Aan de hand van de Big 5 vragenlijst werd onderzocht in hoeverre er verschillen zijn tussen vrouwen en mannen, top- en middenmanagement en de managementniveaus (top-midden-laag). Hier wordt gebruik gemaakt van Oneway ANOVA (zie bijlage 4, tabel 6 t/m 10) en correlaties (tabel 11 t/m 13). Hieronder wordt per factor en facet de resultaten weergegeven in een boxplot en als volgt genummerd;

1= Topvrouw- Topman

2a= Topvrouw- vrouw in een middenmanagement positie

2b= Topman- man in een middenmanagement positie

3= Top-Midden-Laag managementniveaus

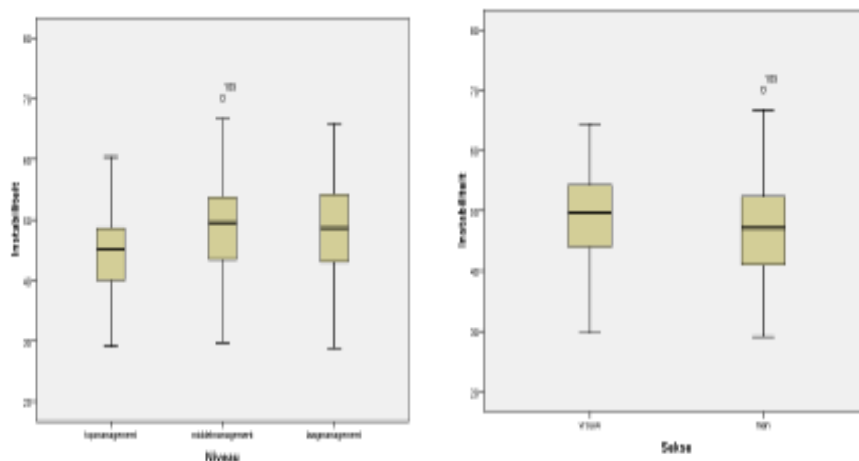
4= Vrouw- Man in een top- en middenmanagement posities

### Instabiliteit(N)

Verwachting: Er wordt verwacht dat topmensen en mannen lager scoren.

1= Er is geen significant verschil gevonden (zie tabel 6 in bijlage 4).

2a en 2b= Uit de analyse (zie bijlage 4 en tabel 7 en 8) blijkt dat er een significant verschil is ( $F_{vrouw} = 4,712$ ;  $F_{man} = 6,90$   $p < .05$ ). Zoals werd verwacht hebben topvrouwen en topmannen ( $r_{vrouw} = .279$ ,  $p < .05$  en  $r_{man} = .237$ ,  $p < .01$ ) een significant lagere score op N. Het gemiddelde en de standaarddeviatie is respectievelijk, voor vrouwen  $M = 49,49$  en  $SD = 7,83$  en voor mannen  $M = 47,28$  en  $SD = 8,14$ .



**Grafiek 1 en 2.** Boxplot voor N bij managementniveaus en bij vrouwen en mannen.

3= Uit grafiek 1 blijkt dat er een significant verschil is tussen top-, midden- en laagmanagement ( $F = 6,57$ ;  $p < .05$ ); top- en middenmanagement ( $F = 11,98$ ;  $p < .05$ ); top- en laagmanagement ( $F = 11,08$ ;  $p < .05$ ); maar er is geen significant verschil tussen midden- en

laagmanagement (zie ook tabel 9 in bijlage 4). Topmensen hebben een significant lagere score ( $r=.171$ ;  $p<.01$ ) dan mensen met een midden- en laagmanagement positie.

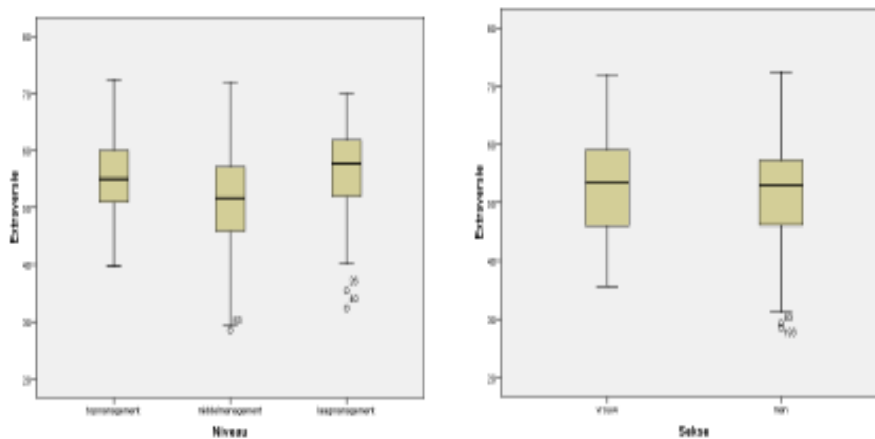
4= Uit grafiek 2 blijkt dat in tegenstelling tot de verwachting er geen significant verschil is tussen vrouwen en mannen (zie tabel 10 in bijlage 4).

### Extraversie(E)

Verwachting: Er wordt verwacht dat topmensen hoger scoren.

1 en 2a= Er is geen significant verschil gevonden (zie tabel 6 in bijlage 4).

2b= Uit de analyse (zie bijlage 4 en tabel 8) blijkt dat er een significant verschil is ( $F= 4,14$ ;  $p<.05$ ). Topmannen hebben een significant hogere score ( $r=-.186$ ;  $p<.01$ ). Het gemiddelde en de standaarddeviatie is respectievelijk  $M=51,95$  en  $SD=8,51$ .



**Grafiek 3 en 4.** Boxplot voor E bij managementniveaus en bij vrouwen en mannen.

3= Uit grafiek 3 blijkt dat er een significant verschil is tussen top-, midden- en laagmanagement ( $F=10,75$ ;  $p<.05$ ); top- en middenmanagement ( $F=5,53$ ,  $p<.05$ ); midden- en laagmanagement ( $F=19,85$ ,  $p<.05$ ); maar er is geen significant verschil tussen top- en laagmanagement (zie ook tabel 9 in bijlage 4). In tegenstelling tot de verwachting hebben topmensen een significant lagere score ( $r=.125$ ;  $p<.05$ ) dan mensen met een midden- en laagmanagement positie.

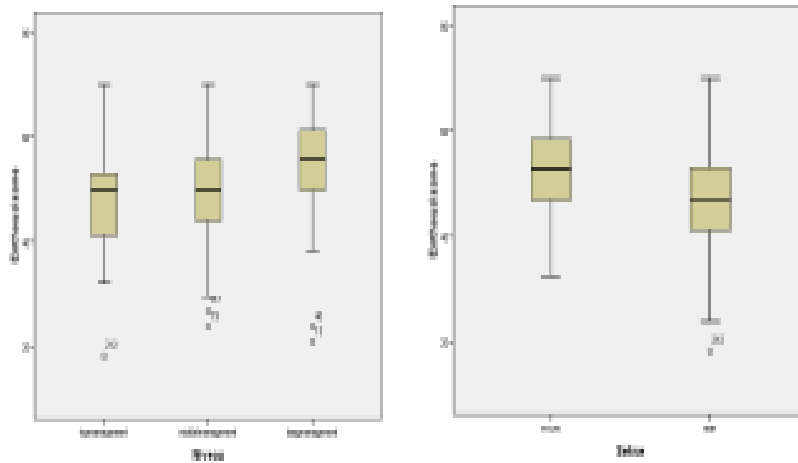
4= Uit grafiek 4 blijkt dat er geen significant verschil is tussen vrouwen en mannen (zie bijlage 4).

### Enthousiasme (een facet van E)

Verwachting: Er wordt verwacht dat topmensen en vrouwen hoger scoren.

1= Er is geen significant verschil gevonden (zie tabel 6 in bijlage 4).

2a en 2b= Uit de analyse (zie bijlage 4 en tabel 7 en 8) blijkt dat er geen significante verschillen zijn.



**Grafiek 5 en 6.** Boxplot voor enthousiasme bij managementniveaus en bij vrouwen en mannen.

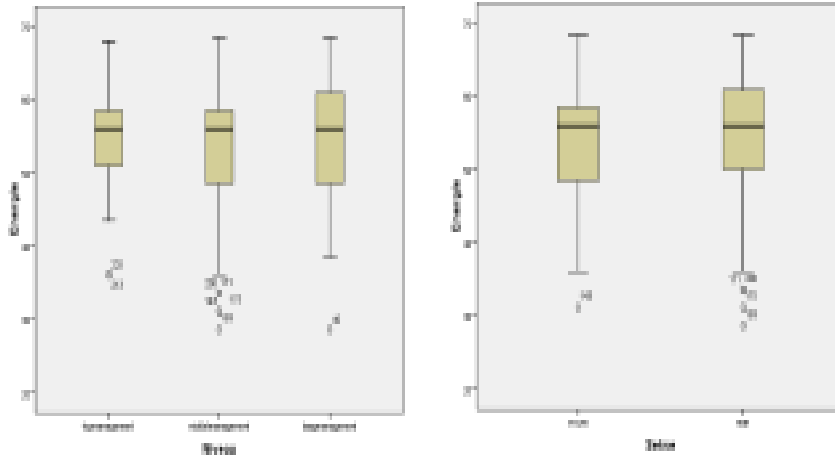
3= Uit grafiek 5 blijkt dat er een significant verschil is tussen top-, midden- en laagmanagement ( $F=8,22$ ;  $p<.01$ ); top- en laagmanagement ( $F=10,12$ ;  $p<.01$ ); midden- en laagmanagement ( $F= 14,15$ ;  $p<.01$ ); maar er is geen verschil tussen top- en middenmanagement (zie ook tabel 9 in bijlage 4). In tegenstelling tot de verwachting hebben topmensen een significant lagere score ( $r=.226$ ;  $p<.01$ ) dan mensen met een midden- en laagmanagement positie.

4= Uit grafiek 6 blijkt dat er een significant verschil ( $F=6,74$ ;  $p<.05$ ) is tussen vrouwen en mannen met een top- en middenmanagement (zie tabel 10 in bijlage 4). Zoals werd verwacht hebben vrouwen een significant hogere score ( $r=-.193$ ,  $p<.05$ ). Het gemiddelde en de standaarddeviatie is respectievelijk  $M= 51,93$  en  $SD= 8,91$ .

### Energie(een facet van E)

Verwachting: Er wordt verwacht dat topmensen en vrouwen hoger scoren.

1, 2a en 2b= Er is geen significant verschil gevonden (zie tabel 6 in bijlage 4).



**Grafiek 7 en 8.** Boxplot voor energie bij managementniveaus en bij vrouwen en mannen.

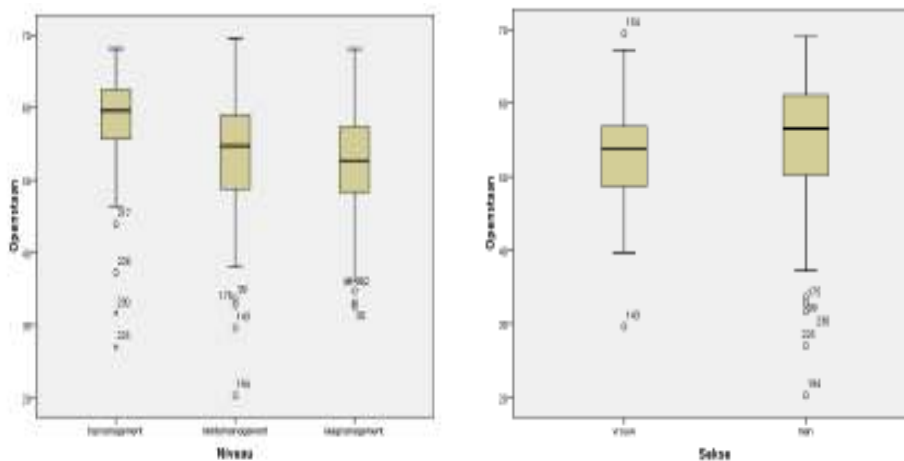
Uit de grafieken 7 en 8 blijkt dat er, opmerkelijk en tegen de verwachting in, geen significante verschillen zijn bij 3 en 4.

Openstaan(O)

Verwachting: Er wordt verwacht dat vrouwen hoger scoren.

1, 2b en 4= Er is geen significant verschil gevonden (zie tabel 6 in bijlage 4).

2a= Uit de analyse (zie bijlage 4 en tabel 7 en 8) blijkt dat er een significant verschil is ( $F=5,81$ ;  $p<.05$ ). Zoals werd verwacht hebben topvrouwen een significant hogere score ( $r= -.307$ ;  $p<.01$ ). Het gemiddelde en de standaarddeviatie is respectievelijk  $M= 53,00$  en  $SD= 7,44$ .



**Grafiek 9 en 10.** Boxplot voor O bij managementniveaus en bij vrouwen en mannen.

3= Uit grafiek 9 blijkt dat er een significant verschil is tussen top-, midden- en laagmanagement ( $F=5,41$ ;  $p<.05$ ); top- en middenmanagement niveau ( $F=7,60$ ;  $p<.05$ ); top- en laagmanagement ( $F=9,74$ ;  $p<.05$ ); maar er is geen verschil tussen midden- en

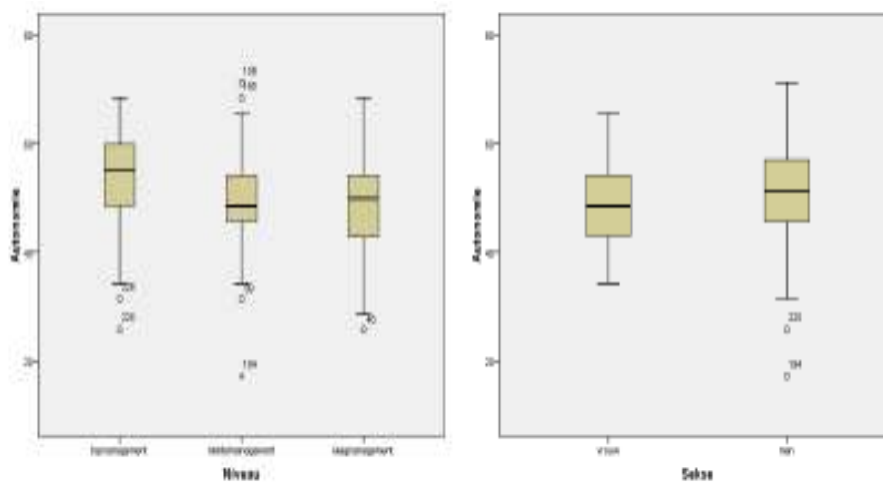
laagmanagement (zie ook tabel 9 in bijlage 4). Topmensen hebben een significant hogere score ( $r=-.185$ ;  $p<.01$ ) dan mensen met een midden- en laagmanagement positie.

### Autonomie(een facet van O)

Verwachting: Er wordt verwacht dat topmensen hoger scoren.

1 en 2a= Er is geen significant verschil gevonden (zie tabel 6 in bijlage 4).

2b= Uit de analyse (zie bijlage 4 en tabel 7 en 8) blijkt dat er een significant verschil is ( $F= 6.91$ ;  $p<.05$ ). Topmannen hebben een significant hogere score ( $r=-.237$ ;  $p<.01$ ). Het gemiddelde en de standaarddeviatie is respectievelijk  $M= 51,55$  en  $SD= 8,82$ .



**Grafiek 11 en 12.** Boxplot voor autonomie bij managementniveaus en bij vrouwen en mannen.

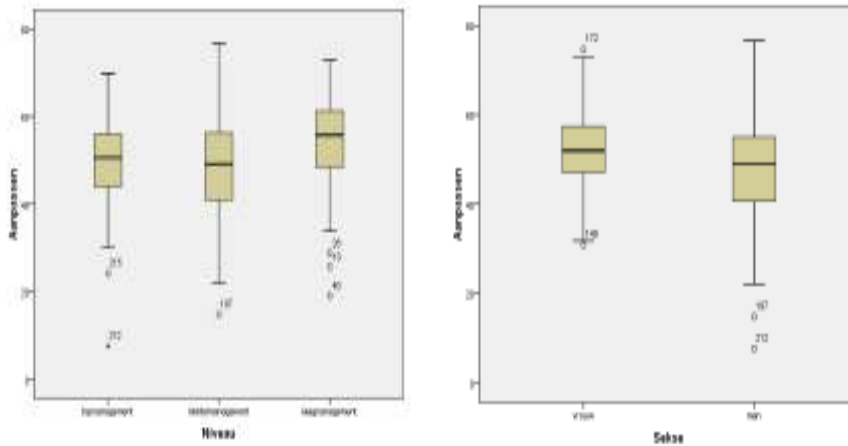
3= Uit grafiek 11 blijkt dat er een significant verschil is tussen top-, midden- en laagmanagement ( $F=5,39$ ;  $p <.05$ ), top- en middenmanagement ( $F=10,43$ ;  $p<.01$ ); top- en laagmanagement ( $F= 7,33$ ;  $p<.01$ ); maar er is geen significant verschil tussen midden- en laagmanagement (zie ook tabel 9 in bijlage 4). Zoals werd verwacht hebben topmensen een significant hogere score ( $r=-.162$ ;  $p<.05$ ) dan mensen met een midden- en laagmanagement positie.

4= Uit grafiek 12 blijkt dat er een significant verschil is tussen vrouwen en mannen met een top- en middenmanagement ( $F=4,16$ ;  $p<.05$ ). Mannen hebben een significant hogere score ( $r=.153$ ;  $p<.05$ ). Het gemiddelde en de standaarddeviatie is respectievelijk  $M= 51,55$  en  $SD= 8,82$ .

### Aanpassen(A)

1, 2a en 2b= Er is geen significant verschil gevonden (zie tabel 6 in bijlage 4).





**Grafiek 13 en 14.** Boxplot voor A bij managementniveaus en bij vrouwen en mannen.

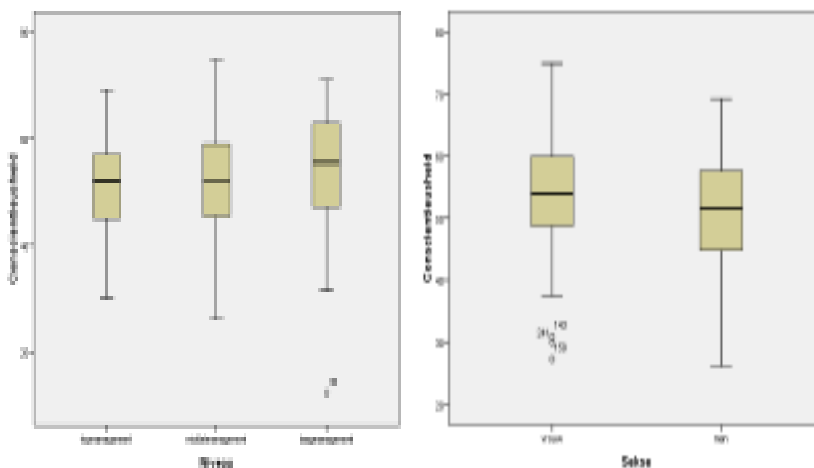
3= Uit grafiek 13 blijkt dat er een significant verschil is tussen top-, midden- en laagmanagement ( $F=6,83$ ;  $p<.05$ ); top- en laagmanagement ( $F=5,97$ ;  $p<.05$ ); midden- en laagmanagement ( $F=13,52$ ;  $p<.05$ ); maar er is geen significant verschil tussen top- en middenmanagement (zie ook tabel 9 in bijlage 4). Opmerkelijk is de uitkomst dat topmensen een significant lagere score hebben ( $r=.182$ ;  $p<.01$ ) dan mensen met een midden- en laagmanagement positie.

4= Uit grafiek 14 blijkt dat er een significant verschil is tussen vrouwen en mannen met een top- en middenmanagement ( $F=8,19$ ;  $p<.05$ ). Vrouwen hebben een significant hogere score ( $r=-.212$ ;  $p<.01$ ). Het gemiddelde en de standaarddeviatie is respectievelijk  $M= 52,30$  en  $SD= 8,91$ .

Consciëntieusheid(C)

Verwachting: Er wordt verwacht dat topmensen hoger scoren.

1, 2a en 2b= Er is geen significant verschil gevonden (zie tabel 6 in bijlage 4).



**Grafiek 13 en 14.** Boxplot voor C bij managementniveaus en bij vrouwen en mannen.

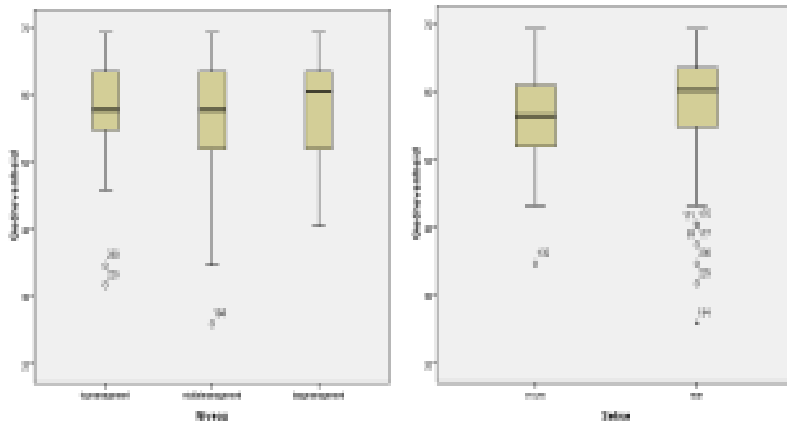
Uit grafiek 13 blijkt dat er tegen de verwachting in geen significante verschillen zijn bij 3.

Uit grafiek 14 blijkt dat er geen significante verschillen zijn bij 4.

### Gedrevenheid(een facet van C)

Verwachting: Er wordt verwacht dat topmensen hoger scoren.

1, 2a en 2b= Er is geen significant verschil gevonden (zie tabel 6 in bijlage 4).



**Grafiek 15 en 16.** Boxplot voor gedrevenheid bij managementniveaus en bij vrouwen en mannen.

Uit grafiek 15 blijkt dat er opmerkelijk genoeg geen significante verschillen zijn bij 3.

Uit grafiek 16 blijkt dat er geen significante verschillen zijn bij 4.

### *Interactie vrouw-man \* top-midden.*

Er is geen significant interactie effect gevonden tussen geslacht\*niveau en Big 5 factoren en facetten. Hieruit blijkt dat het niet uit maakt of iemand vrouw of man is en of iemand een top- of middenmanagement positie heeft.

Uit de statistische analyses blijkt dat er tussen topmensen geen verschillen zijn in Big 5 eigenschappen. De volgende significante verschillen werden wel gevonden:

Topmensen hebben een lagere score op N en hogere op E, O en autonomie,

Topvrouwen en topman hebben een lagere score op N,

Topvrouwen hebben een hogere score op O; topmannen op E en autonomie,

Vrouwen hebben een hogere score op enthousiasme en A; mannen op autonomie.

**Tabel 11:** Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties top-midden en vrouw-man.(N = 176).

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Sekse (1=vrouw;2=man)			-										
2. Instabiliteit	48,01	8,08	-.128	-									
3. Extraversie	52,27	8,53	-.054	-.467**	-								
4. Enthousiame	49,25	9,74	-.193*	-.130	.538**	-							
5. Energie	54,19	8,43	.006	-.304**	.520**	.056	-						
6. Openstaan	54,25	8,43	.105	-.569**	.542**	.138	.538**	-					
7. Autonomie	50,64	8,59	-.153*	-.418**	.431**	.053	.328**	.800*	-				
8. Aanpassen	49,05	10,77	-.212**	-.108	.328**	.708**	.031	.071	.010	-			
9. Conscientieusheid	51,83	9,90	-.075	-.197**	.144	.090	.202**	.355**	.285**	.223**	-		
10. Gedrevenheid	57,28	8,27	.065	-.313**	.475**	.168	.496**	.691**	.529**	.136	.532**	-	
11. Niveau (1=top;2=midden)			-.051	.254**	-.175*	.038	-.067	-.205**	-.238**	-.023	.024	-.041	-

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Tabel 12:** Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties voor vrouwen in top- en middenmanagementpositie (N<sub>top</sub>=13; N<sub>midden</sub>=45).

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Instabiliteit	49,49	7,83	-									
2. Extraversie	52,93	8,62	-.410**	-								
3. Enthousiasme	51,93	8,91	-.188	.548**	-							
4. Energie	54,12	7,86	-.203	.448**	-.023	-						
5. Openstaan	53,00	7,44	-.602**	.460**	.013	.528**	-					
6. Autonomie	48,77	7,84	-.343**	.384**	.033	.345**	.745**	-				
7. Aanpassen	52,30	8,91	-.005	.230	.627**	-.089	-.095	.076	-			
8. Consciëntieusheid	52,89	10,17	-.177	-.015	.149	.045	.216	.258	.291*	-		
9. Gedrevenheid	56,51	7,97	-.247	.394**	.008	.434**	.600**	.392**	-.058	.300*	-	
10. Niveau			.279*	-.164	.039	-.230	-.307*	-.224	.070	.177	-.047	-

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Tabel 13:** Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties voor mannen in top- en middenmanagementpositie (N<sub>top</sub>=32;N<sub>midden</sub>=86).

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Instabiliteit	47,28	8,14	-									
2. Extraversie	51,95	8,51	-.511**	-								
3. Enthousiasme	47,94	9,90	-.148	.536**	-							
4. Energie	54,23	8,75	-.349**	.554**	.090	-						
5. Openstaan	54,87	8,84	-.549**	.592**	.217*	.545**	-					
6. Autonomie	51,55	8,82	-.433**	.473**	.106	.326**	.816**	-				
7. Aanpassen	47,45	11,28	-.190*	.364**	.721**	.076	.158	.033	-			
8. Consciëntieusheid	51,31	9,76	-.224*	.220	.044	.276**	.433**	.321**	.183**	-		
9. Gedrevenheid	57,66	8,42	-.334**	.520**	.258**	.523**	.725**	.581**	.232*	.655**	-	
10. Niveau			.237**	-.186*	.025	.001	-.160	-.237**	-.073	-.054	-.033	-

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## **Discussie**

Aan de hand van de interviewvragen werd onderzocht wat de belangrijkste en onmisbare eigenschappen zijn voor een toppositie volgens topmensen, wat de barrières zijn voor vrouwen en hoe de doorstroom van vrouwen bevorderd kan worden. Aan de hand van de Big 5 werd onderzocht of er verschillen zijn in persoonlijkheidseigenschappen tussen top- en middenmanagement, vrouwen en mannen en tussen de drie managementniveaus (top-midden-laag).

### **Eigenschappen die nodig zijn voor een toppositie**

De eerste onderzoeksvraag was: “Zijn er buiten de reeds benoemde eigenschappen nog andere die onmisbaar zijn voor een toppositie volgens topmensen?” Aan topmensen werd gevraagd wat voor factoren een rol gespeeld hebben bij het bereiken van deze positie en welke eigenschappen volgens hun onmisbaar zijn voor een toppositie. Hieruit komt het volgende naar voren; nieuwsgierigheid, talent, zelfvertrouwen, gedrevenheid, snelheid in werken, anticiperen op veranderingen, intelligentie, hardwerken, netwerken, communicatievaardigheid, doelgerichtheid, sociale vaardigheden, inzet, opvallen, inlevingsvermogen, inspireren, visie, wijsheid, flexibiliteit, doorzettingsvermogen, relativiseringsvermogen, samenwerken, motivatie en autonomie. Uit de bestudeerde literatuur kwam, dat zelfvertrouwen (Book, 2000), gedrevenheid (Jones & Whitmore, 1995), resultaatgerichtheid, strategisch denken, innovatie, inspiratie (Leren in Organisaties, 2006), opvallen door een duidelijke visie en mening, consistent staan voor de dingen die je belangrijk vindt en gezag hebben een ‘must’ zijn voor een topfunctie (Cascio & Aguinis, 2005). Dit betekent voor mijn onderzoek dat er dus eigenschappen zijn die voor een toppositie onmisbaar zijn zoals gedrevenheid, zelfvertrouwen en inspiratie; deze zijn echter hetzelfde voor zowel vrouwen als mannen.

De tweede onderzoeksvraag was: “In hoeverre is er een verschil in de Big 5 tussen vrouwen en mannen in een top- en middenmanagement positie?” Uit de statistische analyses blijkt dat topmensen op de volgende persoonseigenschappen hoog scoren; E, O en autonomie en op de volgende laag; N in vergelijking met mensen met een middenmanagement positie. Er is geen verschil gevonden tussen topvrouwen en topmannen. Ook werd er geen interactie effect gevonden tussen geslacht\*niveau, wat wil zeggen dat het niet uit maakt of iemand vrouw of man is en of iemand een top- of middenmanagement positie heeft. De volgende verschillen zijn wel gevonden;

- Topvrouwen hebben een significant lagere score op N en hogere op O.

- Topmannen hebben een lagere score op N (zoals topvrouwen) en hogere op E en autonomie.  
- Vrouwen met top- en middenmanagement positie hebben een hogere score op enthousiasme en A; mannen met top- en middenmanagement positie hebben een hogere score op autonomie.  
In tegenstelling tot Judge, Higgings, Thores & Latimer (1999) is er geen significant effect van C gevonden en ook geen effect van gedrevenheid in tegenstelling tot Jones & Whitmore (1995) en interviews. Er is eerder nog geen studie gedaan naar de verschillen tussen topvrouwen en topmannen in Big5.

Na het afnemen van interviews en het bestuderen van de literatuur werd verwacht dat E (in het bijzonder enthousiasme en energie), autonomie en C (in het bijzonder gedrevenheid) een belangrijke rol zou spelen bij het bereiken van een toppositie. Merkwaardig genoeg kwam deze verwachting voor autonomie en E wel uit; maar niet voor enthousiasme, energie, C en gedrevenheid. Dit betekent in de praktijk dat er duidelijk andere eigenschappen nodig zijn voor een toppositie en voor vrouwen en mannen.

Voor een toppositie moet iemand;

- doorgaans kalm, weloverwogen en zelfverzekerd reageren wanneer dingen tegenzitten, zich snel herstellen na tegenslag in stressvolle situaties of na kritiek door anderen, eerder op oplossingen gericht zijn dan op problemen en in het algemeen opgewekt en ontspannen zijn; dus een lagere score op N,
- actief persoonlijke contacten met anderen leggen, warm en enthousiast met anderen omgaan, daadkrachtig en energiek zijn op het werk, in groepen gemakkelijk een voortrekkersrol nemen en zich direct uiten zonder omwegen; dus een hogere score op E,
- regelmatig met nieuwe ideeën, werkwijzen en toepassingen komen, daarbij een brede en gevarieerde benadering hebben, een voorkeur voor complexe concepten boven eenvoudige praktische uitwerkingen hebben, origineel zijn in argumenten en opvattingen; dus een hogere score op O en
- onafhankelijk zijn in opvattingen en argumenten; dus een hogere score op autonomie.

Zoals eerder door de literatuur studies werd bewezen gaan vrouwen persoonlijk en prettig met anderen om en tonen veel persoonlijke aandacht; dus een hogere score op enthousiasme en bewaken zorgvuldig de behoeften en belangen van anderen vaak ten koste van hun eigen belang, geven doorgaans liever toe dan in discussies of conflicten terechtkomen, zwakken het belang van eigen prestaties af, vertrouwen anderen op hun woord zolang niet echt het tegendeel blijkt en houden zorgvuldig rekening met de reacties van anderen; dus een hogere

score op A. Mannen zijn onafhankelijk in hun opvattingen en argumenten; dus een hogere score op autonomie.

### **De redenen van het ontbreken van vrouwen aan de top en de belemmerende factoren**

Het volgende werd ook onderzocht: “Het is duidelijk dat er te weinig vrouwen aan de top zijn, maar wat zijn dan de redenen en wat zijn de manieren om meer vrouwen aan de top te krijgen?” De redenen volgens topmensen zijn; de eigen keuze van vrouwen, voor hen zijn er beperkte mogelijkheden en ze moeten zich dubbelbewijzen (discriminatie), de vrouwen geven er de voorkeur aan om parttime te werken terwijl je voor een topbaan je 100 % moet inzetten, Old Boy’s Network cultuur, er zijn rollenverdelingen; in een relatie wordt van vrouwen veel meer verwacht dan van mannen, ze hebben thuis meer verantwoordelijkheden en het hebben van kinderen speelt ook een grote rol in hun leven. De Nederlandse vrouwen werken minder als er kinderen komen en juist door die cesuur in de carrière zijn er te weinig vrouwen met de juiste ervaring voor topfuncties. Aan de andere kant kennen de meeste vrouwen de inhoud van de topfuncties niet en zijn daarom onwillig. Dat komt ook doordat er weinig vrouwen aan de top zijn waar ze een voorbeeld aan kunnen nemen. Uit de literatuurstudies komt het volgende; de cultuur van de topposities: de meerderheid van de top bestaat uit mannen (Old Boy’s Network) (Fischer, 1998), thuissituatie, geen voorbeeld rolmodellen en gebrek aan zelfvertrouwen (McKinsey & Company, 2007). Zoals Tracy (2007) ook verwoord heeft: “De grootste vijanden die we moeten overwinnen op de weg naar succes zijn niet een gebrek aan vaardigheden en een gebrek aan kansen, maar de angst om te falen en afgewezen te worden en de twijfels die dit opwekt.” De vrouwen beschikken over voldoende talent en eigenschappen maar ze zijn onzeker en daardoor durven ze geen stappen te nemen uit angst voor falen (Wood & Greenfield, 1976, in Stattham, 1987).

De consequenties voor de praktijk zijn dat er wel vooroordelen en structurele belemmeringen voor vrouwen zijn maar concluderend blijkt dat als een vrouw het echt wil, kan ze het bereiken ongeacht alles, zoals de topvrouwen die ze reeds zijn voorgegaan.

### **Aanbevelingen om meer vrouwen aan de top te kunnen krijgen**

Om meer vrouwen aan de top te krijgen, moet er eerst genoeg vrouwen in het middenmanagement zijn. Als eerste moet een vrouw in het begin van haar carrière een bewuste keuze maken en bereid zijn er 100 % voor te gaan, dus moeten er duidelijke doelstellingen zijn. Pas als ze het voor zichzelf duidelijk geformuleerd heeft, dan moet er veel geïnvesteerd worden. De meeste vrouwen zijn zich hier niet van bewust.



Er moeten mentoren/coaches voor vrouwen komen om ze te helpen bij carrièrestappen en keuzes. Netwerken blijkt vooral heel belangrijk te zijn en daarom moet er voor vrouwen netwerken gecreëerd worden. De meeste vrouwen denken dat ze niet gewaardeerd worden, hier moet aandacht aan besteed worden.

Er moeten gelijke kansen voor vrouwen en mannen komen. De taakverdeling thuis moet gelijk zijn en er moeten goede afspraken met de partner gemaakt worden (arbeidscontract voor thuis, zoals een van de geïnterviewde topmensen ook vond); vrouwen en mannen moeten evenveel investeren in de kinderen, voor beide moet er flexibele werktijden mogelijk zijn en er moet kwalitatief betere kinderopvang komen.

Omdat er nog steeds heel weinig vrouwen aan de top komen, is het handig bij een keuze uit gelijke kwaliteit een voorkeursbeleid te voeren voor vrouwen. Dus niet zomaar quota's, maar een keuze met een verstandige doelstelling, hierdoor krijgen vrouwen ruimte. De meerderheid van de topmensen vinden dat quotum een manier is, maar zonder een duidelijke doelstelling werkt de quotum ook niet. In Zweden focust men op twee gebieden; eerst zorgen ze voor een goede kinderopvang met een hoge kwaliteit en ten tweede zorgen ze voor een gelijke taakverdeling binnen het huishouden. De combinatie van deze activiteiten sturen af op succes. Dat is ook een heel goede optie voor Nederland. Na de bevalling moet herintreding en doorstroming goed geregeld worden. Selectiebeslissingen moeten beoordeeld worden op basis van kwaliteiten en niet op basis van stereotypes.

Topvrouwen moeten meer op de voorgrond treden zoals in de pers verschijnen en in de universiteiten gesprekken houden en laten zien wat hun leven en baan inhoudt. De meeste vrouwen kennen de inhoud van zo'n baan niet en willen er ook niets voor doen. Bedrijven moeten meer diverse samenstellingen stimuleren om meer vrouwen aan de top te krijgen. Als vrouwen bekend zijn binnen de organisatie, hebben ze meer kans voor een toppositie, omdat de organisatie op de hoogte is van de geschiedenis en de activiteiten die ze gedaan hebben. Het is dus voor vrouwen verstandig om niet zoveel van bedrijf te veranderen en langer bij een bedrijf te blijven. Ook belangrijk is dat vrouwen zichzelf blijven en zich niet gaan gedragen als een man. Er zijn dus genoeg manieren om de doorstroom van vrouwen te bevorderen. Dit onderzoek heeft aan de praktijk nieuwe aspecten toegevoegd; de visie van topmensen, vooral topvrouwen over henzelf en het verschil in Big 5 eigenschappen tussen top- en middenmanagement en tussen vrouwen en mannen.

### **Beperkingen van deze studie en tips voor vervolg onderzoek**

Er zijn drie categorieën topmensen onderzocht om de variëteit van de respondenten te verhogen. Binnen de verschillende categorieën zijn er andere kwaliteiten nodig voor een toppositie. Het gaat dus niet om een gestandaardiseerde groep. Bij vervolg onderzoek moet er opgelet worden dat er een categorie gekozen wordt.

Het aantal topmensen is te gering om daarover generalisaties te kunnen maken. Voor de volgende keer is het aan te raden om een longitudinaal onderzoek te doen met meer respondenten.

Een andere beperking is dat niet alle topmensen de Big 5 ingevuld hebben en voor hen een schattingscore gebruikt is, dit heeft misschien tot onverwachtse resultaten geleid.

## **Referentielijst**

- Book, E. W. (2000). *Why the best man for the job is a woman: the unique female qualities of leadership*. New York: Harper Business.
- Cascio, W. F. & Aguinis, H. (2005). *Applied Psychology in Human Resources Management*. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Catalyst (2006). Women “Take Care”, Men “Take Charge”: Stereotyping of US Business Leaders Exposed 2004.
- Catalyst (2007). The Double- Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if you do, doomed if you don't.
- Covey, S. R. (2006). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. 39<sup>ste</sup> ed. Amsterdam, Antwerpen: Business Contact.
- De Psycholoog (mei 2007). Oog voor verschillen (C. Asscher).
- De Psycholoog (oktober 2007). Carrièresucces: uitdaging of competitie? (P. Heiligers)
- de Volkskrant (23 januari 2008). Meer Europese vrouwen kiezen voor een baan.
- Financiële Dagblad (13 mei 2005). Hoogtevrees (L. Huijsmans).
- Fischer, A. H. (1998). De top (m/v): de paradox van emoties. *Gedrag & Organisatie*, 4, 203 – 212.
- Fischer, A., Rojahn, K. & Struyk, I (2007). Het glazen plafond in de culturele sector. Feiten en verklaringen onderzoek in opdracht van het ministerie van OC&W.
- Guillaume, C & Pochic, S. (2007). What would you sacrifice ? Access to Top Management and the Work- Life Balance. *Gender, Work& Organization*. Blackwell Publishing Ltd.
- Hurley, A. E. & Sonnenfeld, J. A. (1998). The effect of organizational experience on managerial career attainment in an internal labor market. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 172-190.
- Intermediair (2008). Op jacht naar topvrouwen. [www.intermediair.nl](http://www.intermediair.nl)
- Jones, R. G. & Whitmore, M. D. (1995). Evaluating developmental assessment centers as interventions. *Personnel Psychology*, 48, 377- 388.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J. & Barick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel psychology*, 52, 621- 652.

- Kwakman, F. & Overduin, B. (2003). *Professionals & Professionele ontwikkeling. Oversturing en zelfsturing bij professionele groei*. Schoonhoven : Academic Service.
- Leren in Organisaties (september 2006). Hoe selecteer je goede leiders?
- Luthans, F. (1988). Successful vs. Effective Real Managers. *Academy of Management Executive*, 2, 127-132.
- Maister, D. H. (1997). *True Professionalism*. New York: The Free Press.
- Matsumoto, D. & Juang, L. (2004). *Culture and Psychology*. 3<sup>rd</sup> ed. Belmont: Wadsworth/Thomson Learning.
- McKinsey & Company (2006). Women Matter: Gender Diversity, a corporate performance driver.
- McKinsey & Company (2007). A Wake – up call for female leadership in Europe.
- Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (1994). Investigating the “ Glass Ceiling” phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of management journal*, 37, 68- 86.
- Rosen, B. & Jerdee, T. H. (1974). Effects of applicant’s sex and difficulty of job on evaluations of candidates for managerial positions. *Journal of Applied Psychology*, 59, 511- 512.
- Schakel, L., Smid, N. & Jaganjac, A. (2007). Workplace Big Five 2.0. Professional Manual.
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T. & Liu, J. (1996). Think manager- think male: a global phenomenon? *Journal of organizational behaviour*, 17, 33-41.
- Seibert, S. E., Crant, J. M. & Kraimer, M. L. (1999). Research Reports: Proactive Personality and Career Success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416- 427.
- Söentken, E. (2007). *De zeven ondeugden van vrouwelijke managers. Excelleren met vrouwelijkheid*. Amsterdam: Scriptum Management.
- Statham, A. (1987). The gender model revisited: Differences in the management style of men and women. *Sex roles*, 16, 409- 429.
- Stroh, L. K., Brett, J. M. & Reilly, A. H. (1992). All the right stuff: A comparison of female and male managers’ career progression. *Journal of applied psychology*, 77, 251- 260.
- Tharenou, P., Latimer, S. & Conroy, D. (1994). How do you make it to the top? An examination of influences on women’s and men’s managerial advancement. *Academy of management journal*, 37, 899-931.

- Tracy, B. (2007). *Slik de kikker. Verlos uzelf van getreuzel en doe meer met uw kostbare tijd*. Velp: TFC.
- Ublad (22 november 2007).
- Wallace, J.E. & Young, M.C. (2008). Parenthood and productivity: A study of demands, resources and family- friendly firms. *Journal of vocational behavior*, 72, 110-122.
- Wikipedia. [http://nl.wikipedia.org/wiki/Glazen\\_plafond](http://nl.wikipedia.org/wiki/Glazen_plafond).
- Willemsen, T. M. & Van Dijk, C. S. M. (1998). Managementbladen over vrouwelijke en mannelijke managers. *Gedrag & Organisatie*, 2, 95 – 108.
- Wolfram, H. J., Mohr, G. & Scyns, B. (2007). Professional respect for female and male leaders: influential gender- relevant factors. *Women in management review*, 22, 19-32.
- Women Capital (2007). Diversiteitsladder 2007; resultaten van een onderzoek naar de genderdiversiteit in de top van Nederlandse ondernemingen.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. 6th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

## **Bijlagen**

*Bijlage 1: Interviewvragen*

*Bijlage 2: Workplace Big 5 Rapportage*

*Bijlage 3: Antwoorden op interviewvragen*

*Bijlage 4: Oneway ANOVA*