Ondervertegenwoordiging van vrouwelijk leiderschap; een gebrek aan support voor ambitie..?

Een onderzoek naar de invloed van carrièresteun op de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties

Student: Samantha Savarimuthu
Master: Strategisch Human Resource Management
Begeleider Universiteit Utrecht : Prof. dr. Mandy van der Velde
Tweede lezer: dr. Karianne Kalshoven

Master Thesis Strategisch Human Resource Management
2015/2016

Universiteit: Universiteit Utrecht

Departement Bestuurs-en-Organisatiewetenschap

Master SHRM

Bijlhouwerstraat 6

3511 ZC Utrecht

Telefoon (030) 253 81 01

Info@usbo.uu.nl

www.uu.nl

Scriptiebegeleider en beoordelaar: Mandy van der Velde

Tweede beoordelaar: Karianne Kalshoven

Student: Samantha Savarimuthu

3847438

Kamelenspoor 388

3605 TC Maarssen

s.j.m.savarimuthu@students.uu.nl

Datum: Augustus, 2016, Utrecht

VOORWOORD

Voor u ligt mijn masterscriptie ter afronding van mijn master Strategisch Human Resource Management, die ik graag aan u presenteer!

Zonder een aantal mensen was het mij niet gelukt om deze scriptie te schrijven. Door middel van dit voorwoord zou ik graag een aantal van deze mensen willen bedanken.

Allereerst wil ik graag Mandy van der Velde, mijn scriptiebegeleider, bedanken. Bedankt voor de inhoudelijke feedback, de ruimte en het vertrouwen wat je mij heb gegeven in de afgelopen maanden. Daarnaast wil ik Karianne Kalshoven en medestudenten bedanken voor de feedback tijdens het co-referaat. Het co-referaat heb ik als zeer nuttig ervaren en stel alle feedback die ik toen heb ontvangen zeer op prijs.

Ook wil ik mijn dank uitspreken aan mijn studiegenoten en vriendinnen voor het meedenken, de gezelligheid en de motiverende woorden in tijden van stress. Uiteraard wil ik ook mijn lieve ouders Mahenthiran en Josefien, mijn zus Mahendri en broertje Sebastian bedanken voor hun steun, liefde en vertrouwen in mij.

Als laatste, maar niet in de laatste plaats, wil ik mijn vriend Ricardo bedanken. De afgelopen maanden stond je tijdens de hoogte en dieptepunten altijd voor mij klaar. Ook heb je mij alle ruimte gegeven die ik nodig had om mijn scriptie af te ronden. Bedankt voor je motiverende woorden en je steun in de afgelopen periode.

Ik wens u veel leesplezier!

Samantha Savarimuthu
Augustus, 2016

SAMENVATTING

Ondanks er uit eerder onderzoek is gebleken dat vrouwen even effectief leidinggeven als mannen en de arbeidsparticipatie van vrouwen in Nederland één van de hoogste is in Europa, zijn vrouwen nog steeds ondervertegenwoordigd in leidinggevende posities (Eagly, Karau & Makhijani, 1995; Eagly, Johanesen-Schmidt & van Engen 2003; Merens & van den Brakel, 2014). Gezien in eerder onderzoek is aangetoond dat leiderschapsaspiraties het verkrijgen van een leidinggevende functie waarschijnlijker maakt (Tharenou, 2001) en uit eerder onderzoek is gebleken dat vrouwen minder leiderschapsaspiraties hebben dan mannen (Greenhaus & Litzky, 2007; Hoobler & Wayne, 2014; Erlemann, 2016), vormden leiderschapsaspiraties het centrale thema in dit onderzoek.

Het doel van dit onderzoek was het verwerven van inzicht in de ondervertegenwoordiging van vrouwelijke leidinggevenden door te kijken naar de rol die carrièresteun speelt in de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties. Aan carrièresteun is invulling gegeven door te kijken naar de carrièresteun die werknemers ervaarden vanuit de leidinggevende, collega's en vanuit mensen in de directe privéomgeving. Allereerst werd er gekeken of gepercipieerd carrièresteun positief gerelateerd was aan leiderschapsaspiraties. Daarnaast werd er onderzocht hoe carrièresteun vanuit de leidinggevende, collega's en de privéomgeving zich verhielden tot de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties. Tot slot was het verkrijgen van inzicht in het eventueel modererende effect van het geslacht van de leidinggevende op de relatie tussen geslacht en gepercipieerd carrièresteun van de leidinggevende onderdeel van dit onderzoek. De onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal stond, was:

In hoeverre beïnvloedt gepercipieerd carrièresteun de leiderschapsaspiraties en heeft gepercipieerd carrièresteun een mediërend effect op de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties?

In het theoretische kader is de recente literatuur besproken omtrent leiderschapsaspiraties, genderverschillen in leiderschapsaspiraties en gepercipieerd carrièresteun. Hierbij werden de definities omschreven, de concepten besproken en de onderlinge verbanden toegelicht. Vanuit de theoretische onderbouwing is het conceptueel onderzoeksmodel opgesteld en zijn de tien hypothesen opgesteld.

De hypothesen in dit onderzoek zijn op kwantitatieve wijze getoetst met behulp van een digitale vragenlijst. Deze vragenlijst is gedeeld via de sociale media kanalen Facebook en LinkedIn. In totaal vulden 138 mensen die bij verschillende organisaties en in verschillende sectoren werkzaam zijn de vragenlijst in.

Hoewel uit de analyses is gebleken dat vrouwen minder leiderschapsaspiraties ervaren dan mannen, kan er niet gesteld worden dat carrièresteun de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties beïnvloedt. Enkel de hypothese dat gepercipieerd carrièresteun vanuit de privéomgeving positief gerelateerd is aan leiderschapsaspiraties is bevestigd. De carrièresteun vanuit de leidinggevende en collega's bleek geen significant verband te hebben met de aspiratie naar een leidinggevende positie. Dat carrièresteun vanuit de leidinggevende niet significant relateert aan leiderschapsaspiraties kan mogelijk betekenen dat een leidinggevende niet de carrièresteun aanbiedt die aansluit bij de behoeftes van een werknemer. Om werknemers te behouden en te motiveren is het belangrijk dat leidinggevenden begrijpen wat werknemers motiveert en hoe zij als leidinggevenden daar het beste een bijdrage aan kunnen leveren om bijvoorbeeld uitstroom te voorkomen.

Tussen geslacht en gepercipieerd carrièresteun vanuit de leidinggevende, collega's en de directe privéomgeving bleek geen significant verband te zijn. Dit betekent dat er niet gesteld kan worden dat er genderverschillen zijn in de carrièresteun die werknemers ervaren. Ook bleek het geslacht van de leidinggevende geen verschil te maken in de steun die vrouwen ervaarden van hun leidinggevenden.

Tot slot werd er gevonden dat hoe langer medewerkers dezelfde functie bekleden, of in dienst zijn bij dezelfde organisatie, des te minder zij een leidinggevende functie ambiëren. Hoewel het mogelijk is dat de behoeftes naar een leidinggevende functie veranderen gedurende de tijd dat iemand dezelfde functie bekleed, of voor langere tijd werkzaam is bij een organisatie, is het belangrijk dat organisaties (extra) tijd besteden aan de carrièreambities van werknemers en eventuele barrières die hierbij worden ervaren.

Gezien er door middel van dit onderzoek geen inzicht is verkregen in factoren die van invloed zijn op de genderverschillen in leiderschapsaspiraties, is verder onderzoek nodig om de ondervertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende posities te verklaren.

INHOUDSOPGAVE

HOOFDSTUK 1: INLEIDING 1

1.1 Probleemstelling 3
1.1.1 Doel en vraagstelling van het onderzoek 3

1.2 Wetenschappelijke relevantie 3

1.3 Leeswijzer 4

HOOFDSTUK 2: THEORETISCH KADER 5

2.1 Inleiding 5
2.1.1 Definitie van leiderschapsaspiratie 5

2.2. Genderverschillen in leiderschapsaspiraties 6

2.3 Carrièresteun 7
2.3.1 Definitie van carrièresteun 7
2.3.2 Carrièresteun vanuit de leidinggevende 7
2.3.3 Carrièresteun vanuit collega's 10
2.3.4 Carrièresteun vanuit de directe privéomgeving 13

2.4 Controlevariabelen 15

2.5 Het onderzoeksmodel en hypothesen 16

HOOFDSTUK 3: METHODE 18

3.1 Procedure 18

3.2 Respondenten 19

3.3 Meetinstrumenten 20
3.3.1 Leiderschapsaspiraties 20
3.3.2 Carrièresteun vanuit de leidinggevende 20
3.3.3 Carrièresteun vanuit collega's 21
3.3.4 Carrièresteun vanuit de directe privéomgeving 21
3.3.5 Geslacht 21
3.3.6 Controlevariabelen 21

3.4 Data-analyse 22

HOOFDSTUK 4: RESULTATEN 24

4.1 Correlatieanalyse 24

4.1.1. Samenhang tussen carrièresteun vanuit de leidinggevende en leiderschapsaspiraties 27
4.1.2. Samenhang tussen carrièresteun vanuit collega's en leiderschapsaspiraties 27
4.1.3. Samenhang tussen carrièresteun vanuit de privéomgeving en leiderschapsaspiraties 27
4.1.6 Samenhang tussen de controlevariabelen, carrièresteun vanuit de directe privéomgeving en leiderschapsaspiraties 28

4.2 Mediatieanalyse 29
Het mediërende effect van carrièresteun vanuit de leidinggevende 29
Het mediërende effect van carrièresteun vanuit collega' s 30
Het mediërende effect van carrièresteun vanuit de directe privéomgeving 30

4.2 Moderatoranalyse 33
4.2.1 Het modererende effect van het geslacht van de manager 33

HOOFDSTUK 5: CONCLUSIE EN DISCUSSIE 34
5.1 Beantwoording van de centrale vraagstelling 34
5.2 Additionele resultaten 35
5.3 Beperkingen van dit onderzoek 36
5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek 38
5.5 Implicaties voor de theorie 39
5.6 Implicaties voor de praktijk 39
5.7 Algemene conclusie 40

LITERATUURLIJST 41

BIJLAGE 46

Bijlage 1: de vragenlijst 46

HOOFDSTUK 1: INLEIDING

Hoewel het opleidingsniveau van vrouwen vrijwel gelijk is aan die van mannen, en de arbeidsparticipatie van vrouwen in Nederland één van de hoogste is in Europa, zijn vrouwen nog steeds ondervertegenwoordigd in leidinggevende posities (Merens & van den Brakel, 2014). Zo blijkt uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) dat vrouwen minder dan half zo vaak een leidinggevende positie bekleden dan mannen (CBS, 2015).

Het verschil in het aantal mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden is opmerkelijk te noemen, gezien er in eerdere studies is aangetoond dat vrouwen even effectief leidinggeven als mannen, en organisaties met meer leidinggevende vrouwen financieel beter presteren (Eagly, Karau & Makhijani, 1995; Eagly, Johanesen-Schmidt & van Engen, 2003; Østergaard, Timmermans & Kristinsson, 2011). Hoewel dit niet inhoudt dat een grotere man-vrouw diversiteit vanzelfsprekend leidt tot meer waarde voor een organisatie, brengt het wel een breder perspectief en kritisch vermogen, daar vrouwen een andere visie hebben op innovatie en financiële strategieën (Østergaard, Timmermans & Kristinsson, 2011).

Verschillende studies hebben zich gewijd aan het vinden van verklarende factoren voor de ondervertegenwoordiging van vrouwelijke leidinggevenden. Eén van de factoren die veelvuldig wordt genoemd is dat vrouwen meer en verschillende barrières moeten overwinnen om door te groeien naar een leidinggevende positie (Joshi, Son & Roh, 2015; Eagly, 2012).

Zo worden vrouwen nog steeds minder capabel geacht voor het fungeren in een leidinggevende functie, en worden vrouwen nog steeds minder beloond voor hun prestaties dan mannen (Eagly, 2012; Joshi et al., 2015). Daarnaast vormt het gezinsleven eerder een struikelblok voor de carrièreontwikkeling van vrouwen. Vrouwen werken vaker parttime en onderbreken vaker hun carrière voor het gezinsleven waardoor zij minder tijd kunnen investeren in hun carrière, waarop de kans op promotie verkleind (Gordon & Whelan - Berry, 2004).

Ook al zijn vrouwen in staat genoemde en andere barrières te overwinnen, kunnen de belemmeringen die vrouwen verwachten of ondervinden, een negatieve weerslag hebben op de ambitie naar een leidinggevende functie. Uit onderzoek blijkt dan ook dat vrouwen een leidinggevende functie minder aspireren dan mannen (Hoobler, Lemmon & Wayne, 2014; Erlemann, 2016). Dat vrouwen een leidinggevende functie minder aspireren is een belangrijk gegeven, aangezien aspiratie de kans op het verkrijgen van een leidinggevende positie verhoogd (Tharenou, 2001).

Naast dat belemmeringen het verlangen naar een leidinggevenden positie mogelijk kunnen verminderen, kunnen leiderschapsaspiraties positief beïnvloedt worden door de gepercipieerde steun en aanmoediging van mensen binnen en buiten het werkdomein, ofwel door de carrièresteun die

iemand ervaart (Litzky & Greenhaus, 2007; Lent & Brown, 2013; Hoobler et al., 2014).

Hoewel er vanuit onderzoek naar carrièresteun is gebleken dat het in positief verband staat met leiderschapsaspiraties, is er weinig onderzoek gedaan naar de rol die verschillende bronnen van carrièresteun spelen op de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties (Litzky & Greenhaus, 2007; Lent & Brown, 2013; Hoobler et al., 2014; Erlemann, 2016).

Zo is in eerdere studies naar de relatie tussen carrièresteun en leiderschapsaspiraties voornamelijk gekeken naar de carrièresteun die een persoon ervaart vanuit de leidinggevende en de partner en genderverschillen[1] daarin (Neff & Karney, 2005; Greenhaus & Litzky, 2007; Hoobler et al., 2014; Erlemann, 2016). Dit onderzoek draagt bij aan de bestaande literatuur door niet alleen te kijken naar de carrièresteun vanuit de leidinggevende en de partner, maar ook naar de steun die een individu van collega's ervaart, en andere mensen vanuit de privéomgeving, zoals familie, vrienden en kennissen. Daarnaast wordt er gekeken of het geslacht van de leidinggevende invloed heeft op de carrièresteun die een vrouwelijke werknemer ervaart. Het onderzoeksthema betreft dan ook de invloed die verschillende bronnen van gepercipieerd carrièresteun hebben op de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties.

Dit onderzoek is uitgevoerd in Nederland. Enige kennis van de specifieke historische en culturele achtergrond is nuttig om de context van dit onderzoek te begrijpen.

Het gebrek aan kinderopvang in combinatie met de culturele norm waarin de man verantwoordelijk is voor het brood op tafel en de vrouw verantwoordelijk is voor het gezinsleven en het huishouden, maakt het dat de arbeidsparticipatie van Nederlandse vrouwen in 1983, met Ierland, het laagste was in Europa (Benschop, van den Brink, Doorewaard & Leenders, 2013). Sindsdien is de arbeidsparticipatie van vrouwen behoorlijk gestegen en is de arbeidsdeelname van vrouwen één van de hoogste in Europa (Merens & van den Brakel, 2014).

De meeste vrouwen die deelnemen aan de arbeidsmarkt doen dit door parttime te werken (75%), wat wil zeggen dat zij twaalf tot 34 uur per week werkzaam zijn (ABN AMRO, 2015). Daar tegenover werkt slecht twintig procent van de mannen in deeltijd (Merens & van den Brakel, 2014).

Hoewel de culturele normen met betrekking tot werkende moeders sinds de late jaren 80' zijn veranderd, worden vrouwen nog steeds beschouwd als de primaire verzorgers, die idealiter niet meer dan drie dagen per week werken. Als gevolg van de 'moederschap' ideologie, worden langere werktijden voor moeders door grote delen van de Nederlandse bevolking niet geaccepteerd (van Engen, Dikkers, Vinkenburg & De Rooy, 2009; Merens & van den Brakel, 2014).

[1] In dit onderzoek zal, wanneer er gesproken wordt over 'genderverschillen', het gaan over verschillen tussen sekse, ofwel het verschil tussen man en vrouw. De definitie die hierbij gehanteerd wordt, komt in paragraaf 2.2 aan bod.

Alhoewel uit onderzoek van Merens & van den Brakel (2014) blijkt dat men tegenwoordig een duidelijke voorkeur heeft voor een gelijke taakverdeling tussen man en vrouw, komt de gewenste taakverdeling niet overeen met de daadwerkelijke verdeling van taken. In de praktijk wordt dus nog vaak vastgehouden aan de traditionele rollen.

Bovenstaande benoemde culturele en historische context hebben mogelijk invloed op de steun die een individu ervaart voor haar of zijn carrièreambities. Het is daarom van belang om bewust te zijn van de context waarin dit onderzoek heeft plaatsgevonden.

1.1 Probleemstelling

In deze paragraaf zal worden ingegaan op de doelstelling en de vraagstelling van dit onderzoek.

1.1.1 Doel en vraagstelling van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is het verwerven van inzicht in de ondervertegenwoordiging van vrouwelijke leidinggevenden door te kijken naar de rol die carrièresteun speelt in de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties. Aan carrièresteun wordt invulling gegeven door te kijken naar de carrièresteun die werknemers ervaren vanuit de leidinggevende, collega's en de directe privéomgeving. Ten eerste wordt er gekeken naar de relatie tussen gepercipieerd carrièresteun en leiderschapsaspiraties. Dit wil zeggen dat dit onderzoek tracht inzicht te verwerven in óf, en op welke wijze, gepercipieerd carrièresteun invloed heeft op de aspiratie naar een leidinggevende positie. Daarnaast wordt er onderzocht hoe carrièresteun vanuit de leidinggevende, collega's en de directe privéomgeving zich verhouden tot de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

In hoeverre beïnvloedt gepercipieerd carrièresteun de leiderschapsaspiraties en heeft gepercipieerd carrièresteun een mediërend effect op de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties?

1.2 Wetenschappelijke relevantie

Onderzoek dat zich richt op de ondervertegenwoordiging van vrouwelijke leidinggevenden heeft zich voornamelijk gefocust op factoren als discriminatie, opleidingsniveau en de voorkeur van vrouwen zelf (Hoobler et al., 2014). De rol die leiderschapsaspiraties speelt in de ondervertegenwoordiging van vrouwen is echter nog onvoldoende onderzocht (Walsh, 2012, p. 514). Gezien uit eerder onderzoek is gebleken dat leiderschapsaspiraties het verkrijgen van een leidinggevende functie waarschijnlijker maakt, is het van belang dat factoren die hier invloed op hebben onderzocht worden (Tharenou, 2001)

Wat betreft de rol die carrièresteun vanuit de organisatie speelt in de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties, is voornamelijk onderzoek gedaan naar carrièresteun vanuit de leidinggevende (Greenhaus & Litzky, 2007; Hoobler & Wayne, 2014; Erlemann, 2016). Daarbij is er

weinig onderzoek gedaan waarbij het geslacht van de leidinggevende is meegenomen, wat mogelijk wel effect heeft op de carrièresteun die een individu ontvangt (Erlemann, 2016).

Daarnaast is onderzoek gedaan naar genderverschillen in de carrièresteun die werknemers ontvangen van hun collega's en het verband met leiderschapsaspiraties onderbelicht gebleven. Gezien de afname in het aantal managementlagen, en de toenemende autonomie en verantwoordelijkheid die word gegeven aan werknemers, is de interactie tussen collega's intensiever geworden (Chiaburu & Harrison, 2008). Daarbij blijkt uit onderzoek van Eby, Butts, Hoffman & Sauer (2015) dat steun vanuit collega's een positieve invloed heeft op de ambities van een individu. Vanuit deze bevindingen is het denkbaar dat carrièresteun van collega's ook van invloed kan zijn op de leiderschapsaspiraties van een individu.

Met betrekking tot genderverschillen in gepercipieerd carrièresteun buiten de werkomgeving en leiderschapsaspiraties, is er met name aandacht besteed aan de steun vanuit de partner (Neff & Karney, 2005; Wallace en Jovanovic, 2011). Naast de carrièresteun die een individu ervaart vanuit de partner, kan een individu echter ook vanuit andere personen uit de privéomgeving carrièresteun ervaren zoals van familieleden en vrienden, wat mogelijk ook van invloed is op leiderschapsaspiraties.

Bovenstaande geeft weer dat de concepten die centraal staan in dit onderzoek en de onderlinge verbanden onvoldoende zijn onderzocht. Meer inzicht kan mogelijk worden verkregen in de verbanden door middel van dit onderzoek.

1.3 Leeswijzer

In het hoofdstuk wat hierop volgt, zullen de verschillende variabelen die in dit onderzoek centraal staan worden beschreven. Door middel van literatuur worden deze variabelen gedefinieerd en worden de verbanden tussen de verschillende variabelen beschreven. Aan het einde van dit hoofdstuk worden het onderzoeksmodel en de hypothesen weergegeven.

Hierna volgt de methodische verantwoording van dit onderzoek. Hierin wordt ten eerste het onderzoeksdesign en de procedure toegelicht. Vervolgens zullen de respondenten worden beschreven, de gebruikte meetschalen worden toegelicht en de verschillende stappen beschreven die deel uitmaken van de data-analyse.

In het vierde hoofdstuk zal de data worden geanalyseerd en beschreven worden, waardoor er een verband kan worden gelegd tussen de theorie en de in praktijk gevonden resultaten. Hierin komen de uitkomsten van de correlatieanalyse, de regressieanalyse en de ANOVA die zijn uitgevoerd aan bod.

Tot slot volgen de conclusie en discussie. Hierin wordt de centrale vraagstelling van dit onderzoek beantwoord. Daarnaast worden de beperkingen van dit onderzoek, suggesties voor vervolgonderzoek en de implicaties voor theorie en praktijk in dit laatste hoofdstuk beschreven.

HOOFDSTUK 2: THEORETISCH KADER

2.1 Inleiding

In dit theoretisch kader zal allereerst worden ingegaan op de definiëring van leiderschapsaspiraties. Daarna komen de genderverschillen in leiderschapsaspiraties aan bod. Vervolgens zullen de verschillende bronnen van carrièresteun die van invloed kunnen zijn op leiderschapsaspiraties worden besproken. Waar de eerste factoren, carrièresteun van de leidinggevende en carrièresteun van collega's betrekking hebben op steun vanuit de organisatie, heeft de laatste factor, carrièresteun vanuit de directe privéomgeving, betrekking op de steun die een individu ervaart van personen uit de directe privéomgeving zoals familie, vrienden en kennissen. Tot slot worden de controlevariabelen die meegenomen worden in dit onderzoek genoemd en wordt het onderzoeksmodel plus de bijbehorende hypotheses weergegeven.

2.1.1 Definitie van leiderschapsaspiratie

Het aspireren van een leiderschapspositie wordt door Tharenou & Terry (1998) gedefinieerd als het verlangen en de intentie van een individu om een leidinggevende positie te verkrijgen.

Leiderschapsaspiraties worden door Tharenou en Terry (1998) onderscheiden in gewenste en bepalende aspiraties. Gewenste aspiraties omschrijven de mate waarin een persoon verlangt naar het bekleden van een leidinggevende positie en produceren een motiverende kracht die inspanning en doorzettingsvermogen stimuleren om een leidinggevende positie te verkrijgen (Tharenou & Terry, 1998; Greenhaus & Litzky, 2007). Bepalende aspiraties staan voor de gedragsuitingen van de gewenste ambities en zijn de daadwerkelijke handelingen van een individu om een leidinggevende positie te bemachtigen (Tharenou & Terry, 1998). Intensief netwerken, het deelnemen aan ontwikkelingskansen en bewuste carrière planning zijn voorbeelden van bepalende aspiraties (Greenhaus & Litzky, 2007).

Er zijn duidelijke verschillen zichtbaar in de twee verschillende soorten aspiraties. Zo staan gewenste aspiraties voor de ambitie die een individu heeft, terwijl bepalende aspiraties staan voor de wijze waarop een individu zijn ambities uit (Tharenou & Terry, 1998). Daarnaast maakt de wijze waarop de verschillende aspiraties worden gemeten de verschillen duidelijk zichtbaar. Waar gewenste aspiraties worden gemeten door items die meten in hoeverre een persoon verlangt naar een (hogere) leidinggevende positie in de toekomst, worden bepalende aspiraties gemeten door acties die een individu al heeft ondernomen om zijn ambities naar een leidinggevende positie te uiten.

Dit onderzoek richt zich op de invloed van carrièresteun op de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties. Daarbij ligt de focus op de invloed die carrièresteun heeft op het verlangen van een individu naar een leidinggevende positie. Omdat er onderzoek wordt gedaan naar elementen die invloed hebben op de interne drijfveer van een individu om een (hogere) leidinggevende functie in de

toekomst te bekleden, zullen leiderschapsaspiraties in dit onderzoek gemeten worden door middel van gewenste aspiraties. Leiderschapsaspiraties worden dan ook in dit onderzoek omschreven als het verlangen wat een motiverende kracht heeft op de inspanning en het doorzettingsvermogen van een individu om een leidinggevende positie te verkrijgen.

2.2. Genderverschillen in leiderschapsaspiraties

Het begrip gender wordt gebruikt in verschillende contexten waardoor er geen eenduidigheid is over wat er met het begrip bedoelt wordt. In dit onderzoek is het doel om verschillen in leiderschapsaspiraties tussen man en vrouw te verklaren door middel van de steun die zij ervaren vanuit verschillende bronnen. Gender wordt dan ook in dit onderzoek gebruikt om het verschil in geslacht aan te duiden (Eagly, 2012).

Uit onderzoek naar genderverschillen in leiderschapsaspiraties blijkt dat vrouwen een leidinggevende positie minder aspireren (Hoobler, Lemmon & Wayne, 2014; Erlemann, 2016). De lagere aspiraties kunnen verklaard worden door middel van de sociale carrière cognitieve theorie (Lent & Brown, 2013).

De sociale cognitieve carrière theorie (SCCT) is gericht op het begrijpen van het proces waardoor mensen interesse ontwikkelen in een bepaalde opleiding en beroepskeuzes. Hieronder valt ook het maken van carrière-gerelateerde keuzes. Volgens deze theorie kunnen barrières die mensen ondervinden de carrièrekeuzes negatief beïnvloeden. Uit eerder onderzoek is gebleken dat vrouwen meer en verschillende barrières ondervinden of verwachten gedurende hun gehele carrière dan mannen (Eagly, 2012). Een voorbeeld van een barrière zijn de eisen van het gezinsleven. Zo zijn het vaak vrouwen die hun carrière onderbreken, parttime werken en besteden vrouwen meer tijd aan het huishouden en de verzorging van kinderen. Door de tijd die vrouwen besteden aan het gezinsleven, kunnen ze minder tijd investeren in hun carrière dan mannen, wat hun carrière vertraagt (Gordon & Whelan-Berry, 2004). Mannen hebben hierdoor meer werkervaring dan vrouwen wat de kansen voor vrouwen op promotie verkleind.

Andere voorbeelden van barrières zijn de ongelijke beloningen in salaris, bonussen en promotie, wanneer vrouwen even goed als hun mannelijke collega's presteren, en stereotypering van vrouwen waardoor zij minder geschikt worden geacht voor een leidinggevende posities (Eagly, 2012; Joshi et al., 2015). Hoewel vrouwen deze en andere barrières kunnen overwinnen, wordt de weg naar een leidinggevende positie bemoeilijkt, wat een negatieve weerslag kan hebben op de leiderschapsaspiraties.

Waar barrières de carrièrekeuzes van individuen mogelijk negatief beïnvloeden, heeft volgens de sociale cognitieve carrière theorie sociale ondersteuning (waarvan carrièresteun een vorm is) een positieve invloed op het maken van carrièrekeuzes (Lent & Brown, 2013). Mensen zullen volgens deze

theorie namelijk eerder een carrièredoel nastreven wanneer zij hierin worden gesteund door hun omgeving (Lent & Brown, 2013). In de volgende paragraaf zal carrièresteun en de verschillende bronnen van ondersteuning aan bod komen.

2.3 Carrièresteun

In deze paragraaf zal worden ingegaan op carrièresteun, genderverschillen in carrièresteun en het verband met leiderschapsaspiraties. Allereerst zal worden besproken wat wordt verstaan onder carrière ondersteuning. Vervolgens zal worden ingegaan op de verschillende bronnen van ondersteuning.

2.3.1 Definitie van carrièresteun

Carrière ondersteuning wordt door Litzky & Greenhaus (2007) gedefinieerd als een vorm van sociale ondersteuning die aan een individu aantoont dat een persoon geïnteresseerd is in zijn of haar carrière ambities.

Kossek, Pichler, Bodner & Hammer (2011) maken een onderverdeling in emotionele en instrumentele ondersteuning. Emotionele ondersteuning kan gedefinieerd worden als de affectieve ondersteuning die een persoon ervaart. Voorbeelden van emotionele ondersteuning zijn vertrouwen, empathie en aanmoediging (Kossek et al., 2011). Instrumentele ondersteuning staat voor de materiële hulp en diensten die een persoon ondersteunen (Kossek et al., 2011). Hoewel er ook studies zijn die meer dan twee componenten van sociale ondersteuning erkennen (zie bijvoorbeeld Huffman, Watrous -Rodrigues en King, 2008) is er tussen de verschillende studies een duidelijke overeenkomst, namelijk het onderscheid in het bieden van materiële steun én het uiten van affectiviteit en betrokkenheid. Er is daarom gekozen om carrièresteun alleen te onderscheiden in emotionele en instrumentele ondersteuning.

Al zijn emotionele en instrumentele ondersteuning twee verschillende componenten van carrièresteun, staan deze niet geheel los van elkaar. Wanneer collega's bijvoorbeeld intensief met elkaar samen werken, is de kans groot dat er ook een emotionele band ontstaat, en collega's elkaar ook emotioneel gaan ondersteunen. De wijze waarop er emotionele of instrumentele ondersteuning wordt gegeven hangt samen met de bron van ondersteuning. In de volgende paragrafen zal worden ingegaan op de verschillende bronnen van ondersteuning, namelijk: de leidinggevende, collega's en de privéomgeving.

2.3.2 Carrièresteun vanuit de leidinggevende

Carrièresteun vanuit de leidinggevende kan gedefinieerd wordt als de emotionele en instrumentele ondersteuning die een persoon ervaart vanuit een leidinggevende voor haar of zijn ambities (Litzky &

Greenhaus, 2007). Gepercipieerd carrièresteun vanuit een leidinggevende blijkt uit eerder onderzoek een belangrijke factor te zijn in het doorgroeien naar een hogere functie (Greenhaus Pasuraman & Wormley, 1990). Zo blijkt uit eerder onderzoek dat werknemers die carrièresteun vanuit hun leidinggevende ervaren verhoogde gepercipieerde carrièremogelijkheden hebben, dit eerder resulteert in promoties en het verkrijgen van een leidinggevende positie en het een werknemer aanmoedigt om een leiderschapsfunctie te ambiëren (Tharenou & Conroy, 1994; Jiang & Klein in Litzky, 2002). Daarnaast kan gepercipieerde carrièresteun vanuit de leidinggevende de barrières die een persoon ervaart of verwacht verminderen wat een positieve invloed heeft op de leiderschapsaspiraties (Erlemann, 2016).

Een leidinggevende kan carrièresteun bieden door bijvoorbeeld de tijd te nemen om de carrièredoelen en ambities van een werknemer te begrijpen, feedback te geven over prestaties, en taken te geven die een werknemer in staat stelt zichzelf te ontwikkelen (Greenhaus et al., 1990).

Het gebrek aan carrièresteun vanuit de leidinggevende kan daarentegen een negatieve invloed hebben op de leiderschapsaspiraties (Tharenou & Conroy, 1994).

De bovenstaande inzichten laten zien dat ervaren carrièresteun door de leidinggevende een belangrijke rol kan spelen in de leiderschapsaspiraties. Er wordt dan ook verwacht dat er een positieve relatie bestaat tussen ervaren carrièresteun door de leidinggevende en leiderschapsaspiraties.

H1A: Carrièresteun die een werknemer ervaart van de leidinggevende is positief gerelateerd aan leiderschapsaspiraties

Verder is uit onderzoek gebleken dat met name voor vrouwen de carrièresteun die een leidinggevende biedt van belang is voor de carrièreontwikkeling, omdat zij bijvoorbeeld meer moeite hebben met het vinden van een mentor (Ragins & Cotton, 1999) en vaker een minder ontwikkeld sociaal netwerk hebben (Forrett & Dougherty, 2004). Vrouwen zouden hierdoor afhankelijker zijn van de carrièresteun die door een leidinggevende geboden wordt.

Hoewel carrièresteun van een leidinggevende een belangrijke bijdrage kan leveren aan de doorgroei van vrouwen in managementposities (Tharenou, 2001), blijkt uit onderzoek van Hoobler en haar collega's (2014) dat vrouwen minder aangemoedigd worden in hun carrièreontwikkeling door hun leidinggevenden dan mannen. Een verklaring hiervoor kan gevonden worden in de sociale rol theorie van Eagly, Wood & Diekman (2000).

Volgens de sociale rol theorie bestaat er in de Westerse samenleving het idee dat bepaalde eigenschappen typerend zijn voor mannen en andere eigenschappen kenmerkend zijn voor vrouwen. Typerende kenmerken voor mannen zijn assertiviteit, dominantie, competentie en autoriteit. Van vrouwen wordt bijvoorbeeld verwacht warm, ondersteunend, vriendelijk en behulpzaam te zijn. Door het stereotypisch toekennen van eigenschappen aan mannen en vrouwen ontstaan er verschillende

sociale genderrollen (Eagly et al., 2000).

Uit een meta-analyse van Koenig, Eagly, Mitchell & Ristikari (2011) blijkt dat leiderschap nog steeds grotendeels gekenmerkt worden door mannelijke eigenschappen. Dit leidt ertoe dat vrouwen minder capabel worden gezien om een leidinggevende functie te bekleden dan mannen (Eagly, 2012*).* Leidinggevenden zouden door deze vooroordelen minder geneigd zijn carrièresteun te bieden aan vrouwen*.* De verwachting is dan ook dat vrouwen minder carrièresteun ervaren van hun leidinggevenden dan mannen.

H1B: Vrouwen ervaren minder carrièresteun van een leidinggevende dan mannen

Naast de verwachting dat vrouwen minder steun ontvangen van hun leidinggevende, is de verwachting dat zij eerder steun ervaren van een vrouwelijke dan van een mannelijke leidinggevende is. De verwachting dat het gender van de leidinggevende invloed heeft op de gepercipieerde carrièresteun is gebaseerd op de geprefereerde leiderschapsstijl en de genderverschillen daarin. In een meta-analyse van Eagly, Johannesen-Schmidt en van Engen (2003) naar de genderverschillen in leiderschapsstijl maken zij onderscheid in drie verschillende leiderschapsstijlen, te benoemen transformationeel, transactioneel en laissez-faire.

Een transformationele leider wordt door Bass (1997) omschreven als iemand die het bewustzijn van de ondergeschikte werknemers over belangrijke kwesties verhoogt, de behoeften van de werknemers stimuleert en hieraan tegemoet komt, en werknemers beïnvloedt om het eigenbelang te overstijgen ten behoeve van de organisatie. Een component van transformationeel leiderschap wat in relatie staat met leiderschapsaspiraties en carrièresteun is geïndividualiseerde consideratie. Geïndividualiseerde consideratie wil zeggen dat de leidinggevende aandacht geeft aan de professionele ontwikkeling van ondergeschikte werknemers. Dit doet een leidinggevende door de behoeften, mogelijkheden en aspiraties van werknemers in acht te nemen, en te fungeren als coach of mentor (Bass, 1997).

Waar transformationeel leiderschap werknemers inspireert en de behoeftes van de werknemers tegemoet probeert te komen, draait transactioneel leiderschap om het correct verrichten van het werk. Bij transactioneel leiderschap motiveert een leider zijn werknemers door goed gedrag te belonen en ongewenst gedrag en slechte prestaties te straffen. Er is bij deze vorm van leiderschapsstijl sprake van een ruilrelatie met de werknemer; wanneer het werk goed verricht wordt, ontvangt de werknemer daarvoor een beloning en vice versa (Bass, 1997).

Tot slot benoemen Eagly en haar collega's (2003) de laissez-faire leiderschapsstijl. De letterlijke vertaling van laissez-faire is 'laat maar' wat veel zegt over de houding van een leidinggevende die deze leiderschapsstijl toepast. Een laissez-faire leiderschapsstijl wil zeggen dat een leidinggevende zich passief opstelt, en faalt in het nemen van de verantwoordelijkheid voor het

daadwerkelijk leidinggeven aan de ondergeschikte werknemers (Eagly et al., 2003). Er kan dan ook gesteld worden dat een leidinggevende die gebruik maakt van een laissez-faire leiderschapsstijl weinig betrokken is bij zijn of haar werknemers.

Vanuit de bovenstaande inzichten kan gesteld worden dat transformationeel leiderschap het meeste aandacht besteed aan de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer. Een transformationele leider stelt zicht actief op in het tegemoetkomen in de behoeftes van de werknemer en is het meest gefocust op het relationele aspect van de relatie tussen werknemer en werkgever (Bass, 1997).

Uit de meta-analyse van Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen (2003) blijkt dat vrouwen meer gebruik maken van transformationele leiderschapsstijl dan mannen. Mannen zouden eerder geneigd zijn een transactionele of laizzes-fair leiderschapsstijl toe te passen (Eagly et al., 2003). Aangezien er wordt gesteld dat transformationeel leiderschap het beste tegemoetkomt aan de behoeftes van een werknemer op het gebied van carrièreontwikkeling, door de aspiraties en mogelijkheden van werknemers in acht te nemen, en vrouwen vaker gebruik maken van een transformationele leiderschapsstijl, is de verwachting dat vrouwen meer leidinggevende carrièresteun ervaren van een vrouwelijke leidinggevende. De hypothese die hieruit afgeleid kan worden luidt als volgt:

H1C Vrouwen ervaren meer carrièresteun van een vrouwelijke leidinggevende dan van een mannelijke leidinggevende

Zoals eerder benoemd, blijkt uit eerder onderzoek dat er genderverschillen zijn in leiderschapsaspiraties (Hoobler et al., 2014; Erlemann, 2016). Ook wordt er op basis van eerdere onderzoeken en theorie verwacht dat vrouwen minder carrièresteun ervaren van hun leidinggevende dan mannen (Eagly et al., 2000; Hoobler et al., 2014). Daarnaast wordt er ook op basis van eerdere studies verwacht dat er een positief verband is tussen carrièresteun en leiderschapsaspiraties (Litzky & Greenhaus, 2007 & Litzky, 2002; Hoobler & Wayne, 2014; Erlemann, 2016). Afgeleid van bovenstaande inzichten wordt er dan ook verwacht dat gepercipieerd carrièresteun een mediërende rol speelt in de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties.

H1D: Gepercipieerd carrièresteun van de leidinggevende medieert de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties

2.3.3 Carrièresteun vanuit collega's

De carrièresteun van collega's kan gedefinieerd worden als de instrumentele en emotionele steun die een persoon ervaart van collega's voor zijn of haar carrièreambities (Litzky & Greenhaus, 2007).

Omdat leidinggevenden vaak primair verantwoordelijk zijn voor de beoordeling en het coachen van medewerkers, wordt met name deze relatie benadrukt in onderzoeken naar het verband

tussen leiderschapsaspiraties en organisatorische carrièresteun (Greenhaus & Litzky, 2007; Hoobler et al., 2014; Erlemann, 2016). De ondersteuning door collega's is echter onderbelicht gebleven (Hayton, Carnubuci & Eisenberger, 2012).

De top-down benadering van organisatorische ondersteuning staat echter op gespannen voet met de toenemende autonomie en verantwoordelijkheid die wordt gegeven aan werknemers in hedendaagse organisaties. De afname in het aantal managementlagen resulteert erin dat kennis en middelen meer verspreid raken door de gehele organisatie en de uitwisseling tussen collega's een belangrijkere rol inneemt (Chiaburu & Harrison, 2008).

Volgens Chiaburu & Harrison (2008) zijn collega's om meerdere redenen een relevante bron van ondersteuning naast de steun van de leidinggevende. Zo brengen werknemers doorgaans meer tijd door met hun teamleden dan hun leidinggevende, waardoor ook het persoonlijk contact het meest is met collega's. Daarnaast ontbreekt de gezagsverhouding. Waar de leidinggevende de organisatie vertegenwoordigd, en de carrièresteun beïnvloedt wordt door de organisatie, bestaat deze gezagsverhouding in mindere mate tussen collega's onderling (Huffman et al., 2008).

Collega's kunnen elkaar ondersteuning bieden door bijvoorbeeld elkaar aan te moedigen in het realiseren van hun ambities, elkaar te complimenteren voor prestaties en elkaar te helpen met taakgerelateerde problemen (Eby et al., 2015).

Hoewel het verband tussen gepercipieerd carrièresteun van collega's en leiderschapsaspiraties onderbelicht is gebleven, blijkt uit bovenstaande literatuur dat het aannemelijk is dat carrièresteun die werknemers ervaren een positief verband heeft met leiderschapsaspiraties. Er wordt dan ook verwacht dat er een positief verband bestaat tussen gepercipieerd carrièresteun vanuit collega's en leiderschapsaspiraties.

H2A: Carrièresteun die een werknemer ervaart van collega's is positief gerelateerd aan leiderschapsaspiraties

Naast de verwachting dat carrièresteun die een werknemer ervaart positief gerelateerd is aan leiderschapsaspiraties, is de verwachting ook dat er een genderverschil is in de carrièresteun die werknemers ervaren van collega's.

Uit eerder onderzoek naar genderverschillen in de sociale ondersteuning van collega's blijkt er geen eenduidigheid te zijn. Zo blijkt uit onderzoek van onder andere Greenglass, (2002) dat vrouwen meer collegiale steun ontvangen dan mannen. Daarentegen geven Kay & Hagan (1998) aan dat mannen meer sociale ondersteuning ervaren en Olsen & Schultz (1994) dat mannen meer ondersteuning van hun collega's ontvangen voor hun carrièreontwikkeling. Ondanks dat er tegenstrijdige resultaten bekend zijn vanuit de literatuur met betrekking tot sociale ondersteuning, wordt er in dit onderzoek verwacht dat vrouwen minder carrièresteun ervaren van collega's dan

mannen.

Volgens de sociale rol theorie kunnen mannen het zich meer veroorloven om vol zelfvertrouwen te praten over hun competenties dan vrouwen. Waar mannen gezien worden als zelfverzekerd, worden vrouwen die hetzelfde gedrag vertonen eerder beschouwd als arrogant of zelfingenomen (Eagly, 2012). Hierdoor stellen vrouwen zich mogelijk bescheidener op waardoor het mogelijk lijkt dat zij minder carrièreambities hebben dan hun mannelijke collega's en hiervoor ook minder steun ontvangen.

Daarnaast blijkt uit onderzoek van Nabi (2001) dat het verband tussen collegiale steun en gepercipieerd carrièresucces sterker gerelateerd is bij mannen dan bij vrouwen. Dat wil zeggen dat de steun vanuit collega's een prominentere rol speelt in het succes die een man ervaart in zijn carrière dan bij vrouwen. Gezien collega's een belangrijkere rol spelen in het gepercipieerde carrièresucces van mannen is het mogelijk dat mannen hierdoor ook meer collegiale steun zoeken, die specifiek gericht is op carrièreontwikkeling en daardoor ook meer carrièresteun ervaren.

Tot slot worden vrouwen die in Nederland parttime werken beschouwd als minder ambitieus en de ambities van fulltime werkende vrouwen vaker ter discussie gesteld dan die van fulltime mannen. Daarentegen worden mannen die parttime werken niet beschouwd als minder ambitieus (Benschop et al., 2013). Gezien het vanzelfsprekender is dat mannen carrièreambities hebben dan vrouwen is het mogelijk dat vrouwen hierdoor minder gesteund worden in hun ambities dan hun mannelijke collega's.

Bovenstaande inzichten laten zien dat er vanuit de theorie verschillende verklaringen kunnen zijn dat vrouwen minder carrièresteun ervaren van hun collega's dan mannen. De vijfde hypothese die hieruit afgeleid kan worden luidt als volgt:

H2B: Vrouwen ervaren minder carrièresteun van collega's dan mannen

In dit onderzoek is met onderbouwing van de literatuur de verwachting dat er een verband is tussen geslacht en carrièresteun die werknemers ervaren van collega's, en er een positief verband bestaat tussen gepercipieerde carrièresteun van collega's en leiderschapsaspiraties. Daarnaast is eerder in dit onderzoek op basis van eerdere studies aangetoond dat er vrouwen minder leiderschapsaspiraties hebben dan mannen (Hoobler et al., 2014; Erlemann, 2016). De verwachting is dan ook dat de carrièresteun die werknemers ervaren van collega's een mediërende rol speelt in de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties.

H2C: Gepercipieerd carrièresteun van collega's medieert de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties

2.3.4 Carrièresteun vanuit de directe privéomgeving

Carrièresteun vanuit de directe privéomgeving kan worden omschreven als de emotionele en instrumentele steun die een individu ervaart vanuit mensen in de directe privéomgeving voor haar of zijn carrière-gerelateerde ambities (Litzky & Greenhaus, 2007).

Individuen kunnen uit verschillende bronnen buiten de werkomgeving emotionele en instrumentele ondersteuning ervaren. Zo kan een persoon bijvoorbeeld steun ervaren van zijn of haar partner, familie, vrienden en kennissen. De emotionele en instrumentele carrièresteun die individuen ervaren van mensen uit hun directe privéomgeving hebben invloed op het maken van beroepskeuzes (Lent & Brown, 2013). Zo geven Lent & Brown (2013) in hun artikel aan dat individuen die gesteund worden in hun beroepskeuzes meer vertrouwen hebben in hun eigen bekwaamheid en in hogere mate vastberaden zijn in het behalen van een carrièredoel. Daarnaast kan de instrumentele carrièresteun vanuit het sociale netwerk buiten het werkdomein een persoon meer tijd en flexibiliteit bieden waardoor een persoon beter in staat is om aan de vereiste werkeisen te voldoen (Friedman & Greenhaus, 2000).

Dat carrièresteun vanuit de privéomgeving invloed heeft op de carrièrekeuzes wordt bevestigd door empirische studies van onder andere Lent, Lopez, Lopez & Sheu (2008) en Garcia, Restubog en Toledano, Tolentino & Raffer (2011). Zo blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek van Garcia et al. (2011) dat individuen die carrièresteun ontvangen van hun ouders meer vertrouwen hebben in hun eigen bekwaamheid en daardoor standvastiger zijn in hun beroepskeuzes. Daarnaast blijkt uit onderzoek van Lent et al. (2008) dat de steun vanuit de partner een significante invloed heeft op het nastreven van carrièredoelen en de carrièreontwikkeling van een individu.

Hoewel het niet ontvangen van carrièresteun vanuit de privéomgeving geen barrière hoeft te vormen in het ambiëren van een bepaald beroep of carrièreontwikkeling, kan afkeuring van de carrière keuze dit wel. Een individu zou door de afkeuring van mensen in hun directe privéomgeving minder geneigd zijn om alsnog het carrièredoel na te streven (Silva, Ahmad, Omar & Rasdi, 2012).

De bovenstaande inzichten laten zien dat carrièresteun die een persoon ervaart vanuit de directe privéomgeving van invloed kan zijn op de geambieerde carrièredoelen en de carrièreontwikkeling. Hieruit kan afgeleid worden dat een persoon eerder een leidinggevende functie zal aspireren wanneer diegene hierin ook wordt gesteund door mensen die dichtbij staan. Er wordt dan ook verwacht dat er een positieve relatie bestaat tussen de carrièresteun die een persoon ervaart vanuit de privéomgeving en de ambities naar een leidinggevende functie.

H3A: Carrièresteun die een werknemer ervaart vanuit de directe privéomgeving is positief gerelateerd aan leiderschapsaspiraties

Naast de verwachting dat steun voor carrièreambities vanuit de privéomgeving een positief verband heeft met leiderschapsaspiraties, is de verwachting ook dat vrouwen minder carrièresteun vanuit de privéomgeving ervaren dan mannen.

Hoewel er sprake is van een hoge arbeidsparticipatie van vrouwen, en er veranderingen hebben plaatsgevonden met betrekking tot de traditionele genderrollen, worden vrouwen in de Nederlandse samenleving nog steeds gezien als de primaire verzorgers, die idealiter, niet meer werken dan drie dagen per week. Als gevolg van de 'moederschap ideologie', worden lange werktijden voor moeders onder grote delen van de Nederlandse bevolking niet geaccepteerd (Van Engen et al., 2009).

De culturele opvatting dat vrouwen meer tijd dienen te besteden aan het huishouden en de opvoeding van kinderen, maakt het dat het voor vrouwen minder vanzelfsprekend is dat zij carrièreambities hebben. Voor vrouwen is het dan ook meer van belang dat zij hun ambities kenbaar maken (Sools, Van Engen & Baerveldt, 2007). Naast dat carrièreambities bij vrouwen minder als vanzelfsprekend wordt gezien, ondervinden vrouwen met hoge carrièreambities meer sociale sancties dan mannen (Benschop, van de Brink, Doorewaard & Leenders, 2013). Zo blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek van Benschop, van den Brink, Doorewaard & Leenders (2013) dat moeders die hoge ambities hebben op werk, vaker veroordeeld werden tot het tekort doen van hun kinderen.

Van mannen daarentegen, wordt er verwacht dat zij een succesvolle carrière ontwikkelen en wordt er in mindere mate verwacht dat zij hun carrière aanpassen op de impact die het heeft op het gezinsleven (Cochran & Rabinowski in Evans, Carney & Wilkinson, 2012). Daarnaast wordt van mannen minder verwacht dat zij hun carrièreambities uiten daar het bij mannen als vanzelfsprekender wordt gezien (Sools et al., 2007).

Empirisch onderzoek naar genderverschillen in carrièresteun vanuit de directe privéomgeving heeft zich voornamelijk gericht op de steun die een persoon ervaart vanuit de partner. Uit deze onderzoeken is gebleken dat vrouwen minder steun ontvangen van hun partner dan mannen (Neff & Karney, 2005 ; Wallace en Jovanovic, 2011). Uit onderzoek van Marcinkus et al., (2007) is gebleken dat met name de carrièresteun vanuit de partner voor vrouwen van belang is. Hoewel dit onderzoek is gedaan onder vrouwen in de leeftijdscategorie 35 tot 50, geeft dit wel een indicatie van wat de impact is van carrièresteun die vrouwen ervaren van de partner.

Uit bovenstaande inzichten blijkt dat het hebben van carrièreambities en het prioriteren van een carrière vanzelfsprekender is voor mannen dan voor vrouwen (Sools, Van Engen & Baerveldt, 2007). Daarnaast is de culturele norm nog steeds dat vrouwen primair verantwoordelijk zijn voor het huishouden en het opvoeden van de kinderen (Van Engen et al., 2009). Tot slot blijkt dat de carrièresteun vanuit de partner met name van belang is voor vrouwen, maar uit eerder onderzoek is gebleken dat vrouwen minder carrièresteun ontvangen van hun partner dan andersom (Marcinkus et

al., 2007; Neff & Karney, 2005; Wallace en Jovanovic, 2011). De verwachting die hieruit afgeleid kan worden is dat vrouwen minder in hun carrièreambities worden gesteund door hun directe privéomgeving dan mannen.

H3B: Vrouwen ervaren minder carrièresteun vanuit de directe privéomgeving dan mannen

Met onderbouwing van de literatuur, is de verwachting dat er een verband is tussen geslacht en gepercipieerd carrièresteun vanuit de directe privéomgeving, en er een positief verband is tussen gepercipieerd carrièresteun vanuit de directe privéomgeving en leiderschapsaspiraties. Verder is eerder in dit onderzoek op basis van eerdere studies aangetoond dat vrouwen minder leiderschapsaspiraties ervaren dan mannen (Hoobler et al., 2014; Erlemann, 2016). De verwachting die hieruit afgeleid kan worden is dat gepercipieerd carrièresteun vanuit de privéomgeving de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties medieert.

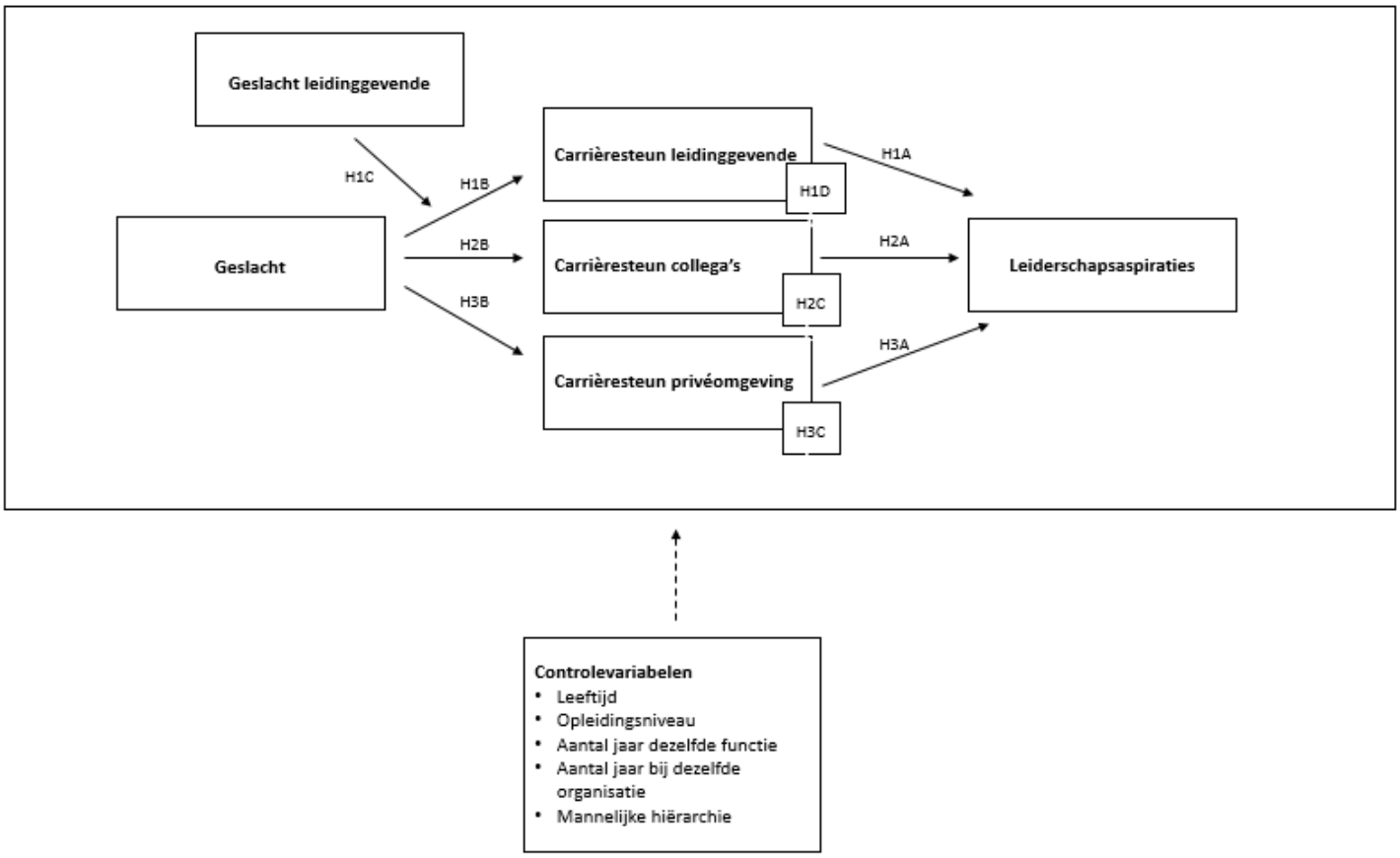
H3C: *Gepercipieerd carrièresteun vanuit de directe privéomgeving medieert de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiratie*

2.4 Controlevariabelen

In het onderzoek zijn als controle variabelen leeftijd, opleiding, aantal jaar werkzaam bij de organisatie, aantal jaar in huidige functie en mannelijke hiërarchie opgenomen. Deze vijf variabelen zijn in eerder onderzoek naar genderverschillen in leiderschapsaspiraties ook meegenomen (Tharenou, 2001; Greenhaus & Litzky, 2007; Hoobler, 2014; Erlemann, 2016). Aangezien in dit onderzoek ook wordt gekeken naar genderverschillen in leiderschapsaspiraties, worden deze controlevariabelen ook gebruikt in dit onderzoek.

2.5 Het onderzoeksmodel en hypothesen

Naar aanleiding van bovenstaande theoretische onderbouwing is het onderzoeksmodel opgesteld (zie Figuur 1: Conceptueel Onderzoeksmodel) en zijn de tien hypothesen weergegeven.



Figuur 1. Conceptueel Onderzoeksmodel

H1A: Carrièresteun die een werknemer ervaart van de leidinggevende is positief gerelateerd aan leiderschapsaspiraties

H1B: Vrouwen ervaren minder carrièresteun van de leidinggevende dan mannen

H1C Vrouwen ervaren meer carrièresteun van een vrouwelijke leidinggevende dan van een mannelijke leidinggevende

H1D: Gepercipieerd carrièresteun van de leidinggevende medieert de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties

H2A: Carrièresteun die een werknemer ervaart van collega's is positief gerelateerd aan leiderschapsaspiraties

H2B: Vrouwen ervaren minder carrièresteun van collega's dan mannen

H3C: Gepercipieerd carrièresteun van een leidinggevende medieert de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties

H3A: Carrièresteun die een werknemer ervaart vanuit de directe privéomgeving is positief gerelateerd aan leiderschapsaspiraties

H3B: Vrouwen ervaren minder carrièresteun vanuit de directe privéomgeving dan mannen

H3C: *Gepercipieerd carrièresteun vanuit de directe privéomgeving medieert de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiratie*

HOOFDSTUK 3: METHODE

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de methode die is gebruikt om de verwachte relaties te toetsen. In de eerste paragraaf 'procedure' wordt beschreven op welke wijze en met welke onderzoeksmethode de onderzoeksvraag beantwoordt en getoetst wordt. In de tweede paragraaf zal in worden gegaan op de kenmerken van de respondenten die hebben deelgenomen aan dit onderzoek. In de derde paragraaf staan de meetinstrumenten die leiderschapsaspiraties, carrièresteun van de manager, carrièresteun van collega's en carrièresteun van de directe privéomgeving meten centraal. Tot slot zal inzicht gegeven worden in de methodiek van de data-analyse.

3.1 Procedure

Om de hypothesen te kunnen testen zijn er in dit onderzoek kwantitatieve data verzameld. Er is hiervoor gekozen omdat door middel van een kwantitatieve onderzoeksmethode er statistisch kan worden getoetst of de verbanden uit het onderzoeksmodel daadwerkelijk kloppen. Deze onderzoeksmethode maakt het dan ook mogelijk om de hypothesen te toetsen en daarmee de samenhang tussen de verschillende onderzoeksvariabelen te bepalen, door de numerieke data te verzamelen. De onderzoekstechniek die het mogelijk maakt om deze numerieke data te verzamelen en aansluit bij de kwantitatieve onderzoeksmethode, is vragenlijst onderzoek (Van der Velde, Jansen & Dikkers 2015).

De centrale concepten in de vragenlijst zijn; leiderschapsaspiraties, carrièresteun van manager, carrièresteun van collega's en carrièresteun vanuit de privéomgeving, Alle variabelen worden beoordeeld vanuit de perceptie van de respondenten. Zij kunnen zelf het beste aangeven in hoeverre zij leiderschapsaspiraties hebben en in welke mate zij vanuit de verschillende bronnen carrièresteun ervaren.

Voor het opstellen en uitzetten van de vragenlijst is de online tool Qualtrics gebruikt. De data is verzameld met behulp van een online vragenlijst. Door middel van een online vragenlijst kunnen grote groepen respondenten op een makkelijke manier worden benaderd. De vragenlijst was op deze manier makkelijk toegankelijk en laagdrempelig omdat respondenten de vragenlijst konden invullen wanneer het hen uitkwam.

Wanneer een vraag niet door de respondenten was ingevuld, werd er via een 'pop-up' gevraagd om deze alsnog in te vullen. Als een respondent ervoor koos om alsnog de vraag over te slaan was dit mogelijk. Hoewel het niet verplicht maken van de vragenlijst erin heeft geresulteerd dat sommige respondenten onvolledig de vragenlijst hebben ingevuld, was hierdoor wel de kans groter dat respondenten niet tussentijds de vragenlijst afbraken. De vragenlijst is via Facebook en LinkedIn

verspreid. De vragenlijst heeft 3 weken opengestaan en is op 8 juni gesloten en is terug te vinden in de bijlage.

3.2 Respondenten

De benaderde populatie van dit onderzoek zijn mensen die werkzaam zijn binnen een organisatie. Deze personen zijn via sociale media kanalen, Facebook en LinkedIn benaderd. De online vragenlijst is meerdere malen gedeeld op Facebook, en via persoonlijke berichten, zijn personen op LinkedIn benaderd. Er is gekozen voor deze groep respondenten omdat zij makkelijker te benaderen waren en er verwacht werd dat zij eerder bereid waren mee te werken.

Maar liefst 175 mensen hebben de vragenlijst geopend. Uiteindelijk hebben 138 (N = 138) respondenten bijna volledig de vragenlijst ingevuld en 118 volledig. Van de respondenten werkten 28,2 % in de financiële sector, 20,5% in het onderwijs, 5,1% in de media en 5,1% in de IT-sector. De overige respondenten (17,9%) gaven aan werkzaam te zijn in een van de overige sectoren.

Van de respondenten zijn 57,6% vrouw en 42,2% man. De gemiddelde leeftijd (M) van de respondenten in dit onderzoek is 30 jaar (SD = 9.1). Het overgrote gedeelte van de respondenten hebben HBO (60,7%) of een universitaire studie (21,4%) als hoogst voltooide opleiding. 12% heeft HAVO of MBO afgerond, en slechts maar een klein gedeelte LBO,VMBO of MAVO (3,4%) of VWO (2,6%). De respondenten zijn gemiddeld (M) 4,5 jaar (SD = 4,74) werkzaam bij dezelfde organisatie, en bekleden gemiddeld (M) 3,5 (SD = 3.88) jaar dezelfde functie. Van de respondenten is het aantal werkuren gemiddeld (M) 36 (SD = 8,91) uur per week. Wanneer de werkuren van manen en vrouwen worden vergeleken, werken mannen gemiddeld (M) 40 uur (SD = 5.37) per week en vrouwen 33 uur (SD = 9.92) per week.

Qua leidinggevende geeft 64,4% aan een mannelijke leidinggevende en 35,6% een vrouwelijke leidinggevende te hebben. Qua verhouding in het management geeft 32,0% aan dat er een meerderheid van mannen en een minderheid van vrouwen in het management zit en bij 4,1% een meerderheid van vrouwen en een minderheid van mannen. 27% geeft aan dat de verdeling ongeveer de helft man en de helft vrouw is. 13,9% geeft aan dat voornamelijk mannen in het management zitten en 6,6% geeft aan dat het voornamelijk vrouwen zijn. Tot slot geeft 10,7% geeft aan dat er alleen mannen in het management zitten en voor 5,7% alleen vrouwen.

In de verhouding man/vrouw van collega's in de directe werkomgeving hebben 43,4% van de respondenten aangegeven ongeveer een gelijke verhouding van mannelijke en vrouwelijke collega's te hebben. 28,3% geeft aan voornamelijk vrouwelijke collega's te hebben en 24,6% geeft aan dat zij voornamelijk mannelijke collega's hebben in de directe werkomgeving. Op de vraag of een respondent nauw samenwerkt met een vrouwelijke leidinggevende geeft 53,3% aan dat dit zo is en 46,7% dat zij niet nauw samenwerken met een vrouwelijke leidinggevende. Dit resultaat is opvallend aangezien

eerder door de respondenten aangegeven is dat maar slecht 35,6% een vrouwelijke leidinggevende heeft.

3.3 Meetinstrumenten

Voor het beantwoorden van de deelvragen, en daarmee uiteindelijk de centrale onderzoeksvraag, is er voornamelijk gebruik gemaakt van bestaande meetschalen. Deze meetinstrumenten hebben in eerdere wetenschappelijke onderzoeken bewezen voldoende betrouwbaar en valide te zijn. Bij de onderzoeksvariabele steun vanuit collega's is er besloten bij de meetschaal van Cousins en zij collega's (2004) een item uit de vragenlijst van Tharenou en zijn collega's (1994) toe te voegen en is er één extra vraag zelf toegevoegd, zodat de meetschaal beter aansloot bij de centrale onderzoeksvraag.

De betrouwbaarheid, oftewel de precisie en nauwkeurigheid waarmee wordt gemeten, is bepaald aan de hand van een betrouwbaarheidsanalyse (Cronbach's alfacoëfficiënt) (Van der Velde et al., 2015). Een meetschaal werd als voldoende betrouwbaar beschouwd bij een minimale Cronbach Alpha van $\alpha > .60$, om de betrouwbaarheid te waarborgen. Om de validiteit, oftewel te meten wat er gemeten diende te worden, te waarborgen, is getracht de bestaande vragenlijsten zo veel als mogelijk in hun oorspronkelijke vorm te gebruiken.

In eerder onderzoek hebben de vragen in de meetinstrumenten aangetoond de beoogde variabele te meten. Er is dan ook zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de meetschalen die horen bij de begrippen, definities en theorie die centraal staan in dit onderzoek. Gezien het feit dat de meetinstrumenten alleen beschikbaar waren in het Engels, zijn deze vertaald en vervolgens terugvertaald om de validiteit te garanderen. De vragenlijst is opgenomen in Bijlage 1.

3.3.1 Leiderschapsaspiraties

De leiderschap-aspiraties van respondenten zijn gemeten met behulp van de vragenlijst ontwikkeld door Tharenou (2001). De meetschaal bestaat uit 13 items waarbij de respondenten konden aangeven in hoeverre zij het eens waren met de stelling op een schaal van 1 (volledig mee oneens) tot en met 5 (volledig mee eens). Een voorbeeld waarmee leiderschap-aspiraties is gemeten, is: '*Mijn aspiraties met betrekking tot professionele erkenning en prestaties zijn zeer hoog'.* Cronbach alpha van deze meetschaal is .83 waardoor de meetschaal voor leiderschapsaspiraties voldoende betrouwbaar is.

3.3.2 Carrièresteun vanuit de leidinggevende

De mate waarin een manager steunt biedt aan een respondent is gemeten met behulp van een deel van de vragenlijst die is ontwikkeld door Greenhaus, Parasuraman en Wormley (1990).
Deze meetschaal die supervisory support heet, bestaat uit acht items. Ook bij deze meetschaal waren de antwoordmogelijkheden verdeeld op een schaal van 1 (volledig mee oneens) tot en met 5 (volledig

mee eens). Een voorbeeld item is: '*Mijn leidinggevende neemt de tijd om te leren over mijn carrière doelen en ambities''.* De Cronbach alpha van de meetschaal over de carrièresteun van de leidinggevende is .90 en daarmee voldoende betrouwbaar.

3.3.3 Carrièresteun vanuit collega's

De steun die respondenten ervaren van collega's is gemeten door middel van een deel van de vragenlijst die is ontwikkeld door Cousins, MacKay, Clarke, Kelly, Kelly en McCaig (2004). Een voorbeelditem van deze vragenlijst is: '*Collega's geven mij de hulp en steun die ik nodig heb'.* Daarnaast is er gebruik gemaakt van een item uit de vragenlijst van Tharenou, Latimer en Conroy (1994), namelijk: '*Collega's op hetzelfde niveau als ik stimuleren mijn mij in mijn loopbaanontwikkeling'*. Tot slot is er voor gekozen om nog één extra item toe te voegen welke luidt als volgt: '*Collega's geven mij waardevolle feedback op mijn prestaties*' om zo tot een meetschaal te komen die aansluit bij de deelvragen en uiteindelijk de centrale onderzoeksvraag. In totaal wordt de steun van collega's gemeten door middel van 6 items. De Cronbach alpha voor deze meetschaal is .80 en kan daarmee als voldoende betrouwbaar beschouwd worden.

3.3.4 Carrièresteun vanuit de directe privéomgeving

Steun van familie, vrienden en kennissen is gemeten door middel van een verkorte vragenlijst ontwikkeld door King, Mattimore en Adams (1995). In totaal zijn er 6 items gebruikt van de vragenlijst van King et al. (1995) Een voorbeelditem is: 'Mensen in mijn directe privéomgeving zijn blij voor mij wanneer ik goed presteer op werk'. Daarnaast is er gebruik gemaakt van twee items die door Litzky & Greenhaus (2002) zijn ontwikkeld namelijk de volgende: '*Mensen in mijn directe privéomgeving zien graag dat ik mijn carrièredoelen behaal'* en *'Mensen in mijn directe privéomgeving zin geïnteresseerd in mijn carrièredoelen en ambities'.* De gemeten Cronbach alpha voor deze meetschaal is .65 en is daarmee, net als de andere schalen, voldoende betrouwbaar.

3.3.5 Geslacht

De waarde '1' is toegekend aan de mannelijke respondenten, de waarde '2' aan de vrouwelijke respondenten. Dezelfde codes zijn gehanteerd voor mannelijke (1) en vrouwelijke leidinggevenden (2).

3.3.6 Controlevariabelen

In het onderzoek zijn controle variabelen leeftijd, opleiding, thuissituatie, aantal jaar werkzaam bij de organisatie, aantal jaar in huidige functie en mannelijke hiërarchie meegenomen. Vijf controle variabelen zijn gemeten met 1 item. De antwoordopties varieerden per variabele. Voor opleidingsniveau kon men kiezen uit 6 opties namelijk lagere school, LBO/VMBO/Mavo, HAVO/MBO, VWO, HBO en WO. Bij de andere variabelen konden de respondenten het aantal jaar invullen door het

intypen van cijfers. Bij mannelijke hiërarchie is gebruik gemaakt van 3 items namelijk '*zijn jouw collega's in jouw directe werkomgeving a) voornamelijk vrouwen, b) ongeveer gelijke verhouding mannen en vrouwen, c) voornamelijk mannen, 'wat is de verhouding in de leidinggevende hiërarchie in jouw organisatie'* en '*werk je nauw samen met een vrouwelijke leidinggevende'.*

3.4 Data-analyse

De data is verzameld met behulp van de online tool Qualtrics. Voor het analyseren van de verkregen data is gebruik gemaakt van IBM SPSS Statistics versie 23.

Voorafgaand aan de analyses zijn de missende data nagelopen en herkenbaar gemaakt en is er gecontroleerd op opvallende zaken in de data. Zo is er gekeken of er geen vreemde waarden aanwezig waren. Er bleek een respondent te zijn die aangaf 168 uur per week te werken en een leeftijd van 99 te hebben. Er is besloten om deze respondenten uit de dataset te verwijderen aangezien het onwaarschijnlijk was dat de respondent waarheidsgetrouw de vragenlijst had ingevuld en de analyses negatief zou kunnen beïnvloeden. Verder waren er 20 respondenten die de vragenlijst bijna volledig hadden ingevuld maar toch een aantal vragen hadden overgeslagen. Er is besloten deze respondenten niet te verwijderen uit de dataset.

Verder zijn negatief geformuleerde items gehercodeerd door de scores te spiegelen. Voorafgaand aan het toetsen van de hypotheses zijn er per schaal betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd.

Vervolgens is de respondentengroep geanalyseerd door middel van frequente en beschrijvende analyses. Deze analyses zijn gebruikt voor de respondentenanalyse (zie paragraaf 3.2).

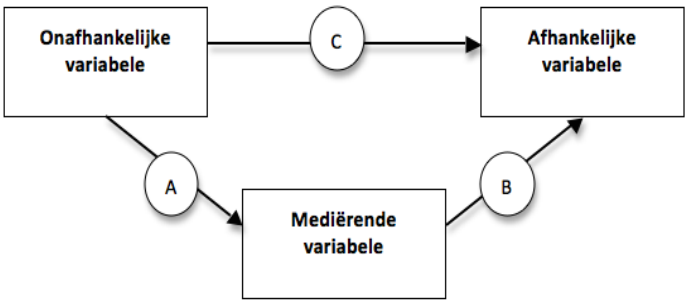
Na het verkennen van de data, zijn in SPSS statistische data-analysetechnieken gebruikt. Om de onderlinge verbanden tussen de verschillende variabelen en leiderschapsaspiraties te bestuderen is een Pearson's correlatieanalyse uitgevoerd. In deze analyse zijn alle variabelen meegenomen, inclusief de controlevariabelen. Door middel van deze correlatieanalyse konden de hypotheses 1A, 1B, 2A, 2B, 3A en 3B worden getoetst. Er is hierbij gebruik gemaakt van correlatieanalyse, en wanneer nodig, partiele correlatieanalyse omdat daarmee de verbanden kunnen worden berekend wanneer er is gecorrigeerd voor de controlevariabelen.

Voor het toetsen van de verwachte moderator van het geslacht van de leidinggevende (hypothese 1C) is een univariate variantieanalyse (ANOVA) uitgevoerd. Zo konden de vrouwelijke respondenten met een vrouwelijke leidinggevende, vrouwelijke respondenten met een mannelijke leidinggevende, mannelijke respondenten met een vrouwelijke leidinggevende en mannelijke respondenten met een mannelijke leidinggevende worden vergeleken in de leiderschapsaspiraties die zij hebben.

Om vervolgens de overige drie hypotheses te toetsen, het mediatie effect van carrièresteun

van de leidinggevende, carrièresteun vanuit collega's en carrièresteun vanuit de privéomgeving op de relatie geslacht en leiderschapsaspiraties moet er volgens Baron & Kenny (1986) worden voldaan aan drie voorwaarden bij een mediatie effect (zie Figuur 2). Ten eerste dient de onafhankelijke variabele een significante invloed hebben op de mediërende variabele (pad A). Ten tweede behoort de mediërende variabele een significante invloed te hebben op de afhankelijke variabele (pad B). Tot slot is de invloed van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele niet meer significant als de mediërende variabele meegenomen wordt in de analyse (pad C) (Baron & Kenny, 1986).

In dit onderzoek zijn geslacht en de controlevariabelen de onafhankelijke variabelen, leiderschapsaspiraties de afhankelijke variabele en de drie bronnen van ervaren carrièresteun te benoemen carrièresteun van leidinggevende, carrièresteun van collega's en carrièresteun vanuit de privéomgeving, de mediërende variabelen.



Figuur 2: Voorwaarden mediatie Baron & Kenny (1986)

HOOFDSTUK 4: RESULTATEN

In dit hoofdstuk komen de resultaten van het onderzoek aan bod. Eerst worden de resultaten van de correlatieanalyse beschreven, daarna de mediatieanalyses en tot slot de moderatoranalyse. Op basis van deze analyses kan beoordeeld worden of de hypothesen aangenomen of verworpen moeten worden.

4.1 Correlatieanalyse

In de correlatiematrix zijn de onderlinge relaties tussen de verschillende variabelen weergegeven. De correlatiematrix is weergegeven in Tabel 1. In de eerste kolom zijn de verschillende variabelen weergegeven. In de tweede kolom is het gemiddelde (M) met daaronder de standaard deviatie (SD) weergegeven. De kolommen die daarop volgen, genummerd 1 tot en met 13, geven de onderlinge samenhang weer tussen de variabelen.

Allereerst valt in deze tabel op dat de gemiddelde score van leiderschapsaspiraties, carrièresteun van de leidinggevende, carrièresteun van collega's en carrièresteun vanuit de directe privéomgeving allemaal duidelijk hoger zijn dan de gemiddelde score van 3 (bij een schaal van 1 tot 5). Dit betekent dat de respondenten bovengemiddelde leiderschapsaspiraties hebben en bovengemiddeld carrièresteun ontvangen van leidinggevenden, collega's en vanuit de privéomgeving.

De correlatiematrix laat verder zien dat een aantal controle variabelen een aantal significante relaties hebben met de afhankelijke variabele leiderschapsaspiraties. Zo correleert leeftijd ($r = -.38$; $p = < .01$), aantal jaar werkzaam in dezelfde organisatie ($r = -.30$; $p = < .01$) en aantal jaar werkzaam in dezelfde functie ($r = -.02$; $p = < .01$) met leiderschapsaspiraties. Deze correlaties zijn negatief. Voor leeftijd betekent de negatieve correlatie dat naarmate een persoon ouder wordt, diegene minder leiderschapsaspiraties heeft. Voor het aantal jaar werkzaam in dezelfde organisatie en aantal jaar werkzaam in dezelfde functie houdt dit in dat hoe langer iemand werkzaam is in dezelfde functie of dezelfde organisatie diegene minder leiderschapsaspiraties heeft. Daarnaast correleert de verhouding mannelijke en vrouwelijke collega's positief met leiderschapsaspiraties, wat erop duidt dat naarmate er meer mannelijke collega's zijn, dit in positief verband staat met de leiderschapsaspiraties die een individu heeft ($r = .30$; $p = < .001$).

Een belangrijke additionele bevinding voor dit onderzoek is dat de onafhankelijke variabele geslacht, negatief significant correleert met leiderschapsaspiraties ($r = -.37$; $p = < .01$). Dit betekent dat mannen meer leiderschapsaspiraties ervaren dan vrouwen. Tot slot valt op dat de onafhankelijke variabele, carrièresteun vanuit de directe privéomgeving, positief significant correleert met carrièresteun van collega's ($r = .32$; $p < .01$) en de mediërende variabelen carrièresteun van leidinggevende en carrièresteun van collega's sterk met elkaar samenhangen ($r = .50$; $p < .01$).

Nu volgen de correlaties tussen de onderzoeksvariabelen die centraal staan in het onderzoeksmodel.

	Mean (SD)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Geslacht	1,58 (0.50)	-												
2. Leeftijd	30.55 (9.1)	.1	-											
3. Opleidingsniveau	4.85 (1.00)	-.01	.10	-										
4. Aantal jaar werkzaam bij organisatie	4.5 (4,48)	.06	.64**	-.04	-									
5. Aantal jaar werkzaam in huidige functie	3.47 (3.88)	.06	.60**	-.03	.76**	-								
6. Verhouding m/v directe collega's	1.93 (0.75)	-.44**	-.03	-.05	.02	-.13	-							
7. Verhouding m/v management	4.57 (1,53)	-.39**	.09	-.05	.07	.01	.48**	-						
8. Nauwe samenwerking met vrouwelijke leidinggevende	1.53 (0.50)	.04	-.15	.02	-.13	-.13	-.16	-.31**	-					
9. Geslacht leidinggevende	1.36 (0.481)	.17	-.92	.04	-.13	-.15	-.19*	-.33**	.66**	-				
10. Leiderschapsaspiraties	3.62 (0.70)	-.37**	-.38**	.09	-.24*	-.30**	.35**	.16	-.04	-.12	-			
11. Carrièresteun leidinggevende	3.53 (0.78)	.08	-.03	.10	.06	-.13	.08	-.20	-.04	-.13	.08	-		
12. Carrièresteun collega's	3.98 (0.58)	.01	-.08	.07	-.11	-.17	-.03	-.07	-.04	-.07	.15	.50**	-	
13. Carrièresteun privéomgeving	3.87 (0.49)	.10	-.04	.08	.07	-.71	.02	-.09	-.02	-.03	.27**	.14	.32**	-

Tabel 1 : Correlatiematrix

$^{*}p < .05$; $^{**}p < .01$;

4.1.1. Samenhang tussen carrièresteun vanuit de leidinggevende en leiderschapsaspiraties

Uit de correlatieanalyse die is weergegeven in Tabel 1 is op te maken dat de carrièresteun die een werknemer ervaart van de leidinggevende geen significante correlatie heeft met leiderschapsaspiraties (r = .08, *p* = .37). Dit betekent dat er niet kan worden gesteld dat er een verband is tussen carrièresteun van de leidinggevende en de leiderschapsaspiraties van een individu. Uit de correlatieanalyse is ook af te lezen dat er geen significant verband is tussen het geslacht van een werknemer en de carrièresteun die een individu ervaart (r = .08, *p* = .40). Dit wil zeggen dat er ook niet geconstateerd kan worden dat vrouwen minder carrièresteun van hun leidinggevende ervaren dan mannen. Hypothese 1A (*Carrièresteun die een werknemer ervaart van de leidinggevende is positief gerelateerd aan leiderschapsaspiraties*) en hypothese 1B (*Vrouwen ervaren minder carrièresteun van de leidinggevende dan mannen)* worden dan ook verworpen.

4.1.2. Samenhang tussen carrièresteun vanuit collega's en leiderschapsaspiraties

Tussen carrièresteun van collega's en leiderschapsaspiraties is er geen significante correlatie gevonden (r = .15, *p* = .09). Dit wil zeggen dat er geen positief gerelateerd verband is tussen carrièresteun die werknemers ervaren en de leiderschapsaspiraties die zij hebben. Vervolgens is er gekeken naar het verband tussen geslacht en de steun die een werknemer ervaart van collega's. Deze bleek eveneens niet significant (r = .01, *p* = .88). Hieruit blijkt dat zowel hypothese 2A (*Carrièresteun die een werknemer ervaart van collega's is positief gerelateerd aan leiderschapsaspiraties)* en 2B (*Vrouwen ervaren minder carrièresteun van collega's dan mannen*) niet kunnen worden aanvaard.

4.1.3. Samenhang tussen carrièresteun vanuit de privéomgeving en leiderschapsaspiraties

Uit de correlatieanalyse blijkt dat carrièresteun vanuit de directe privéomgeving significant correleert met leiderschapsaspiraties (r = .27; *p* = < 0.01). Deze correlatie is laag en positief, wat inhoudt dat er een zwak positief verband is tussen carrièresteun vanuit de directe privéomgeving en leiderschapsaspiraties. Het verband tussen geslacht en carrièresteun vanuit de privéomgeving is niet significant (r = .10, *p* = .27).

Aangezien er een positief verband is tussen carrièresteun vanuit de privéomgeving en leiderschapsaspiraties kan hypothese 3A (*Carrièresteun die een werknemer ervaart vanuit de directe privéomgeving is positief gerelateerd aan leiderschapsaspiraties*) worden aanvaard. Er is echter geen significant verband gevonden voor de relatie tussen geslacht en carrièresteun die een werknemer

ervaart van mensen vanuit de privéomgeving. Hypothese 3B (*Vrouwen ervaren minder carrièresteun vanuit de directe privéomgeving dan mannen*) wordt om die reden verworpen.

4.1.6 Samenhang tussen de controlevariabelen, carrièresteun vanuit de directe privéomgeving en leiderschapsaspiraties

Om de eventuele invloed van de controlevariabelen op het gevonden significante verband tussen carrièresteun vanuit de directe privéomgeving en leiderschapsaspiraties te toetsen, is een partiele correlatieanalyse uitgevoerD. De controle variabelen die in deze analyse zijn meegenomen, zijn leeftijd, het aantal jaar dat de respondent werkzaam is bij een organisatie, het aantal jaar werkzaam in dezelfde functie en in hoeverre er sprake is van een mannelijke hiërarchie. Zowel leeftijd (r = .26 ; *p* = < .01), aantal jaar werkzaam bij dezelfde functie (r = .23 ; *p* = < .05) en aantal jaar werkzaam bij dezelfde organisatie (r = .25 ; *p* = < .01) hebben een negatieve invloed op de correlatie van carrièresteun vanuit de directe privéomgeving en leiderschapsaspiraties. De verhouding mannelijke en vrouwelijke collega's heeft daarentegen een positieve invloed op de correlatie (r = .31; *p* = < .01), wat wil zeggen dat naarmate een werknemer meer mannelijke collega's heeft dit positief gerelateerd is aan leiderschapsaspiraties. Wanneer er gecorrigeerd wordt voor het effect van de controlevariabelen is de correlatie tussen carrièresteun vanuit de privéomgeving en leiderschapsaspiraties alsnog significant (r = .24; *p* = < .01).

4.2 Mediatieanalyse

Na de correlatieanalyses zijn een aantal regressieanalyses uitgevoerd. De regressies van carrièresteun van de leidinggevende, carrièresteun van collega's en carrièresteun vanuit de privéomgeving komen achtereenvolgend aan bod. De regressieanalyses zijn weergegeven in Tabel 2. Hierbij hebben model 1 en 2 betrekking op hypothese 1D, model 3 en 4 betrekking op hypothese 2C en model 5 en 6 betrekking op hypothese 3C.

Het mediërende effect van carrièresteun vanuit de leidinggevende

Allereerst is de relatie van geslacht, de controlevariabelen en ervaren carrièresteun van de leidinggevende bekeken. Dit model heeft een verklaarde variantie 4% ($R^2 = .04$) maar is niet significant ($F = 1.61$, $p = .14$). Het model van ervaren carrièresteun en de controlevariabelen op leiderschapsaspiraties blijkt significant ($F = 3.53$, $p = < .01$) met een verklaarde variantie van 14,5% ($R^2 = 0.15$). Daarbij valt op dat de controlevariabele voor de verhouding vrouwelijk en mannelijke collega's als enige een positief significant effect heeft ($\beta = 0.37$, $p = < .01$). Dit wil zeggen dat het significante effect verklaard wordt door deze controle variabele.

Daarnaast blijkt bij het directe effect van geslacht op leiderschapsaspiraties (zie model 1β in Tabel 2) dat er een significant negatief effect is van geslacht op de leiderschapsaspiraties ($\beta = -.24$, $p = < .05$). Hierbij is de verklaringskracht 30% ($R^2 = .30$). De controlevariabelen leeftijd ($\beta = -.36$, $p = < .01$) en verhouding vrouwelijk en mannelijke collega's ($\beta = .22$, $p = < .05$) hebben beiden een significant effect in het model. Dit betekent dat een deel van de leiderschapsaspiraties ook deels verklaard wordt door de leeftijd en de verhouding vrouwelijk en mannelijke collega's. Voor de verhouding vrouwelijke en mannelijke collega's wil dit zeggen dat naarmate een persoon meer mannelijke collega's heeft, dit een positieve invloed heeft op de leiderschapsaspiraties.

Wanneer carrièresteun van de leidinggevende aan het model wordt toegevoegd (zie model 2β in Tabel 2), blijkt dat deze variabele geen significant effect heeft op de leiderschapsaspiraties ($\beta = .07$, $p = .59$). Daarnaast blijkt het negatieve effect van geslacht op de leiderschapsaspiraties lichtelijk toe te nemen ($\beta = .25$, $p = < .05$, en is de verklarende variantie 32% ($R^2 = .32$).

Aangezien er uit de correlaties en de regressieanalyse naar voren komt dat er niet wordt voldaan aan de voorwaarden voor mediatie, wijst dit erop dat carrièresteun van de leidinggevende geen mediërende rol speelt tussen geslacht en leiderschapsaspiraties. Hypothese 1D (*Gepercipieerd carrièresteun van de leidinggevende medieert de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties)* wordt dan ook verworpen.

Het mediërende effect van carrièresteun vanuit collega' s

De relatie van geslacht, de controle variabelen op ervaren carrièresteun van collega's blijkt een verklaarde variantie van 1,9% (R^2 = -.019) te hebben en blijkt niet significant (*F* = .72, *p* = . 66). Het model van ervaren steun vanuit collega's en de controle variabelen op leiderschapsaspiraties blijkt een verklaarde variantie van 2% te hebben (R^2 =.02) en significant (*F* = 3.60, *p* = < .01). Eveneens als bij carrièresteun van de leidinggevende heeft de verhouding vrouwelijke en mannelijke collega's als enige een positief significant verband met leiderschapsaspiraties (β = .37, *p* = < .01). Dit wil zeggen dat het significante effect van steun van de collega's op leiderschapsaspiraties verklaard wordt door deze controle variabele.

Dat er een directe relatie bestaat tussen geslacht, de controle variabelen, leeftijd en verhouding vrouwelijke en mannelijke collega's, en leiderschapsaspiraties is al eerder bevestigd in dit hoofdstuk (β = -.24, *p* = < .05, R^2 = .30). Wanneer de mediërende variabele carrièresteun van collega's aan dit model wordt toegevoegd (zie model 4β in Tabel 2) blijkt deze geen significant effect te hebben op leiderschapsaspiraties (β = .09, *p* = .39). Het effect van geslacht op leiderschapsaspiraties blijkt niet te veranderen (β =. 24, *p* = < .05) en de verklaarde neemt lichtelijk toe (R^2= .32).

Aangezien er uit de correlaties en de regressieanalyse is gebleken dat er niet wordt voldaan aan de voorwaarden voor mediatie, wijst dit erop dat carrièresteun van collega's geen mediërende rol speelt tussen geslacht en leiderschapsaspiraties en wordt hypothese 2C (*Ervaren carrièresteun van collega's medieert de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties*) verworpen.

Het mediërende effect van carrièresteun vanuit de directe privéomgeving

Voor het model van geslacht en de controlevariabelen op ervaren carrièresteun vanuit de privé omgeving is de relatie niet significant (*F* = 1.28, *p* =.30) en is de verklaarde variantie 9% (R^2 = .09). Het model van carrièresteun vanuit de privéomgeving, de controle variabelen en leiderschapsaspiraties is significant (*F* = 5.73, *p* = <.001) met een verklaringskracht van 33% (R^2 = .33). Het effect van carrièresteun vanuit de privéomgeving op leiderschapsaspiraties is significant (β = .21, *p* = <.05). Daarnaast hebben de controle variabelen leeftijd (β = -.36, *p* = < .01) en de verhouding vrouwelijk en mannelijke collega's (β = .21, *p* = <.05) een significant effect op leiderschapsaspiraties.

Zoals eerder benoemd in dit hoofdstuk is er een directe relatie tussen geslacht, de controle variabelen leeftijd en de verhouding vrouwelijk en mannelijke collega's op leiderschapsaspiraties (β = -.24, *p* = < .05, R^2 = .30).Wanneer de mediërende variabele carrièresteun vanuit de privéomgeving aan dit model wordt toegevoegd (zie model 6β Tabel 2), blijkt deze een significant effect te hebben op leiderschapsaspiraties (β = .26 ; *p* = .01). Het effect van geslacht op leiderschapsaspiraties blijkt lichtelijk toe te nemen (β =. 28 *p* = < .05) en de verklaarde variantie neemt lichtelijk toe (R^2= .37).

Aangezien er geen significante relatie is van geslacht op carrièresteun van en het significante verband tussen geslacht en leiderschapsaspiraties significant blijft na het toevoegen van de variabele carrièresteun vanuit de privéomgeving, kan er niet gesteld worden dat carrièresteun vanuit de directe privéomgeving de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties medieert. Hypothese 3C (*Gepercipieerd carrièresteun vanuit de directe privéomgeving medieert de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties*) kan dan ook niet worden bevestigd.

Tabel 2: Regressieanalyse

	Carrièresteun leidinggevende			Carrièresteun collega's			Carrièresteun privéomgeving	
	Model 1β	Model 2β		Model 3β	Model 4β		Model 5β	Model 6β
Geslacht	-.24*	-.25*	Geslacht	-.24*	-.24*	Geslacht	-.24**	-.28**
Leeftijd	-.36**	-.36*	Leeftijd	-.36**	-36**	Leeftijd	-.36**	.32**
Aantal jaar werkzaam bij dezelfde organisatie	.06	.11	Aantal jaar werkzaam dezelfde organisatie	.06	.06	Aantal jaar werkzaam dezelfde organisatie	.06	-.03
Aantal jaar werkzaam in huidige functie	-.08	-.05	Aantal jaar werkzaam in huidige functie	-.08	-0.06	Aantal jaar werkzaam in huidige functie	-.08	.01
Verhouding mannelijke en vrouwelijke collega's	.22**	.58**	Verhouding mannelijke en vrouwelijke collega's	.22**	.23*	Verhouding mannelijke en vrouwelijke collega's	.22**	.22*
Carrièresteun leidinggevende		.07	Carrièresteun collega's		.09	Carrièresteun privéomgeving		.26**
R^2	.30	.32	R^2	.30	.32	R^2	.30	.37
F	8.81**	7.84**	F	8.81**	7.54**	F	8.81**	9.53**
ΔR^2		.02	ΔR^2		.02	ΔR^2		.7
ΔF		.97**	ΔF		1.27**	ΔF		.72**

Noot: $^{*}p < .05$; $^{**}p < .01$

4.2 Moderatoranalyse

Voor het toetsen van het modererende effect van het geslacht van de leidinggevende op de relatie tussen geslacht van de medewerker en carrièresteun van de leidinggevende (hypothese 1C) is er een moderatieanalyses uitgevoerd. Om het modererende effect van het geslacht van de leidinggevende op de relatie tussen geslacht van de medewerker en carrièresteun van de leidinggevende te toetsen, is gebruik gemaakt van een univariate variantieanalyse (ANOVA).

4.2.1 Het modererende effect van het geslacht van de manager

Voordat de univariate variantieanalyse uitgevoerd kon worden, zijn de vier te onderscheiden groepen respondenten samengevoegd tot één variabele. Deze groepen zijn gevormd op basis van het geslacht van de respondenten en het geslacht van de leidinggevende van de respondent. Er is een groep vrouwelijke respondenten met een vrouwelijke leidinggevende (groep 1), een groep vrouwelijke respondenten met een mannelijke leidinggevende (groep 2), een groep mannelijke respondenten met een vrouwelijke leidinggevende (groep 3), en een groep mannelijke respondenten met mannelijke leidinggevenden (groep 4). In Tabel 3 wordt de verdeling van het aantal respondenten per groep weergegeven.

Tabel 3: Verdeling van het aantal respondenten in groepen op basis van hun geslacht en dat van hun leidinggevende

	Vrouwelijke respondent	Mannelijke respondent
Vrouwelijke leidinggevende	29	13
Mannelijke leidinggevende	39	36

Uit Tabel 3 blijkt dat zowel de vrouwelijke als de mannelijke respondenten vaker een mannelijke leidinggevenden hebben. Wat opvalt is dat bijna de helft (42%) van de vrouwelijke respondenten aangeeft een vrouwelijke leidinggevende te hebben terwijl van de mannelijke respondenten slechts (26%) aangeeft een vrouwe als leidinggevende te hebben.

Om te controleren of de varianties van de groepen aan elkaar gelijk zijn is er een Levene's test uitgevoerd. De Levene's test voor carrièresteun van een leidinggevende is niet significant (p = .34) , wat inhoudt dat de assumptie van homogeniteit van de varianties niet wordt overtreden, en de verschillende groepen met elkaar mogen worden vergeleken.

Uit de univariate analyse blijkt dat het interactie-effect van het geslacht van een medewerker en geslacht van een leidinggevende niet significant is (p = .96). Dit betekent dat de verschillen tussen de groepen niet verklaard kunnen worden uit een gecombineerd effect van beide factoren. Hiermee wordt hypothese 1C (*Vrouwen ervaren meer carrièresteun van een vrouwelijke leidinggevende dan een mannelijke leidinggevende)* verworpen.

HOOFDSTUK 5: CONCLUSIE EN DISCUSSIE

In dit hoofdstuk zal allereerst antwoord worden gegeven op de centrale vraagstelling van dit onderzoek. Vervolgens komen de beperkingen van dit onderzoek, de aanbevelingen voor vervolgonderzoek en de implicaties voor zowel theorie als praktijk aan bod.

5.1 Beantwoording van de centrale vraagstelling

De vraagstelling die in dit onderzoek centraal stond, was als volgt: *In hoeverre beïnvloedt gepercipieerd carrièresteun de leiderschapsaspiraties en heeft gepercipieerd carrièresteun een mediërend effect op de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties?*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zijn op grond van theorie een aantal hypothesen geformuleerd. De verschillende variabelen die in dit onderzoek zijn meegenomen, bieden inzicht in verschillen op individueel niveau (geslacht) en op het vlak van het individu in relatie tot de leidinggevende, collega's en mensen uit hun directe privéomgeving.

Ten eerste werd er verwacht dat de carrièresteun die een werknemer ervaart van de leidinggevende een positieve relatie had met leiderschapsaspiraties. Ten tweede werd er verwacht dat vrouwen minder carrièresteun van hun leidinggevende ervaarden dan mannen. Daarnaast werd er verwacht dat vrouwen meer carrièresteun van een vrouwelijke leidinggevende ervaarden dan van een mannelijke leidinggevende.

Voor de gepercipieerde carrièresteun van collega's werd er eveneens verwacht dat deze een positief verband had met leiderschapsaspiraties. Daarbij was de verwachting dat vrouwen minder carrièresteun van collega's ervaarden dan mannen. Wat betreft de relatie tussen de carriersteun die een werknemer ervaarde vanuit de privéomgeving en leiderschapsaspiraties werd er evenzeer verwacht dat er een positief verband was. Tevens werd er verwacht dat vrouwen minder steun ervaarden vanuit de directe privéomgeving dan mannen.

Tot slot was de verwachting dat carrièresteun vanuit de leidinggevende, collega's en de privéomgeving de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties medieerden.

Kijkend naar de relatie tussen geslacht en gepercipieerd carrièresteun vanuit de leidinggevende, collega's en de directe privéomgeving blijkt geen enkele van deze relaties significant. Dit is een interessante uitkomst gezien er in eerder onderzoek is aangetoond dat er genderverschillen aanwezig zijn in de steun die werknemers ervaren vanuit de verschillende bronnen (Hoobler et al., 2014; Greenglass, 2002; Kay & Hagan, 1998; Neff & Karney, 2005). Daarnaast bleek de verwachting dat vrouwen meer carrièresteun ervaarden van een vrouwelijke leidinggevende ook niet significant. Een mogelijke verklaring voor bovenstaande niet significante uitkomsten kan zijn dat sekse niet de

gepercipieerde carrièresteun bepaald, maar de feminiene en masculiene eigenschappen die een individu bezit (Reevy & Maslach, 2001). Zo zou het bijvoorbeeld zo kunnen zijn dat een vrouw die zelfverzekerd, autoritair en assertief is meer steun van een leidinggevende ontvangt in haar carrièreambities dan een vrouw die deze eigenschappen niet of in mindere mate bezit.

Er bleek ook geen significant verschil te zitten in de carrièresteun die een werknemer ervaart vanuit de leidinggevende en leiderschapsaspiraties. Dat de steun van een leidinggevende geen invloed heeft op de leiderschapsaspiraties van een werknemer is een interessante uitkomst aangezien uit eerder onderzoek (Greenhaus & Litzky, 2007; Hoobler et al., 2014; Erlemann, 2016)) is gebleken dat er een positief verband bestaat tussen deze relatie. Daarnaast bleek het verband relatie tussen collega's en leiderschapsaspiraties eveneens niet significant. Hoewel de relatie tussen gepercipieerd carrièresteun vanuit collega's en leiderschapsaspiraties onderbelicht is gebleven in eerder onderzoek, is de uitkomst opvallend, gezien eerder onderzoek (Eby et al., 2015) heeft aangetoond dat steun vanuit collega's een positieve invloed kan hebben op ambities.

Een verklaring voor bovenstaande benoemde uitkomsten kan zijn dat werknemers zich minder afhankelijk opstellen van anderen binnen een organisatie, doordat men minder de neiging heeft om voor één organisatie voor lange tijd werkzaam te zijn. In plaats daarvan kan het zijn dat men meer het hef in eigen handen neemt voor haar of zijn carrièreontwikkeling (Bravo, Seibert, Kraimer, Wayne, Liden, 2015). Hierdoor is de invloed die leidinggevende en collega's hebben op de leiderschapsaspiraties mogelijkerwijs minder van invloed op de ambities naar een leidinggevende functie. Een andere mogelijkheid kan zijn dat de carrièresteun die een werknemer ontvangt van een leidinggevende en collega's niet aansluit bij de carrièresteun waar een persoon behoefte aan heeft.

Gekeken naar de invloed die gepercipieerd carrièresteun vanuit de privéomgeving heeft op leiderschapsaspiraties, blijkt er een positief significant verband te zijn. Dit wordt ook ondersteund door eerdere studies (Garcia et al., 2011 ; Lent et al., 2008).

Uit bovenstaande uitkomsten valt te concluderen dat de drie bronnen van gepercipieerd carrièresteun, te benoemen carrièresteun vanuit de leidinggevende, collega's en privéomgeving geen mediërende rol spelen in de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties. Dit kan mogelijk verklaard worden doordat leiderschapsaspiraties en gepercipieerd carrièresteun beïnvloedt worden door andere factoren (zie paragraaf 5.3).

5.2 Additionele resultaten

Naast de resultaten van de getoetste hypothetische verwachtingen, biedt de verzamelde data ook andere interessante inzichten.

Ten eerste bleek, weliswaar zoals verwacht op grond van de theorie (Erlemann, 2016; Hoobler et al., 2014), dat vrouwen in dit onderzoek minder leiderschapsaspiraties hadden dan mannen (r= -

.37; *p* = < .01).

Ten tweede bleek uit de correlatiematrix (zie Tabel 1) dat leeftijd negatief correleert met leiderschapsaspiraties (r = -.38; *p* = < .01). Het is denkbaar dat naarmate een persoon ouder wordt, de kans op een leidinggevende functie verkleind, wat vervolgens van invloed is op de leiderschapsaspiraties.

Dit geldt eveneens voor het aantal jaar werkzaam bij de organisatie (r = -.30; *p* = < .01) en het aantal jaar in dezelfde functie (r = -.30; *p* = < .01) welke ook negatief correleren met leiderschapsaspiraties. Mogelijk bestaat naarmate een werknemer langer werkzaam is bij een organisatie, of voor langere tijd dezelfde functie bekleed, het beeld dat de kans voor het verkrijgen van een leidinggevende functie steeds kleiner wordt. Ook kan het zijn dat de behoeftes van een werknemer veranderen. Zo zou het denkbaar zijn dat een werknemer zich meer wil gaan specialiseren in zijn of haar eigen functie in plaats van verticaal door te groeien.

Een opvallend additioneel resultaat is dat naarmate een werknemer omgeven wordt door meer mannelijke collega's, dit in positief verband staat met leiderschapsaspiraties (r = .30; *p* = < .001). Een verklaring hiervoor kan gevonden worden in de organisatiecultuur. Wanneer een werknemer meer wordt omgeven door mannen in een organisatie, is het denkbaar dat er eerder sprake is van een masculiene organisatiecultuur. Een masculiene organisatiecultuur wordt door Hofstede (1998) omschreven als een macht georiënteerde cultuur waarin het promoten van onafhankelijkheid, autonomie, hiërarchische relaties, competities en de oriëntatie op de taak kenmerkend is. Mogelijkerwijs is de aspiratie naar een leidinggevende functie in deze organisatiecultuur hoger gezien ambitie een prominentere rol speelt in de masculiene cultuur (Hofstede, 1998).

Tot slot bleek carrièresteun vanuit de leidinggevende positief significant te correleren met carrièresteun die een werknemer ervaart van collega's (r = .32; *p* < .01). Het is denkbaar dat een werknemer die meer steun ontvangt van een leidinggevende ook meer steun ontvangt van collega's. Dit kan bijvoorbeeld doordat de leidinggevende instrueert dat collega's diegene meer carrièresteun dienen te bieden. Daarnaast kan het ook zo zijn dat collega's zien dat een werknemer gesteund wordt door een leidinggevende en daardoor wellicht (on)bewust meer steun bieden aan diegene.

5.3 Beperkingen van dit onderzoek

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen.

Ten eerste zijn de respondenten geworven door middel van het netwerk van de onderzoeker waardoor de steekproef niet aselect is gekozen. Een aselecte steekproef heeft als voordeel dat ieder element van de doelpopulatie een gelijke kans heeft om in het onderzoek te worden opgenomen (Van der Velde et al., 2015). Er is voor gekozen om respondenten via het sociale netwerk te verwerven om zoveel mogelijk respondenten te bereiken. Echter is de omvang van de groep respondenten (N = 138)

maar een kleine groep van het totaal aantal mensen in de gehele doelpopulatie. Daarnaast is het grootste gedeelte van de respondenten hoogopgeleid (HBO 60,7% en WO 21,4 %). Dit heeft als gevolg dat de generaliseerbaarheid van dit onderzoek beperkend is.

Een tweede beperking is dat het precieze responscijfer onbekend is. Doordat er geen inzicht is in het aantal respondenten dat is benaderd om deel te nemen aan het onderzoek, kan er ook niet worden aangegeven wat de non - respons is. De mensen die niet hebben deelgenomen aan dit onderzoek kunnen verschillen met de respondenten die wel hebben deelgenomen, waardoor er vertekeningen van de resultaten kan optreden en de representativiteit van dit onderzoek ter discussie gesteld kan worden.

Daarnaast werd in dit onderzoek carrièresteun van de partner, vrienden en kennissen gemeten door middel van één meetschaal waarin geen onderscheid werd gemaakt tussen de verschillende bronnen. Hierdoor is het onduidelijk welke bron(nen) invloed heeft-hebben op leiderschapsaspiraties.

Tevens is in dit onderzoek het aantal significante resultaten relatief laag. Dit hangt mogelijk samen met de variantie van de scores op de verschillende variabelen (Bryman, 2012). Voor de variabelen die centraal stonden in dit onderzoek zijn de standaarddeviaties lager dan 1. Dit houdt in dat de spreiding van de scores vergeleken met het gemiddelde van de verschillende meetschalen relatief laag is, waardoor er mogelijk minder significante resultaten gevonden zijn.

Een denkbare verklaring voor de lage spreiding is dat de respondenten mogelijk sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven (Van der Velde et al., 2015). De respondenten in het onderzoek zijn verkregen via het sociale netwerk van de onderzoeker. Mogelijk bestaat het idee bij de respondenten dat de onderzoeker op basis van achtergrondkenmerken zoals leeftijd, geslacht en sector kan achterhalen wie de vragenlijst had ingevuld, wat mogelijk van invloed kan zijn op de wijze waarop de vragenlijst is ingevuld.

Een volgende beperking is het cross-sectionele karakter van het onderzoek. Doordat de vragenlijst op één moment is afgenomen is het niet mogelijk om uitspraken te doen over causaliteit (Bryman, 2012). Zo kan er niet gezegd worden of de aspiraties van mannen en vrouwen veranderen in de loop van de tijd. Deze beperking kan in vervolgonderzoek vermeden worden door gebruik te maken van longitudinaal onderzoek met meerdere meetmomenten (Bryman, 2012).

Tot slot is een beperking van dit onderzoek dat de invloed die andere factoren op leiderschapsaspiraties hebben, niet konden worden meegenomen. De factoren die wel zijn meegenomen in dit onderzoek zijn gekozen op basis van literatuuronderzoek. Desalniettemin bleek enkel carrièresteun vanuit de privéomgeving een significante invloed te hebben op leiderschapsaspiraties.

5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Aan de hand van dit onderzoek, kunnen er een aantal aanbevelingen worden gegeven voor vervolgonderzoek.

Allereerst is er uit de resultaten gebleken dat er geen genderverschillen waren in gepercipieerd carriersteun. Een verklaring daarvoor kan zijn dat niet sekse van invloed is op de carrièresteun die een werknemer ervaart, maar de mate waarin een individu feminiene en/of masculiene eigenschappen bezit (Reevy & Maslach, 2001). Vervolgonderzoek zou zich dan ook kunnen richten op het verband tussen mannelijke en vrouwelijke eigenschappen, leiderschapsaspiraties en de invloed van carrière steun op deze relatie.

Daarnaast komt uit de resultaten naar voren dat carrièresteun vanuit de privéomgeving een positief significante invloed heeft op leiderschapsaspiraties. Gezien er geen onderscheid gemaakt is in de steun die een werknemer ontvangt van bijvoorbeeld een partner, familie, vrienden en kennissen zou het voor vervolgonderzoek interessant zijn om hier wel een onderscheid in te maken.

Het is opvallend dat enkel carrièresteun vanuit de privéomgeving positief gerelateerd is aan leiderschapsaspiraties. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat carrièresteun niet zozeer invloed heeft op de gewenste aspiraties, die in dit onderzoek centraal stonden, maar meer invloed heeft op de bepalende aspiraties. Dat wil zeggen dat carrièresteun het gedrag waarin de leiderschapsaspiraties worden geuit gestimuleerd wordt door bijvoorbeeld de steun van een leidinggevende. Vervolgonderzoek naar de invloed van de verschillende bronnen van carrièresteun op bepalende aspiraties zou moeten uitwijzen of dit daadwerkelijk zo is.

Uit de additionele resultaten is geconstateerd dat er tussen leiderschapsaspiraties en het aantal mannelijke collega's een positief verband is. Dit zou mogelijk verklaard kunnen worden door een masculiene organisatiecultuur waarin het hebben van ambities een prominentere rol inneemt (Hofstede, 1998). Onderzoek naar de invloed van een feminiene en masculiene organisatiecultuur op leiderschapsaspiraties zou dan ook interessant kunnen zijn voor vervolgonderzoek.

Tot slot zou, gezien uit dit onderzoek blijkt dat vrouwen minder leiderschapsaspiraties hebben dan mannen, andere factoren die eveneens van invloed kunnen zijn op de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties kunnen worden onderzocht in vervolgonderzoek. Zo blijkt bijvoorbeeld uit eerder onderzoek dat vrouwen minder erkenning krijgen voor hun prestaties (Fels, 2004). Het gebrek aan erkenning zou een negatieve weerslag kunnen hebben op de leiderschapsaspiraties van vrouwen. Of erkenning en andere factoren van invloed zijn op leiderschapsaspiraties zou eventueel vastgesteld kunnen worden door middel van kwalitatief onderzoek.

5.5 Implicaties voor de theorie

Dit onderzoek had als doel het bieden van theoretisch inzicht in de rol die carrièresteun had op de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties.

Gezien het feit dat slechts één van de opgestelde hypothesen kon worden bevestigd, zijn deze op theorie gebaseerde verwachtingen voor een groot deel niet ondersteund. Dit betekent dat de gebruikte theorie voor deze groep respondenten niet volledig lijkt op te gaan. Zo blijkt uit dit onderzoek dat er bijvoorbeeld niet vanzelfsprekend vanuit kan worden gegaan dat vrouwen minder carrièresteun ervaren dan mannen. Daarnaast is de verwachting dat carrièresteun vanuit de leidinggevende en collega's leiderschapsaspiraties positief gerelateerd zijn aan leiderschapsaspiraties eveneens niet bevestigd. Het beeld dat vrouwen meer carrièresteun van vrouwelijke ervaren dan van mannelijke leidinggevende gaat eveneens niet op voor dit onderzoek. Dat gepercipieerd carrièresteun een mediërende rol speelt in de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties blijkt voor deze groep respondenten dan ook niet van toepassing te zijn.

Daarentegen blijkt de verwachting dat werknemers die carrièresteun vanuit de privéomgeving wel positief gerelateerd te zijn aan leiderschapsaspiraties. Ook blijkt uit dit onderzoek dat vrouwen minder leiderschapsaspiraties ervaren dan mannen. Op deze twee vlakken wordt de theorie dan ook bevestigd.

5.6 Implicaties voor de praktijk

Dit onderzoek heeft aangetoond dat een leidinggevende geen invloed heeft op de leiderschapsaspiraties van een werknemer. Zoals aangegeven in 5.1 kan dit mogelijk verklaard worden doordat een werknemer zich onafhankelijker van de organisatie opstelt in haar of zijn carrière ontwikkeling. Echter, kan het ook inhouden dat werknemers niet de juiste steun ontvangen voor hun carrièreambities. Om werknemers te behouden en te motiveren is het belangrijk dat leidinggevenden begrijpen wat werknemers motiveert en hoe zij als leidinggevenden daar het beste een bijdrage aan kunnen leveren om uitstroom te voorkomen.

Daarnaast bleek, ondanks dat de gemiddelde score niet laag was, dat sommige respondenten op carrièresteun vanuit de leidinggevenden, wel degelijk laag scoorden. Op een schaal van één tot vijf, scoorden sommige respondenten op de steun van de leidinggevende zelfs gemiddeld een één. Het is van belang dat leidinggevenden betrokken zijn bij hun werknemers. Niet alleen om zo uitstroom tegen te gaan maar ook om werknemers gemotiveerd te houden (Hoobler et al., 2014). Om inzicht te krijgen in factoren die de gepercipieerde steun van de leidinggevende bevorderen, is het belangrijk dat leidinggevenden hier (extra) tijd aan besteden, bijvoorbeeld tijdens persoonlijke ontwikkelingsplan-gesprekken of de functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Tot slot blijkt uit dit onderzoek dat naarmate een werknemer langer in dienst is, of naarmate een werknemer dezelfde functie bekleedt, zij minder leiderschapsaspiraties ervaren. Hoewel ambities gedurende een loopbaan kunnen veranderen, is het belangrijk om na te gaan waarom deze behoefte naar een leidinggevende functie is veranderd. Het is dan ook aan te raden om extra aandacht te besteden aan de behoeftes van werknemers die voor langere tijd werkzaam zijn bij dezelfde organisatie of voor langere tijd dezelfde functie bekleden.

5.7 Algemene conclusie

In dit onderzoek is onderzocht of gepercipieerd carrieresteun vanuit de leidinggevende, collega's en mensen uit de directe privéomgeving invloed hebben op leiderschapsaspiraties én of gepercipieerd carrièresteun een mediërende rol speelt op de relatie tussen geslacht en leiderschapsaspiraties. Uit de analyses is gebleken dat vrouwen minder leiderschapsaspiraties ervaren dan mannen, maar dat dit niet verklaard wordt door middel van gepercipieerd carrièresteun. Zo blijkt er geen significant genderverschil te zijn in de steun die een werknemer ervaart van een leidinggevende, collega's en mensen vanuit de directe privéomgeving. Ook blijkt het geslacht van de leidinggevende geen invloed te hebben op de gepercipieerde carrièresteun van een vrouwelijke werknemer. Van de carrièresteun die een werknemer ervaart vanuit de leidinggevende, collega's en mensen vanuit de directe privéomgeving, blijkt alleen carrièresteun vanuit de privéomgeving positief significant te relateren aan leiderschapsaspiraties. Gezien dit onderzoek geen inzicht heeft verworven in factoren die de ondervertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende posities verklaren, is verder onderzoek nodig.

Literatuurlijst

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*,*51*(6), 1173.

Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American psychologist*, *52*(2), 130.

Benschop, Y., van den Brink, M., Doorewaard, H., & Leenders, J. (2013). Discourses of ambition, gender and part-time work. *human relations*,*66*(5), 699-723.

Bravo, J., Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2015). Measuring Career Orientations in the Era of the Boundaryless Career.*Journal of Career Assessment*.

Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford university press.

Centraal Bureau voor de Statistiek (2015). Minder mannen managen. Geraadpleegd via: https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/39/minder-mannen-managen

Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, *93*(5), 1082.

Cousins, R., Mackay, C. J., Clarke, S. D., Kelly, C., Kelly, P. J., & McCaig, R. H. (2004). 'Management standards' work-related stress in the UK: Practical development. *Work & Stress*, *18*(2), 113-136.

Eagly, A. H. (2012). Women as leaders: Progress through the labyrinth.

Eagly, A. H., & Johannesen, S. MC, & van Engen, ML (2003). Transformational, transactional, and laissez-fair leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, *29*(4), 569-591.

Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, *117*(1), 125.

Eagly, A. H., Wood, W., & Diekman, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. *The developmental social psychology of gender*, 123-17

Erlemann, C. (2016). *Gender and Leadership Aspiration* (Doctoral dissertation, Erasmus School of Economics (ESE).

Evans, A. M., Carney, J. S., & Wilkinson, M. (2013). Work–life balance for men: Counseling implications. *Journal of counseling & development*,*91*(4), 436-441.

Fels, A. (2004). Do women lack ambition?. *Harvard Business Review*,*82*(4), 50-60.

Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 419-437.

Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000). *Work and family--allies or enemies?: what happens when business professionals confront life choices*. Oxford University Press, USA.

Garcia, P. R. J. M., Restubog, S. L. D., Toledano, L. S., Tolentino, L. R., & Rafferty, A. E. (2011). Differential moderating effects of student-and parent-rated support in the relationship between learning goal orientation and career decision-making self-efficacy. *Journal of Career Assessment*, 1069072711417162.

Gordon, J. R., & Whelan-Berry, K. S. (2004). It takes two to tango: An empirical study of perceived spousal/partner support for working women.*Women in Management Review*, *19*(5), 260-273.

Greenglass, E. R. (2002). Work stress, coping, and social support: Implications for women's occupational well-being.

Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. (1990). Organizational experiences and career success of black and white managers. *Academy of Management Journal*, *33*(1), 64-86.

Hayton, J. C., Carnabuci, G., & Eisenberger, R. (2012). With a little help from my colleagues: A social embeddedness approach to perceived organizational support. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(2), 235-249.

Hoobler, J. M., Lemmon, G., & Wayne, S. J. (2014). Women's Managerial Aspirations An Organizational Development Perspective. *Journal of Management*, *40*(3), 703-730.

Huffman, A. H., Watrous-Rodriguez, K. M., & King, E. B. (2008). Supporting a diverse workforce: What type of support is most meaningful for lesbian and gay employees?. *Human Resource Management*, *47*(2), 237-253.

Joshi, A., Son, J., & Roh, H. (2015). When can women close the gap? A meta-analytic test of sex differences in performance and rewards.*Academy of Management Journal*, *58*(5), 1516-1545.

Kay, F. M., & Hagan, J. (1998). Raising the bar: The gender stratification of law-firm capital. *American Sociological Review*, 728-743.

King, L. A., Mattimore, L. K., King, D. W., & Adams, G. A. (1995). Family support inventory for workers: A new measure of perceived social support from family members. *Journal of Organizational Behavior*, *16*(3), 235-258.

Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms.*Psychological bulletin*, *137*(4), 616.

Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel psychology*, *64*(2), 289-313.

Lent, R. W., & Brown, S. D. (2013). Social cognitive model of career self-management: Toward a unifying view of adaptive career behavior across the life span. *Journal of counseling psychology*, *60*(4), 557.

Lent, R. W., Lopez, A. M., Lopez, F. G., & Sheu, H. B. (2008). Social cognitive career theory and the prediction of interests and choice goals in the computing disciplines. *Journal of Vocational Behavior*, *73*(1), 52-62.

Litzky, B. E. (2002). *Senior management aspirations of managers and professionals: a career decision-making perspective* (Doctoral dissertation, Drexel University.

Litzky, B., & Greenhaus, J. (2007). The relationship between gender and aspirations to senior management. *Career Development International*,*12*(7), 637-659.

Marcinkus, W. C., Whelan-Berry, K. S., & Gordon, J. R. (2007). The relationship of social support to the work-family balance and work outcomes of midlife women. *Women in Management Review*, *22*(2), 86-111.

Merens A, Van den Brakel M, Hartgers M and Hermans B (2014). Emancipatiemonitor 2014. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau en Centraal Bureau voor de Statistiek.

Nabi, G. R. (2001). The relationship between HRM, social support and subjective career success among men and women. *International journal of manpower*, *22*(5), 457-474.

Neff, L. A., & Karney, B. R. (2005). Gender differences in social support: a question of skill or responsiveness?. *Journal of personality and social psychology*, *88*(1), 79.

Østergaard, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, *40*(3), 500-509.

Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (2003). Gender, gender identity, and aspirations to top management. *Women in Management Review*, *18*(1/2), 88-96.

Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of applied psychology*, *84*(4), 529.

Reevy, G. M., & Maslach, C. (2001). Use of social support: Gender and personality differences. *Sex roles*, *44*(7-8), 437-459.

Silva, A. P., Ahmad, A., Omar, Z., & Rasdi, R. M. (2012). Personal social support and non-support in career aspirations towards senior management amongst women in middle management: Multiple dimensions and implications on measurement. *Asian Social Science*, *8*(11), 205.

Sools, A. M., Engen, M. V., & Baerveldt, C. (2007). Gendered career-making practices: On doing ambition or how managers discursively position themselves in a multinational corporation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *80*(3), 413-435.

Tharenou, P. (2001). Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management?. *Academy of management Journal*, *44*(5), 1005-1017.

Tharenou, P., & Conroy, D. (1994). Men and women managers' advancement: personal or situational determinants?. *Applied psychology*,*43*(1), 5-31

Tharenou, P., & Terry, D. J. (1998). Reliability and Validity of Scores on Scales to Measure Managerial Aspirations. *Educational and Psychological Measurement*, *58*(3), 475-492.

Van der Velde, M., Jansen, P. & Dikkers, J. (2013) *Toegepast onderzoek; opzetten, uitvoeren en rapporteren.* Hilversum: Concept Uitgeefgroep.

Van Engen M, Dikkers J, Vinkenburg C and De Rooy E (2009) Career success of fathers and mothers: The impact of motherhood ideology, work-home culture, and work-home arrangements. Gedrag & Organisatie 22(2): 146–171

Wallace, J. E., & Jovanovic, A. (2011). Occupational similarity and spousal support: A study of the importance of gender and spouse's occupation.*Relations Industrielles/Industrial Relations*, 235-255.

Walsh, J. (2012). Not worth the sacrifice? Women's aspirations and career progression in law firms. *Gender, Work & Organization*, *19*(5), 508-531.

Bijlage

Bijlage 1: de vragenlijst

Beste respondent,

Bedankt dat je de tijd neemt om aan mijn onderzoek deel te nemen!

Mijn naam is Samantha Savarimuthu. Ik zit momenteel in mijn afstudeerjaar voor de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. In het kader van mijn afstudeerscriptie doe ik onderzoek naar carrièreontwikkeling.

Het invullen van de vragenlijst kost zo'n 5 á 10 minuten. De ingevulde gegevens zullen vertrouwelijk behandeld worden en uitsluitend worden gebruikt voor dit onderzoek.

Jouw medewerking aan dit onderzoek wordt zeer gewaardeerd, zonder jouw hulp zou ik mijn onderzoek niet kunnen doen!

Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen:

	Geheel Oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Geheel Eens
1. Mijn aspiraties met betrekking tot professionele erkenning en prestaties zijn zeer hoog	0	0	0	0	0
2. Ik heb geen ambitie om leidinggevende te worden (als een non-manager) of een hogere management positie te bekleden (als een manager) *	0	0	0	0	0
3. Ik zou graag een invloedrijke positie binnen de afdeling/organisatie willen hebben	0	0	0	0	0
4. Ik zou het niet erg vinden om hetzelfde werk te blijven doen	0	0	0	0	0
5. Ik zou niet willen doorgroeien naar een positie met meer verantwoordelijkheid	0	0	0	0	0
6. Ik zou graag willen doorgroeien naar een hogere positie binnen het management in de komende 5 jaar	0	0	0	0	0
7. Voor mij weegt de romslomp van een hogere management positie niet op tegen de voordelen*	0	0	0	0	0
8. Ik zou graag doorgroeien naar een functie waarin ik invloed heb, of meer invloed heb, op beleidsbeslissingen	0	0	0	0	0
9. Een promotie naar een hogere positie binnen management betekent meer zorgen en zou daarom moeten worden vermeden *	0	0	0	0	0
10. Het zou goed zijn om in een positie te zitten waarin ik mijzelf kan ontwikkelen, managen en beleidsmaatregelen en activiteiten van een werkgebied kan coördineren (als een non manager) of een essentiëler werkgebied) (als een manager)	0	0	0	0	0

11. Ik zou graag een baan willen hebben met een hogere mate van verantwoordelijkheid, en zou het niet erg vinden als ik uiteindelijk niet meer het werk zou doen wat is gerelateerd aan mijn technische expertise	0	0	0	0	0
12. Ik ben van plan te solliciteren naar een hogere management positie	0	0	0	0	0
13. Mijn plannen bevatten het bereiken van een hogere positie binnen het management	0	0	0	0	0

Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen

	Geheel Oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Geheel Eens
1. Mijn leidinggevende neemt de tijd om te leren over mijn carrièredoelen en ambities	0	0	0	0	0
2. Mijn leidinggevende bekommerd zich over het behalen van mijn carrièredoelen	0	0	0	0	0
3. Mijn leidinggevende houdt mij op de hoogte over de verschillende carrièremogelijkheden die er voor mij zijn binnen de organisatie	0	0	0	0	0
4. Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik waardering krijg als ik iets substantieels voor mijn werk afrond.	0	0	0	0	0
5. Mijn leidinggevende geeft mij waardevolle feedback over mijn prestaties	0	0	0	0	0
6. Mijn leidinggevende geeft mij waardevol advies over het verbeteren van mijn prestaties wanneer dit nodig is	0	0	0	0	0
7. Mijn leidinggevende ondersteunt mijn behoefte aan aanvullende training en opleiding die nodig zijn voor mijn verdere carrière	0	0	0	0	0
8. Mijn leidinggevende biedt opdrachten die mij de mogelijkheid geven om mijn vaardigheden verder te ontwikkelen of nieuwe vaardigheden te leren	0	0	0	0	0
9. Mijn leidinggevende biedt me speciale projecten/opdrachten die mijn zichtbaarheid in de organisatie vergroten	0	0	0	0	0

Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen:

	Geheel Oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Geheel Eens
1. Collega's geven mij de hulp en steun die ik nodig heb	0	0	0	0	0
2. Mijn collega's zijn bereid te luisteren naar mijn werk-gerelateerde problemen	0	0	0	0	0
3. Mijn collega's behandelen mij met respect	0	0	0	0	0
4. Collega's op hetzelfde niveau als ik stimuleren mij in mijn loopbaanontwikkeling	0	0	0	0	0

5. Mijn collega's geven mij waardevolle feedback over mijn prestaties					
	Nooit	Soms	Ongeveer de helft van de tijd	Meetstal	Altijd
6. Collega's zijn bereid mij te helpen, wanneer ikzelf moeilijkheden ervaar met mijn werkzaamheden	0	0	0	0	0

Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen:

	Geheel Oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Geheel Eens
1. Mensen in mijn directe privéomgeving zijn blij voor mij wanneer ik goed presteer op werk	0	0	0	0	0
2. Mensen in mijn directe privéomgeving zien graag dat ik mijn carrièredoelen behaal	0	0	0	0	0
3.					
4. Mensen in mijn directe privéomgeving lijken niet geïnteresseerd in te horen hoe mijn werkdag was	0	0	0	0	0
5. Mensen in mijn directe privéomgeving zijn geïnteresseerd in mijn carrièredoelen en ambities.	0	0	0	0	0
6. Mensen in mijn directe privéomgeving genieten wanneer ik over mijn prestaties op werk praat	0	0	0	0	0
7. Mensen in mijn directe privéomgeving kan het niet zoveel schelen wat voor werk ik doe, zolang ik maar geld verdien	0	0	0	0	0
8. Mensen in mijn directe privéomgeving bieden een andere kijk op werk gerelateerde problemen	0	0	0	0	0
9. Iemand in mijn directe privéomgeving kan de zorg-en-huishoudelijke taken overnemen wanneer ik moet overwerken of wanneer ik voor werk op reis ben	0	0	0	0	0

Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen:

1. *Are your colleagues in your direct work environment* Zijn collega's in jouw directe werkomgeving	Voornamelijk vrouwen 0	Ongeveer gelijke verhouding mannen en vrouwen 0	Voornamelijk mannen 0				
2. Wat is de verhouding in de leidinggevende hiërarchie in jouw organisatie ?	Allemaal vrouwen 0	Voornamelijk vrouwen 0	Meerderheid van vrouwen en een minderheid van mannen 0	Ongeveer de helft man en de helft vrouw 0	Meerderheid van mannen en een minderheid van vrouwen 0	Voornamelijk mannen 0	Allemaal mannen 0
3. Werk je nauw samen met een	Ja 0	Nee 0					

vrouwelijke leidinggevende?							

Achtergrondkenmerken respondent

1. Wat is jouw leeftijd?	.. jaar
2. Wat is jouw geslacht?	0 Man 0 Vrouw
3. Wat is jouw hoogst voltooide opleiding?	0 Lagere school 0 LBO/VMBO/MAVO 0 HAVO/MBO 0 VWO 0 HBO 0 WO
4. Hoeveel uur werk je in de week?	.. uur
5. Hoeveel jaar ben je werkzaam bij je huidige werkgever?	.. jaar
6. Hoeveel jaar ben je werkzaam in dezelfde functie?	.. jaar
7. In welke sector ben je werkzaam?	0 Gezondheidszorg 0 Overheid 0 Zakelijke / Financiële dienstverlening 0 Juridische sector 0 Industriële sector 0 Handel en Horeca 0 IT sector 0 Toerisme 0 Onderwijs 0 Bouw 0 Agrarische sector 0 Ontwikkelingssamenwerking 0 Logistiek / Transport sector 0 Media 0 Non – profit 0 Anders

Achtergrondkenmerk leidinggevende

1. Wat is het geslacht van je leidinggevende?	0 Man 0 Vrouw