



**Universiteit Utrecht**

FACULTEIT SOCIALE WETENSCHAPPEN

MASTER SOCIALE- EN ORGANISATIEPSYCHOLOGIE

---

## **Wordt Queen Bee gedrag beloond?**

Onderzoek naar de invloed van Queen Bee gedrag op werk- en psychologische uitkomsten binnen de organisatie

**Naam:** Christel Blom (3834476)  
**Datum:** 16-06-2017  
**Begeleider:** prof. dr. Belle Derks  
**Tweede beoordelaar:** prof. dr. Wilmar Schaufeli  
**Aantal woorden:** 8421

## **Samenvatting**

Slechts 10 procent van de topmanagers in Nederland is vrouw. Dit is niet alleen onaangenaam voor vrouwen met een hoge ambitie, maar heeft ook nadelen voor de organisatie aangezien vrouwen positief bijdragen aan de organisatiewaarde. Sommige vrouwen die kiezen voor het verbeteren van hun individuele carrière, proberen zich actief te distantiëren van hun gendergroep in een poging de stereotypen over vrouwen te ontvluchten. Zij gaan Queen Bee gedrag vertonen, wat wordt gedefinieerd aan de hand van drie dimensies: een masculiene zelfbeschrijving (1), het afzetten tegen andere vrouwen (2) en het legitimeren van de aanwezige genderhiërarchie (3). In het huidige onderzoek wordt gekeken welke richting het effect op gaat tussen Queen Bee gedrag en het succes van vrouwen binnen de politie. Cross-lagged regressie analyses zijn gebruikt om vier hypothesen te testen onder vrouwen op lagere posities bij de Nederlandse politie. Net als bij topvrouwen in de politie, werd ook bij de ambitieuze vrouwen op lagere posities binnen de politie Queen Bee gedrag gevonden. De resultaten laten zien dat bij vrouwen die zich meer afzetten tegen andere vrouwen, de inschatting over hoe hoog ze denken te komen is gestegen in een jaar. Ook zien we dat vrouwen die al dachten niet hoog te kunnen komen in de organisatie, na een jaar meer weerstand hadden ten opzichte van stimuleringsprogramma's. Als laatste zien we dat vrouwen die het gevoel hadden er niet bij te horen, na een jaar meer weerstand hadden ten opzichte van stimuleringsprogramma's. De resultaten van het huidige onderzoek hebben belangrijke implicaties voor de uitkomsten van diversiteitsinitiatieven van organisaties. Het probleem zal niet alleen opgelost worden door meer vrouwen op hoge posities te plaatsen, maar pas als vrouwen niet meer het gevoel hebben dat Queen Bee gedrag nodig is om hoger in de organisatie te komen of om erbij te horen.

## **Abstract**

Only 10 percent of top managers in the Netherlands are women. This is not only unpleasant for woman with high ambitions, but also brings disadvantages for the organisation since woman contribute positively to the organisation value. Some woman choose to enhance their own careers, by distancing themselves from their gender group, trying to escape the stereotypes towards women. They display Queen Bee behaviour, which is defined by three dimensions: masculine self-presentation (1), distancing from other women (2), and legitimization of gender stereotypes (3). In this paper the relationship between Queen Be

behaviour and the success of women in the organisation will be examined. Cross-lagged regression analyses will be used to examine the four hypotheses about women at lower positions at the Dutch police. Like women at high positions at the police, the women at lower positions who had ambition showed Queen Bee behaviour. The results show that when women distance themselves from other women, in one year the estimate of how high they can end up in the organisation increases. Also, it was found that woman who did not estimate they could end up high in the organisation, on year later showed more resistance towards supporting programs for woman. Finally it was found that woman who did not feel like they were part of the group, after one year showed more resistance towards supporting programs for woman. De results of this paper have important implications for the results of diversifying initiatives of organisations. The problem will not be solved by simply placing more woman at higher positions, but only if woman no longer feel they need Queen Bee behaviour to make promotion or to the be part of the group.

## Introductie

“Nederland scoort dramatisch met aantal vrouwen in de top”, zo leest een krantenkop in dagblad Trouw (maart 2014). Slechts 10 procent van de topmanagers in de Nederland is een vrouw. Wereldwijd is het percentage vrouwen in een hogere managementfunctie 24 procent. Onder rijke landen scoort alleen Japan lager dan Nederland, met 9 procent. Dit betekent dat Nederland het in vergelijking met de andere rijke landen erg slecht doet. Deze lage cijfers blijken deels voort te komen uit de stereotypering van vrouwen in organisaties (Agars, 2004). Veel organisaties worden gedomineerd door mannen, wat zorgt voor een voorkeur voor een masculiene werkstijl en een gebrek aan vrouwelijke rolmodellen (Davey, 2008; Linehan & Scullion, 2008).

Dit is niet alleen onaangenaam voor vrouwen met hoge ambities, maar heeft ook nadelen voor de organisatie. Onderzoek toont namelijk aan dat vrouwen positief bijdragen aan de organisatiewaarde (Chung & Pruitt, 1994). In sommige landen zijn er gender quota's ingesteld om deze situatie te verhelpen, gebaseerd op het idee dat het promoten van een klein aantal vrouwen naar bestuursfuncties automatisch de mogelijkheden voor junior vrouwen zal verbeteren (Duguid, 2011). Onderzoek toont echter aan dat vrouwen die in een topfunctie zitten in een organisatie waar genderdiscriminatie plaatsvindt, Queen Bee gedrag kunnen gaan vertonen als copingmechanisme (Derks, Ellemers, Van Laar, & De Groot, 2011). Een van de kenmerken van Queen Bee gedrag is dat senior vrouwen zich juist afzetten tegen junior vrouwen, wat de kans voor vrouwen om door te groeien binnen de organisatie verkleint. Dit staat haaks op het idee dat gender quota's de mogelijkheden voor vrouwen zou verbeteren.

Ellemers, Rink, Derks en Ryan (2012) beargumenteren dat de voordelen van diversiteit beperkt zijn, wanneer vrouwen Queen Bee gedrag vertonen en daarmee doorgroeimogelijkheden van andere (junior) vrouwen beperken. Het is daarom belangrijk om te kijken naar de ontwikkeling van het Queen Bee gedrag, om zo in de toekomst dit gedrag te kunnen voorkomen (Ellemers et al., 2012). Huidig onderzoek heeft als doel te onderzoeken wanneer het Queen Bee gedrag ontstaat en wat het Queen Bee gedrag voor effect heeft op de carrière van deze vrouwen. Dit wordt gedaan door middel van een longitudinaal onderzoek, waarbij op twee momenten (met een tussentijd van één jaar) een vragenlijst is afgenomen bij vrouwen die werken bij de politie.

Het vervolg van dit artikel is opgedeeld in zes secties. Allereerst wordt besproken welke stereotypen er heersen over vrouwen en de reactie die vrouwen zij hebben op de heersende stereotypen aan de hand van sociale identiteit theorie. In de tweede sectie wordt de relevante theorie en literatuur besproken die gerelateerd zijn aan het Queen Bee fenomeen en de dimensies waaruit deze bestaat. In de derde sectie worden de succesfactoren gedefinieerd, gevolgd door de hypotheses van mijn onderzoek. In de vierde en vijfde sectie wordt de methode en resultaten van het onderzoek weergegeven. Als laatste worden zowel de implicaties en de resultaten besproken, als de limieten en suggesties voor vervolgonderzoek.

## Theorie

### Stereotypen

Uit onderzoek naar bedrijven in de VS blijkt dat er een positief verband is tussen het aantal vrouwen in bestuursfuncties en de prestatie van deze bedrijven. Daarnaast worden interne processen en conflicten binnen de organisatie effectiever gemanaged door organisaties die naar verhouding meer vrouwen in bestuursfuncties hebben (Carter, Simkins, & Simpson, 2003; Erhardt, Werbel, & Shrader, 2003; Krishnan & Park, 2005; Welbourne, Cychota, & Ferrante, 2007; Ellemers, e.a., 2012). Deze resultaten suggereren dat een toenemend aantal vrouwen in bestuursfuncties veel voordelen kan brengen voor organisaties.

Ondanks dat vrouwen in bestuursfuncties veel voordelen kan bieden aan de organisatie en verschillende onderzoeken dit ook bevestigen, veranderen stereotypen in de maatschappij nauwelijks (Eagly & Karau, 2002). Mensen vertrouwen op stereotypen wanneer ze beslissingen moeten maken. Ook voor de invulling van bestuursfuncties heersen er bepaalde stereotypen over succesvol leiderschap. Zoals beschreven in Ellemers, Rink, Derks en Ryan (2012): "Waar mannelijk leiderschap wordt gekarakteriseerd door een focus op taakprestatie en prestatie-uitkomsten die duiden op competentie, wordt vrouwelijk leiderschap gekarakteriseerd door een focus op interpersoonlijke relaties en werktevredenheid." (p. 167). Mensen hebben dus een andere verwachting van vrouwen in leiderschapsfuncties dan van mannen. Hierdoor hebben mensen ook andere verwachtingen over de toegevoegde waarde van vrouwen in deze functies. Effectief leiderschap bestaat uit zowel de beschreven taakprestatie als de focus op interpersoonlijke relaties. Mede door de

heersende stereotypen, verwacht men dat meer vrouwen in bestuursfuncties zorgt voor meer focus op interpersoonlijke relaties (Ellemers, e.a., 2012). Het feit dat vrouwen een minderheid vormen in top management, brengt op hen over dat masculien leiderschap kennelijk meer wordt gewaardeerd (Derks, Van Laar, & Ellemers, 2006) en als gevolg daarvan kunnen vrouwen zich gaan aanpassen en zich meer masculien gaan gedragen, om zo toch aan een leidinggevende functie te komen.

### **Sociale identiteit**

Uit onderzoek van Rink en Ellemers (2009) komt naar voren dat mensen graag bij de groep willen horen. Om door de groep geaccepteerd te worden, gaan ze gedrag vertonen dat gelijk is aan dat van de groep. Dit is waarschijnlijk een van de redenen dat vrouwelijke leiders hun gedrag aanpassen aan het gedrag van hun mannelijke collega's (Ellemers, e.a., 2012). Vrouwen worden niet langer beoordeeld op hun persoonlijke prestaties of kwaliteiten, maar vanuit de heersende stereotypen. In het artikel van Derks, van Laar, Ellemers en de Groot (2011) werd beschreven dat:

Omdat mensen een deel van hun identiteit baseren op sociale categorieën, zoals hun geslacht, kunnen ze heel gevoelig zijn voor de evaluatie van de omgeving over deze categorieën. Organisaties die vrouwen onderwaarderen, bedreigen daarmee de identiteit van vrouwelijke werknemers. Vrouwen kunnen met deze bedreiging omgaan door de status van hun groep te verbeteren (collectieve mobiliteit), of door hun individuele carrière te verbeteren (individuele mobiliteit). (p. 1244).

Wanneer vrouwen het idee hebben dat hun geslacht een nadeel vormt, kunnen ze dit ervaren als een bedreiging. Ze kunnen dan kiezen voor het verbeteren van hun individuele carrière, ofwel individuele mobiliteit. Omdat vrouwen daarmee dus niet de status van de groep verbeteren, ofwel collectieve mobiliteit, wordt het probleem deels in stand gehouden. Sommige vrouwen die kiezen voor het verbeteren van hun individuele carrière, proberen zich actief te distantiëren van hun gendergroep in een poging de stereotypen over vrouwen te ontvluchten. Deze neiging is één van de onderdelen van het Queen Bee fenomeen.

### **Queen Bee fenomeen**

Zoals hierboven gezegd, gaan sommige vrouwen zich actief distantiëren van hun gendergroep om individueel succes te behalen, wanneer ze het gevoel hebben dat hun

geslacht een nadeel vormt. Het gedrag dat deze vrouwen dan vertonen wordt het Queen Bee fenomeen genoemd. In het meest recente artikel van Derks, Van Laar en Ellemers (2016) wordt Queen Bee gedrag gedefinieerd aan de hand van drie dimensies: een masculiene zelfbeschrijving (1), het afzetten tegen andere vrouwen (2) en het legitimeren van de aanwezige genderhiërarchie (3). Deze drie dimensies zullen hieronder besproken worden.

### ***Masculiene zelfbeschrijving***

De eerste dimensie van het Queen Bee gedrag is mannelijke zelfbeschrijving. Deze dimensie komt in de literatuur het meest naar voren als kenmerk van Queen Bee gedrag. Vrouwen die genderstereotypering ervaren, gedragen zich mannelijker en zullen zichzelf daarom ook mannelijker beschrijven. Hierbij benadrukken zij aspecten van het carrière succes die vaak worden geassocieerd met mannen (Ellemers, e.a., 2016). Voorbeelden van een masculiene zelfbeschrijving zijn assertiviteit, competitiviteit en het nemen van risico's. Door deze karakteristieken te benadrukken, hopen vrouwen de stereotypen te ontvluchten en duidelijk te maken dat ze niet anders zijn dan hun mannelijke collega's.

### ***Afzetten tegen andere vrouwen***

De tweede dimensie van Queen Bee gedrag is het afzetten tegen andere vrouwen. Vrouwen tonen hierbij minder identificatie met hun vrouwelijke collega's en distantiëren ze zichzelf actief van andere vrouwen. Uit onderzoek van Ellemers, van Laar en De Groot (2011) kwam naar voren dat vrouwen op hoge posities zichzelf als veel ambitieuzer en meer toegewijd zagen in vergelijking tot vrouwen op lagere posities binnen de organisatie. Behalve dat ze zichzelf zien als ambitieus en toegewijd, zien ze zichzelf ook als meer masculien (Ellemers, e.a., 2016).

### ***Legitimeren van genderhiërarchie***

De laatste dimensie van Queen Bee gedrag is het legitimeren van de genderhiërarchie. Zoals in de introductie beschreven, beargumenteren Ellemers, Rink, Derks en Ryan (2012) dat de voordelen van diversiteit beperkt zijn, wanneer vrouwen Queen Bee gedrag vertonen en daarmee doorgroeimogelijkheden van andere (junior) vrouwen beperken. Wanneer de heersende genderhiërarchie wordt bevestigd door senior vrouwen binnen de organisatie, wordt het voor junior vrouwen extra lastig om de stereotypen tegen te gaan. De heersende stereotypen kunnen worden bevestigd door in te stemmen met mannelijke collega's, maar

ook worden verergerd door extra kritisch te zijn op junior vrouwen (Ellemer, e.a., 2016). Behalve het instemmen met de stereotypen, kunnen senior vrouwen ook actief tegenwerken dat er hulp geboden wordt aan junior vrouwen. Een voorbeeld hiervan is dat senior vrouwen weerstand kunnen bieden aan programma's gericht op gendergelijkheid voor junior vrouwen.

### **Huidig onderzoek**

In voorgaande onderzoeken is er vooral gekeken naar het Queen Bee gedrag zelf en de mogelijke oorzaken hiervan. In het huidige onderzoek wordt gekeken naar de ontwikkeling van Queen Bee gedrag, om te kijken wanneer het gedrag ontstaat en wat voor effect het heeft op de carrière van deze vrouwen. De vraag die ik stel is of Queen Bee gedrag bijdraagt aan het succes van de vrouwen die het vertonen: is het een effectieve strategie? Om het effect van Queen Bee gedrag op de carrière van de deze vrouwen te onderzoeken, zijn een aantal succesfactoren gedefinieerd. Deze zijn op te delen in positievere werkkomsten (o.a. meer promotie en hogere ingeschatte kans om hogerop te komen) en positievere psychologische uitkomsten (het gevoel erbij te horen).

In het huidige onderzoek wordt gekeken welke richting het effect op gaat tussen Queen Bee gedrag en het succes van vrouwen binnen de politie. Zoals eerder beschreven kunnen vrouwen in een door mannen gedomineerde organisatie zich aanpassen aan de 'gewenste' leiderschapsstijl om zo te proberen beter binnen de organisatie te passen en hun eigen kansen te verbeteren (Ellemer, Spears, & Doosje, 1997). Dit gedrag kan ervoor zorgen dat ze positiever worden geëvalueerd door hun mannelijke collega's en daardoor eerder promotie maken en een betere functie gaan bekleden binnen de organisatie (Derks, Does, Van Laar, & Ellemer, in preparation). Door de positievere evaluatie, zullen vrouwen zich ook beter op hun plek voelen. Hierdoor kan hun zelfvertrouwen stijgen en kunnen ze zich beter identificeren met de organisatie. Hieruit volgen de volgende hypothesen:

**Hypothese 1:** Queen Bee gedrag op T1 voorspelt positievere werkkomsten (o.a. meer promotie en hogere ingeschatte kans om hogerop te komen) op T2.

**Hypothese 2:** Queen Bee gedrag op T1 voorspelt positievere psychologische uitkomsten (het gevoel erbij te horen) op T2.

Een andere mogelijkheid is dat negatieve factoren (o.a. het gevoel niet hoog te kunnen komen en er niet bij horen) juist het Queen Bee gedrag voorspellen. Vrouwen die zich niet

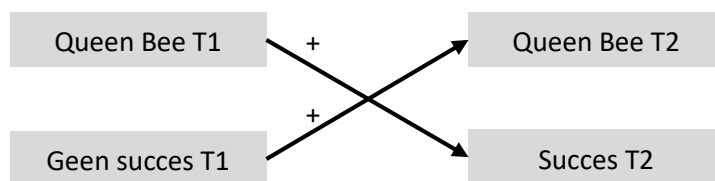


goed op hun plek voelen binnen de organisatie en die het gevoel hebben niet door te kunnen groeien, zien Queen Bee gedrag wellicht als een manier om hier verandering in aan te brengen en hun kansen te vergroten. Mogelijk zien ze het vertonen van Queen Bee gedrag als een manier om meer bij de groep te gaan horen, door hetzelfde gedrag te vertonen als mannen en daardoor positiever geëvalueerd te worden. Hieruit volgen de volgende hypothesen:

**Hypothese 3:** Negatievere werkuitkomsten (o.a. moeilijkheden zien om door te groeien en lagere ingeschatte kans om hogerop te komen) op T1 voorspellen Queen Bee gedrag Op T2.

**Hypothese 4:** Negatievere psychologische uitkomsten (het gevoel er niet bij te horen) op T1 voorspellen Queen Bee gedrag op T2.

In dit onderzoek wordt dus de vraag gesteld of Queen Bee gedrag op T1 kan leiden tot positieve uitkomsten op T2, en/of dat negatieve uitkomsten op T1 kan leiden tot Queen Bee gedrag op T2. Deze relaties zijn hieronder weergegeven in een procesmodel.



*Figuur 1. Procesmodel van de relatie tussen Queen Bee gedrag en de succesfactoren van vrouwen.*

Als laatste is binnen het huidige onderzoek belangrijk om te kijken naar de groep vrouwen die wordt onderzocht. In voorgaand onderzoek is voorspeld dat de ontwikkeling van Queen Bee gedrag voornamelijk plaatsvindt bij vrouwen die de ambitie hebben om hogerop te komen. Sommige vrouwen hebben helemaal niet de ambitie om hogerop te komen binnen de organisatie en zullen daarom ook niet geneigd zijn om Queen Bee gedrag te vertonen. Om deze reden zal er een selecte groep vrouwen worden onderzocht, namelijk de groep die een relatief sterke ambitie heeft om hogerop te komen. Aan de hand van vier vragen over de ambitie van vrouwen zal bepaald worden welke vrouwen worden meegenomen in de analyses.

Om de vier hypothesen te kunnen onderzoeken wordt er gebruik gemaakt van een longitudinale dataset die verzameld is in 2010/2011. Dit onderzoek heeft twee meetmomenten met een tussenperiode van een jaar. Door middel van regressie analyses wordt gekeken welke hypothesen worden bevestigd. In voorgaand onderzoek van Derks, Ellemers, van Laar en de Groot (2011) zagen we het effect van Queen Bee gedrag onder topvrouwen. Om een goede vergelijking te kunnen maken met vrouwen op lagere posities binnen de organisatie, worden zoveel mogelijk dezelfde variabelen meegenomen. Allereerst zal er gekeken worden of er Queen Bee gedrag plaatsvindt onder ambitieuze vrouwen in lagere posities. Vervolgens zullen de twee verschillende richtingen worden bekeken. Richting 1: voorspelt QB gedrag positievere werkuitkomsten en positievere psychologische uitkomsten na een jaar? Richting 2: voorspellen negatieve werkuitkomsten en negatieve psychologische uitkomsten QB gedrag na een jaar?

## **Methoden**

### **Participanten**

In totaal hebben 260 participanten deelgenomen aan het onderzoek. Het betreft een longitudinaal onderzoek afgenomen onder vrouwelijke medewerkers bij drie verschillende politiekorpsen in Nederland. Dit betrof de vrouwen met lagere functies binnen de organisatie (schaal 5 t/m 10). De vragenlijst werd afgenomen op twee momenten met een tussenperiode van een jaar. Het doel van de huidige analyse was om specifiek naar ambitieuze vrouwen te kijken. Dit is gedaan door enkel vrouwen met een score van 4 of hoger op de persoonlijke carrière commitment schaal (gemeten op T1) mee te nemen in het onderzoek. De steekproef van de hier gerapporteerde analyses betrof daarom 107 participanten voor beide meetmomenten. doordat er hier en daar missende waarden waren, kunnen de vrijheidsgraden per variabele verschillen.

De leeftijd van de participanten uit de steekproef lag tussen de 23 en de 62 jaar, met een gemiddelde van 36.8 jaar ( $SD = 9.8$ ). Van de participanten hadden er 18 (16.8%) een leidinggevende functie. In 2010 hadden 44 vrouwen (44.1%) een executieve functie (uitvoerend politiewerk, zoals politieagent) en 63 vrouwen (44.9%) een administratieve functie (werk op kantoor). Als laatste gaf 55.1% van de participanten aan kinderen te hebben.

## Procedure en Materialen

De vragenlijsten zijn online afgenomen bij drie verschillende politiekorpsen in Nederland. De eerste vragenlijst werd afgenomen in oktober 2010, de tweede vragenlijst in september 2011. De vragenlijsten bevatten zowel inhoudelijke vragen als demografische variabelen. Het overgrote deel van de vragen werd beantwoord op een zeven-punt schaal (1 = helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens).

## Queen Bee kenmerken

Zoals in de inleiding beschreven worden zoveel mogelijk dezelfde variabele meegenomen als in het onderzoek van Derks e.a. 2011. Om deze reden werd ook hier *masculiene zelfbeschrijving* gemeten met zes verschillende items. Op basis van factor- en betrouwbaarheidsanalyses is gekozen voor drie items om masculiene zelfbeschrijving te meten ('Ik ben als persoon in mijn werk...'): onafhankelijk, avontuurlijk en moedig ( $\alpha = .64$  in 2010,  $\alpha = .59$  in 2011).

*Afzetten tegen andere vrouwen* werd, net als in Derks et al., 2011, gemeten door te kijken naar het verschil tussen drie items van het persoonlijk carrière commitment van vrouwen (bv. 'Ik zie mijn carrière als één van de belangrijkste dingen in mijn leven';  $\alpha = .82$  in 2010,  $\alpha = .84$  in 2011) en drie items over hoe de carrière commitment van andere vrouwen werd beoordeeld (bv. 'De gemiddelde vrouwelijke werknemer ziet haar carrière als één van de belangrijkste dingen in haar even';  $\alpha = .69$  in 2010,  $\alpha = .69$  in 2011). De beoordeelde carrière commitment van andere vrouwen werd afgetrokken van persoonlijke carrièrecommitment. Een positieve verschilscore gaf een sterkere distantiering van andere vrouwen aan.

*Genderstereotypering* werd, net als in Derks et al., 2011, gemeten door te kijken naar het verschil tussen drie items voor het beoordeelde mannelijke carrière commitment (bv. 'De gemiddelde mannelijke werknemer ziet zijn carrière als één van de belangrijkste dingen in zijn leven';  $\alpha = .80$  in 2010,  $\alpha = .79$  in 2011) en de beoordeelde vrouwelijke carrière commitment, zoals hierboven beschreven. De beoordeelde vrouwelijke carrière commitment werd afgetrokken van de beoordeelde mannelijke carrière commitment. Een positieve verschilscore gaf genderstereotypering aan (dat wil zeggen dat vrouwen als minder geëngageerd aan hun carrière werden beoordeeld dan mannen).

*Weerstand ten opzichte van stimuleringsprogramma's* werd, net als in Derks e.a., 2011, gemeten met twee verschillende items ontwikkeld voor dit onderzoek, namelijk 'Ik vind het prettig dat er binnen de politie aandacht is voor het verbeteren van de positie van vrouwen' en 'De huidige stimuleringsprogramma's gericht op vrouwen binnen de politie ervaar ik als positief'. Deze scores zijn omgecodeerd om weerstand ten opzichte van stimuleringsprogramma's te kunnen analyseren.

### **Succesfactoren**

*Werkuitkomsten* werden gemeten aan de hand van vier verschillende variabelen. De eerste variabele gaf met twee items de mate aan waarin vrouwen mogelijkheden zien om door te groeien ( $\alpha = .90$  in 2010,  $\alpha = .89$  in 2011). Deze items waren: 'Als ik aan de komende tijd denk, dan vind ik doorgroeien bij de politie niet zo moeilijk?' en 'Doorgroeien bij de politie zal mij de komende tijd weinig moeite kosten'. De tweede variabele gaf aan hoe hoog de participant realistisch gezien denkt te komen in haar carrière ('Hoe hoog denk je realistisch gezien in je carrière bij de politie te komen?' wat is antwoordcategorie?). De derde variabele gaf de mate van steun aan van mannelijke leidinggevende ('Binnen de politie heb ik mannelijke mentoren die mij aanmoedigen en op belangrijke momenten naar voren schuiven'). De laatste variabele gaf de mate van senioriteit aan (hoe is dit gevraagd?).

*Psychologische uitkomsten* werden gemeten met één item ('In hoeverre heb je het gevoel bij de politie dat je er bij hoort?').

Om te analyseren of negatieve succesfactoren QB gedrag kunnen voorspellen, zijn de vijf succesfactoren bij deze analyses omgecodeerd.

### **Achtergrond variabelen**

Er zijn vier variabelen gebruikt om te controleren voor demografische verschillen tussen de participanten: leeftijd, wel of geen leidinggevende functie, wel of geen kinderen en een executieve of administratieve functie. Deze variabelen correleerden met één of meerdere onderzoeksvariabelen en werden daarom meegenomen in de analyses.

## **Resultaten**

De onderzoeksvraag van het huidige onderzoek luidt: wanneer ontstaat Queen Bee gedrag en wat voor effect heeft het op de carrière van vrouwen? Cross-lagged regressie

analyses zullen gebruikt worden om de vier genoemde hypothesen te testen. Deze procedure wordt gebruikt om de impact van de onafhankelijke variabele op T1 op de afhankelijke variabele op T2 te testen, terwijl er wordt gecontroleerd voor demografische verschillen op T1 en de waarde van de afhankelijke variabele op T1.

### **Vorbereidende analyses**

Voorafgaand aan de regressie analyses zijn verschillende assumpties gecontroleerd. Allereerst bleek uit de stem-and-leaf plots en boxplots dat alle variabelen in de regressiemodellen normaal verdeeld waren. Wel was er sprake van een aantal outliers, waarvoor moest worden gecorrigeerd. Bij vijf variabele was er sprake van een of twee outliers. Deze waarden zijn gecorrigeerd naar drie keer de standaardafwijking van het gemiddelde. Om te testen voor multicollineariteit zijn de variance inflation factors (VIF) berekend. Paul (2006) beargumenteert dat “praktische ervaring aangeeft dat als een van de VIFs boven de 5 of 10 uitkomt, dat een indicatie geeft dat de bijbehorende regressie coëfficiënten slecht zijn geschat vanwege multicollineariteit”. Geen van de variabele had een VIF boven de 5, waardoor geconcludeerd kan worden dat er geen sprake was van multicollineariteit. Ook gaven relatief hoge tolerances voor alle voorspellers in de regressiemodellen aan dat multicollineariteit niet zou storen bij het interpreteren van de uitkomsten. Als laatste werd gekeken naar zowel de normaal waarschijnlijkheidsplot (normal probability plot) van de gestandaardiseerde residuen als naar de scatterplot van de gestandaardiseerde residuen en de gestandaardiseerde verwachte waarden. Beide lieten zien dat er aan de assumpties van normaliteit, lineariteit en homoscedasticiteit van de residuen werd voldaan.

### **Hoofdanalyses**

In tabel 1 zijn de gemiddeldes, standaarddeviaties en correlaties van de QB kenmerken, de succesfactoren en de controle variabele weergegeven. Het vervolg van de analyses is opgedeeld in drie delen, zoals beschreven in het theoretisch kader.

**Tabel 1.** De gemiddeldes, standaard deviaties en correlaties van de QB kenmerken, de succesfactoren en de controle variabele van ambitieuze vrouwen

Variabele	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Mannelijke zelfbeschrijving 2010	5.13	.72	-								
2. Mannelijke zelfbeschrijving 2011	5.05	.72	.43**	-							
3. Afzetten tegen andere vrouwen 2010	0.85	1.15	-.07	-.05	-						
4. Afzetten tegen andere vrouwen 2011	0.59	1.23	-.09	-.08	.65**	-					
5. Genderstereotypen 2010	0.95	1.15	.05	.15	.45**	.33**	-				
6. Genderstereotypen 2011	0.91	1.15	.00	-.03	.04	.35**	.37**	-			
7. Tegen stimuleringsprogramma's 2010	4.48	1.13	.13	.07	.00	.01	.04	-.02	-		
8. Tegen stimuleringsprogramma's 2011	4.43	1.14	-.13	.01	-.05	-.16	.14	.01	.54**	-	
9. Gevoel erbij te horen 2010	5.35	1.21	.17	.21	.07	-.11	.06	.10	-.13	-.30*	-
10. Gevoel erbij te horen 2011	4.87	1.18	.00	.32**	-.07	.05	-.03	-.06	-.02	.03	.46**
11. Mogelijkheden zien om door te groeien 2010	3.25	1.32	.09	.17	.00	-.02	-.07	-.05	-.09	-.01	.13
12. Mogelijkheden zien om door te groeien 2011	3.34	1.17	.07	.21*	-.11	-.01	-.10	-.06	-.14	-.12	.29*
13. Hoe hoog zij realistisch gezien denkt te komen 2010	7.14	1.27	.39**	.24*	.14	-.02	-.12	-.03	.08	-.28*	.34**
14. Hoe hoog zij realistisch gezien denkt te komen 2011	6.78	1.20	.21	.27*	.33**	.27*	.05	-.11	.17	-.08	.17
15. Support door mannelijke leidinggevende 2010	3.68	1.72	-.14	.10	.14	.01	.05	-.03	-.03	-.03	.10
16. Support door mannelijke leidinggevende 2011	3.89	1.79	-.13	.18	-.10	.01	.03	-.03	-.15	-.16	-.04
17. Senioriteit 2010	3.11	.95	.09	.08	-.07	-.08	.15	.18	.03	.12	.06
18. Senioriteit 2011	3.19	.78	.06	.03	-.03	-.01	.13	.07	.04	.15	.18
19. Leeftijd	36.76	9.83	.02	.07	-.21*	-.19	.13	.15	.10	.33**	.06
20. Leidinggevende functie	1.83	.38	-.15	-.26**	-.01	-.08	-.14	-.15	.01	.00	-.19
21. Kinderen	0.45	.50	-.02	-.03	-.19*	-.16	.05	.24*	.14	.23*	-.02
22. Executieve of administratieve functie	1.59	.49	.12	.09	.17	.21*	.00	.03	.00	-.11	.04

\*\* . Correlatie is significant op het 0.01 level (2-zijdig).

\* . Correlatie is significant op het 0.05 level (2-zijdig).

Variabele	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.
1.													
2.													
3.													
4.													
5.													
6.													
7.													
8.													
9.													
10.	-												
11.	.15	-											
12.	.47**	.65**	-										
13.	.00	.35**	.22	-									
14.	.25*	.32**	.32**	.49**	-								
15.	.21	.36**	.34**	.11	.12	-							
16.	.18	.31**	.28**	.15	.11	.31*	-						
17.	-.17	-.11	-.21*	-.01	-.32**	-.30**	-.06	-					
18.	-.08	-.23*	-.23*	.06	-.13	-.30*	-.19	.67**	-				
19.	-.07	-.25*	-.11	-.20	-.34**	-.31**	-.09	.59**	.58**	-			
20.	-.12	-.17	-.17	-.24*	-.29**	-.07	-.01	-.03	-.06	-.17	-		
21.	-.09	-.32**	-.23*	-.14	-.16	-.23*	-.06	.27**	.36**	.51**	-.15	-	
22.	.14	.33**	.22*	.25*	.25*	.17	.19	-.08	-.14	-.35**	-.17	-.24*	-

\*\* . Correlatie is significant op het 0.01 level (2-zijdig).

\* . Correlatie is significant op het 0.05 level (2-zijdig).

*Is er sprake van QB gedrag onder vrouwen op lagere posities binnen de politie?*

Uit eerder onderzoek bij topvrouwen in de politie blijkt dat deze groep vrouwen QB gedrag vertonen. In het huidige onderzoek wordt gekeken of dit gedrag ook gevonden wordt bij ambitieuze vrouwen op lagere posities binnen de politie. Om dit te toetsen is er gekeken naar de gemiddeldes van de verschillende QB dimensies. Hieruit volgt dat de vrouwen op masculiene zelfbeschrijving boven het middelpunt van de schaal scoren. Verder was er sprake van een positieve verschilscore tussen de persoonlijke carrière commitment en de beoordeelde carrière commitment van andere vrouwen, wat een distantiëring van andere vrouwen aangaf. Ook was er een positieve verschilscore tussen de beoordeelde mannelijke carrière commitment en de beoordeelde vrouwelijke carrière commitment, wat genderstereotypering aangaf. Als laatste scoorde de vrouwen boven het middelpunt van de schaal op weerstand ten opzichte van stimuleringsprogramma's. Hieruit kan geconcludeerd worden dat bij deze groep vrouwen alle drie de dimensies van QB gedrag aanwezig zijn.

*Richting 1: Voorspelt QB gedrag positievere werkuitkomsten en positievere psychologische uitkomsten na een jaar?*

Vanuit de literatuur was beargumenteerd dat QB gedrag zorgt voor positievere werkuitkomsten (mogelijkheden zien om door te groeien, realistisch gezien denken hoog te kunnen komen en support van mannelijke leidinggevende) na een jaar (hypothese 1). Een aspect van QB gedrag, namelijk 'afzetten tegen andere vrouwen', leek in de correlaties een voorspeller te zijn van de werkuitkomst 'hoe hoog zij realistisch gezien denkt te komen'. Vrouwen die zich in 2010 meer afzetten tegen andere vrouwen rapporteerden in 2011 te verwachten hoger te kunnen komen in de organisatie. In de cross-lagged analyses werd getest of dit effect bleef bestaan, zelfs als er werd gecorrigeerd voor de mate waarin vrouwen in 2010 al dachten hoog te kunnen komen in de organisatie. Tabel 3 in de bijlage rapporteert de resultaten van de analyse. De analyse laat zien dat deze relatie positief significant is op een 10% level, zelfs als alle controle variabele worden toegevoegd ( $B = .192$ ,  $SE = .112$ ,  $\beta = .182$ ,  $t(65) = 1.713$ ,  $p = .092$ ). Dit wil zeggen dat vrouwen die zich meer afzetten tegen andere vrouwen na een jaar realistisch gezien denken verder te komen, ten opzichte van vrouwen die zich minder of niet afzetten tegen andere vrouwen.



Er werden geen aanwijzingen gevonden dat het QB gedrag positievere psychologische uitkomsten na een jaar zou voorspellen (hypothese 2). Deze relatie is daarom niet ook niet verder getest. Uit bovenstaande analyses kan geconcludeerd worden dat er enig bewijs gevonden is voor de hypothese dat QB gedrag positievere werkuitskomsten na een jaar kan voorspellen.

*Richting 2: Voorspellen negatieve werkuitskomsten en negatieve psychologische uitkomsten QB gedrag na een jaar?*

Een alternatieve hypothese was dat dat de relaties misschien juist andersom liggen, zodat negatieve werkuitskomsten (moeilijkheden zien om door te groeien, realistisch gezien denken niet hoog te kunnen komen, en geen support van mannelijke leidinggevende) meer QB gedrag voorspellen na een jaar (hypothese 3). Er waren aanwijzingen voor deze relaties in correlaties tussen 'realistisch denken niet hoog te kunnen komen' en 'mannelijke zelfbeschrijving' en tussen 'realistisch denken niet hoog te kunnen komen' en 'weerstand ten opzichte van stimuleringsprogramma's'. In de eerste relatie gaf de correlatie aan dat vrouwen die in 2010 realistisch gezien dachten niet hoog te kunnen komen, in 2011 een meer mannelijke zelfbeschrijving rapporteerden. In de cross-lagged analyses werd getest of dit effect bleef bestaan, zelfs als er werd gecorrigeerd voor de mate waarin vrouwen in 2010 zichzelf als mannelijk beschreven. Tabel 4 in de bijlage rapporteert de resultaten van de analyse. De analyse laat zien dat deze relatie niet significant is als alle controle variabele worden toegevoegd ( $B = -.060$ ,  $SE = .132$ ,  $\beta = -.071$ ,  $t(44) = -.458$ ,  $p = .650$ ). Dit wil zeggen dat vrouwen die realistisch gezien denken niet hoog te kunnen komen in de organisatie, zich een jaar later niet mannelijker beschrijven dan vrouwen die realistisch gezien denken wel hoog te kunnen komen in de organisatie.

In de tweede relatie gaf de correlatie aan dat vrouwen die in 2010 realistisch gezien dachten niet hoog te kunnen komen, in 2011 meer weerstand hadden ten opzichte van stimuleringsprogramma's. In de cross-lagged analyses werd getest of dit effect bleef bestaan, zelfs als er werd gecorrigeerd voor de mate waarin vrouwen in 2010 al weerstand hadden ten opzichte van stimuleringsprogramma's. Tabel 5 in de bijlage rapporteert de resultaten van de analyse. De analyse laat zien dat deze relatie positief significant is op een 10% level, zelfs als alle controle variabele worden toegevoegd ( $B = .334$ ,  $SE = .171$ ,  $\beta = .245$ ,  $t(40) = 1.953$ ,  $p = .059$ ). Dit wil zeggen dat vrouwen die realistisch gezien dachten niet hoog te kunnen komen

in de organisatie, na een jaar meer weerstand hadden ten opzichte van stimuleringsprogramma's in vergelijking tot vrouwen die die wel dachten hoog te kunnen komen in de organisatie.

De laatste hypothese stelde dat negatieve psychologische uitkomsten (het gevoel hebben er niet bij te horen) meer QB gedrag voorspellen na een jaar (hypothese 4). De negatieve psychologische uitkomst 'het gevoel hebben er niet bij te horen' leek in de correlaties een voorspeller van een van de QB aspecten, namelijk 'weerstand ten opzichte van stimuleringsprogramma's'. Vrouwen die in 2010 het gevoel hadden er niet bij te horen, rapporteerden in 2011 meer weerstand te hebben ten opzichte van stimuleringsprogramma's. In de cross-lagged analyses werd getest of dit effect bleef bestaan, zelfs als er werd gecorrigeerd voor de mate waarin vrouwen in 2010 weerstand hadden ten opzichte van stimuleringsprogramma's. Tabel 6 in de bijlage rapporteert de resultaten van de analyse. De analyse laat zien dat deze relatie positief significant is op een 5% level, zelfs als alle controle variabele worden toegevoegd ( $B = .247$ ,  $SE = .094$ ,  $\beta = .262$ ,  $t(64) = 2.634$ ,  $p = .011$ ). Dit wil zeggen dat vrouwen die het gevoel hadden er niet bij te horen, na een jaar meer weerstand hebben ten opzichte van stimuleringsprogramma's in vergelijking tot vrouwen die die wel het gevoel hadden erbij te horen. Ook blijkt hieruit dat ze binnen een jaar nóg meer weerstand hebben ten opzichte van stimuleringsprogramma's.

Uit bovenstaande analyses kan geconcludeerd worden dat er bewijs gevonden is voor de hypothese dat negatievere werkuitkomsten QB gedrag na een jaar kunnen voorspellen en voor de hypothese dat negatievere psychologische uitkomsten QB gedrag na een jaar kunnen voorspellen.

## **Discussie**

In dit onderzoek werd gekeken wanneer Queen Bee gedrag ontstaat en wat het effect hiervan is op de carrière van vrouwen. Uit het artikel van Ellemers, Rink, Derks en Ryan (2012) komt naar voren dat de voordelen van diversiteit beperkt zijn, wanneer vrouwen Queen Bee gedrag vertonen. Ze beperken daarmee onder andere de doorgroeimogelijkheden van andere (junior) vrouwen. Om deze reden is het belangrijk om te kijken naar de ontwikkeling van het Queen Bee gedrag, om zo in de toekomst dit gedrag te kunnen voorkomen (Ellemers et al., 2012). In dit longitudinale onderzoek is gekeken of drie verschillende dimensies van Queen

Bee gedrag (masculiene zelfbeschrijving, afzetten tegen andere vrouwen en legitimeren van de genderhiërarchie) voorspellers zijn van positieve werkuitkomsten (mogelijkheden zien om door te groeien, hoe hoog zij realistisch gezien denkt te komen, support door mannelijke leidinggevende en senioriteit) en positieve psychologische uitkomsten (het gevoel erbij te horen) in het tijdsbestek van een jaar. Het idee hierachter was dat we wilden testen of vrouwen die Queen Bee gedrag vertonen hier ook daadwerkelijk baat bij hebben en een jaar later betere uitkomsten rapporteren op psychologisch en werkvlak. Ook hebben we gekeken naar de mogelijkheid dat deze relaties juist omgekeerd liggen en dat negatieve werkuitkomsten (moeilijkheden zien om door te groeien, realistisch gezien denken niet hoog te komen, geen support door mannelijke leidinggevende en minder senioriteit) en negatieve psychologische uitkomsten (het gevoel hebben er niet bij te horen) leiden tot een stijging in Queen Bee gedrag een jaar later. In dit onderzoek is voor beide richtingen enig bewijs gevonden.

Door middel van een longitudinaal onderzoek werden op twee meetmomenten, met een tussenperiode van een jaar, Queen Bee dimensies gemeten. Net als bij topvrouwen in de politie, werd ook bij de lagere posities binnen de politie Queen Bee gedrag gevonden. Specifiek werd dit gedrag gevonden onder de ambitieuze vrouwen binnen de lagere posities. Op alle drie de dimensies van Queen Bee gedrag werd een boven gemiddelde score gevonden. Dit wil zeggen dat ambitieuze vrouwen op lagere posities binnen de politie zich mannelijk beschreven, zich afzetten tegen andere vrouwen, er sprake was van genderstereotypering en dat ze weerstand hadden tegen stimuleringsprogramma's. Dit betekent dat Queen Bee gedrag niet alleen plaatsvindt onder senior vrouwen binnen organisaties, maar ook onder de lagere functies. De vraag is of dit gedrag gestimuleerd wordt omdat het tot succes leidt, of omdat vrouwen zich aanpassen aan de cultuur van de organisatie. De resultaten op beide richtingen zullen hieronder besproken worden.

### **Richting 1: Queen Bee gedrag leidt tot positievere werkuitkomsten en positieve psychologische uitkomsten**

Uit de literatuur werd voorspeld dat Queen Bee gedrag mogelijk tot positievere werkuitkomsten en psychologische uitkomsten leidt. Deze hypothese werd slechts door één analyse ondersteund. De resultaten laten zien dat vrouwen die zich meer afzetten tegen andere vrouwen doordat ze zichzelf als meer gecommitteerd aan hun carrière bestempelen dan

andere vrouwen, na een jaar de inschatting maken dat ze verder kunnen komen (werkuitkomst), ten opzichte van vrouwen die zich minder of niet afzetten tegen andere vrouwen. Ook werd er gecontroleerd voor de inschatting hoe hoog ze konden komen in het eerste jaar. Dat betekent dat de inschatting over hoe hoog ze denken te komen, is gestegen in een jaar. Het afzetten tegen andere vrouwen werd tot nu toe vooral gevonden onder vrouwelijke leiders (Derks, Ellemers, e.a., 2011). Het feit dat dit ook gevonden wordt bij ambitieuze vrouwen op lagere functies, bevestigt het idee dat het afzetten tegen andere vrouwen een manier is om hun persoonlijke mogelijkheden te verbeteren binnen een masculiene organisatie. Vrouwen kunnen zich aanpassen aan de 'gewenste' leiderschapstijl om ervoor te zorgen dat ze positiever worden geëvalueerd door hun mannelijke collega's (Derks, Does, e.a., in preparation). Ondanks dat de vrouwen nog geen directe promotie hebben gehad, hebben ze wel het idee dat ze verder kunnen komen binnen de organisatie. Mogelijk is dit omdat ze beloond worden voor hun gedrag. Ook kan het zo zijn dat vrouwen die meer gecommitteerd zijn aan hun carrière, ook daadwerkelijk meer kansen hebben. Desalniettemin is het zo dat vrouwen die zichzelf als meer gecommitteerd zien of dat daadwerkelijk zijn, een jaar later meer kansen waarnemen binnen de organisatie.

Al met al was er weinig bewijs voor deze voorspelling in de huidige data. Uit voorgaande onderzoeken komt vooral de mannelijke zelfbeschrijving en het afzetten tegen andere vrouwen naar voren als Queen Bee gedrag. In dit onderzoek kwam mannelijke zelfbeschrijving helemaal niet terug als voorspeller, zowel niet voor negatieve werkuitkomsten als voor negatieve psychologische uitkomsten.

## **Richting 2: Negatieve werkuitkomsten en negatieve psychologische uitkomsten leiden tot Queen Bee gedrag**

Een andere mogelijkheid die getest werd, was dat negatieve werkuitkomsten (moeilijkheden zien om door te groeien, realistisch gezien denken niet hoog te komen, geen support door mannelijke leidinggevende en minder senioriteit) Queen Bee gedrag zouden voorspellen na een jaar. Deze hypothese werd op één dimensie van het Queen Bee gedrag bevestigd. De resultaten laten zien dat vrouwen die al dachten niet hoog te kunnen komen in de organisatie na een jaar meer weerstand hadden ten opzichte van stimuleringsprogramma's (QB) in vergelijking tot vrouwen die dachten wel hoog te kunnen komen. Ook werd er gecontroleerd voor de weerstand ten opzichte van stimuleringsprogramma's in het eerste

jaar. Dat betekent dat de weerstand ten opzichte van stimuleringsprogramma's in een jaar is toegenomen. Dit is interessant omdat men ook zou kunnen verwachten dat juist ambitieuze vrouwen die denken dat er weinig mogelijkheden zijn om door te groeien een jaar later vinden dat er méér stimuleringsprogramma's zouden moeten zijn om vrouwen te helpen. Echter vonden we juist het tegenovergestelde. Mogelijk zien vrouwen het uiten van weerstand ten opzichte van stimuleringsprogramma's als een manier om de negatieve werkuitskomsten te overkomen. Dit kan verklaard worden aan de hand van de sociale identiteitsbedreiging. Vrouwen die kiezen voor individuele mobiliteit, proberen zichzelf actief te distantiëren van hun gendergroep in een poging om de stereotypen over vrouwen te ontvluchten (Ellemers, Spears & Doosje, 1997). Door meer weerstand te tonen ten opzichte van stimuleringsprogramma's, hopen ze wellicht dat ze meer kans maken om hoog te komen binnen de organisatie, omdat ze zich hiermee afzetten tegen hun gendergroep. Een andere mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat stimuleringsprogramma's voor vrouwen indirect bevestigen dat vrouwen inderdaad minder presteren binnen de organisatie. Ambitieuze vrouwen willen hier mogelijk niets van weten en hebben daarom weerstand ten opzichte van stimuleringsprogramma's die gericht zijn op de groep als geheel in plaats van hen als individu.

Behalve negatieve werkuitskomsten, zouden ook negatieve psychologische uitkomsten Queen Bee gedrag na een jaar voorspellen. Deze hypothese werd bevestigd door de uitgevoerde analyse. De resultaten laten zien dat vrouwen die het gevoel hadden er niet bij te horen, na een jaar meer weerstand hadden ten opzichte van stimuleringsprogramma's in vergelijking tot vrouwen die wel het gevoel hadden erbij te horen. Ook hier werd gecontroleerd voor de weerstand tegen stimuleringsprogramma's, en is deze in een jaar gestegen. Vrouwen lijken ook hier het Queen Bee gedrag te gebruiken om de negatieve uitkomsten te overkomen. Volgens Rink en Ellemers (2009) hebben mensen de neiging om hun meningen aan te passen aan dat van de groep, omdat ze er graag bij willen horen. In het geval van deze masculiene organisatie, kan het zo zijn dat weerstand uiten ten opzichte van stimuleringsprogramma's als 'normaal' wordt gezien. Om deze reden kunnen vrouwen die het gevoel hebben er niet bij te horen, meer weerstand uiten tegen stimuleringsprogramma's in een poging om meer bij de groep te gaan horen.

Ook in deze richting wordt er weinig bewijs gevonden uit de data. Zowel het afzetten tegen andere vrouwen als de mannelijke zelfbeschrijving komen niet naar voren uit de

analyses. Alhoewel weerstand ten opzichte van stimuleringsprogramma's een dimensie van Queen Bee gedrag is, is dit niet de meest kenmerkende dimensie. Men kan zich daarom afvragen in hoeverre deze uitkomsten bewijs leveren voor de voorspelde relaties.

### **Limitaties en suggesties vervolg onderzoek**

Hoewel dit onderzoek een van de eerste is die gebruikt maakt van longitudinaal onderzoek op het gebied van Queen Bee gedrag, is het mogelijk dat de tussenperiode van één jaar te kort is om daadwerkelijke veranderingen te onderzoeken. Zeker wanneer er gesproken wordt over daadwerkelijke promoties, kan het effect van Queen Bee gedrag langer dan een jaar in beslag nemen voordat vrouwen doorgroeien in de organisatie. Ook kan het langer dan een jaar duren voordat Queen Bee gedrag echt tot uiting komt, wanneer negatieve werkuitskomsten of negatieve psychologische uitkomsten worden ervaren. In vervolgonderzoek kan een langere tussenperiode worden bekeken om de gevolgen beter te onderzoeken. Ook kan gekozen worden om naar een, na twee jaar en na drie jaar een meting te doen, om te kijken hoe het gedrag zich precies over tijd ontwikkelt. Hierdoor kan er beter gekeken worden naar de andere dimensies van Queen Bee gedrag die uit dit onderzoek niet naar voren komen (masculiene zelfbeschrijving en afzetten tegen andere vrouwen).

Een tweede limitatie is dat er binnen dit onderzoek sprake is van zelfselectie. Het is mogelijk dat de vrouwen die besloten hebben om deel te nemen aan het onderzoek, significant verschillen van de vrouwen die ervoor gekozen hebben dit niet te doen. Het is daarom niet met zekerheid te zeggen dat de resultaten volledig te generaliseren zijn. Daarnaast kan ook de gekozen organisatie afwijken van andere masculiene organisaties. Om deze redenen is het voor vervolgonderzoek belangrijk om meerdere organisaties mee te nemen en de participanten groep te vergroten, om zo de generaliseerbaarheid van de resultaten te vergroten.

Een laatste limitatie is het gebruik van de succesfactoren. Een aantal van de variabele werd gemeten aan de hand van één vraag. Hierdoor nam de betrouwbaarheid en de validiteit van de gebruikte constructen af. In vervolgonderzoek is nuttig om de constructen die getest worden te meten aan de hand van meerdere vragen, om zo een meer solide conclusie te kunnen trekken over de relaties.

## **Implicaties en aanbevelingen voor de organisatie**

Het feit dat vrouwen zich aanpassen aan de masculiene cultuur binnen de organisatie, hoeft niet per se een slechte eigenschap te zijn. Het zou ook gezien kunnen worden als een sterkte eigenschap van vrouwen, dat zij zich onder verschillende omstandigheden weten te profileren zelfs wanneer hun geslacht een nadeel vormt. Echter suggereert eerder onderzoek dat Queen Bee gedrag wel schadelijke gevolgen kan hebben voor de carrière van andere junior vrouwen (Derks, Ellemers, e.a., 2011)

Door de invoering van gender quota's hebben verschillende bedrijven initiatieven getoond om het aantal vrouwen in hogere functies te laten toenemen. De resultaten van het huidige onderzoek hebben belangrijke implicaties voor de uitkomsten van deze initiatieven. Als organisaties daadwerkelijke voordeel willen behalen van vrouwen in topfuncties, zal er meer moeten veranderen dan alleen het aantal vrouwen. De cultuur binnen de organisatie zal moeten veranderen, om het Queen Bee gedrag tegen te gaan (Derks, Ellemers, e.a., 2011). De resultaten laten zien dat vrouwen die 'het gevoel hebben niet hoog te kunnen komen' en vrouwen die 'het gevoel hebben er niet bij te horen', een aspect van Queen Bee gedrag gaan vertonen, namelijk meer weerstand ten opzichte van stimuleringsprogramma's. Ook zien we dat vrouwen die Queen Bee gedrag vertonen in de vorm van het afzetten tegen vrouwen, vervolgens het idee krijgen dat ze verder kunnen komen in de organisatie. Dit is een zichzelf versterkend effect. Mogelijk kan dit Queen Bee gedrag vervolgens schadelijk zijn voor andere vrouwen die aan het begin van hun carrière staan. Het probleem zal niet alleen opgelost worden door meer vrouwen op hoge posities te plaatsen, maar pas als vrouwen niet meer het gevoel hebben dat Queen Bee gedrag nodig is om hoger in de organisatie te komen of om erbij te horen. Zoals hierboven genoemd, moet de cultuur binnen de organisatie veranderen. Derks, Ellemers, van Laar en de Groot (2011) suggereren dat het daarom belangrijk is om een omgeving te creëren waarin vrouwen met ambitie succes kunnen behalen, zonder af te zien van hun gender identiteit. Vrouwen in junior posities zullen dan meer het gevoel hebben erbij te horen en het idee hebben dat ze kunnen doorgroeien, waardoor Queen Bee gedrag niet meer noodzakelijk is om dit te bereiken.

Derks, van Laar, Ellemers en Raghoebair (2015) beschreven dat vrouwen zich minder snel distantiëren van andere vrouwen als ze herinnerd worden aan situaties waarin ze individueel beoordeeld werden. Ze hebben hierdoor niet het gevoel dat dat ze onderdeel zijn van een

minderheidsgroep, waardoor ze minder de behoefte hebben afstand te nemen van deze groep. Deze techniek zou kunnen bijdragen aan het verminderen van Queen Bee gedrag binnen de organisatie. Daarnaast is het belangrijk om de algemene genderstereotypen aan te pakken. Doormiddel van trainingen kunnen alle medewerkers, ook mannen, worden ingelicht over diversiteit en bewust gemaakt worden van de genderstereotypen en de gevolgen daarvan (Zijlstra & de Ruijter, 2016). Op deze manier kunnen de genderstereotypen op termijn afnemen, waardoor de gender identiteitsdreiging voor vrouwen afneemt. Dit zal uiteindelijk leiden tot minder Queen Bee gedrag. Deze laatste interventie werkt volgens Zijlstra en de Ruijter (2016) het beste op landelijk niveau, aangezien dit een grotere verandering met zich mee brengt. Deze training zouden dus moeten plaatsvinden met de gehele Nederlandse politie.



## Referenties

- Agars, M. D. (2004). Reconsidering the impact of gender stereotypes on the advancement of women in organizations. *Psychology of Women Quarterly*, 28(2), 103–111.  
<http://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2004.00127.x>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Training and development of transformational leadership: Looking to 1992 and beyond. *European Journal of Industrial Training*, 14, 21-27.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., Simpson, W. G., Borokhovich, K., Crutchley, C., Elson, C., Longhofer, S. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *The Financial Review*, 38, 33–53. <http://doi.org/10.1111/1540-6288.00034>
- Chung, K. H., & Pruitt, S. W. (1994). Simple approximation of Tobin 's q. *Financial Management*, 23(3), 70–74.
- Davey, K. M. (2008). Women's accounts of organisational politics as a gendering process. *Gender, Work and Organization*, 15(6), 650. doi:10.1111/j.1468-0432.2008.00420.x
- Derks, B., Does, S., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2015). Does it pay to be a Queen Bee? *Manuscript in preparation*.
- Derks, B., Ellemers, N., van Laar, C., & De Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee? *The British Journal of Social Psychology / the British Psychological Society*, 50(3), 519–35. <http://doi.org/10.1348/014466610X525280>
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen Bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*.
- Derks, B., van Laar, C., & Ellemers, N. (2009). Working for the self or working for the group: How self- versus group affirmation affects collective behavior in low-status groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(1), 183–202.  
<http://doi.org/10.1037/a0013068>
- Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N. & Raghoe, G. (2015). Extending the Queen Bee Effect: How Hindustani workers cope with disadvantage by distancing the self from the group. *Journal of Science Issues*, 71(3), 476-496.
- Duguid, M. (2011). Female tokens in high-prestige work groups: Catalysts or inhibitors of group diversification? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(1), 104–115. <http://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.05.009>

- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, *109*(3), 573
- Ellemers, N., Heuvel, H. Van Den, Gilder, D. De, Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, *43*, 315–338.  
<http://doi.org/10.1348/0144666042037999>
- Ellemers, N., Rink, F., Derks, B., & Ryan, M. K. (2012). Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this). *Research in Organizational Behavior*, *32*, 163–187.  
<http://doi.org/10.1016/j.riob.2012.10.003>
- Ellemers N, Spears R, Doosje B. (2002). Self and social identity. *Annual Review of Psychology*, *53*, 161– 186. <http://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135228>
- Ely, R. J. (1994). The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. *Administrative Science Quarterly*, *39*, 203–238.
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance*, *11*, 102-111.
- Krishnan, H. A., & Park, D. (2005). A few good woman-On top management teams. *Journal of Business Research*, *58*, 1712-1720.
- Linehan, M., & Scullion, H. (2008). The development of female global managers: The role of mentoring and networking. *Journal of Business Ethics*, *83*(1), 29.  
<http://doi.org/10.1007/s10551-007-9657-0>
- Ng, C. W., & Chiu, W. C. K. (2001). Managing equal opportunities for women: Sorting the friends from the foes. *Human Resource Management Journal*, *11*(1), 75–88.  
<http://doi.org/10.1111/j.17488583.2001.tb00033.x>
- Paul, R. K. (2006). *Multicollinearity: Causes, Effects and Remedies*. (IASRI: New Delhi).
- Rink F., & Ellemers, N. (2009). Temporary vs. permanent group membership: How the future prospects of newcomers affect newcomer acceptance and newcomer influence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *35*, 764-775
- Spears, R., Doosje, B., & Ellemers, N. (1997). Self-stereotyping in the face of threats to group status and distinctiveness: The role of group identification. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *23*, 538–553. <http://dx.doi.org/10.1177/0146167297235009>.

Trouw (2014). Ruijgrok: Nederland scoort dramatisch met aantal vrouwen in de top.

Geraadpleegd op 12 januari 2017, van <https://www.trouw.nl/home/nederland-scoort-dramatisch-met-aantal-vrouwen-in-de-top~ad6ae919/>

Welbourne, T. M., Cychota, C. S., & Ferrante, C. J. (2007). Wall street reaction to woman in IPOs: An examination of gender diversity in top management teams. *Group and Organization Management*, 32, 524-547

Zijlstra, M., & de Ruijter, E. (2016). Interventies voor meer vrouwen aan de top: wat werkt en wat werkt niet? *Tijdschrift voor HRM*, 3.

## Bijlage

**Tabel 3.** Cross lagged multipele regressie resultaten van de afhankelijke variabele ‘hoe hoog zij realistisch gezien denkt te komen’ op T2 op de onafhankelijke variabele ‘afzetten tegen andere vrouwen’ op T1

Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	6,911	1,483		4,659	,000		
	Leeftijd	-,032	,016	-,258	-2,014	,049	,626	1,597
	Leidinggevende functie	-,869	,368	-,256	-2,362	,022	,874	1,145
	Kinderen	,045	,303	,018	,147	,884	,674	1,483
	Executieve of administratieve functie	-,052	,297	-,020	-,175	,861	,793	1,261
	Afzetten tegen andere vrouwen 2010	,192	,112	,182	1,713	,092	,909	1,100
	Hoe hoog zij realistisch gezien denkt te komen 2010	,351	,109	,354	3,211	,002	,846	1,183

Afhankelijke variabele: Hoe hoog zij realistisch gezien denkt te komen 2011

**Tabel 4.** Cross lagged multipele regressie resultaten van de afhankelijke variabele ‘mannelijke zelfbeschrijving’ op T2 op de onafhankelijke variabele ‘dat zij realistisch gezien denkt niet hoog te komen’ op T1

Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,734	1,223		3,055	,004		
	Leeftijd	,011	,013	,152	,818	,418	,614	1,629
	Leidinggevende functie	-,190	,438	-,066	-,434	,666	,905	1,104
	Kinderen	-,346	,276	-,240	-1,253	,218	,575	1,739
	Executieve functie	-,079	,254	-,055	-,313	,756	,674	1,483
	Dat zij realistisch gezien denkt niet hoog te komen 2010	-,060	,132	-,071	-,458	,650	,873	1,146
	Mannelijke zelfbeschrijving 2010	,301	,142	,332	2,123	,040	,861	1,161

Afhankelijke variabele: Mannelijke zelfbeschrijving 2011

**Tabel 5.** Cross lagged multipele regressie resultaten van de afhankelijke variabele ‘tegen stimuleringsprogramma’s’ op T2 op de onafhankelijke variabele ‘dat zij realistisch gezien denkt niet hoog te komen’ op T1

Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,691	1,399		,494	,625		
	Leeftijd	,015	,017	,128	,859	,396	,621	1,610
	Leidinggevende functie	-,161	,560	-,036	-,288	,775	,869	1,151
	Kinderen	,397	,370	,170	1,072	,291	,547	1,827
	Executieve of administratieve functie	,147	,345	,062	,426	,673	,640	1,562
	Dat zij realistisch gezien denkt niet hoog te komen 2010	,334	,171	,245	1,953	,059	,877	1,140
	Tegen stimuleringsprogramma's 2010	,591	,114	,629	5,181	,000	,936	1,068

Afhankelijke variabele: Tegen stimuleringsprogramma's 2011

**Tabel 6.** Cross lagged multipele regressie resultaten van de afhankelijke variabele ‘tegen stimuleringsprogramma’s’ op T2 op de onafhankelijke variabele ‘gevoel er niet bij te horen’ op T1

Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,488	1,065		-,458	,649		
	Leeftijd	,034	,014	,285	2,416	,019	,665	1,505
	Leidinggevende functie	,516	,313	,164	1,645	,105	,932	1,073
	Kinderen	,246	,267	,107	,922	,361	,682	1,465
	Executieve of administratieve functie	,015	,258	,006	,057	,955	,839	1,192
	Gevoel er niet bij te horen 2010	,247	,094	,262	2,634	,011	,933	1,072
	Tegen stimuleringsprogramma's 2010	,425	,099	,430	4,300	,000	,927	1,078

Afhankelijke variabele: Tegen stimuleringsprogramma's 2011