



Universiteit Utrecht

Universiteit Utrecht

Masteropleiding Arbeid- en Organisationspsychologie

*Het Glazen Plafond*

*De Invloed van de Masculiene Organisatiecultuur op de Erkenning en  
Ambitie van Vrouwen*

Claire van der Stel (3677257)

7718 woorden

1 juli 2015

Begeleidend docent: Mirjam Radstaak

Tweede beoordelaar: Tom Damen

### **Abstract**

De sterke masculiene organisatiecultuur in de top van organisaties, wordt aangedragen als de factor die het glazen plafond veroorzaakt en in stand houdt. Het doel van dit onderzoek is om de invloed van de masculiene organisatiecultuur op de hoeveelheid erkenning die vrouwen krijgen en de mate waarin zij ambitieus zijn te onderzoeken, waarmee verklaard zou kunnen worden dat vrouwen minder doorgroeien naar topposities. Er is een digitale vragenlijst afgenomen bij 135 mensen die meer dan 20 uur per week in dienstverband werken. Uit de resultaten bleek dat vrouwen in de masculiene organisatiecultuur niet minder erkenning krijgen als mannen en dat de mate waarin vrouwen over stereotype mannelijke of vrouwelijke eigenschappen beschikken niet in verband staat met de hoeveelheid erkenning die zij krijgen in een masculiene organisatiecultuur. Daarnaast bleek dat vrouwen in de masculiene organisatiecultuur over het algemeen niet minder ambitieus zijn dan mannen, wellicht vanwege het feit dat zij zich hebben aangepast hieraan en over evenveel stereotype mannelijke eigenschappen beschikken als mannen. Dit maakt dat geen inzicht is verkregen in hoe vrouwen worden belemmerd om door te groeien naar hogere posities en nader onderzoek noodzakelijk is.

The strong masculine organizational culture at the senior level of organizations, is presented as the factor that causes and maintains the glass ceiling. The purpose of this study is to assess the impact of the masculine organizational culture on the amount of recognition that women receive and on how ambitious they are. This could explain that women occupy less senior positions. 135 people that have a job that contains more than 20 hours of work a week have filled in an online questionnaire. The results showed that women in the masculine organizational culture do not get less recognition as men and that the extent in which women have stereotypical male or female characteristics do not relate to the amount of recognition they receive in a masculine culture. It was also found that women in general are not less ambitious than men in the masculine organizational culture. It seems that women have adapted themselves to the masculine organizational culture while they have as many male characteristics as men. The results don't give insight in how women are prohibited to move up to higher positions. Further investigation is necessary.

## **Inleiding**

### 1.1 Introductie

Ondanks het feit dat vrouwen de afgelopen jaren een flinke opmars hebben gemaakt is het glazen plafond nog steeds aanwezig in veel Europese landen, waardoor vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in topfuncties. De scheve verdeling in posities is overigens niet alleen te zien in de hoogste posities, maar ook in de laagste posities, waar vrouwen juist oververtegenwoordigd zijn, ook wel bekend als het *sticky floor effect* (Christofides, Polycarpou & Vrachimis, 2013). Overheden stimuleren diversiteit en perken discriminatie op de werkvloer in door het invoeren van nieuwe wetten. Zo heeft de EU de “Richtlijn gelijke behandeling ongeacht ras of etnische achtergrond” en de “Kaderrichtlijn inzake werkgelegenheid” geïmplementeerd. Onderzoek heeft aangetoond dat in sommige Europese landen waar daarnaast een royaal beleid bestaat om het werk- en privéleven te combineren, de loonkloof kleiner is. De bevindingen tussen de verschillende landen zijn echter inconsistent, waaruit blijkt dat formalisering van een beleid om het werk- en privéleven te combineren geen uitkomst biedt voor het oplossen van het glazen plafond (Arulampalam, Booth & Bryan, 2007).

Organisaties hebben te kampen met de negatieve gevolgen die de geringe diversiteit met zich meebrengt. Mensen met eenzijdige achtergronden hebben een eenzijdige optiek wat kan resulteren in een eenzijdige en onzorgvuldig analyse van zaken, waardoor het risico wordt gelopen dat er verkeerde beslissingen worden genomen. Met het oog op de financiële crisis en de schandalen in de bankwereld wordt gespeculeerd dat dit alles niet gebeurd zou zijn wanneer meer vrouwen aanwezig zouden zijn geweest in de top van de organisatie (Barreto & Schmitt, 2009; Smith, Smith & Verner, 2006). Organisaties willen voorkomen dat fouten die in het verleden zijn gemaakt opnieuw worden gemaakt, waardoor het verhogen van de diversiteit in de top hoog op de agenda staat. Daar waar de diversiteit hoog is, zijn de systemen flexibeler om op veranderingen in de omgeving te reageren, vergroot de creativiteit, verbetert de reputatie van de organisatie, kunnen problemen beter worden opgelost en kan kostenbesparing worden gegenereerd. Onderzoek heeft aangetoond dat in organisaties waar de diversiteit in de top door de aanwezigheid van zowel mannen als vrouwen vergroot, de prestaties verbeteren (Cox & Blake, 1991).

De geringe diversiteit in de top staat in verband met het feit dat de organisatiecultuur overwegend over masculiene kenmerken beschikt, omdat mannen de posities bekleden waar de organisatiecultuur grotendeels bepaald wordt. De organisatiecultuur zijn de waarden, normen en overtuigingen die worden gedeeld door de deelnemers van een organisatie, welke

het product zijn van factoren zoals de geschiedenis, de producten, de markt, de technologie, de strategie, het type werknemers, de managementstijl en de nationale cultuur (Daft, 2012; Needle, 2004). Hofstede's (1998) onderzoek naar organisatiecultuur beschrijft dat de masculiene organisatiecultuur kan worden samengevat als een macht-georiënteerde cultuur waarin het promoten van onafhankelijkheid, autonomie, hiërarchische relaties, competitie en de oriëntatie op de taak, kenmerkend is. Hier tegenover staat de feminiene organisatiecultuur, welke is gebaseerd op vrouwelijke eigenschappen. Deze kan worden samengevat als een mensen-georiënteerde cultuur, waarin de promotie van de relationele zelf, het behouden van balans in levensactiviteiten en participatie in en collaboratie met de organisatie kenmerkend is (Maier, 1999; Williams, Dobson & Walters, 1989).

De omgeving van de top waar vaak een sterk masculiene organisatiecultuur heerst, wordt in de literatuur aangedragen als de factor die de scheve verdeling in posities tussen mannen en vrouwen veroorzaakt en in stand houdt (Maier, 1999; Oakley, 2000; Sanders, Willemsen & Miller, 2009; Vianen & Fischer, 2002). Mannen beschikken, omdat ze man zijn, van nature meer over de assumpties en het gepaste gedrag binnen de masculiene organisatiecultuur en zijn hierdoor beter in het spel dat in organisaties gespeeld wordt. Aangezien vrouwen beter passen in een cultuur gebaseerd op hun eigen vrouwelijke eigenschappen en minder in de masculiene organisatiecultuur, groeien zij momenteel minder door naar hogere posities. Dit maakt dat mannen de topposities blijven bekleden, de masculiene organisatiecultuur standhoudt en het vrouwen tot dusver niet is gelukt om massaal door het glazen plafond heen te breken.

Vanuit onderzoek naar de culturen binnen organisaties kan worden geconcludeerd dat de masculiene organisatiecultuur een verklaring biedt voor het voortbestaan van het glazen plafond (Hofstede, 1983; Maier, 1999). Er is echter weinig onderzoek gedaan naar de gevolgen van de masculiene organisatiecultuur. Dit onderzoek draagt bij aan bestaande literatuur door te onderzoeken wat de zichtbare manifestaties van de masculiene organisatiecultuur zijn die vrouwen belemmeren om door te groeien naar een hoger niveau. Er zal worden onderzocht of vrouwen in de masculiene organisatiecultuur minder erkenning krijgen, waardoor zij mogelijk ook minder ambitie hebben. Daarnaast zal worden onderzocht of vrouwen die over meer mannelijke eigenschappen beschikken meer erkenning krijgen dan vrouwen die over meer vrouwelijke eigenschappen beschikken, omdat de eerste groep vrouwen over kenmerken beschikt die beter passen in de masculiene organisatiecultuur. De algehele vraagstelling luidt:

*Krijgen vrouwen in een masculiene organisatiecultuur minder erkenning, waardoor zij minder ambitieus zijn dan mannen en wat is de invloed van mannelijke en vrouwelijke eigenschappen van vrouwen op erkenning en ambitie?*

## 1.2 Erkenning en Ambitie

Erkenning is de speciale aandacht, het opmerken en eren van competenties en vaardigheden. De focus ligt op het de medewerker zich gewaardeerd en waardevol laten voelen (Roberts, 2005). Regelmatig is in de literatuur de positieve invloed van erkenning op medewerkers onderbouwd (Boselie, 2014; Brun, Dugas, 2008; Herzberg, 2005; Luthans, 2000). Zo beschrijft de twee-factor theorie van Herzberg (2005) dat erkenning een motivatiefactor is die zorgt voor tevredenheid op het werk, omdat deze het vermogen heeft om te voorzien in behoeften van bekwaamheid, status, eigenwaarde en zelfrealisatie. Erkenning is een invloedrijke factor is voor organisaties en haar werknemers, wat het interessant maakt hier nader onderzoek naar te verrichten in het licht van het glazen plafond.

Erkenning zou tot een hogere mate van ambitie kunnen leiden. Ambitie wordt gedefinieerd als de verwachting op beloning door verder te gaan in iemands beroep of organisatie en als de toewijding aan de acties die hiervoor nodig zijn (Desrochers & Dahir, 2000). Het is de eerste vereiste die nodig is om promotie te maken naar een hoger niveau (Vianen & Fischer, 2002). Ambitie kan worden gekarakteriseerd als een vorm van motivatie, want het geeft richting en ondersteunt actie in het behalen van een doel, maar het is specifiek, omdat het om het nemen van verticale stappen in de carrière gaat. Ambitie wordt in de literatuur aangedragen als de motivationele basis van andere constructen, zoals toewijding aan de organisatie (Desrocher & Dahir). Aangezien ambitie een vorm van motivatie is, wordt verondersteld dat de verschillende theorieën betreffende menselijke motivatie die de positieve invloed van erkenning op motivatie verklaren, ook een verklaring bieden voor de verwachte relatie tussen erkenning en ambitie.

De bekendste theorie betreffende motivatie is de behoeftehiërarchie theorie van Maslow (Maslov, 1943). Deze veronderstelt dat mensen gemotiveerd zijn om in behoeften te voorzien en dat deze behoeften kunnen worden ingedeeld in een hiërarchie in mate van belangrijkheid. Mensen streven altijd naar betere omstandigheden. Dit wil zeggen dat wanneer men in een behoefte is voorzien, men een behoefte aspireert op een hoger niveau, waar men nog niet over beschikt. De categorieën zijn; 1) de lichamelijke behoeften, 2) de behoefte aan veiligheid en zekerheid, 3) de behoefte aan sociaal contact, 4) de behoefte aan waardering en erkenning, 5) de behoefte aan zelfontplooiing. Maslow maakt het onderscheid

tussen de 'lagere fundamentele behoefte', oftewel de lichamelijke behoefte, en de vier opvolgende behoeften, oftewel de 'hogere fundamentele behoeften'. Oftewel erkenning is een motivationele factor die inspeelt op de 'hogere fundamentele behoefte' en zorgt voor zelfontplooiing.

Ten tweede beschrijven Deci en Ryan (2000), net als Maslow, twee te onderscheiden motivationele subsystemen. Deci maakt onderscheid tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie. Extrinsiek gemotiveerde gedragingen zijn de gedragingen die gericht zijn op het verkrijgen van externe beloningen of het voorkomen van straf, wat maakt dat deze meer bezig zijn met controle, minder ondersteunend zijn en een lager gevoel van eigenwaarde impliceren. Intrinsiek gemotiveerde gedragingen daarentegen zijn gedragingen die gemotiveerd zijn door de onderliggende behoefte aan competentie en zelfbeschikking. Het zijn de gedragingen die worden verricht, terwijl externe prikkels die het gedrag motiveren, afwezig zijn en die worden verricht vanwege de intrinsieke waarde die de taak zelf bevat of om een doel in de toekomst te behalen. Erkenning speelt in op de intrinsieke motivatie, aangezien erkenning maakt dat de perceptie over de bekwaamheid door positieve informatie verandert, waardoor men zich competentier voelt en erkenning bijdraagt aan het behalen van een doel in de toekomst. Ambitie valt onder de intrinsiek gemotiveerde gedragingen, omdat wordt toegewerkt naar het behalen van een hoger niveau te bereiken of het beter te presteren in een taak, terwijl dit niet wordt opgelegd vanuit externe factoren, maar intrinsiek vanuit de persoon zelf komt (Locke, 2000). Aangezien erkenning inspeelt op de intrinsieke motivatie en ambitie overeenkomt met intrinsieke motivatie, kan vanuit deze theorie opnieuw een positieve relatie tussen erkenning en ambitie worden verwacht.

Ondanks het feit dat wetenschappers verschillende termen gebruiken om de werking van erkenning op een individu kenbaar te maken, is evident dat erkenning een sterke invloed heeft op de motivatie en hiermee groei en ontwikkeling kan genereren bij medewerkers, aangezien ambitie een vorm van motivatie is. Hierbij heeft Fels (2004) reeds eerder beweerd dat er een positieve relatie bestaat tussen erkenning en ambitie, is de volgende hypothese opgesteld:

*H1. Erkenning heeft een positieve relatie met ambitie.*

### 1.3 Sekse en erkenning

Onderzoek van Roberts (2005) heeft reeds aangetoond dat vrouwen minder erkenning ervaren. Twee mechanismen kunnen hieraan ten grondslag liggen: 1) het *mannen chauvinisme*

en 2) het *mannelijk chauvinisme* (Glick, 1991). Het *mannen chauvinisme* beschrijft dat mannen over het algemeen meer worden gewaardeerd dan vrouwen, ongeacht over welke kenmerken zij beschikken. De hogere functies die mannen vaker bekleden hebben meer prestige en krijgen hogere beloningen. Het *mannelijk chauvinisme* beschrijft dat mannen hogere posities bekleden, omdat zij over meer stereotype mannelijke eigenschappen beschikken, welke functioneler zijn in het bedrijfsleven dan stereotype vrouwelijke eigenschappen.

Vanuit de sociale rol theorie kan worden verklaard dat mannen meer mannelijke eigenschappen bezitten waardoor zij beter passen in de masculiene organisatiecultuur, omdat de stereotype mannelijke eigenschappen overeenkomen met hun sociale rol (Eagly, Wood & Diekman, 2000). Iedere sociale rol is een set van rechten, plichten, verwachtingen, normen en gedragingen die een persoon vervult, welke voortkomt uit observaties. Voorbeelden van sociale rollen zijn die van moeder, leraar of manager, maar ook het zijn van man of vrouw is een sociale rol waar stereotypen aan verbonden zijn. De stereotype mannelijke eigenschappen zijn; de eigen opvatting verdedigen, onafhankelijk zijn, zelfbewust zijn, een sterke persoonlijkheid hebben, krachtig zijn, leiderschapskwaliteiten hebben, risico's durven nemen, dominant zijn, vlug een standpunt innemen en strijdlustig zijn (Campbell, Gillaspay & Thompson, 1997). Vrouwen beschikken over meer stereotype vrouwelijke eigenschappen, welke minder functioneel en gewenst zijn in het bedrijfsleven die zich kenmerkt door de masculiene organisatiecultuur. Deze zijn; aanhankelijk, vriendelijk, van kinderen houden, geneigd zijn om anderen te troosten, meevoelend, begrijpend, warmhartig, teder, gevoelig zijn voor de noden van anderen en zachtmoedig (Campbell, Gillaspay & Thompson).

Dit maakt dat verwacht wordt dat vrouwen minder erkenning krijgen dan mannen. Daarnaast wordt verwacht dat vrouwen naar mate de organisatiecultuur meer masculien minder erkenning krijgen, aangezien vrouwen minder passen in de masculiene organisatiecultuur en het geslacht van vrouwen saillantier wordt in een meer masculiene omgeving. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat vrouwen in masculiene organisatieculturen strenger worden gecontroleerd, meer druk voelen om te presteren, meer last hebben van negatieve vooroordelen bij de taxatie van hun werk en meer worden gezien als vrouw in plaats van een professional (Sanders, Willemsen & Millar, 2008). Dit maakt dat de volgende hypothese is opgesteld:

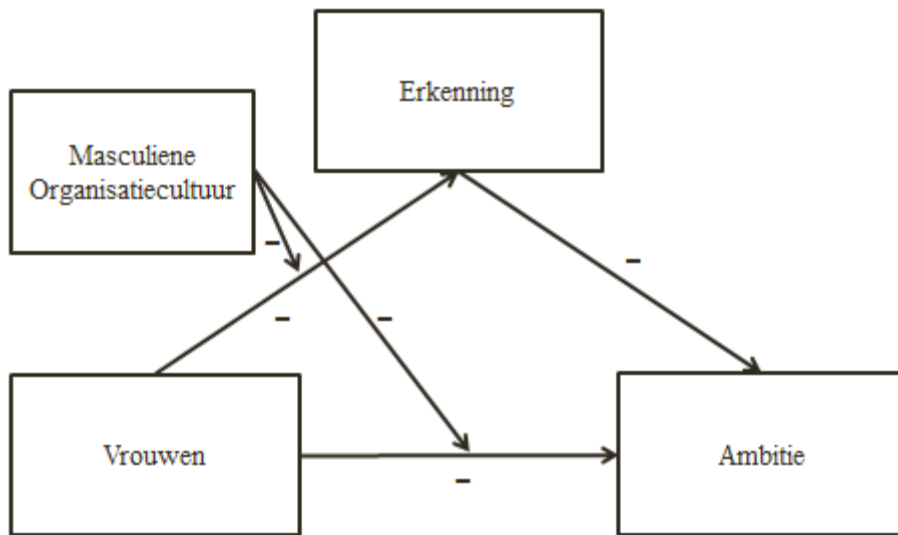
*H2. De masculiene organisatiecultuur fungeert als moderator op de relatie tussen sekse en erkenning. Vrouwen ervaren minder erkenning dan mannen naar mate de organisatiecultuur meer masculien is.*

#### 1.4 Sekse, erkenning en ambitie

Onderzoek van Vianen en Fischer (2002) heeft aangetoond dat vrouwen minder ambitieus zijn dan mannen. Fels (2004) beweert dat jongens en meisjes in de kindertijd in dezelfde mate ambitieus zijn, maar dat wanneer meisjes opgroeien, zij hun ambities verliezen. Dit suggereert dat er externe factoren zijn die de ambitie van vrouwen negatief beïnvloedt. Ambitie en motivatie zijn gebaseerd op interne mechanismen zoals individuele behoeften, waarden, verlangen, doelen en intenties (Locke, 2000), maar externe prikkels en beloningen kunnen deze interne mechanismen beïnvloeden (Locke & Baum, 2007). Zo kan de motivatie van iemand toenemen wanneer hij of zij weet dat er een beloning tegenover een bepaalde prestatie staat, terwijl de motivatie voor het verrichten van een taak kan afnemen wanneer iemand weet dat dit geen beloning zal opleveren of zelfs zal worden bestraft. De masculiene organisatiecultuur kan een factor zijn die de ambitie van vrouwen negatief beïnvloedt, aangezien er hier voor haar minder kansen zijn en haar motivatie wordt ondermijnd (Sanders, Willemsen & Millar, 2008). Verwacht wordt dat de mindere erkenning die vrouwen wellicht krijgen één van de concrete factoren van de masculiene organisatiecultuur is die maakt dat vrouwen hierin wellicht minder ambitieus zijn. Hieruit is de volgende hypothese opgesteld, waarin hypothesen 1 en 2 zijn samengevoegd (zie Figuur 1):

*H3. De relatie tussen sekse en ambitie wordt partieel gemedieerd door erkenning, waarbij de masculiene organisatiecultuur als moderator fungeert op de relatie tussen sekse en erkenning en de relatie tussen sekse en ambitie. Vrouwen krijgen minder erkenning en zijn minder ambitieus dan mannen naar mate de organisatiecultuur meer masculien is.*





Figuur 1. Onderzoeksmodel Hypothese 3

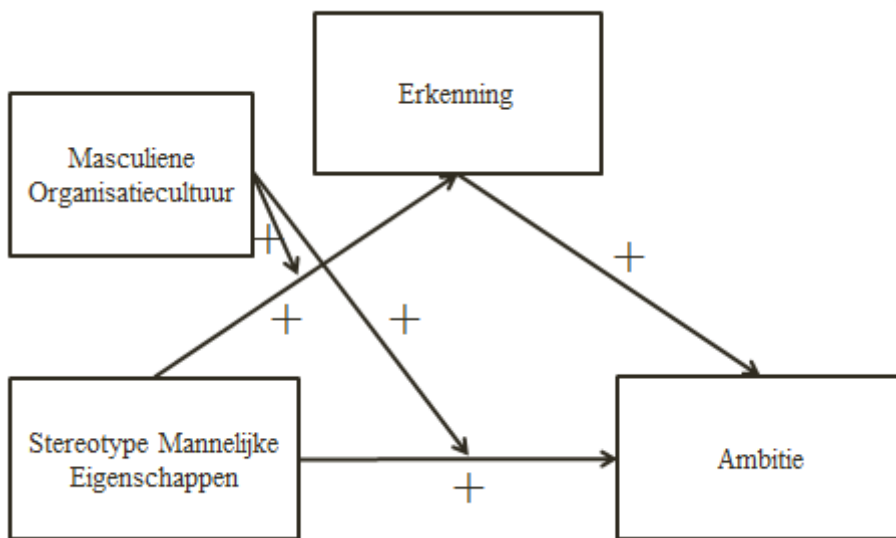
### 1.5 Stereotype mannelijke en vrouwelijke eigenschappen, erkenning en ambitie

Ondanks dat de sociale rol theorie veronderstelt dat mannen over meer stereotype mannelijke eigenschappen beschikken dan vrouwen, heeft eerder onderzoek reeds aangetoond dat ook vrouwen over meer stereotype mannelijke eigenschappen kunnen beschikken. Zo heeft eerder onderzoek van Singh, Kumra en Vinnicombe (2002) aangetoond dat vrouwelijke universitaire studenten steeds meer over stereotype mannelijke eigenschappen beschikken. Ander onderzoek heeft aangetoond dat vrouwen in hogere functies meer stereotype mannelijke eigenschappen bezitten (Rudman & Glick, 2001). Aangezien de stereotype mannelijke eigenschappen volgens het *mannelijk chauvinisme* maken dat mannen de topposities bekleden, omdat deze functioneler zijn en meer gewaardeerd worden, wordt verwacht dat wanneer vrouwen meer stereotype mannelijke eigenschappen bezitten, vrouwen meer erkenning krijgen en hierdoor ambitieuzer zijn. Daarentegen wordt verwacht dat vrouwen met meer stereotype vrouwelijke eigenschappen minder erkenning krijgen en hierdoor minder ambitieus zijn, omdat deze eigenschappen minder functioneel zijn en minder gewaardeerd worden in organisaties. Opnieuw wordt verwacht dat de masculiene organisatiecultuur de relaties versterkt, omdat stereotype mannelijke eigenschappen beter passen in deze cultuur en vrouwelijke eigenschappen minder passen. De volgende hypothesen zijn opgesteld (zie Figuur 2 en 3):

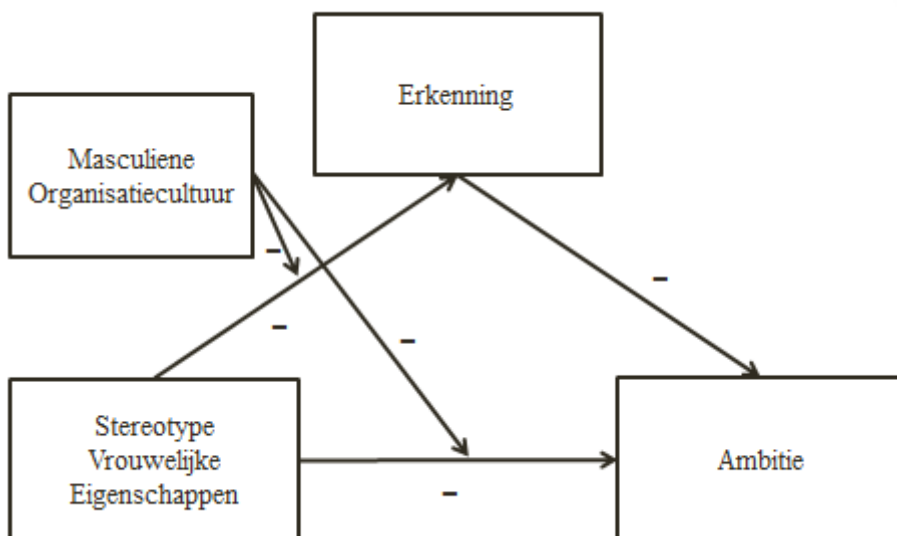
*H4. Vrouwen met meer stereotype mannelijke eigenschappen zijn ambitieuzer en deze relatie wordt partieel gemedieerd door erkenning. De masculiene organisatiecultuur fungeert als*

*moderator op deze relaties, waarbij vrouwen met meer stereotype mannelijke eigenschappen meer erkenning krijgen en ambitieuzer zijn naarmate de organisatiecultuur meer masculien is.*

*H5. Vrouwen met meer stereotype vrouwelijke eigenschappen zijn minder ambitieus en deze relatie wordt partieel gemedieerd door erkenning. De masculiene organisatiecultuur fungeert als moderator op deze relaties, waarbij vrouwen met meer stereotype vrouwelijke eigenschappen minder erkenning krijgen en minder ambitieus zijn naarmate de organisatiecultuur meer masculien is.*



Figuur 2. Onderzoeksmodel Hypothese 4



Figuur 3. Onderzoeksmodel Hypothese 5

## Methode

### 2.1 Participanten

Het totaal aantal participanten is 135. Hiervan zijn er 46 man (34.1 %) en 89 vrouw (65.9 %). De leeftijd van de participanten varieerde van 22 tot 73 jaar met een gemiddelde van 36,51 jaar ( $SD = 11.43$ ). De gemiddelde leeftijd van de mannelijke participanten is 36.87 jaar ( $SD = 11.96$ ) en de gemiddelde leeftijd van de vrouwelijke participanten is 36,32 ( $SD = 11.21$ ). Het merendeel van de participanten heeft het wetenschappelijk onderwijs als hoogst afgeronde opleiding (43.7%). Daarna hebben de meeste participanten HBO afgerond (41.5%).

### 2.2 Procedure

De participanten hebben deelgenomen middels een digitale vragenlijst. De vragenlijst is verstuurd naar vrienden en familie, die vervolgens de vragenlijst hebben doorgestuurd naar contactpersonen in hun eigen netwerk. Vermeld werd dat men minstens 20 uur per week werkzaam diende te zijn om aan het onderzoek te kunnen deelnemen. In de introductie van de vragenlijst is nadrukkelijk aangegeven dat deelname anoniem is, er vertrouwelijk wordt omgegaan met de data en deze niet verspreid worden onder derden. Tevens is aangegeven dat het invullen van de vragenlijst ongeveer 10 tot 15 minuten duurt.

In totaal hebben 225 deelnemers de vragenlijst gestart. De 90 deelnemers die de vragenlijst niet volledig hebben ingevuld of een feitelijke werkduur van minder dan 20 uur per week hebben, zijn uit de dataset verwijderd.

### 2.3 Meetinstrument

De mate waarin participanten over stereotype mannelijke en vrouwelijke eigenschappen beschikken wordt gemeten met behulp van de verkorte versie van de Bem Sex Role Inventory (Colley, Mulhern, Maltby & Wood, 2009). De verkorte versie van de vragenlijst bevat schalen met ieder 10 items van mannelijke en vrouwelijke stereotype eigenschappen, waarbij deelnemers dienen aan te geven in hoeverre deze eigenschappen op hem of haar van toepassing zijn. De items zijn voorzien van een 7-punts Likertschaal (1= *helemaal niet op mij van toepassing*; 7= *helemaal op mij van toepassing*). Een voorbeelditem van de mannelijkheidschaal is 'Eigen opvatting verdedigen' en een voorbeelditem van de vrouwelijkheidschaal is 'Vriendelijk'. De betrouwbaarheid van de vrouwelijkheidschaal ( $\alpha = .79$ ) en de mannelijkheidschaal ( $\alpha = .78$ ) is goed (George & Mallery, 2003).

Om erkenning te meten is gebruik gemaakt van een vragenlijst van Roberts (2005). Hieruit zijn de vier items die het construct erkenning meten geselecteerd en in huidig

onderzoek gebruikt. Een voorbeelditem om erkenning te meten is: ‘Ik krijg eer voor wat ik doe’. De items zijn voorzien van een 5-punts Likertschaal (1 = *helemaal niet mee*; 5 = *helemaal mee eens*). De betrouwbaarheid van de schaal is .60 en daarmee twijfelachtig. Om deze reden is ervoor gekozen om het item ‘Ik krijg constructieve kritiek op mijn werk’ te verwijderen om de betrouwbaarheid te verhogen naar een acceptabele waarde van .65 (George & Mallery, 2003).

De mate waarin een organisatiecultuur masculien is, is gemeten met behulp van de vragenlijst van Hofstede, Neuijen, Ohayv en Sanders (1990). voor het meten van de negen dimensies van de organisatiecultuur. Voor huidig onderzoek zijn de negen items van de dimensie masculiniteit gebruikt. Een voorbeelditem is ‘De organisatie is alleen geïnteresseerd in het werk dat men verricht’. Dit is een 5-punts Likertschaal (1 = *helemaal niet van toepassing*; 5 = *helemaal van toepassing*). De betrouwbaarheid is goed ( $\alpha = .73$ ; George & Mallery, 2003).

Ambitie is gemeten met de schaal uit het onderzoek van Asby en Schoon (2010). Hier is ambitie gemeten aan de hand van twee items: ‘Hoe belangrijk is het voor mij om promotie te maken om hoger op te komen?’ en ‘Hoe belangrijk is het voor mij om een baan te hebben waarin ik echt wordt uitgedaagd?’. Dit is een 5-punts Likertschaal (1 = *geheel onbelangrijk*; 5 = *geheel belangrijk*). De betrouwbaarheid van de schaal bleek echter onacceptabel, namelijk .47 (George & Mallery, 2003). Om deze reden is gekozen om de analyses uit te voeren met één item, namelijk ‘Hoe belangrijk is het voor mij om een baan te hebben waarin ik echt wordt uitgedaagd?’ Dit item is gekozen op basis van face validiteit, waarbij verondersteld wordt dat dit item het beste het construct ambitie representeert.

## 2.4 Data analyse

Nadat de data verzameld waren, zijn deze geanalyseerd met behulp van het programma SPSS versie 20. Hypothese 1 is getoetst met Pearson’s correlatieanalyse, waarmee de correlatiecoëfficiënten tussen de onderzoeksvariabelen zijn getoets. Hypothesen 2 tot en met 5 zijn getoetst met behulp van de PROCESS analyse (Preacher & Hayes, 2004). Hiervoor zijn 3 analyses uitgevoerd. Eén om hypothesen 2 en 3 te toetsen, één om hypothese 4 te toetsen en één om hypothese 5 te toetsen. Voor het toetsen van de eerste drie hypothesen zijn de analyses gevoerd met zowel de data van de mannen als de vrouwen in de steekproef. Voor de vierde en de vijfde hypothesen is enkel de data geselecteerd van de vrouwen. Er is bij het toetsen van alle hypothesen gecontroleerd voor leeftijd, aangezien uit onderzoek van Singh, Kumra en Vinnicombe (2002) is gebleken dat ethische dilemma’s rondom vrouwen op de werkvloer

zich niet voordoen bij oudere vrouwen.

## Resultaten

### 3.1 Beschrijvende statistieken

In Tabel 1 en 2 zijn de correlaties opgenomen tussen de onderzoeksvariabelen, waarbij in Tabel 1 de data van de gehele steekproef zijn opgenomen voor het berekenen van de correlaties en in Tabel 2 zijn enkel de data van de vrouwen opgenomen. Opvallend is dat er een negatieve relatie is tussen de masculiene organisatiecultuur en erkenning in zowel de totale steekproef ( $r = .37; p < .01$ ), als bij enkel de vrouwen ( $r = .35; p < .01$ ) en dat er een positieve relatie is tussen stereotype mannelijke eigenschappen en ambitie in zowel de totale steekproef ( $r = .40, p < .01$ ), als bij enkel de vrouwen ( $r = .41, p < .01$ ). Daarnaast zijn er t-testen uitgevoerd om te onderzoeken of de gemiddelde scores van mannen en vrouwen op stereotype mannelijke en vrouwelijke eigenschappen significant van elkaar verschillen. Er was geen significant verschil tussen mannen ( $M = 5.23, SD = .66$ ) en vrouwen ( $M = 5.10, SD = .67$ ) en hun score op stereotype mannelijke eigenschappen ( $t(133) = -1.12; p = n.s.$ ). Er bleek wel een significant verschil te zijn tussen mannen ( $M = 4.90, SD = .76$ ) en vrouwen ( $M = 5.24, SD = .59$ ) en hun score op stereotype vrouwelijke eigenschappen ( $t(133) = 2.85; p > .01$ ).

Tabel 1. Beschrijvende Statistieken Betreffende de Data van de Gehele Steekproef

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6
1. Sekse			-	.00	.03	.06	.10	-.24**
2. Erkenning	3.89	.84		-	.06	-.37**	.19*	-.05
3. Ambitie	4.36	.83			-	.03	.40**	-.10
4. Masc. organisatiecultuur	2.81	.63				-	.10	-.12
5. Mannelijke eigenschappen	5.15	.67					-	-.20
6. Vrouwelijke eigenschappen	5.13	.67						-

Noot. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Tabel 2. Beschrijvende Statistieken Betreffende de Data van de Vrouwen uit de Steekproef

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5
1. Erkenning	3.97	.68	-	.11	-.35**	.20	-.04
2. Ambitie	4.30	.92		-	.03	.41**	-.18
3. Masc. organisatiecultuur	2.72	.71			-	.10	-.08
4. Mannelijke eigenschappen	5.14	.69				-	-.15
5. Vrouwelijke eigenschappen	5.23	.61					-

*Noot.* \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

### 3.2. Toetsende statistiek

*Hypothese 1* stelde dat er een positief verband is tussen erkenning en ambitie. Uit Tabel 1 blijkt dat er geen significant verband is tussen erkenning en ambitie ( $r = .06$ , n.s.). *Hypothese 1* is niet bevestigd.

*Hypothese 2 en 3* stelden dat de masculiene organisatiecultuur een moderator is op de relatie tussen sekse en erkenning en op de relatie tussen sekse en ambitie en dat de relatie tussen sekse en ambitie partieel wordt gemedieerd door erkenning. Het interactie-effect tussen geslacht en organisatiecultuur bleek echter niet significant, waarbij erkenning de uitkomstvariabele is ( $\beta = -.22$ ,  $p = \text{n.s.}$ ; zie Tabel 3). *Hypothese 2* is niet bevestigd. Het bleek daarnaast dat de masculiene organisatiecultuur geen moderator is op de relatie tussen sekse en ambitie, aangezien het interactie-effect tussen geslacht en organisatiecultuur niet significant is, waarbij ambitie de uitkomstvariabele is ( $\beta = .18$ ,  $p = \text{n.s.}$ ; zie Tabel 3). Daarnaast wees de index van de gemodereerde mediatie uit dat er geen sprake is van een mediërende rol van erkenning in de relatie tussen sekse en ambitie, aangezien 0 binnen het betrouwbaarheidsinterval valt (CI  $-.75$  tot  $.25$ ). *Hypothese 3* is niet bevestigd.

Tabel 3. Uitkomsten van de Moderatieanalyse Hypothesen 2 en 3

	Erkenning					
	$\beta$	SE	$t$	$p$	CI Lower	CI Upper
Constant	4.07	.25	16.54	.00	3.58	4.56
Leeftijd	-.00	.01	-.54	.59	-.01	.01
Sekse	.15	.69	.22	.83	-1.23	1.53
Masc. organisatiecultuur	-.37	.13	-2.75	.01	-.63	-.101
Sekse x masc. orgcul.	-.22	1.26	-.17	.86	-2.72	2.29
	Ambitie					
	$\beta$	SE	$t$	$p$	CI Lower	CI Upper
Constant	4.94	.74	6.66	.00	3.46	6.41
Leeftijd	-.02	.01	-2.34	.02	-0.03	>.00
Sekse	-.24	.26	-.92	.36	-.77	.28
Erkenning	.14	.17	.81	.42	-.20	.49
Masc. organisatiecultuur	-.03	.18	-.14	.89	-.39	.34
Sekse x masc. orgcul.	.18	.61	.29	.77	-1.04	1.40

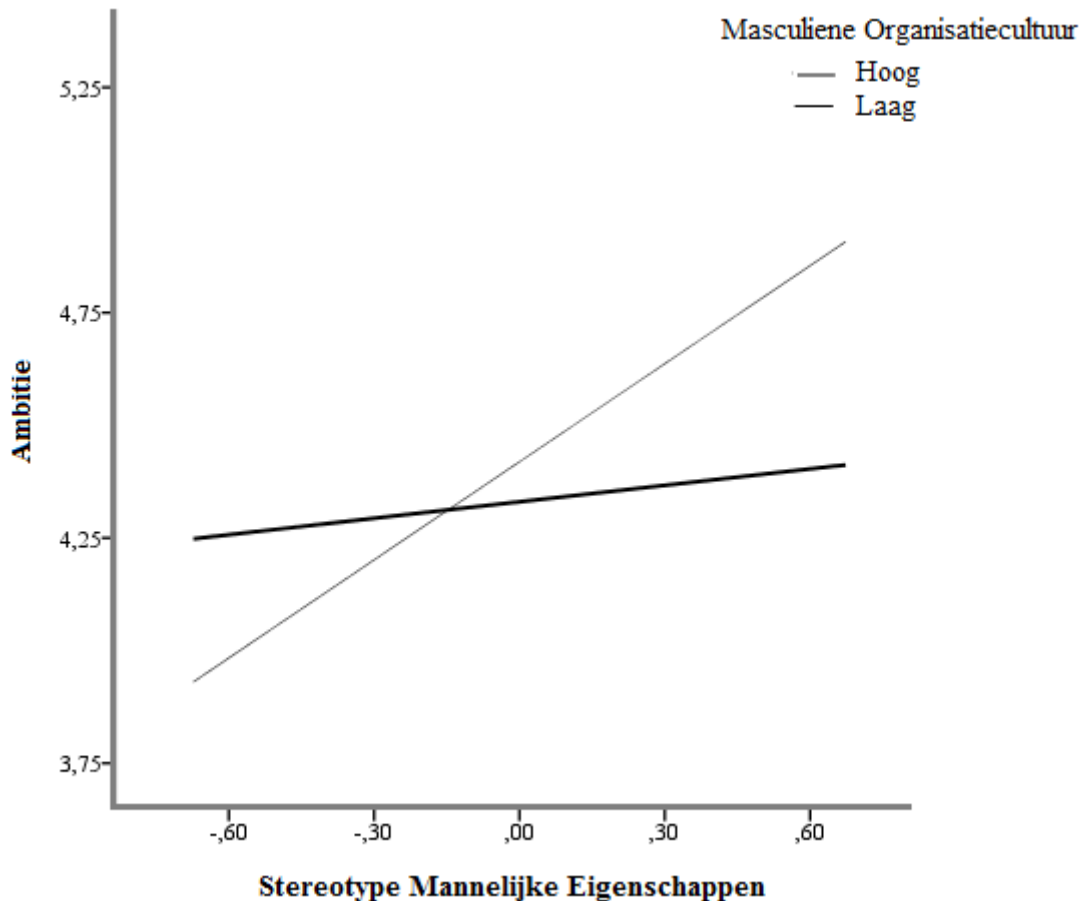
*Hypothese 4* stelde dat vrouwen met meer stereotype mannelijke eigenschappen ambitieuzer zijn en dat deze relatie wordt partieel gemedieerd door erkenning, waarbij de masculiene organisatiecultuur fungeert als moderator op deze relaties. Uit de analyse bleek echter dat de masculiene organisatiecultuur geen moderator is op de relatie tussen stereotype mannelijke eigenschappen en erkenning bij vrouwen, aangezien het interactie-effect tussen stereotype mannelijke eigenschappen en erkenning niet significant bleek te zijn ( $\beta = -.13$ ,  $p = n.s$ ; zie Tabel 4). Daarnaast bleek dat de masculiene organisatiecultuur wel een moderator is op de relatie tussen stereotype mannelijke eigenschappen en erkenning bij vrouwen, aangezien het interactie-effect tussen stereotype mannelijke eigenschappen en de masculiene organisatiecultuur significant is ( $\beta = -.39$ ,  $p < .01$ ; zie Tabel 4). Het bleek dat naarmate de organisatiecultuur meer masculien is de relatie tussen stereotype mannelijke eigenschappen en ambitie versterkt (zie Figuur 4). Tot slot wees de index van de gemodereerde mediatie uit dat er geen sprake is van een mediërende rol van erkenning in de relatie tussen mannelijkheid en

ambitie, aangezien 0 binnen het betrouwbaarheidsinterval valt (CI -.10 tot .04). Hypothese 4 is hiermee gedeeltelijk aangenomen.

Tabel 4. Uitkomsten van de Moderatieanalyses en Mediatieanalyse Hypothese 4

	Erkenning					
	$\beta$	SE	<i>t</i>	<i>p</i>	CI Lower	CI Upper
Constant	4.60	.24	17.34	.01	3.68	4.64
Leeftijd	-.01	.01	-.78	.44	-.02	.01
Mannelijke eigenschappen	.15	.14	1.06	.29	-.13	0.44
Masc. organisatiecultuur	-.41	.11	-3.77	.00	-.63	-.19
Man. eigen. x masc. orgcul.	-.13	.14	-.93	.35	-.42	.30
	Ambitie					
	$\beta$	SE	<i>t</i>	<i>p</i>	CI Lower	CI Upper
Constant	5.51	2.11	-1.05	.00	-6.43	1.98
Leeftijd	-.03	.01	-4.49	.00	-0.05	-.02
Mannelijke eigenschappen	.42	.22	1.90	.05	-.02	.86
Erkenning	1.57	.40	3.94	.93	.78	2.36
Masc.organisatiecultuur	-.14	.16	-.90	.37	-.45	.17
Man. eigen. x masc. orgcul	-.39	.15	-2.71	.01	-.68	-.11





Figuur 4. De Masculiene Organisatiecultuur als Moderator op de Relatie tussen Stereotype Mannelijke Eigenschappen en Ambitie

Hypothese 5 stelde dat vrouwen met meer stereotype vrouwelijke eigenschappen minder ambitieus zijn en dat deze relatie partieel wordt gemedieerd door erkenning, waarbij de masculiene organisatiecultuur fungeert als moderator op de relatie tussen stereotype vrouwelijke eigenschappen enerzijds en erkenning en ambitie anderzijds. Uit de analyse bleek echter dat de masculiene organisatiecultuur geen moderator is op de relatie tussen stereotype vrouwelijke eigenschappen en erkenning bij vrouwen, aangezien het interactie-effect tussen stereotype vrouwelijke eigenschappen en erkenning niet significant bleek te zijn ( $\beta = .25, p > .05$ ; zie Tabel 5). Daarnaast bleek de masculiene organisatiecultuur niet de relatie tussen stereotype vrouwelijke eigenschappen en ambitie te modereren, aangezien er geen sprake was van een significant interactie-effect tussen vrouwelijkheid en de masculiene organisatiecultuur ( $\beta = .25, p > .05$ ; zie Tabel 5). Tot slot wees de index van de gemodereerde mediatie uit dat er geen sprake is van een mediërende rol van erkenning in de relatie tussen vrouwelijkheid en

ambitie, aangezien 0 binnen het betrouwbaarheidsinterval valt (CI -.04 tot .22). Hypothese 5 is hiermee niet bevestigd.

Tabel 5. Uitkomsten van de Moderatieanalyses en Mediatieanalyse Hypothese 5

	Erkenning					
	$\beta$	SE	<i>t</i>	<i>p</i>	CI Lower	CI Upper
Constant	4.24	.27	15.76	.00	3.70	4.78
Leeftijd	-.01	.01	-.98	.33	-.02	.01
Vrouwelijke eigenschappen	.02	.11	.19	.85	-.19	.24
Masc.organisatiecultuur	-.40	.10	-3.95	.01	-.61	-.20
Vrouw. eig. x masc. orgcul.	.25	.18	1.35	.18	-.12	.61
	Ambitie					
	$\beta$	SE	<i>t</i>	<i>p</i>	CI Lower	CI Upper
Constant	4.24	.27	15.76	.00	3.70	4.78
Leeftijd	-.01	.01	-.98	.33	-0.02	.01
Vrouwelijke eigenschappen	.02	.11	.19	.84	-.20	.24
Erkenning	-1.1	.85	-1.30	.20	-2.79	.59
Masc.organisatiecultuur	-.41	.10	-3.95	.01	-.61	-.20
Vrouw. eig. x masc. orgcul.	.25	.18	1.35	.18	-.02	.01

## Discussie

Huidig onderzoek is verricht naar aanleiding van het voortbestaan van het glazen plafond voor vrouwen. De masculiene organisatiecultuur wordt aangedragen als de factor die het glazen plafond veroorzaakt en in stand houdt. Het doel van dit onderzoek is om de invloed te onderzoeken van de masculiene organisatiecultuur op de hoeveelheid erkenning die vrouwen krijgen en de mate waarin zij ambitieus zijn. De lagere mate van erkenning en ambitie veroorzaakt door de masculiene organisatiecultuur kunnen een belemmering vormen voor vrouwen om door te groeien naar hogere posities. Onderzocht is of de masculiene organisatiecultuur een moderator is op de relaties tussen sekse enerzijds en erkenning en ambitie anderzijds. Daarnaast is onderzocht of erkenning de relatie tussen sekse en ambitie medieert. Daarnaast is exclusief voor vrouwen onderzocht of de masculiene organisatiecultuur

een moderator is op de relaties tussen stereotype mannelijke en vrouwelijke eigenschappen enerzijds en erkenning en ambitie anderzijds en of erkenning de relatie medieert tussen stereotype mannelijke en vrouwelijke eigenschappen bij vrouwen enerzijds en ambitie anderzijds.

#### 4.1 Erkenning en ambitie

Erkenning bleek geen verband te hebben met ambitie. Hieruit kan worden opgemaakt dat erkenning blijkbaar geen voorspeller is van ambitie en er andere factoren zijn die ambitie voorspellen. Zo bleek uit huidig onderzoek dat de mate waarin men over stereotype mannelijke factoren beschikt een voorspeller te zijn van ambitie. Daarnaast beschrijven Asby en Schoon (2010) dat sociale factoren uit de tienerjaren waaronder de hoogte van het familie inkomen en de verwachtingen van de ouders betreffende de educatie voorspellers zijn van ambitie op latere leeftijd. Voor beiden geldt namelijk dat wanneer deze hoog zijn, jongeren ambitieuzer zijn, wat maakt dat zij in sterkere mate professionele banen nastreven, meer opleidingen volgen en beter presteren bij examens. Dit heeft tot gevolg dat men op latere leeftijd meer verdient en hogere posities bekleedt (Asby & Schoon, 2010). Aangezien erkenning geen voorspeller is van ambitie, is de mediërende rol van erkenning in de relatie tussen enerzijds sekse en de mate waarin vrouwen over stereotype mannelijke en vrouwelijke eigenschappen beschikken en anderzijds ambitie uitgesloten.

#### 4.2 Vrouwen en erkenning

Uit de resultaten bleek dat vrouwen in de masculiene organisatiecultuur evenveel erkenning krijgen als mannen. Daarnaast bleek uit de resultaten dat de mate waarin vrouwen over stereotype mannelijke of vrouwelijke eigenschappen beschikken niet in verband staat met de hoeveelheid erkenning die zij krijgen in een masculiene organisatiecultuur.

Hieruit kan worden opgemaakt dat zowel sekse als de mate waarin vrouwen over stereotype mannelijke of vrouwelijke eigenschappen beschikken geen voorspellers zijn voor de hoeveelheid erkenning die wordt gegeven in de masculiene organisatiecultuur en er andere factoren zijn die erkenning voorspellen. Zo heeft onderzoek van Jeffries (1997) aangetoond dat werknemers die erkenning krijgen hun beste inzet tonen in hun werk, waaruit kan worden opgemaakt dat erkenning in de masculiene organisatiecultuur wellicht voorspeld wordt door de competenties die men heeft en het werk dat men verricht.

#### 4.3 Vrouwen en ambitie

Uit de analyse waarin de relatie tussen sekse en ambitie werd onderzocht bleek dat vrouwen niet minder ambitieus zijn dan mannen in een masculiene organisatiecultuur. Daarnaast bleek dat de mate waarin vrouwen over stereotype vrouwelijke eigenschappen beschikken geen invloed heeft op hoe ambitieus zij is in de masculiene organisatiecultuur. Daarentegen bleek echter wel dat de masculiene organisatiecultuur de relatie tussen stereotype mannelijke eigenschappen en ambitie modereert. Dit wil zeggen dat vrouwen met minder stereotype mannelijke eigenschappen minder ambitieus zijn en dat vrouwen met meer stereotype mannelijke eigenschappen ambitieuzer zijn in de masculiene organisatiecultuur.

Huidig onderzoek heeft geen verschil gevonden in de ambitie tussen mannen en vrouwen in de masculiene organisatiecultuur. Dit zou ten eerste kunnen zijn omdat de vrouwen in huidig onderzoek over net zoveel stereotype mannelijke eigenschappen beschikken als de mannen en de resultaten hebben laten zien dat er een positieve relatie is tussen stereotype mannelijke kenmerken en ambitie. Ten tweede zou dit verklaard kunnen worden door het feit dat de steekproef overwegend bestaat uit hoogopgeleide vrouwen en de relatie tussen opleidingsniveau en ambitie reeds is aangetoond (Asby & Schoon, 2010). Dit maakt dat opleidingsniveau en de mate waarin men over stereotype mannelijke kenmerken beschikt wellicht een sterkere voorspeller is van ambitie dan geslacht. Ten derde is het mogelijk dat deze verklaringen met elkaar in verband staan aangezien Singh, Kumra en Vinnicombe (2002) reeds aantoonde dat hoogopgeleide vrouwen steeds vaker over stereotype mannelijke eigenschappen beschikken. Dit maakt dat het mogelijk is dat de stereotype mannelijke eigenschappen de relatie tussen opleidingsniveau en erkenning mediëren, aangezien de onderlinge relaties tussen opleidingsniveau, stereotype mannelijke eigenschappen en ambitie onderbouwd zijn. Hieruit kan worden opgemaakt dat de vrouwen in de huidige steekproef wellicht niet minder ambitieus zijn dan mannen, omdat zij hoogopgeleid zijn en dit ervoor zorgt dat zij over stereotype mannelijke eigenschappen beschikken en ambitieuzer zijn.

Daarnaast ontkrachten de bevindingen dat de stereotype vrouwelijke eigenschappen minder functioneel en waardevol worden geacht in de masculiene organisatiecultuur, aangezien deze de ambities van vrouwen niet in negatieve zin belemmeren en vrouwen die over meer stereotype vrouwelijke eigenschappen niet minder ambitieus bleken te zijn dan vrouwen met minder stereotype vrouwelijke eigenschappen in de masculiene organisatiecultuur. Het zou echter kunnen dat de stereotype mannelijke eigenschappen bij de hoog opgeleide vrouwen in huidig onderzoek compenseren voor de stereotype vrouwelijke

eigenschappen, waardoor deze geen negatieve invloed hebben op de ambities van vrouwen in de masculiene organisatiecultuur. Uit de resultaten in huidig onderzoek kan geconcludeerd worden dat het voor vrouwen niet uitmaakt over hoeveel stereotype vrouwelijke eigenschappen zij beschikt, maar dat het wel van belang is dat zij over genoeg stereotype mannelijke eigenschappen beschikt om ervoor te zorgen dat haar ambities niet minder worden in de masculiene organisatiecultuur.

#### 4.4 Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek

Het onderzoek kent een aantal beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek. Ten eerste is ambitie gemeten met slechts één item, vanwege een te lage betrouwbaarheid van de ambitieschaal in zijn geheel. De ambitieschaal is opgenomen uit het onderzoek van Asby en Schoon (2000) die in hun onderzoek niet de betrouwbaarheid van de schaal hebben gerapporteerd. De keuze van het item heeft echter waarschijnlijk geen invloed gehad op de resultaten. Ten eerste, omdat dezelfde analyses zijn uitgevoerd met het andere item als afhankelijke variabele en dat had geen invloed op de resultaten. Ten tweede, omdat andere onderzoekers reeds eerder constructen hebben gemeten met slechts één item, waarbij beweerd werd dat dit geoorloofd is wanneer het construct specifiek is, wat het geval is bij ambitie (Radstaak, Geurts, Brosschot, Cilessen & Kompier, 2011). Ten derde was ambitie in ander onderzoek reeds eerder één dimensioneel construct. Zo werd in de vragenlijst van Desrochers en Dahir (2000) bij het meten van ambitie enkel onderscheid gemaakt in het belang dat men hecht aan het promotie maken in iemand beroep of in iemands organisatie. Dit maakt dat het aannemelijk is dat de gevonden resultaten valide zijn, maar om zeker te zijn dat dit juist is, kan huidig onderzoek worden herhaald met een ambitieschaal waarvan de betrouwbaarheid en validiteit reeds is aangetoond.

Daarnaast bestaat de steekproef overwegend uit hoogopgeleide vrouwen, waardoor de bevindingen waarschijnlijk enkel naar deze groep vrouwen gegeneraliseerd kunnen worden. Dit betekent echter wel dat de resultaten gegeneraliseerd kunnen worden naar de groep hoogopgeleide vrouwen waarvan de kans groter is dat zij te maken kunnen krijgen met het glazen plafond, maar dat er nader onderzoek verricht dient te worden naar het voortbestaan hiervan. De huidige resultaten bieden namelijk geen verklaring hiervoor, omdat de vrouwen in de huidige steekproef niet minder ambitieus zijn in de masculiene organisatiecultuur dan de mannen. Een suggestie voor vervolgonderzoek betreft het feit dat de beschrijvende statistieken hebben aangetoond dat de hoeveelheid erkenning die wordt gegeven vermindert naar mate de organisatiecultuur meer masculien is. Wellicht is de mindere mate waarin over

het algemeen minder erkenning wordt gegeven in de masculiene organisatiecultuur een verklaring voor het voortbestaan van het glazen plafond, aangezien vrouwen meer erkenning nodig hebben om in hun behoefte te voorzien dan mannen, waardoor de mindere mate waarin erkenning wordt gegeven in masculiene culturen niet toereikend is in de behoefte van de vrouw. Stereotype vrouwelijke eigenschappen bestaan namelijk alleen in relatie met een ander, waaruit kan worden opgemaakt dat vrouwen meer gericht zijn op sociale relaties dan mannen en vrouwen wellicht meer behoefte hebben aan de uitwisseling van waardering in een sociale relatie, oftewel erkenning (Roberts, 2005). Daarnaast hebben vrouwen vaker een externe attributie (Schmitt & Branscombe, 2002), waardoor hun behoefte voor erkenning wellicht sterker wordt en niet wordt bevredigd in de masculiene organisatiecultuur. Dit betekent bijvoorbeeld dat een vrouw een compliment minder snel compleet aan zichzelf zal toe-eigenen dan mannen, maar eerder zal zoeken naar factoren uit de omgeving die haar hebben geholpen (Fels, 2004). Mannen daarentegen hebben vaker een interne attributie waardoor zij complimenten wel sneller aan factoren van zichzelf toeschrijven. Een suggestie voor vervolgonderzoek betreft dan ook om te onderzoeken of vrouwen vanwege hun stereotype vrouwelijke kenmerken en externe attributie meer erkenning nodig hebben om in hun behoefte te voorzien, dan mannen. Dit zou een concrete aanwijzing zijn van het feit dat vrouwen minder goed passen in de masculiene organisatiecultuur en verklaren dat zij hierin minder te vinden zijn in de top van organisaties dan mannen.

Daarnaast zou het kunnen zijn dat niet interne factoren van de vrouw zelf zoals de stereotype vrouwelijke eigenschappen maken dat zij minder doorgroeit naar topposities, maar dat externe factoren hiervoor zorgen, zoals discriminatie. Vrouwen met meer stereotype vrouwelijke kenmerken zijn immers niet minder ambitieus in de masculiene organisatiecultuur en daarnaast bleek dat vrouwen over evenveel stereotype mannelijke eigenschappen beschikken als mannen, waaruit geconcludeerd kan worden dat vrouwen zich wellicht voldoende hebben aangepast aan de masculiene organisatiecultuur om hierin goed te functioneren. Dit impliceert dat er andere factoren zijn die ervoor zorgen dat vrouwen niet doorgroeien naar de top. Zo stellen Barreto, Ellemers, Cihangir, & Stroebe (2008) dat er vaak onbewust seksistische overtuigingen spelen die vrouwen discrimineren. Een bekend fenomeen is bijvoorbeeld dat ondanks dat er gelijkheid in carrièremogelijkheden wordt benadrukt, er toch gezocht blijft worden naar masculiene leiderschapkenmerken. Of dat er extra hoge verwachtingen zijn van vrouwen, omdat zij over meer interpersoonlijke vaardigheden en emotionele sensitiviteit zouden beschikken, waardoor vrouwen worden afgeschrikt. Dit

impliceert dat nader onderzoek naar de discriminatie van vrouwen op de werkvloer wellicht een betere verklaring biedt voor het voortbestaan van het glazen plafond.

#### 4.5 Conclusie

Ondanks de beperkingen heeft dit onderzoek inzicht gegeven in het feit dat de masculiene organisatiecultuur hoog opgeleide vrouwen niet belemmert door het feit dat zij hierin minder erkenning krijgen of minder ambitieus zijn. Sekse en de mate waarin vrouwen over stereotype mannelijke en vrouwelijke kenmerken beschikken bleken namelijk geen voorspellers te zijn van erkenning in de masculiene organisatiecultuur. Daarnaast kan gezien het feit dat de hoogopgeleide vrouwen in huidige steekproef over evenveel mannelijke eigenschappen beschikken als mannen en even ambitieus zijn in de masculiene organisatiecultuur geconcludeerd worden dat zij zich hebben aangepast hieraan. Dit maakt dat de bevindingen in huidig onderzoek geen verklaring bieden voor het voortbestaan van het glazen plafond en dat meer onderzoek noodzakelijk is om inzicht te krijgen in het feit dat het vrouwen nog niet is gelukt om massaal door het glazen plafond heen te breken.

#### Referentielijst

- Ashby, J. S., & Schoon, I. (2010). Career success: The role of teenage career aspirations, ambition value and gender in predicting adult social status and earnings. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 350-360.
- Arulampalam, W., Booth, A. L., & Bryan, M. L. (2007). Is there a glass ceiling over Europe? Exploring the gender pay gap across the wage distribution. *Industrial and Labor Relations Review*, 163-186.
- Barreto, M., Ellemers, N., Cihangir, S., & Stroebe, K. (2009). *The self-fulfilling effects of contemporary sexism: How it affects women's well-being and behavior*. na.
- Barreto, M. Ryan, & M. Schmitt (Eds.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender inequality* (pp. 99–123). Washington, DC: American Psychological Association.
- Boselie, P. (2014). *Strategic human resource management: A balanced approach*. Tata McGraw-Hill Education.
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730.

- Campbell, T., Gillaspay, J. A., & Thompson, B. (1997). The factor structure of the Bem Sex-Role Inventory (BSRI): Confirmatory analysis of long and short forms. *Educational and Psychological Measurement*, 57(1), 118-124.
- Christofides, L. N., Polycarpou, A., & Vrachimis, K. (2013). Gender wage gaps, 'sticky floors' and 'glass ceilings' in Europe. *Labour Economics*, 21, 86-102.
- Colley, A., Mulhern, G., Maltby, J & Wood, A.M. (2009). The short form BSRI: Instrumentality, expressiveness and gender associations among a United Kingdom sample. *Personality and Individual Differences*, 46, 384-387.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 45-56.
- Daft, R. (2012). *Organization theory and design*. Cengage learning.
- Deci, E. L. (1972). Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. *Journal of personality and social psychology*, 22(1), 113.
- Desrochers, S., & Dahir, V. (2000). Ambition as a motivational basis of organizational and professional commitment: Preliminary analysis of a proposed career advancement ambition scale. *Perceptual and Motor Skills*, 91(2), 563-570.
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. *The developmental social psychology of gender*, 123-174.
- Fels, A. (2004). Do women lack ambition?. *Harvard Business Review*, 82(4), 50-60.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update. Allyn & Bacon. Boston, USA.
- Glick, P. (1991). Trait-based and sex-based discrimination in occupational prestige, occupational salary, and hiring. *Sex Roles*, 25(5-6), 351-378.
- Herzberg, F. (2005). Motivation-hygiene theory. *chair in human resources at the State University of New York–Buffalo and was faculty director of the Center for Entrepreneurial Leadership there. Previously he was Research Professor of Management at Georgia State University. He has written over fifty books and over 135 other publications.*, 61.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 75-89.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316



- Hofstede, G. (1998). *Masculinity and femininity. The taboo dimension of national cultures.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Jeffries, R. (1997). Reaping the rewards of recognition. *HR Focus*, 74(1), 9-10.
- Locke, E. (2000). Motivation, cognition, and action: An analysis of studies of task goals and knowledge. *Applied Psychology*, 49(3), 408-429.
- Locke, E. A., & Baum, J. R. (2007). Entrepreneurial motivation. *The psychology of entrepreneurship*, 93-112.
- Luthans, K. (2000). Recognition: a powerful, but often overlooked, leadership tool to improve employee performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(1), 31-39.
- Maier, M. (1999). On the gendered substructure of organization: Dimensions and dilemmas of corporate masculinity. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 69–94). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Needle, D. (2010). *Business in context: An introduction to business and its environment.* Cengage Learning EMEA.
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of business ethics*, 27(4), 321-334.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36(4), 717-731.
- Radstaak, M., Geurts, S. A., Brosschot, J. F., Cillessen, A. H., & Kompier, M. A. (2011). The role of affect and rumination in cardiovascular recovery from stress. *International Journal of Psychophysiology*, 81(3), 237-244.
- Roberts, R. L. (2005). *The relationship between rewards, recognition and motivation at an Insurance Company in the Western Cape* (Doctoral dissertation, University of the Western Cape).
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of social issues*, 57(4), 743-762.
- Sanders, K., Willemsen, T. M., & Millar, C. C. (2009). Views from above the glass ceiling: does the academic environment influence women professors' careers and experiences?. *Sex roles*, 60(5-6), 301-312.

- Schmitt, M. T., & Branscombe, N. R. (2002a). The internal and external causal loci of attributions to prejudice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 620-628.
- Singh, V., Kumra, S., & Vinnicombe, S. (2002). Gender and impression management: Playing the promotion game. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 77-89.
- Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569-593.
- Vianen, A. E., & Fischer, A. H. (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 315-337.
- Williams, A., Dobson, P., & Walters, M. (1989). *Changing culture: New organizational Approaches*. London: Institute for Personnel Management.