

GENDER VERSCHILLEN IN LEIDERSCHAPSSTIJL IN EEN ORGANISATIECONTEXT

Een kwantitatieve studie naar hoe de
organisatiecontext mannelijk en vrouwelijk
leiderschap beïnvloedt.



Eleen Meijer
Juni 2018

Auteur: Eleen Sofie Meijer

Studentnummer: 5999685

Email: e.s.meijer@students.uu.nl

Masterthesis Sociology: Contemporary Social Problems

Scriptiebegeleider: Dr. Margriet van Hek

Tweede lezer: Prof. Dr. Marcel van Assen

Stage organisatie: Authentiek Leiderschap

Stagebegeleider: Bas Blekkingh

Universiteit Utrecht

Faculteit Sociale Wetenschappen

Sjoerd Groenmangebouw

Padualaan 14, 3584 CH Utrecht

Aantal woorden: 18.399

Datum: 29 juni 2018

Plaats: Utrecht



Universiteit Utrecht

Voorwoord

Met het onderzoek wat voor u ligt, rond ik mijn master Sociology: Contemporary Social Problems aan de Universiteit Utrecht af. Deze master is gericht op innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken en analyse van (on)bedoelde gevolgen van beleidsinterventies. Als socioloog houd ik mij bezig met de sociale wereld, waaronder de dynamiek van gedrag van groepen mensen in organisaties en in de samenleving. Gender (on)gelijkheid is daarbij een onderwerp wat mij erg aanspreekt. Ik ben zeer geïnteresseerd in het onderwerp en het leek mij daarom boeiend om een scriptie te schrijven over genderverschillen. Dit kwam perfect samen met mijn stage bij Authentiek Leiderschap en zo was mijn onderzoek begonnen naar genderverschillen in leiderschapsstijl. Een sociologische benadering van leiderschap kan ons inzicht verschaffen in hoe een leider zich tot een bepaalde context verhoudt. Want leiderschap kan niet bestaan zonder een sociale of maatschappelijke context.

Verder wil ik nog gebruik maken van deze gelegenheid om een aantal mensen te bedanken. Allereerst mijn scriptiebegeleider Margriet van Hek van de Universiteit Utrecht. Met haar expertise en kennis heeft zij mij de afgelopen maanden intensief begeleid. Haar enthousiasme en uitgebreide feedback heeft mij de gelegenheid geboden om mijn onderzoek zo goed en gedetailleerd mogelijk te kunnen uitvoeren. Verder wil ik mijn moeder en zus bedanken voor hun support de afgelopen maanden. Zij hebben mij vernieuwende inzichten geboden en voldoende afleiding gegeven naast het uitvoeren van dit onderzoek. Als laatste wil ik mijn studiegenoten bedanken met wie ik vele uren in de bibliotheek heb doorgebracht en met wie ik heb kunnen sparren over mijn scriptie.

Kortom, ik heb de afgelopen maanden hard gewerkt om mijn onderzoek zo compleet mogelijk te maken. Door mijn grote interesse in het onderwerp heb ik met veel plezier aan dit onderzoek gewerkt. Ik ben trots dat het is afgerond en ik wens u veel leesplezier.

Utrecht, 29 juni 2018

Eleen Meijer

Samenvatting

Er wordt volop geschreven over het onderwerp gender in combinatie met leiderschap. Politici en wetenschappers zijn ontevreden over het aantal vrouwen in de top, want waarom zijn er zo weinig vrouwen in topposities? De afgelopen jaren is er een toename in het aantal vrouwen in managementposities (Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003). Dit roept de vraag op of vrouwen zich anders gedragen dan mannen wanneer zij een leidinggevende positie innemen. Deze ontwikkelingen maakt het relevant onderzoek te doen naar de verschillen in leiderschapsstijl van mannelijke en vrouwelijke leiders. Omdat leiderschap zich afspeelt in een organisatiecontext, is leiderschap tevens afhankelijk van die context (Porter & McLaughlin, 2006). Dit maakt het interessant om te onderzoeken in hoeverre de organisatiecontext deze verschillen beïnvloedt. Dit onderzoek richt zich daarom op hoe een baankenmerk en hoe organisatiekenmerken mannelijk en vrouwelijk leiderschap beïnvloedt.

In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap. Voorgaande studies laten zien dat vrouwelijke leiders een grotere mate van transformationeel en transactioneel leiderschap vertonen dan mannelijke leiders. Voor mannen werd gevonden dat zij een grotere mate van laissez-faire leiderschap hebben (Eagly et al., 2003). Daarnaast zijn organisatiekenmerken van groot belang voor iemand zijn of haar leiderschapsstijl. Zo werd door eerdere auteurs gevonden dat vrouwen werkzaam in organisaties met een masculiene cultuur, meer masculien gedrag vertonen (Derks, Ellemers, van Laar & de Groot, 2010). Aan de hand van de selectie en socialisatie mechanismen en het Queen Bee effect waren de verwachtingen dat het verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leiders kleiner is in hogere managementniveaus, in meer sekse gesegreerde branches en in de private sector.

Om de hypotheses te testen en antwoord te geven op de onderzoeksvragen is er gebruik gemaakt van een kwantitatieve onderzoeksmethodiek. Er is een bestaande dataset gebruikt met data over mannelijke en vrouwelijke leiders. Aan de hand van multiële regressie analyses zijn de hypotheses getest. De resultaten lieten zien dat de mate waarin mannen een transformationele leiderschapsstijl hebben significant groter is dan dat van vrouwen. De mate waarin leiders een transactionele of laissez-faire leiderschapsstijl vertonen was significant groter voor vrouwen dan voor mannen. Met betrekking tot het baankenmerk bleek er voor transformationeel leiderschap minder verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke leiders te zijn op hogere managementniveaus. Voor de organisatiekenmerken seksesegregatie van de branche en sector (publiek of privaat) zijn geen significante verschillen gevonden.

Hieruit kan worden geconcludeerd dat er verschillen zijn in de mate waarin mannen en vrouwen een leiderschapsstijl vertonen. Voor transactioneel leiderschap was dit in lijn met de verwachtingen, echter voor transactioneel en laissez-faire leiderschap waren de resultaten in tegenstelling tot de verwachtingen. Op hogere managementniveaus zijn er minder verschillen tussen mannen en vrouwen in hun mate van transformationeel leiderschap. Dit zou een bewijs kunnen zijn voor het Queen Bee effect.

Inhoudsopgave

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Inleiding | 7 |
| 2 | Theoretisch kader | 12 |
| 2.1 | Leiderschapsstijlen van mannen en vrouwen | 12 |
| 2.2 | Managementniveau van leiders | 16 |
| 2.3 | Seksesegregatie van de branche..... | 19 |
| 2.4 | Publieke en private sector..... | 23 |
| 3 | Methode | 26 |
| 3.1 | Data..... | 26 |
| 3.2 | Operationalisering | 27 |
| 3.2.1 | Afhankelijke variabelen | 27 |
| 3.2.2 | Onafhankelijke variabelen..... | 29 |
| 3.2.3 | Controlevariabelen | 31 |
| 3.4 | Analyses..... | 32 |
| 4 | Resultaten | 34 |
| 4.1 | Bivariate resultaten | 34 |
| 4.2 | Multivariate resultaten | 35 |
| 4.2.1 | Transformationeel Leiderschap..... | 35 |
| 4.2.2 | Transactioneel Leiderschap..... | 37 |
| 4.2.3 | Laissez-faire Leiderschap | 39 |
| 4.3 | Robuustheidsanalyses | 41 |
| 5 | Conclusie | 43 |
| 6 | Discussie | 48 |
| 6.1 | Sterke punten | 48 |
| 6.2 | Limitaties | 49 |
| 6.3 | Toekomstig onderzoek | 50 |
| 7 | Beleidsaanbevelingen | 53 |
| 7.1 | Onderzoeksmethode leiderschapsstijlen..... | 53 |
| 7.2 | Gender (on)gelijkheid in de top..... | 56 |
| | Referenties | 59 |
| | Appendix | 65 |
| | Appendix I: Assumpties regressie analyse | 65 |
| | Appendix II: Robuustheidsanalyse | 69 |

1 Inleiding

Sinds decennia is het thema leiderschap een centraal onderdeel van de literatuur over management en organisaties (Yukl, 1989). De thematiek rondom leiderschap is interdisciplinair en verschillende (sociale) wetenschappers waaronder sociologen en psychologen bestuderen dit onderwerp (Yukl, 1989). In de afgelopen jaren is de term leiderschap veelvuldig gedefinieerd. Daarbij is er enige discrepantie in de terminologie. Waar voorheen de focus enkel lag op de individuele karakteristieken van de leider zelf, wordt leiderschap momenteel gezien als meer relationeel, dyadisch en dynamisch. Daarbij wordt er meer aandacht geschonken aan de organisatiecontext en organisatiecultuur waarbinnen een leider werkzaam is (Avolio, 2007; Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Avolio (2007) stelt dat onderzoek naar leiderschap een integrale focus vergt waarbij zowel op de leider als de context wordt gefocust. Daarnaast wordt er tegenwoordig ook in de media regelmatig aandacht besteed aan leiderschap en leiderschapsstijlen (Financieel Dagblad, 2018; Van der Heijden & Kooiman, 2018; Vogels, 2018).

Er wordt steeds vaker gesproken over gender en leiderschap. Het aantal vrouwen in leiderschapsposities krijgt in toenemende mate aandacht vanuit de politiek en ministers zijn ontevreden over het lage aantal vrouwen in topposities (Rijksoverheid, 2018). Verschillende studies bevestigen de conclusie dat er binnen organisaties minder vrouwelijke managers zijn dan mannelijke managers (Davidson & Burke, 2011; Eagly et al., 2003; Van Engen, Leeden & Willemsen, 2001; Van Engen & Vinkenburg, 2005). Daarnaast zijn ook professoren en hoogleraren kritisch over het lage aantal vrouwen in leiderschapsposities en spreken zij zich uit op diverse media (Jaspers & van der Lippe, 2018; Senden, 2018).

Wanneer we gender binnen organisaties bestuderen is er aanzienlijk bewijs voor ongelijkheid op diverse vlakken. In het algemeen zijn vrouwen ondergerepresenteerd in de hogere posities van organisaties (Davidson & Burke, 2011), terwijl jonge vrouwen vaker hoger zijn opgeleid zijn dan jonge mannen (Van Hek, Kraaykamp & Wolbers, 2015). Dus zijn zij voldoende gekwalificeerd om leidinggevende posities in te nemen. Hoewel er nog steeds aanzienlijk minder vrouwelijke managers zijn dan mannelijke (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2018a), is het aantal vrouwen in leidinggevende posities in geïndustrialiseerde landen aan het toenemen (Eagly et al, 2003). Dit maakt het steeds relevanter om onderzoek te doen naar verschillen in leiderschapsstijl tussen mannen en vrouwen.

Eén van de mechanismen die ongelijkheid tussen mannen en vrouwen in stand houdt, heeft te maken met genderrollen en stereotypen. Van Engen en collega's (2001) geven als veelgebruikte verklaring voor het feit dat er minder vrouwen in topposities zitten dan mannen,

dat vrouwen een gebrek hebben aan de juiste leiderschapsstijl. Er wordt verwacht van vrouwelijke managers dat zij in mannelijk gedomineerde organisaties masculiene leiderschapsstijlen aannemen. Hierbij wordt de manier van leidinggeven gekarakteriseerd door het hebben van controle, hiërarchische autoriteit en competitiviteit (Loden, 1985). Deze kwaliteiten zijn vergelijkbaar met kenmerken die overeenkomen met de mannelijke (stereotype) rol (I. Broverman, Vogel, D. Broverman, Clarkson & Rosenkrantz, 1972). Ondanks dat men verwacht dat vrouwelijke managers zich aanpassen aan de mannelijke cultuur, blijkt uit onderzoek van Eagly en Koenig (2008) dat wanneer zij dit doen, dit tevens op onbewust niveau wordt afgekeurd door hun omgeving. Doordat vrouwen te maken hebben met een normatieve druk om zich feminien te gedragen overeenkomstig met hun genderrol (Eagly, Wood & Diekmann, 2000), wordt het gedrag van een vrouw die zich net zo dominant gedraagt als een man, als incongruent met haar genderrol gezien (Rudman, Moss-Racusin, Phelan & Nauts, 2011). Deze genderrollen zorgen ervoor dat leiderschapskwaliteiten minder snel worden herkend in een vrouw dan in een man (Eagly & Karau, 2002). Dit maakt het voor vrouwen lastiger om topposities te bereiken dan voor mannen (Powell, 1988). Ondanks dat er consensus lijkt te zijn over het feit dat vrouwen meer barrières tegenkomen om een leider te worden dan mannen, is er minder overeenstemming over hoe het gedrag van mannen en vrouwen is wanneer zij een leidinggevende rol innemen (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

Deze onduidelijkheid plus het feit dat er steeds meer vrouwelijke leiders zijn, maakt het interessant om te onderzoeken of er variatie zit in de leiderschapsstijl van mannelijke en vrouwelijke leiders. Gedragen vrouwelijke managers zich anders dan mannelijke managers en beïnvloedt dit hun leiderschapsstijl? Samenvattend is de doelstelling van dit onderzoek om de verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke leiderschapsstijlen in kaart te brengen. Voorgaand onderzoek met betrekking tot leiderschap heeft zich voornamelijk gefocust op de Verenigde Staten. Dit onderzoek zal zich richten op leiderschapsstijlen binnen Nederland. Het is van belang om onderzoek te doen naar leiderschapsstijlen van mannen en vrouwen in verschillende landen, omdat de resultaten kunnen variëren tussen landen. De Verenigde Staten is een sterk masculien land, waarbij er een strikte scheiding van sekserollen is. Nederland is een feminien land, waarbij de sekserollen van mannen en vrouwen elkaar overlappen (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2012). Zo heeft elke samenleving verschillen in sociale rollen en verschilt het per samenleving welk gedrag bij welke sekse hoort. De beschrijvende vraag van dit onderzoek is daarom: *In welke mate beoefenen vrouwen en mannen verschillende leiderschapsstijlen?*

Waar psychologen zich vooral focussen op het gedrag van individuen, wordt er in de sociologie vaak gekeken naar contextuele factoren die bijdragen aan bepaald gedrag. Vanaf 1990 wordt er vanuit de literatuur in toenemende mate gesproken over het belang van de organisatiecontext in leiderschapsstudies en wordt er opgeroepen om meer onderzoek te doen naar het effect van de organisatiecontext op leiderschapsgedrag (Porter & McLaughlin, 2006). Dit veld is tot nu toe vaak onderbelicht en onderzoek richt zich meer op individuele kenmerken dan op contextuele kenmerken (Porter & McLaughlin, 2006). Leiderschap speelt zich af in een organisatiecontext en is daarom ook afhankelijk van die context (Osborn, Hunt & Jauch, 2002). Een alternatieve reden waarom de organisatiecontext van belang is in onderzoek naar genderverschillen in leiderschapsstijl is dat vrouwen nog steeds last hebben van gender stereotypingen en genderdiscriminatie wanneer zij de organisatorische ladder proberen te beklimmen (Agars, 2004). Derks en collega's (2011) concluderen in hun onderzoek dat de organisatiecontext het gedrag en de leiderschapsstijl van mensen weldegelijk sterk beïnvloedt. Zo vertonen vrouwen in organisaties met een masculiene cultuur meer masculien gedrag. De organisatiekenmerken zijn daarom van groot belang voor iemand zijn of haar leiderschapsstijl. Naast de organisatiecontext, zijn ook individuele en baankenmerken van invloed op iemand zijn of haar leiderschapsstijl. Zowel het loopbaanstadium als de leeftijd van een individu heeft invloed op iemand zijn of haar manier van werken. Iemand zijn leiderschapsstijl wordt zodoende beïnvloed door leeftijd en door het managementniveau in een organisatie (Giri & Santra, 2010). Een goede leider weet hoe hij of zij moet omgaan met zijn of haar medewerkers. Deze kwaliteiten worden vaak geleerd door werk- en levenservaring. Op die manier kan een leider een goede relatie ontwikkelen met zijn of haar medewerkers.

Voorgaande onderzoeken naar leiderschap richten zich vaak op individuele kenmerken (Osborn et al., 2002; Porter & McLaughlin, 2006). Dit onderzoek is vernieuwend omdat het een baankenmerk, namelijk het managementniveau en twee contextuele kenmerken meeneemt zoals de seksesegregatie van de branche en de sector (publiek of privaat) waarin iemand werkzaam is. Dit onderzoek richt zich op hoe deze factoren de leiderschapsstijlen van mannen en vrouwen, en de verschillen daartussen, beïnvloeden. De verklarende vraag die hieruit voortvloeit is: *In welke mate beïnvloeden het managementniveau, de seksesegregatie van de branche en de sector genderverschillen in leiderschapsstijl?*

Vanuit de academische wereld zijn er diverse en soms contraire resultaten wat betreft genderverschillen en overeenkomsten in leiderschapsstijl (Eagly & Johnson, 1990; Van Engen et al., 2001). Wanneer het leiderschapsgedrag van mannen en vrouwen wordt vergeleken, wordt er vaak onderscheid gemaakt tussen transformationeel, transactioneel en laissez-faire

leiderschap (Bass, 1985; Burns, 1978). Dit onderscheid zal tevens in dit onderzoek worden gemaakt. Zowel transformationeel als transactioneel leiderschap bestaat uit meerdere dimensies. Transformationeel leiderschap verwijst onder ander naar het hebben van een sterke visie. In hoeverre heeft de leider zelfvertrouwen en straalt hij of zij macht uit. Daarnaast stellen leiders optimistische toekomstdoelen en proberen zij medewerkers te inspireren en motiveren. Verder focussen deze leiders zich op innovatie en stimuleren zij de creativiteit van medewerkers. Als laatste geven transformationele leiders advies aan medewerkers waardoor zij zich optimaal kunnen ontwikkelen. Transactionele leiders zijn waakzaam op de prestaties van medewerkers. Zij monitoren doelen en grijpen in wanneer er fouten worden gemaakt. Zij proberen continu de verantwoordelijkheden van medewerkers te verhelfen. Ook belonen zij medewerkers wanneer zij doelen hebben bereikt. Ten slotte is laissez-faire leiderschap een stijl waarbij de leider geen verantwoordelijkheid neemt. Deze leiders kenmerken zich door hun afwezigheid en het vermijden van beslissingen.

Uit voorgaande studies blijkt dat vrouwelijke leiders vaker een transformationele leiderschapsstijl aannemen dan mannelijke leiders. Daarnaast hebben vrouwen een hogere mate van beloningsgedrag, dit is één van de dimensies van transactioneel leiderschap. Mannen daarentegen beoefenen vaker de andere dimensies van transactioneel leiderschap, zoals management bij uitzondering en laissez-faire leiderschap (Eagly et al., 2003; Van Engen & Willemsen, 2004). In onderzoek naar leiderschap is de organisatiecontext van belang omdat deze context impact heeft op de leiderschapsstijl van mannen en vrouwen (Osborn et al., 2002). De organisatiecontext bepaalt dus wat voor leiderschapsstijl er wordt gebruikt in de organisatie. Door de leiderschapsstijl van leiders in Nederland te onderzoeken wordt er bijgedragen aan de bestaande literatuur. Dit onderzoek biedt een integrale aanpak en onderzoekt hoe een baankenmerk en hoe organisatiekenmerken mannelijk en vrouwelijk leiderschap beïnvloedt. Om de verschillen in leiderschapsstijlen te meten wordt er gebruik gemaakt van een enquête. Dit meetinstrument is ontwikkeld om verschillende leiderschapsstijlen te onderscheiden. De betrouwbaarheid en validiteit van dit meetinstrument zal uitvoerig besproken worden in de methode sectie van dit onderzoek. Om te onderzoeken wat de beste manier is om leiderschapsstijlen van mannen en vrouwen te meten wordt er een adviserende onderzoeksvraag beantwoord. De adviserende onderzoeksvraag van dit onderzoek is: *Op welke manier kunnen leiderschapsstijlen van mannen en vrouwen het beste gemeten worden in een kwantitatieve onderzoeksmethode?*

In het theoretisch kader wordt er uitvoerig ingegaan op de bestaande literatuur en de bevindingen daarvan. Vervolgens zullen er vanuit deze theorie hypothesen worden opgesteld die worden getest in dit onderzoek. In het daaropvolgende hoofdstuk zal de data en methode van dit onderzoek worden besproken. In het hoofdstuk resultaten worden de hypothesen bevestigd of verworpen. Daarna zullen de onderzoeksvragen in de conclusie worden beantwoord. Discussiepunten van dit onderzoek worden besproken in de discussie en in het hoofdstuk beleidsaanbevelingen wordt er antwoord gegeven op de adviserende onderzoeksvraag.

2 Theoretisch kader

Er is reeds veel onderzoek uitgevoerd over leiderschap en leiderschapsstijlen van mannen en vrouwen. Verschillende onderzoeken concluderen dat leiderschap van belang is voor het functioneren van een organisatie, doordat leiderschap een belangrijke determinant is voor de effectiviteit van organisaties (Yukl, 1989). Naast dat individuele kenmerken van invloed kunnen zijn op leiderschapsgedrag, draagt ook de organisatiecontext bij aan een bepaald soort leiderschapsstijl. Wanneer iemand werkzaam is in een organisatie, zal hij of zij zich gedragen conform de geldende normen en cultuur van die organisatie. Op die manier kan de context het leiderschapsgedrag van een persoon beïnvloeden. In dit onderzoek zal daarom worden onderzocht hoe een baankenmerk en hoe organisatiekenmerken mannelijk en vrouwelijk leiderschap beïnvloedt.

2.1 Leiderschapsstijlen van mannen en vrouwen

Waar voorafgaand aan de jaren 90 van de vorige eeuw vooral de distinctie werd gemaakt tussen taakgerichte en mensgerichte dimensies is het onderscheid nu veelal verschoven naar transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap (Bass, 1985; Burns, 1978). Dit zijn drie verschillende manieren van leiderschap die worden gekenmerkt door verschillende aspecten. Door het onderscheid te maken tussen deze drie soorten leiderschap, kan de leiderschapsstijl van mannen en vrouwen worden vergeleken. De eerste leiderschapsstijl, transformationeel leiderschap, wordt opgedeeld in de volgende dimensies; (I) geïdealiseerd beïnvloeding (attribuut), (II) geïdealiseerde beïnvloeding (gedrag), (III) inspirerende motivatie, (IV) intellectuele stimulatie en (V) individuele overwegingen (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003). Als eerste wordt geïdealiseerde beïnvloeding (attribuut) gedefinieerd als jezelf te positioneren als een rolmodel door het winnen van vertrouwen en geloof van medewerkers (Eagly & Carli, 2003). Daarnaast verwijst dit aspect van transformationeel leiderschap naar het charisma van de leider, de leider heeft kenmerken die respect en trots oproepen. De leider wordt gezien als zelfverzekerd met de focus op idealen en ethiek. De tweede dimensie is geïdealiseerde beïnvloeding (gedrag) en gaat over de charismatische handelingen van de leider die gericht zijn op overtuigingen, waarden en missie. Daarnaast benadrukken deze leiders het gemeenschappelijke doel (Antonakis et al., 2003). Door het definiëren van een visie, slagen managers erin zijn of haar medewerkers te inspireren en motiveren. Managers in deze leiderschapsstijl stellen ambitieuze doelen en ontwikkelen plannen om deze doelen te verwerven. Daardoor weten de medewerkers, ten gunste van de organisatie, het beste uit zichzelf halen (Bass, 1985). De derde dimensie, inspirerende

motivatie, houdt in dat leiders een duidelijke en meeslepende visie hebben op de toekomst. Zij weten hun medewerkers te motiveren door optimistisch te zijn over de toekomst, het stellen van ambitieuze doelen, een geïdealiseerde visie te stellen en naar de medewerkers te communiceren dat deze visie haalbaar is. Deze leiders zijn proactief, verhogen het bewustzijn van medewerkers voor collectieve belangen en helpen medewerkers om buitengewone doelstellingen te behalen. De vierde dimensie, intellectuele stimulatie, houdt in dat deze managers sceptisch zijn over de status quo. Zij proberen voortdurend te innoveren, zelfs wanneer de organisatie al succes heeft. Bovendien doen de handelingen van leiders beroep op de logica en analyses van medewerkers door hen te stimuleren creatief te denken in het vinden van oplossingen voor (complexe) problemen. Ten slotte is de laatste dimensie individuele overwegingen. Dit leiderschapsgedrag draagt bij aan de tevredenheid van de medewerkers door het geven van advies en support waardoor medewerkers zichzelf kunnen ontwikkelen. Deze leiders zijn zich bewust van mogelijkheden en behoeften van medewerkers en behandelen hen als individuen met eigen mogelijkheden (Van Engen & Vinkenburg, 2005). Door het mentorschap, helpt de leider de medewerker om zichzelf te ontwikkelen waarbij zij nog effectiever kunnen bijdragen aan de organisatie (Antonakis et al., 2003).

Transactioneel leiderschap is door Avolio (1999) tegenover transformationeel leiderschap geplaatst. Deze stijl wordt onderverdeeld in de dimensies (I) contingent beloningsgedrag, (II) management bij uitzondering actief en (III) management bij uitzondering passief (Antonakis et al., 2003). Contingent beloningsgedrag houdt in dat leiders zich richten op het verhelderen van rol- en taakvereisten van de functie van medewerkers. Op die manier worden verantwoordelijkheden van medewerkers verduidelijkt. Verder verstrekken zij materiele of psychologische beloningen aan medewerkers afhankelijk van het vervullen van de contractuele verplichtingen. Dit houdt in dat een transactionele leider de goede prestaties van medewerkers beloont en daarbij complimenten geeft. De tweede dimensie is management bij uitzondering (actief) en betekent dat transactionele leiders onderlinge relaties aangaan met hun medewerkers om op die manier beroep te doen op hun interesses. Zij focussen zich op het monitoren en controleren van de prestaties van medewerkers. Dit verwijst naar de (actieve) waakzaamheid van de leider op het behalen van doelen, wiens doel het is om normen te halen. De derde dimensie is management bij uitzondering (passief). Dit betekent dat wanneer beleid of doelstellingen niet worden nageleefd of wanneer er fouten gemaakt (dreigen te) worden, de medewerkers gecorrigeerd worden en de leiders ingrijpen (Eagly & Carli, 2003). Op die manier let de leider erop dat er geen fouten worden gemaakt en dat doelstellingen worden behaald.

Desondanks heeft de leider een iets afwachtende houding en grijpt (pas) in wanneer problemen uit de hand dreigen te lopen (Van Engen & Vinkenburger, 2005).

Als laatste worden transactioneel en transformationeel leiderschap herhaaldelijk in tegenstelling geplaatst met laissez-faire leiderschap. Deze stijl heeft een enkele dimensie en wordt gekenmerkt door afwezig leiderschap. Laissez-faire leiders vermijden het nemen van (belangrijke) beslissingen. Zij zijn niet bereikbaar en houden zich afzijdig op het moment dat zich crisis voordoet (Van Engen & Vinkenburger, 2005). Verder gebruiken zij niet de autoriteit waarover zij beschikken. Deze leiders nemen geen verantwoordelijkheid voor het leidinggeven. Enerzijds wordt het gezien als actief leiderschap omdat de leider er bewust voor kiest om geen acties te ondernemen en zich op de achtergrond te houden. Echter, anderzijds wordt deze stijl vaak gezien als de meest passieve en ineffectieve manier van leiderschap (Antonakis et al., 2003). Deze laissez-faire leiders zijn veel afwezig en vertonen een gebrek aan betrokkenheid (Eagly & Carli, 2003).

Vanuit wetenschappelijk onderzoek worden er kleine verschillen gevonden tussen mannelijk en vrouwelijk leiderschap, desalniettemin zijn deze verschillen wel statistisch significant (Dobbins & Platz, 1986; Klenke, 1993; Powell, 1999). Eagly en collega's (2003) voerden een meta-analyse uit over 45 studies waarbij mannen en vrouwen werden vergeleken op de dimensies van transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap. Hieruit bleek dat vrouwelijke leiders significant vaker een transformationele stijl aannemen dan mannelijke leiders. Ook de studie van Van Engen en Willemsen (2004) rapporteert dat vrouwelijke leiders een grotere mate van transformationeel leiderschap vertonen dan mannelijke leiders. Op de dimensie beloningsgedrag van transactioneel leiderschap, scoren vrouwen hoger dan mannen. Mannen daarentegen, scoren hoger op de twee andere dimensies van transactioneel leiderschap, zoals het management bij uitzondering actief en passief. Verder hebben mannen een grotere mate van laissez-faire leiderschap dan vrouwen (Eagly et al., 2003). Ondanks dat de sekseverschillen tussen mannen en vrouwen een kleine effectgrootte hebben, blijken deze verschillen wel consistent te zijn. In 82% van de vergelijkingen, blijkt dat vrouwen vaker een transformationele leiderschapsstijl hebben dan mannen (Van Engen & Vinkenburger, 2005). Hieruit blijkt dat vrouwen, in tegenstelling tot mannen, vaker een leiderschapsstijl gebruiken die positief is gecorreleerd met effectiviteit. Mannen daarentegen, hebben vaker een leiderschapsstijl die negatief gerelateerd is aan effectiviteit (Van Engen & Vinkenburger, 2005).

Verschillen in leiderschapsstijlen tussen mannen en vrouwen worden mogelijk verklaard door een fenomeen dat de Social Role Theory beschrijft (Eagly, 1987). Deze theorie

richt zich op sekseverschillen en overeenkomsten in sociaal gedrag en beschrijft wat hier de (mogelijke) oorzaken van zijn. Vanuit deze theorie wordt gesteld dat de verschillen in het leiderschapsgedrag van mannen en vrouwen worden veroorzaakt door de verschillende sociale rollen en die zij hebben (Eagly, 1987). Genderrollen worden gedefinieerd als gedeelde opvattingen over typische karakteristieken van vrouwen en mannen. Deze rollen geven weer hoe mensen zijn (descriptief) en hoe mensen behoren te zijn (prescriptief). Voor mannen geldt dat de algemene verwachtingen zijn dat zij competent en assertief zijn, ook wel de masculiene kenmerken. De verwachtingen voor vrouwen zijn dat zij meer zorgzaam en gevoelig zijn, ook wel feminiene eigenschappen (Willemsen & Fischer, 1999). Door deze rollen ontstaan er verwachtingen van mannen en vrouwen en deze verwachtingen kunnen het daadwerkelijke gedrag beïnvloeden. Door het vervullen van deze rollen ontstaan sekseverschillen in sociaal gedrag. Door het verwerven van specifieke skills gebonden aan de rolvervulling, passen vrouwen en mannen zich aan, aan de sekse specifieke rollen (Eagly et al., 2000).

Sekserollen zijn van belang binnen organisaties en voor leidinggevendenden (Heilman, Block & Martell, 1995). Het feit dat mannelijke en vrouwelijke leiders ander gedrag vertonen, kan volgens Eagly en Karau (2002) voortkomen uit de genderrollen van mannen en vrouwen. Doordat een transformationele leider zijn of haar medewerkers helpt en adviseert, en deze kenmerken bij een vrouwelijke sekserol passen, kan dit als een meer feminiene leiderschapsstijl worden gezien. Transactionele leiders focussen zich op doelen en letten daarbij op de prestaties van medewerkers. Dit zijn kenmerken voor een mannelijke sekserol en zodoende kan deze leiderschapsstijl als meer masculien worden gezien. Onderzoek wijst uit dat er een sterkere congruentie bestaat tussen mannelijkheid en leiderschap dan tussen vrouwelijkheid en leiderschap. Dit houdt in dat karakteristieken van leiders vaker overeenkomen met typische mannelijke kenmerken en niet met vrouwelijke kenmerken. Deze foutieve normatieve verwachting leidt tot dilemma's voor vrouwelijke leiders (Yoder, 2001). Door het descriptieve karakter van de vrouwelijke genderrol worden vrouwen minder snel als mogelijke leidinggevende gezien. Daarnaast leidt het prescriptieve karakter tot een negatieve evaluatie van vrouwelijke leiders die veel masculien gedrag vertonen (Eagly & Karau, 2002).

Bovenstaande onderzoeken zijn uitgevoerd in de Verenigde Staten. De verwachting is dat de verschillen in leiderschapsstijl tussen mannen en vrouwen ook van kracht zijn in Nederland. Met de huidige dataset is het niet mogelijk om alle dimensies van de transformationele en transactionele leiderschapsstijl te meten. Hierop wordt uitgebreid ingegaan in het methode hoofdstuk. Daarom is ervoor gekozen om voor transformationeel

leiderschap de dimensie geïdealiseerde beïnvloeding (attribuut) te onderzoeken. Deze dimensie werd in voorgaand onderzoek vaker gevonden bij vrouwen dan bij mannen (Van Engen & Vinkenburg, 2005). Voor transactioneel leiderschap is ervoor gekozen om op de dimensie contingent beloningsgedrag te focussen. Uit voorgaand onderzoek blijkt dat deze dimensie meer door vrouwelijke leiders gebruikt dan door mannelijke leiders (Van Engen & Vinkenburg, 2005). Laissez-faire leiderschap bestaat uit één dimensie dat de leider zich afzijdig houdt en beslissingen vermijdt. Doordat er in dit onderzoek wordt gefocust op een enkele dimensie van transformationeel en transactioneel leiderschap zijn de volgende hypothesen opgesteld.

H1: De mate waarin leiders een transformationele leiderschapsstijl vertonen is groter bij vrouwen dan bij mannen.

H2: De mate waarin leiders een transactionele leiderschapsstijl vertonen is groter bij vrouwen dan bij mannen.

H3: De mate waarin leiders een laissez-faire leiderschapsstijl vertonen is groter bij mannen dan bij vrouwen.

2.2 Managementniveau van leiders

Naast dat er verschillen zijn tussen organisaties, zijn er ook verschillen binnen organisaties. In onderzoek naar leiderschapsstijlen zijn ook baan kenmerken van belang voor de verschillen tussen mannen en vrouwen. Osborn en collega's (2002) stellen dat gedragingen verschillen per managementniveau waar een individu zich bevindt in de organisatie. Met betrekking tot hiërarchie zijn er verschillende onderzoeken gedaan naar het effect van het managementniveau van een medewerker op zijn of haar leiderschapsstijl. Tichy en Ulrich (1984) en Avolio en Bass (1988) vonden dat transformationeel leiderschap in alle managementniveaus voorkomt, maar dat dit sterker is op hogere managementniveaus. Op lagere managementniveaus komt transactioneel leiderschap meer voor. Uit verschillende bronnen blijkt dat vrouwen zijn ondergerepresenteerd in de hogere posities van organisaties (Davidson & Burke, 2011; Eagly et al., 2003; Van Engen et al., 2001; Van Engen & Vinkenburg, 2005). Dit betekent dat de hogere managementfuncties voornamelijk worden ingenomen door mannen. Hierdoor zou er een overwegend masculiene cultuur in de hogere managementniveaus kunnen ontstaan. Door deze cultuur kunnen zowel mannen als vrouwen zich aanpassen aan de dominante cultuur.

De vraag die dit oproept is of er verschillen zijn tussen masculiene en feminiene culturen in de invloed die zij uitoefenen op de loopbaanmogelijkheden van mannen en vrouwen.

Voorgaande studies suggereren dat een masculiene cultuur gunstiger is voor de carrière van mannen dan voor de carrière van vrouwen omdat meer mannen zich aangetrokken voelen tot een masculiene cultuur (Fischer, Rodriguez, Mosquera & Rojahn, 2000). Deze masculiene cultuur op hoge managementniveaus wordt in stand gehouden door twee mechanismen. Als eerste is dat zelfselectie (Schneider, 1987), waarbij het gaat om de cultuurvoorkeuren van vrouwen en mannen. Het proces van zelfselectie reproduceert de dominante organisatiecultuur door aantrekking, selectie en afstoting (Fischer et al., 2000). Aantrekking houdt in dat een bepaald type mens met een bepaalde voorkeursstijl wordt aangetrokken tot een organisatie. Dit betekent dat masculiene organisaties masculiene personen aantrekken, want deze personen verwachten zich 'thuis te voelen' in de organisatie. Vrouwen die zich minder aangetrokken voelen tot een masculiene cultuur zullen daardoor zoeken naar een werkomgeving waarbij minder masculiene normen en waarden aanwezig zijn. Selectie betekent dat een bepaald soort mens wordt geselecteerd door een organisatie. Door middel van sollicitatieprocedures worden mensen geselecteerd die bij de organisatie passen en die vaak ook dezelfde normen en waarden nastreven (Chatman, 1989). Afstoting houdt in dat een bepaald soort mens dat niet bij de organisatie past wordt afgestoten, waardoor er alleen mensen overblijven die de cultuur van de organisatie nastreven (Fischer et al., 2000). Naast dat er verschillen zijn tussen organisaties, zijn er ook verschillen in cultuur binnen organisaties waar deze processen zich afspelen. Bijvoorbeeld voor de verschillende managementniveaus.

Dit mechanisme impliceert dat vrouwen die zich minder thuis voelen in een masculiene organisatiecultuur, weinig mogelijkheden hebben om topposities te bereiken, want zij verwachten daar een masculiene cultuur aan te treffen. Voorgaande studies laten zien dat er inderdaad genderverschillen bestaan in cultuurvoorkeuren (Van Vianen & Fischer, 1998). Dit zou moeten betekenen dat wanneer een organisatiecultuur door zelfselectie wordt gereproduceerd, vrouwen in leidinggevende posities meer voorkeur hebben voor een masculiene organisatiecultuur en daarmee dus niet afwijken van hun mannelijke collega's (Fischer et al., 2000). Doordat er op hogere managementniveaus meer mannen werkzaam zijn, is de verwachting dat zij mensen selecteren die een masculiene stijl beoefenen, wat leidt tot minder verschillen in de leiderschapsstijlen van mannen en vrouwen.

Het tweede mechanisme wat de dominante organisatiecultuur in stand houdt is socialisatie. Socialisatie is een proces waarbij een nieuwe medewerker de waarden en verwachtingen van de organisatie gaat begrijpen, die essentieel zijn om te participeren als een lid van de organisatie (Louis, 1980). Onderzoek toont aan dat beroepssocialisatie de individuele waarden beïnvloedt (Mortimer & Lorence, 1979). Volgens Chatman (1989) kan

organisatiesocialisatie iemands waarden ook beïnvloeden. Dit maakt het waarschijnlijk dat een man in een feminie organisatie zijn leiderschapsstijl gaat aanpassen conform de organisatie. Bovendien blijft de dominante cultuur eveneens in stand doordat individuen zich conformeren aan de groep (Bikhchandani, Hirshleifer & Welch, 1998). Maupin en Lehman (1994) stellen dat organisaties zichzelf reproduceren in hun eigen beelden. Wanneer de macht van de organisatie berust bij mannen, dat wil zeggen dat er meer mannelijke leidinggevers zijn, dan zullen zowel mannelijke als vrouwelijke medewerkers feminie karakteristieken afwijzen en masculie karaktereigenschappen aannemen. Dit betekent dat de organisatiecultuur (feminie of masculie) het leiderschapsgedrag van leiders in organisaties sterk kan beïnvloeden. Op hogere managementniveaus zijn meer mannen werkzaam dan vrouwen, waardoor er een masculie organisatiecultuur ontstaat. Door de twee bovenstaande mechanismen blijft deze masculie cultuur voortbestaan doordat er alleen mensen bijkomen die overeenkomsten hebben met de cultuur. De verwachting is dat zowel mannen als vrouwen overeenkomstig met de cultuur zich gaan conformeren aan de masculie stijl. Daardoor is de verwachting dat de leiderschapsstijlen van mannen en vrouwen minder verschillen in de hogere managementniveaus.

Er bestaat tevens een ander mechanisme dat zorgt voor masculiniteit in hogere managementniveaus. Derks en collega's (2010) beschrijven het "Queen Bee" fenomeen. Queen Bees zijn senior vrouwen werkzaam op hogere managementniveaus in masculie organisaties. Deze vrouwen hebben hun ambities vervuld door zich te distantiëren van hun gender en door bij te dragen aan de genderstereotypering van andere vrouwen. Daardoor werken zij dan ook soms de carrières van andere vrouwen tegen. Deze vrouwen stellen zich extra mannelijk op wat suggereert dat zij zich ontkoppelen van hun gendergroep. Dit leidt ertoe dat vrouwen in hogere posities meer masculie (leiderschaps)gedrag gaan vertonen. Doordat een leidinggevende positie meer met mannen dan met vrouwen wordt geassocieerd (Eagly & Karau, 2002), denken vrouwen met ambitie dat zij zich mannelijk moeten gaan gedragen. Wanneer er dus een masculie bedrijfscultuur heerst zullen vrouwen die hogerop komen zich net zo gedragen als de mannen. Dit wijst erop dat dit Queen Bee fenomeen wordt veroorzaakt door de organisatiecontext (Derks et al., 2010). Vanuit dit mechanisme is de verwachting dat er op hogere managementniveaus minder verschillen zijn in de leiderschapsstijlen van mannen en vrouwen.

Giri en Santa (2010) vonden op het gebied van managementniveau ook verschillen in leiderschapsstijl. Transformationele en laissez-faire leiderschapsstijlen verschilden significant

tussen midden- en lager niveau medewerkers maar niet met het hoger niveau. Medewerkers op lagere managementniveaus vertoonde significant meer transformationeel leiderschapsgedrag dan medewerkers op het middenniveau. Daarentegen vertoonde medewerkers op middenniveau significant vaker laissez-faire leiderschapsgedrag dan medewerkers op lagere managementniveaus. Dit lijkt erop te wijzen dat het managementniveau een bepaalde leiderschapsstijl stimuleert. Voor transactioneel leiderschapsgedrag werden geen verschillen gevonden tussen junior- en middenniveau. (Giri & Santra, 2010). Vanuit de Social Role Theory wordt beredeneerd dat managers en leiders rollen vervullen die gedefinieerd worden door hun specifieke positie in de hiërarchie en dat zij zodoende functioneren onder de beperkingen van de genderrollen (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2011). Vanuit bovenstaande bevindingen is de verwachting dat doordat er op hogere managementniveaus meer mannen werkzaam zijn er een zogeheten masculiene cultuur ontstaat. Daardoor zullen zowel mannen als vrouwen overeenkomstig met die cultuur een bepaalde leiderschapsstijl vertonen, wat vervolgens zal leiden tot minder verschillen tussen mannen en vrouwen in leiderschapsstijl. Om dit te testen zijn de volgende hypothesen opgesteld.

H4a: Het verschil in de mate waarin vrouwen en mannen een transformationele leiderschapsstijl uitoefenen is kleiner naarmate het managementniveau hoger is.

H4b: Het verschil in de mate waarin vrouwen en mannen een transactionele leiderschapsstijl uitoefenen is kleiner naarmate het managementniveau hoger is.

H4c: Het verschil in de mate waarin vrouwen en mannen een laissez-faire leiderschapsstijl uitoefenen is kleiner naarmate het managementniveau hoger is.

2.3 Seksesegregatie van de branche

Leiderschap wordt niet uitsluitend bepaald door individuele kenmerken. De omgeving waarin iemand werkzaam is bepaald ook voor een groot deel zijn of haar gedrag (Osborn et al., 2002). Wanneer we leiderschap proberen te begrijpen is het van belang om rekening te houden met contextuele factoren zoals de omgeving en de organisatie (Osborn et al., 2002). Leiderschap speelt zich af in een organisatiecontext en niet in een vacuüm (Porter & McLaughlin, 2006). Osborn en collega's (2002) benadrukken het belang van de organisatiecontext en stellen zelfs dat leiderschap voor een groot deel afhankelijk is van de context. Zij stellen dat wanneer de context wordt veranderd, het leiderschap ook zal veranderen. Sekseverschillen in leiderschapsstijlen zijn daarom afhankelijk van de context waarin mannelijke en vrouwelijke leiders werken.

Een belangrijk kenmerk van organisatiecontext is de branche waarin leiders werken. Deze branche kan zowel masculien als feminien zijn. In de studie van Van Engen & Willemsen (2004) wordt gevonden dat de type organisatie waarin de leider werkt sekseverschillen in leiderschapsstijl kan beïnvloeden. In organisaties heersen normen en waarden en dit kan het gedrag van individuen beïnvloeden (Chatman, 1989). Het effect dat vrouwelijke leiders een grotere mate van transformationeel leiderschapsgedrag hebben dan mannelijke leiders is sterker in zakelijke instellingen dan in educatieve instellingen (Van Engen & Williamsen, 2004). Studies in diverse (vooral zakelijke) instellingen laten zien dat vrouwen vaker transactioneel leiderschapsgedrag vertonen dan mannelijke leiders. In educatieve instellingen daarentegen, waren mannelijke leiders vaker transactioneel. Zakelijke instellingen hebben vaker een masculiene organisatiecultuur en educatieve instellingen zijn vaker feminien, gezien het percentage vrouwelijke en mannelijke medewerkers in deze instellingen. Dit is een interessant gegeven. Wanneer leiders zich buiten hun rol bevinden, zoals mannen in educatieve instellingen en vrouwen in zakelijke instellingen, worden genderverschillen in transformationeel en transactioneel leiderschap meer uitgesproken (Van Engen & Willemsen, 2004). Zowel mannelijke als vrouwelijke leiders lijken te compenseren voor het feit dat ze ‘uit hun rol’ zijn door een hogere mate van leiderschapsgedrag te vertonen. Vrouwen hebben een grotere mate van transformationeel leiderschap in zakelijke instelling wat erop lijkt te wijzen dat vrouwen in zakelijke (masculiene) organisaties een meer feminiene leiderschapsstijl hebben. Mannen in educatieve (feminiene) instellingen hebben vaker een transactionele (masculiene) stijl. Kortom, leiders passen hun leiderschapsstijl aan op de organisatiecontext.

Voorgaande auteurs vonden een grote mate van seksesegregatie tussen organisaties. Dit betekent dat mannelijke en vrouwelijke medewerkers niet gelijk verdeeld zijn over organisatiebranches. Burke en Richardsen (2017) vonden dat leidinggevend in vrouwelijk gedomineerde organisaties (80-100% vrouwen) vaker vrouw zijn en leidinggevend in mannelijk gedomineerde organisaties (0-20% vrouwen) vaker man zijn. Daarnaast werken vrouwelijke leidinggevend dubbel zo vaak in organisaties waarbij collega’s in dezelfde positie ook vrouw zijn (Burke & Richardsen, 2017). Tabel 1 geeft een overzicht voor het aantal mannen en vrouwen dat werkzaam is per branche. In de branches industrie, bouwnijverheid, vervoer en opslag en landbouw, bosbouw en visserij is een groot verschil zichtbaar tussen het aantal mannelijke en vrouwelijke medewerkers. In deze branches is meer dan 60% van de medewerkers mannelijk en dus kan er worden gesproken van een zogenoemde masculiene branche. Andere branches zoals het onderwijs en gezondheids- en welzijnszorg worden gedomineerd door vrouwen, waarbij respectievelijk 64% en 84% van de medewerkers vrouw

is, dit zijn zodoende feminiene branches (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2017). Bij de branches handel, horeca, financiële dienstverlening en specialistische zakelijke dienstverlening is sprake van een neutrale branche. Deze branches zitten rondom een gelijke verdeling in het aantal mannelijke en vrouwelijke medewerkers en zitten niet meer dan tien procent van een gelijke verdeling af (50/50). De verwachting is dat feminiene en masculiene organisaties een bepaalde feminiene en masculiene organisatiecultuur hebben doordat er ofwel een groot aandeel mannen ofwel een groot aandeel vrouwen werkzaam is.

Tabel 1. Aantal vrouwen en mannen werkzaam per branche in Nederland.

| Branches | Geslacht medewerkers per branche (x 1000) | | |
|---------------------------------------|---|-----------|------------|
| | Totaal | Mannen | Vrouwen |
| Landbouw, bosbouw en visserij | 104 | 69 (66%) | 35 (34%) |
| Industrie | 741 | 576 (78%) | 165 (22%) |
| Bouwnijverheid | 298 | 263 (88%) | 35 (12%) |
| Handel | 1319 | 703 (53%) | 616 (47%) |
| Vervoer en opslag | 365 | 274 (75%) | 91 (25%) |
| Horeca | 374 | 180 (48%) | 194 (52%) |
| Financiële dienstverlening | 279 | 165 (59%) | 114 (41%) |
| Specialistische zakelijke diensten | 483 | 287 (59%) | 196 (41%) |
| Verhuur en overige zakelijke diensten | 975 | 557 (57%) | 418 (43%) |
| Onderwijs | 577 | 185 (32%) | 392 (68%) |
| Gezondheidszorg- en welzijnszorg | 1286 | 207 (16%) | 1079 (84%) |

Noot. CBS Statline. (2017). Aantallen mannen en vrouwen werkzaam in bedrijfstakken in 2016.

Vanuit bovenstaande literatuur blijkt dat vrouwen een grotere mate van de dimensie geïdealiseerde beïnvloeding (attribuut) van een transformationele leiderschapsstijl vertonen. Verder hebben vrouwen een grotere mate van de dimensie beloningsgedrag van transactioneel leiderschap. Daarnaast is gevonden dat mannen een grotere mate laissez-faire leiderschapsgedrag vertonen dan vrouwen (Eagly et al., 2003). Door de organisatiecultuur kan de leiderschapsstijl van mannen en vrouwen worden beïnvloed. De dominante cultuur van organisaties kan door de eerder besproken selectie en socialisatie mechanismen in stand worden gehouden. Het proces van zelfselectie houdt de dominante cultuur door aantrekking, selectie en afstoting in stand (Fischer et al., 2000). Op die manier blijven masculiene organisaties masculiene personen aantrekken want deze personen voelen zich aangetrokken tot de organisatiecultuur. Socialisatie is het proces waarbij nieuwe medewerkers de waarden en verwachtingen van de organisatie gaat leren. Medewerkers gaan zodoende hun stijl aanpassen, zodat deze overeenkomt met de organisatie. Aangezien veel organisaties worden gedomineerd door mannen, wordt er een voorkeur gegeven aan een masculiene stijl over een feminiene stijl (Yoder, 2002).

Vanuit bovenstaande theorieën is de verwachting dat zowel mannen als vrouwen in een masculiene branche een grotere mate van een laissez-faire leiderschapsstijl aannemen dan wanneer zij zich in een feminiene branche bevinden. Wanneer mannen of vrouwen zich in een feminiene branche bevinden zullen zij een groter mate transformationeel of transactioneel leiderschapsgedrag vertonen, overeenkomstig met de organisatiecultuur. Dit komt doordat zij zich gaan onderschikken aan de dominante organisatiecultuur. Kortom, de verwachting is dat hoe sterker een branche sekse gesegregeerd is, hoe minder groot de verschillen zijn tussen mannen en vrouwen. Om deze verwachtingen te testen zijn de volgende hypothesen opgesteld.

H5a: Het verschil in de mate waarin vrouwen en mannen een transformationele leiderschapsstijl uitoefenen is kleiner naarmate branches sterker sekse gesegregeerd zijn.

H5b: Het verschil in de mate waarin vrouwen en mannen een transactionele leiderschapsstijl uitoefenen is kleiner naarmate branches sterker sekse gesegregeerd zijn.

H5c: Het verschil in de mate waarin vrouwen en mannen een laissez-faire leiderschapsstijl uitoefenen is kleiner naarmate branches sterker sekse gesegregeerd zijn.

2.4 Publieke en private sector

In de literatuur over publiek management is reeds veel onderzoek gedaan naar vergelijkingen tussen publieke en private organisaties en de managers binnen deze organisaties (Boyne, 2002; Rainey & Chun, 2005). Omdat managers zich bevinden in een omgeving die constant in verandering is, is het hebben van leiderschapskwaliteiten en leiderschap skills in toenemende mate van belang. Echter, weinig van de voorgaande studies focussen zich op de leiderschapsverschillen binnen deze verschillende soorten organisaties (Andersen, 2010; Hooijberg & Choi, 2001; Bourantas & Papalexandris, 1993). Dit maakt het relevant om onderzoek te doen naar leiderschap in publieke en private organisaties (Fernandez, 2005; Van Wart, 2003). Er worden steeds meer economische en management gerelateerde ideeën van private organisaties in publieke organisaties geïntroduceerd (Hood, 1991). Daarom verwachten diverse onderzoekers dat de verschillen in leiderschap tussen publieke en private organisaties steeds kleiner worden (Kellerman, 1999). Voorgaande auteurs vonden verschillen in organisatiecontext tussen publieke en private organisaties (Rainey & Chun, 2005). Of deze verschillen in context leiden tot verschillen in leiderschapsstijl is de vraag. Het is onduidelijk of verschillen in leiderschapsstijl van managers zijn te danken aan organisatie specifieke kenmerken van de organisatie waarin iemand werkzaam is of aan de wijdere omgeving en de sector waarin de organisatie zich bevindt. Anderson (2010) vond significante verschillen in leiderschapsstijl tussen managers in de publieke sector en de private sector. Private managers waren vooral relatiegericht. Terwijl publieke managers meer veranderingsgericht zijn. Ondanks deze verschillen lijken publieke managers vaak dezelfde gedragspatronen te hebben als private managers (Anderson, 2010). Daarnaast vonden ook Hansen en Villadsen (2010) verschillen tussen de twee sectoren. Zij vonden dat de organisatiecontext significant verschilde tussen de twee sectoren. Publieke organisaties bezitten vaak andere taken dan private organisaties en publieke managers werken vaak met organisatorische en procedurele beperkingen. Managers in publieke sector hadden vaker een participatieve leiderschapsstijl en managers in private sectoren hadden vaker een directe leiderschapsstijl. In dit onderzoek wordt weliswaar een ander onderscheid gemaakt tussen leiderschapsstijlen, maar deze resultaten tonen aan dat er dus verschillen zijn gevonden in leiderschapsstijl.

In dit onderzoek verwacht ik verschillen in leiderschapsstijl tussen mannen en vrouwen. Bovenstaande bevindingen concluderen dat er een verschil in leiderschapsstijl is gevonden tussen managers in publieke en private organisaties. Deze verschillen kunnen worden veroorzaakt door de context waarin de organisatie zich bevindt. De karakteristieken van

publieke organisaties verschillen van private organisaties op diverse vlakken (Rainey & Chun, 2005). Traditioneel gezien wordt er beargumenteerd dat publieke managers een grotere mate van complexiteit ervaren dan private managers. De omgeving en doelstellingen van publieke organisaties worden beschouwd als minder stabiel, ingewikkelder en open voor omgevingsinvloeden, vaak met een grote hoeveelheid onduidelijke doelstellingen (Boyne, 2002). Hoewel de taakcomplexiteit verschilt van de ambiguïteit van het organisatiedoel, is het waarschijnlijk dat deze factoren leiden tot meer taakcomplexiteit voor de managers van publieke organisaties (Hansen & Villadsen, 2010). Een private organisatie is gericht op winst waarbij er wordt gestreefd om targets te halen. Er worden keiharde doelen gesteld die moeten worden gehaald. Er ontstaat daardoor een bepaald soort masculiene cultuur. Deze werkwijze stimuleert een bepaald type leiderschapsstijl. Hierbij is de verwachting dat de verschillen tussen mannen en vrouwen kleiner zijn doordat iedereen zich schikt naar de soort organisatie. Bij publieke organisaties is er sprake van een heel ander soort organisatie context. Hierbij is winst niet het hoofddoel. Publieke organisaties proberen vaak meer een beeld te schetsen van de samenleving en proberen publieke waarde te creëren voor burgers. Er wordt zodoende niet gefocust op een bepaald type leiderschapsstijl. Zowel mannelijke als vrouwelijke leiders kunnen hun eigen stijl aanhouden en dienen niet te schikken naar de organisatie context.

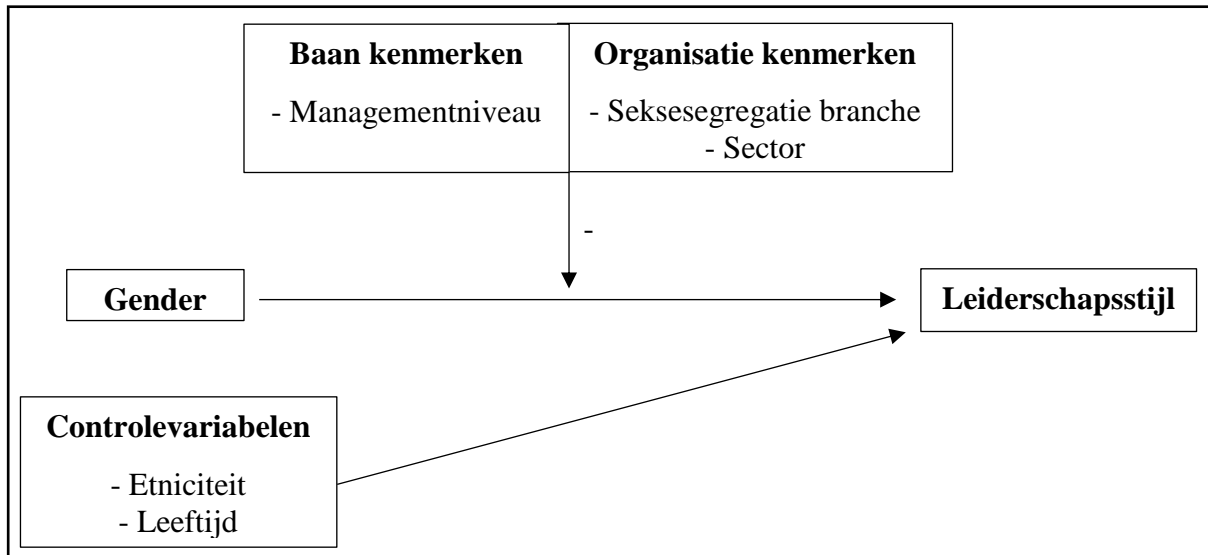
Een alternatieve verklaring voor het feit dat er verschillende leiderschapsstijlen zijn in publieke en private organisaties is te vinden in gender. In de publieke sector werken meer vrouwelijke medewerkers dan in de private sector. Vrouwelijke medewerkers reageren beter op een participatieve leiderschapsstijl dan een directe leiderschapsstijl. Daarnaast hebben vrouwen zelf ook vaker een participatieve leiderschapsstijl. Dit impliceert dat er een gender bias is en dat managers die leidinggeven aan vrouwen vaker een participatieve leiderschapsstijl hebben (Hansen & Villadsen, 2010). Sekseverschillen in leiderschap kunnen zodoende verschillen naar gelang de sector van de organisatie (publiek of privaat). Kortom, de verwachting is doordat er in de private sector een bepaald soort winstgerichte cultuur heerst zowel mannen als vrouwen zich gaan conformeren aan deze cultuur. Daardoor zullen de verschillen in leiderschapsstijl tussen mannen en vrouwen in private sector kleiner worden. Om dit te testen zijn de volgende hypothesen opgesteld.

H6a: Het verschil in de mate waarin vrouwen en mannen een transformationele leiderschapsstijl uitoefenen is kleiner in de private sector dan in de publieke sector.

H6b: Het verschil in de mate waarin vrouwen en mannen een transactionele leiderschapsstijl uitoefenen is kleiner in de private sector dan in de publieke sector.

H6c: Het verschil in de mate waarin vrouwen en mannen een laissez-faire leiderschapsstijl uitoefenen is kleiner in de private sector dan in de publieke sector.

In Figuur 1 staan de verwachte relaties tussen de verschillende concepten weergegeven.



Figuur 1. Conceptueel Model.

3 Methode

3.1 Data

Dit onderzoek maakt gebruik van een kwantitatieve onderzoeksmethodiek. Om de onderzoeksvragen te beantwoorden worden hypothesen getoetst die zijn afgeleid uit de theorie. De data die gebruikt wordt in dit onderzoek is verzameld door Authentiek Leiderschap. Dit is een adviesbureau in leiderschapontwikkeling. Er wordt gebruik gemaakt van een enquête die is ontwikkeld om de leiderschapsstijlen van individuen binnen organisaties in kaart te brengen. Deze enquête is nog niet eerder gebruikt in wetenschappelijk onderzoek en in studies naar genderverschillen in leiderschap. Daarom wordt er in 3.2.1. uitgebreid stil gestaan bij de validiteit en betrouwbaarheid van het meetinstrument. De enquête is de afgelopen jaren door een groot aantal respondenten ingevuld (7831). Van deze groep zijn er 1712 respondenten die een missende waarde hebben op gender, dus deze groep wordt buiten beschouwing gelaten in het onderzoek. Dit leidt tot 6119 respondenten. Medewerkers zonder leidinggevende functie worden in dit onderzoek niet meegenomen, omdat dit onderzoek zich focust op mannen en vrouwen met een leidinggevende functie. Door deze respondenten buiten beschouwing te laten wordt het aantal geldige respondenten 3396. De branches waarin de respondenten werkzaam zijn, zijn onderverdeeld in landbouw en visserij, bouwnijverheid, handel, horeca, vervoer, financiële instelling en zakelijke diensten. Aan deze bestaande categorieën zijn twee extra branches handmatig toegevoegd op basis van de organisatiennaam. Dit zijn de branches onderwijs en gezondheid- en welzijnzorg.

De vragenlijst bestaat allereerst uit een aantal vragen over de organisatie waar de respondent werkzaam is. Vervolgens zijn er vragen gesteld om de leiderschapsstijlen van de respondenten in kaart te brengen. De vragenlijst bestaat uit 56 vragen over iemand zijn of haar leiderschapsstijl. De respondenten krijgen telkens acht stellingen te zien. Deze stellingen dienen zij te ordenen met de cijfers 0 tot en met 7, op basis van hoeveel zij zich identificeren met de stelling, waarbij elk cijfer één keer mag worden gebruikt. De cijferrange loopt van 0, waarbij de respondent zich niet herkent in de stelling, tot 7, waarbij de respondent zich erg herkent in de stelling. Deze methode komt overeen met de Q-methodologie. Q-methodologie wordt gebruikt om subjectieve onderwerpen te meten zoals gedachten en overtuigingen over een bepaald onderwerp (Yang, 2016), maar ook leiderschap. Het proces geeft respondenten de kans de vragen te rangschikken naar hun eigen inzicht (Brown, 1980). Dit proces waarbij de respondent acht stellingen te zien krijgt wordt zeven keer herhaald. Hieruit volgt vervolgens een score op welke stellingen de respondent hoog scoort en op welke stellingen de respondent

laag scoort. Alle data die van de respondenten is verzameld is op een vertrouwelijke en anonieme manier verwerkt in dit onderzoek. Dit betekent dat de data niet terug is te herleiden naar een respondent. Verder hebben alle respondenten de kans gehad zich uit de dataset te laten verwijderen wanneer zij niet wilden participeren in het onderzoek.

3.2 Operationalisering

3.2.1 Afhankelijke variabelen

In dit onderzoek zijn er drie afhankelijke variabelen gebruikt, namelijk; *transformationeel*, *transactioneel* en *laissez-faire leiderschap*. Op basis van de literatuur zijn er verschillende vragen uit de vragenlijst geselecteerd passend bij de verschillende leiderschapsstijlen. Om de afhankelijke variabelen te construeren is de gemiddelde score berekend van deze vragen en dit is vervolgens de score op de leiderschapsstijl. Zodoende heeft iedere respondent een score op elke afhankelijke variabele. In wetenschappelijk onderzoek worden er vaak aspecten gemeten die niet direct te meten zijn, ook wel latente variabelen. Voor leiderschap is dit ook het geval. Leiderschap valt niet direct te meten, er zijn namelijk verschillende items die een bepaalde leiderschapsstijl kenmerken. In de vragenlijst worden daarom meerdere vragen per leiderschapsstijl gesteld. De afhankelijke variabelen *transformationeel*, *transactioneel* en *laissez-faire leiderschap* zijn continue variabelen. Omdat de vragenlijst om leiderschapsstijlen te meten nog niet eerder is gebruikt in wetenschappelijk onderzoek, zal er worden getest op de validiteit en betrouwbaarheid.

Allereerst is een confirmatieve factoranalyse (CFA) uitgevoerd om te onderzoeken in welke mate de verschillende variabelen, in dit geval enquêtevragen, onder één construct intern samenhangen en in hoeverre de constructen de variantie verklaren (Field, 2013). Ten tweede is er voor de drie afhankelijke variabelen onderzocht of respondenten consequent antwoorden op items die hetzelfde concept meten. Deze betrouwbaarheidsanalyse, met als uitkomst de Cronbach's Alpha, bepaalt de interne consistentie (Field, 2013). Door middel van deze analyses is er gekeken of de afhankelijke variabelen *transformationeel*, *transactioneel* en *laissez-faire leiderschapsstijl* goed zijn gemeten.

Voor *transformationeel leiderschap* wordt de gemiddelde score berekend van vijf vragen. De eerste twee vragen passen bij *transformationeel leiderschap* omdat de leider kenmerken heeft die trots oproepen. 1: Ik laat anderen mijn goede eigenschappen horen. 2: Ik ben goed in staat mezelf neer te zetten. Volgens Antonakis et al. (2003) beschikken *transformationele leiders* over deze eigenschappen en zijn dit theoretisch gezien belangrijke

items om transformationeel leiderschap te meten. Vragen drie en vier gaan over het adviseren van medewerkers. 3: Ik help anderen. 4: Ik ben goed in staat anderen te adviseren. De laatste vraag gaat erover of de leider zelfverzekerd is en het gemeenschappelijke doel weet te benadrukken door het nemen van de leiding. 5: Ik ben goed in staat de leiding te pakken. De componenten analyse geeft aan dat de vijf items samen een tweedimensionale schaal vormen: er zijn twee componenten met een eigenwaarde boven de 1 (eigenwaarde is 1.399 en 1.197). In de scree plot is een duidelijke knik te zien na het tweede component. De reden hiervoor is dat transformationeel leiderschap uit meerdere dimensies bestaat. Dit leidt tot een lage betrouwbaarheid, Cronbach's Alpha = .200. Hierdoor is er nogmaals kritisch gekeken naar de verschillende vragen. Er is voor gekozen om de vragen 3 en 4 met betrekking tot het adviseren van medewerkers uit de schaal te halen omdat deze negatief correleren met de andere items. Er wordt zodoende alleen gefocust op de dimensie geïdealiseerde beïnvloeding (attribuut) van transformationeel leiderschap. Hierna is wederom een CFA uitgevoerd wat er een eendimensionale schaal vormt (eigenwaarde = 1.272). De Cronbach's Alpha is hierdoor iets verhoogd naar .305.

Voor de stijl transactioneel leiderschap wordt voor vier vragen de gemiddelde score berekend. Deze vragen zijn als volgt. 1: Ik complimenteer/vermaak anderen. 2: In een team vind ik het prettig als mensen me aardig vinden. 3: Ik ben goed in staat anderen te complimenteren. Deze drie vragen passen bij transactioneel leiderschap omdat deze leiders relaties aangaan met medewerkers en hen belonen door middel van het geven van complimenten (Eagly & Carli, 2003). Daarom zijn deze items belangrijk voor het meten van transactioneel leiderschap. De laatste vraag gaat over of de leider een afwachtende houding heeft. 4: In een team weet ik goed de verantwoordelijkheid te delegeren. De componenten analyse geeft aan dat de vier items samen een tweedimensionale schaal vormen (eigenwaarde = 1.488 en 1.244). De scree plot geeft een duidelijke knik na het tweede component. Dit kan komen doordat transactioneel leiderschap uit meerdere dimensies bestaat. De betrouwbaarheid van de schaal gaat hiermee omlaag en dit komt op een Cronbach's Alpha = .223. Omdat deze betrouwbaarheid extreem laag is, en omdat vraag 4 negatief correleert met de andere items is ervoor gekozen om vraag 4 buiten beschouwing te laten. Hierdoor wordt er alleen gefocust op de dimensie contingent beloningsgedrag van transactioneel leiderschap. Dit leidt tot een eendimensionale schaal. Verder is tevens vraag 2 verwijderd want deze heeft ook een extreem lage correlatie met de andere vragen. Dit leidt tot een eendimensionale schaal (eigenwaarde = 1.405) waarbij de Cronbach's Alpha is verhoogd tot .574.

Voor de stijl laissez-faire leiderschap wordt voor vier vragen uit de vragenlijst de gemiddelde score berekend. De vragen zijn als volgt: 1: Ik schuif verantwoordelijkheid af naar anderen. 2: Een uitspraak van mij zou kunnen zijn: 'Laat mij met rust'. 3: In een team houd ik mij vaak rustig. 4: Ik ontwijk vervelende situaties. Deze vragen kenmerken een laissez-faire leider omdat deze leiders zich op de achtergrond houden en verantwoordelijkheden vermijden. Van Engen & Vinkenburg (2005) noemen deze kenmerken expliciet voor een laissez-faire leider. De componenten analyse geeft aan dat de vier items samen een eendimensionale schaal vormen (eigenwaarde is 1.276). In de scree plot is een duidelijke knik te zien na het eerste component. Alle items hangen positief samen met het eerste component. Desalniettemin heeft de schaal een lage betrouwbaarheid, Cronbach's Alfa = .281. Daarom is vraag 1, die een zeer lage correlatie heeft met de andere items, buiten beschouwing gelaten. Hierdoor wordt de Cronbach's Alpha verhoogd naar .308.

Concluderend kan worden gesteld dat er is geprobeerd de betrouwbaarheid op verschillende manieren te verhogen. Ondanks dat, is de betrouwbaarheid van alle afhankelijke variabelen erg laag is. Op dit moment is er echter geen andere data beschikbaar voor dit onderzoek. Er is kritisch gekeken naar de vragen en op basis van bestaande theorieën en voorgaande onderzoeken naar leiderschapstijlen zijn deze geselecteerd. Daarom wordt ervoor gekozen om hiermee verder te gaan en de lage betrouwbaarheid als beperking van het onderzoek aan te rekenen.

3.2.2 Onafhankelijke variabelen

De eerste onafhankelijke variabele is *gender*. Dit is een dichotome variabele waarbij de score van '0' staat voor man en '1' staat voor vrouw. De data bestaat voor 43.1% uit vrouwen en 56.9% uit mannen. De tweede afhankelijke variabele is *managementniveau* waarbij de vraag is gesteld "Op welk organisatieniveau werkt u?" Zoals eerder vermeld worden medewerkers zonder leidinggevende positie buiten beschouwing gelaten. De antwoordcategorieën waaruit de respondenten konden kiezen zijn hierbij 1 teamleider, 2 middelmanagement, 3 directie, 4 raad van bestuur en 5 raad van commissarissen. De derde onafhankelijke variabele is *seksesegregatie branche* en wordt gebruikt om te zien in hoeverre de branche sekse gesegregeerd is. De vraag die wordt gesteld is "In welke branche werkt u?" In eerste instantie konden de respondenten kiezen uit acht verschillende branches: landbouw en visserij, industrie, bouwnijverheid, handel, horeca, vervoer, financiële instellingen, zakelijke diensten en overig. Van de respondenten die overig hadden ingevuld zijn aan de hand van de organisatiennaam handmatig twee extra branches toegevoegd, namelijk onderwijs en gezondheids- en welzijnszorg. Niet alle organisaties waren

onder te verdelen onder deze extra branches dus de overige scores op overig zijn als missende waarde gecodeerd. De masculiene branches voor dit onderzoek zijn landbouw en visserij, industrie, bouwnijverheid en vervoer. Feminiene branches zijn onderwijs en gezondheid- en welzijnszorg. Neutrale branches zijn horeca, financiële instellingen en zakelijke diensten. Om de mate van seksesegregatie in deze branches te onderzoeken is gebruik gemaakt van de segregatie-index. Met behulp van de onderstaande formule is de segregatie-index voor alle branches berekend en in Tabel 2 weergegeven. De segregatie-index kan een waarde krijgen van 0 tot 1. Bij de waarde 0 is er sprake van een gelijke verdeling tussen mannen en vrouwen in de branches. Bij een waarde van 1 is er volledige seksesegregatie tussen mannen en vrouwen in de branches en werken er alleen mannen of vrouwen.

$$\text{Segregatie-index} = \frac{1}{2} \sum \text{Abs} \left(\frac{M}{T} - \frac{V}{T} \right)$$

M = mannelijke populatie in de branche, V = vrouwelijke populatie in de branche, T = totale populatie in de branche

Tabel 2. Segregatie-index per branche.

| Branches | Segregatie-index |
|---------------------------------------|------------------|
| Landbouw, bosbouw en visserij | .32* |
| Industrie | .56* |
| Bouwnijverheid | .76* |
| Handel | .06 |
| Vervoer en opslag | .50* |
| Horeca | .04 |
| Financiële dienstverlening | .18 |
| Specialistische zakelijke diensten | .18 |
| Verhuur en overige zakelijke diensten | .14 |
| Onderwijs | .36** |
| Gezondheidszorg- en welzijnszorg | .68** |

Noot: * = Masculiene branche ** = Feminiene branche

De laatste onafhankelijke variabele is *sector*. Dit is een dichotome variabele die zelf handmatig is toegevoegd aan de bestaande data. Hierbij is ‘0’ een private organisatie en ‘1’ een publieke

organisatie. Op basis van de organisatienaam zijn de respondenten handmatig onderverdeeld onder de publieke of private sector

3.2.3 Controlevariabelen

In dit onderzoek zijn er twee controlevariabelen. De eerste variabele is de *etniciteit* van de respondenten. Dit is een variabele met drie antwoordmogelijkheden. 0 staat voor Nederlandse leiders, 1 staat voor westerse leiders en 2 staat voor niet-westerse leiders. De absolute meerderheid van de respondenten heeft een Nederlandse etniciteit (2477) en daarnaast zijn er een aantal leiders met een westerse etniciteit (102) en een aantal mensen met een niet-westerse etniciteit (20). Daarnaast zijn er 797 personen die geen antwoord hebben gegeven op de vraag naar hun etniciteit. Deze personen worden als missende waarden buiten beschouwing gelaten. Voor het uitvoeren van de regressie analyse zijn er twee dummy variabelen aangemaakt voor leiders met een westerse etniciteit en voor leiders met een niet-westerse etniciteit. De referentie categorie is hierbij Nederlandse leiders.

De tweede controlevariabele is *leeftijd*. De leeftijd van een individu kan zijn of haar leiderschapsstijl beïnvloeden. Uit onderzoek van Giri en Santra (2010) bleek dat transformationeel en laissez-faire leiderschap significant verschilt met het loopbaanstadium van de medewerker. Het loopbaanstadium werd in dit onderzoek gemeten aan de hand van de leeftijd van een medewerker. Relatief gezien hadden mensen in het midden van hun loopbaancarrière vaker een transformationele leiderschapsstijl en mensen in een gevorderd loopbaanstadium vaker een transactionele leiderschapsstijl. Dit impliceert dat met leeftijd de leiderschapsstijl van individuen veranderd. De variabele leeftijd is aangemaakt door de datum van het invullen van de vragenlijst minus de geboortedatum te doen.

Op alle variabelen zijn een aantal respondenten met een missende waarde en deze zijn buiten beschouwing gelaten in het onderzoek. Naast dat de respondenten met het organisatieniveau medewerker uit de dataset waren verwijderd waren er nog 328 respondenten met een missende waarde op organisatieniveau. Op de variabele gender waren er nog 738 respondenten met een missende waarde. Op de variabele seksesegregatie branche waren er 1102 respondenten die een overige branche hadden ingevuld en 2 respondenten die geen branche hadden ingevuld. Deze zijn als missende waarden gecodeerd. Wat betreft de sector waarin de respondent werkzaam is, is dit voor 1902 respondenten ingevuld en zijn er 1494 respondenten die geen naam van de organisatie hebben opgegeven. Voor deze respondenten is zodoende niet mogelijk in te vullen of zij in een private of een publieke sector werkzaam zijn. Met betrekking tot de variabele leeftijd waren er een aantal respondenten die een leeftijd van 0, 13, 15, 105 en

109 hadden opgegeven. Het leek mij erg onwaarschijnlijk dat deze leeftijd correct is en daarom zijn deze respondenten op een missende waarde gezet. Met betrekking tot de vragen over transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap zijn er van de 3396 respondenten, 757 missende waarden. Dit leidt tot een totaal aantal van 2639 geldige waarden. De beschrijvende statistieken van alle afhankelijke en onafhankelijke variabelen worden in Tabel 3 gepresenteerd.

3.4 Analyses

Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken of mannen en vrouwen verschillen in de mate waarin zij een leiderschapsstijl vertonen, opgedeeld in transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap. In dit onderzoek is er geen geneste structuur in de data. Dit betekent dat het niet mogelijk is om te identificeren of respondenten tot dezelfde organisatie behoorden. Daarom worden kenmerken van de organisatiecontext in dit onderzoek als individuele kenmerken meegenomen en is het niet mogelijk om multilevel regressie analyses uit te voeren, waarbij rekening wordt gehouden met de geneste structuur van de data. Om te onderzoeken of mannen en vrouwen significant van elkaar verschillen op de drie leiderschapsstijlen is er allereerst een onafhankelijk T-Test gedaan. Vervolgens, om de relatie tussen gender en leiderschapsstijl te testen, inclusief de controlevariabelen en de moderatie van managementniveau, seksesegregatie van de branche en sector is er een multi-pele regressie analyse uitgevoerd. Voor zowel de bivariate analyses als de multi-pele regressie analyses is gebruik gemaakt van het statistische programma SPSS. Omdat de vragenlijst in dit onderzoek nog niet eerder is gebruikt in wetenschappelijk onderzoek en het nog niet eerder is gebruikt om genderverschillen in leiderschap te onderzoeken, wordt er uitgebreid getest op de verschillende aannames en assumpties van de regressie analyse. De toetsing van deze assumpties zijn te vinden in Appendix I. De resultaten op de beschrijvende statistieken voor de afhankelijke, onafhankelijke en controlevariabelen zijn gepresenteerd in Tabel 3.

Tabel 3. Univariate tabel met beschrijvende statistieken van de variabelen.

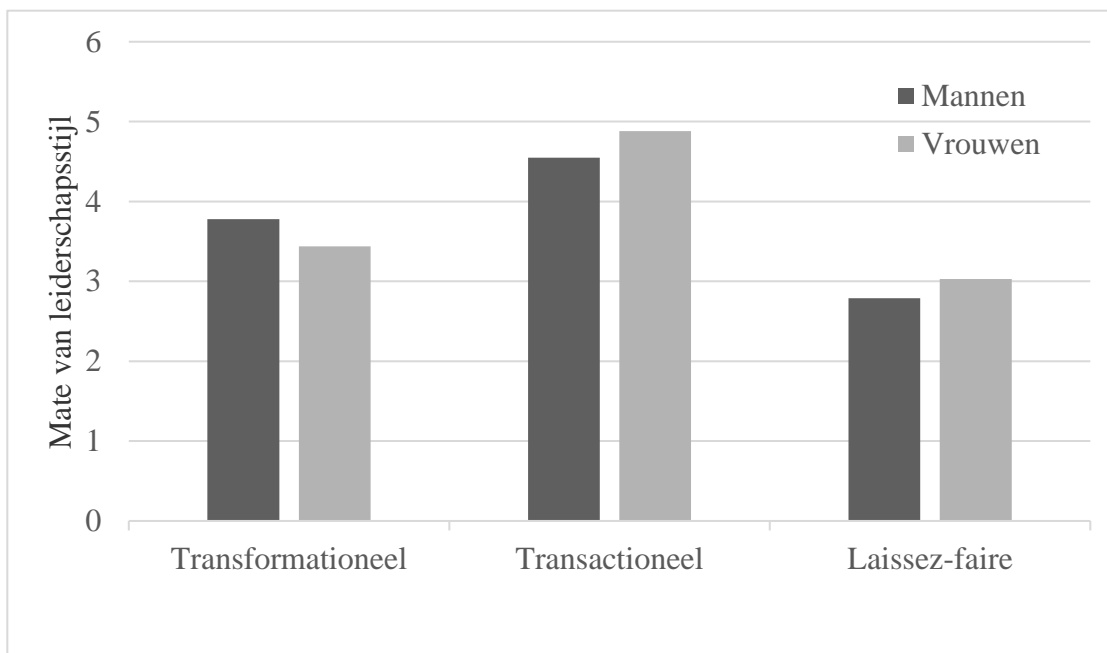
| | Min | Max | M | SD |
|----------------------------------|------|------|-------|------|
| <i>Afhankelijke variabelen</i> | | | | |
| Transformationeel | 0.33 | 6.67 | 3.63 | 1.20 |
| Transactioneel | 0 | 7 | 4.70 | 1.36 |
| Laissez-faire | 0 | 7 | 2.89 | 1.38 |
| <i>Onafhankelijke variabelen</i> | | | | |
| Vrouw | 0 | 1 | 0.43 | 0.50 |
| Managementniveau | 1 | 5 | 2.28 | 0.88 |
| Seksesegregatie branche | 0.04 | 0.76 | 0.24 | 0.18 |
| Private sector ^a | 0 | 1 | 0.75 | 0.43 |
| <i>Controlevariabelen</i> | | | | |
| Etniciteit | 0 | 2 | 0.05 | 0.26 |
| Leeftijd | 21 | 69 | 42.64 | 9.32 |

^a Referentie categorie =Publieke sector

4 Resultaten

4.1 Bivariate resultaten

Op basis van de theorie was de verwachting dat mannen en vrouwen van elkaar zouden verschillen in leiderschapsstijl. Om dit te toetsen is nagegaan of hun waarden verschilden voor transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap. In onderstaande histogrammen staan de gemiddelde scores op de drie leiderschapsstijlen verdeeld voor mannen en vrouwen. Er is een onafhankelijke t-toets uitgevoerd die twee gemiddelde scores vergelijkt. Mannen ($M = 3.78$; $SD = 1.19$) bleken gemiddeld een grotere mate van transformationeel leiderschap te hebben dan vrouwen ($M = 3.44$; $SD = 1.19$). Dit verschil was statistisch significant: $t(2635) = 7.35$, $p = .000$. Voor transactioneel leiderschap geldt dat vrouwen ($M = 4.88$; $SD = 1.30$) een grotere mate van deze leiderschapsstijl hebben dan mannen ($M = 4.55$; $SD = 1.40$). Ook dit verschil is significant: $t(2635) = -6.255$, $p = .000$. Met betrekking tot laissez-faire leiderschap beoefenen vrouwen ($M = 3.03$; $SD = 1.36$) een grotere mate van deze leiderschapsstijl dan mannen ($M = 2.79$ $SD = 1.39$). Dit verschil is significant: $t(2635) = -4.40$, $p = .000$. De mate waarin mannen en vrouwen deze drie leiderschapsstijlen beoefenen is gevisualiseerd in Figuur 2. Voor transactioneel leiderschap zijn de resultaten in lijn met de verwachtingen vanuit de literatuur, echter voor transformationeel en laissez-faire leiderschap zijn de resultaten in contradictie met voorgaande literatuur. In de Tabellen 4, 5 en 6 zal er met een multivariate analyse getest worden of de verschillen significant blijven onder controle van etniciteit en leeftijd en zullen de hypothesen worden beantwoord.



Figuur 2. Leiderschapsstijlen van mannen en vrouwen.

4.2 Multivariate resultaten

Om de hypothesen te toetsen is er een multi-pele regressie analyse uitgevoerd. In dit onderzoek zijn er drie afhankelijke variabelen, daarom zijn alle modellen drie keer geschat. In Model 1 is alleen *gender* toegevoegd. In Model 2 is er gecontroleerd voor de variabelen *ethniciteit* en *leeftijd*. In Model 3 zijn naast *gender*, *ethniciteit* en *leeftijd*, *managementniveau*, *seksesegregatie* *branche* en *sector* toegevoegd. In dit Model zullen hypothesen 1, 2 en 3 worden getest. In Model 4 zijn de interacties van *managementniveau*, *seksesegregatie* *branche* en *sector* met *gender* toegevoegd. In dit Model zullen hypothesen 4, 5 en 6 worden getest. In Tabel 4 staan de resultaten voor transformationeel leiderschap, in Tabel 5 staan de resultaten voor transactioneel leiderschap en Tabel 6 geeft de resultaten voor laissez-faire leiderschap.

4.2.1 Transformationeel Leiderschap

Voor transformationeel leiderschap geldt dat in Model 1 de mate waarin deze leiderschapsstijl wordt uitgeoefend door mannen en vrouwen significant verschilt. De mate waarin vrouwen een transformationele leiderschapsstijl hebben is significant kleiner dan mannen ($B = -.309$). In Model 2 is er gecontroleerd voor de controlevariabelen. Beide controlevariabelen blijken geen invloed te hebben op de mate van transformationeel leiderschap. Daarnaast verandert de coëfficiënt voor *gender* nauwelijks wanneer er gecontroleerd wordt voor *ethniciteit* en *leeftijd*; vrouwen hebben nog steeds een kleinere mate van een transformationele leiderschapsstijl dan mannen ($B = -.319$). In Model 3 zijn de variabelen *managementniveau*, *seksesegregatie* *branche* en *sector* toegevoegd. Hier is alleen een verschil gevonden voor *gender* ($B = -.318$). Het *managementniveau*, de *seksesegregatie* van de *branche* en de *sector* hebben geen effect op de mate waarin leiders een transformationele leiderschapsstijl beoefenen en hebben ook geen invloed op de coëfficiënt van *gender*. Met de resultaten uit Model 3 wordt hypothese 1 getoetst. In hypothese 1 werd gesteld dat vrouwen een grotere mate van een transformationele leiderschapsstijl hebben dan mannen. Uit de resultaten in Model 3 blijkt echter dat mannen een significant grotere mate van een transformationele leiderschapsstijl hebben dan vrouwen. Hiermee wordt hypothese 1 verworpen. In Model 4 zijn de interacties van *managementniveau*, *seksesegregatie* *branche* en *sector* met *gender* toegevoegd. Deze laten zien of de mate waarin vrouwen en mannen transformationeel leiderschap vertonen verschilt naar gelang het *managementniveau*, de *seksesegregatie* van de *branche* en de *sector* veranderd. Deze interacties laten dus ook zien of de genderverschillen hierin anders zijn tussen *managementniveaus*, de mate van *seksesegregatie* in een *branche* en de *sector*. De coëfficiënt van *gender*managementniveau* is hierbij marginaal significant ($B = .153$, $p = .051$). Met betrekking

tot de andere interacties zijn er geen verschillen gevonden. De interactie variabelen zijn tevens één voor één ingevoegd, maar dit heeft niet geresulteerd in grote verschillen in de resultaten, daarom zijn ze allemaal tegelijk in Model 4 toegevoegd.

Tabel 4. Resultaten van de regressie analyse voor Transformationeel Leiderschap.

| | Model 1 | | Model 2 | | Model 3 | | Model 4 | |
|--------------------------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>B</i> | <i>SE</i> |
| Constant | 3.735*** | .042 | 3.919*** | .159 | 3.976*** | .219 | 3.957*** | .249 |
| Gender | | | | | | | | |
| Vrouw | -.309*** | .065 | -.319*** | .066 | -.318*** | .066 | -.285 | .317 |
| Controlevariabelen | | | | | | | | |
| Etniciteit westers ^a | | | .101 | .171 | .103 | .171 | .116 | .171 |
| Etniciteit niet-westers ^a | | | -.348 | .380 | -.346 | .380 | -.335 | .380 |
| Leeftijd | | | -.004 | .004 | -.004 | .004 | -.004 | .004 |
| Onafhankelijke variabelen | | | | | | | | |
| Managementniveau | | | | | -.013 | .039 | -.076 | .050 |
| Seksesegregatie branche | | | | | -.005 | .019 | .016 | .025 |
| Private sector ^b | | | | | -.018 | .112 | -.070 | .147 |
| Interacties | | | | | | | | |
| Gender*Managementniveau | | | | | | | .153~ | .078 |
| Gender*Branche | | | | | | | -.050 | .039 |
| Gender*Sector | | | | | | | -.138 | .225 |
| R² | .016 | | .018 | | .018 | | .023 | |

Noot. Afhankelijke variabele = Transformationeel Leiderschap. *N* = 1375

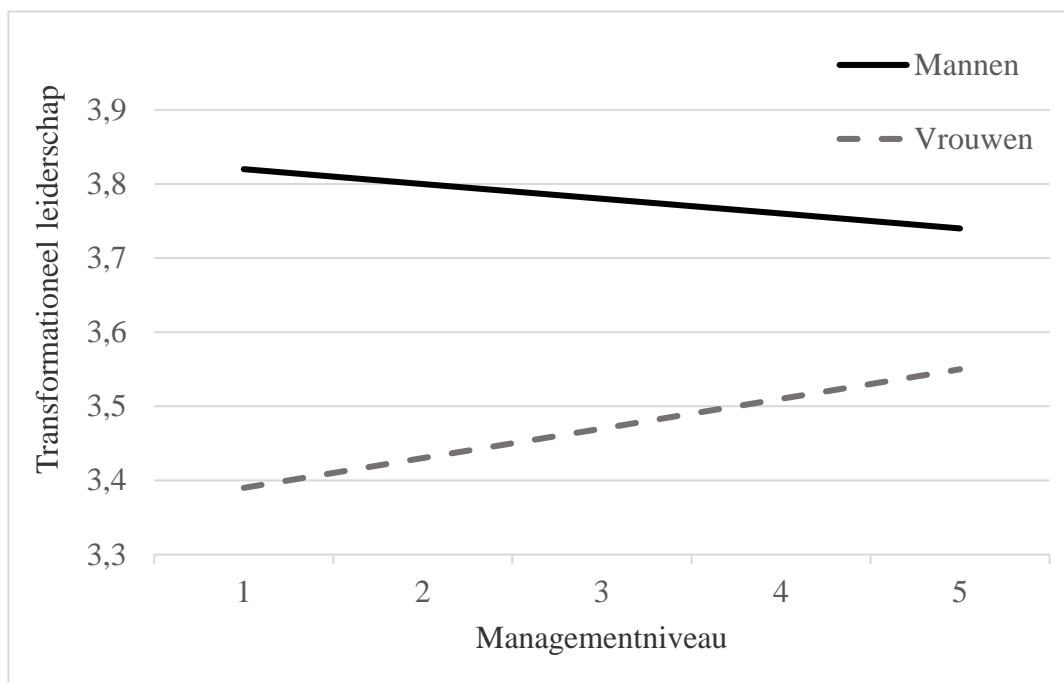
^a Referentie categorie = Nederlands ^b Referentie categorie = Publieke sector

~ *P* < 0.1 * *P* < 0.05 ** *P* < 0.01 *** *P* < 0.001

Met betrekking tot de interactie termen zijn er drie hypothesen opgesteld en getest. Hypothese 4a stelde dat het verschil tussen mannen en vrouwen in de mate van transformationeel leiderschap kleiner is naarmate het managementniveau hoger is. De interactie met managementniveau is marginaal significant ($B = .153, p = .051$). Verder is het hoofdeffect van gender hier negatief maar niet significant ($B = -.285$). In dit model betekent het hoofdeffect: het effect van gender voor personen die 0 scoren op managementniveau. Bij elke stap managementniveau omhoog komt hier .153 bij. Afhankelijk van het aantal niveaus verandert de coëfficiënt dus van richting. De resultaten laten zien dat hoe hoger het managementniveau, hoe kleiner de verschillen tussen mannen en vrouwen zijn. Om deze moderator correct te interpreteren is het interactie effect geplot en gevisualiseerd in Figuur 3. Hierbij staat de mate van transformationeel leiderschap op de Y-as en staan de managementniveaus op de X-as. In Figuur 3 is af te lezen dat voor mannen de mate van transformationeel leiderschap lichtelijk afneemt wanneer het managementniveau stijgt. Voor vrouwen is een stijgende lijn te zien waarbij hoe hoger het managementniveau, hoe groter de mate van transformationeel

leiderschap. Dit betekent dat vrouwen werkzaam op hogere managementniveaus een grotere mate van transformationeel leiderschap hebben dan vrouwen werkzaam op lagere managementniveaus. De verwachting dat de verschillen tussen mannen en vrouwen kleiner zijn naarmate het managementniveau stijgt is dus uitgekomen. Hypothese 4a wordt bevestigd.

Voor hypothese 5a was de verwachting dat het verschil tussen mannen en vrouwen in de mate van transformationeel leiderschap kleiner is naarmate branches sterker sekse gesegregeerd zijn. De resultaten laten zien dat er geen verschil is gevonden voor de mate van seksesegregatie van de branche. Hypothese 5a kan zodoende worden verworpen. Hypothese 6a stelt dat het verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leiders in de mate van transformationeel leiderschap kleiner is in de private sector dan in de publieke sector. Voor deze hypothese is geen bewijs gevonden en dus wordt hypothese 6a verworpen. De verschillen tussen mannen en vrouwen in de mate van transformationeel leiderschap komen zowel voor in de private als in de publieke sector.



Figuur 3. Gender effect plot.

4.2.2 *Transactioneel Leiderschap*

In Tabel 5 staan de resultaten voor transactioneel leiderschap. In Model 1 is een significant verschil gevonden tussen mannen en vrouwen voor de mate waarin transactioneel leiderschap wordt uitgeoefend. Vrouwen hebben een grotere mate van transactioneel leiderschap dan

mannen ($B = .400$). In Model 2 is er gecontroleerd voor etniciteit en leeftijd en zijn de variabelen gender en etniciteit significant; zowel westerse ($B = -.413$, $p = .036$) als niet-westerse mensen ($B = -1.632$, $p = .000$) blijken een kleinere mate van transactioneel leiderschap te hebben dan mensen met een Nederlandse etniciteit. In Model 3 zijn het managementniveau, de seksesegregatie van de branche en de sector toegevoegd. Hier is gevonden dat de variabelen gender en etniciteit significant verschillen voor transactioneel leiderschap. Voor de andere variabelen managementniveau, seksesegregatie van de branche en sector is geen verschil gevonden. Het managementniveau, de seksesegregatie van de branche en sector blijken geen invloed te hebben op de mate waarin leiders een transactionele leiderschapsstijl vertonen en hebben geen invloed op de coëfficiënt van gender. Met deze resultaten wordt hypothese 2 getoetst. De verwachting was dat vrouwen een grotere mate van een transactionele leiderschapsstijl zouden hebben dan mannen. De resultaten in Model 3 laten zien dat de mate waarin een transactionele leiderschapsstijl wordt uitgeoefend door mannen en vrouwen significant verschilt ($B = .390$, $p = .000$). Vrouwen hebben een grotere mate van een transactioneel leiderschap dan mannen en dus kan hypothese 2 worden bevestigd. In Model 4 zijn de interacties van managementniveau, seksesegregatie van de branche en sector met gender toegevoegd. Deze laten zien of de mate waarin mannen en vrouwen transactioneel leiderschap vertonen verschilt naar gelang het managementniveau, de seksesegregatie van de branche en de sector veranderd. Deze interacties laten dus ook zien of genderverschillen hierin anders zijn tussen managementniveaus, de mate van seksesegregatie in de branche en de sector. Er blijkt dat geen van de interactie variabelen statistisch significant is. Dit betekent dat de verschillen tussen mannen en vrouwen in de mate van transactioneel leiderschap in alle managementniveaus, branches en sectoren in gelijke mate voorkomen.

Met betrekking tot de interacties zijn er drie hypothesen getest. Hypothese 4b stelde dat het verschil tussen mannen en vrouwen in de mate van transactioneel leiderschap kleiner is naarmate het managementniveau hoger is. Uit de resultaten blijkt dat het effect van gender op transactioneel leiderschap niet verschilt voor verschillende groepen. Er kan dus niet worden gesteld dat op hogere managementniveaus minder verschillen zijn tussen mannen en vrouwen in de mate van transactioneel leiderschap, dus wordt hypothese 4b verworpen. Voor hypothese 5b was de verwachting dat het verschil tussen mannen en vrouwen in de mate van transactioneel leiderschap kleiner is naarmate branches sterker sekse gesegregeerd zijn. Er is geen bewijs dat de verschillen tussen mannen en vrouwen afnemen naarmate de seksesegregatie van de branche toeneemt. De verschillen tussen mannen en vrouwen in de mate van transactioneel leiderschap

veranderen dus niet naarmate de seksesegregatie van de branche toeneemt. Hypothese 5b wordt zodoende verworpen. Hypothese 6b stelt dat het verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leiders in de mate van een transactionele leiderschapsstijl kleiner is in de private sector dan in de publieke sector. Voor deze hypothese is geen bewijs gevonden. De verschillen tussen mannen en vrouwen in de mate van transactioneel leiderschap komen zowel voor in de private als in de publieke sector. Hypothese 6b wordt daarom verworpen.

Tabel 5. Resultaten van de regressie analyse voor Transactioneel Leiderschap.

| | Model 1 | | Model 2 | | Model 3 | | Model 4 | |
|--------------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>B</i> | <i>SE</i> |
| Constant | 4.479** | .049 | 4.358*** | .184 | 4.450*** | .252 | 4.594*** | .287 |
| Gender | | | | | | | | |
| Vrouw | .400*** | .076 | .390*** | .076 | .390*** | .076 | .006 | .365 |
| Controlevariabelen | | | | | | | | |
| Etniciteit westers ^a | | | -.413* | .197 | -.434* | .197 | -.437* | .198 |
| Etniciteit niet-westers ^a | | | -1.632*** | .438 | -1.620*** | .438 | -1.617*** | .438 |
| Leeftijd | | | .004 | .004 | .004 | .004 | .004 | .004 |
| Onafhankelijke variabelen | | | | | | | | |
| Managementniveau | | | | | .058 | .044 | .022 | .058 |
| Seksesegregatie branche | | | | | -.034 | .022 | -.044 | .029 |
| Private sector ^b | | | | | -.127 | .129 | -.137 | .170 |
| Interacties | | | | | | | | |
| Gender*Managementniveau | | | | | | | .090 | .091 |
| Gender*Branche | | | | | | | .027 | .045 |
| Gender*Sector | | | | | | | -.031 | .260 |
| R² | .020 | | .033 | | .036 | | .037 | |

Noot. Afhankelijke variabele = Transactioneel Leiderschap. *N* = 1375

^a Referentie categorie = Nederlands ^b Referentie categorie = Publieke sector

* *P* < .05; ** *P* < .01; *** *P* < .001

4.2.3 *Laissez-faire* Leiderschap

Tabel 6 geeft de resultaten voor *laissez-faire* leiderschapsstijl. In Model 1 staat dat de mate waarin *laissez-faire* leiderschap uitgeoefend wordt door vrouwen en mannen significant verschilt. Vrouwen hebben een grotere mate van *laissez-faire* leiderschap dan mannen. In Model 2 is er gecontroleerd voor de controlevariabelen etniciteit en leeftijd. Voor mensen met een niet-westerse achtergrond is een marginaal significant verschil gevonden met de referentie categorie Nederlanders (*B* = .845, *p* = .059). Er wordt gevonden dat niet-westerse leiders een grotere mate van een *laissez-faire* leiderschapsstijl hebben dan Nederlandse leiders. In Model 3 zijn de variabelen managementniveau, seksesegregatie van de branche en sector toegevoegd. Wederom wijkt de categorie niet-westerse leiders marginaal significant af van de referentiecategorie (*B* = .841, *p* = .060). Het managementniveau, de seksesegregatie van de

branche en de sector hebben geen effect op de mate waarin leiders een laissez-faire leiderschapsstijl vertonen, en hebben geen invloed op de coëfficiënt van gender. Met de resultaten uit Tabel 6 wordt hypothese 3 getoetst. De hypothese stelde dat mannen een grotere mate van laissez-faire leiderschap zouden hebben dan vrouwen. Dit is niet gevonden in de resultaten. Uit de resultaten in Model 3 blijkt dat de mate waarin vrouwen een laissez-faire leiderschapsstijl uitoefenen significant groter is dan voor mannen ($B = .289$). Hypothese 3 kan dus worden verworpen. In Model 4 zijn de interacties van managementniveau, branche en sector met gender toegevoegd. Deze interacties laten zien of de mate waarin mannen en vrouwen laissez-faire leiderschap vertonen verschilt naar gelang het managementniveau, de seksesegregatie van de branche en de sector veranderd. Geen van deze interacties zijn significant. Het effect van gender op leiderschapsstijl verandert niet als er wordt gecontroleerd voor managementniveau, seksesegregatie van de branche en de sector.

Tabel 6. Resultaten van de regressie analyse voor Laissez-faire Leiderschap.

| | Model 1 | | Model 2 | | Model 3 | | Model 4 | |
|--------------------------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>B</i> | <i>SE</i> |
| Constant | 2.789*** | .050 | 2.549*** | .187 | 2.414*** | .238 | 2.394*** | .293 |
| Gender | | | | | | | | |
| Vrouw | .272*** | .077 | .290*** | .077 | .289*** | .076 | .364 | .373 |
| Controlevariabelen | | | | | | | | |
| Etniciteit westers ^a | | | .036 | .201 | .031 | .201 | .018 | .202 |
| Etniciteit niet-westers ^a | | | .845~ | .446 | .841~ | .445 | .829~ | .447 |
| Leeftijd | | | .005 | .004 | .005 | .004 | .005 | .004 |
| Onafhankelijke variabelen | | | | | | | | |
| Managementniveau | | | | | .020 | .045 | .073 | .059 |
| Seksesegregatie branche | | | | | .012 | .023 | -.003 | .030 |
| Private sector ^b | | | | | -.005 | .132 | -.105 | .174 |
| Interacties | | | | | | | | |
| Gender*Managementniveau | | | | | | | -.129 | .092 |
| Gender*Branche | | | | | | | .033 | .046 |
| Gender*Sector | | | | | | | -.222 | .265 |
| R² | .009 | | .013 | | .013 | | .015 | |

Noot. Afhankelijke variabele = Laissez-faire Leiderschap. $N = 1375$

^a Referentie categorie = Nederlands ^b Referentie categorie = Publieke sector

~ $P < 0.1$ * $P < 0.05$ ** $P < 0.01$ *** $P < 0.001$

Wat betreft de interacties zijn er drie hypothesen opgesteld en getest. Hypothese 4c stelde dat het verschil tussen mannen en vrouwen in de mate van laissez-faire leiderschap kleiner is naarmate het managementniveau hoger is. Er is geen bewijs gevonden voor deze hypothese, het effect van gender op leiderschapsstijl verschilt dus niet naar gelang het managementniveau

toeneemt. Hypothese 4c wordt daarom verworpen. Voor hypothese 5c was de verwachting dat het verschil tussen mannen en vrouwen in de mate van laissez-faire leiderschap kleiner is naarmate branches sterker sekse gesegregeerd zijn. Er is geen bewijs dat de verschillen tussen mannen en vrouwen afnemen naarmate de seksesegregatie van de branche toeneemt. Hypothese 5c wordt dus verworpen. Hypothese 6c stelt dat het verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leiders minder groot is in de private sector dan in de publieke sector. Voor deze hypothese is geen bewijs gevonden. Hypothese 6c wordt daarom verworpen. Hieruit kan worden opgemaakt dat de verschillen tussen mannen en vrouwen in een laissez-faire leiderschapsstijl niet verschillen naar gelang het managementniveau, de seksesegregatie van de branche en de sector veranderd. De verschillen tussen mannen en vrouwen in de mate waarin zij een laissez-faire leiderschapsstijl uitoefenen zijn dus in gelijke mate in alle managementniveaus, branches en sectoren gevonden.

4.3 Robuustheidsanalyses

Er zijn een aantal beslissingen gemaakt tijdens het operationaliseren van de variabelen die invloed kunnen hebben op de resultaten. Daarom zijn er robuustheidsanalyses uitgevoerd om te controleren of de resultaten veranderen. Ten eerste worden niet alle dimensies van transformationeel leiderschap meegenomen in regressie analyse. In deze analyse is er een enkele dimensie getest, maar er is nog een dimensie die in de vragenlijst terugkomt. Met de robuustheidsanalyse zijn de andere items wel zijn meegenomen bij het construeren van transformationeel leiderschap. Voor de robuustheidsanalyse van transformationeel leiderschap kan gesteld worden dat de resultaten niet substantieel veranderen voor de controlevariabelen. In Model 1 en 2 veranderen de coëfficiënten lichtelijk, maar belangrijker de significantie bleef hetzelfde. Hetzelfde geldt voor Model 3, hier bleef de significantie gelijk. In Model 4 wordt een marginaal significant verschil gevonden voor managementniveau ($B = -.060, p = .071$). Uit de resultaten blijkt dat de mate waarin transformationeel leiderschap voorkomt groter is op lagere managementniveaus. Voor de andere variabelen zijn geen significante verschillen gevonden.

Voor transactioneel leiderschap zijn ook niet alle dimensies meegenomen in de regressie analyse. In de robuustheidsanalyse is een andere dimensie meegenomen in de schaal voor transactioneel leiderschap. Er kan gesteld worden dat er weinig verandert in het hoofdeffect. In Model 2 zijn de resultaten van de controlevariabelen wel veranderd. Er wordt geen significant verschil meer gevonden voor mensen met een westerse etniciteit. In Model 3 wordt er een marginaal significant verschil gevonden voor de seksesegregatie van de branche. Hoe meer een

branche sekse gesegregeerd is, hoe kleiner de mate van transactioneel leiderschap ($B = -.40, p = .068$). In dit Model is de controlevariabele etniciteit westers niet meer statistisch significant, dit is tevens het geval voor Model 4. De resultaten van de interactie variabelen veranderen enigszins, maar de richting blijft hetzelfde en ze blijven insignificant.

Als laatste geldt voor laissez-faire leiderschap dat deze stijl uit een enkele dimensie bestaat. Echter, er waren wel meer items over deze leiderschapsstijl. Daarom is er een robuustheidsanalyse uitgevoerd waarbij een ander item ook is meegenomen in laissez-faire leiderschap. Voor laissez-faire leiderschap veranderen de coëfficiënten van het hoofdeffect lichtelijk, maar de richting en de significantie blijft hetzelfde. De controlevariabele etniciteit niet-westers verandert van marginaal significant naar statistisch significant in alle modellen. Verder veranderen de coëfficiënten in Model 3 en 4 enigszins, maar blijven ze insignificant. Verdere resultaten van deze robuustheidsanalyses met de meer uitgebreide besprekingen daarvan staan in Appendix II.

5 Conclusie

In hoeverre hebben mannelijke en vrouwelijke leiders een andere leiderschapsstijl en hoe beïnvloedt de organisatiecontext mannelijk en vrouwelijk leiderschap. In de conclusie zullen de onderzoeksvragen van dit onderzoek worden beantwoord. De resultaten van dit onderzoek zullen worden gekoppeld aan het theoretisch kader en op basis daarvan kunnen er conclusies worden getrokken. Wat betekenen deze resultaten en hoe kan dit worden verklaard?

De beschrijvende onderzoeksvraag van dit onderzoek was: *In welke mate beoefenen mannen en vrouwen verschillende leiderschapsstijlen?* Vanuit de literatuur werd het onderscheid gemaakt tussen transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap. In het verleden zijn er vele onderzoeken gedaan naar deze leiderschapsstijlen en de mate waarin ze voorkomen bij mannen en vrouwen (Eagly & Johnson, 1990; Van Engen et al., 2001). In deze studies zijn kleine verschillen gevonden in de leiderschapsstijlen van mannen en vrouwen. Eagly en collega's (2003) vonden in hun meta-analyse dat vrouwen vaker een transformationele stijl aannemen dan mannen. Dit was daarom één van de verwachtingen van dit onderzoek. In tegenstelling met de verwachtingen blijkt uit de resultaten van dit onderzoek dat mannen een grotere mate van een transformationele leiderschapsstijl hebben dan vrouwen. Dit resultaat komt mogelijk voort uit de manier waarop transformationeel leiderschap in dit onderzoek is geconstrueerd. Transformationeel leiderschap bestaat theoretisch gezien uit meerdere dimensies (Van Engen & Vinkenburg, 2005). Eén daarvan is geïdealiseerde beïnvloeding (attribuut). Deze kenmerken zijn ook in de vragenlijst teruggekomen. Daarentegen bestaat transformationeel leiderschap ook uit de dimensies geïdealiseerde beïnvloeding (gedrag), inspirerende motivatie, intellectuele stimulatie en individuele overwegingen. Idealiter waren alle dimensies meegenomen in de transformationele leiderschapsstijl. Aanvankelijk bestond de leiderschapsstijl uit vragen die geïdealiseerde beïnvloeding (attribuut) en individuele overwegingen dekte, want voor de andere dimensies waren geen geschikte vragen in de vragenlijst. Deze items hadden een negatieve samenhang met de items over geïdealiseerde beïnvloeding (attribuut), daarom is er voor gekozen de items met betrekking tot individuele overwegingen niet mee te nemen. Echter, op deze dimensie werd in voorgaande onderzoeken juist het grootste verschil gevonden tussen mannen en vrouwen. Dit aspect van een transformationele leider past bij de vrouwelijke sekserol, doordat een transformationele leider zijn of haar medewerkers helpt en adviseert. De verwachtingen voor vrouwen zijn dat zij meer gevoelig en zorgzaam zijn, ook wel feminiene eigenschappen (Willemsen & Fischer, 1999). Deze dimensie wordt daarom ook wel als de meest feminiene dimensie gezien van

transformationeel leiderschap (Van Engen & Vinkenbug, 2005). In dit onderzoek wordt transformationeel leiderschap alleen gemeten aan de hand van de mate geïdealiseerde beïnvloeding (attribuut). Dit zijn kenmerken zoals trotsheid en zelfverzekerdheid die passen bij een mannelijke sekserol (Eagly & Karau, 2002). Voor mannen geldt dat de algemene verwachtingen zijn dat zij competent en assertief zijn, ook wel de masculiene kenmerken. Concluderend zijn de resultaten daarom niet geheel tegenstrijdig met voorgaande literatuur. Om te controleren of de resultaten veranderen wanneer de andere dimensies van transformationeel leiderschap wel worden meegenomen in de analyse is er een robuustheidsanalyse uitgevoerd. In deze analyse worden geen grote verschillen gevonden en met betrekking tot de hypothesen zijn de uitkomsten hetzelfde. Wel is het managementniveau marginaal significant ($p = .075$). Transformationeel leiderschap komt vaker voor op lagere managementniveaus. Verdere resultaten plus de uitgebreide bespreking hiervan staan in Appendix II.

Uit onderzoek van Van Engen en Willemsen (2004) is gebleken dat vrouwen een grotere mate hebben van het beloningsgedrag wat onderdeel is van transactioneel leiderschap. Echter, mannen hebben een grotere mate van de andere dimensies van transactioneel leiderschap zoals het management bij uitzondering actief en passief. De conclusie van dit onderzoek is dat vrouwen een grotere mate van een transactionele leiderschapsstijl hebben dan mannen. Deze resultaten zijn te verklaren aan de hand van de manier waarop transactioneel leiderschap is gemeten. In de vragenlijst werden niet de juiste vragen gesteld met betrekking tot management bij uitzondering actief. Daarnaast hadden de vragen over management bij uitzondering passief een lage samenhang met de vragen over beloningsgedrag. Daarom is ervoor gekozen om transactioneel leiderschap te meten aan de hand van het beloningsgedrag. Uit voorgaande onderzoeken bleek dat beloningsgedrag vaker door vrouwelijke leiders dan door mannelijke leiders wordt vertoond en de verwachtingen van dit onderzoek waren in lijn met deze voorgaande bevindingen (Eagly et al., 2003). Dit beloningsgedrag past bij een vrouwelijke sekserol doordat de verwachtingen voor vrouwen zijn dat zij meer zorgzaam en gevoelig zijn (Willemsen & Fischer, 1999). Concluderend hadden vrouwen inderdaad vaker een transactionele leiderschapsstijl dan mannen. Om te controleren of de resultaten veranderen wanneer de andere dimensie van transactioneel leiderschap wel wordt meegenomen in de analyse is er een robuustheidsanalyse uitgevoerd. De resultaten van de robuustheidsanalyse zijn grotendeels gelijk gebleven. De enige verschillen zijn gevonden voor mensen met een westerse etniciteit. Zij verschillen niet meer significant van de referentie groep Nederlanders. Daarnaast is er een significant verschil gevonden voor de seksesegregatie van de branche. Wanneer een

branche meer seksueel gesegregeerd is, is er een lagere mate van transactioneel leiderschap. Verdere uitkomsten en de bespreking daarvan is te vinden in Appendix II.

Laissez-faire leiderschap kenmerkt een rustige leider die zich op de achtergrond houdt en vervelende situaties ontwijkt (Van Engen & Vinkenburg, 2005). Voorgaande onderzoeken concludeerden dat mannelijke leiders vaker laissez-faire leiderschapsgedrag vertonen dan vrouwelijke leiders (Eagly et al., 2003). Ondanks deze resultaten uit voorgaande studies, laat dit onderzoek andere resultaten zien. Hieruit kan worden geconcludeerd dat in dit onderzoek vrouwelijke leiders een grotere mate van laissez-faire leiderschap hebben dan mannelijke leiders. Desalniettemin is de betrouwbaarheid van deze leiderschapsstijl laag en dit kan de uitkomsten beïnvloeden. Doordat de consistentie van de leiderschapsstijl laag is, kan je je afvragen wat de leiderschapsstijl nu eigenlijk gemeten heeft en daardoor is er minder zekerheid of het resultaat kloppend is. Ter controle of de resultaten veranderen wanneer er een extra item wordt toegevoegd aan laissez-faire leiderschap is er een robuustheidsanalyse uitgevoerd. Hierbij is het marginaal significante effect van niet-westerse leiders significant geworden. Niet-westerse leiders hebben een kleinere mate van laissez-faire leiderschap dan Nederlandse leiders. Verder zijn dezelfde significante effecten gevonden. De uitgebreide resultaten met de bespreking daarvan staan in Appendix II.

De conclusie met betrekking tot de beschrijvende onderzoeksvraag is dat er voor alle drie de leiderschapsstijlen significante verschillen zijn gevonden tussen mannelijke en vrouwelijke leiders. Er kan geconcludeerd worden dat mannen en vrouwen verschillen in hun manier van leidinggeven. Voor transactioneel leiderschap zijn de resultaten in lijn met de verwachtingen. De resultaten voor transformationeel en laissez-faire leiderschap zijn tegengesteld aan de verwachtingen. Een mogelijke verklaring hiervoor ligt in de methodiek en de manier waarop de leiderschapsstijlen zijn geconstrueerd. Idealiter waren van alle leiderschapsstijlen alle dimensies meegenomen. Echter, niet over alle dimensies waren de juiste vragen gesteld in de vragenlijst en daarnaast hadden de vragen een lage samenhang. Achteraf gezien was de data daarom minder geschikt voor het onderzoek naar deze leiderschapsstijlen. Het was interessant om een andere methodiek te gebruiken in onderzoek naar leiderschap maar deze drie leiderschapsstijlen zijn niet zomaar uit elke vragenlijst met betrekking tot leiderschap te halen. Daarnaast gebruikte voorgaande studies vaak een meetinstrument waarbij de respondent zijn of haar leidinggevende beoordeelt. In dit onderzoek beoordeelt de leider zichzelf, wat kan leiden tot eventuele sociaal wenselijke antwoorden. Rekening houdend met deze beperking zijn de resultaten ook niet geheel tegenstrijdig met de literatuur. Zo waren de

resultaten op het gebied van transactioneel leiderschap in lijn met de voorgaande literatuur, doordat hier alleen naar het beloningsgedrag werd gekeken. Een alternatieve verklaring voor deze resultaten ligt in cultuur en in hoeverre een samenleving feminien of masculien is. Voorgaande onderzoeken hebben zich voornamelijk gericht op de Verenigde Staten en dit onderzoek speelt zich af in Nederland. Ondanks dit beide westerse landen zijn, zijn er ook grote verschillen tussen de twee. Bijvoorbeeld met betrekking tot de femininiteit of masculiniteit van de samenleving. Elke samenleving heeft verschillen in sociale rollen waarbij welk gedrag bij welke sekse hoort verschilt per samenleving (Hofstede et al., 2012). Masculiene samenlevingen hebben een sterke scheiding van sekserollen. Waarbij mannen geacht worden assertief en hard te zijn en vrouwen horen bescheiden en teder te zijn. Bij feminiene samenleving wordt een minder strikte scheiding gehanteerd en de sekserollen van mannen en vrouwen overlappen elkaar hierbij. Uit de masculiniteitsindex blijkt dat de Verenigde Staten een sterk masculien land is, terwijl Nederland een feminien land is (Hofstede et al., 2012). Dit kan een mogelijke verklaring zijn waarom Nederlandse leiders een andere leiderschapsstijl aannemen dan leiders in voorgaande onderzoeken in andere landen. Waar vrouwen en mannen zich in de Verenigde Staten strikt aan de sekserollen houden, kan het zijn dat mannen en vrouwen in Nederland dit minder doen en dat vrouwen ook mannelijke sekserollen kunnen aannemen en visa versa. Dit kan er toe leiden dat vrouwen ook ‘masculiene’ leiderschapsstijlen hebben en mannen ‘feminien’ leiderschapsgedrag vertonen.

De verklarende onderzoeksvraag in dit onderzoek was: *In welke mate beïnvloeden het managementniveau, de seksesegregatie van de branche en de sector genderverschillen in leiderschapsstijl?* Om deze vraag te beantwoorden zijn hypothese 4, 5 en 6 opgesteld en getoetst. Hoewel er vanuit de literatuur diverse aanwijzingen waren dat het managementniveau en de organisatiecontext het effect van gender op de leiderschapsstijl van leiders zou beïnvloeden, is dit niet sterk terug te vinden in de resultaten. Er is gekeken naar het managementniveau van een leider, de seksesegregatie van de branche waarin iemand werkzaam is en of de sector een publiek of privaat karakter heeft. Voorgaande onderzoeken naar het effect van managementniveau op leiderschapsstijl vonden dat transformationeel leiderschap vaker voorkomt op hogere managementniveaus (Avolio & Bass, 1988; Tichy & Ulrich, 1984). In dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat mannen een hogere mate van de dimensie geïdealiseerde beïnvloeding (attribuut) van de transformationele leiderschapsstijl uitoefenen dan vrouwen. Echter, de verschillen tussen mannen en vrouwen in transformationeel leiderschap zijn minder groot naarmate het managementniveau toeneemt. Dit kan een mogelijk

bewijs zijn voor het Queen Bee mechanisme. Queen Bees zijn vrouwen die de top hebben bereikt door zich te distantiëren van hun gender. Zij stellen zich extra mannelijk op en ontkoppelen zich van hun gendergroep (Derks et al., 2010). Daarnaast dragen zij bij aan de genderstereotypering van andere vrouwen en werken zij carrières van andere vrouwen tegen. Doordat leiderschap meer met mannen wordt geassocieerd dan met vrouwen, denken vrouwen met ambities dat zij zich mannelijk moeten gedragen (Eagly & Karau, 2002). Daardoor ontwikkelen zij een (dimensie van een) leiderschapsstijl die normaal gesproken vaker bij mannen voorkomt dan bij vrouwen. Nog een alternatieve verklaring ligt in de selectie en socialisatie mechanismen. Hogere managementniveaus worden voornamelijk ingenomen door mannen. Hierdoor ontstaat er een bepaalde masculiene cultuur in deze managementniveaus. Door selectie worden er alleen maar vrouwen geselecteerd die overeenkomsten hebben met de mannen. Dit betekent dat vrouwen in hogere managementposities meer voorkeur hebben voor een masculiene organisatiecultuur en daarmee dus niet afwijken van hun mannelijke collega's (Fischer et al., 2000). Daarnaast gaan vrouwen zich door het socialisatie mechanisme gedragen conform de heersende cultuur. Dit zou er toe kunnen leiden dat vrouwen die in de hogere managementposities werkzaam zijn hun leiderschapsstijl gaan aanpassen, zodat deze overeenkomt met de stijl van de mannelijke collega's. Voor een transactionele en laissez-faire leiderschapsstijl veranderen de verschillen tussen mannen en vrouwen niet naar gelang het managementniveau. Daarnaast wat betreft het effect van gender op leiderschapsstijl, dit verschilt niet naar gelang de seksesegregatie van de branche en of de sector publiek of privaat is. Dit betekent dat de verschillen tussen mannen en vrouwen in leiderschapsstijl in alle organisaties voorkomen en niet sterker of zwakker zijn in bepaalde branches of sectoren.

Concluderend is er geen bewijs gevonden dat de seksesegregatie van de branche en de sector van de organisatie van invloed zijn op het hoofdeffect gender op leiderschapsstijl. Dit betekent dat de resultaten in tegenstelling zijn tot de verwachtingen. Alleen voor transformationeel leiderschap werd een effect gevonden voor managementniveau. De onderzoeksvraag kan worden beantwoord met dat de organisatiekenmerken die in dit onderzoek zijn meegenomen het effect van gender op leiderschap nauwelijks beïnvloeden. Concluderend worden de verschillen tussen mannen en vrouwen niet minder naarmate branches sterker seksesegregeerd zijn of naarmate de organisatie in de publieke sector ligt. Met betrekking tot het managementniveau is er alleen voor transformationeel leiderschap een effect gevonden. De verschillen tussen mannen en vrouwen in transformationeel leiderschap worden minder naarmate het managementniveau toeneemt. Dit is niet gevonden voor transactioneel en laissez-faire leiderschap.

6 Discussie

Om inzicht te verschaffen in hoeverre dit onderzoek naar genderverschillen in leiderschapsstijl geslaagd is, zal er in dit hoofdstuk worden ingegaan op zowel de sterke punten als enkele beperkingen van dit onderzoek. De sterke punten liggen zowel in de opzet van dit onderzoek als de methodiek van het onderzoek. Desondanks zijn er ook beperkingen aan de methodologie aan te wijzen, waar kritisch op zal worden gereflecteerd. Ten slotte worden er aan de hand van deze sterke en zwakke punten aanbevelingen gegeven voor toekomstig onderzoek.

6.1 Sterke punten

Een sterk punt van dit onderzoek is dat het onderzoek zich richt op één baankenmerk en meerdere organisatiekenmerken en hoe dit de leiderschapsstijl van mannen en vrouwen beïnvloedt. Voorgaande onderzoeken richten zich vaak op hoe individuele kenmerken de leiderschapsstijl beïnvloedt (Porter & McLaughlin, 2006). Binnen de sociologie wordt er vaak aandacht geschonken aan hoe de context het gedrag van mensen kan beïnvloeden. Sinds 1990 wordt er in de literatuur in groeiende mate gesproken over het belang van de organisatiecontext in onderzoek naar leiderschap. Ten eerste omdat leiderschap afhankelijk is van de context doordat leiderschap zich afspeelt in een organisatiecontext (Osborn et al., 2002). Ten tweede is de organisatiecontext van belang omdat wanneer vrouwen de organisatorische ladder proberen te beklimmen, zij nog steeds last hebben van genderdiscriminatie en stereotyperingen (Agars, 2004). Uit onderzoek van Derks en collega's (2010) blijkt dat vrouwen werkzaam in organisaties met een masculiene cultuur meer masculien gedrag vertonen dan wanneer zij werkzaam zijn in een organisatie zonder masculiene cultuur. Dit duidt erop dat de organisatiecontext het gedrag van leiders sterk beïnvloedt. Dit is een van de redenen waarom er in dit onderzoek voor gekozen is om te kijken naar verschillende baan- en organisatiekenmerken. We zijn hierbij geïnteresseerd in hoe het managementniveau, de seksesegregatie van de branche en de sector invloed hebben op het effect van gender op leiderschapsstijl. Informatie over of de sector publiek of privaat is, was aanvankelijk niet beschikbaar. Echter, de naam van de organisaties waar de respondenten werkzaam zijn waren wel bekend. Op die manier zijn de organisaties handmatig gecategoriseerd in publiek of privaat. Daarnaast zijn er extra branches toegevoegd. Hierdoor werd de dataset completer en was er meer informatie beschikbaar, wat is meegenomen in de uitvoering van de analyses.

Een ander pluspunt van dit onderzoek is de steekproefpopulatie. Er was een grote steekproef van mannelijke en vrouwelijke leiders. Op die manier konden genderverschillen goed worden bestudeerd. Daarnaast hadden de respondenten in de steekproef een leeftijd tussen de 21 en 69

jaar. Dit geeft aan dat zowel jongere als oudere werkzame leiders zijn meegenomen in dit onderzoek. Deze mensen werken in verschillende branches zowel in de publieke als in de private sector. Qua nationaliteit heeft het overgrote deel van de respondenten een Nederlandse identiteit. Een klein deel van de respondenten heeft een westerse of niet-westerse etniciteit. Omdat dit onderzoek niet is gericht op individuele kenmerken zoals etniciteit en leeftijd heb ik ervoor gekozen om te controleren voor leeftijd en etniciteit. Op die manier beïnvloeden deze kenmerken niet de resultaten van het onderzoek.

6.2 Limitaties

De grootste limitatie van dit onderzoek is de manier waarop de verschillende leiderschapsstijlen zijn gemeten. Omdat de vragenlijst aanvankelijk niet was ontworpen om transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap te meten waren veel vragen uit de vragenlijst niet bruikbaar. In eerste instantie waren de vragen die wel geschikt waren per leiderschapsstijl geselecteerd aan de hand van de theorieën en definities van de leiderschapsstijlen en aan de hand daarvan is een factoranalyse en een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. De resultaten hiervan waren echter onbevredigend. Alle drie de leiderschapsstijlen resulteerde in een lage betrouwbaarheid. Sommige vragen hadden een negatieve samenhang met de andere vragen onder een leiderschapsstijl en daarom is er voor gekozen om een aantal vragen buiten beschouwing te laten in de totstandkoming van de leiderschapsstijlen. Hierdoor is de betrouwbaarheid verhoogd maar nog steeds niet voldoende om te spreken van een betrouwbare schaal. Echter, voor dit onderzoek was er geen andere data beschikbaar en was het noodzakelijk om met deze beperking het onderzoek verder voort te zetten. Er is daarom een robuustheidsanalyse uitgevoerd waarbij meerdere items zijn meegenomen in het meten van de leiderschapsstijlen. De resultaten en de bespreking hiervan staan in Appendix II. Doordat de betrouwbaarheid laag is, kunnen de conclusies van dit onderzoek niet gegeneraliseerd worden naar de hele populatie leiders in Nederland. Toekomstig onderzoek naar genderverschillen in leiderschap kunnen beter een meetinstrument gebruiken die alle dimensies van de leiderschapsstijlen dekken zoals bijvoorbeeld de Multifactor Leadership Questionnaire van Bass en Avolio (1997). Dit zal in 6.3 en 7.1 verder worden besproken.

Een andere beperking van de steekproef is dat veel mensen de vragenlijst niet volledig hadden ingevuld. Bij aanvang bestond de dataset uit 3396 mensen in een leidinggevende functie. Van deze mensen waren er veel met een missende waarde op één van de variabelen die is meegenomen in de analyses. Sommige mensen hadden de vragenlijst niet afgemaakt en anderen hadden geen informatie gegeven over de branche waarin ze werkzaam waren, etniciteit,

gender of leeftijd. Dit heeft ertoe geleid dat de populatie van de analyses uiteindelijk was gedaald tot 1375 mensen. Daarnaast is een minder grote beperking van dit onderzoek dat er weinig kennis was over de respondenten. Zo miste er informatie over het opleidingsniveau van de respondenten. Dit terwijl opleidingsniveau een van de basis controlevariabelen is en vaak wordt gebruikt in sociaal wetenschappelijk onderzoek. Doordat deze informatie niet voorhanden was, is er in dit onderzoek alleen gecontroleerd voor etniciteit en leeftijd van de respondenten.

6.3 Toekomstig onderzoek

Voor de toekomst wil ik aanbevelen om onderzoek te blijven doen naar welke organisatie kenmerken verschillen in mannelijk en vrouwelijk leiderschap beïnvloedt. Op diverse vlakken worden er aanwijzingen gevonden voor genderongelijkheid binnen organisaties. In hogere managementniveaus zijn vrouwen ondervetegenwoordigd (Davidson & Burke, 2011), ondanks dat jonge vrouwen tegenwoordig hoger zijn opgeleid dan jonge mannen (Van Hek et al., 2015). Een veelgenoemde verklaring voor het glazen plafond is dat vrouwelijke leidinggevende niet over de juiste leiderschapsstijl beschikken. Echter, uit onderzoek van Van Engen en Vinkenburg (2005) blijkt dat in maar liefst 82% van de vergelijkingen tussen mannelijk en vrouwelijk leiderschap de uitkomst is dat vrouwen vaker een transformationele leiderschapsstijl hebben dan mannen. Deze resultaten laten zien dat vrouwen vaker een stijl hebben die positief gerelateerd is aan effectiviteit (Judge & Piccolo, 2004). Mannen daarentegen, gebruiken vaker stijlen die negatief gerelateerd zijn aan de effectiviteit van leiderschap, zoals een laissez-faire leiderschapsstijl (Van Engen & Vinkenburg, 2005). Dit gegeven maakt de verklaring voor het glazen plafond, dat vrouwen een gebrek hebben aan een effectieve leiderschapsstijl, onwaarschijnlijk.

Een andere reden waarom het interessant is om onderzoek te blijven doen naar gender en leiderschap is omdat het onderwerp gerelateerd is aan rechtvaardigheid en gelijke kansen voor mannen en vrouwen. Dit is de reden dat verschillende Europese landen zijn overgestapt naar een vrouwenquotum, waarbij er een minimum aantal vrouwen topposities moeten bekleden. In Nederland wordt er geen gebruik gemaakt van het quotum. Hier is de verantwoordelijkheid voor genderdiversiteit bij organisaties en bedrijven zelf gelegd. Hoewel er geen gebruik wordt gemaakt van het quotum, geldt er wel een wettelijk streefcijfer in Nederland (Pouwels & Henderikse, 2017). Dit streefcijfer houdt in dat bedrijven dienen te streven naar een betere balans in de verdeling van zetels in de raad van bestuur (rvb) en de raad van commissarissen (rvc) voor 2020. Meer concreet betekent dit dat de zetels van de rvb en rvc

voor ten minste 30% bezet moeten worden door vrouwen en ten minste 30% door mannen. Ondanks dat er de afgelopen jaren een stijging is te zien in het aantal vrouwen in de raad van bestuur en de raad van commissarissen, is deze stijging maar minimaal. Deze ontwikkelingen stimuleren organisaties om meer genderdiversiteit na te streven. De vraag die dit oproept is wat zijn de gevolgen als er meer vrouwen zijn in topposities? Derks en collega's (2010) doen onderzoek naar het zogeheten Queen Bee effect. Dit zijn senior vrouwen die erin geslaagd zijn aan de top te komen. Zij hebben hun ambities vervuld door zich te distantiëren van hun gender en door bij te dragen aan de genderstereotyperingen van andere vrouwen. Queen Bees ontkoppelen zich van hun gender en stellen zich extra mannelijk op. Door dit gedrag gaan andere vrouwen in hogere posities ook meer masculien leiderschapsgedrag vertonen. Doordat een leidinggevende positie sowieso al meer met mannen dan met vrouwen wordt geassocieerd, zijn vrouwen in de veronderstelling dat zij zich als één van de mannen moet gedragen om bij de top te kunnen komen (Eagly & Karau, 2002). In een masculiene bedrijfscultuur zullen ambitieuze vrouwen zich zodoende overeenkomstig met de mannen gedragen. Dit duidt erop dat het Queen Bee effect wordt veroorzaakt door de context waarin leiders werkzaam zijn (Derks et al., 2010). Om hierop te kunnen inspelen is het van belang om inzicht te krijgen in de verschillen tussen mannen en vrouwen in leiderschapsstijl en door welke contextuele factoren dit wordt beïnvloed.

Verder wil ik toekomstige onderzoekers adviseren een beter passend meetinstrument te gebruiken zodat de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek wordt vergroot. Zoals in de methode sectie van dit onderzoek uitvoerig is besproken, had dit onderzoek te kampen met een beperkte vragenlijst. De drie leiderschapsstijlen die werden vergeleken bestonden uit meerdere dimensies, echter waren er geen passende vragen voor al deze dimensies. Idealiter waren de andere dimensies ook meegenomen maar deze vragen hadden geen samenhang met elkaar. Daardoor heeft het onderzoek zich gefocust op bepaalde dimensies en andere buiten beschouwing gelaten. De leiderschapsstijlen zijn daardoor niet volledig gemeten. Daarnaast is de betrouwbaarheid van de vragenlijst vrij laag. Wanneer een meetinstrument als betrouwbaar wordt beschouwd, zijn de conclusies van het onderzoek meer waardevol. Toekomstig onderzoek adviseer ik om alle dimensies van de leiderschapsstijlen mee te nemen zodat de validiteit van het onderzoek wordt vergroot. Dit kan bijvoorbeeld met de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) van Bass en Avolio (1997). Hier wordt verder op ingegaan in het volgende hoofdstuk beleidsaanbevelingen.

Daarnaast kan toekomstig onderzoek zich richten op hoe andere contextuele factoren de verschillen tussen mannelijk en vrouwelijk leiderschap beïnvloedt. Uit dit onderzoek blijkt dat de seksesegregatie van de branche en de sector (publiek of privaat) geen invloed hebben op het hoofdeffect. Het managementniveau had een marginaal significant effect op het effect van gender op transformationeel leiderschap. Toekomstig onderzoek kan zich richten op bijvoorbeeld de bedrijfscultuur van een organisatie. Daarbij kan er gemeten worden in welke mate de bedrijfscultuur typisch masculien of feminien is en of dit dan ook de leiderschapsstijlen van mannen en vrouwen beïnvloedt. Onderzoeken naar organisatiekenmerken kunnen in kaart brengen welke organisatiekenmerken bijdragen aan grotere of kleinere verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke leiders. Dit is interessant om te onderzoeken omdat ‘cultuur’ vaak als verklaring wordt gegeven voor het wegblijven van vrouwen in topfuncties. In de feministische literatuur blijkt een grote overeenstemming over het feit dat organisaties een masculiene organisatiecultuur hebben. Dit zou de belangrijkste oorzaak zijn voor de vasthoudendheid waarmee het glazen plafond nog steeds standhoudt (Fischer et al., 2000).

7 Beleidsaanbevelingen

Met dit onderzoek is er naar gestreefd om bij te dragen aan de discussie over genderverschillen in leiderschapsstijlen. Het laatste hoofdstuk van dit onderzoek gaat in op het advies en aanbevelingen. Dit is opgedeeld in twee delen. Het eerste deel geeft antwoord op de adviserende onderzoeksvraag over wat de beste kwantitatieve onderzoeksmethode is voor leiderschapsstijlen van mannen en vrouwen. Het tweede deel gaat in op het grotere vraagstuk gender(on)gelijkheid in de top. Aan de hand van diverse onderzoeken en conclusies worden er beleidsaanbevelingen gegeven.

7.1 Onderzoeksmethode leiderschapsstijlen

De adviserende onderzoeksvraag van dit onderzoek was: *Op welke manier kunnen leiderschapsstijlen van mannen en vrouwen het beste gemeten worden in een kwantitatieve onderzoeksmethode?* Om deze vraag te beantwoorden moet er allereerst worden terug gegaan naar de literatuur. Voorgaande onderzoeken naar genderverschillen in leiderschap hebben vaak gebruik gemaakt van de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) van Bass en Avolio (1997). Deze vragenlijst wordt wereldwijd gebruikt in onderzoek naar leiderschap. Deze vragenlijst stelt vragen over alle dimensies van transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap. Bovendien worden er meerdere vragen gesteld per dimensie. Er is uitgebreid onderzoek gedaan naar de betrouwbaarheid en validiteit van de MLQ waar support is gevonden voor de negen factoren in het model. Dit betekent dat de drie leiderschapsstijlen uit meerdere dimensies bestaat. In onderzoek naar de MLQ is er door middel van een confirmatieve factoranalyse bewijs gevonden voor de construct validiteit. Het model was metrisch onveranderlijk, wat suggereert dat dezelfde constructen geldig zijn gemeten voor zowel mannen als vrouwen (Antonakis et al., 2003). Diverse onderzoekers concludeerden dat de schalen een hoge interne consistentie hebben en hoge factor ladingen (Avolio, Bas & Jung, 1995; Bas & Avolio, 1997). Door deze bevindingen wordt de MLQ als een betrouwbaar meetinstrument gezien. Toekomstig onderzoek zou daardoor beter dit meetinstrument kunnen gebruiken wanneer er wordt gekeken naar transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap. De respondenten beoordelen hierbij het gedrag van hun leidinggevende door het invullen van de MLQ. Hierdoor vermijdt je het probleem dat mensen sociaal wenselijke antwoorden gaan geven over hun eigen gedrag, omdat zij het gedrag van anderen beoordelen. Daarnaast wordt de MLQ gebruikt in verschillende omgevingen en in veel verschillende landen, waardoor hij geschikt is in verschillende contexten (Judge & Piccolo, 2004).

In dit onderzoek is een ander meetinstrument gebruikt, namelijk een enquête van Authentiek Leiderschap. In deze enquête zijn vragen gesteld over iemand zijn of haar leiderschapsstijl. Echter, deze vragen zijn niet expliciet gebaseerd op de verschillende dimensies van transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap. Dit heeft ertoe geleid dat veel vragen onbruikbaar waren in dit onderzoek. Daarnaast kwamen niet alle dimensies in de vragenlijst terug. De dimensies per leiderschapsstijl die wel terugkwamen in de vragenlijst, hadden een lage samenhang met elkaar. Daarom is er per leiderschapsstijl op één dimensie gefocust. Binnen deze dimensie hadden de vragen nog steeds een zwakke samenhang wat heeft geleid tot een lage betrouwbaarheid. De leiderschapsstijlen zijn daardoor niet volledig gemeten en de conclusies zijn daardoor niet te generaliseren. Hoewel het interessant was om een keer een ander meetinstrument te gebruiken in onderzoek naar transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap, bleek deze vragenlijst minder geschikt. De drie leiderschapsstijlen zijn dus niet zomaar uit elke vragenlijst over leiderschap te halen. Wanneer deze vragenlijst in de toekomst vaker wordt gebruikt in onderzoek naar genderverschillen, is mijn advies om vragen toe te voegen over de verschillende dimensies van transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap. Deze vragen kunnen worden afgeleid uit de MLQ. Daarnaast werd deze vragenlijst door leiders zelf ingevuld, wat kan hebben geleid tot sociaal wenselijke antwoorden. Het zou beter zijn om dit te veranderen en door medewerkers een vragenlijst te laten invullen over hun leidinggevende. Op die manier zijn de resultaten objectiever en is het probleem met betrekking tot sociaal wenselijke antwoorden getackeld.

Dit onderzoek maakt het onderscheid tussen transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap. Echter, er zijn ook alternatieve dimensies waarop onderscheid kan worden gemaakt. Voor 1990 begonnen onderzoekers onderscheid te maken in taak georiënteerd en interpersoonlijk georiënteerd leiderschap (Eagly & Johnson, 1990). Taak georiënteerd wordt beschreven als het belang om toegeschreven taken te volbrengen door het organiseren van taak relevante activiteiten. Daarnaast wordt interpersoonlijk georiënteerd gedefinieerd als het belang om interpersoonlijke relaties te onderhouden door zich te richten op andermans welzijn (Eagly et al., 2003). Het onderscheid tussen taak en interpersoonlijk georiënteerd leiderschap is tevens relevant in onderzoek naar gender omdat mensen stereotyperingen hebben over genderverschillen in deze aspecten van gedragingen (Eagly & Steffen, 1984). Een ander onderscheid wat kan worden gemaakt is of leiders democratisch of autocratisch zijn. Democratische leiders laten medewerkers participeren in de besluitvorming terwijl leiders die zich autocratisch gedragen medewerkers juist ontmoedigen om te participeren in de besluitvorming. Dit onderscheid wordt ook wel participatief versus directief genoemd. Deze

dimensies relateren ook aan gender stereotypingen aangezien een aspect van deze stereotypering overeenkomt met de bevinding dat mannen vaker meer dominant zijn. Dat wil zeggen dat mannen meer autocratisch en directief zijn dan vrouwen (Eagly & Johnson, 1990).

Concluderend, leiderschapsstijlen van mannen en vrouwen kunnen goed gemeten worden aan de hand van een enquête. Met behulp van een enquête kan er een grote groep respondenten worden bereikt. Dit is omdat bij kwantitatief onderzoek de respondenten zelf de enquête kunnen invullen en kwalitatief onderzoek een erg tijdrovend proces is. Een nadeel van kwantitatief onderzoek is dat mensen zelf een vragenlijst invullen en daarmee sociaal wenselijke antwoorden geven, echter dit is ook een risico bij kwalitatief onderzoek. Daarom is mijn advies om de vragenlijst door de medewerkers te laten invullen over hun leidinggevende, in plaats van de leidinggevend over zichzelf. Met deze methode voorkom je dat mensen sociaal wenselijk gaan antwoorden en zijn de resultaten waarschijnlijk betrouwbaarder. Wat van belang is, is dat de vragenlijst allesomvattend dient te zijn en de verschillende dimensies meeneemt. Op die manier kunnen de verschillende soorten leiderschap beter worden onderscheiden. Mijn advies is zodoende dat leiderschapsstijlen van mannen en vrouwen het beste kunnen worden gemeten aan de hand van een allesomvattende vragenlijst. Vanaf 1980 en 1990 hebben onderzoekers hun aandacht gevestigd op het onderscheid tussen transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap omdat in deze stijlen wordt ingegaan op de belangrijkste aspecten van effectief leiderschap (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Dit is een van de redenen waarom ik adviseer om deze stijlen aan te houden wanneer er verder onderzoek wordt gedaan naar genderverschillen in leiderschap. Hierbij kan de MLQ het beste worden gebruikt. Een dilemma voor onderzoek naar leiderschap is de toekomstbestendigheid. Steeds meer Nederlandse medewerkers gaan incidenteel of stelselmatig thuis werken (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2018b). Hierdoor worden de medewerkers vanaf afstand aangestuurd. Medewerkers zien hun managers minder vaak en andersom zullen managers minder zicht hebben op hun medewerkers. Ook het leidinggeven verandert hierbij en zal meer indirect worden. Dit maakt het lastiger om medewerkers een vragenlijst over hun leidinggevende te laten invullen, omdat zij daar minder mee in contact staan. Echter, vragen over leiderschap kunnen herziend worden. Daarbij kunnen er extra vragen worden gesteld over hoe het leiderschap op afstand eruit ziet en wordt ingevuld en hoe het contact wordt onderhouden met de leidinggevende.

7.2 Gender (on)gelijkheid in de top

Het debat over genderongelijkheid is voortdurende discussie. Vanuit de politiek krijgt dit onderwerp veel aandacht en beleidsmakers buigen zich over dit vraagstuk. In het laatste deel van mijn onderzoek wil ik nog een advies uitbrengen aan beleidsmakers met betrekking gendergelijkheid binnen leiderschapsposities.

Aan het begin van dit onderzoek werd de vraag gesteld: Waarom zijn er zo weinig vrouwen in topposities? Hebben zij een andere leiderschapstijl? We weten nu dat vrouwen inderdaad een andere leiderschapstijl hebben dan hun mannelijke collega's. Maar dit betekent niet dat vrouwen onvoldoende gekwalificeerd zijn om een leidinggevende positie in te nemen. Eén van de belangrijkste verklaringen voor het glazen plafond lijkt te liggen in de organisatiecultuur. Doordat organisaties vaak een masculiene cultuur hebben, blijven vrouwen weg in de topfuncties. Hierbij blijkt masculiniteit uit de attitudes van mannelijke managers jegens vrouwen, die zowel subtiel als sterk uitgesproken kunnen zijn. Daarnaast gaat het bij een masculiene cultuur ook over de idealen van een organisatie die gelinkt zijn aan masculiniteit en tevens gaat het over praktijken die het voor mannen gemakkelijker maakt om carrière te maken dan voor vrouwen (Fischer et al., 2000). Wanneer aan leiders wordt gevraagd welke waarden zij belangrijk vinden in een organisatie blijkt dat in alle organisaties naar voren komt dat feminiene waarden belangrijker worden gevonden dan masculiene waarden in het topmanagement (Fischer et al., 2000). Hier is enige discrepantie tussen datgene wat wordt geformuleerd en datgene wat in de praktijk wordt gebracht. Want wanneer er wordt gevraagd naar welke eigenschappen een leidinggevende moet hebben, dan blijken dit mannelijke kenmerken te zijn. Het ideaalbeeld van een manager is zodoende het beeld van een man. Met deze bevindingen kunnen een aantal zaken worden geconcludeerd. Formeel gezien wordt er een beleid gevoerd dat als feminien kan worden gezien, terwijl er tegelijkertijd impliciete normen en idealen heersen die suggereren dat er nog geen sprake is van een echte doorbraak in de richting van een meer vrouwelijke cultuur (Fischer et al., 2000). Dit heeft overeenkomsten met de pseudo-gelijkheidscultuur waarbij vrouwen en mannen formeel gezien gelijke kansen hebben, maar vrouwen op een andere manier worden beoordeeld dan mannen. Dit beleid schiet dus blijkbaar te kort.

Een belangrijke constatering is dat wanneer er meer vrouwen in topposities zitten, dit niet automatisch zal leiden tot feminisering van de cultuur. Dit komt door onder andere het selectie mechanisme wat zich afspeelt voordat iemand in de top terecht komt. Alleen de vrouwen die congrueren binnen de dominante mannelijke organisatiecultuur, maken hun entree

in de topposities. Gemiddeld genomen lijken vrouwelijke topmanagers dus dezelfde idealen en gedachten te hebben dan hun mannelijke collega's. Vrouwen die hun intrede doen in de top passen zich aan, wat lijkt te wijzen op een Queen Bee effect. Daarnaast blijkt uit onderzoek van Fischer en collega's (2000) dat de kansen voor vrouwen lager worden ingeschat dan voor mannen en hebben vrouwen vaker negatieve verwachtingen over de organisatiecultuur in topposities. Wanneer we de realiteit bekijken blijkt dat vrouwen daadwerkelijk minder kansen hebben dan mannen. De negatieve verwachtingen van vrouwen zijn dus reëel. Hoewel er in Nederlandse organisaties vaak een expliciet personeelsbeleid wordt gevoerd, betekent dit niet automatisch dat de waarden en praktijken die belangrijk zijn voor vrouwen worden toegepast.

Maar waarom is het zo belangrijk om meer vrouwen in topposities te hebben? Ten eerste heeft het aantal vrouwen in topposities invloed op de verwachtingen van potentiële vrouwen over de cultuur in de top. Wanneer er meer vrouwen in topposities werkzaam zijn neemt de discrepantie tussen de eigen cultuurvoorkeuren en de inschattingen over de top af. Daarnaast worden de kansen voor vrouwen beter ingeschat en wordt het emotionele klimaat positiever beoordeeld (Fischer et al., 2000). Beleid moet zich daarom richten op het aantrekkelijker maken van de cultuur zodat er meer vrouwen worden aangetrokken. Hierbij moet er een balans worden gevonden tussen een masculiene en feminiene organisatiecultuur waar geen van beide overheersend is. Wanneer dit beleid wordt opgevolgd zal dit tot een sneeuwbal effect leiden. Waarbij de bedoelde gevolgen voor vrouwen zullen groeien en de kansen voor vrouwen zullen toenemen. Wanneer deze beweging in gang wordt gezet zullen de positieve consequenties voor vrouwen volgen.

Verder blijkt uit diverse onderzoeken dat organisaties baat hebben bij meer diversiteit. De kwaliteit van bestuur wordt vergroot door pluriformiteit. Daarnaast is een evenredige verdeling tussen mannen en vrouwen zowel goed voor de economie als goed voor het bedrijfsresultaat. Diverse studies laten zien dat er een positief verband bestaat tussen de diversiteit en economische prestaties van organisaties. Wanneer het beschikbaar vrouwelijk potentieel beter wordt benut, kan er een substantiële economische groei gerealiseerd worden (Hunt, Prince, Dixon-Fyle & Lee, 2018; Noland, Moran & Kotschwar, 2016; Woetzel et al., 2015).

Daarnaast streeft het kabinet al jaren naar een samenleving waarbij er gelijke kansen zijn voor mannen en vrouwen en waar beide groepen hun talenten voluit kunnen ontplooiën (Van Engelshoven, 2018). Daarom zijn de wettelijke streefcijfers ingevoerd in 2013. Ondanks de invoering van deze streefcijfers, blijft het gewenste resultaat achter. Een groot aantal

organisaties heeft geen prioriteit bij de naleving van de wet. Een manier om meer gender diversiteit te realiseren is om dit streefcijfer te vervangen voor een afdwingbaar genderquotum. Dit beleidsadvies wordt tevens gegeven door de Commissie Monitoring in de Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017 (Pouwels & Henderikse, 2017). Meer concreet adviseren zij een geleidelijke invoer door middel van een ingroeiquotum. Dit betekent dat het quotum elk jaar met twee procentpunt wordt verhoogd zodat de doelstelling van 30% in 2025 kan worden gerealiseerd. Dit vind ik een concreet en sterk advies wat goed toepasbaar is. Echter moet er wel over het toepassingsgebied van de wet worden nagedacht. Op dit moment is het streefcijfer bedoeld voor de raad van bestuur en raad van commissarissen van vennootschappen. Mijn advies aan het kabinet is om dit door te trekken naar de directieraad en naar de managementlaag. Zodat ook hier een betere balans wordt gecreëerd tussen mannen en vrouwen. Daarnaast adviseer ik om deze wet van toepassing te laten zijn voor overheidsbedrijven, overheidsinstellingen en voor beursgenoteerde vennootschappen. Met betrekking tot de niet-naleving van de wet kunnen diverse sancties worden opgelegd zoals geldboetes, nietigheid van de benoeming of opschorting van financiële en immateriële voordelen. Daarnaast kan het kabinet andere landen als voorbeeld laten gelden voor het toepassingsgebied van de wet. In België wordt sinds 2011 een genderquota gehandhaafd wat heeft geleid tot een aanzienlijke groei in de vertegenwoordiging van vrouwen (Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen, 2016). Wanneer deze aanbevelingen zullen worden doorgevoerd, zal dit leiden tot een betere balans tussen mannen en vrouwen in de top.

Tot slot, naast het advies voor het kabinet, wil ik ook mijn stageorganisatie Authentiek Leiderschap een aanbeveling geven. Aangezien de adviseurs veel in contact staan met organisaties en bestuursleden, zijn zij in de gelegenheid om de dialoog te voeren over genderdiversiteit. Zij kunnen het thema agenderen en op die manier de urgentie van dit beleid bij stakeholders verhogen. Zij kunnen stakeholders informatie bieden over de inhoudelijke bijdrage van genderdiversiteit. Zoals hierboven besproken draagt genderdiversiteit bij aan de bedrijfsprestaties en het rendement op de lange termijn. Door deze inhoudelijke kennis te aan te rijken, krijgen de stakeholders meer kennis over het belang van genderdiversiteit. Het doel hiervan is om de urgentie bij stakeholders te verhogen. Naast het argument dat gender diversiteit bijdraagt aan de bedrijfsprestaties van een organisatie, zal het ook leiden tot minder sociale ongelijkheid tussen mannen en vrouwen en dit is iets wat we allemaal zouden moeten nastreven.

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.
- Andersen, J. A. (2010). Public Versus Private Managers: How Public and Private Managers Differ in Leadership Behavior. *Public Administration Review* 70(1): 131–141.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3), 261-295.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In Hunt, J. G., Baliga, B. R., Dachler, H. P., & Schriesheim, C. A. *International leadership symposia series. Emerging leadership vistas*, 29-49. Lexington, Verenigd Koninkrijk: Lexington Books
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: technical report*. Redwood City, Verenigde Staten: Mindgarden
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, Verenigde Staten: Sage.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25–33.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, Verenigde Staten: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, Verenigde Staten: Mindgarden.
- Bikhchandani, S., Hirshleifer, D., & Welch, I. (1998). Learning from the behavior of others: Conformity, fads, and informational cascades. *Journal of economic perspectives*, 12(3), 151-170.
- Bourantas, D., & Papalexandris, N. (1993). “Differences in Leadership Behaviour and Influence Between Public and Private Organizations in Greece.” *The International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 859–871.
- Boyne, G. A. (2002). “Public and Private Management: What’s the Difference?” *Journal of Management Studies*, 39(1), 97–122.
- Broverman, I., Vogel, S., Broverman, D., Clarkson, F., & Rosenkrantz, P. S. (1972). Sex-role stereotypes: A current appraisal. *Journal of Social Issues*, 28, 59-78.

- Brown, S. R. (1980). *Political subjectivity*. New Haven, Verenigde Staten: Yale University Press.
- Burke, R. J., & Richardsen, A. M. (2017). *Women in Management Worldwide: Signs of progress*. Oxford, Verenigd Koninkrijk: Gower.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, Verenigde Staten: Harper & Row.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2016). *Jonge vrouwen vaker hoogopgeleid dan jonge mannen*. Geraadpleegd op <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/10/jonge-vrouwen-vaker-hoogopgeleid-dan-jonge-mannen>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2017). *Werkgelegenheid; geslacht, dienstverband, kenmerken baan*. Geraadpleegd op 6 maart 2018 op <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=81433NED&D1=0&D2=a&D3=a&D4=a&D5=2,6,9,12-14,16,1&D6=6-8&HDR=T,G1&STB=G2,G3,G4,G5&VW=T>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018a). *Werkzame beroepsbevolking; beroep*. Geraadpleegd op 22 februari 2018 op <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=82808NED&D1=0&D2=a&D3=0,3,6&D4=0,54&D5=64,69,1&HDR=T,G4,G3&STB=G2,G1&VW=T>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018b). *Werkzame beroepsbevolking; thuiswerken*. Geraadpleegd op 17 juni 2018 op <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=83258NED&D1=0&D2=0&D3=0-6&D4=0,4&D5=0&D6=a&HD=170124-1545&HDR=G5,T,G3&STB=G4,G1,G2>
- Chatman, J. A. (1989). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. In *Academy of Management proceedings, 1*, 199-203. Briarcliff Manor, Verenigde Staten: Academy of Management.
- Davidson, M. J., & Burke, R. J. (2011). Women in management worldwide: Progress and prospects—An overview. *Women in management worldwide: Progress and prospects*, 1-20.
- Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C., & De Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee? *British Journal of Social Psychology, 50*(3), 519-535.
- Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1986). Sex differences in leadership: how real are they? *Academy of Management Review, 11*, 118-127.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex Differences in Social Behavior: A Social-role Interpretation*. Hillsdale, Verenigde Staten: Lawrence Erlbaum.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The leadership quarterly, 14*(6), 807-834.

- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of social issues, 57*(4), 781-797.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin, 129*(4), 569.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological bulletin, 108*(2), 233.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Bulletin, 109*, 573-598.
- Eagly, A. H., & Koenig, A. M. (2008). Gender prejudice: On the risks of occupying incongruent roles. *Beyond common sense: Psychological science in the courtroom*, 63-81.
- Eagly, A. H., & Steffen, V. J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of personality and social psychology, 46*(4), 735.
- 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.
- Fernandez, S. (2005). "Developing and Testing an Integrative Framework of Public Sector Leadership: Evidence from the Public Education Arena." *Journal of Public Administration Research and Theory, 15*(2), 197-217.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.
- Financieel Dagblad. (2018, 12 februari). *Vraagtekens rond rol DNB en ECB bij ABN*. Financieel Dagblad. Geraadpleegd op <https://fd.nl/>
- Fischer, A. H., Rodriguez Mosquera, P. M., & Rojahn, K. (2000). *Masculiniteit met een feminien gezicht*. Den Haag, Nederland: Elsevier.
- Giri, V. N., & Santra, T. (2010). Effects of job experience, career stage, and hierarchy on leadership style. *Singapore Management Review, 32*(1), 85-94.
- Hansen, J. R., & Villadsen, A. R. (2010). Comparing public and private managers' leadership styles: Understanding the role of job context. *International Public Management Journal, 13*(3), 247-274.
- Heilman, M.E., Block, C.J. & Martell, R.F. (1995). Sex stereotypes: Do they influence perceptions of managers? *Journal of Social Behavior and Personality, 10*, 237-252.

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2012). *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam, Nederland: Business Contact.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Hooijberg, R. and J. Choi. 2001. “The Impact of Organizational Characteristics on Leadership Effectiveness Models: An Examination of Leadership in a Private and a Public Sector Organization.” *Administration & Society* 33(4): 403–431.
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). *Delivering through Diversity*. McKinsey and Company.
- Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen. (2016). *De eerste balans van de wet van 28 juli 2011 over genderquota in raden van bestuur*. Geraadpleegd op <https://igvm-iefh.belgium.be/nl>
- Jaspers, E., & Van der Lippe, T. (2018, 13 maart). *Opinie: Vrouwenquota zijn pas overbodig als een kabinet ‘toevallig’ in ruime meerderheid uit vrouwen bestaat*. *Trouw*. Geraadpleegd op <https://www.volkskrant.nl/>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, in press.
- Kellerman, B. (1999). *Reinventing Leadership: Making the Connection Between Politics and Business*. Albany, Verenigde Staten: NY Press.
- Klenke, K. (1993). Meta-analytic studies of leadership: added insights or added paradoxes. *Current Psychology: Developmental, Learning Personality, Social*, 12, 326-343.
- Loden, M. (1985). *Feminine leadership: or how to succeed in business without being one of the boys*. New York, Verenigde Staten: Times Books.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative science quarterly*, 226-251.
- Maupin, R. J., & Lehman, C. R. (1994). Talking heads: Stereotypes, status, sex-roles and satisfaction of female and male auditors. *Accounting, Organizations and Society*, 19(4-5), 427-437.
- Mortimer, J. T., & Lorence, J. (1979). Work experience and occupational value socialization: A longitudinal study. *American Journal of Sociology*, 84(6), 1361-1385.
- Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a global survey*. Peterson Institute for International Economics.
- Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 797-837.
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: like the

- weather? *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559-576.
- Pouwels, B., & Henderikse, W. (2017). *Een beetje beter, maar nog lang niet voldoende. Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017*. Geraadpleegd op <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2017/12/01/bedrijvenmonitortopvrouwen-2017-een-beetje-beter-maar-nog-lang-niet-voldoende>
- Powell, G. N. (1988). *Women and men in management*. Newbury Park, Verenigde Staten: Sage.
- Powell, G. N. (1999). *Handbook of gender and work*. Thousand Oaks, Verenigde Staten: Sage.
- Rainey, H. G., & Chun, Y. H. (2005). "Public and Private Management Compared." 72–102 in Ferlie, E., Lynn, L.E., & Pollitt, C. *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford, Verenigd Koninkrijk: Oxford University Press.
- Rijksoverheid. (2018, 6 maart). *Reactie minister Van Engelshoven op Bedrijvenmonitor Topvrouwen*. Geraadpleegd op <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2018/03/06/reactie-minister-van-engelshoven-op-bedrijvenmonitor-topvrouwen>
- Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E., & Nauts, S. (2012). Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice toward female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 165-179.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Senden, L. (2018, 8 maart). "Meer landen gaan over tot harde regels rond topvrouwen". Geraadpleegd op <https://www.uu.nl/nieuws/meer-landen-gaan-over-tot-harde-regels-rond-topvrouwen>
- Tichy, N. M., & Ulrich, D. O. (1984). The leadership challenge: A call for the transformational leader. *Sloan Management Review*, 26, 59-68.
- Van der Heijden, T. & Kooiman, J. (2018, 10 februari). Wie is hier eigenlijk de baas? *NRC*. Geraadpleegd op <https://www.nrc.nl/>
- Van Engelshoven, I. K. (2018). *Brief van de ministere van onderwijs, cultuur en wetenschap*. Geraadpleegd op <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-30420-263.html>
- Van Engen, M. L., Leeden, R., & Willemsen, T. M. (2001). Gender, context, and leadership styles: A field study. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(5), 581-598.
- Van Engen, M. L., & Vinkenburg, C. J. (2005). Transformationeel leiderschap en carrière maken: sekseverschillen in consequenties van effectief leiderschap. *Gedrag en Organisaties* 18(2), 103-121.

- Van Engen, M. L., & Willemsen, T. M. (2004). Sex and leadership styles: A meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychological reports*, *94*(1), 3-18.
- Van Hek, M., Kraaykamp, G., & Wolbers, M. H. (2015). Family resources and male–female educational attainment: Sex specific trends for Dutch cohorts (1930–1984). *Research in Social Stratification and Mobility*, *40*, 29-38.
- Van Vianen, A. van & Fischer, A. H. (1998). Sekseverschillen in voorkeuren voor een ‘mannelijke’ organisatiecultuur. *Gedrag en organisatie*, *11*(5), 264-279.
- Van Wart, M. (2003). “Public-Sector Leadership Theory: An Assessment.” *Public Administration Review*, *63*(2), 214–228.
- Vogels, P. (2018, 7 februari). Dubbele agenda nekt Zoutendijk. *Algemeen Dagblad*.
Geraadpleegd op <https://www.ad.nl/>
- Willemsen, T. M. & Fischer, A. H. (1999). Assessing multiple facets of gender identity: The gender identity questionnaire. *Psychological Reports*, *84*, 561-562.
- Woetzel, J., Madgavkar, A., Ellingrud, K., Labaye, E., Devillard, S., Kutcher, E., Manyika, J., Dobbs, R., & Krishnan, M. (2015). *How advancing women’s equality can add \$12 trillion to global growth*. McKinsey Global Institute.
- Yang, Y. (2016). A brief introduction to Q methodology. *International Journal of Adult Vocational Education and Technology (IJAVET)*, *7*(2), 42-54.
- Yoder, J.D. (2001). Making leadership more effectively for women. *Journal of Social Issues*, *57*, 815-821.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, *15*(2), 251-289.

Appendix

Appendix I: Assumpties regressie analyse

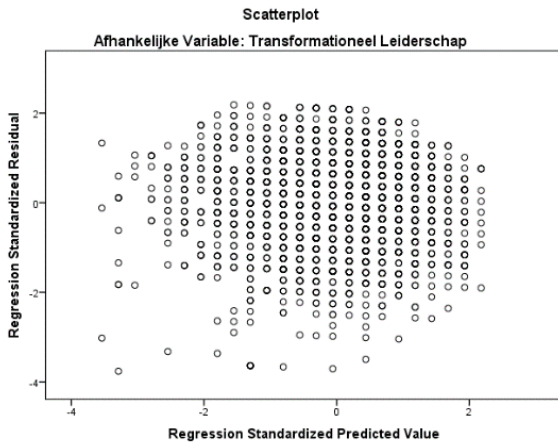
Voordat de regressie analyse mag worden uitgevoerd, moet er worden voldaan aan een aantal voorwaarden. Allereerst moeten de afhankelijke variabele continu en onbegrensd zijn en de onafhankelijke variabelen moet continu zijn of slechts twee categorieën hebben. Daarnaast moet de steekproef random zijn verkregen en moeten de onafhankelijke variabelen variantie hebben. Verder moet er sprake zijn van onafhankelijkheid van de respondenten, dit betekent dat op elke waarde van de afhankelijke variabele een andere respondent moet komen. Naast de bovenstaande voorwaarden zijn er nog een aantal assumpties waarop moet worden getest. Als eerste mag er geen multicollineariteit zijn. Dit betekent dat de onafhankelijke variabelen niet te hoog correleren, wat inhoudt dat ze niet hetzelfde mogen meten.

Door een correlatie test uit te voeren wordt dit gecontroleerd en er wordt aan de voorwaarde voldaan. De grens van de correlatie ligt hier bij 0.8 dus er wordt aan deze assumptie voldaan (Field, 2013). Daarnaast mogen onafhankelijke variabelen niet correleren met variabelen buiten het model.

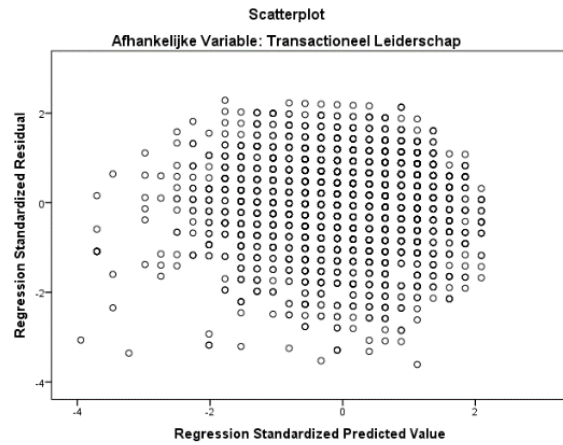
Tabel 7. Correlaties tussen de onafhankelijke variabelen.

| | Df | <i>p</i> | R |
|-----------------------------|------|----------|-------|
| Gender en branche | 1858 | .233 | -.028 |
| Gender en sector | 1867 | .366 | .021 |
| Gender en managementniveau | 2657 | .064 | -.036 |
| Branche en sector | 1445 | .000 | .516 |
| Branche en managementniveau | 2291 | .000 | -.203 |

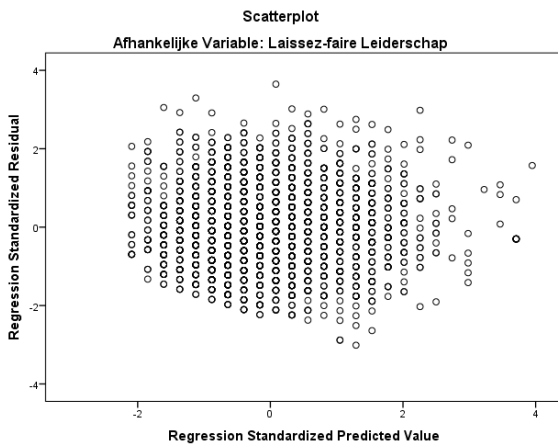
Ten tweede moet er sprake zijn van homoscedasticiteit. Door middel van een plot kan er worden onderzocht of de datapunten in een ronde wolk liggen, zie Figuur 4, 5 en 6. Deze assumptie wordt bevestigd. Dit betekent dat de variantie van de residuen onafhankelijk zijn van de onafhankelijke variabele.



Figuur 4. Homoscedasticiteit Transformationeel.

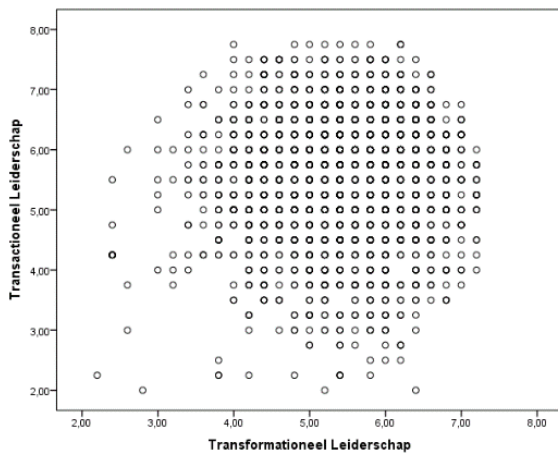


Figuur 5. Homoscedasticiteit Transactioneel.

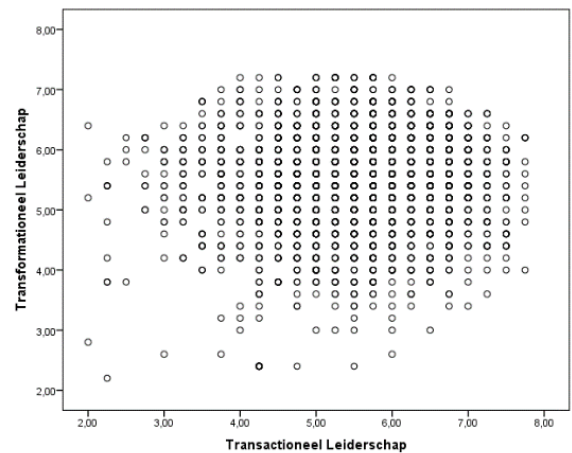


Figuur 6. Homoscedasticiteit Laissez-faire.

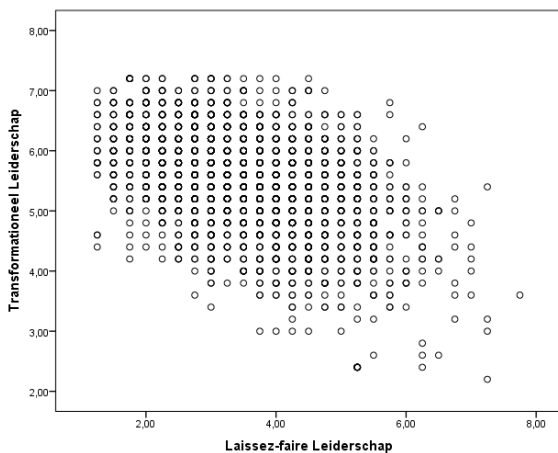
De derde assumptie is lineariteit van de regressievergelijking. Aangezien een regressievergelijking is gebaseerd op lineariteit moet het verband tussen de afhankelijke en de onafhankelijke variabelen lineair zijn. Wanneer er aan de voorwaarden van lineariteit is voldaan, zullen de punten in deze plot volstrekt random verdeeld zijn. Wanneer er een bepaald patroon zichtbaar is, dan is dit een aanwijzing voor een niet-lineaire regressie, voor heteroscedasticiteit of voor beide (Field, 2013). In onderstaande plots in Figuur 7, 8 en 9 is te zien dat er aan de assumptie wordt voldaan want de punten zijn random verdeeld.



Figuur 7. Lineariteit Transformationeel.

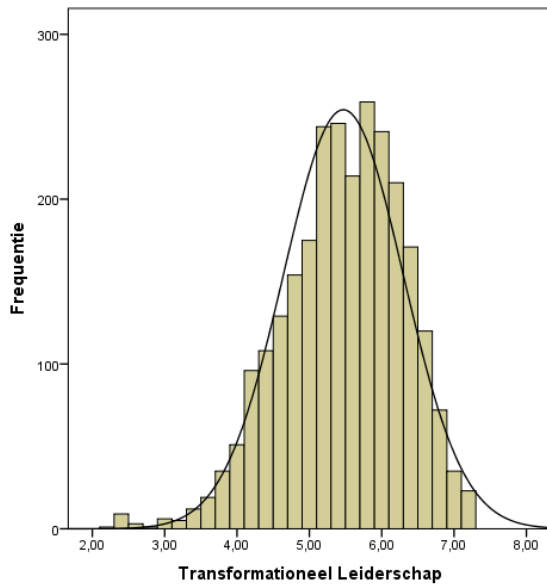


Figuur 8. Lineariteit Transactioneel.

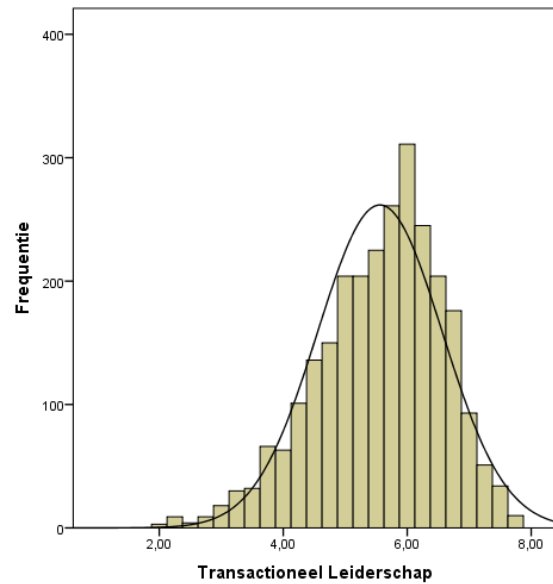


Figuur 9. Lineariteit Laissez-faire.

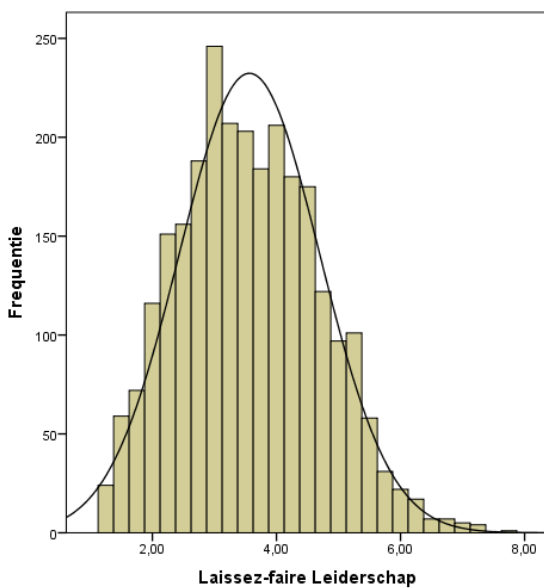
De voorlaatste assumptie is dat de variabelen normaal zijn verdeeld. In Figuur 10, 11 en 12 worden de histogrammen van de variabelen transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap weergegeven. Alle drie de variabelen zijn normaal verdeeld.



Figuur 10. Normaliteit Transformationeel.



Figuur 11. Normaliteit Transactioneel.



Figuur 12. Normaliteit Laissez-faire.

Ten slotte is de laatste assumptie dat de residuen ongecorrleerd moeten zijn. Met behulp van een Durbin Watson test kan dit worden getest. De Durbin-Watson $d = 1.846$ en ligt tussen de twee kritische waarden van $1.5 < d < 2.5$ (Field, 2013). Daarom mag er worden aangenomen dat de residuen ongecorrleerd zijn.

Appendix II: Robuustheidsanalyse

In deze Appendix zal een robuustheidsanalyse worden uitgevoerd voor de verschillende leiderschapsstijlen. Zoals in de methode sectie uitgebreid is behandeld, is de betrouwbaarheid van de leiderschapsstijlen laag. De keuzes die gemaakt zijn in de operationalisering van de variabelen kunnen de resultaten beïnvloeden. Om dit te controleren is er een robuustheidsanalyse uitgevoerd. Met betrekking tot transformationeel leiderschap is er voor gekozen om de items met betrekking tot het adviseren van medewerkers uit de schaal te halen, omdat deze negatief correleren met de andere drie items. Dit zijn de vragen 3: Ik help anderen en 4: Ik ben goed in staat anderen te adviseren. In deze analyse worden deze items wel meegenomen en is onderzocht hoe dat de resultaten beïnvloedt. Allereerst wordt er een factoranalyse en een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. De componentenanalyse geeft aan dat de vijf items samen een tweedimensionale schaal vormen (eigenwaarde = 1.399 en 1.197). De betrouwbaarheid van deze schaal is laag, Cronbach's Alpha = .200. Met deze constructie van transformationeel leiderschap is de regressie analyse nogmaals uitgevoerd.

Tabel 8. Resultaten van de regressie analyse voor Transformationeel Leiderschap.

| | Model 1 | | Model 2 | | Model 3 | | Model 4 | |
|--------------------------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>B</i> | <i>SE</i> |
| Constant | 4.524*** | .029 | 4.569*** | .108 | 4.659*** | .181 | 4.695*** | .219 |
| Gender | | | | | | | | |
| Vrouw | -.172*** | .044 | -.177*** | .044 | -.176*** | .045 | -.229 | .214 |
| Controlevariabelen | | | | | | | | |
| Etniciteit westers ^a | | | -.070 | .116 | -.064 | .116 | -.057 | .116 |
| Etniciteit niet-westers ^a | | | -.257 | .257 | -.254 | .257 | -.248 | .257 |
| Leeftijd | | | -.001 | .002 | -.001 | .002 | -.001 | .002 |
| Onafhankelijke variabelen | | | | | | | | |
| Managementniveau | | | | | -.021 | .026 | -.060~ | .034 |
| Seksesegregatie branche | | | | | -.008 | .013 | .001 | .017 |
| Private sector ^b | | | | | -.021 | .076 | .001 | .100 |
| Interacties | | | | | | | | |
| Gender*Managementniveau | | | | | | | .096~ | .053 |
| Gender*Branche | | | | | | | -.021 | .027 |
| Gender*Sector | | | | | | | -.056 | .153 |
| R² | .011 | | .012 | | .013 | | .016 | |

Noot. Afhankelijke variabele = Transformationeel Leiderschap. $N = 1375$

^a Referentie categorie = Nederlands ^b Referentie categorie = Publieke sector

~ $P < 0.1$ * $P < 0.05$ ** $P < 0.01$ *** $P < 0.001$

In deze resultaten is te zien dat er een significant verschil is tussen mannen en vrouwen op het gebied van transformationeel leiderschap. Mannen hebben een grotere mate van een transformationele leiderschapsstijl dan vrouwen ($B = -.176$). Dit is overeenkomstig met de

resultaten uit de regressie analyse in de resultatensectie van dit onderzoek. Daarnaast is in Model 4 het managementniveau marginaal significant ($B = -.060, p = .075$). Transformationeel leiderschap komt in een grotere mate voor op lagere managementniveaus. Dit resultaat is niet gevonden in de eerdere regressie analyse. De interactie van managementniveau met gender is ook marginaal significant ($B = .096, p = .071$). Het verschil tussen mannen en vrouwen in de mate van transformationeel leiderschap is kleiner naarmate het managementniveau hoger is. Dit is overeenkomstig met de eerdere resultaten. Daarnaast is de R^2 van deze analyses lager dan in de voorgaande analyse, wat betekent dat deze modellen minder variantie verklaren dan de voorgaande modellen in hoofdstuk 4.

Voor transactioneel leiderschap zijn de items 2: In een team vind ik het prettig als mensen me aardig vinden en 4: In een team weet ik goed de verantwoordelijkheid te delegeren uit de schaal gehaald omdat vraag 4 negatief correleert met de andere items en vraag 2 een erg lage samenhang heeft met de andere vragen. In deze robuustheidsanalyse worden deze vragen wel meegenomen om te onderzoeken of dit de resultaten beïnvloedt. De componentenanalyse geeft aan dat de vier items samen een tweedimensionale schaal vormen (eigenwaarde = 1.488 en 1.244). De betrouwbaarheid van de schaal is laag, Cronbach's Alpha = .223. Met deze schaal is nogmaals een regressie analyse uitgevoerd. De resultaten staan in Tabel 9.

Tabel 9. Resultaten van de regressie analyse voor Transactioneel Leiderschap.

| | Model 1 | | Model 2 | | Model 3 | | Model 4 | |
|--------------------------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>B</i> | <i>SE</i> |
| Constant | 4.424*** | .037 | 4.526*** | .137 | 4.740*** | .229 | 4.868*** | .277 |
| Gender | | | | | | | | |
| Vrouw | .287*** | .056 | .276*** | .056 | .277*** | .056 | -.044 | .272 |
| Controlevariabelen | | | | | | | | |
| Etniciteit westers ^a | | | -.080 | .147 | -.102 | .147 | -.106 | .147 |
| Etniciteit niet-westers ^a | | | -.772* | .326 | -.760* | .326 | -.759* | .326 |
| Leeftijd | | | -.002 | .003 | -.002 | .003 | -.002 | .003 |
| Onafhankelijke variabelen | | | | | | | | |
| Managementniveau | | | | | .052 | .033 | .028 | .043 |
| Seksesegregatie branche | | | | | -.029~ | .017 | -.040~ | .022 |
| Private sector ^b | | | | | -.152 | .096 | -.159 | .127 |
| Interacties | | | | | | | | |
| Gender*Managementniveau | | | | | | | .061 | .067 |
| Gender*Branche | | | | | | | .027 | .034 |
| Gender*Sector | | | | | | | -.021 | .193 |
| R² | .019 | | .023 | | .028 | | .029 | |

Noot. Afhankelijke variabele = Transactioneel Leiderschap. $N = 1375$

^a Referentie categorie = Nederlands ^b Referentie categorie = Publieke sector

~ $P < 0.1$ * $P < 0.05$ ** $P < 0.01$ *** $P < 0.001$

De resultaten laten zien dat vrouwen een significant grotere mate van een transactionele leiderschapsstijl hebben dan mannen ($B = .277$). Verder hebben leiders met een niet-westerse etniciteit een kleinere mate van transactioneel leiderschap dan Nederlandse mensen ($B = -.760$). Deze resultaten zijn overeenkomstig met de eerder uitgevoerde regressie analyse in het resultaten hoofdstuk. Wat echter verschilt is dat er geen verschil meer is gevonden voor mensen met een westerse etniciteit. Er is een marginaal verschil gevonden voor de seksesegregatie van de branche ($B = -.040$, $p = .068$). Hoe sterker een branche sekse gesegreerd is, hoe kleiner de mate van een transactionele leiderschapsstijl. Deze verschillen zijn niet gevonden in de eerdere regressie analyse. Verder verschillen de resultaten minimaal met de voorgaande analyse in hoofdstuk 4. De R^2 van deze modellen is lager dan in de voorgaande analyse. Dit betekent dat deze modellen minder variantie verklaren dan de voorgaande analyse.

Laissez-faire leiderschap heeft één item uit de schaal gehaald. Dit was vraag 1: Ik schuif verantwoordelijk af naar anderen. Dit item had een zeer lage correlatie met de andere items en daarom was er oorspronkelijk voor gekozen dit item buiten beschouwing te laten. In deze robuustheidsanalyse wordt dit item wel meegenomen. De componentenanalyse laat zien dat de vier items een eindimensionale schaal vormen (eigenwaarde = 1.276). Desondanks is de betrouwbaarheid van de schaal laag, Cronbach's Alpha = .281. De resultaten van de regressie analyse staan in Tabel 10.

Tabel 10. Resultaten van de regressie analyse voor Laissez-faire Leiderschap.

| | Model 1 | | Model 2 | | Model 3 | | Model 4 | |
|--------------------------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>B</i> | <i>SE</i> |
| Constant | 2.493*** | .041 | 2.360*** | .152 | 2.142*** | .255 | 2.184*** | .308 |
| Gender | | | | | | | | |
| Vrouw | .198*** | .062 | .214*** | .063 | .212*** | .063 | .292 | .302 |
| Controlevariabelen | | | | | | | | |
| Etniciteit westers ^a | | | .238 | .163 | .237 | .163 | .228 | .163 |
| Etniciteit niet-westers ^a | | | .942* | .362 | .933* | .362 | .925* | .362 |
| Leeftijd | | | .003 | .003 | .003 | .003 | .003 | .003 |
| Onafhankelijke variabelen | | | | | | | | |
| Managementniveau | | | | | .020 | .037 | .061 | .048 |
| Seksesegregatie branche | | | | | .019 | .018 | .009 | .024 |
| Private sector ^b | | | | | .049 | .107 | -.017 | .141 |
| Interacties | | | | | | | | |
| Gender*Managementniveau | | | | | | | -.098 | .075 |
| Gender*Branche | | | | | | | .022 | .038 |
| Gender*Sector | | | | | | | -.145 | .215 |
| R² | .007 | | .014 | | .015 | | .017 | |

Noot. Afhankelijke variabele = Laissez-faire Leiderschap. $N = 1375$

^a Referentie categorie = Nederlands ^b Referentie categorie = Publieke sector

* $P < .05$; ** $P < .001$; *** $P < .001$

De resultaten laten zien dat vrouwen significant een grotere mate van een laissez-faire leiderschapsstijl hebben dan mannen ($B = .212$). Dit is overeenkomstig met de voorgaande resultaten. Verder werd er in voorgaande regressie analyse een marginaal significant verschil gevonden voor leiders met een niet-westerse etniciteit. Dit is in deze analyse significant geworden wat betekent dat leiders met een niet-westerse etniciteit een grotere mate van laissez-faire leiderschap hebben dan Nederlandse mensen ($B = .933$). Daarnaast is ook de R^2 iets verhoogd en lijkt Model 4 hier meer te verklaren dan in de voorgaande analyse.

Concluderend worden in deze robuustheidsanalyses dezelfde hoofdeffecten gevonden. Mannen hebben een grotere mate van een transformationele leiderschapsstijl dan vrouwen. Vrouwen hebben een grotere mate van een transactionele en laissez-faire leiderschapsstijl dan mannen. Verder veranderen er een aantal effecten na de toevoeging van de items aan de constructie van de afhankelijke variabelen. Dit heeft echter niet geleid tot verschillen in de beantwoording van de hypothesen. Dezelfde hypothesen worden bevestigd en dezelfde hypothesen worden verworpen.