

Sekse en leiderschap

OVER HET FEMINIENE VOORDEEL EN HET MASCULIENE VOORoordeel¹

Sekse en leiderschap worden al enkele jaren met elkaar in verband gebracht. Volgens sommigen zouden vrouwen anders en beter leidinggeven dan mannen: dit wordt ook wel het ‘feminiene’ voordeel genoemd. Anderen beweren juist dat vrouwen vooral nadelen hebben als het om leiderschapsposities gaat. Dit wordt mede veroorzaakt, doordat er allerlei stereotiepe beelden en vooroordelen bestaan over de ideale, masculiene, leidinggevende. Dit artikel beschrijft de achtergronden van deze beweringen en gaat vervolgens in op de resultaten van een groot empirisch onderzoek, uitgevoerd in opdracht van *Intermediair*, naar feitelijk en ideaal leiderschapsgedrag van mannelijke en vrouwelijke managers in Nederland.

Inleiding

Al decennia lang zijn auteurs op zoek naar het beste of meest effectieve leiderschap. Dit heeft talloze definities van leiderschap opgeleverd. In dit artikel hanteer ik de volgende definitie (op basis van Stoker en Kolk, 2003):

Leiderschap is het beïnvloeden van het gedrag van (een groep) medewerkers om doelen te bereiken.

Een van de meest recente ontwikkelingen betreft de definitie van het zogenaamde ‘vrouwelijk leiderschap’. Gary Yukl heeft vrouwelijk leiderschap op de kaart gezet door te spreken over een *feminine advantage* (Yukl, 2002). Volgens Yukl zijn vrouwen beter in interpersoonlijke vaardigheden, en vragen organisaties in het huidige tijdsgewricht juist om dat soort vaardigheden van leidinggevend. Anders gezegd: de manager van de 21ste eeuw is een vrouw.

De vraag is of deze opvatting correspondeert met de werkelijkheid. In ieder geval komt het niet overeen met de feitelijke, numerieke, situatie: vrouwen zijn niet bepaald veelvuldig op managementposities te vinden. Integendeel, nog steeds zijn vrouwen ondervertegenwoordigd in dergelijke functies (zie Schein, 2001). Ook in Nederland blijken weinig vrouwen topposities te bekleden. De *Emanci-*



Prof. dr. J.I. Stoker is bijzonder hoogleraar ‘leiderschap en organisatieverandering’ aan de faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen en tevens senior managing consultant bij The Change Factory van Berenschot. (foto: Hans Gulde-mond)

patiemonitor 2006 stelt zelfs dat het emancipatieproces in de periode 2002-2005 gestagneerd is, zoals bijvoorbeeld blijkt uit de gebrekkige doorstroom van vrouwen naar hogere functies. En het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) beweert dat er in 2004 bijvoorbeeld in de industriesector slechts 6,5 procent van de RvB-leden een vrouw is (in Mulders, 2006). Maar het betreft niet alleen de hoogste managementposities: de arbeidsparticipatie van vrouwen in Nederland blijft achter bij de rest van Europa. Terwijl in andere EU-landen het merendeel van de werkende vrouwen een fulltime baan heeft, werken de meeste Nederlandse vrouwen in deeltijd (*Emancipatiemonitor 2004*). De participatiecijfers van vrouwen lopen bovendien achter bij de streefcijfers uit het *Meerjarenbeleidsplan* (2000-2010) van het ministerie van SZW.

Auteurs als Eagly en Carli (2003b) geven als verklaring voor het lage aantal vrouwelijke leidinggevendenden de zogenaamde *gender disadvantage*. Of vrouwen goed zijn of niet, ze zouden in de praktijk vooral nadelen ondervinden bij het bereiken en behouden van leidinggevende posities, omdat zij last hebben van vooroordelen over hun mogelijke competenties als leidinggevendenden. De personen die managers benoemen en bevorderen, hebben zo hun opvattingen over de ideale manager, die toch vooral een man moet zijn. Deze vooroordelen zijn dus kennelijk gerelateerd aan seksestereotypes (Eagly en Karau, 2002).

Er zijn ook critici die menen dat het gebrek aan vrouwen op managementposities aan vrouwen zelf ligt. Daarbij is dus ook sprake van een *gender disadvantage*, niet veroorzaakt door traditionele beslissers in organisaties met macht, maar door vrouwen zelf. Voormalig minister Brinkhorst van Economische Zaken bijvoorbeeld stelt dat vrouwen niet hard genoeg werken en te veel zeuren om part-time werk (in: Stoker en De Vos, 2005). Onderzoek van De Pater (2005) wijst ook uit dat het aan vrouwen zelf ligt: vrouwen zijn geneigd uitdagende taken te mijden en daardoor dringen ze moeilijker door tot de hogere managementfuncties. Uit onderzoek onder een lezerspanel van het blad *Management Team* (Mulders, 2006) blijkt dat de respondenten vooral van mening zijn dat vrouwen te veel aan deeltijdwerk hechten en zich slechter profileren dan mannen. Ergo: vrouwen zijn juist niet geschikt voor de functie van manager dan mannen. Uit het bovenstaande blijkt dat het hier niet alleen gaat om een probleem binnen organisaties, maar ook om een maatschappelijk vraagstuk. Daarbij moet helaas geconstateerd worden dat deze opvattingen, vooral daar waar het kwaliteiten van vrouwelijke leidinggevendenden betreft, vaak gebaseerd zijn op ofwel studies met een klein aantal vrouwelijke managers in echte organisaties, ofwel studies met studenten uitgevoerd in laboratoria (zie Sczesny, 2003). Dit maakt de discussie over voor- en nadelen van vrouwelijke leidinggevendenden er niet duidelijker op. Om de feiten over eventuele verschillen in managementkwaliteiten tussen mannen en vrouwen boven tafel te krijgen, besloot het tijdschrift *Intermediair* – ter gelegenheid van haar veertigjarig bestaan – onderzoek uit te laten voeren naar dit onderwerp onder zijn lezersbestand. Het voordeel is dat zich in deze steekproef voldoende respondenten bevinden die daadwerkelijk ervaring hebben met ‘echte’ managers. Bovendien is deze steekproef zo groot dat een aanzienlijk percentage vrouwelijke managers participeert. Dit onderzoek biedt dus een uitgelezen kans om de hierboven beschreven gezichtspunten empirisch te bestuderen in een

Nederlandse organisatiecontext. De volgende drie onderzoeksvragen staan hierbij centraal:

1. Is sprake van een *feminine advantage* of feminien voordeel: zijn vrouwelijke managers interpersoonlijk vaardiger dan mannelijke managers, en daarmee ook betere leidinggevers?
2. Is sprake van een *gender disadvantage*: hebben vrouwen last van voor hen negatief uitwerkende stereotiepe ideaalbeelden over leiderschap?
3. Is sprake van een *gender disadvantage* voor vrouwen, doordat zij minder ambitie en zelfvertrouwen hebben dan mannen?

Het antwoord op deze vragen draagt empirisch bij aan de theoretische discussie die hierboven is beschreven. Het levert bovendien een aantal praktische inzichten op voor organisaties die zich bezighouden met diversiteitvraagstukken en leiderschap. Hieronder worden eerst de theoretische achtergronden toegelicht. Vervolgens wordt in paragraaf 2 de gehanteerde methode geschetst, waarna in paragraaf 3 de resultaten volgen. Ten slotte worden de conclusies op basis van uitkomsten in paragraaf 4 getrokken.

1. Theoretische achtergrond

FEITELIJK LEIDERSCHAPSGEDRAG: EEN FEMININE ADVANTAGE?

Het begrip ‘vrouwelijk leiderschap’ is diffuus: hebben we het over leiderschap dat wordt uitgeoefend door vrouwen, of over leiderschap dat zich kenmerkt door vrouwelijke ofwel feminiene elementen? Deze twee mogelijke betekenissen lijken bij Yukl door elkaar heen te lopen. Want in zijn beschrijving van een *feminine advantage* (Yukl, 2002) beweert hij (1) dat *vrouwen* een voordeel zouden hebben als leidinggevers in moderne organisaties, omdat zij (2) vooral goed zijn in zogenaamde zachte, *feminiene* eigenschappen die bestaan uit zacht, invoelend en communicatief gedrag, en het onderhouden van warme, interpersoonlijke relaties met medewerkers (zie ook Vecchio, 2002, voor een overzicht).

Het ‘feminiene’ zit ’m daarbij dus in beide: vrouwen zouden vooral goed zijn in vrouwelijk of feminien leiderschap. Dit leiderschapsgedrag vertoont overeenkomsten met de leiderschapsstijl ‘mensgericht’ leiderschap of *consideration*: zorgdragen voor het welbevinden van je medewerkers (zie voor een overzicht Bass, 1990).

Dat vrouwen feitelijk anders leidinggeven dan mannen wordt onderbouwd door de uitkomsten van een metastudie (Eagly, Johannesen-Schmidt en Van Engen, 2003). Zij vonden kleine, maar significante verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevers in feitelijk vertoond leiderschapsgedrag. Echter, er is ook veel kritiek op dergelijke studies (zie Vecchio, 2002, 2003).

Aan medewerkers in het *Intermediair*-onderzoek is gevraagd om het feitelijk leiderschapsgedrag van hun eigen leidinggevende, man of vrouw, te beoordelen. De resultaten geven antwoord op drie deelvragen:

1. Geven vrouwen anders leiding dan mannen?
2. Is leiderschap van vrouwen te typeren als ‘feminien’ leiderschap?

3. Presteren vrouwen als manager beter dan mannen?

Dat laatste is gemeten met behulp van een aantal effectiviteitsindicatoren. Medewerkers hebben hun eigen leidinggevende een rapportcijfer gegeven, en hebben vragen beantwoord over de tevredenheid met hun werk en de waargenomen effectiviteit van hun eigen afdeling.

IDEAAL LEIDERSCHAPSGEDRAG: EEN GENDER DISADVANTAGE?

Eagly en Carli (2003a, 2003b) benadrukken dat vrouwelijke leidinggevendenden juist een nadeel hebben. Dit heeft te maken met stereotiepe beelden of vooroordelen over ideaal leiderschap. Eagly en Karau (2002) stellen dat mensen verschillende opvattingen hebben over 'goede' leidinggevendenden en 'goede' vrouwen, en juist vergelijkbare opvattingen over 'goede' leidinggevendenden en 'goede' mannen (zie ook Nye en Forsyth, 1991). Ook hierbij lopen overigens de termen 'vrouw' en 'vrouwelijk' – en 'man' en 'mannelijk' – soms door elkaar heen, maar is er door verschillende auteurs wel onderscheid gemaakt in twee stereotiepe associaties.

De eerste stereotiepe associatie is die van een manager met een man, de *think manager-think male*-associatie (Schein, 1973, 1975). Uit verschillende studies blijkt dat respondenten bij een manager inderdaad aan een man denken (Heilman, Block en Martell, 1995; Powell, Butterfield en Parent, 2002; Willemsen, 2002). Het tweede stereotype is de *think manager-think masculine*-associatie (Powell, Butterfield en Parent, 2002). Masculien leiderschap betekent dat iemand bereid is om risico's te nemen en assertief is; gedrag dat sterke overeenkomsten vertoont met een taakgerichte leiderschapsstijl, ook wel *initiating structure* genoemd (zie Bass, 1990). Uit onderzoek (Powell, Butterfield en Parent, 2002) blijkt dat mensen, bij de vraag naar de kenmerken van een ideale leider, deze vooral beschrijven met masculiene eigenschappen.

Het laatstgenoemde stereotype heeft een theoretisch probleem (zie Bem, 1974; 1975). Dit probleem behelst dat de twee constructen – masculiniteit en femininiteit – gezien worden als uitersten van één dimensie (Vecchio, 2002). Bem (1974; 1975) betoogt echter dat masculiniteit en femininiteit twee aparte en onafhankelijke dimensies zijn. Deze twee dimensies moeten bovendien in samenhang met elkaar bekeken worden. Dat leidt dan tot het concept van 'androgynie': een androgyn leader beschikt zowel over masculiene als over feminiene kwaliteiten. Deze gedachte is overigens niet nieuw en uniek. Blake en Mouton (1964) bijvoorbeeld stellen dat een combinatie van taakgericht en mensgericht leiderschap het meest effectief is.

Androgyn leiderschap staat in de discussie over sekse en leiderschap minder centraal. Kennelijk vinden onderzoekers het makkelijker om de discussie te richten op de dichotomie tussen mannelijke en vrouwelijke managers en de bijbehorende constructen van masculiniteit en femininiteit. In het onderhavige onderzoek wordt wel specifiek gekeken naar de betekenis van androgynie en worden de twee dimensies masculiniteit en femininiteit als onafhankelijk van elkaar gehanteerd (zie ook Cheng, 2005).

De tweede onderzoeksvraag is opgesplitst in twee deelvragen. Aan de respondenten is gevraagd of zij voorkeur hebben voor een man of vrouw als manager (de

think manager-think male-associatie). Bovendien is onderzocht of respondenten bij een ideale manager denken aan een masculiene manager.

LEIDERSCHAPSKENMERKEN: EEN GENDER DISADVANTAGE?

De laatste onderzoeksvraag betreft de vraag of het aan vrouwen zelf ligt. Daarbij is niet zozeer sprake van leiderschaps*gedrag*, maar van leiderschaps*kenmerken* ofwel 'individuele determinanten' die een verklaring zouden kunnen zijn voor de verschillen in kwaliteiten tussen mannen en vrouwen. Zo zouden vrouwen minder ambitieus zijn dan mannen. Onderzoek wijst echter uit dat vrouwelijke managers over dezelfde aspiraties, waarden en persoonlijkheidskenmerken beschikken als mannelijke managers (zie bijvoorbeeld Van Vianen en Fischer, 2002). Ook blijkt uit onderzoek dat het hebben van een gezin een negatief effect heeft op de carrière van vrouwen, terwijl het een positief effect heeft op de carrière van mannen (Eddleston, Baldrige en Veiga, 2004). Wellicht is hier opnieuw sprake van een stereotiep beeld: het hebben van een gezin brengt vooral veel vooronderstellingen met zich mee over de afname van ambitie bij vrouwen. Naast eventuele verschillen in ambitie is onderzocht of vrouwelijke managers misschien minder overtuigd zijn van zichzelf. Dit zou in lijn zijn met de bevindingen van De Pater (2005). Zij vond, voornamelijk gebaseerd op onderzoek onder studenten en trainees, een significant verschil tussen de voorkeuren en keuzen van mannen en vrouwen voor het uitvoeren van uitdagende taken. Hiermee creëren zij volgens De Pater (2005) minder carrièrekansen voor zichzelf. Als mogelijke verklaring voor dit verschijnsel is in deze steekproef onderzocht of mannelijke en vrouwelijke managers verschillen in hun zelfverzekerdheid ten aanzien van hun werk.

2. Methode

In totaal hebben 3229 abonnees van *Intermediair* aan het onderzoek meegedaan. *Intermediair* is een weekblad dat zich richt op lezers met een hbo- of universitaire opleiding. 67 Procent van de respondenten was man, de gemiddelde leeftijd was 36 jaar, en de verdeling hbo-wetenschappelijk onderwijs was fiftyfifty. Van alle respondenten had 80 procent een mannelijke manager, 14 procent een vrouwelijke, en 6 procent had geen manager (omdat ze zelfstandig ondernemer of freelancer waren). Alle respondenten kregen een elektronische vragenlijst toegestuurd. Allereerst zijn feitelijke en ideale leiderschapskenmerken gemeten. Zo is aan respondenten gevraagd of zij een voorkeur hadden voor een vrouwelijke of mannelijke manager (vergelijk *The Gallup Poll*, Simmons, 2001). Daarnaast is de verkorte *Bem Sex Role Inventory*-vragenlijst (BSRI) gehanteerd (Bem, 1981, zie ook Powell, Butterfield en Parent, 2002). Deze schaal meet masculiniteit en femininiteit met elk tien items. Aan respondenten is gevraagd zowel hun huidige leidinggevende te beschrijven, als ook aan te geven in welke mate een ideale leidinggevende over deze kenmerken beschikt. De antwoordcategorieën varieerden van '1 = in het geheel niet' tot '5 = in zeer sterke mate'.

Om androgyn leiderschap te kunnen onderzoeken, zijn vier leiderschapscatego-

rieën gemaakt (zie Powell, Butterfield en Parent, 2002): *Ongedifferentieerd* (lage masculiene en lage feminiene scores), *Feminien* (lage masculiene, hoge feminiene scores), *Masculien* (hoge masculiene, lage feminiene scores) en *Androgyn* (hoge masculiene, hoge feminiene scores).

Om het belang dat respondenten hechten aan carrière en gezin te kunnen meten, is gebruikgemaakt van schalen voor *career salience* en *life role salience* (zie Van der Velde, Bossink en Jansen, 2005). Het vertrouwen in eigen kunnen is gemeten met behulp van een schaal voor *self-efficacy*.

De effectiviteitsindicatoren ten slotte zijn: tevredenheid met de manager (een rapportcijfer van 1 tot 10), arbeidssatisfactie, en waargenomen effectiviteit van het team (voor een toelichting op de schaalconstructie, zie Stoker, 1998; Stoker en Van der Velde, 2006). De antwoordcategorieën, met uitzondering van de vraag naar het rapportcijfer, varieerden van '1 = in het geheel niet' tot '5 = in zeer sterke mate'.

3. Onderzoeksresultaten

FEITELIJKE LEIDERSCHAPSKWALITEITEN VAN MANNEN EN VROUWEN

Om te onderzoeken of vrouwelijke leidinggevendenden over andere leiderschapskwaliteiten beschikken dan mannelijke, zijn de percentages in de vier leiderschapscategorieën bepaald (zie tabel 1). In totaal zijn 2.583 mannelijke managers en 446 vrouwelijke managers door hun medewerkers beoordeeld.

Tabel 1. Percentages vrouwelijke en mannelijke managers in de vier leiderschapscategorieën (zie Stoker en De Vos, 2005)

	Ongedifferentieerd	Feminien	Masculien	Androgyn
Vrouwelijke manager	22%	27%	20%	31%
Mannelijke manager	32%	25%	22%	21%

De percentages vrouwelijke en mannelijke managers in de categorieën verschillen significant van elkaar ($\chi^2 = 32.81$, $p < 0.001$), dus kennelijk is in deze steekproef sekse gerelateerd aan feitelijke leiderschapskenmerken: vrouwen geven inderdaad 'anders' leiding dan mannen.

Dit 'andere' leiderschap van vrouwen is echter niet te typeren als 'feminien'. Tabel 1 laat zien dat de vrouwen zich niet onderscheiden van de mannen op feminien leiderschap, noch op masculien leiderschap. De grootste verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke managers zijn te zien in de ongedifferentieerde en androgyn categorieën. Mannelijke managers worden eerder beschreven als ongedifferentieerd (32 procent mannen versus 22 procent vrouwen), terwijl vrouwelijke managers door hun medewerkers vooral als androgyn worden getypeerd (21 procent mannen versus 31 procent vrouwen).

Ten derde kan op basis van de resultaten antwoord worden gegeven op de vraag of vrouwelijke managers beter presteren dan mannelijke managers. Daarvoor is gekeken naar de relatie tussen de vier leiderschapscategorieën en effectiviteitsindicatoren (zie tabel 2).

Tabel 2. Relatie tussen de vier leiderschapscategorieën en gemiddelde scores (en standaarddeviaties) op de drie effectiviteitsindicatoren (N = 3029, 3027, 3015) (plus F-waarde op basis van ANOVA) (zie Stoker en De Vos, 2005)

	Rapportcijfer (tevredenheid met manager)	Arbeidssatisfactie	Waargenomen effectiviteit van de afdeling
Ongedifferentieerd	5.55 (1.65)	3.49 (0.78)	3.43 (0.71)
Feminien	7.05 (1.17)	3.74 (0.70)	3.53 (0.66)
Masculien	6.70 (1.41)	3.74 (0.72)	3.66 (0.60)
Androgyn	7.82 (1.58)	3.96 (0.63)	3.80 (0.60)
F	401.75**	58.52**	47.90**

** p < 0.01 (tweezijdig)

Uit tabel 2 blijkt dat het rapportcijfer significant samenhangt met de leiderschapscategorie. De ongedifferentieerde leidinggevende krijgt een onvoldoende (5,6), de masculiene leidinggevende krijgt een 6,7, de feminiene leidinggevende een 7,1, en de androgynne leidinggevende ten slotte krijgt de hoogste waardering (een 7,8). Kennelijk zijn medewerkers het meest ontevreden met een leidinggevende die weinig stuurt én bovendien ongevoelig is voor gevoelens van anderen. De leidinggevende die deze kwaliteiten juist wel bezit, kan rekenen op de grootste waardering. Ook zijn medewerkers meer tevreden met hun werk en zien ze hun eigen afdeling als effectiever, wanneer hun leidinggevende over androgynne leiderschapskwaliteiten beschikt.

De combinatie van bovengenoemde resultaten – vrouwen worden procentueel vaker getypeerd als androgynne leiders en androgynne leiderschapskwaliteiten correleren het sterkst met positieve resultaten – lijkt erop te wijzen dat vrouwelijke leidinggevers inderdaad over een ‘voordeel’ beschikken en in deze steekproef beter presteren dan mannelijke managers. Echter, dit voordeel kan niet gezien worden als een ‘feminien’ voordeel zoals Yukl (2002) dat beschrijft, maar eerder als een androgyn voordeel.

IDEALE LEIDERSCHAPSKWALITEITEN: IS DE IDEALE MANAGER EEN MAN EN MASculIEN?

Om het mogelijke ‘nadeel’ van vrouwelijke managers te onderzoeken, is aan respondenten gevraagd om hun voorkeur voor een man of vrouw als leidinggevende aan te geven en om de kwaliteiten van een ideale leidinggevende te beschrijven. De resultaten staan beschreven in tabel 3.

Uit tabel 3 blijkt dat 68 procent van de respondenten geen voorkeur heeft voor een vrouw of man als manager; 25 procent wil liever een man als manager, en 7 procent prefereert een vrouwelijke manager. Hoewel dus een op de vier respondenten liever een man heeft, geeft het merendeel van de populatie medewerkers aan dat het hen niet uitmaakt. De associatie *think manager-think male* treffen we dus in Nederland in mindere mate aan dan blijkt uit ander, internationaal onderzoek.

Om de associatie *think manager-think masculine* te onderzoeken, zijn opnieuw vier ideale leiderschapstypen gecreëerd (op basis van Powell, Butterfield en Parent, 2002) met behulp van de masculiene en feminiene schaal. Dit leidde tot

Tabel 3. Percentages voorkeur voor ideale manager, en ideale leiderschapscategorieën (zie Stoker en De Vos, 2005)

Ideaalbeeld	Percentages
Manager = man	25%
Manager = vrouw	7%
Manager = geen voorkeur	68%
Ongedifferentieerd	10%
Feminien	8%
Masculien	42%
Androgyn	40%

dezelfde categorieën als hierboven zijn beschreven. De resultaten in tabel 3 geven aan dat 10 procent van de respondenten de ideale manager beschrijft als ongedifferentieerd, 8 procent als feminien, 42 procent als masculien, en 40 procent als androgyn. Kennelijk is ook in deze Nederlandse steekproef de ideale manager nog steeds een masculiene leidinggevende, hoewel dit percentage lager ligt dan in andere, internationale studies (Powell, Butterfield en Parent, 2002; zie ook Powell en Butterfield, 1979; Powell en Butterfield, 1989).

Opvallend is ook dat het percentage dat een voorkeur heeft voor masculien leiderschap, verandert wanneer een aantal specifieke kenmerken van de respondent mee worden genomen in de analyse (zie voor een uitgebreid overzicht Stoker en Van der Velde, 2006). Wanneer de eigen manager van een respondent een vrouw is, dan scoort de androgyn manager als ideale leidinggevende het hoogst. Dit gebeurt ook bij respondenten die werken in een organisatie waar het percentage vrouwen op managementposities groter dan 20 procent is.

LEIDERSCHAPSKENMERKEN: LIGT HET AAN VROUWEN ZELF?

Ten slotte is onderzocht of het aan vrouwen zelf ligt. Er is gekeken naar eventuele verschillen in ambitie tussen mannen en vrouwen en het belang dat zij hechten aan het hebben van een privéleven. Bovendien is onderzocht of er verschil is in *self-efficacy* ofwel vertrouwen in eigen kunnen, gerelateerd aan het werk. Voor de totale groep respondenten geldt dat het veronderstelde verschil in ambitie tussen mannen en vrouwen niet voorkomt. Integendeel, vrouwen in deze steekproef geven aan hun carrière significant belangrijker te vinden dan mannen. Er is geen verschil in belang dat de mannen en vrouwen hechten aan het hebben van een privéleven.

Voor de groep managers in deze steekproef (van de ruim 3.000 respondenten gaven 1.432 aan zelf ook leiding te geven) geldt evenmin dat een bevestiging wordt gevonden voor het veronderstelde verschil tussen mannelijke en vrouwelijke managers. De deelnemende vrouwelijke managers zijn net zo ambitieus als hun mannelijke collega's. Bovendien vinden zij, naar eigen zeggen, hun privéleven zelfs minder belangrijk.

Het bestuderen van *self-efficacy* van vrouwen en mannen levert ten slotte ook geen bevestiging op voor de verklaring dat het aan vrouwen zelf ligt. In de totale groep medewerkers verschilt de score op *self-efficacy* niet significant tussen mannen en vrouwen. Ook voor de vrouwelijke managers geldt dat zij niet minder zelfverzekerd zijn dan hun mannelijke collega's.

4. Conclusie en discussie

De verschillende opinies en theorieën over sekse en leiderschap worden in dit onderzoek deels bevestigd en deels ontkracht. Het feminiene voordeel is niet aanwezig op de manier zoals Yukl dit beschrijft. Vrouwelijke managers worden door medewerkers niet meer dan mannelijke managers beschreven als zorgzaam en goed in interpersoonlijke vaardigheden. Wel is een verschil aangetroffen in de mate waarin de mannelijke en vrouwelijke managers als ongedifferentieerd en androgyn te typeren zijn. Mannelijke managers zijn in sterke mate vertegenwoordigd in de ongedifferentieerde groep, terwijl vrouwelijke managers procentueel meer in de androgyn categorie terug te vinden zijn. Bovendien blijkt dat ongedifferentieerde leidinggevers het laagste rapportcijfer krijgen, medewerkers met dergelijke leidinggevers het minst tevreden zijn met hun werk, en hun eigen afdeling ook als minder effectief waarnemen. Androgyn leiderschap vertoont juist de sterkste relatie met deze drie effectiviteitsindicatoren. Hieruit kunnen twee conclusies worden getrokken.

Allereerst lijkt het erop dat het weinig zinvol is om sekse te koppelen aan masculiniteit en femininiteit. De gegevens uit dit onderzoek laten zien dat een vergelijkbare hoeveelheid mannelijke en vrouwelijke managers getypeerd wordt als masculien en feminiën. Er zijn dus bijna net zoveel mannelijke managers te kenmerken door kwaliteiten als zorgzaam en invoelend als vrouwen, terwijl er ook ongeveer net zoveel vrouwelijke managers zijn die daadkrachtig zijn en richting geven als mannen.

In de tweede plaats lijkt de term *feminine advantage* niet erg passend. Immers, vrouwelijke managers zijn niet feminiëner dan mannelijke. Maar er blijkt wel een 'seksevoordeel' te zijn: de vrouwelijke managers scoren in dit onderzoek beter dan de mannelijke. Dat is niet omdat ze vooral zo feminiën zijn, maar omdat ze beschikken over zowel 'harde' of masculiene als 'zachte' of feminiene kwaliteiten. Er lijkt dus vooral sprake van een *androgynous advantage* ofwel androgyn voordeel. In deze studie kon onvoldoende onderzocht worden wat een mogelijke oorzaak of verklaring voor dit voordeel is. Een plausibele reden ligt in het feit dat vrouwelijke leidinggevers simpelweg erg goed moeten zijn, voordat ze als leidinggevende worden benoemd (zoals eerder al werd aangegeven door Eagly en Karau, 2002). Vrouwen moeten met andere woorden voldoen aan hogere standaarden dan mannen voordat ze als competent worden gezien (Ritter en Yoder, 2004).

Dit laatste lijkt te worden bevestigd door de onderzoeksresultaten met betrekking tot ideaal leiderschap en het eerder beschreven *gender disadvantage* dat vrouwen zouden ervaren bij het bereiken van leidinggevende posities. Ook in de

Nederlandse context blijken er stereotiepe beelden over de ideale leider te bestaan. Hoewel het merendeel van de respondenten aangaf geen voorkeur te hebben voor een man of vrouw als manager, is het *think manager-think masculine*-stereotype ook hier steeds aanwezig. De meeste respondenten beschreven hun ideale manager als masculien. Dit stereotiepe beeld is een waarschijnlijke verklaring voor het feit dat vrouwen niet doorstromen naar (hogere) managementposities (zie ook Heilman, 2001). De ideale manager is nog steeds de krachtige, dominante persoon, en vaak wordt daarbij eerder aan een man dan aan een vrouw gedacht.

De gepresenteerde onderzoeksresultaten laten zien dat dit vooroordeel op twee punten onjuist is. Het is allereerst niet het geval dat vooral mannelijke leidinggevenden als masculien te typeren zijn. Bovendien blijken vooral de androgyne leiders – in plaats van de masculiene – goed te scoren. Ook de stereotiepe opvattingen over het gebrek aan ambitie en het gebrek aan zelfvertrouwen van vrouwen zijn in dit onderzoek niet bevestigd.

Daarbij dient overigens benadrukt te worden dat de steekproef niet representatief is voor de totale Nederlandse beroepsbevolking. Allereerst betreft het hier zeer hoogopgeleide respondenten, die allemaal een HBO- of WO-opleiding hebben gevolgd. Bovendien zijn de meeste respondenten tussen de 25 en 45 jaar, aangezien de lezers in deze leeftijd een gratis abonnement op het tijdschrift *Intermediair* ontvangen. Uit onderzoek van Forsyth, Heiney en Wright (1997) blijkt dat er verschillen zijn tussen respondenten met meer liberale attitudes en respondenten met conservatieve opvattingen waar het de evaluatie van vrouwelijke managers betreft. Dit zou kunnen betekenen dat bijvoorbeeld ouderen of laagopgeleiden wellicht andere, meer traditionele opvattingen over stereotypes en vrouwelijke managers hebben. Aanvullend onderzoek onder een andere doelgroep is daarom gewenst.

Wat betekenen deze uitkomsten voor organisaties? Een van de meest voor de hand liggende aanbevelingen richting P&O-adviseurs en managers is dat zij de resultaten van dit onderzoek zouden kunnen zien als een stimulans om meer vrouwen op managementposities te benoemen. De relaties tussen leiderschaps-categorieën en effectiviteitsindicatoren laten zien dat vrouwelijke managers ten minste net zo goed en gedeeltelijk zelfs beter presteren dan hun mannelijke collega's. Bovendien kunnen zij daarmee een bijdrage leveren aan het verminderen van stereotiepe leiderschapsbeelden. Immers, wanneer een medewerker zelf een vrouw als manager heeft en wanneer hij/zij werkt in een organisatie met meer dan 20 procent vrouwen op managementposities, dan is het stereotiepe ideaalbeeld niet meer de masculiene maar de androgyne manager. Dit is in lijn met de redenering van Eagly en Carli (2003a) die stellen dat organisaties zelf actief een bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van sociale veranderingen door vrouwen te benoemen op (hoge) managementposities. Het benoemen van vrouwen op hoge leidinggevende posities kan namelijk leiden tot het zogenaamde *trickle-down-effect* (in Kroes en Mees, 2006): in de regel voeren vrouwelijke managers een vrouwvriendelijker beleid. Bovendien kunnen zij fungeren als rolmodellen. Ook kunnen de resultaten bijdragen aan de discussie over effectief leiderschap in organisaties. De door Yukl (2002) beschreven transitie naar feminien leiderschap

in de 21ste eeuw wordt in dit onderzoek niet ondersteund. Maar de onderzoeksresultaten wijzen wel op het belang van androgyn leiderschap, waarbij zowel de harde als zachte kwaliteiten van een manager belangrijk zijn. Dit zou implicaties kunnen hebben voor het trainen en ontwikkelen van leidinggevendenden in organisaties, zowel voor mannen als vrouwen.

Ten slotte zijn enkele maatschappelijke conclusies denkbaar om de verschillen tussen mannen en vrouwen te verkleinen en daarmee de arbeidsparticipatie van vrouwen te vergroten. Zo stelt Román (E. Stoker in *de Volkskrant*, 2006) voor om de overheid een belangrijke rol te laten spelen. Uit haar promotieonderzoek blijkt dat een onderbreking van de loopbaan, door het krijgen van kinderen, een blijvend negatief effect heeft op het carrièreverloop. En dat effect is voor vrouwen groter dan voor mannen. Bovendien maakt de levensloopregeling het nog erger: daar maken vooral vrouwen tijdens hun carrière gebruik van. Zij stelt (in *Trouw*, 18 oktober 2006) voor om het verlof dat in het kader van de levensloopregeling wordt opgenomen om voor de kinderen te zorgen, ten laste te laten komen van de levenslooprechten van beide ouders – allebei de helft. Als de man ziet dat hij toch de helft van de rekening betaalt, zal hij volgens haar eerder geneigd om ook voor de kinderen te zorgen.

Kroes en Mees (2006) pleiten ook voor een sterkere rol van de overheid. Zij stellen een gedragscode voor tussen overheid en bedrijfsleven, een zogenaamde *gender balance*. Wetgeving op dit terrein bestaat al in Noorwegen. Daar dienen ondernemingsbesturen uit minimaal 40 procent vrouwen en 40 procent mannen te bestaan. En ook in Spanje komt er vergelijkbare wetgeving aan (in Kroes en Mees, 2006). Het verplicht aanstellen van vrouwen op topmanagementposities is volgens hen de manier om de cultuur van stereotypes in organisaties te doorbreken.

Noot

1. Met dank aan het tijdschrift *Intermediair* dat de gelegenheid bood om de resultaten van dit onderzoek te publiceren.

Literatuur

- Bass, B.M. – *Bass & Stogdill's handbook of leadership : theory, research and managerial applications*. – 3rd edition. – New York : Free Press, 1990
- Bem, S.L. – Sex role adaptability : One consequence of psychological androgyny. – In: *Journal of Personality and Social Psychology* 31 (1975) p. 634-643
- Bem, S.L. – The measurement of psychological androgyny. – In: *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 42 (1974) p. 155-162
- Blake, R.R., en J.S. Mouton – *The managerial grid*. - Houston : Gulf, 1964
- Cheng, C. – Processes underlying gender-role flexibility : do androgynous individuals know more or know how to cope?. – In: *Journal of Personality* 73 (2005) p. 645-673

- Eagly, A.H., en L.L. Carli – Finding gender advantage and disadvantage : Systematic research integration is the solution. – In: *The Leadership Quarterly* 14 (2003b) p. 851-859
- Eagly, A.H., en L.L. Carli – The female leadership advantage : An evaluation of the evidence. – In: *The Leadership Quarterly* 14 (2003a) p. 807-834
- Eagly, A.H., en S.J. Karau – Role Congruity of Prejudice Toward Female leaders. – In: *Psychological Review* 109 (2002) p. 573-598
- Eagly, A.H., M.C. Johannesen-Schmidt, en M.L. van Engen – Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles : A Meta-Analysis Comparing Women and Men. – In: *Psychological Bulletin* 129 (2003) p. 569-591
- Eddleston, K.A., D.C. Baldridge, en J.F. Veiga – Toward modeling the predictors of managerial career success : Does gender matter?. – In: *Journal of Managerial Psychology* 19 (2004) p. 360-285
- Forsyth, D.R., M.M. Heiney, en S.S. Wright – Biases in Appraisals of Women Leaders. – In: *Group Dynamics* 1 (1997) p. 98-103
- Heilman, M.E. – Description and prescription : How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. – In: *Journal of Social Issues* 57 (2001) p. 657-674
- Heilman, M.E., C.J. Block, en R.F. Martell – Sex stereotypes : Do they influence perception of managers?. – In: *Journal of Social Behavior and Personality* 10 (1995) p. 237-252
- Kroes, N., en H. Mees – Meer vrouwen aan de top – desnoods verplicht. – In: *NRC Handelsblad*, 17 oktober 2006
- Mulders, R. – Glazen plafond 'bestaat wel'. – In: *Management Team* 28 (2006) 15, p. 14-16
- Nye, J.L., en D.R. Forsyth – The effects of prototype-based biases based on leadership appraisals : a test of leadership categorization theory. – In: *Small Group Research* 22 (1991) p. 360-379
- Pater, I.E. de – *Doing things right or doing the right thing : A new perspective on the gender gap in career success.* – Kurt Lewin Institute Dissertation Series. – Amsterdam : Kurt Lewin Institute, 2005
- Portegijs, Wil, Annemarie Boelens, en Linda Olsthoorn (red.) – *Emancipatiemonitor 2004.* – SCP-publicatie 2004/19. – Den Haag : Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek, 2004
- Portegijs, Wil, Brigitte Hermans, en Vinodh Lalta (red.) – *Emancipatiemonitor 2006.* – SCP-publicatie 2006/22. – Den Haag : Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek, 2006
- Powell, G.N., D.A. Butterfield, en J.D. Parent – Gender and Managerial Stereotypes : have the times changed?. – In: *Journal of Management* 28 (2002) p. 177-193
- Powell, G.N., en D.A. Butterfield – The 'good' manager : Did androgyny fare better in the 1980s?. – In: *Group and Organization Studies* 14 (1989) p. 216-233
- Powell, G.N., en D.A. Butterfield – The 'good' manager : Masculine or androgynous?. – In: *Academy of Management Journal* 22 (1979) p. 395-403
- Ritter, B.A., en J.D. Yoder – Gender differences in leader emergence persist even

- for dominant women : an updated confirmation of role congruity theory. – In: *Psychology of Women Quarterly* 28 (2004) p. 187-193
- Schein, V.E. – A global look at psychological barriers to women's progress in management. – In: *Journal of Social Issues* 57 (2001) p. 675-688
- Schein, V.E. – Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. – In: *Journal of Applied Psychology* 60 (1975) p. 340-344
- Schein, V.E. – The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. – In: *Journal of Applied Psychology* 57 (1973) p. 95-100
- Szesny, S. – A Closer Look Beneath the Surface : Various Facets of the Think-Manager-Think-Male Stereotype. – In: *Sex roles* 49 (2003) p. 353-363
- Simmons, W.W. – When it comes to choosing a boss, Americans still prefer men. – In: *the Gallup Poll News Service Web site*: <http://www.gallup.com> (11 January 2001)
- Stoker, E. – Werkende vrouw dupe van levensloopregeling. – In: *de Volkskrant*, 17 oktober 2006
- Stoker, J., en E. de Vos – Intermediairs grote leiderschapsonderzoek. – In: *Intermediar* 40 (2005) p. 14-17
- Stoker, J.I. – *Leidinggeven aan zelfstandige taakgroepen*. -Assen : Van Gorcum, 1998
- Stoker, J.I., en M. van der Velde – *Gender and leadership : factors changing managerial stereotypes*. – Paper gepresenteerd op de 'EAESP Small Group Meeting on Gender and Career Advancement', Otterlo, 14-16 juni 2006
- Stoker, J.I., en N.J. Kolk – *Grip op leiderschap*. – Deventer : Kluwer, 2003
- Vecchio, R.P. – In search of gender advantage. – In: *The Leadership Quarterly* 14 (2003) p. 835-850
- Vecchio, R.P. – Leadership and Gender Advantage. – In: *The Leadership Quarterly* 13 (2002) p. 643-671
- Velde, M.E.G. van der, C.J.H. Bossink, en P.G.W. Jansen – Gender differences in the determinants of the willingness to accept an international assignment. – In: *Journal of Vocational Behavior* 66 (2005) 81-103
- Vianen, A.E.M. van, en A.H. Fischer – Illuminating the glass ceiling : The role of organizational culture preferences. – In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75 (2002) p. 315-337
- Willemsen, T.M. – Gender typing of the successful manager – A stereotype reconsidered. – In: *Sex roles* 46 (2002) p. 385-391
- Yukl, G. – *Leadership in organizations*. – 5e editie. – Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall, 2002