

GENDERVERSCHILLEN IN DE LEIDERSCHAPSCOMPETENTIES VAN LEIDINGGEVENDEN IN HET ONDERWIJS



Een interdisciplinair onderzoek naar genderverschillen in de leiderschapscompetenties van Nederlandse leidinggevenden in het onderwijs en het belang dat gehecht wordt aan deze leiderschapscompetenties voor de organisatie, aan de hand van Zenger | Folkman 360 graden feedback.

Melissa Twemlow

Studentnummer: 10180613

Eerste begeleider: Otilie Kranenburg

Tweede begeleider: Dorine Greshof

Algemene Sociale Wetenschappen

Universiteit van Amsterdam

Datum: 26 januari 2015

Voorwoord

Voor u heeft u de scriptie ‘Genderverschillen in de leiderschapscompetenties van leidinggevend in het onderwijs’. Hiermee sluit ik met trots mijn bachelor Algemene Sociale Wetenschappen aan de Universiteit van Amsterdam af. Van september 2014 tot en met januari 2015 ben ik bezig geweest met het combineren van zowel het schrijven van deze scriptie als het stagelopen bij CBE. In opdracht van mijn stagebedrijf, CBE, heb ik een kwantitatief onderzoek gedaan naar de genderverschillen in leiderschapscompetenties van Nederlandse leidinggevend in het onderwijs. Bij CBE heb ik mij voornamelijk bezig gehouden met activiteiten rond de leiderschapsmethode Zenger|Folkman, waarvan CBE de enige Nederlandse partner is. Tussen 2011 en 2014 heeft CBE met de resultaten van de Zenger|Folkman 360 graden feedback vragenlijst een rijke dataset opgebouwd die ik voor dit onderzoek mocht gebruiken. Ik wil graag Margareth de Wit en Annemarie Hoogerhuis van CBE bedanken voor het delen van hun kennis over de Zenger|Folkman leiderschapsmethode en het uitwisselen van interessante ideeën. Het dagelijks bezig zijn met Zenger|Folkman in zowel de praktijk als in onderzoek, heeft het vraagstuk leiderschap voor mij meer tot leven gebracht.

Het schrijven van deze scriptie heb ik niet alleen gedaan. Daarvoor wil ik ten eerste mijn scriptiebegeleider Otilie Kranenburg bedanken voor de goede begeleiding tijdens het scriptieproces. Zij kwam met de nodige kritische tips en suggesties, maar zorgde er ook voor dat ik knopen ging doorhakken. Ten tweede wil ik Dorine Greshof, mijn tweede begeleidster, bedanken voor het lezen van mijn scriptie en het geven van bruikbare feedback. Ten slotte wil ik mijn vriend Reinier bedanken voor het luisterend oor dat hij geboden heeft. Al die verhalen over het succes van vrouwelijke leidinggevend heeft hij als man toch allemaal maar overleefd. Al met al kijk ik met tevreden blik terug op dit scriptieproces.

Met trots presenter ik u het eindresultaat!

Amsterdam, januari 2015

Samenvatting

In dit kwantitatieve onderzoek is gekeken of er een genderverschil bestaat tussen de leiderschapscompetentieprofielen van Nederlandse leidinggevenden in het onderwijs, bij de beoordeling door hun directe werkomgeving. Bovendien is gepoogd antwoord te krijgen op de vraag of deze competentieprofielen overeen komen met de competenties die van belang worden geacht voor hun organisatie. Hierbij is gebruik gemaakt van de 16 leiderschapscompetenties van Zenger & Folkman die vallen onder vijf competentieclusters, waarbij is gekeken naar vier respondentgroepen die een mannelijke of vrouwelijke leidinggevende hebben beoordeeld en belang hebben gehecht aan alle competenties. Het interdisciplinaire onderzoek heeft inzichten uit de sociologie, psychologie en human resources management geïntegreerd om een zo compleet mogelijk beeld te geven. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van 8407 360 graden feedback beoordelingen van 412 leidinggevenden uit het onderwijs. Hiervan waren er 205 mannelijke leidinggevenden en 207 vrouwelijke leidinggevenden. Zoals eerdere onderzoeken al hebben aangetoond, is ook uit dit onderzoek gebleken dat vrouwelijke leidinggevenden significant hoger worden beoordeeld op de totale leiderschapsbeoordeling door managers, collega's en direct ondergeschikten. Daarnaast is er geen significant genderverschil gevonden in de competenties die door de directe werkomgeving en de leidinggevenden zelf als belangrijkste worden geacht voor de organisatie, namelijk de competentiecluster interpersoonlijke vaardigheden. De zelfbeoordeling op de leiderschapscompetenties toont bovendien een zelfonderschatting van vrouwelijke leidinggevenden en een zelfoverschatting van mannelijke leidinggevenden aan, ten opzichte van de beoordeling door de directe werkomgeving. Geconcludeerd kan worden dat vrouwelijke leidinggevenden, met uitzondering van hun managers, door de directe werkomgeving significant hoger worden beoordeeld op de leiderschapscompetenties die van belang worden geacht voor de organisatie. Daarmee zou gesteld kunnen worden dat vrouwen effectievere leiders zijn dan mannen op de beoordeelde leiderschapsrol. De maatschappelijke betekenis van deze resultaten is dat meer vrouwen gestimuleerd en ontwikkeld moeten worden om leidinggevende rollen in het onderwijs te vervullen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting.....	4
1. Inleiding	7
2. Theoretisch kader.....	9
2.1 Leiderschap	9
2.1.1. Trait-theorie	10
2.1.2. Situationeel leiderschap	10
2.1.3. Transformationeel leiderschap.....	12
2.1.4. Leiderschapsvaardigheden.....	13
2.2 Genderverschillen in leiderschapscompetenties	13
2.2.1 Definitie competenties	13
2.2.2. Definitie genderverschillen.....	14
2.2.3. Genderverschillen in leiderschapscompetenties	14
2.3 360 graden feedback	18
2.3.1 Genderverschillen in de beoordeling van leiderschapscompetenties door respondentgroepen	19
2.4 Belang dat respondentgroepen hechten aan leiderschapscompetenties	23
2.5 Interdisciplinariteit.....	24
3. Probleemstelling	26
3.1 Doel van het onderzoek	26
3.2 Onderzoeksvraag en deelvragen	26
3.3 Hypotheses.....	27
3.4 Maatschappelijke relevantie.....	32
3.5 Wetenschappelijke relevantie	34
4. Methode	35
4.1 Onderzoeksstrategie	35
4.2 Onderzoeksdesign en –methode	35
4.3 Onderzoekspopulatie.....	37
4.4 Operationalisering.....	39
4.4.1. Operationalisering onafhankelijke variabelen	39
4.4.2. Operationalisering afhankelijke variabelen	39
4.5 Data-analyse.....	43
4.6 Ethische kwesties	44
5. Resultaten.....	45

5.1 Data-preparatie.....	45
5.2 Aannames testen	46
5.2.1 Normale verdeling	47
5.2.2. Homogeniteit van de variantie	47
5.2.3. Data op het goede meetniveau	47
5.2.4. Onafhankelijke scores	48
5.2.5. Onafhankelijkheid van de errors	48
5.2.6. Geen perfecte multicollineariteit.....	48
5.3 Resultaten van de toetsen.....	49
5.3.1. Resultaten deelvraag 1	49
5.3.2. Resultaten deelvraag 2	52
5.3.3. Resultaten deelvraag 3	54
5.3.4. Resultaten deelvraag 4	57
5.3.5. Resultaten deelvraag 5	60
5.3.6. Resultaten exploratieve analyses	63
6. Conclusie.....	64
7. Discussie	71
8. Reflectie	72
8. Literatuurlijst.....	75
9. Bijlagen	83
9.1. Bijlage 1: Tabellen resultaten	83
9.2. Bijlage 2: Zenger & Folkman 360 graden feedback stellingen	94

1. Inleiding

Een gelijk aantal mannen en vrouwen in leidinggevendenposities is een belangrijke indicator om te beoordelen of gendergelijkheid in de hedendaagse samenleving is bereikt. Ondanks een toename van het aantal Westerse vrouwen met toegang tot een functie als leidinggevende, is dit aantal nog niet gelijk verdeeld over mannen en vrouwen. In Nederland is 60% van de leidinggevenden in de zorg een vrouw, in het onderwijs is dit 32% en in het bedrijfsleven 12% (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2009). Met zo'n laag percentage vrouwen in management posities, staat Nederland in 2014 wereldwijd op één van de laagste posities (Grant Thornton, 2014). Bovendien bekleden vrouwen vaker lagere leidinggevendenfuncties dan mannen. Een oorzaak die vaak wordt gegeven voor deze ongelijke verdeling in leiderschapsposities is dat er een genderverschil zou bestaan in de leiderschapscompetentieprofielen van mannen en vrouwen. Gender wordt binnen de feministische stroming binnen de sociologie gedefinieerd als de “sociaal geleerde gedragingen die geassocieerd worden met mannelijkheid en vrouwelijkheid” (Ritzer, 2012, p. 455).

Vanuit onder andere de psychologie wordt veel onderzoek gedaan naar de verschillen tussen vrouwelijk en mannelijk leiderschap, waarbij het stereotyperende beeld van leiders veelal mannelijk wordt beschreven (Eagly & Sczesny, 2009; McGlasham, Wright, & McCormick, 1995). Volgens het wereldwijde *think-manager-think male* fenomeen associëren zowel mannen als vrouwen een succesvolle leider met een man (Schein, 2001). Ondanks dit fenomeen en het lage aantal vrouwen in leidinggevende posities kan in het algemeen gesteld worden dat mannen en vrouwen als leiders even effectief zijn (Eagly & Johnson, 1990; Eagly, Karau, & Makhijani, 1995). Aangezien leiderschapscompetenties een significant effect hebben op leiderschapseffectiviteit, worden genderverschillen in psychologische onderzoek steeds vaker onderzocht door te kijken naar de competentieprofielen van leiders (Shahmandi, Silong, & Ismail, 2012). Meerdere leiderschapstheorieën, die beschreven zullen worden, hebben hun invloed achtergelaten op de aspecten waaruit het begrip competenties is opgebouwd. Competenties zijn namelijk “een combinatie van kennis, vaardigheden, attributen, motivatie en persoonlijk kenmerken die een individu in staat stellen om effectief te handelen in een bepaalde situatie” (Spencer & Spencer, 1993, p.9).

In dit onderzoek zal door middel van 360 graden feedback worden gekeken hoe leidinggevenden beoordeeld worden op de leiderschapscompetenties ontwikkeld door Zenger

& Folkman (2014). 360 graden feedback is een vragenlijst waar mensen in de directe werkomgeving instaat worden gesteld om feedback te geven op het gedrag van de beoordeelde (Edwards & Ewen, 1996). Het doel van dit onderzoek is te ontdekken of er een verschil bestaat tussen het leiderschapscompetentieprofiel van mannelijke- en vrouwelijke leidinggevendenden bij de beoordeling door hun directe werkomgeving. Het is hierbij van groot belang voor een organisatie dat de leidinggevendenden zelf, hun managers, collega's en direct ondergeschikten het eens zijn met betrekking tot de leiderschapscompetenties die van belang worden geacht voor de organisatie (Wilcox King, Fowler, & Zeithaml, 2001). Daarom zal in dit onderzoek, als toevoeging op de bestaande wetenschappelijke literatuur, ook gekeken worden naar het belang dat voor de organisatie gehecht wordt aan de leiderschapscompetenties bij de beoordeling door de directe werkomgeving. Daarmee kan dit onderzoek uitwijzen of het competentieprofiel van mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden overeenkomt met de leiderschapscompetenties die van belang worden geacht voor de organisatie.

In dit onderzoek zullen leidinggevendenden uit het onderwijs in Nederland als casus worden gebruikt. Ook in deze sector bestaat grote genderongelijkheid op leidinggevendendenposities. Alleen al in het primair onderwijs is 70% van de leidinggevendenden mannelijk (AStri in opdracht van Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, 2006). Dit onderzoek kan aantonen of het terecht is dat mannelijke leidinggevendenden deze leiderschapsrollen bekleden of dat er gepoogd moet worden om meer vrouwen aan te trekken. Er zal getracht worden door middel van dit interdisciplinaire onderzoek, vanuit de psychologie, sociologie en human resources management, bij te dragen aan de aanhoudende maatschappelijke en wetenschappelijke discussie die bestaat omtrent genderverschillen in leiderschap.

2. Theoretisch kader

In dit onderzoek staat leiderschap en met name leiderschapsontwikkeling aan de hand van leiderschapscompetenties centraal. Er wordt getracht te ontdekken of de competenties van vrouwelijke en mannelijke leidinggevendens verschillen. Bovendien zal onderzocht worden of er genderverschillen bestaan in het belang dat toegekend wordt aan de leiderschapscompetenties voor hun organisatie, bij beoordeling door de leidinggevendens zelf en de mensen in hun directe werkomgeving. Als casus zal in dit onderzoek gekeken worden naar Nederlandse leidinggevendens in het onderwijs. Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zal als eerste gekeken worden naar het concept leiderschap door inzicht te bieden in de verschillende stromingen die effectief leiderschap verklaren. Vervolgens zal worden ingegaan op het concept competenties. Hierbij zal gekeken worden naar de rol die gender volgens de literatuur heeft op leiderschapscompetenties. Scoren mannen bijvoorbeeld beter op bepaalde leiderschapscompetenties? Tot slot zal ingegaan worden op 360 graden feedback, het meetinstrument in dit onderzoek. Hierbij zal bovendien gekeken worden naar genderverschillen in de beoordeling van de managers, collega's, direct ondergeschikten en die van de leidinggevendens zelf.

2.1 Leiderschap

Theorieën, modellen en definities met betrekking tot leiderschap veranderen continu als gevolg van de veranderingen in de manier waarop werk georganiseerd is en de toenemende complexiteit van werk (Danserau, Seitz, Chiu, Shaughnessy, & Yammarino, 2013). De afgelopen 150 jaar zijn er verschillende dominante opvattingen geweest over de definitie van leiderschap en de kenmerken van leiders. Tot dusver is er nog steeds geen universele consensus over het begrip 'leiderschap'. Toch zijn er volgens Northouse (2013) vier gelijkenissen te ontdekken die terugkomen in de vele definities die over leiderschap bestaan. Ten eerste kan leiderschap gezien worden als een proces tussen een leider en volgers. Ten tweede gaat leiderschap over het hebben van sociale invloed op volgers. Ten derde komt leiderschap op meerdere niveaus in een organisatie voor, namelijk op individueel, team, groep en organisatieniveau. Tot slot draait leiderschap om het behalen van gestelde doelen. Gebaseerd op deze vier overeenkomsten tezamen kan leiderschap gedefinieerd worden als "een proces waarbij een individu een groep individuen beïnvloedt om een gemeenschappelijk doel te bereiken (Northouse, 2013, p. 3)."

2.1.1. Trait-theorie

Eén van de traditionele theorieën over leiderschap, afkomstig uit de psychologie, is de *trait*-theorie. De trait-theorie is gebaseerd op de opvatting die aan het einde van de 19^e eeuw bestond over leiderschap. Men was er destijds van overtuigd dat effectief leiderschap gebaseerd was op persoonlijkheid. Dit wil zeggen dat effectieve leiders zouden beschikken over een combinatie superieure eigenschappen die van generatie op generatie worden overgedragen (Zaccaro, 2007). De praktische implicatie van deze theorie is dat leiderschapskwaliteiten aangeboren zijn en daarmee niet geleerd of ontwikkeld kunnen worden. Aangezien er geen mogelijkheden zijn om leiderschapsontwikkeling te onderzoeken, stellen House, Shane, en Herold (1996) de relevantie van deze theorie voor de toekomst in twijfel. Na een periode van empirische afwijzing in de jaren '80 van de vorige eeuw (Kenny & Zaccaro, 1983), is de 'trait'-theorie recentelijk weer teruggekeerd in onderzoek naar leiderschap. Meerdere onderzoeken hebben aangetoond dat persoonlijkheidskenmerken en persoonlijke attributen een voorspeller zijn voor leiderschapseffectiviteit (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002; Peterson, Smith, Martorana, & Owens, 2003). Uit een ander recent onderzoek blijkt dat zeven vrouwelijke eigenschappen (balans, geduld, medeleven, gulheid, kwetsbaarheid, empathie en inclusiviteit) sterk gecorreleerd zijn met effectief leiderschap (Buchanan, 2013). Naast deze zeven eigenschappen wordt gesteld dat vrouwelijke in tegenstelling tot mannelijke leidinggevendenden beschikken over de unieke eigenschap om zich aangetrokken te voelen tot complexe problemen en deze ook graag willen aanpakken (Swisher & Dai, 2014). Ook heeft een recentelijke meta-analyse aangetoond dat er een significant verband bestaat tussen de intelligentie van de leiders en effectief leidinggeven (Judge, Piccolo, & Ilies, 2004). Ondanks het feit dat geen enkele karaktertrek op zichzelf effectief leiderschap kan verklaren, lijken persoonlijkheidskenmerken zoals intelligentie en geordendheid wel van invloed te zijn op effectief leiderschap (Arnold & Randall, 2010, p. 556).

2.1.2. Situationeel leiderschap

De reactie vanuit de organisatiepsychologie op de 'trait'-theorie is de situationeel leiderschapsbenadering, waarbinnen Fiedler's contingentie model (1967) het eerst en meest uitgebreid onderzocht is. Het contingentie model vertrekt vanuit de 'trait'-theorie en gedragsmodellen, door te beweren dat de psychologische oriëntatie van de leider invloed heeft op de prestaties van de werknemers. Fiedler's model (1978) stelt dat effectief leiderschap het resultaat is van een wisselwerking tussen leiderschapsstijlen en situationele gunstigheid, de kenmerken van de situatie waarin de leider werkt. De reden hiervoor is dat

effectieve leiders hun gedrag, en daarmee hun leiderschapsstijl, moeten aanpassen aan de situatie die zich voordoet. Volgens Fiedler (1978) zijn er twee algemene leiderschapsstijlen. Ten eerste taak georiënteerd leiderschap, waarbij de prioriteit van de leider ligt op het afmaken van taken op een hoog niveau. Bij taak georiënteerd leiderschap ligt de nadruk op vier factoren, namelijk het plannen van de taken, duidelijk maken wie welke taken uitvoert, de voortgang bijhouden en de kwaliteit van de taakuitvoering waarborgen (Yukl, 1999). Dit is niet hetzelfde als transactioneel leiderschap beschreven door Burns (1978). Het gaat er bij taak georiënteerd leiderschap, net als bij transactioneel leiderschap, om dat de medewerkers bewust worden van het belang van hun bijdrage, waardoor ze meer gemotiveerd raken om het groepsbelang na te streven. Maar taak georiënteerd leiderschap is in tegenstelling tot transactioneel leiderschap niet gebaseerd op ruilhandel, dat wil zeggen bij het wel of niet behalen van gestelde doelen worden medewerkers beloond dan wel gestraft. Een taak georiënteerde leider houdt namelijk fysieke en emotionele afstand tot zijn of haar medewerkers die de doelen vervullen en beloont hen niet zodra een taak is vervuld (Bass, 2008).

Naast taak georiënteerd leiderschap kan relationeel leiderschap beschreven worden als leiderschapsstijl. Hierbij ligt de nadruk van de leider op het vormen van een goede relatie met ondergeschikten gebaseerd op wederzijds vertrouwen. De leiderschapsstijl die de leider kan toepassen om zo effectief mogelijk te zijn, hangt af van hoe gunstig de situatie is. Fiedler (1978) stelt dat de situatie gunstig is als er een hoge mate van wederzijds vertrouwen en respect is tussen de leider en de medewerkers, als de uit te voeren taak duidelijk en controleerbaar is en als de medewerkers de macht van de leider accepteren. Uit een onderzoek op basis van ruim 28 duizend psychometrische testen die wereldwijd zijn afgenomen blijkt dat vrouwen in vergelijking met mannelijke leidinggevendens vijftien procent hoger scoren op altruïsme en twaalf procent hoger op sociaal zelfvertrouwen (Hudson, 2014). De uitkomsten van Fiedler's contingentie theorie (1978) stellen dat taak georiënteerde leiders het meest effectief zijn als zij zich in een situatie bevinden die enerzijds extreem gunstig of anderzijds extreem ongunstig is. Relationele leiders zijn het meest effectief in een situatie die neutraal is. De verwachting binnen dit onderzoek is dat vrouwelijke leidinggevendens effectiever zijn in een neutrale situatie aangezien zij meer eigenschappen hebben die overeenkomen met een relationele leider ten opzichte van mannen die meer zou in extreem gunstige of extreem ongunstige situaties effectief zijn door hun taak georiënteerde eigenschappen.

2.1.3. Transformationeel leiderschap

De kritiek op de contingentie theorie van Fiedler is dat het model niet de effectiviteit van leiderschap in alle gegeven situaties kan verklaren. In tegenstelling tot het kijken naar welke leider past in een bepaalde situatie, kijkt de transformationele leiderschapsbenadering naar bepaalde functies die belangrijk zijn voor alle leiders in elke situatie. Burns (1978) gebruikte voor het eerst het woord ‘transformationeel’ in de leiderschapscontext. Transformationele leiders motiveren en inspireren hun medewerkers en versterken het moraal van het team (Burns, 1978). Volgens Callens (2003) moet transformationeel leiderschap gezien worden als een proces waarbij de leider het belang van het team hoger stelt dan die van de medewerkers of zichzelf. Bass (1985) bouwt verder op de ideeën van Burns door vanuit de psychologie vier dimensies op te stellen voor effectief transformationeel leiderschap. Ten eerste, is geïdealiseerde invloed een belangrijk aspect van transformationele leiderschap, waarbij de leiders invloed uitoefenen door een rolmodel voor de medewerkers te zijn. Zo heeft de leidinggevende invloed op de ideologie en idealen van medewerkers. Bovendien resulteert deze charismatische invloed van de leiders in volledig vertrouwen door de medewerkers, waardoor zij toegewijd zijn om de taken uit te voeren. Er bestaat een significante voorspellende relatie tussen emotionele intelligentie en het hanteren van een transformationele leiderschapsstijl (Mandell & Pherwani, 2003). Hetzelfde onderzoek stelt bovendien dat de gender van de leidinggevende geen invloed heeft op deze voorspellende relatie. Ten tweede weet de leider medewerkers te inspireren, onder meer via een inspirerende visie te verkondigen en door doelen en hoge verwachtingen te communiceren. De leider neemt zijn verantwoordelijkheid als voorbeeldfunctie. Gesteld wordt dat vrouwelijke leidinggevendenden vier procent hoger scoren op optimisme en tien procent op sociale vaardigheden dan mannen, waardoor zij beter in staat zouden zijn om hun medewerkers mee te nemen in hun visie (Hudson, 2014). Ten derde biedt de transformationele leider individuele aandacht aan de medewerkers. Door belangstelling te tonen in de ontwikkeling van elke individuele medewerker kan de leider gezien worden als een coach en mentor. Ten slotte biedt een transformationele leider intellectuele stimulans door de medewerkers uit te dagen om na te denken over oplossingen voor bestaande organisatorische problemen. Daarmee verwacht de leider onafhankelijkheid en zelfstandigheid van de medewerkers om met vernieuwende oplossingen te komen. Aan de hand van deze vier dimensies zal onderzocht worden of er genderverschillen bestaan in de beoordeling op transformationeel leiderschap door de leidinggevendenden zelf en hun directe werkomgeving.

2.1.4. Leiderschapsvaardigheden

Naast het kijken naar gedragingen die van invloed zijn op het effectief leidinggeven, is het essentieel om te kijken naar de rol van vaardigheden en kennis op leiderschap. Het beschikken over vaardigheden om problemen op te lossen binnen een organisatie is ook mede bepalend voor effectief leiderschap (Mumford, Zaccaro, Harding, & Jacobs, 2000). Het effectief leidinggeven in een organisatie wordt beïnvloed door technische en sociale vaardigheden die opgedaan zijn in eerdere werk gerelateerde ervaringen en educatie (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996). De mate van effectiviteit van leidinggevendens stijgt zodra er een toename is in het niveau van probleemoplossende vaardigheden, systeem vaardigheden, sociale vaardigheden en kennis (Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro, & Reiter-Palmon, 2000). Scouller (2011) voegt hieraan toe dat leidinggevendens hun eigen tekortkomingen op het gebied van technische kennis en vaardigheden moeten kennen en blijven ontwikkelen. Aan de hand van de leiderschapscompetenties die in dit onderzoek door de leidinggevendens en hun directe werkomgeving worden beoordeeld, kan bekeken worden in hoeverre er een gendersverschil bestaat in onder andere de mate waarin zij beschikken over deze technische en sociale vaardigheden. Hiervoor zal eerst getracht worden om inzicht te geven in wat competenties zijn en welke gendersverschillen in leiderschapscompetenties eerder onderzoek heeft aangetoond.

2.2 Gendersverschillen in leiderschapscompetenties

2.2.1. Definitie competenties

Meest recentelijk is de competentiebenadering binnen leiderschap ontstaan (Müller & Turner, 2010), die onderdelen van alle eerder beschreven leiderschapsbenaderingen omvat. Uit de ‘trait’-benadering kwam het belang van persoonlijke kenmerken en attributen naar voren als belangrijke karakteristieken van effectief leiderschap. Ook toonde deze stroming aan dat aangeboren intelligentie, zowel IQ als emotionele intelligentie, invloed heeft op excellent leiderschap. Onderzoek toont aan dat mannelijke en vrouwelijke leidinggevendens evenveel beschikken over emotionele intelligentie (Swisher & Dai, 2014). Daarnaast kwam uit de situationele benadering op leiderschap het belang van de context naar voren. De transformationele leiderschapsopvatting liet vervolgens zien dat leiders het meest effectief functioneren als zij een rolmodel zijn voor hun medewerkers die zorgt voor een inspirerende visie, motivatie, vertrouwen en intellectuele stimulans. Ten slotte bouwen leidinggevendens over de jaren bepaalde vaardigheden op die bijdragen aan de mate waarin zij bekwaam zijn om goed leiding te kunnen geven. Al deze opvattingen tezamen dragen bij aan de

synthetische definitie van competenties, namelijk “een combinatie van kennis, vaardigheden, attributen, motivatie en persoonlijk kenmerken die een individu in staat stellen om effectief te handelen in een bepaalde situatie” (Spencer & Spencer, 1993, p.9). Deze nieuwe competentie gerichte benadering van leiderschap stelt in tegenstelling tot de persoonlijkheidskenmerken van de ‘trait’-theorie dat competenties (deels) geleerd en ontwikkeld kunnen worden (Geoghegan & Dulewicz, 2008). De meeste competenties worden door organisaties vaak beschreven in de vorm van functies of processen (Horey & Fallesen, 2003). In dit onderzoek wordt dit ook gedaan door middel van beschrijvende stellingen in de 360 graden feedback die tezamen een leiderschapscompetentie meten. Voordat gekeken kan worden naar eerder gevonden verschillen tussen mannen en vrouwen in leiderschapscompetenties zal dieper ingegaan worden op het begrip genderverschillen.

2.2.2. Definitie genderverschillen

Vanaf de jaren '50 van de vorige eeuw is gender een belangrijk begrip binnen de sociologie. Sinds omstreeks 1970 heeft de feministische theorie binnen de sociologie het mogelijk gemaakt voor mensen om het verschil te onderscheiden tussen biologische attributen die geassocieerd worden met een man en vrouw, namelijk sekseverschillen (Ritzer, 2012). Bovendien heeft deze theorie gender gedefinieerd als de “sociaal geleerde gedragingen die geassocieerd worden met mannelijkheid en vrouwelijkheid” (Ritzer, 2012, p. 455). De verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke sociaal geleerde gedragingen kunnen daarmee gezien worden als genderverschillen. Genderverschillen kunnen, vanuit de feministische theorie binnen de sociologie, gezien worden als een sociaal construct dat niet afkomstig is uit de natuur maar is gecreëerd door mensen als gevolg van de processen in het groepsleven. Kortom, er wordt in dit onderzoek gesproken over gender, waarbij onderscheidt gemaakt wordt tussen mannelijk en vrouwelijk, in plaats van sekse, waarbij gesproken wordt over mannen en vrouwen. Samenlevingen hebben over het algemeen vaak een tweedelig gender systeem waarin iedereen gecategoriseerd kan worden als een man of als vrouw, waarbij de gedragingen mannelijk dan wel vrouwelijk zijn. Dat zal in dit onderzoek ook gedaan worden, maar eerst zal gekeken worden wat eerder onderzoek naar genderverschillen in leiderschapscompetenties heeft aangetoond.

2.2.3. Genderverschillen in leiderschapscompetenties

Spendlove (2007) beweert dat er in de afgelopen tien jaar een verschuiving heeft plaatsgevonden in het onderzoek naar leiderschapseffectiviteit waarbij de nadruk nu ligt op het identificeren van leiderschapscompetenties. Deze nadruk op competenties in het

onderzoeksveld is mede te danken aan de bevinding dat competenties een significant effect hebben op leiderschapseffectiviteit (Shahmandi, Silong, & Ismail, 2012). De vraag die hierbij gesteld kan worden, is of er verschillen bestaan in de leiderschapscompetenties waarover mannen dan wel vrouwen in leidinggevende functies beschikken. In het algemeen kan gesteld worden dat mannen en vrouwen even effectief zijn als leiders (Eagly & Johnson, 1990; Eagly, Karau, & Makhijani, 1995).

2.2.3.1. *Mannelijk stereotype beeld leidinggevend*

Vanuit theoretisch oogpunt kunnen de genderverschillen in leiderschapscompetenties verklaard worden door de *role congruity* theorie (Eagly & Karau, 2002). Deze psychologische theorie stelt dat er een discrepantie bestaat tussen de rol van het vrouwelijke geslacht en de typische rol van leidinggevend. De reden hiervoor zou zijn dat de rol van leidinggevend meer stereotyperend is voor mannen dan voor vrouwen, waardoor vrouwen negatiever beoordeeld zouden worden op hun rol als leidinggevend (Eagly & Karau, 2002). Uit de meta-analyse van Eagly, Karau, & Makhijani (1995) blijkt dat mannelijke leiders effectiever zijn dan vrouwelijke leiders als de leiderschapsrol op een mannelijke manier beschreven wordt. Het stereotyperende beeld van leiders blijkt uit meerdere onderzoeken inderdaad mannelijk te worden beschreven (Eagly & Sczesny, 2009; McGlashan, Wright, & McCormick, 1995). Het beeld dat bestaat van een doorsnee leider is een man, waardoor het voor vrouwen vanaf het begin al lastiger is om hun leiderschapscompetenties te tonen en geaccepteerd te worden als leider (Eagly, 2007). Begin jaren '70 vond Schein (1973) in haar onderzoek dat de eigenschappen die aan een leider werden toegeschreven meer overeenkwamen met de beschrijving van een typische man dan een vrouw. 95 procent van de mannelijke en vrouwelijke leidinggevend in de Verenigde Staten associeerden toentertijd eerder een man dan een vrouw met een succesvolle leidinggevende. Schein (1973) noemt dit verschijnsel het *think-manager-think-male* fenomeen. Sindsdien is dit onderzoek recentelijk bevestigd (Schein, 2001), zelfs als een globaal fenomeen (Schein, Mueller, Lituchy, & Liu, 1996).

Mannen worden beschreven als agentisch (agressief, ambitieus, dominant en zelfverzekerd), terwijl vrouwen als meer gemeenschappelijk (affectief, behulpzaam, vriendelijk en interpersoonlijk) gezien worden (Eagly & Sczesny, 2009). Dit komt overeen met de terugkerende bevindingen over genderverschillen in leiderschap dat vrouwen in leidinggevende posities over het algemeen meer communicatief, coöperatief en zorgzaam

zijn, in tegenstelling tot mannen die meer taak georiënteerd leidinggeven (Anderson & Hansson, 2011). Bij taak georiënteerde leiderschap ligt de focus op het behalen van taken die door de medewerkers van de leider worden uitgevoerd (Bass, 1985). Er zijn meerdere gedragingen die deze leiderschapsstijl beschrijven, zoals het definiëren van groepsactiviteiten (Fleishman, 1951), resultaatgericht zijn (Cartwright & Zander, 1960; Indvik, 1986) en het benadrukken van de productie en zijn voortgang (Blake & Mouton, 1964).

2.2.3.2. Genderverschillen Belbin teamrollen

Ook in teamverband is er aansluiting gevonden bij de eerder genoemde onderzoeken die stellen dat mannen meer taak georiënteerd leidinggeven (Anderson & Hansson, 2011) en als agentisch worden beschouwd (Eagly & Sczesny, 2009). Uit het onderzoek van Anderson en Sleaf (2004) naar de genderverschillen in de Belbin teamrollen test blijkt dat mannen zichzelf significant hoger scoren op de rol 'voorzitter' terwijl vrouwen zichzelf hoger scoren op de rol 'groepswerker' (Anderson & Sleaf, 2004). Deze rol als voorzitter houdt in dat de persoon over het algemeen erg zelfverzekerd, stabiel en dominant is en doordat zij de kwaliteiten van anderen in het team herkennen, zijn zij erg goed in het delegeren van de juiste taak aan de juiste persoon. Vrouwen geven zichzelf de primaire rol als 'groepswerker' twee keer zo vaak als mannen. Een groepswerker draagt volgens de Belbin teamrollen test aan het team bij door sterke gespreksvaardigheden, door samenwerking te verbeteren en mensen goed te motiveren. Deze rol wordt bevestigd door een onderzoek naar genderverschillen in leiderschap dat stelt dat vrouwen hoger scoren op interpersoonlijke leiderschapsstijlen (Anderson, Lievens, Van Dam, & Born, 2006). Met name interactie en communicatie tussen vrouwelijke leidinggevendenden en hun medewerkers blijkt uit hetzelfde onderzoek significant effectiever bij vrouwelijke dan bij mannelijke leidinggevendenden. Ook hieruit blijkt dat de vrouwelijke leiderschapsstijl meer gebaseerd is op interpersoonlijke vaardigheden dan die van mannen. Een ander onderzoek naar vrouwelijke leidinggevendenden toonde aan dat zij op 42 van de 52 onderzochte 'traits' en vaardigheden beter scoorden dan mannelijke leidinggevendenden, waaronder stabiliteit, groepswerk, motivatie en het inspelen op nieuwe ideeën (Kinicki & Williams, 2009, p. 443). Kortom, er bestaat een discrepantie in het bestaande onderzoek aangezien vrouwen niet voldoen aan de typische mannelijke aspecten van een leider terwijl zij toch beter scoren op bepaalde leiderschapscompetenties.

2.2.3.3. Genderverschillen taak en relatie georiënteerde leiderschapsstijlen

De genderverschillen in leiderschapsstijlen die door Fiedler (1967) in het contingentiemodel wordt beschreven, zijn ook onderzocht. Zo stellen Karakowsky en Siegel (1999) dat mannen in tegenstelling tot vrouwen beter kunnen presteren als er taak georiënteerd gedrag van hen wordt verwacht. Hieronder vallen competenties als probleem oplossend gedrag, innoverend gedrag en het stellen van doelen (Reuvers, Van Engen, Vinkenburg, & Wilson-Evered, 2008). Dit wordt bevestigd door Park (1996) die concludeert dat er een relatie bestaat tussen mannen en een taak georiënteerde leiderschapsstijl en tussen vrouwen en een relatie georiënteerde leiderschapsstijl. Onder de relatie georiënteerde leiderschapsstijl vallen competenties als goed kunnen communiceren, relaties opbouwen, samenwerking en teamwerk. Deze relatie georiënteerde leiderschapsstijl heeft veel overeenkomsten met transformationeel leiderschap, aangezien transformationeel leidinggeven ook gebaseerd is op het creëren van een gevoel van veiligheid en vertrouwen voor iedereen. Naast het opstellen als mentor of coach, weet een transformationeel leider ook mensen te motiveren om een bepaalde visie te omarmen. Interpersoonlijke vaardigheden kunnen dus als een onderdeel gezien worden van transformationeel leiderschap. Het ontwikkelen van strategisch perspectief door middel van een inspirerende visie is het enige onderdeel van transformationeel leiderschap waarop mannen beter scoren dan vrouwen (Ibarra & Obodaru, 2009).

2.2.3.4. Genderschillen transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap is ook positief gecorreleerd met leiderschapseffectiviteit (Foels, Driskell, Mullen, & Salas, 2000). Een meta-analyse van 45 studies naar leiderschapsstijlen toont aan dat vrouwen meer transformationeel leidinggeven dan mannen (Eagly, Johannesen-Schmidt, & Van Engen, 2003). De reden waarom vrouwen meer transformationeel leidinggeven in tegenstelling tot mannen is dat de zorgzame kwaliteiten van vrouwen beter ontwikkelt zijn dan die van mannen (Rosener, 1990). In transformationeel leiderschap komen deze zorgzame kwaliteiten terug in de dimensie individuele consideratie. Hierin wordt gesteld dat een transformationeel leider zorgzaamheid voor de individuen laat zien door als een coach, mentor en steun en toeverlaat voor mensen te zijn. De reden dat vrouwen over deze zorgzame kwaliteiten beschikken, is volgens Helgesin (1990) door de socialisatie van de vrouw in het leiden van het huishouden en het grootbrengen van kinderen waardoor zij beter instaat zouden zijn om deze zorgtaken toe te passen in de rol als leidinggevende. Een andere reden die zou kunnen verklaren dat vrouwen meer als

transformationele leiders worden gezien dan mannen, is dat vrouwen betere relaties opbouwen met hun direct ondergeschikten (Yammarino, Dubinsky, Comer, & Jolson, 1997). Deze redenatie wordt bevestigd door een veldonderzoek, gehouden in Nederlandse warenhuizen onder de afdelingsmanagers, waaruit blijkt dat de typische vrouwelijke leiderschapsstijl gebaseerd is op het onderhouden van interpersoonlijke relaties (Van Engen, Van der Leeden, & Willemsen, 2001). Yoder (2001) suggereert dat vrouwen door middel van transformationeel leidinggeven proberen te voldoen aan zowel de mannelijke als de vrouwelijke eisen die aan hen als leider worden gesteld. Door middel van de resultaten verkregen van de 360 graden feedback zal bekeken worden of de directe werkomgeving inderdaad onderdelen van transformationeel leiderschap als belangrijk voor de organisatie achten.

2.3 360 graden feedback

Om de leiderschapscompetenties van de leidinggevendenden in dit onderzoek te beoordelen, zal gebruik gemaakt worden van 360 graden feedback beoordelingen. 360 graden feedback is een onderzoeksinstrument dat mensen in de directe werkomgeving instaat stelt om feedback te geven over het gedrag van de beoordeelde (Edwards & Ewen, 1996). Het instrument is afkomstig vanuit twee disciplines, namelijk organisatie psychologie en human resources. Over het algemeen wordt de feedback gegeven door de manager, collega's, direct ondergeschikten, anderen in het werkveld en door de leidinggevende zelf. Feedback wordt, veelal op een vijfpuntsschaal, gegeven voor meerdere gedragsindicatoren die per competentie zijn vastgesteld (Roozendaal A., 2008). 360 graden feedback wordt met name gebruikt in het proces van leiderschapsontwikkeling, om zelfbewustzijn te bevorderen en om leiderschapscompetenties verder te ontwikkelen (Day, Fleenor, Atwater, Sturm, & McKee, 2014). Er wordt veel aandacht besteed aan het bekijken wat de discrepantie is tussen de zelfbeoordeling en de beoordeling van de anderen om de perceptieverschillen in het gedrag waar te kunnen nemen. Zo kunnen deelnemers het effect van hun eigen gedrag monitoren bij mensen in hun directe omgeving en aan de hand van de beoordeling dit gedrag verbeteren. Uit onderzoek blijkt dat het voor individuen moeilijk is om hun eigen werk gerelateerde gedrag en effectiviteit in een betrouwbare en valide manier te beoordelen (Hensel, Meijers, Van Der Leeden, & Kessels, 2010). Daarom wordt 360 graden feedback gezien als een belangrijk instrument om de zelfkennis van een leidinggevende te vergroten.

De zelfvermeerdigingstheorie stelt dat mensen de neiging hebben om zichzelf te overschatten door een ietwat gunstiger beeld van zichzelf te hebben dan objectief kan worden

rechtvaardigt (Schrauger, 1975). Leidinggevend die een positievere score krijgen, ervaren het idee dat de beoordeling accurater is (Stone & Stone, 1985), en zijn ook meer tevreden met de beoordeling (Brett & Atwater, 2001). Als de feedback negatief is, dan hebben de beoordeelden bovendien het gevoel dat de feedback minder bruikbaar is en daarmee minder kan helpen bij verdere ontwikkelingsdoeleinden (Brett & Atwater, 2001).

Als gekeken wordt naar genderverschillen in de zelfbeoordelingen van 360 graden feedback komt naar voren dat mannen hun eigen effectiviteit als leider eerder overschatten dan vrouwen (Vecchio & Anderson, 2009). Vrouwen zouden bovendien ook nauwkeuriger zijn in het beoordelen hun eigen competenties omdat vrouwen zichzelf realistischer en objectiever beoordelen (Visser, Ashton, & Vernon, 2008).

2.3.1. Genderverschillen in de beoordeling van leiderschapscompetenties door respondentgroepen

Volgens Looney, Kurpius en Lucart (2004) is de belangrijkste reden voor bevooroordeelde evaluaties van leiderschapseffectiviteit de gender rol attitudes die beoordelaars hebben. Beoordelaars vinden het met name lastig om een vrouw te beoordelen op leiderschapscompetenties die als mannelijk worden beschouwd (Scott & Brown, 2006). Pas als de beoordelaars voor een langere tijd werken met de leidinggevende, kunnen zij beoordelen op basis van geobserveerd leiderschapsgedrag in plaats van op gender rol stereotypes (Vecchio, 2002). Toch zullen vrouwen altijd negatiever beoordeeld worden, door beoordelaars van beide sekse, dan mannelijke leidinggevend, zelfs als zij over dezelfde kwaliteit beschikken (Butler & Geis, 1990).

2.3.1.1. *Genderverschillen in de zelfbeoordeling van leidinggevend*

Als vrouwen een zelfbeoordeling doen over hun leiderschapspositie dan geven zij zichzelf, in vergelijking met mannelijke leidinggevend, een lagere score (Heilman, 1983; Bosak & Sczesny, 2008). Het zou echter wel kunnen dat vrouwen zichzelf positiever beoordelen als leiders, als de sector waarin zij werken vrouwelijk wordt beschouwd (Kileen, López-Zafra, & Eagly, 2006). Als gekeken wordt naar het leiderschapscompetentieprofiel van beide genders, blijkt uit een onderzoek naar 86 managers van een grote afdeling van een Fortune top 100 bedrijf, dat er een grotere overeenstemming is in dit profiel tussen de zelfbeoordeling van vrouwelijke leidinggevend en hun direct ondergeschikten (London & Wohlers, 1991). De score op de competenties in de zelfbeoordeling van mannelijke leidinggevend komt in minder grote mate overeen met de toegekende scores van hun direct ondergeschikten dan bij

vrouwen. Bovendien blijkt als de zelfperceptie van de leidinggevendenden het beste overeenkomt met de percepties van de direct ondergeschikten, de kans groter is dat zij door hun leidinggevendenden als een transformationele leider gezien worden (Smither, et al., 1995; Bass & Avolio, 1994). Aangezien de zelfbeoordelingen van vrouwen het dichtst bij die van hun direct ondergeschikten in de buurt komen, zou gesteld kunnen worden dat vrouwen dat vrouwen eerder transformationele leiders zijn. Dit komt overeen met onderzoeken waaruit blijkt dat bij vrouwelijke leidinggevendenden zichzelf hoger op transformationeel leiderschap competenties scoren dan mannen (Carless, 1998). Dezelfde bevinding werd gevonden in het onderzoek van Bass en Avolio (1994) waarbij gebruik is gemaakt van een instrument om transformationeel en transactioneel leiderschap te meten, namelijk de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) die later beschreven zal worden.

2.3.1.2. Genderverschillen in de beoordeling door direct ondergeschikten

Tevens speelt de beoordeling van direct ondergeschikten een rol, aangezien zij degenen zijn die het werk voor de leidinggevendenden uitvoeren. Een meta-analyse van Eagly en Johnson (1990) laat zien dat voor zowel mannelijke als vrouwelijke leidinggevendenden de perceptie van de effectiviteit van leidinggeven het hoogst wordt beoordeeld door hun direct ondergeschikten. Dit zou in dit onderzoek betekenen dat direct ondergeschikten de leidinggevendenden het hoogst beoordelen op de leiderschapscompetenties in vergelijking met de andere beoordelaars. Volgens Osborn en Vicars (1976) beoordelen direct ondergeschikten specifiek vrouwelijke leidinggevendenden hoger in vergelijking met mannelijke. Een andere bevinding met betrekking tot de beoordeling van leidinggevendenden door direct ondergeschikten is dat zij mannen dan wel vrouwen niet anders beoordeelden op transformationeel leidinggeven (Carless, 1998). Daarmee stelt Carless (1998) dat direct ondergeschikten zich niet laten leiden door de stereotype verwachtingen bij het beoordelen van hun leidinggevendende.

Toch laat de *Leader-Member Exchange* (LMX) theorie zien dat het goed zou kunnen dat vrouwen hoger beoordeeld worden op transformationeel leiderschap door hun direct ondergeschikten. Deze theorie stelt namelijk dat elke relatie tussen een direct ondergeschikte en een leidinggevendende unieke eigenschappen bevat die zijn gebaseerd op de kenmerken van de leidinggevendende in interactie met de kenmerken van de direct ondergeschikte (Dansereau, Graen, & Haga, 1975). De theorie gaat ervanuit dat elke direct ondergeschikte op een andere manier wordt benaderd door de leidinggevendende en dat de relatie tussen de twee zich over tijd

verder ontwikkelt. Hierbij zijn de minder nauwe relaties vaak puur gebaseerd op arbeidscontracten, ook wel lage LMX of *out-group* genoemd. In tegenstelling tot een hoge LMX of *in-group*, waarbij er sprake is van een nauwe relatie gekarakteriseerd door vertrouwen, respect, wederkerigheid en wederzijdse invloed. Een *out-group* direct ondergeschikte zal zijn of haar leidinggevende een lagere score geven op hun totale leiderschapsbeoordeling (Liden & Graen, 1980). In het begin is de sociale uitwisseling tussen de direct ondergeschikte en de leidinggevende voornamelijk gebaseerd op sociale transacties, waarvan taak georiënteerd leiderschap het resultaat kan zijn (Graen & Uhl-Bien, 1995). Zodra de relatie tussen de twee zich verder ontwikkelt in een effectieve LMX relatie, zou transformationeel leiderschap het gevolg kunnen zijn. Leaders die transformationeel leidinggeven motiveren namelijk hun direct ondergeschikten, door middel van het creëren van een hoge kwaliteit LMX relatie, om hoge prestaties te leveren (Hui, Lam, & Law, 2000). Daarom kan volgens het onderzoek gesteld worden dat een hoge mate van transformationeel leiderschap invloed heeft op de creatie van een hoge LMX relatie met een direct ondergeschikte.

De rol van gender in deze theorie is dat vrouwen meer interpersoonlijk gedrag vertonen en dit zelf ook waarderen, terwijl dit voor mannen geldt voor agentische gedragingen (Koenig, Eagly, & Mitchell, 2011). Toch is er geen genderverschil te vinden in het agentische gedrag van mannen en vrouwen in een leidinggevende positie (Eagly, Johannesen-Schmidt, & Engen, 2003). Samengesteld betekenen deze bevindingen dat beide genders een geïnternaliseerd agentisch component in hun leiderschapsstijl hebben, maar vrouwelijke leiders beschikken daarnaast ook nog over gemeenschappelijk gedrag, waaronder interpersoonlijke vaardigheden vallen (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Aangezien vrouwen over het algemeen hoger worden beoordeeld op interpersoonlijke vaardigheden, zou gesteld kunnen worden dat direct ondergeschikten een hogere LMX relatie hebben met een vrouwelijke leidinggevende dan met een man, waardoor zij indirect ook hoger beoordeeld zullen worden op transformationeel leiderschap.

2.3.1.3. Genderverschillen in de beoordeling door managers

Naast de zelfbeoordeling en de beoordeling door direct ondergeschikten worden leidinggevendenden ook door hun managers beoordeeld. Als gekeken wordt naar de manier waarop leidinggevendenden door hun managers worden beoordeeld, dan blijkt dat vrouwen hoger beoordeeld worden op leiderschapscompetenties zoals, integriteit, inzicht, werken met

diverse mensen, inspireren en anderen weten aan te zetten zich te ontwikkelen (Kabacoff, 2013). Mannen werden daarentegen hoger beoordeeld door hun manager op onder andere technische expertise, doelen stellen en strategisch perspectief zien. Volgens hetzelfde onderzoek worden mannen en vrouwen op dezelfde manier beoordeeld in het opbouwen van relaties. Uit een recent onderzoek blijkt dat mannen door hun managers lager beoordeeld worden in een 360 graden feedback dan vrouwen (Furnham & Stringfield, 2011).

2.3.1.4. Gendersverschillen in de beoordeling door collega's

De laatste groep beoordelaars naast managers, direct ondergeschikten en de leidinggevenden zelf, zijn collega's van de leidinggevende. Leidinggevende die door hun collega's als hoogste beoordeeld worden, beoordelen zichzelf over het algemeen vaak lager (Van Velsor, Taylor, & Leslie, 1993). Dit betekent dat de beoordeelde leidinggevenden zichzelf onderschatten. Mannelijke collega's scoren zichzelf ten opzichte van hun collega leidinggevenden vaker relatief hoger op leiderschapscompetenties dan vrouwen dat doen bij collega's (Ainsworth & Ainsworth, 2012). Bovendien blijkt dat collega's mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden niet anders beoordelen op transformationele leiderschapscompetenties (Rosch, Collier, & Zehr, 2014). In het algemeen laten resultaten zien dat vrouwelijke leidinggevenden hogere beoordelingen krijgen van hun collega's dan mannen (Tsui & Gutek, 1984). De reden hiervoor zou volgens het onderzoek kunnen zijn dat vrouwen betere relaties onderhouden met mensen in de directe werkomgeving, waaronder hun collega's. Naast transformationeel leiderschap worden mannen en vrouwen ook gelijk beoordeeld op taak georiënteerd leiderschap door hun collega's (Pfaff, et al., 2013). Dit onderzoek is gehouden onder ruim 15 duizend respondenten in verschillende sectoren in Amerika, die door middel van 360 graden feedback hun leidinggevende moesten beoordelen op dimensies van taak georiënteerd leiderschap. Volgens het onderzoek van Pfaff et al. (2013) is er een sociaal-culturele reden voor deze gelijke beoordeling. Zij stellen namelijk dat de omgeving van jonge meisjes heeft benadrukt dat het belangrijk is om 'mannelijke' taak georiënteerde gedragingen te ontwikkelen, zodat zij naast hun 'vrouwelijke' gedragingen over een goede combinatie beschikken waardoor ze in hun toekomstige carrière succesvoller kunnen zijn. Toch blijkt de effectiviteit van de beoordelingen van collega's minder bruikbaar te zijn om te ontwikkelen, aangezien zij vaak te 'vriendelijke' beoordelingen toekennen (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002). Desondanks is de feedback van collega's belangrijk, met name als gekeken wordt naar welke leiderschapscompetenties zij van belang achten voor de organisatie zodat de beoordeelde leidinggevende en collega leidinggevenden op één lijn zitten.

2.4 Belang dat respondentgroepen hechten aan leiderschapscompetenties

Het is van groot belang voor een organisatie dat er een consensus bestaat onder de leidinggevendenden, hun managers, collega's en direct ondergeschikten met betrekking tot de leiderschapscompetenties die voor de organisatie van belang worden geacht (Wilcox King, Fowler, & Zeithaml, 2001). Vanuit de organisatiesociologie wordt gesteld dat leiderschap de uitoefening van macht en invloed is in sociale collectieven, zoals in organisaties. Hierbij is de functie van de leider om de organisatie doelstellingen door middel van zijn of haar invloed duidelijk te maken aan het collectief. Zo stelt socioloog Selznick (1957) dat leidinggevendenden, naast de dagelijkse bezigheden, moeten kijken naar de manier waarop zij samen met het collectief vorm kunnen geven aan de organisatie binnen de samenleving. Het is essentieel dat de managers van de leidinggevendenden de competenties die van belang zijn voor de organisatie duidelijk communiceren naar de leidinggevendenden aangezien zij de gene zijn die ze moet uitvoeren. Daarom is het van groot belang dat leidinggevendenden collectieve stabiliteit creëren onder hun directe werkomgeving (Harbison & Myers, 1959). Leaders die invloed hebben op hun direct ondergeschikten, kunnen ervoor zorgen dat zij begrijpen wat belangrijk is, in dit geval voor de organisatie, zodat zij gezamenlijk actie kunnen ondernemen om dit voor het collectief te bewerkstelligen (Simon, 1957).

Door middel van een 360 graden feedback kan duidelijk naar voren komen welke competenties elke respondentgroep van belang acht voor de organisatie en of deze overeenkomt met de gewenste competenties die de manager als belangrijkste acht voor de organisatie. Bovendien kan 360 graden feedback uitwijzen of de beoordeelde leidinggevendenden goed scoren op de competenties die door de verschillende respondentgroepen van belang worden geacht voor de organisatie. Als er een discrepantie bestaat tussen de competenties waar veel belang aan wordt gehecht en de score hierop van de leidinggevendenden, dan biedt dit een mogelijkheid tot het investeren in ontwikkeling van deze competenties. Om als leider waarde toe te voegen aan een organisatie is het belangrijk om de sterke competenties te verbeteren en verder uit te bouwen (Zenger, Folkman, & Edinger, 2011). Zenger en Folkman (2014) stellen dat de nadruk moet liggen op het verder ontwikkelen van competenties die als hoogste in de 360 graden feedback worden beoordeeld, in plaats de focus te leggen op het verbeteren zwakke competenties. Deze benadering van leiderschapsontwikkeling, gebaseerd op grootschalig internationaal onderzoek, is nieuw binnen de competentie management literatuur. Bij het selecteren van de competenties die de leidinggevende gaat ontwikkelen, is het belangrijk om naast de sterke competenties ook te

kijken naar de organisatiedoelen en de passie van de leidinggevende. De organisatiedoelen worden gemeten aan de hand van het belang dat door de verschillende respondentgroepen gehecht wordt aan een competentie voor de organisatie. Zodra een competentie aan alle drie de voorwaarden voldoet, is het volgens Zenger en Folkman (2014) zinvol om deze competenties uit te bouwen.

In het meetinstrument, de 360 graden feedback van Zenger en Folkman (2014a) wordt aan de respondentgroepen gevraagd vanuit hun huidige positie te beoordelen welke vier van de zestien gegeven competenties de grootste impact zal hebben op het succes van de leidinggevende en daarmee de organisatie. De competenties die als belangrijkste worden beschouwd door de respondentgroepen, verschillen niet veel zodra zij een hogere leidinggevende functie krijgen. Zenger en Folkman (2014b) hebben een wereldwijd onderzoek gedaan onder 332.860 managers, collega's en direct ondergeschikten naar de top vier belangrijkste competenties. Hieruit is gebleken dat er zeven competenties zijn die voor alle leidinggevende niveaus in een organisatie als meest belangrijk worden beschouwd. Van deze zeven competenties, die twee keer meer genoemd werden dan de overige negen competenties, zijn er vier die vallen onder de competentiecluster interpersoonlijke vaardigheden. Deze vier competenties, in volgorde van belang, zijn: inspireert en motiveert anderen zich te ontwikkelen, communiceert krachtig en overtuigend, stimuleert samenwerking en teamwerk en bouwt relaties op. Naast deze vier werd ook een onderdeel van taak georiënteerd leiderschap genoemd in de top zeven competenties, namelijk 'is resultaatgericht'. Bovendien kwam uit een kwalitatieve studie naar voren dat leidinggevendenden vooral visie, ondersteuning bieden aan de medewerkers en integriteit als belangrijke kenmerken beschouwen voor het effectief kunnen leidinggeven in een organisatie (Muchiri, Cooksey, Di Milia, & Walumbwa, 2011).

2.5 Interdisciplinariteit

Uit het theoretische kader is naar voren gekomen dat de onderwerpen van dit onderzoek vanuit verschillende disciplines benaderd worden. De interdisciplinaire opzet kenmerkt en onderscheidt dit onderzoek. De meerwaarde van een interdisciplinair onderzoek is de integratie van verschillende inzichten die het mogelijk maakt om het denken vanuit een enkele discipline te doorbreken (Repko, 2008). De inzichten en technieken van leiderschap zijn gebaseerd op een interdisciplinaire combinatie van zowel bedrijfs- en sociaalwetenschappelijk onderzoek. Leiderschap is voor een belangrijk gedeelte een psychologisch proces waarbij de methodologie van de psychologie wordt aangehouden.

Binnen leiderschap worden namelijk oorzaken en gebeurtenissen toegeschreven aan mensen en bijbehorende omstandigheden. Hierbij ligt de nadruk met name op de individualistische benadering waarbij leiderschap gezien wordt als iets dat voortkomt uit een individu zelf. In dit onderzoek komt dit terug door te kijken naar leiderschapscompetenties waarover de leidinggevendenden beschikken en de manier waarop zij hierop door zichzelf en de directe werkomgeving beoordeeld worden.

Naast leiderschap en de bijbehorende competenties wordt ook vanuit de psychologie gekeken naar 360 graden feedback. Deze onderzoeksmethode wordt bovendien gebruikt in de Human Resource Management (HRM), om de prestaties van de leidinggevendenden en werknemers in dienst van een werkgever die strategische doelen heeft gesteld, te maximaliseren. Door middel van 360 graden feedback wordt vanuit HRM gekeken naar de manier waarop een groep individuen tezamen vorm geven aan een organisatie. Kortom, de inhoud van de 360 graden feedback vragenlijst is gebaseerd op leiderschapscompetenties vanuit de psychologie, waarbij de resultaten voor ontwikkelingsdoelinden vanuit HRM in een organisatie worden gebruikt.

Het onderzoeken van psychologische processen kan niet zonder aandacht te schenken aan de sociale en contextuele factoren die van invloed zijn op de sociale wereld (Israel & Tajfel, 1972). Een contextuele factor die in dit onderzoek meespeelt is het belang dat voor de organisatie gehecht wordt aan de leiderschapscompetenties. Hierbij wordt namelijk gekeken naar het sociale collectief binnen een organisatie, de context van dit onderzoek. Vanuit organisatiesociologie wordt in dit onderzoek geanalyseerd of de individuele scores op de leiderschapscompetenties overeenkomen met het collectieve belang dat hieraan voor de organisatie gehecht wordt door de directe werkomgeving. Naast de combinatie van inzichten vanuit psychologie, HRM en organisatiesociologie wordt in dit onderzoek ook gekeken naar het begrip gender vanuit de feministische benadering binnen de sociologie. Hierbij kan de gender van de leidinggevendenden gezien worden als een sociale factor die van invloed is op het uitoefenen van leiderschapscompetenties door leidinggevendenden (Haslam, Reicher, & Platow, 2012). De discipline sociologie is hierbij een relevante toevoeging omdat deze sociale wetenschap het onderzoek in een maatschappelijk bredere context plaatst. Deze interdisciplinaire benadering is noodzakelijk om een vollediger inzicht te krijgen van het onderwerp.

3. Probleemstelling

3.1 Doel van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is het onderzoeken of er genderverschillen bestaan in de competenties waarover vrouwelijke en mannelijke leidinggevenden beschikken. Daarnaast zal dit onderzoek zich richten op de invloed van genderverschillen op het belang dat voor de organisatie wordt toegekend aan de leiderschapscompetenties door de leidinggevenden zelf en de mensen uit hun directe werkomgeving. Er is veel onderzoek gedaan naar leiderschapscompetenties, ook in relatie met genderverschillen. Toch is er nog weinig onderzoek verricht of er een genderverschil bestaat in welke leiderschapscompetenties de beoordelaars het belangrijkste achten voor de organisatie. Hier gaat het met name over de vraag of beoordelaars andere competenties als belangrijk achter voor de organisatie wanneer de 360 graden feedback gaat over een mannelijke dan wel vrouwelijke leidinggevenden. Dit onderzoek zal de lacune verkleinen door vanuit 360 graden feedback te kijken welke rol genderverschillen spelen bij de beoordeling van leiderschapscompetenties en het belang voor de organisatie van deze leiderschapscompetenties. Hierbij zal dit onderzoek zich als case specifiek richten op leidinggevenden in het onderwijs in Nederland. De keuze voor deze specifieke case is gemaakt omdat ik tijdens mijn stage bij CBE toegang heb verkregen tot een dataset die betrekking heeft tot een steekproef binnen deze onderzoekspopulatie.

3.2 Onderzoeksvraag en deelvragen

Om bovenstaande vragen te beantwoorden is de volgende hoofdvraag opgesteld:

Is er een verschil tussen het leiderschapscompetentieprofiel van mannelijke- en vrouwelijke leidinggevenden en het belang dat aan deze competenties gehecht wordt voor de organisatie bij beoordeling door de directe werkomgeving?

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

Deelvraag 1: *Zijn er genderverschillen in de leiderschapscompetentieprofielen tussen mannelijke- en vrouwelijke leidinggevenden?*

Deelvraag 2: *Is er een verschil in het belang dat gehecht wordt aan de leiderschapscompetenties voor de organisatie tussen mannelijke- en vrouwelijke leidinggevenden die zichzelf beoordelen?*

Deelvraag 3: *Is er een verschil tussen het leiderschapscompetentieprofiel van mannelijke- en vrouwelijke leidinggevenden en het belang dat aan deze competenties gehecht wordt voor de organisatie bij de beoordeling door hun managers?*

Deelvraag 4: *Is er een verschil tussen het leiderschapscompetentieprofiel van mannelijke- en vrouwelijke leidinggevers en het belang dat aan deze competenties gehecht wordt voor de organisatie bij beoordeling door hun collega's?*

Deelvraag 5: *Is er een verschil tussen het leiderschapscompetentieprofiel van mannelijke- en vrouwelijke leidinggevers en het belang dat aan deze competenties gehecht wordt voor de organisatie bij beoordeling door hun direct ondergeschikten?*

3.3 Hypotheses

De aard van dit onderzoek is kwantitatief, waarbij hypothesen worden opgesteld aan de hand van de onderzoeksliteratuur. In dit onderzoek is nadrukkelijk gekozen voor tweezijdige, richtingloze toetsen. De meeste criteria bij het kiezen voor eenzijdige toetsen in sociaalwetenschappelijke onderzoeken zijn namelijk erg subjectief, waardoor de resultaten minder objectief zijn (Howitt & Cramer, 2007). Bovendien zorgt het kiezen voor eenzijdige toetsen voor een verhoogd risico dat het onderzoek in de richting van significante resultaten wordt gestuurd (Health, 1995). De reden dat deze toetsen als minder krachtig worden beschouwd is omdat het verwerpingsgebied groter is waardoor de alternatieve hypothese sneller verworpen kan worden. Ten slotte wordt gesteld dat de keuze voor eenzijdige toetsen niet praktisch is in een onderzoek zoals deze, waarbij er gekeken wordt naar resultaten van meer dan twee groepen (Howitt & Cramer, 2007). Hieronder zullen de hypothesen voor het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen onderbouwd en verantwoord worden.

Als vrouwen een zelfbeoordeling doen over hun leiderschapspositie dan geven zij zichzelf, in vergelijking met mannelijke leidinggevers, een lagere score (Heilman, 1983; Bosak & Sczesny, 2008). Onderzoek naar genderverschillen in leiderschap dat stelt dat vrouwen hoger scoren op interpersoonlijke leiderschapsstijlen (Anderson, Lievens, Van Dam, & Born, 2006). Onder deze relatie georiënteerde leiderschapsstijl vallen competenties als goed kunnen communiceren, relaties opbouwen, samenwerking en teamwerk (Park, 1996). Mannen scoren in tegenstelling tot vrouwen weer hoger op de taak georiënteerde leiderschapsstijl (Anderson & Hansson, 2011). Onderdeel hiervan is het resultaatgerichtheid met betrekking tot de taken. Daarnaast toont een meta-analyse van 45 studies naar leiderschapsstijlen aan dat vrouwen hoger scoren op transformationeel leiderschapscompetenties dan mannen (Eagly, Johannesen-Schmidt, & Van Engen, 2003). Hieruit volgen de hypothesen:

H1a: *Er is een verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevers bij de zelfbeoordeling op interpersoonlijke competenties.*

Met H₀: *Er is geen verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevers bij de*

zelfbeoordeling op interpersoonlijke competenties.

H1b: Er is een verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden bij de beoordeling op interpersoonlijke competenties door hun directe werkomgeving.

Met H₀: Er is geen verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden bij de beoordeling op interpersoonlijke competenties door hun directe werkomgeving.

H1c: Er is een verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden bij de beoordeling op resultaatgerichte competenties door hun directe werkomgeving.

Met H₀: Er is geen verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden bij de beoordeling op resultaatgerichte competenties door hun directe werkomgeving.

H1d: Er is een verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden bij de zelfbeoordeling op resultaatgerichte competenties.

Met H₀: Er is geen verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden bij de zelfbeoordeling op resultaatgerichte competenties.

H1e: Er is een verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden bij de beoordeling op transformationeel leidinggeven door hun directe werkomgeving.

Met H₀: Er is geen verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden bij de beoordeling op transformationeel leidinggeven door hun directe werkomgeving.

H1f: Er is een verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden bij de zelfbeoordeling op transformationeel leidinggeven.

Met H₀: Er is geen verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden bij de zelfbeoordeling op transformationeel leidinggeven.

H1g: Er is een verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden bij de beoordeling op taak georiënteerd leidinggeven door hun directe werkomgeving.

Met H₀: Er is geen verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden bij de beoordeling op taak georiënteerd leidinggeven door hun directe werkomgeving.

H1h: Er is een verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden bij de zelfbeoordeling op taak georiënteerd leidinggeven.

Met H₀: Er is geen verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden bij de zelfbeoordeling op taak georiënteerd leidinggeven.

H1j: Er is een verschil in de hoogte van de totale zelfbeoordeling op de leiderschapscompetenties door mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden.

Met H₀: Er is geen verschil in de hoogte van de totale zelfbeoordeling op de leiderschapscompetenties door mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden.

Zenger en Folkman (2014b) hebben een onderzoek gedaan onder 332.860 managers, collega's en direct onderschikten naar de top vier belangrijkste competenties. Hieruit is gebleken dat er zeven competenties zijn die voor leidinggevend in een organisatie als meest belangrijk worden beschouwd. Van deze zeven competenties, die twee keer meer genoemd werden dan de overige negen competenties, zijn er vier die vallen onder de competentiecluster interpersoonlijke vaardigheden, namelijk: inspireert en motiveert anderen zich te ontwikkelen, communiceert krachtig en overtuigend, stimuleert samenwerking en teamwerk en bouwt relaties op. Naast deze vier werd ook een onderdeel van taak georiënteerd leiderschap genoemd in de top zeven competenties, namelijk 'is resultaatgericht'. Uit het onderzoek blijkt alleen niet of vrouwen deze interpersoonlijke vaardigheden belangrijker vinden voor de organisatie dan mannelijke leidinggevend en of mannen de resultaatgerichte competentie belangrijker vinden. Daarom volgen de volgende hypothesen:

H2a: *Er is een verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevend en het belang dat zij aan interpersoonlijke vaardigheden hechten voor de organisatie.*

Met H₀: *Er is geen verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevend en het belang dat zij aan interpersoonlijke vaardigheden hechten voor de organisatie.*

H2b: *Er is een verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevend en het belang dat zij aan de resultaatgerichte competenties hechten voor de organisatie.*

Met H₀: *Er is geen verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevend en het belang dat zij aan de resultaatgerichte competenties hechten voor de organisatie.*

Vrouwelijke leidinggevend worden hoger beoordeeld op interpersoonlijke leiderschapscompetenties (Kabacoff, 2013). Mannen worden door hun manager volgens hetzelfde onderzoek daarentegen hoger beoordeeld op resultaatgerichte leiderschapscompetenties. Tevens blijkt uit een recent onderzoek dat mannen door hun managers lager beoordeeld worden in een 360 graden feedback dan vrouwen (Furnham & Stringfield, 2011). Hieruit volgen de hypothesen:

H3a: *Er is een verschil in de hoogte van de totale beoordeling op leiderschapscompetenties die managers geven aan mannelijke en vrouwelijke leidinggevend.*

Met H₀: *Er is geen verschil in de hoogte van de totale beoordeling op leiderschapscompetenties die managers geven aan mannelijke en vrouwelijke leidinggevend.*

H3b: *Er is een verschil in het belang dat managers voor de organisatie hechten aan*

interpersoonlijke vaardigheden bij de beoordeling van vrouwelijke en mannelijke leidinggevenden.

Met H₀: *Er is geen verschil in het belang dat managers voor de organisatie hechten aan interpersoonlijke vaardigheden bij de beoordeling van vrouwelijke en mannelijke leidinggevenden.*

H3c: *Er is een verschil in het belang dat managers voor de organisatie hechten aan de resultaatgerichte leiderschapscompetentie bij de beoordeling van vrouwelijke en mannelijke leidinggevenden.*

Met H₀: *Er is geen verschil in het belang dat managers voor de organisatie hechten aan de resultaatgerichte leiderschapscompetentie bij de beoordeling van vrouwelijke en mannelijke leidinggevenden.*

H3d: *Er is een verschil in de beoordeling van mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden op transformationeel leidinggeven door de managers van de leidinggevenden.*

Met H₀: *Er is geen verschil in de beoordeling van mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden op transformationeel leidinggeven door de managers van de leidinggevenden.*

Als collega's elkaar beoordelen, dan beoordelen zij mannen en vrouwen niet anders op transformationele leiderschapscompetenties (Rosch, Collier, & Zehr, 2014). Hetzelfde geldt voor de beoordeling op taak georiënteerd leiderschap waarbij onderzoek laat zien dat collega's beide genders ongeveer gelijk beoordelen (Pfaff, et al., 2013). In het algemeen laten resultaten zien dat vrouwelijke leidinggevenden hogere beoordelingen krijgen van hun collega's dan mannen (Tsui & Gutek, 1984). De reden hiervoor zou volgens het onderzoek kunnen zijn dat vrouwen betere relaties onderhouden met mensen in de directe werkomgeving, waaronder hun collega's. Op basis hiervan zou gekeken kunnen worden of collega's de competentie 'bouwt relaties op' en de gehele cluster interpersoonlijke vaardigheden het belangrijkste vinden voor de organisatie. Hieruit volgen de hypothesen:

H4a: *Er is een verschil in de beoordeling van mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden op transformationeel leidinggeven door de collega's van de leidinggevenden.*

Met H₀: *Er is geen verschil in de beoordeling van mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden op transformationeel leidinggeven door de collega's van de leidinggevenden.*

H4b: *Er is een verschil in de beoordeling van mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden op taak georiënteerd leidinggeven door de collega's van de leidinggevenden.*

Met H₀: *Er is geen verschil in de beoordeling van mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden op taak georiënteerd leidinggeven door de collega's van de leidinggevenden.*

H4c: *Er is een verschil in de hoogte van de totale beoordeling op leiderschapscompetenties die collega's geven aan mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden.*

Met H₀: *Er is geen verschil in de hoogte van de totale beoordeling op leiderschapscompetenties die collega's geven aan mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden.*

H4d: *Er is een verschil in het belang dat collega's voor de organisatie hechten aan interpersoonlijke vaardigheden bij de beoordeling van vrouwelijke en mannelijke leidinggevendenden.*

Met H₀: *Er is geen verschil in het belang dat collega's voor de organisatie hechten aan interpersoonlijke vaardigheden bij de beoordeling van vrouwelijke en mannelijke leidinggevendenden.*

H4e: *Er is een verschil in het belang dat collega's voor de organisatie hechten aan de leiderschapscompetentie 'bouwt relaties op' bij de beoordeling van vrouwelijke en mannelijke leidinggevendenden.*

Met H₀: *Er is geen verschil in het belang dat collega's voor de organisatie hechten aan de leiderschapscompetentie 'bouwt relaties op' bij de beoordeling van vrouwelijke en mannelijke leidinggevendenden.*

Een meta-analyse van Eagly en Johnson (1990) laat zien dat de leiderschapseffectiviteit van zowel mannelijke als vrouwelijke leidinggevendenden het hoogst wordt beoordeeld door hun direct ondergeschikten, in vergelijking met andere beoordelaars uit de directe werkomgeving. Volgens Osborn en Vicars (1976) beoordelen direct ondergeschikten vrouwelijke leidinggevendenden hoger in vergelijking met mannen. Hierbij is onbekend of direct ondergeschikten veel belang hechten aan interpersoonlijke vaardigheden bij de beoordeling van vrouwelijke leidinggevendenden. Zodra vrouwen hoger beoordeeld worden op interpersoonlijke vaardigheden, zou gesteld kunnen worden dat direct ondergeschikten een hogere LMX relatie hebben met een vrouwelijke leidinggevende in vergelijking met een mannelijke leidinggevende, waardoor zij door hun direct ondergeschikten hoger beoordeeld zullen worden op transformationeel leiderschap (Hui, Lam, & Law, 2000). Hieruit volgen de volgende hypothesen:

H5a: *Er is een verschil in de beoordeling op de totale leiderschapscompetenties tussen de respondentgroepen uit de directe werkomgeving van de leidinggevendenden.*

Met H₀: *Er is geen verschil in de beoordeling op de totale leiderschapscompetenties tussen de respondentgroepen uit de directe werkomgeving van de leidinggevendenden.*

H5b: *Er is een verschil in de hoogte van de totale beoordeling op leiderschapscompetenties die direct ondergeschikten geven aan mannelijke en vrouwelijke leidinggeevenden.*

Met H₀: *Er is geen verschil in de hoogte van de totale beoordeling op leiderschapscompetenties die direct ondergeschikten geven aan mannelijke en vrouwelijke leidinggeevenden.*

H5c: *Er is een verschil in de beoordeling tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggeevenden op transformationeel leidinggeven door de direct ondergeschikten van de leidinggeevenden.*

Met H₀: *Er is geen verschil in de beoordeling tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggeevenden op transformationeel leidinggeven door de direct ondergeschikten van de leidinggeevenden.*

H5d: *Er is een verschil in het belang dat direct ondergeschikten voor de organisatie hechten aan interpersoonlijke vaardigheden bij de beoordeling van vrouwelijke en mannelijke leidinggeevenden.*

Met H₀: *Er is geen verschil in het belang dat direct ondergeschikten voor de organisatie hechten aan interpersoonlijke vaardigheden bij de beoordeling van vrouwelijke en mannelijke leidinggeevenden.*

3.4 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek, met als casus Nederlandse leidinggeevenden in het onderwijs, zal invloed uitoefenen binnen het maatschappelijke debat over de kwaliteit van onderwijs. De bewindslieden van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Minister Bussemaker en staatssecretaris Dekker, willen vanaf 2015 175 miljoen Euro investeren om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Het geld is onder andere bedoeld om de onderwijsteams te professionaliseren (Bussemaker & Dekker, 2014). Een deel van het plan van het kabinet Rutte II om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren is uitgewerkt in het actieplan Leraar 2020. Hierin staan concrete doelen die beschrijven hoe de professionele kwaliteit van zowel leraren als schoolleiders verbeterd kan worden. Door inzichtelijk te maken welke competenties voor mannelijke dan wel vrouwelijke leidinggeevenden in het onderwijs van belang worden geacht door directe omstanders, kan beter in gespeeld worden op het verder ontwikkelen van correlerende competenties.

Momenteel is er een maatschappelijke debat over het aantrekken van mannen naar het onderwijs aangezien er meer vrouwelijke leerkrachten werkzaam zijn. Ondanks het grote aandeel vrouwelijke personeelsleden in het onderwijs, blijft het aandeel vrouwen in het management achter. Zo blijkt uit het onderzoek van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en

Wetenschappen, uitgevoerd door onderzoeksbureau AStri (2006), dat 77% van de leerkrachten in het basisonderwijs vrouwelijk is, terwijl 70% van de leidinggevenden mannelijk is. Een algemene trend op het gebied van leiderschap is dat mannen in alle leeftijdsgroepen en opleidingsniveaus vaker leidinggevende posities innemen dan vrouwen (Visschers & te Riele, 2008). De genderverschillen hangen voor een groot deel samen met hun wekelijkse arbeidsduur. Vrouwen werken vaker in deeltijdbanen, met name als zij ook kinderen hebben (Janssen, 2008). Aangezien leidinggevende functies minder voorkomen in deeltijdbanen, nemen mannen, die voornamelijk in voltijdbanen werken, deze leidinggevende posities in. Nederland loopt in dit opzicht internationaal gezien achter, aangezien maar 21,5% van de schoolleiders in het basisonderwijs in Nederland vrouw is en respectievelijk 13,2% in het voortgezet onderwijs (Ministerie van Onderwijs, 2005). Uit dit onderzoek kan gesteld worden of vrouwen dan wel mannen beter scoren op de competenties die door de directe werkomgeving als belangrijkste worden beschouwd voor de organisatie. Hieruit zou opgemaakt kunnen worden of mannen inderdaad meer geschikt zijn voor een leidinggevende functie in het onderwijs, of dat er vanuit de politiek gepoogd moet worden om meer vrouwen aan te trekken voor deze functies.

De Onderwijsinspectie heeft de kwaliteit van schoolleiders van basisscholen onderzocht en kwam tot de conclusie dat vrouwelijke schoolleiders vaker bovengemiddeld presteren in tegenstelling tot mannelijke (Inspectie van het Onderwijs, 2014). Als mogelijke verklaring hiervoor geeft de Onderwijsinspectie dat vrouwen het leidinggevende beroep als een minder vanzelfsprekende stap in hun carrière vinden dan mannen. Een tweede mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat vrouwelijke schoolleiders op een andere manier leidinggeven dan hun mannelijke collega's. Zo zouden vrouwelijke leidinggevenden zich meer richten op de interne ontwikkelingen om de kwaliteit van hun school te verbeteren, terwijl mannelijke leidinggevende zich vaker richten op externe profilering en externe ontwikkelingen (Krüger, 1994). Door middel van dit onderzoek kan een beter inzicht gegeven worden in de genderverschillen tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden op het gebied van de leiderschapscompetenties waarop zij door directe werkomgeving worden beoordeeld. De resultaten kunnen laten zien op welke leiderschapscompetenties vrouwen dan wel mannen beter scoren. Ook kan gekeken worden of er een genderverschil bestaat in leiderschapsstijl, namelijk transformationeel of meer taakgericht. De onderzoeksmethode van de Onderwijsinspectie naar de competenties van leidinggevenden in het onderwijs is kwalitatief van aard. Zij gaan voornamelijk bij de scholen langs, waar door middel van observaties en

gesprekken een oordeel geveld wordt over de competenties waarover de leidinggevendenden beschikken. Hierbij wordt in mindere mate gekeken naar de score die mensen in de directe werkomgeving geven aan de leidinggevendenden en hoe de leidinggevendenden zelf vinden dat zij scoren op leiderschapscompetenties. Bovendien wordt er door de Onderwijsinspectie minder naar de situationele context van de school gekeken bij het formuleren van de kwaliteit van leidinggevendenden in het onderwijs. Het voordeel van het gebruiken van 360 graden feedback als onderzoeksmethode is dat er inzicht komt in welke leiderschapscompetenties directe omstanders van de leidinggevendenden van belang achten voor de specifieke context van de school. De beoordelaars zijn namelijk op de hoogte van wat er speelt op de school en hoe de leidinggevendende functioneert. Ondanks het vele onderzoek naar de competenties waarover schoolleiders moeten beschikken, is er geen duidelijkheid over de invloed van genderverschillen en het belang dat aan leiderschapscompetenties gehecht wordt om effectief te kunnen leidinggeven.

3.5 Wetenschappelijke relevantie

Naast de maatschappelijke relevantie zal dit onderzoek ook een toevoeging zijn aan de wetenschap. Zo kan dit onderzoek meer duidelijkheid creëren over de genderverschillen in leiderschapscompetenties. Kan gender van de beoordeelde leidinggevendenden bijvoorbeeld de hoogte op de leiderschapscompetenties voorspellen? Er zijn al meerdere onderzoeken gedaan naar genderverschillen in leiderschapscompetenties door middel van 360 graden feedback. Toch is er nog zeer weinig onderzoek gedaan naar het belang dat door de respondentgroepen van de 360 graden feedback wordt gehecht aan bepaalde leiderschapscompetenties voor hun organisatie. Dit onderzoek zal nieuwe inzichten bieden in het belang dat gehecht wordt aan leiderschapscompetenties door de directe werkomgeving van de leidinggevendende. Bovendien zal het onderzoek uitwijzen of er genderverschillen bestaan in de hoogte van de scores die de leidinggevendende hebben gekregen op de competenties die als belangrijkste beschouwd worden voor de organisatie. Tevens zal dit onderzoek een mogelijke toevoeging kunnen zijn aan het bestaande onderzoek naar 360 graden feedback, bijvoorbeeld genderverschillen in de zelfbeoordeling op leiderschapscompetenties. Daarnaast kan het onderzoek inzichten bieden omtrent de verschillen in de hoogte van beoordeling op de leiderschapscompetenties door de respondentgroepen die mee doen aan de 360 graden feedback. Tot slot is dit onderzoek een toevoeging aan de competentie management literatuur, door inzicht te bieden in een eventuele discrepantie in de competenties die van belang worden geacht voor de organisatie door de beoordelaars en de leidinggevendende zelf.

4. Methode

4.1 Onderzoeksstrategie

Zoals genoemd worden in dit onderzoek inzichten vanuit de bedrijfskundige Human Resource Management benadering geïntegreerd met die van de psychologie en de sociologie om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een kwantitatieve onderzoeksstrategie. De reden is het gebruik van de 360 graden feedback als onderzoeksmethode, die later besproken zal worden. Door een kwantitatieve onderzoeksstrategie aan te houden, zijn de uitkomsten van dit onderzoek beter te generaliseren naar de gehele populatie. Het onderzoeksproces zal deductief van aard zijn, waarbij de theorieën de basis vormen voor het opstellen van hypothesen die vervolgens getoetst zullen worden. De epistemologie van kwantitatief onderzoek is positivistisch van aard, waarbij uitgegaan wordt van een objectieve realiteit die los bestaat van de subjectieve waarneming. Aangezien sociale fenomenen en de betekenissen die hieraan worden toegekend, kunnen worden gecreëerd maar ook veranderd door sociale actoren (Bryman, 2008), zal de ontologie van dit onderzoek het constructionisme zijn. Zo zijn leiderschapscompetenties sociale verschijnselen die door de mensen worden gecreëerd, geïnterpreteerd en waarvan het belang door de sociale actoren over tijd veranderd. Ook is de gang van zaken binnen de organisaties waar de leidinggevenden en de andere beoordelaars werken niet alleen van boven opgelegd. De regels, rollen, cultuur en andere eigenschappen van organisaties worden namelijk gevormd door de dagelijkse interactie tussen de mensen die in de organisatie werken, waardoor deze eigenschappen ook over tijd kunnen veranderen.

4.2 Onderzoeksdesign en –methode

Voor dit kwantitatieve onderzoek zal het onderzoeksdesign een *case study* zijn. De genderverschillen in leiderschapscompetenties onder Nederlandse leidinggevenden in het onderwijs zal intensief en gedetailleerd bestudeerd worden (Bryman, 2008). De kwantitatieve onderzoeksmethode die voor deze case study gebruikt zal worden is een 360 graden feedback. Het gebruik van een gestandaardiseerde vragenlijst als meetinstrument om data te verzamelen is naast een snelle en effectieve methode ook betrouwbaar (Bryman, 2008). Zoals beschreven, is 360 graden feedback een onderzoeksinstrument dat mensen in de directe werkomgeving instaat stelt om feedback te geven over het gedrag van de beoordeelde (Edwards & Ewen, 1996). De 360 graden feedback beoordeling is gebaseerd op de Amerikaanse leiderschapsmethode van Zenger en Folkman (2014). Voor het samenstellen van het meetinstrument is data verzameld uit 237.123 360 graden feedback beoordelingen

van 26.314 leidinggeevenden. Hiervan zijn in honderd bedrijven, uit verschillende sectoren, wereldwijd beoordelingen verzameld.

De 360 graden feedback beoordeling draait om het geven van een score aan een leidinggevende op vijf competentie clusters. Deze clusters zijn door middel van factor analyse uit het onderzoek van Zenger en Folkman (2014) gekomen. In totaal zijn 1956 items gebruikt om de competenties en gedragsindicatoren te ontdekken. De vijf clusters zijn karakter, persoonlijke bekwaamheid, focus op resultaten, interpersoonlijke vaardigheden en verandering leiden. Onder de clusters vallen zestien competenties, zoals is resultaatgericht, innoveert en bouwt relaties op. Zenger en Folkman (2014) zijn tot deze zestien competenties gekomen door de top 10% beste leidinggeevenden met de 10% slechtste leidinggeevenden te vergelijken. Daarbij is aan de hand van 360 graden feedback gekeken naar welke competenties de beste 10% leidinggeevenden onderscheidt van de slechtste 10%. Deze competenties zijn dus specifiek opgesteld voor leidinggeevenden, maar zijn onafhankelijk van de sector waarin de leidinggevende werkt. Dit maakt het mogelijk om de 360 graden feedback beoordelingen naar leiderschapscompetenties toe te passen op de casus van dit onderzoek, namelijk Nederlandse leidinggeevenden in het onderwijs.

Voor elke individuele competentie wordt in de 360 graden feedback beoordeling op een vijfpuntsschaal ongeveer drie vragen gesteld. Alle vragen hebben betrekking op een gedragsindicator die een competentie meet (Roozendaal A., 2008). De antwoordmogelijkheden van de Likertschaal zijn als volgt: 1. Heeft een aanzienlijke mate van verbetering nodig (slechte prestaties), 2. Heeft een zekere mate van verbetering nodig (inconsistente prestaties), 3. Competent (goede prestaties), 4. Sterke competentie en 5. Zeer sterke competentie.

De feedback wordt in dit onderzoek gegeven door de manager, collega's, direct ondergeschikten en door de leidinggevende zelf. De leidinggeevenden in dit onderzoek hebben deelgenomen aan de 360 graden feedback als onderdeel van een leiderschapstraining aangeboden door CBE, van wie de data afkomstig is. Via CBE hebben de leidinggeevenden via een link toegang gekregen tot de online vragenlijst. Doordat de vragenlijst online is afgenomen, is de kans op sociaal wenselijke antwoorden zo klein mogelijk gehouden. Voor de verdere gegevensverzameling nodigen de leidinggeevenden zelf hun respondenten voor elke respondentgroep uit. De beoordelingen van de beoordelaars, op de manager en de medewerker zelf na, blijven anoniem. Dit wordt gegarandeerd doordat er per

respondentgroep minimaal drie beoordelaars moeten zijn. Zodra dit minimum na het invullen niet behaald is, worden de respondent(en) met een andere categorie samengevoegd. Vanuit CBE is geprobeerd om de samenvoeging van respondentgroepen zoveel mogelijk te voorkomen door middel van het sturen van een herinneringsmail aan de deelnemers, die vervolgens hun respondenten via de link kunnen herinneren. Bovendien wordt bij de uitleg met betrekking tot het invullen van 360 graden feedback duidelijk uitgelegd hoe zij meer respondenten kunnen uitnodigen en hoe zij de voortgang van het invullen kunnen bijhouden via de verkregen link. Desondanks zal in dit onderzoek de respondentgroep ‘anderen’ buiten beschouwing gelaten worden aangezien het door een eventuele samenvoeging van respondenten onduidelijk is tot welke respondentgroep de respondenten in deze categorie behoren. Door de diversiteit aan respondenttypes binnen deze groep is het moeilijk om uitspraken te doen over de respondentgroep ‘anderen’.

Het gebruik van Zenger en Folkman's (2014) 360 graden feedback vragenlijst als meetinstrument kan gerechtvaardigd worden door de hoge validiteit en betrouwbaarheid. De concurrent validiteit blijkt uit de Pearson Correlatie met een significantieniveau van .000 tussen de competenties en de effectiviteit van een leidinggevende. Hierdoor kan gesteld worden dat de zestien gevonden leiderschapscompetenties een duidelijke beoordeling geven over de algehele leiderschapseffectiviteit van de leidinggevende. Bovendien is er een onderzoek gedaan aan de hand van de 360 graden feedback door 28 leidinggevenen uit de top van een technologie bedrijf te vergelijken met 205 leidinggevenen uit het middel management van het bedrijf. Uit een t-test blijkt dat de twee groepen, met een t-waarde van 1.97 en op een .05 significantieniveau, van elkaar verschillen. Dit laat zien dat het meetinstrument ook daadwerkelijk het verschil in leiderschapscompetentie scores kan aantonen tussen excellente en andere leidinggevenen. Ook de betrouwbaarheid is hoog, met $\alpha = .80$. Hierbij is gekeken naar de interne consistentie, waarbij geanalyseerd is of alle items in elke categorie samen een competentie goed meten.

4.3 Onderzoekspopulatie

In Nederland waren er in 2013 bijna acht duizend leidinggevenen in het primair onderwijs, 350 in het speciaal onderwijs, bijna drie duizend leidinggevenen in het voortgezet onderwijs (Inspectie van het Onderwijs, 2014). Dit brengt de totale populatie van Nederlandse leidinggevenen in het onderwijs op ruim elf duizend. Deze aantallen komen overeen met de definitie die door de Inspectie van het Onderwijs voor de term ‘schoolleider’ wordt gebruikt. De schoolleider verwijst naar allerlei soorten leidinggevende functionarissen.

Leidinggeevenden in het primair onderwijs (basisschool en speciaal onderwijs) kunnen verschillende functies hebben, namelijk (adjunct-)directeur van een school of bovenschools directeur waarbij de leidinggevende verantwoordelijk is voor meerdere scholen. In het voortgezet onderwijs kan een leidinggevende op drie verschillende niveaus werkzaam zijn, namelijk schoolleider van een locatie, schoolleider van een afdeling (VMBO, HAVO, VWO, etc.) of bovenschools leider. Voor het MBO kan het betrekking hebben tot (adjunct)directeuren, leden van het College van Bestuur of afdelingsdirecteuren (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2014).

De dataset, verkregen van CBE, bestaat uit 412 Nederlandse leidinggeevenden uit het onderwijs die een 360 graden feedback beoordeling hebben ingevuld tussen 2011 en 2014. Al deze leidinggeevenden in het onderwijs hebben gemiddeld ongeveer twintig respondenten uitgenodigd uit hun directe werkomgeving om de beoordeling in te vullen. Daarmee komt het totale respondentenbeoordelingen uit de dataset op 8819. Dit totale aantal van 8819 respondenten bestaat naast de 412 (4,7%) zelfbeoordelingen uit 561 (6,4%) manager beoordelingen, 2084 (23,6%) collega beoordelingen, 4337 (49,2%) beoordelingen van direct ondergeschikten en 1425 (16,2%) beoordelingen door anderen in de directe werkomgeving. De leidinggeevenden worden gemiddeld door 1.4 managers, 5.1 collega's, 10.5 direct ondergeschikten en 3.5 anderen beoordeeld. Hierbij moet wel vermeld worden dat het een selecte steekproef bevat, die niet bestaat uit willekeurige deelnemers, aangezien de beoordeelde leidinggeevenden hebben deelgenomen aan een leiderschapstraining van CBE.

In tegenstelling tot de cijfers waaruit blijkt dat 70% van de leidinggeevenden in het primair onderwijs mannelijk is (ASTri in opdracht van Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, 2006), is de onderzoekspopulatie in dit onderzoek, evenredig verdeeld over beide geslachten. Van de in totaal 412 beoordeelde leidinggeevenden zijn 205 mannen en 207 vrouwen.

4.4 Operationalisering

4.4.1. Operationalisering onafhankelijke variabelen

4.4.1.1. *Gender beoordeelde leidinggevende & Gender*

Zoals eerder genoemd is gender gedefinieerd als de “sociaal geleerde gedragingen die geassocieerd worden met mannelijkheid en vrouwelijkheid” (Ritzer, 2012, p. 455). In de vragenlijst zijn er twee antwoordmogelijkheden, namelijk man of vrouw, voor de leidinggevende die de 360 graden feedback invullen. Hierdoor kunnen de volgende twee onafhankelijke variabelen op dichotoom niveau gemeten worden. ‘Gender beoordeelde leidinggevende’ is de eerste onafhankelijke variabele in dit onderzoek. Hierbij gaat het er om of de leidinggevende die de managers, collega’s en direct ondergeschikten hebben beoordeeld, een man of een vrouw is. De tweede onafhankelijke variabele is ‘gender’. Deze variabele heeft betrekking op de gender van de leidinggevende zelf, namelijk de zelfbeoordeling door een mannelijke of vrouwelijke leidinggevende.

4.4.1.2. *Respondenttype*

De derde onafhankelijke variabele in dit onderzoek is de respondenttype die de leidinggevende beoordeeld. In de vragenlijst zijn er vier antwoordmogelijkheden, namelijk manager, collega, direct ondergeschikte en de leidinggevende zelf. Hierdoor kan de deze onafhankelijke variabele op nominaal meetniveau gemeten worden.

4.4.2. Operationalisering afhankelijke variabelen

4.4.2.1. *Transformationeel leiderschap*

Om de vier dimensies van transformationeel leiderschap te meten heeft Bass (1985) een instrument ontwikkeld, namelijk de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Voor de operationalisering is gebruik gemaakt van de derde editie, versie 5X short, leader form (Bass & Avolio, 1995), aangezien hiervoor een hoge validiteit en betrouwbaarheid is aangetoond (Avolio, Bass & Jung, 1995). Alle items die in de vorm van stellingen gevraagd zullen worden in de 360 graden feedback zullen gemeten worden op ordinaal niveau.

De eerste dimensie van transformationeel leiderschap is geïdealiseerde invloed. In de MLQ vragenlijst is deze dimensie opgedeeld in gedragseigenschappen en daadwerkelijke gedragingen. De gedragseigenschappen van transformationeel leiderschap refereren aan gedragseigenschappen die de medewerker van de leidinggevende ervaart met betrekking tot de emotionele kant van het aansturen van een team. Dit zal gemeten worden aan de hand van

drie gedragsindicatoren. De items van deze dimensie zijn de stellingen ‘Is een rolmodel en geeft het eigen team het goede voorbeeld’, ‘Wordt door alle leden van het team vertrouwd’ en ‘Geeft het team een hoge mate van energie en enthousiasme’. Het tweede onderdeel van deze dimensie, de daadwerkelijke gedragingen die leiden tot het creëren van een geïdealiseerde invloed op medewerkers, zal gemeten worden aan de hand van vier stellingen. Deze sub dimensie heeft betrekking tot het invloed uiten met betrekking tot een doel en missie die gecommuniceerd wordt naar de medewerkers door middel van bepaald gedrag. Voorbeelditems van deze dimensie zijn stellingen zoals ‘Geeft anderen het gevoel zinvol bezig te zijn’ en ‘Stimuleert een hoge mate van samenwerking tussen alle leden van het team’.

Inspirationale motivatie is de tweede dimensie van het concept transformationeel leiderschap, waarbij de leidinggevende een sterke visie en inspiratie aan de medewerkers biedt. ‘Kan mensen ertoe aanzetten om doelstellingen na te streven die hun oorspronkelijke verwachtingen overtreffen’ en ‘Helpt anderen de visie en de doelen van de organisatie te begrijpen, zodat zij deze kunnen vertalen in ambitieuze en betekenisvolle doelstellingen’, zijn twee van de vier stellingen die gebruikt worden om dit concept te meten.

De derde dimensie die door Bass (1985) is opgesteld binnen het concept transformationeel leiderschap is intellectuele stimulatie. Deze dimensie wordt gemeten aan de hand van vijf stellingen die kijken naar de mate waarin de leidinggevende competent is op dit vlak. Voorbeelden van de stellingen zijn: ‘Moedigt anderen geregeld aan om nieuwe stijlen en ideeën te overwegen (legt zich bijvoorbeeld niet vast aan één enkele juiste methode)’, ‘Inspireert mensen tot het realiseren van uitzonderlijke resultaten’ en ‘Inspireert anderen tot hoge niveaus van inzet en prestaties’.

De laatste dimensie van transformationeel leidinggeven is de individuele aandacht die de leidinggevende heeft voor de medewerkers. Deze dimensie zal in de 360 graden feedback beoordeling gemeten worden aan de hand van drie stellingen, namelijk ‘Coacht anderen en fungeert als mentor’, ‘Houdt rekening met de individuele vraagstukken en belangen van personen binnen het team’ en ‘Is er werkelijk in geïnteresseerd anderen te ontwikkelen’. Zoals vermeld zullen alle stellingen gesteld worden met dezelfde vijf antwoordmogelijkheden om verwarring te voorkomen.

4.4.2.2. Interpersoonlijke vaardigheden

Naast transformationeel leiderschap zal ook de rol van interpersoonlijke vaardigheden op

gendersverschillen, als afhankelijke variabele, onderzocht worden. Dit zal gemeten worden aan de hand van de competenties die door Zenger en Folkman (2014) zijn opgesteld binnen het overkoepelende cluster ‘interpersoonlijke vaardigheden’. Er vallen vijf competenties onder dit cluster. Leidinggevende die hoog scoren op de eerste competentie, ‘Communiqueert krachtig en overtuigend’, hebben goeden communicatie vaardigheden om hun medewerkers doelen, richtingen en nieuwe inzichten te bieden. Onder deze competentie vallen drie stellingen, waaronder ‘Is goed in het overbrengen van inzichten, vraagstukken en problemen’.

De tweede competentie is ‘Inspireert en motiveert anderen tot hoge prestaties’. Hierbij is de rol van de leidinggevende om mensen te stimuleren om meer te doen dan noodzakelijk en mensen het gevoel te geven dat ze zelfs het onhaalbare kunnen bereiken. Eén van de bijbehorende drie stellingen luidt als volgt: ‘Inspireert mensen tot het realiseren van uitzonderlijke resultaten’.

De derde competentie van interpersoonlijke vaardigheden is ‘bouwt relaties op’, waarbij de leidinggevende door teamleden wordt vertrouwd, als vriendelijk wordt ervaren en rekening houdt met de belangen van de teamleden. Ook bij deze competentie zijn drie stellingen, zoals ‘Weet een goede balans te hanteren tussen het bereiken van resultaten en aandacht voor de behoeften van anderen’.

De vierde competentie ‘Stimuleert anderen zich te ontwikkelen’ richt zich voornamelijk op de behulpzame en coachende rol die de leidinggevende heeft met betrekking tot het verder ontwikkelen van teamleden. Eén van de drie stellingen luidt: ‘Is er werkelijk in geïnteresseerd anderen verder te ontwikkelen’.

De laatste competentie die valt onder het cluster interpersoonlijke vaardigheden is ‘Stimuleert samenwerking en teamwerk’. Hierbij poogt een goede leidinggevende om samenwerking onder de teamleden te stimuleren en mogelijke conflicten op te lossen. Voor deze competentie zullen drie stellingen in de 360 graden feedback beoordeling zijn. ‘Vindt oplossingen voor conflicten binnen het team’ is één van deze stellingen. Door de verschillen tussen de categorieën van de vijfpuntsschaal die in de 360 graden feedback wordt gebruikt, zullen al deze items op interval niveau gemeten worden.

4.4.2.3. Taak georiënteerd leiderschap

Een andere vorm van leidinggeven, namelijk taak georiënteerd leiderschap, zal in dit onderzoek gemeten worden aan de hand van de vier dimensies van Yukl (1999). Het waarborgen van kwaliteit zal gemeten worden met de volgende stelling: ‘Stelt hoge kwaliteitsnormen vast voor het team’. De stelling die de dimensie met betrekking tot de communicatie van de taken zal meten, luidt: ‘Helpt mensen te begrijpen hoe hun werk in de bredere bedrijfsdoelstellingen past’. De andere dimensies, namelijk het plannen en bijhouden van de taakuitvoering zullen gemeten worden aan de hand van drie stellingen. Deze stellingen komen overeen met de overkoepelende competentie ‘Is resultaatgericht’ van Zenger en Folkman (2014). De stellingen die deze dimensies van taak georiënteerd leiderschap meten zijn: ‘Doet al het mogelijke om de doelstellingen te verwezenlijken’, ‘Realiseert de overeengekomen doelstellingen binnen het geplande tijdsbestek’ en ‘Houdt de doelstellingen voortdurend voor ogen om ervoor te zorgen dat deze met succes worden gerealiseerd; d.w.z. laat zich niet afleiden voordat het project voltooid is’. Alle stellingen met betrekking tot taak georiënteerd leiderschap zullen op interval niveau worden gemeten.

4.4.2.4. Belang voor de organisatie

In dit onderzoek zal ook gekeken worden naar welke competenties de beoordelaars en de leidinggevende zelf van belang achten voor de organisatie waarin zij werken. Hierbij zal gebruik gemaakt worden van de zestien competenties die door Zenger en Folkman (2014) opgesteld zijn. Alle bovengenoemde stellingen vallen namelijk onder één van de zestien competenties. Zoals gesteld vallen de zestien competenties onder vijf clusters. In figuur 1 zijn de vijf clusters met bijbehorende competenties vermeld. Een onderdeel van het meetinstrument, de 360 graden feedback, vraagt alle respondenten vier van de zestien competenties te kiezen die zij voor hun organisatie het belangrijkste achten. Hierbij staat in de data een 1 als de respondent vindt dat deze competentie in de top vier belangrijkste competenties behoort en een 0 als de competentie niet in de top vier thuishoort. Bij het analyseren van de data zal gesproken worden over een groter belang zodra het gemiddelde dichterbij één ligt en het is totaal niet van belang als het gemiddelde nul is. Het meetniveau van dit concept is daarom dichotoom.

Clusters	Competenties
1. Karakter	1. Toont een hoge mate van integriteit en eerlijkheid
2. Persoonlijke bekwaamheid	1. Heeft technische/professionele expertise 2. Lost problemen op en analyseert vraagstukken 3. Innoveert 4. Doet aan zelfontwikkeling
3. Focus op resultaten	1. Is resultaatgericht 2. Stelt streefdoelen vast 3. Neemt initiatief
4. Interpersoonlijke vaardigheden	1. Communiceert krachtig en overtuigend 2. Inspireert en motiveert anderen tot hoge prestaties 3. Bouwt relaties op 4. Stimuleert anderen zich te ontwikkelen 5. Stimuleert samenwerking en teamwerk
5. Verandering leiden	1. Ontwikkelt strategisch perspectief 2. Is voortrekker van verandering 3. Legt de verbinding tussen de eigen organisatie en de omgeving

Figuur 1: Clusters met bijbehorende leiderschapscompetenties van Zenger en Folkman (2014)

4.4.2.5. Totale leiderschapscompetenties

De laatste afhankelijke variabele is de score op de totale leiderschapscompetenties. Deze score is gebaseerd op de samengenomen gemiddelden, ingevuld in de 360 graden feedback vragenlijst, op de bovengenoemde zestien competenties. Voor de variabele wordt het gemiddelde van 49 stellingen genomen. Door het gebruik van bovengenoemde vijfpuntsschaal wordt de score op de totale leiderschapscompetenties op interval niveau gemeten. Des te hoger deze variabele is, des te meer competent en daarmee effectief de (zelf)perceptie van de leidinggevende is. Er kan gekeken worden naar de score uit de zelfbeoordeling van mannelijke of vrouwelijke leidinggevendenden, maar ook naar de scores per respondenttype.

4.5 Data-analyse

De kwantitatieve data zal geanalyseerd worden met behulp van het statistische programma SPSS. Ten eerste zal er door middel van Cronbach's alpha getest worden, om de betrouwbaarheid van alle concepten vast te stellen. Als de uitkomsten van deze testen aantonen dat het noodzakelijk is om de concepten aan te passen, zal dit gedaan worden. In het geval van wijzigingen van de concepten zullen de betrouwbaarheidstesten opnieuw worden uitgevoerd. Vervolgens zal door middel van een Principale Componenten Analyse (PCA) onderzocht worden of de dimensies wel de aard van alle concepten bepalen. Op deze manier

wordt gekeken of de stellingen passen bij de dimensies en of er wellicht een groter onderliggend concept wordt gemeten.

De eerste analyses die worden uitgevoerd zijn onafhankelijke t-toetsen. Op basis van een onafhankelijke t-test kunnen twee groepen met elkaar vergeleken worden, waarbij geanalyseerd wordt of ze significant van elkaar verschillen (Field, 2009). Er zullen onafhankelijke t-toetsen worden uitgevoerd met gender als onafhankelijke variabele en alle individuele competenties, transformationeel leiderschap, taak georiënteerd leiderschap en interpersoonlijke vaardigheden als afhankelijke variabelen. Dit zal bovendien per respondentgroep bekeken worden. Vervolgens zal door middel van onafhankelijke t-toetsen geanalyseerd worden of het belang dat aan de zestien leiderschapscompetenties wordt gehecht voor de organisatie voor elke respondentgroep verschillend is bij de beoordeling van een mannelijke of een vrouwelijke leidinggevende.

Daarnaast zal er ook door middel van een Friedman's ANOVA gekeken worden of de onafhankelijke variabele die uit meerdere groepen bestaat, namelijk de verschillende typen beoordelaars, de afhankelijke variabele kunnen voorspellen (Field, 2009). De afhankelijke variabelen zullen het belang dat gehecht wordt aan interpersoonlijke vaardigheden, het belang dat gehecht wordt aan resultaatgerichte competenties en de totale score op de leiderschapscompetenties zijn.

Bovendien zal er met een regressie gekeken worden in hoeverre de onafhankelijke variabele een voorspeller is van de afhankelijke variabele, en wat de richting hiervan is (Field, 2009). Er zal gekeken worden of gender van de leidinggevenden zelf en de gender van de beoordeelde leidinggevenden, als onafhankelijke variabelen, transformationeel leiderschap en de totale score op de zestien competenties als afhankelijke variabele kunnen voorspellen.

4.6 Ethische kwesties

In sociaalwetenschappelijk onderzoek is het van groot belang voor de mens, maatschappij en wetenschap om stil te staan bij mogelijke ethische kwesties. Leiderschapsbeoordelingen door de leidinggevende zelf en hun directe werkomgeving is niet per se een gevoelig onderwerp. Wel is het mogelijk dat de respondenten sociaal gewenste antwoorden geven op de vragen in de 360 graden feedback omdat zij angstig zijn voor de consequenties op de werkvloer als gevolg van de resultaten. Bracken en Timmreck (1999) stellen dat er geen ethische bezwaren zijn bij het gebruik van de 360 graden feedback zolang het doel gericht is op leiderschapsontwikkeling. Er ontstaan pas potentiële juridische en ethische kwesties zodra het

doel van het inzetten van een 360 graden feedback ligt bij het maken van keuzes op het gebied van bijvoorbeeld beloning, straffen, promoties of zelfs het ontslaan van iemand. De resultaten van de 360 graden feedback vragenlijsten gebruikt in dit onderzoek zijn allen alleen voor leiderschapontwikkeling doeleinden gemeten. Bovendien is het garanderen van de anonimiteit en confidentialiteit bij het doen van onderzoek door middel van een 360 graden feedback essentieel (Edwards & Ewen, 1996). Zoals eerder beschreven, is dit voor het meetinstrument gegarandeerd en zal dit gewaarborgd worden.

5. Resultaten

5.1 Data-preparatie

Zoals eerder genoemd is de 360 graden feedback vragenlijst online ingevuld door in totaal 8820 respondenten. Zoals vermeld wordt de respondentgroep ‘anderen’ in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten, waardoor er nog 7394 respondenten overblijven, waarvan 412 zelfbeoordelingen door de leidinggevenden zijn. Van de 412 leidinggevenden zijn er 205 (49.8%) mannelijke en 207 (50.2%) vrouwelijke respondenten. De leidinggevenden zijn geboren tussen 1949-1987 en zijn dus tussen de 27 en 65 jaar oud, met een gemiddelde leeftijd van 52 jaar ($SD = 7.98$). Er is sprake van item non-repons bij het geboortjaar waardoor de leeftijd van negentien leidinggevenden onbekend is.

In totaal hebben 561 managers de leidinggevenden beoordeeld. Hiervan hebben er 289 (51,5%) een man beoordeeld en 272 (48.5%) een vrouwelijke leidinggevenden. Van de in totaal 2084 collega's hebben 960 (46%) een man beoordeeld in tegenstelling tot 1124 (54%) die een vrouw hebben beoordeeld. Uit de respondentgroep direct ondergeschikten hebben in totaal 4337 respondenten de 360 graden feedback beoordeling ingevuld, waarvan 2177 (50.2%) voor een man en 2160 (49.8%) voor een vrouwelijke leidinggevede. Hiermee kan gesteld worden dat de verdeling bij zowel de zelfbeoordeling van de leidinggevenden als bij de verdeling van mannen en vrouwen die per respondentgroep beoordeeld zijn, redelijk gelijk zijn. De gender en leeftijd van deze respondentgroepen zijn niet bekend.

In dit onderzoek worden meerdere concepten gemeten om de genderverschillen te identificeren in de leiderschapscompetentieprofielen en het belang dat er aan de competenties wordt gehecht door de directe werkomgeving. Bij alle concepten is item non-respons voorgekomen, maar het aantal respondenten blijft hoog genoeg voor alle concepten die gemeten zullen worden. Voor het eerste concept transformationeel leiderschap, blijven door item non-respons 5061 respondenten over, ($M = 3.47$, $SD = 0.59$) en heeft een Cronbach's α

= .94. De vijfpuntsschaal is hiermee een betrouwbare schaal. Bovendien is voor het concept transformationeel leiderschap een PCA uitgevoerd op de negentien verschillende items met orthogonale rotatie (varimax). De Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) waarde verifieerde dat de sample adequaat is voor de factoranalyse (Field, 2009), KMO = .95 en alle KMO waarden voor individuele items waren > .92. Bartlett's sfericiteitstest $\chi^2(171) = 65171.21, p < .001$, impliceert dat de correlaties tussen de items groot genoeg zijn voor het uitvoeren van een PCA. Hiermee kan gesteld worden dat de vijf dimensies samen een groter onderliggend concept meten, namelijk leiderschap.

Het tweede concept interpersoonlijke vaardigheden ($N = 7342, M = 3.33, SD = 0.65$) bestaande uit de competenties communiceert krachtig en overtuigend, inspireert en motiveert anderen tot hoge prestaties, bouwt relaties op, stimuleert anderen zich te ontwikkelen en stimuleert samenwerking en teamwerk, hadden allemaal een hoge betrouwbaarheid, Chronbach's $\alpha = .94$. Ook voor dit concept is een PCA uitgevoerd op de vijftien items met orthogonale rotatie (varimax), KMO = .94 wat impliceert dat de sample groot genoeg is voor de factoranalyse. Bartlett's sfericiteitstest $\chi^2(105) = 54811.31, p < .001$, waardoor gesteld kan worden dat de correlaties tussen de items hoog genoeg zijn voor een PCA.

Taak georiënteerd leiderschap ($N = 5668, M = 3.51, SD = 0.60$) is het derde concept. Uit een PCA uitgevoerd voor zes items door middel van een orthogonale rotatie (varimax) komt een KMO-waarde van .83 en alle individuele KMO-waarden waren > .80. Uit de Bartlett's sfericiteitstest $\chi^2(15) = 15518.75, p < .001$. De factor analyse geeft aan dat de items tezamen een groter concept meten, namelijk taak georiënteerd leiderschap. Bovendien heeft het concept een Cronbach's $\alpha = .83$, waardoor gesteld kan worden dat deze vijfpuntsschaal een betrouwbare schaal is.

Het laatste concept, het belang dat gehecht wordt aan de competenties voor de organisatie, wordt gemeten door de kijken naar belangrijkste vier competenties volgens de respondenten voor de organisatie. Doordat er vier van de zestien competenties geselecteerd worden van een lijst door de respondent, kan hier geen betrouwbaarheidsmeting voor worden gedaan. Het opgeven van een top vier is door alle 7395 respondenten gedaan.

5.2 Aannames testen

Om de verschillende toetsen te mogen doen, moet er aan een aantal voorwaarden worden voldaan. De ANOVA en de onafhankelijke t-toets zijn parametrische toetsen waarbij aan de

data aan vier aannames moet voldoen. Voor de regressie gelden echter nog drie extra aannames waarop de data getest moet worden.

5.2.1 Normale verdeling

De aanname van normale verdeling betekent dat de steekproefgemiddelden normaal zijn verdeeld. De aanname van normaliteit mag volgens de *Central Limit Theorem* worden aangenomen bij een steekproefgrootte van meer dan 30 (Field, 2009). De aanname kan met steekproefgrootte van 412 voor geslacht dus worden aangenomen voor de regressie en de onafhankelijke t-toets. Met een steekproefgrootte van 412 zelfbeoordelingen, 561 beoordelingen van managers, 2084 collega beoordelingen en 4338 beoordelingen van direct ondergeschikten, voldoet ook de ANOVA aan deze aanname van normaliteit.

5.2.2. Homogeniteit van de variantie

De aanname van homogeniteit van de variatie stelt dat de variantie in de data ongeveer hetzelfde moet zijn. Voor de regressie betekent dit dat de aanname van homoscedasticiteit, getest aan de hand van een *scatterplot*. Deze aanname zal per regressie analyse worden getest en besproken. Voor de ANOVA en de onafhankelijke t-toets kan de aanname getoetst worden door middel van Levene's test, waarbij de aanname niet wordt geschonden als deze test niet significant is met $p > .05$. Dit betekent dat de variantie van de afhankelijke variabele onder de verschillende groepen hetzelfde moet zijn (Field, 2009). Levene's test zal per toets voor zowel de ANOVA als onafhankelijke t-toets worden uitgevoerd en beschreven. Bij een aanname van de homogeniteit van variantie voor een onafhankelijke t-toets zal bij de beschrijving van de resultaten gebruik gemaakt worden van de rij *equal variances assumed*. In de gevallen dat de aanname geschonden is, zullen de gegevens uit de rij *equal variances not assumed* worden gebruikt.

5.2.3. Data op het goede meetniveau

Voor alle statistische toetsen die in SPSS zullen worden uitgevoerd, is het noodzakelijk dat de data op het juiste meetniveau gemeten is. Voor alle analyses moeten de onafhankelijke variabelen minimaal op interval of ratio niveau gemeten worden, of dichotoom zijn zoals gender. De afhankelijke variabelen moet voor een regressie ook altijd op interval of ratio niveau gemeten worden, maar mag voor een ANOVA of een onafhankelijke t-toets ook categorisch zijn. Doordat een *Likert scale* wordt gebruikt om de afhankelijke variabelen te

vormen, zijn deze altijd op het goede meetniveau. Ook het belang dat aan de competenties wordt gehecht is op ratio niveau gemeten en voldoet dus aan deze aanname.

5.2.4. Onafhankelijke scores

De aanname van onafhankelijke scores stelt dat de respondenten elkaar in het onderzoek niet hebben beïnvloed. Dit wil zeggen dat de respondenten niet samen de 360 graden feedback vragenlijst hebben ingevuld, waardoor zij de scores op elkaar hebben aangepast. Aangezien de respondenten allen de vragenlijsten online hebben ingevuld met (zelf)ontwikkeling als doel, is het onwaarschijnlijk dat de respondenten de vragenlijst samen hebben ingevuld. Bovendien hebben de 412 leidinggevenden de vragenlijst over zichzelf moeten invullen, waarbij de invloed van anderen in mindere mate een rol speelt. De aanname van onafhankelijke scores is dus aangenomen voor alle statistische testen.

5.2.5. Onafhankelijkheid van de errors

Voor de regressie analyses gelden de volgende twee aannames ook, waaronder die van de onafhankelijkheid van de *errors*. Deze aanname stelt dat de *errors* van de verschillende observaties onderling niet mogen correleren. Om deze aanname te toetsen zal gebruik gemaakt worden van de Durbin-Watson test. Ook deze test zal per regressie analyse worden beschreven.

5.2.6. Geen perfecte multicollineariteit

Het verband tussen de onafhankelijke variabelen mag niet perfect lineair zijn als er een regressie analyse wordt gedaan. Zodra de tolerantie hoger is dan .02 en de *variance inflation factor* (VIF) lager is dan tien wordt aan deze aanname voldaan. Deze gegevens zullen per toets worden bekeken en besproken.

5.3 Resultaten van de toetsen

5.3.1. Resultaten deelvraag 1

5.3.1.1. Onafhankelijke t-toets gender beoordeelde leidinggevende en interpersoonlijke vaardigheden

De eerste onafhankelijke t-toets die is uitgevoerd, heeft gekeken of er genderverschillen bestaan tussen de leidinggevend en in de beoordeling op interpersoonlijke vaardigheden door hun directe werkomgeving. Hierbij is gender van de beoordeelde leidinggevende de onafhankelijke variabele en is interpersoonlijke vaardigheden de afhankelijke variabele. Uit de onafhankelijke t-toets blijkt dat vrouwelijke leidinggevend en ($M = 3.36, SE = .01$) gemiddeld hoger worden beoordeeld op interpersoonlijke vaardigheden door hun directe werkomgeving dan mannelijke leidinggevend en ($M = 3.29, SE = .01$). Dit verschil is significant, $t(6928) = -4.31, p < .01$ (zie bijlage 1, tabel 8). Er is voldaan aan de aanname van homogene variantie $F(1, 6928) = 3.59, p > .05$. Daarmee is de alternatieve hypothese H1a, dat er een genderverschil bestaat in de beoordeling op interpersoonlijke vaardigheden door de directe werkomgeving, aangenomen. Binnen de cluster interpersoonlijke vaardigheden worden vrouwelijke leidinggevend en op vier van de vijf competenties significant hoger beoordeeld door de directe werkomgeving dan mannelijke leidinggevend en. Alleen op de leiderschapscompetentie communiceert krachtig en overtuigend worden mannen en vrouwen even hoog beoordeeld ($M = 3.45, SE = .01$).

5.3.1.2. Onafhankelijke t-toets gender beoordeelde leidinggevende en interpersoonlijke vaardigheden

De volgende onafhankelijke t-toets die is uitgevoerd, met gender als onafhankelijke variabele en interpersoonlijke vaardigheden als afhankelijke variabele, kan laten zien of vrouwelijke leidinggevend en zichzelf ook echt hoger scoren op interpersoonlijke competenties dan mannen. Uit de onafhankelijke t-toets blijkt dat vrouwelijke leidinggevend en ($M = 3.35, SE = .03$) zichzelf gemiddeld lager scoren op interpersoonlijke vaardigheden dan mannelijke leidinggevend en ($M = 3.43, SE = .03$), maar dit verschil is niet significant lager, $t(410) = 1.93, p > .05, d = .19$ (zie bijlage 1, tabel 8). Wel is aan de aanname van homogene varianties voldaan, $F(1, 410) = 2.04, p > .05$. Hiermee is de alternatieve hypothese H1b, dat er genderverschillen bestaan in de zelfbeoordeling op interpersoonlijke vaardigheden, verworpen. Mannelijke leidinggevend en scoren zichzelf op alle vijf leiderschapscompetenties binnen de competentiecluster interpersoonlijke vaardigheden hoger dan vrouwen. De scores

van de mannelijke leidinggevendenden waren significant hoger op de leiderschapscompetenties communiceert krachtig en overtuigend en op stimuleert samenwerking en teamwerk. Voor de andere drie leiderschapscompetenties zijn de scores niet significant verschillend bij de zelfbeoordeling van mannen en vrouwen.

5.3.1.3. Onafhankelijke t-toets gender beoordeelde leidinggevende en resultaatgerichte competenties

Om te onderzoeken of er een genderverschil bestaat bij de beoordeling van mensen uit de directe werkomgeving op resultaatgerichte competenties is er een onafhankelijke t-toets uitgevoerd. Hierbij is de gender van de beoordeelde leidinggevende de onafhankelijke variabele en is resultaatgerichte competenties de afhankelijke variabele. Uit de test blijkt dat vrouwelijke leidinggevendenden ($M = 3.61, SE = .01$) gemiddeld hogere scores krijgen van hun directe werkomgeving op de resultaatgerichte competenties in vergelijking met mannelijke leiders ($M = 3.51, SE = .01$). Dit verschil is significant, $t(6938) = -6.84, p < .01, d = .16$ (zie bijlage 1, tabel 9). De homogeniteit van variantie is aangenomen met een significantie van .09. Hiermee is de alternatieve hypothese $H1c$, met betrekking tot een genderverschil bij de beoordeling op de resultaatgerichte competenties door de directe werkomgeving, aangenomen. Als gekeken wordt naar de gemiddelden van de drie individuele leiderschapscompetenties binnen dit cluster is duidelijk dat er bij alle competenties een genderverschil bij de beoordeling bestaat. Zo worden vrouwelijke leidinggevendenden op de competenties is resultaatgericht, stelt streefdoelen vast en neemt initiatief significant hoger beoordeeld dan mannen.

5.3.1.4. Onafhankelijke t-toets gender en zelfbeoordeling resultaatgerichte competenties

Zoals de vorige t-toets liet zien, zijn er genderverschillen in de beoordeling van resultaatgerichte competenties bij de beoordeling door de directe werkomgeving van de leidinggevendenden. Door middel van deze onafhankelijke t-toets, met gender als onafhankelijke variabele en de zelfbeoordeling op resultaatgerichte competenties als afhankelijke variabele, kan gekeken worden of er ook een genderverschil bestaat als de leidinggevendenden zichzelf beoordelen. Uit de t-toets blijkt dat er bij de zelfbeoordeling geen significant genderverschil bestaat in de gemiddelde scores op de resultaatgerichte competenties, $t(410) = 0.28, p > .05$ (zie bijlage 1, tabel 9). Mannelijke leidinggevendenden ($M = 3.57, SE = 0.03$) scoren zichzelf gemiddeld hoger dan vrouwelijke leidinggevendenden ($M = 3.55, SE = 0.03$). De aanname van de homogene varianties is met een significantie van .76 aangenomen. De alternatieve

hypothese H1d, dat er een gendersverschil bestaat in de zelfbeoordeling op resultaatgerichte competenties, is hiermee verworpen. Ondanks de hogere zelfbeoordeling van mannen op alle individuele resultaatgerichte competenties, zijn hier geen significante gendersverschillen gevonden.

5.3.1.5. Onafhankelijke t-toets gender en transformationeel leiderschap

Op basis van de literatuur is de verwachting dat vrouwelijke leidinggevenden hoger worden beoordeeld op transformationeel leiderschap dan mannelijke leidinggevenden. Om deze verwachting te toetsen is een onafhankelijke t-toets uitgevoerd met de gender van de beoordeelde leidinggevende als onafhankelijke variabele en transformationeel leiderschap als afhankelijke variabele. De aanname van homogene variantie is met een significantie van .91 voor Levene's test aangenomen. Uit de toets blijkt dat vrouwelijke leidinggevenden ($M = 3.52, SE = .01$) gemiddeld hoger worden beoordeeld op transformationeel leiderschap door de directe werkomgeving, in vergelijking met mannelijke leidinggevenden ($M = 3.43, SE = .01$). Dit verschil is significant, $t(4659) = -5.15, p < .01, d = .15$ (zie bijlage 1, tabel 5). Hiermee kan de alternatieve hypothese H1e, dat er een gendersverschil bestaat in de beoordeling op transformationeel leiderschap door de directe werkomgeving, worden aangenomen.

Vervolgens is getoetst of dit gendersverschil ook bestaat bij de zelfbeoordeling van de leidinggevenden. Uit deze onafhankelijke t-toets blijkt dat mannelijke leidinggevenden ($M = 3.51, SE = 0.03$) zichzelf hoger op transformationeel leiderschap scoren dan vrouwelijke leidinggevenden ($M = 3.43, SE = 0.03$). Het verschil is significant, $t(398) = 2.05, p < .05, d = .21$. Hierbij is voldaan aan de homogeniteit van varianties met een significantie van .34. De alternatieve hypothese H1f, met betrekking tot een gendersverschil in de zelfbeoordeling op transformationeel leiderschap, kan worden aangenomen.

5.3.1.6. Onafhankelijke t-toets gender en taak georiënteerd leiderschap

Naast de 360 graden feedback beoordelingen op transformationeel leiderschap, is ook gekeken naar de beoordelingen op taak georiënteerd leiderschap. Hiervoor is een onafhankelijke t-toets uitgevoerd met de gender van de beoordeelde leidinggevende als onafhankelijke variabele en taak georiënteerd leiderschap als afhankelijke variabele. De test laat zien dat er een significant gendersverschil bestaat in de gemiddelde beoordeling op taak georiënteerd leiderschap door de directe werkomgeving, $t(5261,96) = -5.23, p < .01, d = .15$ (zie bijlage 1, tabel 5). Hiermee is de alternatieve hypothese H1g aangenomen. Zo zijn de vrouwelijke leidinggevenden ($M = 3.56, SE = .01$) hoger beoordeeld dan mannen ($M = 3.47,$

$SE = .01$) op taak georiënteerd leiderschap. Bovendien is de aanname van homogeniteit van variantie aangenomen met een significantie van .33. Vervolgens is gekeken naar een onafhankelijke t-toets waarbij de zelfbeoordelingen van de leidinggevenden op taak georiënteerd leiderschap centraal stond. Hieruit blijkt, na aanname van homogene variantie met een significantie van .87, dat er geen significant genderverschil bestaat in de zelfbeoordeling op taak georiënteerd leiderschap, $t(402) = 0.69, p > .05$. Daarmee is de alternatieve hypothese H1h verworpen. De vrouwelijke leidinggevenden ($M = 3.36, SE = 0.04$) geven zichzelf een lagere score dan mannelijke leidinggevenden ($M = 3.40, SE = 0.04$).

5.3.1.7. Onafhankelijke t-toets gender en zelfbeoordeling totale leiderschapscompetenties

Er is een onafhankelijke t-toets uitgevoerd met gender als onafhankelijke variabele en de zelfbeoordeling op de totale leiderschapscompetenties als afhankelijke variabele. Uit de onafhankelijke t-toets blijkt dat de hoogte van de score op de totale leiderschapscompetenties niet significant verschillend is bij zelfbeoordeling door mannelijke leidinggevenden ($M = 3.55, SE = 0.03$) in vergelijking met vrouwelijke leidinggevenden ($M = 3.49, SE = 0.03$), $t(410) = 1.72, p > .05$ (zie bijlage 1, tabel 1). De aanname van homogene variantie is met een significantie van .90 wel aangenomen. Hiermee is de alternatieve hypothese H1j, dat er een genderverschil bestaat in de hoogte van de zelfbeoordeling op de totale leiderschapscompetenties, verworpen. Als gekeken wordt naar de genderverschillen per leiderschapscompetentie blijkt dat mannen zichzelf op vijf competenties significant hoger beoordelen dan vrouwen. Deze competenties zijn: technische/professionele expertise, communiceert krachtig en overtuigend, stimuleert samenwerking en teamwerk, ontwikkelt strategisch perspectief en legt de verbinding tussen de eigen organisatie en de omgeving. Vrouwelijke leidinggevenden scoren zichzelf daarentegen alleen significant hoger, in vergelijking met mannelijke leidinggevenden, op de competentie doet aan zelfontwikkeling.

5.3.2. Resultaten deelvraag 2

5.3.2.1. Onafhankelijke t-toets gender en belang interpersoonlijke vaardigheden

Voor deelvraag twee is een onafhankelijke t-toets uitgevoerd die heeft gekeken naar een mogelijk genderverschil in het belang dat gehecht wordt aan interpersoonlijke vaardigheden voor de organisatie. Hierbij was gender de onafhankelijke variabele en het belang van interpersoonlijke vaardigheden de afhankelijke variabele. Uit de t-toets blijkt dat er geen significant genderverschil bestaat in het gemiddelde belang dat mannelijke ($M = 0.32, SE = 0.01$) en vrouwelijke leidinggevenden ($M = 0.35, SE = 0.01$) voor de organisatie hechten aan

interpersoonlijke vaardigheden, $t(410) = -1.41, p > .05$ (zie bijlage 1, tabel 11). Er is niet voldaan aan de aanname van homogene varianties met een significantie van .002. Hiermee is de alternatieve hypothese H2a, die stelt dat er genderverschillen zijn in het belang dat gehecht wordt aan interpersoonlijke vaardigheden voor de organisatie, verworpen. De enige leiderschapscompetentie binnen de cluster interpersoonlijke vaardigheden waarbij wel een significant genderverschil bestaat is inspireert en motiveert anderen tot hoge prestaties. Deze competentie vinden vrouwelijke leidinggevendenden ($M = 0.53, SE = 0.04$) significant belangrijker voor de organisatie dan mannelijke leidinggevendenden ($M = 0.38, SE = 0.03$), $t(410) = -3.10, p < .01, d = 0.31$ (zie bijlage 1, tabel 12). Maar liefst 53% van de vrouwelijke leidinggevendenden heeft inspireert en motiveert anderen tot hoge prestaties in de top vier belangrijkste competenties voor de organisaties staan, ten opzichte van 38% van de mannen. Vrouwen vinden deze competentie van alle zestien competenties het belangrijkste voor de organisatie, net als het belangrijkste binnen de competentiecluster interpersoonlijke vaardigheden. Mannen (42%) vinden de competentie communiceert krachtig en overtuigend binnen de cluster interpersoonlijke vaardigheden het belangrijkste. Van de zestien competenties, vinden mannelijke leidinggevendenden deze competentie zelfs de tweede belangrijkste voor de organisatie. Dit na de competentie toont een hoge mate van eerlijkheid en integriteit, die door 47% van de mannen in de top vier wordt gezet. Opvallend is dat de top vier belangrijkste competenties voor de organisatie hetzelfde is voor zowel de mannen als de vrouwen, maar wel in een andere volgorde (zie figuur 2). In deze top vier staan drie competenties die behoren tot de competentiecluster interpersoonlijke vaardigheden.

Mannelijke leidinggevendenden	Vrouwelijke leidinggevendenden
1. Toont een hoge mate van integriteit en eerlijkheid (47%)	1. Inspireert en motiveert anderen tot hoge prestaties (53%)
2. Communiceert krachtig en overtuigend (42%)	2. Toont een hoge mate van integriteit en eerlijkheid (40%)
3. Inspireert en motiveert anderen tot hoge prestaties (38%)	3. Stimuleert samenwerking en teamwerk (38%)
4. Stimuleert samenwerking en teamwerk (32%)	4. Communiceert krachtig en overtuigend (33%)

Figuur 2: Top 4 belangrijkste leiderschapscompetenties voor de organisaties volgens mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden

5.3.2.2 Onafhankelijke t-toets gender en belang resultaatgerichte competenties

Ondanks dat blijkt dat de resultaatgerichte competenties niet in de top vier belangrijkste competenties voor de organisatie staan volgens zowel mannelijke als vrouwelijke leidinggevendenden, zal wel gekeken worden of er een genderverschil bestaat in het belang dat aan deze competenties wordt gehecht. Voor deze onafhankelijke t-toets is de gender de onafhankelijke variabele en het belang dat gehecht wordt aan resultaatgerichte competenties de afhankelijke variabele. Hierbij is de aanname van homogene variantie met een significantie van .214 aangenomen. De t-toets laat zien dat er geen significant genderverschil bestaat in het belang dat gehecht wordt aan de resultaatgerichte competenties, $t(410) = -0.75$, $p > .05$, $d = .07$ (zie bijlage 1, tabel 10). Mannelijke ($M = 0.18$, $SE = 0.01$) en vrouwelijke ($M = 0.17$, $SE = 0.01$) leidinggevendenden vinden deze competentiecluster bijna even belangrijk voor de organisatie. Als gevolg hiervan kan de alternatieve hypothese H2b worden verworpen. Ook alle competenties die vallen onder de cluster resultaatgerichte competenties, namelijk is resultaatgericht, stelt streefdoelen vast en neemt initiatief, zijn niet significant verschillend voor mannen en vrouwen.

5.3.3. Resultaten deelvraag 3

5.3.3.1. Onafhankelijke t-toets gender en totale beoordeling leiderschapscompetenties door managers

Voor deelvraag drie is door middel van de volgende onafhankelijke t-toets gekeken of managers de mannelijke leidinggevendenden verschillend beoordeeld hebben dan vrouwelijke leidinggevendenden. Gender beoordeelde leidinggevende is gebruikt als onafhankelijke variabele en de score op de totale leiderschapscompetenties door managers als afhankelijke variabele. Uit de t-toets blijkt dat er een significant genderverschil bestaat bij de totale beoordeling op leiderschapscompetenties van managers, $t(555) = -2.08$, $p < .05$, $d = .18$ (zie bijlage 1, tabel 2). Zo worden vrouwelijke leidinggevendenden ($M = 3.55$, $SE = 0.03$) gemiddeld hoger beoordeeld dan mannelijke leidinggevendenden ($M = 3.46$, $SE = 0.03$). Hiermee kan de alternatieve hypothese H3a worden aangenomen. Als er dieper wordt gekeken naar individuele leiderschapscompetenties blijkt dat vrouwelijke leidinggevendenden door hun managers op vijf van de zestien competenties significant hoger worden beoordeeld dan mannelijke leidinggevendenden. Opvallend is dat drie van de vijf competenties vallen onder de resultaatgerichte competentiecluster.

5.3.3.2. Onafhankelijke t-toets gender en belang interpersoonlijke vaardigheden van managers

Aangezien in de vorige toets is gebleken dat er een genderverschil bestaat bij de beoordeling van leidinggevendenden op competenties, zal een volgende onafhankelijke t-toets kunnen aantonen of er ook een genderverschil bestaat in het belang dat zij hechten aan de competenties voor de organisatie. Hierbij is gender van de beoordeelde leidinggevende de onafhankelijke variabele en het belang dat door de managers gehecht wordt aan interpersoonlijke vaardigheden de afhankelijke variabele. De resultaten van de t-toets tonen aan dat er geen significant genderverschil bestaat in het belang dat door de managers gehecht wordt aan interpersoonlijke vaardigheden, $t(542,5) = -1.46$, $p > .05$, $d = .13$ (zie bijlage 1, tabel 11). De aanname van homogene variantie is niet aangenomen met een significantie van .017. Hiermee is de alternatieve hypothese H3b verworpen. 31% van de managers hechten bij het beoordelen van vrouwelijke leidinggevendenden ($M = 0.31$, $SE = 0.01$) belang aan de interpersoonlijke vaardigheden, wat hoger ligt dan 28% bij de beoordeling van mannen ($M = 0.28$, $SE = 0.00$). Als gekeken wordt naar de vijf leiderschapscompetenties die vallen onder interpersoonlijke vaardigheden blijkt dat managers mannen ($M = 0.24$, $SE = 0.03$) en vrouwen ($M = 0.37$, $SE = 0.03$) maar voor één competentie significant verschillend beoordelen, namelijk stimuleert samenwerking en teamwerk, $t(540,54) = -3.43$, $p < .001$, $d = 0.30$ (zie bijlage 1, tabel 13). 37% ($SE = 0.03$) van de managers die een vrouwelijke leidinggevendenden beoordelen zetten deze competentie in de top vier belangrijkste leiderschapscompetentie voor de organisatie, in tegenstelling tot 24% ($SE = 0.03$) van de managers bij de beoordeling van mannen. De aanname van homogene variantie is niet aangenomen met een significantie van .000. Deze competentie staat ook in de top vier belangrijkste competenties voor de organisatie bij de beoordeling van vrouwelijke leidinggevendenden (zie figuur 3).

Mannelijke leidinggevenden	Vrouwelijke leidinggevenden
1. Inspireert en motiveert anderen tot hoge prestaties (47%)	1. Inspireert en motiveert anderen tot hoge prestaties (40%)
2. Toont een hoge mate van integriteit en eerlijkheid (37%)	2. Stimuleert samenwerking en teamwerk (35%)
3. Communiceert krachtig en overtuigend (37%)	3. Toont een hoge mate van integriteit en eerlijkheid (33%)
4. Is resultaatgericht (33%)	4. Legt de verbinding tussen de eigen organisatie en de omgeving (31%)

Figuur 1: Top 4 belangrijkste leiderschapscompetenties voor de organisaties bij de beoordeling van mannelijk en vrouwelijke leidinggevenden volgens hun managers

5.3.3.3. Onafhankelijke t-toets gender en belang resultaatgerichte competenties van managers

Ondanks dat blijkt dat er geen significant genderverschil bestaat bij de beoordeling op interpersoonlijk vaardigheden door managers, zal gekeken worden of dit wel het geval is bij de beoordeling van resultaatgerichte competenties. Hiervoor is wederom een onafhankelijke t-toets uitgevoerd met gender van de beoordeelde leidinggevenden als onafhankelijke variabele en belang van resultaatgerichte competenties volgens managers als afhankelijke variabele. De test laat zien dat er geen significant verschil bestaat in het belang dat voor de organisatie gehecht wordt aan resultaatgerichte competenties bij de beoordeling van vrouwelijke ($M = 0.23$, $SE = 0.01$) en mannelijke ($M = 0.22$, $SE = 0.01$) leidinggevenden door hun managers, $t(559) = 0.40$, $p > .05$, $d = .03$ (zie bijlage 1, tabel 10). De aanname van homogeniteit van variantie is met een significantie van .894 aangenomen. Hiermee is de alternatieve hypothese H3c verworpen. Ook bij de competenties die vallen onder dit competentiecluster is geen significant genderverschil gevonden; de competenties worden door hun managers ongeveer als even belangrijk geacht voor de organisatie bij de beoordeling van zowel een mannelijke als een vrouwelijke leidinggevenden.

5.3.3.4. Onafhankelijke t-toets gender beoordeelde leidinggevende en taak georiënteerd leiderschap beoordeeld door managers

Aangezien volgens het onderzoek van Kabacoff (2013) blijkt dat mannen door hun manager hoger worden beoordeeld op taak georiënteerde leiderschapscompetenties, zal gekeken worden of zij dan ook hoger worden beoordeeld op taak georiënteerd leiderschap. Hierbij is

de onafhankelijke variabele in deze onafhankelijke t-toets gender van de beoordeelde leidinggevende en de afhankelijke variabele is taak georiënteerd leiderschap. Hieruit blijkt dat er een significant genderverschil bestaat bij de beoordeling van leidinggevend door hun managers op taak georiënteerd leiderschap, $t(484) = -2.17, p < .05, d = .20$ (zie bijlage 1, tabel 7). De aanname van homogene variantie is aangenomen met een significantie van .273. Vrouwelijke leidinggevend ($M = 3.53, SE = 0.04$) worden gemiddeld hoger beoordeeld dan mannelijke leidinggevend ($M = 3.42, SE = 0.03$). Daarom kan hypothese H3d, die stelt dat er een genderverschil bestaat bij de beoordeling op taak georiënteerd leiderschap door managers, worden aangenomen.

5.3.4. Resultaten deelvraag 4

5.3.4.1. Onafhankelijke t-toets gender en transformationeel leiderschap beoordeeld door collega's

Om te bepalen of er een genderverschil bestaat bij de beoordeling van transformationeel leiderschap door collega's is als onafhankelijke variabele gender van de beoordeelde leidinggevende gebruikt en als afhankelijke variabele transformationeel leiderschap. De onafhankelijke t-toets laat zien dat er een significant genderverschil bestaat in de beoordeling, waarbij vrouwelijke leidinggevend ($M = 3.55, SE = 0.02$) door hun collega's hoger worden beoordeeld op transformationeel leiderschap dan mannelijke leidinggevend ($M = 3.46, SE = 0.02$), $t(1209) = -3.00, p < .05, d = .17$ (zie bijlage 1, tabel 6). De aanname van homogene variantie is aangenomen met een significantie van .194. Hiermee is de alternatieve hypothese H4a aangenomen.

5.3.4.2. Onafhankelijke t-toets gender en taak georiënteerd leiderschap beoordeeld door collega's

Wederom volgt een onafhankelijke t-toets met de gender van de beoordeelde leidinggevende als onafhankelijke variabele, maar dit keer is de afhankelijke variabele taak georiënteerd leiderschap. De t-toets laat zien dat er een genderverschil bestaat in de gemiddelde beoordeling van mannelijke ($M = 3.51, SE = 0.02$) en vrouwelijke ($M = 3.57, SE = 0.02$) leidinggevend door collega's op taak georiënteerd leiderschap. Dit verschil was significant, $t(1487) = -2.19, p < .01, d = .11$ (zie bijlage 1, tabel 7). Ook is voldaan aan de aanname van homogene variantie met een significantie van .693. Hiermee is de alternatieve hypothese H4b, met betrekking tot een genderverschil in de beoordeling van leidinggevend op taak georiënteerd leiderschap door collega's, aangenomen.

5.3.4.3. Onafhankelijke t-toets gender en beoordeling leiderschapscompetenties door collega's

Door middel van de volgende onafhankelijke t-toets zal gekeken worden of er een gendersverschil (met gender beoordeelde leidinggevende als onafhankelijke variabele) bestaat bij de beoordeling op de totale leiderschapscompetenties (afhankelijke variabele) door de collega's van de leidinggevendenden. De t-toets laat zien dat er een gendersverschil bestaat in de beoordeling op de totale leiderschapscompetenties van mannelijke ($M = 3.49$, $SE = 0.02$) en vrouwelijke ($M = 3.54$, $SE = 0.02$) leidinggevendenden door hun collega's. Dit verschil in gemiddelden is significant, $t(2002) = -2.36$, $p < .05$, $d = .12$ (zie bijlage 1, tabel 3).

Bovendien is de aanname van homogeniteit van variantie aangenomen met een significantie van .935. Hiermee is de alternatieve hypothese H4c aangenomen. Bovendien is gekeken of er ook een gendersverschil bestaat in de beoordeling op zestien individuele leiderschapscompetenties. Hieruit is gebleken dat er een significant gendersverschil bestaat in de beoordeling van maar liefst tien leiderschapscompetenties. Op alle tien gevonden gendersverschillen, met uitzondering van de competentie ontwikkelt strategisch perspectief, worden vrouwelijke leidinggevendenden significant hoger beoordeeld door hun collega's. Van de tien competenties behoren er vier tot de cluster interpersoonlijke vaardigheden en twee tot de cluster resultaatgerichte competenties.

5.3.4.4. Onafhankelijke t-toets gender en belang interpersoonlijke vaardigheden van collega's

De onafhankelijke t-toets, met gender van de beoordeelde leidinggevende als onafhankelijke variabele en het belang dat gehecht wordt aan interpersoonlijke vaardigheden als afhankelijke variabele, laat zien dat er geen gendersverschil bestaat bij de beoordeling door collega's. Dit wil zeggen dat er geen significant verschil bestaat in de beoordeling van mannelijke ($M = 0.28$, $SE = 0.01$) en vrouwelijke ($M = 0.28$, $SE = 0.01$) leidinggevendenden op het belang dat gehecht wordt aan interpersoonlijke vaardigheden bij de beoordeling door collega's, $t(2082) = -.23$, $p > .05$ (zie bijlage 1, tabel 11). De homogeniteit van variatie is aangenomen met een significantie van .637. Hiermee is de alternatieve hypothese H4d verworpen. Ook als gekeken wordt naar de individuele leiderschapscompetenties binnen de cluster interpersoonlijke vaardigheden zijn er geen significante gendersverschillen. Zo is het belang dat gehecht wordt aan de competentie bouwt relaties op niet significant anders voor mannelijke ($M = 0.25$, $SE = 0.01$) en vrouwelijke leidinggevendenden ($M = 0.23$, $SE = 0.01$), $t(2082) = 1.45$, $p > .05$, $d = .06$ (zie bijlage 1, tabel 14). Hiermee is ook de alternatieve hypothese H4e, die stelt dat er een

genderverschil bestaat in het belang dat door collega's gehecht wordt aan de competentie bouwt relaties op, verworpen.

In figuur 4 staan de leiderschapscompetenties weergegeven die de collega's van de leidinggevendenden bij de beoordeling van mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden in hun top vier meest belangrijkste competenties voor de organisatie hebben neergezet. Hierin valt op dat de eerste drie competenties bij de beoordeling van mannen en vrouwen hetzelfde is. Alleen bij de vierde competentie verschilt de beoordeling. Bij de vrouwelijke leidinggevende wordt een competentie binnen de cluster interpersoonlijke vaardigheden genoemd, namelijk stimuleert samenwerking en teamwerk, terwijl bij de beoordeling van mannen het ontwikkelen van strategisch perspectief belangrijker wordt geacht.

Mannelijke leidinggevendenden	Vrouwelijke leidinggevendenden
1. Toont een hoge mate van integriteit en eerlijkheid (39%)	1. Toont een hoge mate van integriteit en eerlijkheid (37%)
2. Communiqueert krachtig en overtuigend (36%)	2. Communiqueert krachtig en overtuigend (34%)
3. Inspireert en motiveert anderen tot hoge prestaties (33%)	3. Inspireert en motiveert anderen tot hoge prestaties (33%)
4. Ontwikkelt strategisch perspectief (32%)	4. Stimuleert samenwerking en teamwerk (31%)

Figuur 2: Top 4 belangrijkste leiderschapscompetenties voor de organisaties bij de beoordeling van mannelijk en vrouwelijke leidinggevendenden volgens hun collega's

5.3.4.5. ANOVA respondentgroepen en belang interpersoonlijke vaardigheden en resultaatgerichte competenties

Nu van alle respondentgroepen bekend is hoeveel belang zij hechten aan interpersoonlijke vaardigheden, kan door middel van een variantieanalyse (ANOVA) geanalyseerd worden of er significante verschillen bestaan in het belang dat elke groep hecht aan interpersoonlijke vaardigheden. Hierbij waren de vier respondentgroepen (managers, collega's, direct ondergeschikten en de leidinggevendenden zelf), de onafhankelijke variabele en het belang dat zij voor de organisatie hechten aan interpersoonlijke vaardigheden, de afhankelijke variabele. Uit de ANOVA blijkt dat er een significant verschil bestaat in het belang dat gehecht wordt aan interpersoonlijke vaardigheden door de verschillende respondentgroepen, $F(3, 1272.56)$

= 26.653, $p < .001$, $\omega^2 = .01$ (zie bijlage 1, tabel 17). Aangezien de homogeniteit van variantie is geschonden, is hierbij gebruik gemaakt van Welch's F . Aangezien dit geen specifieke hypothese betreft is een *post hoc* test uitgevoerd om te ontdekken waar het verschil precies zit. Er is gekozen voor het gebruik van de *post hoc* test Gabriel omdat de grootte van de respondentgroepen erg verschillen. Gabriel's *post hoc* toets laat zien dat managers ($M = 0.29$, $SD = 0.18$) en collega's ($M = 0.28$, $SD = 0.19$) significant minder belang hechten aan interpersoonlijke vaardigheden dan direct ondergeschikten ($M = 0.32$, $SD = 0.19$) en de leidinggevendenden zelf ($M = 0.34$, $SD = 0.18$).

In tegenstelling tot het significant minder belang dat managers en collega's hechten aan interpersoonlijke vaardigheden blijkt uit Gabriel's *post hoc* dat zij juist meer belang hechten aan resultaatgerichte competenties. Dit verschil tussen de respondentgroepen was significant, $F(3, 7391) = 20.184$, $p < .001$ (zie bijlage 1, tabel 17). De homogeniteit van varianties is aangenomen met een significantie van .288. Collega's ($M = 0.20$, $SD = 0.22$) hechten net als managers ($M = 0.23$, $SD = 0.23$) significant meer belang aan interpersoonlijke vaardigheden dan direct ondergeschikten ($M = 0.17$, $SD = 0.21$). Managers hechten daarnaast ook nog significant meer belang aan deze competenties dan de leidinggevendenden zelf ($M = 0.18$, $SD = 0.20$).

5.3.5. Resultaten deelvraag 5

5.3.5.1 ANOVA respondentgroepen en beoordelingen totale leiderschapscompetenties

Om te beoordelen of er verschillen zijn in de beoordelingen op de totale leiderschapscompetenties tussen de verschillende respondentgroepen, namelijk managers, collega's, direct ondergeschikten en de leidinggevendenden zelf, is een ANOVA uitgevoerd. Hierbij waren de vier respondentgroepen de onafhankelijke variabele en de totale beoordelingen op de leiderschapscompetenties de afhankelijke variabele. Uit de ANOVA blijkt dat er een significant verschil bestaat in de totale beoordeling op de leiderschapscompetenties door de verschillende respondentgroepen, $F(3, 1351.58) = 5.385$, $p < .001$, $\omega^2 = .01$ (zie bijlage 1, tabel 16). Aangezien de homogeniteit van variantie is geschonden, is hierbij gebruik gemaakt van Welch's F . Het maakt voor de hoogte van de score op de leiderschapscompetenties dus uit door welke respondentgroep leidinggevendenden worden beoordeeld. Hiermee is de alternatieve hypothese H5a aangenomen. Gabriel's *post hoc* toets laat zien dat het significante verschil in de hoogte van de beoordeling op de totale leiderschapscompetenties zit tussen de collega's en de direct ondergeschikten. Collega's

beoordelen de leidinggeevenden in totaal significant hoger dan hun direct ondergeschikten. Alle andere vergelijkingen tussen de respondentgroepen waren niet significant verschillend. Als gekeken wordt naar de gemiddelde scores blijkt dat de direct ondergeschikten ($M = 3.46$, $SD = .61$) de leidinggeevenden gemiddeld gezien de laagst beoordelingen hebben gegeven, gevolgd door de managers ($M = 3.50$, $SD = .49$), collega's ($M = 3.51$, $SD = .50$) en als laatste de zelfbeoordelingen van de leidinggeevenden ($M = 3.52$, $SD = .39$) die zichzelf het hoogst van alle groepen hebben beoordeeld.

5.3.5.2. Onafhankelijke t-toets gender en beoordeling totale leiderschapscompetenties door direct ondergeschikten

Nu blijkt dat direct ondergeschikten lager beoordelen dan de andere respondentgroepen, kan ook gekeken worden of direct ondergeschikten vrouwelijke en mannelijke leidinggeevenden anders beoordelen. Hierbij is de gender van de beoordeelde leidinggevende de onafhankelijke variabele en is de score op de totale leiderschapscompetenties de afhankelijke variabele in deze onafhankelijke t-toets. De test laat zien dat er een significant genderverschil bestaat in de gemiddelde beoordeling van direct ondergeschikten op de totale leiderschapscompetenties, $t(4208.63) = -2.97$, $p < .05$ (zie bijlage 1, tabel 4). Vrouwelijke leidinggeevenden ($M = 3.49$, $SE = 0.01$) worden op de totale 360 graden feedback beoordeling hoger beoordeeld dan mannelijke leidinggeevenden ($M = 3.44$, $SE = 0.01$). Ondanks het schenden van de aanname van homogeniteit van variantie, is alternatieve hypothese H5b wel aangenomen. Naast de totale beoordeling op leiderschapscompetenties is ook gekeken naar eventuele genderverschillen per leiderschapscompetentie. Opvallend is dat er een significant genderverschil is voor alle drie leiderschapscompetenties die vallen onder de cluster focus op resultaten. Op de competentie communiceert krachtig en overtuigend na, is er tevens een significant genderverschil bij de beoordeling op de vier leiderschapscompetenties binnen het cluster interpersoonlijke vaardigheden.

5.3.5.3. Onafhankelijke t-toets gender en transformationeel leiderschap beoordeeld door direct ondergeschikten

De literatuur stelt dat direct ondergeschikten vrouwelijke leidinggeevenden hoger beoordelen op transformationeel leiderschap dan mannelijke leidinggeevenden (Osborn & Vicars, 1976). Daarom zal door middel van een onafhankelijke t-toets gekeken worden of direct ondergeschikten mannelijke en vrouwelijke leidinggeevenden (gender beoordeelde leidinggevende is onafhankelijke variabele) verschillend beoordelen op transformationeel

leiderschap (afhankelijke variabele). Uit de resultaten van de test blijkt dat er inderdaad een gendersverschil bestaat in de beoordeling van direct ondergeschikten op transformationeel leiderschap. Dit verschil was significant, $t(3025) = -4.036$, $p < .001$, $d = .15$ (zie bijlage 1, tabel 6). Vrouwelijke leidinggevendenden worden gemiddeld met een score van 3.51 ($SE = 0.02$) beoordeeld terwijl mannelijke leidinggevendenden gemiddeld een 3.41 ($SE = 0.02$) krijgen. Hiermee is de alternatieve hypothese H5c aangenomen.

5.3.5.4. Onafhankelijke t-toets gender en belang interpersoonlijke vaardigheden van direct ondergeschikten

Uit een onafhankelijke t-toets blijkt dat er geen significant gendersverschil bestaat in het belang dat direct ondergeschikten voor de organisatie hechten aan interpersoonlijke vaardigheden, $t(4332,67) = -1.936$, $p > .05$, $d = .06$ (zie bijlage 1, tabel 11). 33% van de direct ondergeschikten hechten bij de beoordeling van een vrouwelijke leidinggevendenden belang aan interpersoonlijke vaardigheden ten opzichte van 32% bij de beoordeling van mannelijke leidinggevendenden. Voor beide beoordelingen was de standaard afwijking 0.19. Hiermee is de alternatieve hypothese H5d, die stelt dat er een gendersverschil bestaat in het belang dat voor de organisatie gehecht wordt aan interpersoonlijke vaardigheden bij de beoordeling door direct ondergeschikten, verworpen. Uit figuur 5 valt op dat de top vier leiderschapscompetenties waar het meeste belang aan wordt gehecht voor de organisatie volgens direct ondergeschikten exact hetzelfde is bij de beoordeling van mannen als vrouwen. Dit hangt samen met het schenden van de alternatieve hypothese H5d aangezien drie van de competenties in de top vier behoren tot de cluster interpersoonlijke vaardigheden. Opvallend is dat er wel een gendersverschil is waargenomen voor twee competenties binnen de cluster interpersoonlijke vaardigheden. Op de competenties bouwt relaties op en stimuleert samenwerking en teamwerk worden bij de beoordeling van een vrouwelijke leidinggevende namelijk significant meer belang gehecht dan bij de beoordeling van een man (zie bijlage 1, tabel 15).

Mannelijke leidinggevenden	Vrouwelijke leidinggevenden
1. Toont een hoge mate van integriteit en eerlijkheid (51%)	1. Toont een hoge mate van integriteit en eerlijkheid (53%)
2. Stimuleert samenwerking en teamwerk (40%)	2. Stimuleert samenwerking en teamwerk (46%)
3. Communiqueert krachtig en overtuigend (39%)	3. Communiqueert krachtig en overtuigend (38%)
4. Inspireert en motiveert anderen tot hoge prestaties (36%)	4. Inspireert en motiveert anderen tot hoge prestaties (34%)

Figuur 3: Top 4 belangrijkste leiderschapscompetenties voor de organisaties bij de beoordeling van mannelijk en vrouwelijke leidinggevenden volgens hun direct ondergeschikten

5.3.6. Resultaten exploratieve analyses

5.3.6.1. Regressie gender beoordeelde leidinggevende, transformationeel leiderschap en totale beoordeling leiderschapscompetenties

De onafhankelijke variabelen gender van de beoordeelde leidinggevende en transformationeel leiderschap zouden de afhankelijke variabele, namelijk de totale beoordeling op leiderschapscompetenties, kunnen verklaren. Uit voorgaande testen is gebleken dat er voor elke respondentgroep een significant genderverschil is gevonden in de beoordeling op transformationeel leiderschap en op de totale leiderschapscompetenties. Daarom zal gekeken worden of dit genderverschil voorspeld kan worden. Uit de regressie analyse blijkt dat de gender van de beoordeelde leidinggevende en transformationeel leiderschap de totale score op leiderschapscompetenties significant kunnen voorspellen, $F(2, 4659) = 33629.66, p < .001, R^2 = .935$ (zie bijlage 1, tabel 18). Het regressiemodel toont aan dat de gender van de beoordeelde leidinggevende en transformationeel leiderschap voor 94% de totale score op de leiderschapscompetenties kunnen voorspellen. Bovendien blijkt dat uit het model dat bij een stijging van één volledige punt op de totale leiderschapscompetenties score, verwacht kan worden dat de score op transformationeel leiderschap stijgt met .89. Wel moet hierbij vermeld worden dat dit alleen is als de effecten van de gender van de beoordeelde leidinggevenen constant gehouden worden. De aanname van homoscedasticiteit is aangenomen, gezien de verdeelde puntjes op de *scatterplot*. Ook de aanname van ongecorrleerde errors is gehaald met een Durbin-Watson score van 1.504, net als de aanname van multicollineariteit, met een VIF en een tolerantie van 1.

5.3.6.2. Regressie gender, zelfbeoordeling transformationeel leiderschap en totale zelfbeoordeling leiderschapscompetenties

Naar aanleiding van de resultaten uit de vorige regressie analyse zal gekeken worden of de totaal score op de leiderschapscompetenties, de afhankelijke variabele, voorspelt kan worden door de gender en de zelfbeoordeling op transformationeel leiderschap. De regressie toont aan dat gender en transformationeel leiderschap de score op de totale leiderschapscompetenties significant kunnen voorspellen, $F(2, 397) = 1542,70, p < .001$ (zie bijlage 1, tabel 18). Gender en transformationeel leiderschap kunnen tezamen 89% van de totale score op de leiderschapscompetenties verklaren. Als vrouwelijke leidinggevendenzichzelf beoordelen betekent dit dat de totale score .02 hoger ligt dan de zelfbeoordeling van mannen. Bovendien laat het model zien dat bij een toename van één hele punt op de totale score die leidinggevendenzichzelf geven, de zelfbeoordeling op transformationeel leiderschap stijgt met .89. Deze effecten gelden alleen zolang de andere variabele constant wordt gehouden. Met een VIF en een tolerantie van 1 kan de multicollineariteit worden aangenomen, net als de aanname van ongecorreleerde errors met een Durbin-Watson van 1.971. De scatterplot toont aan dat de aanname van homoscedasticiteit ook is aangenomen, gezien de verspreide puntjes in het midden.

6. Conclusie

Na het presenteren van de kwantitatieve onderzoeksresultaten, op basis van de 360 graden feedback, kan een antwoord geformuleerd worden op de hoofdvraag van dit onderzoek: *Is er een verschil tussen het leiderschapscompetentieprofiel van mannelijke- en vrouwelijke leidinggevendenzichzelf beoordelen en het belang dat aan deze competenties gehecht wordt voor de organisatie bij beoordeling door de directe werkomgeving?* Samengevat kan gesteld worden dat er een verschil is in het leiderschapscompetentieprofiel van mannelijke- en vrouwelijke leidinggevendenzichzelf beoordelen. Vrouwelijke leidinggevendenzichzelf beoordelen worden door de directe werkomgeving op bijna alle leiderschapscompetenties hoger beoordeeld dan mannelijke leidinggevendenzichzelf beoordelen, waaronder de meeste competenties binnen de clusters resultaatgerichte competenties en interpersoonlijke vaardigheden. Hetzelfde geldt voor beide leiderschapsstijlen, namelijk transformationeel leiderschap en taak georiënteerd leiderschap. Opvallend hierbij is wel dat de mannelijke leidinggevendenzichzelf hebben overschat terwijl de vrouwelijke leidinggevendenzichzelf hebben onderschat. Dit geldt bij de zelfbeoordeling op de leiderschapsstijlen en competenties, in vergelijking met elkaar maar ook in vergelijking met

de beoordeling van de directe werkomgeving. Ondanks de genderverschillen in de leiderschapscompetentieprofielen is er geen significant genderverschil gevonden in het belang dat voor de organisatie gehecht wordt aan de leiderschapscompetenties bij beoordeling door de directe werkomgeving. Door alle respondentgroepen, inclusief de leidinggevendenden zelf, wordt het meeste belang gehecht aan de competenties binnen de cluster interpersoonlijke vaardigheden bij de beoordeling van zowel mannen als vrouwen. Aangezien collega's en direct ondergeschikten vrouwelijke leidinggevendenden hierop significant beter beoordelen dan mannelijke leidinggevendenden, kan gesteld worden dat het vrouwelijke leiderschapscompetentieprofiel effectiever is op de beoordeelde leiderschapspositie dan die van mannen.

Ondanks het feit dat er nog steeds meer mannen als leidinggevende in het onderwijs werkzaam zijn, zijn zij niet effectiever beoordeeld voor deze leiderschapsrol dan vrouwen. Toch hebben mannelijke leidinggevendenden waarschijnlijk nog het voordeel dat zij vaker fulltime kunnen werken op deze positie, terwijl vrouwen vaker in deeltijd werken. De think-manager-think-male opvatting over leiderschap en gender heerst dus al bij de selectie van mannelijke leidinggevendenden voor deze functie, ondanks de lagere beoordeling op de leiderschapscompetenties. Daarmee kan gesteld worden dat de beste personen, namelijk vrouwelijke leidinggevendenden, niet op de functie zitten waar zij het beste hun competenties kunnen inzetten. Deels speelt hier natuurlijk in mee dat vrouwen zichzelf er niet geschikt genoeg voor vinden. Deze diepewortelde mannen cultuur heerst dus nog bij zowel mannen als vrouwen. Om de exacte genderverschillen te bekijken, zal gekeken worden naar de beantwoording van de vijf deelvragen.

Het antwoord op de eerste deelvraag, *Zijn er genderverschillen in de leiderschapscompetentieprofielen tussen mannelijke- en vrouwelijke leidinggevendenden?*, kan met zekerheid worden bevestigd. Uit de beoordeling van de directe werkomgeving komt zeer sterk naar voren dat zij vrouwelijke leidinggevendenden op bijna alle leiderschapscompetenties binnen het cluster interpersoonlijke vaardigheden hoger beoordelen dan mannen. Deze bevinding is overeenkomstig met het onderzoek van Anderson, Lievens, Van Dam en Born (2006) naar genderverschillen in leiderschap. Hetzelfde geldt voor de stereotyperende mannelijke competenties, namelijk de cluster resultaatgericht, waarbij de mannelijke leidinggevendenden significant lager worden beoordeeld dan vrouwen. In tegenstelling tot de literatuur, waaronder het onderzoek van Anderson en Hansson (2011), worden vrouwelijke leidinggevendenden hoger beoordeeld op taak georiënteerd leiderschap. De reden hiervoor zou

kunnen zijn dat resultaatgerichte competenties tegenwoordig niet meer als stereotyperend mannelijk worden beschouwd. Bovendien zou een reden kunnen zijn dat vrouwelijke leidinggevendenden als beter beschouwd worden op resultaatgerichte competenties doordat zij gebruik maken van hun interpersoonlijke vaardigheden. Zo communiceren zij de verwachte resultaten misschien beter dan mannen, tonen zij meer initiatief en inspireren en motiveren zij de directe werkomgeving beter om samen te werken aan gezamenlijke doelen.

Naast de beoordeling door de directe werkomgeving, zijn er ook genderverschillen gevonden in de zelfbeoordeling door de leidinggevendenden. Mannelijke leidinggevendenden overschatten zichzelf op interpersoonlijke vaardigheden, resultaatgerichte competenties en op transformationeel leiderschap, terwijl vrouwelijke leidinggevendenden zichzelf op alle drie onderschatten. De significant hogere zelfbeoordeling van mannen op de competentie ontwikkelt strategisch perspectief en communiceert krachtig en overtuigend is bovendien terug te leiden naar de bevinding van Ibarra en Obodaru (2009) die stellen dat dat mannen beter zijn in het ontwikkelen van strategisch perspectief doordat zij als leider beter zijn in het communiceren van een inspirerende visie.

Vervolgens kan de tweede deelvraag, *Is er een verschil in het belang dat gehecht wordt aan de leiderschapscompetenties voor de organisatie tussen mannelijke- en vrouwelijke leidinggevendenden die zichzelf beoordelen?* door middel van de resultaten worden beantwoord. Ondanks de verwachting blijkt dat zowel mannen als vrouwen even veel belang hechten aan interpersoonlijke vaardigheden voor de organisatie. In de top vier belangrijkste leiderschapscompetenties voor de organisatie zijn dezelfde competenties gekozen door mannen en vrouwen. Dit is in lijn met de bevindingen van Zenger en Folkman (2014a) die vonden dat de competenties van het cluster interpersoonlijke vaardigheden twee keer meer worden genoemd door leidinggevendenden dan andere leiderschapscompetenties. Een andere onverwachtse bevinding is dat er geen significant genderverschil is gevonden in het belang dat voor de organisatie gehecht wordt aan de resultaatgerichte competenties. Het grote belang dat door de leidinggevendenden aan interpersoonlijke vaardigheden wordt gehecht, zou kunnen betekenen dat zij transformationeel leidinggeven als een effectievere leiderschapsstijl voor de organisatie beschouwen in tegenstelling tot taak georiënteerd leiderschap.

Daarna is gekeken naar deelvraag drie, *Is er een verschil tussen het leiderschapscompetentieprofiel van mannelijke- en vrouwelijke leidinggevendenden en het belang dat aan deze competenties gehecht wordt voor de organisatie bij beoordeling door*

hun managers? Ook bij de beoordeling door managers kan een genderverschil in het leiderschapscompetentieprofiel worden bevestigd. In lijn met de bevinding van een recent onderzoek naar 360 graden feedback, worden mannen ook in dit onderzoek lager beoordeeld door hun managers dan vrouwen (Furnham & Stringfield, 2011). Desondanks is er geen genderverschil gevonden bij de beoordeling op interpersoonlijke vaardigheden door managers, zoals gebleken in het onderzoek van Kabacoff (2013). Dit zou eventueel kunnen verklaren waarom er ook geen significant genderverschil is gevonden in het belang dat managers voor de organisatie hechten aan interpersoonlijke vaardigheden. Wel zijn de managers er bij de beoordeling van zowel mannen als vrouwen over eens dat de competentie inspireert en motiveert anderen tot hoge prestaties voor beide de belangrijkste is. Net zoals vrouwelijke leidinggevendenden zelf hechten managers dus ook het meeste belang aan een competentie uit de cluster interpersoonlijke vaardigheden. Ondanks de hogere beoordeling van managers die vrouwelijke leidinggevendenden krijgen op de totale leiderschapscompetenties, zijn zij dus volgens de managers niet beter inzetbaar dan mannelijke leidinggevendenden op de beoordeelde leiderschapspositie. Dit kan gesteld worden aangezien het leiderschapscompetentieprofiel waar vrouwen significant hoger op beoordeeld worden, namelijk resultaatgerichte competenties, niet de competenties zijn die volgens de manager van grootste belang zijn voor de organisatie.

Nadat naar de managers is gekeken, kan de vierde deelvraag met betrekking tot de collega's van de leidinggevende beantwoord worden. Deze deelvraag luidt als volgt: *Is er een verschil tussen het leiderschapscompetentieprofiel van mannelijke- en vrouwelijke leidinggevendenden en het belang dat aan deze competenties gehecht wordt voor de organisatie bij beoordeling door hun collega's?* Het eerste deel van de vraag kan bevestigend worden beantwoord. In lijn met de literatuur worden vrouwelijke leidinggevendenden bij de totale beoordeling op de leiderschapscompetenties maar ook op beide leiderschapsstijlen, namelijk transformationeel en taak georiënteerd leiderschap, hoger beoordeeld door hun collega's (Tsui & Gutek, 1984). Volgens eerder onderzoek beoordelen leidinggevendenden die door hun collega's als hoogste beoordeeld worden, zichzelf over het algemeen vaak lager (Van Velsor, Taylor, & Leslie, 1993). Dit is overeenkomstig met de zelfonderschatting van vrouwelijke leidinggevendenden op de mate waarin zij zichzelf als leider competent achten. Het tweede deel van de vraag kan niet bevestigend worden beantwoord. Collega's hechten net als managers exact hetzelfde belang aan de cluster interpersoonlijke vaardigheden bij de beoordeling van mannen en vrouwen. De top drie leiderschapscompetenties, allemaal interpersoonlijke vaardigheden, is

exact hetzelfde is bij de beoordeling van beide genders. De reden hiervoor zou kunnen zijn dat collega's minder worden beïnvloed door de genderstereotypering van bepaalde competenties. Zij kijken bij het kiezen van de belangrijkste competenties puur naar de behoeften van de organisatie. Vrouwelijke leidinggevendenden worden op twee van de drie interpersoonlijke vaardigheden, die door de collega's van belang worden geacht voor de organisatie, significant hoger beoordeeld dan mannen. Daardoor zou gesteld kunnen worden dat het vrouwelijke leiderschapscompetentieprofiel volgens collega's effectiever is op de beoordeelde leiderschapspositie.

De laatste deelvraag, *Is er een verschil tussen het leiderschapscompetentieprofiel van mannelijke- en vrouwelijke leidinggevendenden en het belang dat aan deze competenties gehecht wordt voor de organisatie bij beoordeling door hun direct ondergeschikten?* kan ook voor het eerste deel bevestigend worden beantwoord. Het aanwezige genderverschil in de beoordeling door direct ondergeschikten, namelijk de hogere totale beoordeling van vrouwelijke leidinggevendenden in tegenstelling tot die van mannelijke leidinggevendenden, is ook in lijn met eerder onderzoek (Osborn & Vicars, 1976). Bovendien scoren direct ondergeschikten vrouwen hoger op beide leiderschapsstijlen, zowel transformationeel leiderschap als taak georiënteerd leiderschap.

De hogere beoordeling van vrouwen op beide leiderschapsstijlen zou verklaard kunnen worden aan de hand van de LMX theorie. De hogere score op de competentie bouwt relaties op, het significant hogere belang dat hieraan gehecht wordt en de hogere score op transformationeel leiderschap tonen aan dat vrouwelijke leidinggevendenden beter zijn in het opbouwen van een effectieve LMX relatie met hun direct ondergeschikten. Het gevolg hiervan zou kunnen zijn dat de direct ondergeschikten op hun beurt weer hogere prestaties leveren voor hun leidinggevende. Het zou eventueel ook kunnen zijn dat mannelijke leidinggevendenden meer out-group direct ondergeschikten hebben, omdat zij een lagere score geven op de totale leiderschapsbeoordeling in vergelijking met in-group direct ondergeschikten (Liden & Graen, 1980). Mannelijke leidinggevendenden zouden hun interpersoonlijke vaardigheden verder kunnen ontwikkelen, aangezien voor zowel mannen als vrouwen geldt dat deze competenties volgens direct ondergeschikten het meest belangrijk worden geacht voor de organisatie. Op basis van het gevonden genderverschil in het leiderschapscompetentieprofiel bij de beoordeling door direct ondergeschikten zou gesteld kunnen worden dat zij vrouwelijke leidinggevendenden als effectiever beschouwen voor de beoordeelde leiderschapsrol. Dit kan gesteld worden op basis van de betere LMX relatie,

hoger geachte competentieniveau op de belangrijkste leiderschapscompetenties en de hogere beoordeling op beide leiderschapsstijlen.

De conclusies op basis van de hoofdvraag en bijbehorende deelvragen moeten genuanceerd bekeken worden aangezien dit is gebleken vanuit een onderwijs populatie. Zo zijn mannelijke leiders effectiever dan vrouwelijke leiders als de leiderschapsrol op een mannelijke manier beschreven wordt (Eagly, Karau, & Makhijani, 1995). Dit zou een verklaring kunnen zijn voor de lagere beoordeling van mannen op de meeste leiderschapscompetenties door hun directe werkomgeving. Het zou zo kunnen zijn dat de leiderschapsrol in de onderwijssector minder mannelijk beschreven wordt dan bijvoorbeeld een leiderschapsrol in het bedrijfsleven. Hierdoor zouden ook de hogere scores van de vrouwen door hun directe werkomgeving vanuit de psychologische rol congruity theorie verklaard kunnen worden (Eagly & Karau, 2002). Als de typische rol van de leidinggevenden in het onderwijs minder mannelijk is dan in een andere sector is de discrepantie tussen de rol van vrouwelijke leidinggevenden en de typische rol minder groot is. Doordat de rol minder stereotyperend is, worden vrouwen ook minder negatief beoordeeld op hun rol als leidinggevenden in vergelijking met mannen (Eagly & Karau, 2002). Het is daarom gemakkelijker voor vrouwen om vanaf het begin hun leiderschapscompetenties te tonen en als leider door hun directe werkomgeving gerespecteerd te worden (Eagly, 2007). Een gevolg van deze hoge algehele beoordeling door de directe werkomgeving is volgens Stone en Stone (1985) dat de vrouwelijke leidinggevende tevreden zullen zijn met de beoordeling. Toch moet ook dit argument met nuance worden bekeken aangezien vrouwen zichzelf vaak alleen positiever beoordelen als leidinggevenden, als de sector waarin zij werken vrouwelijk wordt beschouwd (Kileen, López-Zafra, & Eagly, 2006). Dit zou er op kunnen duiden dat leiderschapsrol in de onderwijssector toch nog meer mannelijk dan vrouwelijk beschreven wordt.

Vecchio en Anderson (2009) toonde al eerder aan dat mannen hun eigen effectiviteit als leider eerder overschatten dan vrouwen met het invullen van een 360 graden feedback zelfbeoordeling. De zelfoverschatting van mannelijke leidinggevenden bevestigt bovendien de zelfvermeerderingstheorie van Schrauger (1975), waarbij gesteld kan worden dat mannen de neiging hebben om zichzelf te overschatten om een gunstiger beeld van hun eigen leiderschapscompetenties te schetsen. Het zou zelfs kunnen dat de lagere beoordeling die de mannelijke leidinggevenden van de directe werkomgeving hebben ontvangen er toe leidt dat zij het gevoel ervaren dat de feedback minder bruikbaar is en daarmee minder effectief is voor verdere zelfontwikkeling (Brett & Atwater, 2001). Door de overschatting van

mannelijke leidinggevendenden op de leiderschapscompetenties en leiderschapsstijlen kan gesteld worden dat zij nog steeds geloven in het think-manager-think-male fenomeen van Schein (1973).

Naast het aanhoudende stereotyperende beeld dat mannen van een leider hebben, houden vrouwelijke leidinggevendenden het think-manager-think-male principe in stand doordat zij zichzelf op bijna alle leiderschapscompetenties onderschatten. De zelfonderschatting van vrouwen komt overeen met meerdere onderzoeken (o.a. Heilman, 1983; Bosak & Sczesny, 2008), waarbij bovendien gesteld wordt dat vrouwen nauwkeuriger, realistischer en objectiever zijn in het beoordelen van hun eigen competenties dan mannen (Visser, Ashton, & Vernon, 2008). Deze onder- en overschatting van leiders bevestigt het bestaan van een *male privilege effect* in organisaties waarbij mannen, alleen op basis van hun sekse, als betere leiders worden ervaren dan vrouwen (Coston & Kimmel, 2012). De voorkeur voor een mannelijke leidinggevende zorgt ervoor dat zij zichzelf (on)bewust te hoog inschatten als leider. Het gevolg van dit effect op vrouwelijke leidinggevendenden is dat zij het gevoel ervaren dat mannen betere leiders zijn, waardoor zij zichzelf als leidinggevende onderschatten.

Toch is in dit onderzoek gebleken dat het male privilege effect onterecht is, aangezien vrouwelijke leidinggevendenden door de directe werkomgeving hoger beoordeeld worden op de meeste leiderschapscompetenties en ook op de competenties die van belang worden geacht voor de organisatie. Visser (2011) spreekt daarom over de vrouwelijke leiderschap paradox. Ten eerste zijn vrouwen veel minder zichtbaar op leiderschapsposities terwijl zij minstens even effectief, en in dit onderzoek zelfs effectiever, zijn in vergelijking met mannelijke leidinggevendenden. Ten tweede stellen zowel mannen als vrouwen dat feminiene leiderschapskwaliteiten, zoals de interpersoonlijke vaardigheden in dit onderzoek, beide genders tot goede leiders maken. Deze twee constateringingen zijn tegenstrijdig aan elkaar, waardoor vrouwen zichzelf minder goed met leiderschap kunnen identificeren. Daarnaast houdt de paradox zichzelf in stand doordat er in de huidige samenleving onvoldoende vrouwelijke rolmodellen zijn. Toch zou op basis van deze resultaten vanuit de maatschappij kansen voor vrouwelijke leiderschapontwikkeling in het onderwijs gecreëerd moeten worden. Onder de noemer 'diversiteitmanagement' pogen veel organisaties vanuit human resource management het aandeel vrouwelijke leidinggevendenden te vergroten. Daarbij bestaat volgens Visser (2011) de trend om er als organisatie voor te zorgen dat vrouwen vooral op leiderschapsposities terecht komen die een beroep doen op feminiene leiderschapscompetenties. Beleid zou er ook voor kunnen zorgen dat deze trend zich voortzet

in het onderwijs. Na de komst van meer vrouwelijke rolmodellen zou in de toekomst het male privilege effect in leiderschap steeds meer kunnen afnemen, waardoor vrouwen zichzelf als leider net zo effectief beschouwen als hun directe werkomgeving.

7. Discussie

De bevindingen uit het interdisciplinaire onderzoek geven nieuwe inzichten in de genderverschillen in het competentieprofiel en het belang dat hieraan wordt gehecht voor de organisatie. De grootte van de steekproef uit de onderzoekspopulatie zorgt ervoor dat de resultaten uit dit onderzoek voor leidinggevend in het onderwijs gegeneraliseerd kunnen worden. In combinatie met de interne validiteit van het Zenger|Folkman 360 graden feedback meetinstrument, kan gesteld worden dat de validiteit van dit onderzoek is aangetoond. De maatschappelijke meerwaarde van dit onderzoek is om voor deze specifieke onderzoekspopulatie, naast het kwalitatieve onderzoek van de Onderwijsinspectie, een kwantitatief inzicht te bieden in de genderverschillen die bestaan in het leiderschapscompetentieprofiel. Net zoals het onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs (2014) stelt, presteren vrouwelijke leidinggevend in het onderwijs beter dan mannen. Hierbij is bovendien inzicht gegeven in de onrealistische zelfbeoordeling van zowel de mannelijke als de vrouwelijke leidinggevend. Ook is in tegenstelling tot eerder wetenschappelijk onderzoek naar dit onderwerp ook gekeken naar de competenties die van belang werden geacht voor de specifieke situatie waarin de school als organisatie zich in bevindt. Door de koppeling van zowel de leiderschapscompetentieprofielen en het inzicht in het belang van de competenties is per respondentgroep een duidelijk beeld geschetst hoe effectief zij mannelijke en vrouwelijke leidinggevend achten op de leiderschapsrol binnen het onderwijs. Aan de hand van de resultaten kan de Onderwijsinspectie er door middel van beleid voor zorgen dat de leiderschapsrollen in het onderwijs beter vervuld worden door de meeste effectieve leidinggevend, of ervoor zorgen dat er ontwikkelingsmogelijkheden zijn voor de competenties die van belang worden geacht.

Bovendien is de koppeling van leiderschapsstijlen, competenties en het belang dat hieraan gehecht wordt, gemeten aan de hand van 360 graden feedback, een toevoeging aan de wetenschappelijke literatuur. De grootste wetenschappelijke meerwaarde van dit onderzoek is het interdisciplinaire karakter. De inzichten vanuit zowel psychologie, human resources, arbeidssociologie en de feministische sociologie leveren allemaal een belangrijke bijdrage aan de conclusievorming van dit onderzoek. Het onderzoek van competentieprofielen van

leidinggeevenden kan namelijk een minder goed inzicht leiden zodra maar vanuit een enkele discipline wordt gekeken.

Ondanks de grote overeenkomsten met theorieën en eerdere onderzoeken, zijn er ook gebreken aan dit onderzoek te benoemen die verder onderzocht kunnen worden in vervolgonderzoek. Zo is niet gekeken naar de gender van de mensen die de leidinggeevenden beoordeeld hebben, aangezien dit niet bevraagd wordt in de 360 graden feedback. Aan de hand van deze informatie zou in vervolgonderzoek gekeken kunnen worden of er bovendien genderverschillen bestaan in de leiderschapscompetentieprofielen per respondentgroep als een mannelijke collega bijvoorbeeld een vrouwelijke leidinggevende beoordeeld. Tevens is de leeftijd van de respondenten en de leidinggeevenden zelf niet in consideratie genomen. Het zou kunnen dat de generatie waaruit de leidinggevende komt, invloed heeft op de hoogte van de competenties en het belang wat zij hieraan hechten. Hetzelfde geldt voor de leeftijd van de respondentgroepen. Hierna zou vervolgonderzoek gedaan kunnen worden in het kader van generatiemanagement, waarbij gekeken kan worden in hoeverre de resultaten betrokken kunnen worden in het HR beleid van de organisatie. Bovendien is er gekeken naar het belang dat aan competenties gehecht wordt voor de organisatie, niet naar welke competenties de respondenten zelf belangrijk vinden of welke competenties belangrijk zijn voor de verdere ontwikkeling van de beoordeelde leidinggevende. Dit biedt ook een optie voor vervolgonderzoek. Een ander punt voor vervolgonderzoek is de reden waarom de mannelijke leidinggeevenden zichzelf zo overschatten en de vrouwelijke leidinggeevenden zichzelf onderschatten. Hangt dit bijvoorbeeld samen met het male privilege effect of het think-manager-think-male fenomeen? Tenslotte zou dit onderzoek, aangezien het op een specifieke onderzoekspopulatie is gericht, onderzocht kunnen worden in andere sectoren om te kijken of de resultaten hier ook gelden. Daarna kunnen de resultaten namelijk pas naar een grotere populatie vertaald worden. Dit onderzoek is namelijk een bevestiging van bestaande literatuur en maatschappelijke ophef om in de toekomst te spreken over het fenomeen think-manager-think-female, maar geldt deze bevinding ook voor andere sectoren?

8. Reflectie

Terugkijkend op het schrijven van mijn scriptie heb ik veel geleerd over het onderwerp leiderschap en het uitvoeren van een kwantitatief onderzoek, met name in combinatie met stage lopen bij een organisatie. In eerste instantie was het voor mij een uitdaging om het onderwerp van mijn scriptie te specificeren aangezien ik de dataset nog niet had. Pas nadat ik

van de Amerikaanse partner van CBE, Zenger|Folkman, toegang kreeg tot de dataset kon ik mijn exacte vraagstelling formuleren. Dit heeft achteraf gezien misschien meer tijd gekost dan ik had gehoopt.

Het leuke aan het combineren van een stage met het doen van een onderzoek voor een organisatie is dat je constant bezig bent met het onderwerp. Mijn voornaamste werkzaamheden bestond namelijk uit het maken van teamanalyses voor klanten aan de hand van de 360 graden feedback vragenlijst die zij hebben ingevuld. Bovendien vind ik het persoonlijk zeer motiverend dat de resultaten van mijn onderzoek van toegevoegde waarde zijn voor CBE. Deze informatie zal namelijk gebruikt worden in communicatie naar (potentiële) klanten maar ook tijdens leiderschapstrainingen en conferenties. Ook zal het onderzoek een toevoeging zijn aan het maatschappelijke debat over de ontwikkeling van leiderschap in het onderwijs. Wel was het combineren van een stage en het schrijven van mijn scriptie op sommige momenten een uitdaging. In het vervolg zal ik er altijd voor zorgen dat ik met mijn stage bedrijf duidelijke afspraken maak op welke vaste momenten ik aan mijn scriptie kan werken, het liefst thuis waar geen afleiding is van de dagelijkse werkzaamheden die ik daar uitvoer. Nu was het vaak erg lastig om tijd momenten voor mijn scriptie vrij te maken waarbij ik niet tussendoor andere bezigheden voor het bedrijf aan het uitvoeren was.

Ik ben erg blij dat ik gewerkt heb met een bestaande data set aangezien de resultaten van mijn scriptie vertaald kunnen worden naar de onderzoekspopulatie door het grote aantal respondenten. Anderzijds viel het me erg tegen dat ik om een bestaande data set heen moest werken, waardoor er geen mogelijkheid was om zelf variabelen toe te voegen. Ik moest het puur met de gegeven data doen. Wel ben ik erg trots dat mijn eigen samengestelde variabelen 'transformationeel leiderschap' en 'taak georiënteerd leiderschap' zeer betrouwbaar waren en zonder aanpassingen gebruikt konden worden.

Achteraf gezien had ik de complexiteit van mijn scriptie nog eerder moeten verminderen. Ik moest werken met zestien verschillende leiderschapscompetenties die vallen onder vijf clusters, waarbij gekeken werd naar vier respondentgroepen die stuk voor stuk mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden beoordeelden en ook nog een belang gaven aan alle competenties. Nu begrijp pas ik waarom Otilie me waarschuwde dat ik misschien teveel wilde onderzoeken in een te korte tijd. Ik ben blij dat ze dit gezegd heeft anders was ik waarschijnlijk naar nog meer variabelen gaan kijken, zoals generatieverschillen. Simpel denken is altijd al mijn zwakte geweest, waardoor ik achteraf veel heb moeten schrappen. Al

met al was het proces leuker en interessanter dan ik had verwacht, waarbij ik zelfs na het schrijven van mijn scriptie nog niet uitgekeken ben op het onderwerp.

8. Literatuurlijst

- Ainsworth, M., & Ainsworth, E. (2012). *What can 360 degree Feedback data tell us about the differences between male and female leaders?* Talent Innovations.
- Anderson, J., & Hansson, P. (2011). At the end of the road? On differences between women and men in leadership. *Leadership and Organizational Development Journal*, 32(5), 428-441.
- Anderson, N., & Sleaf, S. (2004). An evaluation of gender differences on the Belbin Team Role Self-Perception Inventory. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 77, 429-437.
- Anderson, N., Lievens, F., van Dam, K., & Born, M. (2006). A construct-driven investigation of gender differences in a leadership-role assessment center. *Journal of Applied Psychology*, 91, 555-566.
- Arnold, J., & Randall, R. (2010). *Work psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. Essex: Pearson Education.
- ASTri in opdracht van Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. (2006). *Vrouwen in de schoolleiding in het basisonderwijs*. Leiden: Bureau ASTri.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1995). *Multifactor leadership questionnaire technical report*. Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. (2008). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership* (4e ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human Resource Management Journal*, 33, 549-560.
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). *Multifactor leadership questionnaire for research*. Palo Alto: Mind Garden.
- Berman, B., & Thelen, S. (2004). A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(3), 147-156.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Bosak, J., & Sczesny, S. (2008). Am I the Right Candidate? Self-Ascribed Fit of Women and Men to a Leadership Position. *Journal of Sex Roles*, 58(9), 682-688.
- Bracken, D., & Timmreck, C. (1999). Guidelines for Multisource Feedback When Used for Decision Making. *Industrial-Organizational Psychologist*, 36, 64-74.
- Brett, J., & Atwater, L. (2001). 360° feedback: Accuracy, reactions and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86, 930-942.
- Bryman, A. (2008). *Social reseach methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Buchanan, L. (2013). Between Venus and Mars. *Inc. Magazine*(6), 64-75+130.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bussemaker, J., & Dekker, S. (2014, maart 3). Uitwerking Begrotingsafspraken 2014 . *Kamerbrief OCW*.

- Butler, D., & Geis, F. (1990). Nonverbal affect responses to male and female leaders. Implications for leadership evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 48-59.
- Callens, I. (2003). *Leiderschap m/v. Hoe generatie/leiderschap diversiteit bevordert*. Utrecht: Centre for Gerative Leadership.
- Carless, S. (1998). Gender Differences in Transformational Leadership: An examination of Superior, Leader, and Subordinate Perspectives. *Journal of Sex Roles*, 39(11-12), 887-902.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1960). *Group dynamics-research and theory*. Evanston: Row, Peterson.
- Coston, B., & Kimmel, M. (2012). Seeing Privilege Where It Isn't: Marginalized Masculinities and the Intersectionality of Privilege. *Journal of Social Issues*, 68(1), 97-111.
- Danserau, F., Seitz, S., Chiu, C., Shaughnessy, B., & Yammarino, F. (2013). What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory to integrate traditional and contemporary approaches. *The Leadership Quarterly*, 24, pp. 798-821.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Day, D., Fleenor, J., Atwater, L., Sturm, R., & McKee, R. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.
- Eagly, A. (2007). Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1-12.
- Eagly, A., & Johannesen-Schmidt, M. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797.
- Eagly, A., & Johnson, B. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.
- Eagly, A., & Karau, S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Eagly, A., & Sczesny, S. (2009). Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed? In M. Barreto, M. Ryan, & M. Schmitt, *The Glass Ceiling in the 21st Century: Understanding Barriers to Gender Equality*. (pp. 21-47). Washington: American Psychological Association.
- Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M., & Engen, M. v. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M., & Van Engen, M. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- Eagly, A., Karau, S., & Johnson, B. (1992). Gender and leadership style among school principals: A meta-analysis. *Educational Administration Quarterly*, 28(1), 76-102.
- Eagly, A., Karau, S., & Makhijani, M. (1995). Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145.
- Edwards, M., & Ewen, A. (1996). *360° feedback. The powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement*. New York: AMACOM.

- Edwards, M., & Ewen, A. (1996). *Providing 360-Degree Feedback: An Approach to Enhancing Individual and Organizational Performance*. Scottsdale: American Compensation Association.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. (1978). *The contingency model and the dynamics of the leadership process*. New York: Academic Press.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications: London.
- Fleishman, E. (1951). *Leadership climate and supervisory behavior*. Columbus: Ohio State University, Personnel Research Board.
- Foels, R., Driskell, J., Mullen, B., & Salas, E. (2000). The effects of democratic leadership on group member satisfaction: An integration. *Small Group Research*, 31, 676-701.
- Furnham, A., & Stringfield, P. (2011). Gender differences in rating reports: female managers are harsher raters, particularly of males. *Journal of Managerial Psychology*, 16(4), 281-288.
- Geoghegan, L., & Dulewicz, V. (2008). Do Project Managers' Leadership Competencies Contribute to Project Success? *Project Management Journal*, 39(4), 58-67.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. *Harvard Business School Press*.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grant Thornton. (2014). *Women in business: from classroom to boardroom*. Grant Thornton Ltd.
- Harbison, F., & Myers, C. (1959). *Management in the Industrial World: An International Analysis*. New York: McGraw-Hill.
- Haslam, A., Reicher, S., & Platow, M. (2012). The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power. *Personnel Psychology*, 65(2), 429-431.
- Health, D. (1995). *An Introduction To Experimental Design and Statistics For Biology*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Heilman, M. (1983). Sex bias in work settings: The lack of fit model. *Research in Organizational Behavior*, 5, 739-753.
- Helgesin, S. (1990). *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. New York: Doubleday.
- Hensel, R., Meijers, F., Van Der Leeden, R., & Kessels, J. (2010). 360 degree feedback: how many raters are needed for reliable ratings on the capacity to develop competences, with personal qualities as developmental goals? *The International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2813-2830.
- Horey, J., & Fallesen, J. (2003). Leadership competencies: are we all saying the same thing? *Artikel gepresenteerd op het 45e jaarlijkse conferentie van de International Military Testing Association (IMTA)*. Opgehaald van www.caliber.com/home/work_samples/files/Leadershipcompetencies.pdf
- House, R., Shane, S., & Herold, D. (1996). Rumors of the death of dispositional research are vastly exaggerated. *Academy of Management Review*, 21(1), 203-224.

- Howitt, D., & Cramer, D. (2007). *Statistiek in de sociale wetenschappen*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Hudson. (2014). *Drie verschillende generaties - één werkvloer: Hoe babyboomers, generatie X en generatie Y jouw werkplek veranderen*. Amsterdam: Hudson Netherlands.
- Hui, C., Lam, S., & Law, K. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A quasi-field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 822-828.
- Ibarra, H., & Obodaru, O. (2009). Women and the vision thing. *Harvard Business Review*, 87(1), 62-70,117.
- Indvik, J. (1986). Path-goal theory of leadership: A meta-analysis. *Paper gepresenteerd bij de Academy of Management*. Chicago.
- Inspectie van het Onderwijs. (2014). *De kwaliteit van schoolleiders in het basisonderwijs, speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs*. Utrecht: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Inspectie van het Onderwijs. (2014, juni 17). *Pilots voor vernieuwing van het toezicht*. Opgehaald van Inspectie van het Onderwijs:
<http://www.onderwijsinspectie.nl/actueel/nieuwsbrieven/details/pilots-voor-vernieuwing-van-het-toezicht.html>
- Israel, J., & Tajfel, H. (1972). *The context of social psychology: a critical assessment*. London: Academic Press.
- Janssen, B. (2008, augustus 27). Aantal deeltijders groeit harder dan aantal voltijders. *CBS-Webmagazine*.
- Judge, T., Bono, J., Ilies, R., & Gerhardt, M. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Judge, T., Piccolo, R., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 48, 542-552.
- Kabacoff, R. (2013). *The Glass Ceiling Revisited: Gender and Perceptions of Competency*. Management Research Group. Opgehaald van
http://www.mrg.com/uploads/PDFs/Glass_Ceiling_Revisited_2012.pdf
- Karakowsky, L., & Siegel, J. (1999). The effects of proportional representation and genderorientation of the task on emergent leadership behavior in mixed-gender groups. *Journal of Applied Psychology*, 84, 620-631.
- Kenny, D., & Zaccaro, S. (1983). An estimate of variance due to traits in leadership. *Journal of Applied Psychology*, 68, 678-685.
- Kileen, L., López-Zafra, E., & Eagly, A. (2006). Envisioning oneself as a leader: comparisons of women and men in Spain and the United States. *Psychology of Women Quarterly*, 30(3), 312-322.
- Kinicki, A., & Williams, B. (2009). *Management: A practical introduction*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Koenig, A., Eagly, A., & Mitchell, R. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137, 616-642.

- Krüger, M. (1994). *Sekseverschillen in schoolleiderschap*. Alphen aan den Rijn: Samson H.D. Tjeenk Willink.
- Liden, R., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- London, M., & Wohlers, A. (1991). Agreement between subordinate and self-ratings in upward feedback. *Personnel Psychology*, 44(2), 375-390.
- Looney, J., Kurpius, S., & Lucart, L. (2004). Military leadership evaluations: Effects of evaluator sex, leader sex, and gender role attitudes. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56, 104-118.
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387-404.
- McGlashan, K., Wright, P., & McCormick, B. (1995). Preferential selection and stereotypes: Effects on evaluation of female leader performance, subordinate goal commitment, and task performance. *Journal of Sex Roles*, 33, 669-686.
- Ministerie van Onderwijs, C. e. (2005). *Nota Werken in het Onderwijs*. Den Haag.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2014, September 27). *Schoolmanagement*. Opgeroepen op September 27, 2014, van Werken in het onderwijs: http://www.werkeninhetonderwijs.nl/vervolg.php?h_id=2
- Moriarty, R., & Moran, U. (1990). Managing hybrid marketing systems. *Harvard Business Review*, 68(6), 146-156.
- Muchiri, M., Cooksey, R., Di Milia, L., & Walumbwa, F. (2011). Gender and managerial level differences in perceptions of effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(5), 462-492.
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of succesful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437-448.
- Mumford, M., Marks, M., Connelly, M., Zaccaro, S., & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 87-114.
- Mumford, M., Zaccaro, S., Harding, F., & Jacobs, T. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.
- Northouse, P. (2013). *Leadership: theory and practise*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Osborn, R., & Vicars, W. (1976). Sex stereotypes: an artefact in leader behaviour and subordinate satisfaction analysis. *Academy of Management Journal*, 19(3), 439-449.
- Park, D. (1996). Gender role, decision style and leadership style. *Women in Management Review*, 11(8), 13-17.
- Peterson, R., Smith, D., Martorana, P., & Owens, P. (2003). The impact of chief executive personality in top management team dynamics: One mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 795-808.
- Pfaff, L., Boatwright, K., Potthoff, A., Finan, C., Ulrey, L., & Huber, D. (2013). Perceptions of Women and Men Leaders Following 360-Degree Feedback Evaluations. *Performance Improvement Quarterly*, 26(1), 35-56.

- Podsakoff, P., MacKenzie, S., & Bommer, W. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Pounder, J., & Coleman, M. (2002). Women - better leaders than men? In general educational management it still all depends. *Leadership & Organizational Development Journal*, 23(3), 122-133.
- Repko, A. (2008). *Interdisciplinary research: Process and theory*. London: Sage.
- Reuvers, M., Van Engen, M., Vinkenbug, C., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227-244.
- Ritzer, G. (2012). *Sociological Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Roosendaal, A. (2008). *Contextueel Leiderschap: Diagnose en ontwikkeling met behulp van de referentiemethode*. Academisch proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Rosch, D., Collier, D., & Zehr, S. (2014). Self-vs.-Teammate Assessment of Leadership Competence: The Effects of Gender, Leadership Self-Efficacy, and Motivation to Lead. *Journal of Leadership Education*, 13(2), 96-124.
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 65-67.
- Schein, V. (1973). The relationship between sex role stereotype and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.
- Schein, V. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of social issues*, 57, 675-688.
- Schein, V., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager - think male: a global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 33-42.
- Schrauger, J. (1975). Responses to evaluation as a function of initial self-perceptions. *Psychological Bulletin*, 82, 581-596.
- Scott, K., & Brown, D. (2006). Female first, leader second? Gender bias in the encoding of leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101, 230-242.
- Scouller, J. (2011). *The Three Levels of Leadership: How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill*. Cirencester: Management Books 2000.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston: Peterson.
- Shahmandi, E., Silong, A., & Ismail, I. (2012). Level of competencies, gender and leadership effectiveness in a reseach university. *Management Research and Practice*, 4(1), 63-73.
- Simon, H. (1957). *Research in Industrial Human Relations: A Critical Appraisal*. New York: Harper.
- Smither, J., London, M., Vasilpoulos, N., Reilly, R., Millsap, R., & Salvemini, N. (1995). An examination of the effects of an upward feedback program over time. *Personnel Psychology*, 48, 1-34.
- Sociaal en Cultureel Planbureau. (2009). *Emancipatiemonitor 2008*. Den Haag: SCP.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.

- Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21(5), 407-417.
- Stone, D., & Stone, E. (1985). The effects of feedback consistency and feedback favorability on self-perceived task competence and perceived feedback accuracy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 167-185.
- Swartz, J. (2002, December). More buyers click on Web, pick it up at store. *USA Today*, p. B01.
- Swisher, V., & Dai, G. (2014). *The agile enterprise: Taking stock of learning agility to gauge the fit of the talent pool to the strategy*. Korn Ferry Institute.
- Tsui, A., & Gutek, B. (1984). A role set analysis of gender differences in performance, affective relationships, and career success of industrial middle managers. *Academy of Management Journal*, 27(3), 619-635.
- Van Engen, M., Van der Leeden, R., & Willemsen, T. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 581-598.
- Van Velsor, E., Taylor, S., & Leslie, J. (1993). An examination of the relationship among self-perception accuracy, self-awareness, gender, and leader effectiveness. *Human Resource Management*, 32(2-3), 249-264.
- Vecchio, R. (2002). Leadership and gender advantage. *The Leadership Quarterly*, 13, 643-671.
- Vecchio, R., & Anderson, R. (2009). Agreement in self-others' ratings of leader effectiveness: The role of demographics and personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 165-179.
- Vischers, A., & te Riele, S. (2008). *Mannen geven veel vaker leiding dan vrouwen*. Sociaaleconomische trends, 4/2008. Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).
- Visser, B., Ashton, M., & Vernon, P. (2008). What makes you think you're so smart? Measured abilities, personality, and sex differences in relation to self-estimates of multiple intelligences. *Journal of Individual Differences*, 29, 35-44.
- Visser, M. (2011). *The Female Leadership Paradox. Power, Performance, and Promotion*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Wilcox King, A., Fowler, S., & Zeithaml, C. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge. *Academy of Management Executive*, 15(2), 95-106.
- Yammarino, F., Dubinsky, A., Comer, L., & Jolson, M. (1997). Women and transformational and contingent reward leadership: a multiple-level-of-analysis perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 205-222.
- Yoder, J. (2001). Making leadership work more effectively for women. *Journal of Social Issues*, 57, 815-828.
- Yukl, G. (1999). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 33-48.
- Zaccaro, S. (2007). Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16.
- Zenger, J. H., Folkman, J. R., & Edinger, S. K. (2011). Making Yourself Indispensable. *Harvard Business Review*, 85-92.

Zenger, J., & Folkman, J. (2014). *The extraordinary leader: Turning good managers into great leaders*. New York: McGraw-Hill.

Zenger, J., & Folkman, J. (2014a, juli 30). The Skills Leaders Need at Every Level. *Harvard Business Review*. Opgeroepen op november 7, 2014, van <https://hbr.org/2014/07/the-skills-leaders-need-at-every-level/>

9. Bijlagen

9.1. Bijlage 1: Tabellen resultaten

Tabel 1: Onafhankelijke t-toets vergelijking gemiddelden leiderschapscompetenties bij zelfbeoordeling van mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden

<i>Competenties</i>	<i>Gender</i>	<i>Means</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>	<i>Mean Difference</i>	<i>SE Difference</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Toont een hoge mate van integriteit en eerlijkheid	man	3,81	,58	205	-,039	,058	-,670	,503
	vrouw	3,85	,60	207				
Heeft technische/professionele expertise	man	3,66	,54	205	,147	,055	2,690	,007
	vrouw	3,52	,58	207				
Lost problemen op en analyseert vraagstukken	man	3,75	,55	205	,096	,053	1,793	,074
	vrouw	3,65	,53	207				
Innoveert	man	3,56	,58	205	,046	,059	,769	,442
	vrouw	3,51	,62	207				
Doet aan zelfontwikkeling	man	3,40	,53	205	-,152	,057	-2,672	,008
	vrouw	3,56	,62	207				
Is resultaatgericht	man	3,43	,67	205	,020	,068	,292	,770
	vrouw	3,41	,71	206				
Stelt streefdoelen vast	man	3,38	,55	205	,100	,055	1,818	,070
	vrouw	3,28	,57	207				
Neemt initiatief	man	3,90	,56	205	-,081	,054	-1,493	,136
	vrouw	3,98	,54	207				
Communiceert krachtig en overtuigend	man	3,49	,53	205	,138	,054	2,544	,011
	vrouw	3,36	,56	207				
Inspireert en motiveert anderen tot hoge prestaties	man	3,28	,62	205	,107	,060	1,779	,076
	vrouw	3,17	,61	207				
Bouwt relaties op	man	3,47	,59	205	,016	,058	,271	,787
	vrouw	3,45	,60	207				
Stimuleert anderen zich te ontwikkelen	man	3,54	,51	205	,004	,054	,081	,935
	vrouw	3,54	,59	207				
Stimuleert samenwerking en teamwerk	man	3,37	,51	205	,144	,054	2,678	,008
	vrouw	3,22	,57	207				
Ontwikkelt strategisch perspectief	man	3,63	,62	205	,241	,063	3,809	,000
	vrouw	3,39	,66	206				
Is voortrekker van verandering	man	3,54	,62	205	,102	,061	1,684	,093
	vrouw	3,44	,61	207				
Legt verbinding tussen de eigen organisatie en de omgeving	man	3,65	,53	204	,159	,056	2,851	,005
	vrouw	3,49	,60	207				
Totale beoordeling leiderschapscompetenties	man	3,55	,38	205	,067	,039	,102	,086
	vrouw	3,49	,40	207				

Tabel 2: Onafhankelijke t-toets vergelijking gemiddelden leiderschapscompetenties bij de beoordeling van mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden door managers

Competenties	Gender	Means	SD	n	Mean Difference	SE Difference	t	p
Toont een hoge mate van integriteit en eerlijkheid	man	3,60	,71	288	-,226	,059	-3,835	,000
	vrouw	3,83	,68	271				
Heeft technische/professionele expertise	man	3,53	,69	288	-,109	,057	-1,922	,055
	vrouw	3,64	,64	271				
Lost problemen op en analyseert vraagstukken	man	3,59	,63	287	-,021	,051	-,406	,685
	vrouw	3,61	,57	272				
Innoveert	man	3,45	,74	285	-,095	,058	-1,631	,104
	vrouw	3,54	,64	269				
Doet aan zelfontwikkeling	man	3,36	,69	288	-,196	,057	-3,415	,001
	vrouw	3,56	,66	269				
Is resultaatgericht	man	3,40	,66	287	-,166	,058	-2,868	,004
	vrouw	3,57	,70	268				
Stelt streefdoelen vast	man	3,34	,65	281	-,150	,054	-2,780	,006
	vrouw	3,49	,61	267				
Neemt initiatief	man	3,71	,66	287	-,248	,057	-4,373	,000
	vrouw	3,96	,68	272				
Communiceert krachtig en overtuigend	man	3,36	,64	287	-,001	,052	-,016	,987
	vrouw	3,37	,59	269				
Inspireert en motiveert anderen tot hoge prestaties	man	3,20	,70	275	-,097	,059	-1,645	,101
	vrouw	3,30	,67	265				
Bouwt relaties op	man	3,41	,69	282	-,074	,056	-1,309	,191
	vrouw	3,49	,63	270				
Stimuleert anderen zich te ontwikkelen	man	3,47	,69	281	-,067	,057	-1,167	,244
	vrouw	3,54	,65	267				
Stimuleert samenwerking en teamwerk	man	3,33	,63	280	-,049	,054	-,913	,361
	vrouw	3,38	,63	267				
Ontwikkelt strategisch perspectief	man	3,47	,70	285	,090	,059	1,528	,127
	vrouw	3,38	,70	271				
Is voortrekker van verandering	man	3,49	,66	286	-,026	,054	-,474	,635
	vrouw	3,52	,62	272				
Legt verbinding tussen de eigen organisatie en de omgeving	man	3,56	,63	287	-,010	,051	-,187	,852
	vrouw	3,57	,57	269				
Totale beoordeling leiderschapscompetenties	man	3,46	,50	286	-,086	,041	-2,076	,038
	vrouw	3,55	,47	271				

Tabel 3: Onafhankelijke t-toets vergelijking gemiddelden leiderschapscompetenties bij de beoordeling van mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden door collega's

Competenties	Gender	Means	SD	n	Mean Difference	SE Difference	t	p
Toont een hoge mate van integriteit en eerlijkheid	man	3,61	,70	939	-,102	,032	-3,176	,002
	vrouw	3,71	,74	1110				
Heeft technische/professionele expertise	man	3,53	,73	930	-,057	,031	-1,810	,070
	vrouw	3,59	,67	1095				
Lost problemen op en analyseert vraagstukken	man	3,60	,66	942	-,009	,028	-,304	,761
	vrouw	3,61	,61	1111				
Innoveert	man	3,50	,71	928	-,076	,031	-2,483	,013
	vrouw	3,58	,65	1103				
Doet aan zelfontwikkeling	man	3,29	,70	904	-,169	,031	-5,476	,000
	vrouw	3,46	,67	1082				
Is resultaatgericht	man	3,51	,70	920	-,045	,031	-1,463	,144
	vrouw	3,56	,68	1097				
Stelt streefdoelen vast	man	3,40	,62	892	-,108	,028	-3,794	,000
	vrouw	3,51	,64	1061				
Neemt initiatief	man	3,73	,66	939	-,103	,029	-3,529	,000
	vrouw	3,83	,66	1112				
Communiceert krachtig en overtuigend	man	3,45	,71	934	-,005	,031	-,178	,858
	vrouw	3,46	,67	1100				
Inspireert en motiveert anderen tot hoge prestaties	man	3,20	,73	862	-,113	,033	-3,463	,001
	vrouw	3,31	,68	1026				
Bouwt relaties op	man	3,30	,78	901	-,085	,033	-2,528	,012
	vrouw	3,38	,69	1066				
Stimuleert anderen zich te ontwikkelen	man	3,43	,70	887	-,107	,031	-3,472	,001
	vrouw	3,54	,66	1082				
Stimuleert samenwerking en teamwerk	man	3,28	,67	883	-,069	,029	-2,346	,019
	vrouw	3,35	,62	1034				
Ontwikkelt strategisch perspectief	man	3,57	,69	931	,090	,030	2,944	,003
	vrouw	3,48	,68	1081				
Is voortrekker van verandering	man	3,58	,69	936	,033	,029	1,114	,265
	vrouw	3,55	,63	1103				
Legt verbinding tussen de eigen organisatie en de omgeving	man	3,53	,66	927	-,017	,029	-,575	,566
	vrouw	3,55	,64	1075				
Totale beoordeling leiderschapscompetenties	man	3,49	,50	915	-,053	,022	-2,363	,018
	vrouw	3,54	,49	1089				

Tabel 4: Onafhankelijke t-toets vergelijking gemiddelden leiderschapscompetenties bij de beoordeling van mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden door direct ondergeschikten

<i>Competenties</i>	<i>Gender</i>	<i>Means</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>	<i>Mean Difference</i>	<i>SE Difference</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Toont een hoge mate van integriteit en eerlijkheid	man	3,42	,83	2165	-,144	,026	-5,629	,000
	vrouw	3,57	,84	2141				
Heeft technische/professionele expertise	man	3,44	,78	2128	-,010	,025	-,421	,674
	vrouw	3,45	,84	2112				
Lost problemen op en analyseert vraagstukken	man	3,61	,75	2158	-,011	,023	-,456	,649
	vrouw	3,62	,77	2139				
Innoveert	man	3,60	,72	2139	-,012	,022	-,533	,594
	vrouw	3,62	,73	2113				
Doet aan zelfontwikkeling	man	3,24	,77	2089	-,122	,024	-5,079	,000
	vrouw	3,36	,78	2076				
Is resultaatgericht	man	3,44	,76	2107	-,115	,024	-4,846	,000
	vrouw	3,55	,78	2101				
Stelt streefdoelen vast	man	3,41	,73	2127	-,066	,022	-2,955	,003
	vrouw	3,48	,73	2108				
Neemt initiatief	man	3,65	,77	2154	-,107	,023	-4,592	,000
	vrouw	3,76	,76	2128				
Communiceert krachtig en overtuigend	man	3,46	,79	2159	,005	,024	,188	,851
	vrouw	3,45	,81	2137				
Inspireert en motiveert anderen tot hoge prestaties	man	3,15	,88	2122	-,101	,027	-3,778	,000
	vrouw	3,25	,86	2107				
Bouwt relaties op	man	3,17	,90	2138	-,060	,028	-2,172	,030
	vrouw	3,23	,91	2121				
Stimuleert anderen zich te ontwikkelen	man	3,34	,85	2119	-,107	,026	-4,194	,000
	vrouw	3,44	,81	2110				
Stimuleert samenwerking en teamwerk	man	3,19	,77	2125	-,088	,024	-3,742	,000
	vrouw	3,27	,76	2092				
Ontwikkelt strategisch perspectief	man	3,55	,74	2109	,054	,023	2,321	,020
	vrouw	3,49	,77	2090				
Is voortrekker van verandering	man	3,58	,72	2129	-,012	,023	-,543	,587
	vrouw	3,59	,76	2113				
Legt verbinding tussen de eigen organisatie en de omgeving	man	3,56	,71	2088	,011	,022	,474	,636
	vrouw	3,55	,74	2071				
Totale beoordeling leiderschapscompetenties	man	3,44	,59	2125	-,055	,019	-2,968	,003
	vrouw	3,49	,62	2104				

Tabel 5: Onafhankelijke t-toets vergelijking gemiddelden leiderschapsstijl bij de zelfbeoordeling door mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden

<i>Leiderschapsstijl</i>	<i>Gender</i>	<i>Means</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>	<i>Mean Difference</i>	<i>SE Difference</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Transformationeel leiderschap	man	3,40	,53	203	,037	,053	,691	,490
	vrouw	3,36	,54	201				
Taak georiënteerd leiderschap	man	3,51	,40	202	,085	,041	2,053	,041
	vrouw	3,43	,43	198				

Tabel 6: Onafhankelijke t-toets vergelijking gemiddelden transformationeel leiderschap bij de beoordeling van mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden door de respondentgroepen

<i>Respondentgroepen</i>	<i>Gender beoordeelde leidinggevende</i>	<i>Means</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>	<i>Mean Difference</i>	<i>SE Difference</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Zelfbeoordeling leidinggevendenden	man	3,40	,53	203	,037	,053	,691	,490
	vrouw	3,36	,54	201				
Managers	man	3,45	,52	208	-,046	,049	-,937	,349
	vrouw	3,50	,50	214				
Collega's	man	3,46	,56	550	-,092	,031	-3,004	,003
	vrouw	3,55	,51	661				
Direct ondergeschikten	man	3,41	,63	1525	-,094	,023	-4,036	,000
	vrouw	3,51	,65	1502				

Tabel 7: Onafhankelijke t-toets vergelijking gemiddelden taak georiëteerd leiderschap bij de beoordeling van mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden door de respondentgroepen

<i>Respondentgroepen</i>	<i>Gender beoordeelde leidinggevende</i>	<i>Means</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>	<i>Mean Difference</i>	<i>SE Difference</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Zelfbeoordeling leidinggevendenden	man	3,51	,40	202	,085	,041	2,053	,041
	vrouw	3,43	,43	198				
Managers	man	3,42	,53	244	-,109	,050	-2,168	,031
	vrouw	3,53	,57	242				
Collega's	man	3,51	,56	672	-,092	,031	-3,004	,003
	vrouw	3,57	,55	817				
Direct ondergeschikten	man	3,47	,611	1654	-,09234	,02208	-4,181	,000
	vrouw	3,56	,655	1634				

Tabel 8: Onafhankelijke t-toets vergelijking gemiddelden competentiecluster interpersoonlijke vaardigheden bij de beoordeling van mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden door de respondentgroepen

<i>Interpersoonlijke vaardigheden</i>	<i>Gender beoordeelde leidinggevende</i>	<i>Means</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>	<i>Mean Difference</i>	<i>SE Difference</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Zelfbeoordeling leidinggevendenden	man	3,43	,42	205	,082	,042	1,934	,054
	vrouw	3,35	,45	207				
Managers	man	3,35	,56	288	-,063	,046	-1,378	,169
	vrouw	3,41	,52	271				
Collega's	man	3,33	,59	941	-,071	,025	-2,821	,005
	vrouw	3,40	,55	1114				
Direct ondergeschikten	man	3,26	,71	2167	-,064	,022	-2,963	,003
	vrouw	3,32	,72	2148				

Tabel 9: Onafhankelijke t-toets vergelijking gemiddelden competentiecluster resultaatgericht bij de beoordeling van mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden door de respondentgroepen

Resultaatgericht	Gender beoordeelde leidinggevende	Means	SD	n	Mean Difference	SE Difference	t	p
Zelfbeoordeling leidinggevenden	man	3,57	,49	205	,014	,049	,279	,780
	vrouw	3,55	,50	207				
Managers	man	3,48	,55	288	-,192	,046	-4,126	,000
	vrouw	3,68	,55	272				
Collega's	man	3,55	,55	949	-,079	,025	-3,224	,001
	vrouw	3,63	,56	1118				
Direct ondergeschikten	man	3,494	,64	2167	-,097	,020	-4,913	,000
	vrouw	3,592	,66	2145				

Tabel 10: Onafhankelijke t-toets vergelijking gemiddelden belang competentiecluster resultaatgericht bij de beoordeling van mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden door de respondentgroepen

Belang Resultaatgericht	Gender beoordeelde leidinggevende	Means	SD	n	Mean Difference	SE Difference	t	p
Zelfbeoordeling leidinggevenden	man	,18	,20	205	-,002	,020	-,075	,940
	vrouw	,18	,21	207				
Managers	man	,23	,23	289	,008	,019	,404	,686
	vrouw	,22	,23	272				
Collega's	man	,20	,21	960	-,005	,010	-,484	,629
	vrouw	,21	,22	1124				
Direct ondergeschikten	man	,17	,21	2177	-,005	,006	-,851	,395
	vrouw	,17	,22	2160				

Tabel 11: Onafhankelijke t-toets vergelijking gemiddelden belang competentiecluster resultaatgericht bij de beoordeling van mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden door de respondentgroepen

Belang Interpersoonlijke vaardigheden	Gender beoordeelde leidinggevende	Means	SD	n	Mean Difference	SE Difference	t	p
Zelfbeoordeling leidinggevenden	man	,32	,17	205	-,025	,018	-1,413	,159
	vrouw	,35	,19	207				
Managers	man	,28	,17	289	-,022	,015	-1,462	,144
	vrouw	,31	,19	272				
Collega's	man	,28	,19	960	-,002	,008	-,232	,817
	vrouw	,28	,19	1124				
Direct ondergeschikten	man	,32	,19	2177	-,011	,006	-1,936	,053
	vrouw	,33	,19	2160				

Tabel 12: Onafhankelijke t-toets vergelijking gemiddelde belang dat gehecht wordt aan de leiderschapscompetenties bij zelfbeoordeling van mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden

<i>Belang Competenties</i>	<i>Gender</i>	<i>Means</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>	<i>Mean Difference</i>	<i>SE Difference</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Toont een hoge mate van integriteit en eerlijkheid	man	,47	,50	205	,072	,049	1,478	,140
	vrouw	,40	,49	207				
Heeft technische/professionele expertise	man	,09	,29	205	-,033	,031	-1,071	,285
	vrouw	,13	,33	207				
Lost problemen op en analyseert vraagstukken	man	,13	,33	205	-,018	,034	-,535	,593
	vrouw	,14	,35	207				
Innoveert	man	,24	,43	205	,060	,040	1,494	,136
	vrouw	,18	,39	207				
Doet aan zelfontwikkeling	man	,13	,33	205	-,008	,033	-,253	,800
	vrouw	,14	,34	207				
Is resultaatgericht	man	,25	,44	205	-,022	,044	-,498	,619
	vrouw	,28	,45	207				
Stelt streefdoelen vast	man	,14	,35	205	,001	,034	,040	,968
	vrouw	,14	,35	207				
Neemt initiatief	man	,14	,34	205	,016	,033	,478	,633
	vrouw	,12	,33	207				
Communiceert krachtig en overtuigend	man	,42	,49	205	,086	,048	1,808	,071
	vrouw	,33	,47	207				
Inspireert en motiveert anderen tot hoge prestaties	man	,38	,49	205	-,151	,049	-3,104	,002
	vrouw	,53	,50	207				
Bouwt relaties op	man	,21	,41	205	,007	,040	,171	,864
	vrouw	,21	,41	207				
Stimuleert anderen zich te ontwikkelen	man	,28	,45	205	-,012	,045	-,263	,793
	vrouw	,29	,46	207				
Stimuleert samenwerking en teamwerk	man	,32	,47	205	-,055	,047	-1,167	,244
	vrouw	,38	,49	207				
Ontwikkelt strategisch perspectief	man	,27	,45	205	,012	,044	,282	,778
	vrouw	,26	,44	207				
Is voortrekker van verandering	man	,25	,43	205	,051	,041	1,235	,218
	vrouw	,20	,40	207				
Legt verbinding tussen de eigen organisatie en de omgeving	man	,26	,44	205	-,007	,044	-,163	,871
	vrouw	,27	,45	207				

Tabel 13: Onafhankelijke t-toets vergelijking gemiddelde belang dat gehecht wordt aan de leiderschapscompetenties bij de beoordeling van mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden door managers

<i>Belang Competenties</i>	<i>Gender beoordeelde leidinggevende</i>	<i>Means</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>	<i>Mean Difference</i>	<i>SE Difference</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Toont een hoge mate van integriteit en eerlijkheid	man	,37	,48	289	,021	,041	,517	,606
	vrouw	,35	,48	272				
Heeft technische/professionele expertise	man	,16	,36	289	-,035	,032	-1,107	,269
	vrouw	,19	,39	272				
Lost problemen op en analyseert vraagstukken	man	,25	,44	289	,069	,035	1,978	,048
	vrouw	,18	,39	272				
Innoveert	man	,16	,37	289	-,039	,032	-1,214	,225
	vrouw	,20	,40	272				
Doet aan zelfontwikkeling	man	,11	,31	289	-,077	,030	-2,553	,011
	vrouw	,19	,39	272				
Is resultaatgericht	man	,33	,47	289	,060	,039	1,563	,119
	vrouw	,27	,44	272				
Stelt streefdoelen vast	man	,18	,39	289	-,004	,033	-,125	,901
	vrouw	,19	,39	272				
Neemt initiatief	man	,18	,38	289	-,033	,033	-,991	,322
	vrouw	,21	,41	272				
Communiceert krachtig en overtuigend	man	,37	,48	289	,058	,040	1,452	,147
	vrouw	,31	,46	272				
Inspireert en motiveert anderen tot hoge prestaties	man	,47	,50	289	,048	,042	1,137	,256
	vrouw	,42	,49	272				
Bouwt relaties op	man	,19	,39	289	-,067	,035	-1,908	,057
	vrouw	,25	,44	272				
Stimuleert anderen zich te ontwikkelen	man	,16	,36	289	-,017	,031	-,545	,586
	vrouw	,17	,38	272				
Stimuleert samenwerking en teamwerk	man	,24	,43	289	-,133	,039	-3,432	,001
	vrouw	,37	,48	272				
Ontwikkelt strategisch perspectief	man	,28	,45	289	,115	,035	3,328	,001
	vrouw	,16	,37	272				
Is voortrekker van verandering	man	,23	,42	289	,022	,035	,644	,520
	vrouw	,21	,41	272				
Legt verbinding tussen de eigen organisatie en de omgeving	man	,33	,47	289	-,002	,040	-,049	,961
	vrouw	,33	,47	272				

Tabel 14: Onafhankelijke t-toets vergelijking gemiddelde belang dat gehecht wordt aan de leiderschapscompetenties bij de beoordeling van mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden door collega's

<i>Belang Competenties</i>	<i>Gender beoordeelde leidinggevende</i>	<i>Means</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>	<i>Mean Difference</i>	<i>SE Difference</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Toont een hoge mate van integriteit en eerlijkheid	man	,39	,49	960	,015	,021	,725	,468
	vrouw	,37	,48	1124				
Heeft technische/professionele expertise	man	,18	,39	960	-,016	,017	-,911	,362
	vrouw	,20	,40	1124				
Lost problemen op en analyseert vraagstukken	man	,21	,41	960	,000	,018	,025	,980
	vrouw	,21	,41	1124				
Innoveert	man	,22	,41	960	-,028	,018	-1,515	,130
	vrouw	,24	,43	1124				
Doet aan zelfontwikkeling	man	,12	,33	960	-,055	,016	-3,513	,000
	vrouw	,18	,38	1124				
Is resultaatgericht	man	,24	,43	960	,016	,019	,844	,399
	vrouw	,23	,42	1124				
Stelt streefdoelen vast	man	,19	,39	960	-,009	,017	-,546	,585
	vrouw	,19	,40	1124				
Neemt initiatief	man	,18	,38	960	-,020	,017	-1,171	,242
	vrouw	,20	,40	1124				
Communiceert krachtig en overtuigend	man	,36	,48	960	,014	,021	,662	,508
	vrouw	,34	,48	1124				
Inspireert en motiveert anderen tot hoge prestaties	man	,33	,47	960	-,008	,021	-,410	,682
	vrouw	,33	,47	1124				
Bouwt relaties op	man	,25	,44	960	,027	,019	1,445	,149
	vrouw	,23	,42	1124				
Stimuleert anderen zich te ontwikkelen	man	,18	,38	960	-,029	,017	-1,661	,097
	vrouw	,20	,40	1124				
Stimuleert samenwerking en teamwerk	man	,30	,46	960	-,014	,020	-,674	,501
	vrouw	,31	,46	1124				
Ontwikkelt strategisch perspectief	man	,32	,47	960	,084	,020	4,236	,000
	vrouw	,24	,43	1124				
Is voortrekker van verandering	man	,20	,40	960	-,007	,018	-,403	,687
	vrouw	,21	,41	1124				
Legt verbinding tussen de eigen organisatie en de omgeving	man	,30	,46	960	,038	,020	1,921	,055
	vrouw	,26	,44	1124				

Tabel 15: Onafhankelijke t-toets vergelijking gemiddelde belang dat gehecht wordt aan de leiderschapscompetenties bij de beoordeling van mannelijke en vrouwelijke leidinggevend door direct ondergeschikten

<i>Belang Competenties</i>	<i>Gender beoordeelde leidinggevende</i>	<i>Means</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>	<i>Mean Difference</i>	<i>SE Difference</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Toont een hoge mate van integriteit en eerlijkheid	man	,51	,50	2177	-,023	,015	-1,516	,130
	vrouw	,53	,50	2160				
Heeft technische/professionele expertise	man	,18	,39	2177	,003	,012	,234	,815
	vrouw	,18	,38	2160				
Lost problemen op en analyseert vraagstukken	man	,27	,44	2177	,004	,013	,326	,744
	vrouw	,26	,44	2160				
Innoveert	man	,17	,37	2177	,014	,011	1,255	,209
	vrouw	,15	,36	2160				
Doet aan zelfontwikkeling	man	,14	,34	2177	-,033	,011	-2,985	,003
	vrouw	,17	,37	2160				
Is resultaatgericht	man	,17	,38	2177	-,002	,012	-,158	,874
	vrouw	,17	,38	2160				
Stelt streefdoelen vast	man	,16	,36	2177	,006	,011	,521	,602
	vrouw	,15	,36	2160				
Neemt initiatief	man	,17	,38	2177	-,020	,012	-1,737	,082
	vrouw	,19	,39	2160				
Communiceert krachtig en overtuigend	man	,39	,49	2177	,009	,015	,642	,521
	vrouw	,38	,48	2160				
Inspireert en motiveert anderen tot hoge prestaties	man	,36	,48	2177	,021	,014	1,437	,151
	vrouw	,34	,47	2160				
Bouwt relaties op	man	,22	,42	2177	-,032	,013	-2,462	,014
	vrouw	,25	,44	2160				
Stimuleert anderen zich te ontwikkelen	man	,23	,42	2177	,003	,013	,261	,794
	vrouw	,22	,42	2160				
Stimuleert samenwerking en teamwerk	man	,40	,49	2177	-,058	,015	-3,849	,000
	vrouw	,46	,50	2160				
Ontwikkelt strategisch perspectief	man	,25	,43	2177	,103	,012	8,587	,000
	vrouw	,14	,35	2160				
Is voortrekker van verandering	man	,19	,39	2177	,009	,012	,738	,460
	vrouw	,18	,38	2160				
Legt verbinding tussen de eigen organisatie en de omgeving	man	,19	,39	2177	,022	,012	1,859	,063
	vrouw	,17	,37	2160				

Tabel 16: ANOVA vergelijking gemiddelde scores leiderschapscompetenties door respondentgroepen

<i>Competenties</i>		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Toont een hoge mate van integriteit en eerlijkheid	Between Groups	79,57	3	26,52	42,70	,000
	Within Groups	4548,09	7323	0,62		
Heeft technische/professionele expertise	Between Groups	26,07	3	8,69	15,20	,000
	Within Groups	4136,03	7233	0,57		
Lost problemen op en analyseert vraagstukken	Between Groups	3,11	3	1,04	2,09	,100
	Within Groups	3636,40	7318	0,50		
Innoveert	Between Groups	11,90	3	3,97	8,02	,000
	Within Groups	3585,84	7246	0,49		
Doet aan zelfontwikkeling	Between Groups	26,79	3	8,93	16,48	,000
	Within Groups	3855,06	7117	0,54		
Is resultaatgericht	Between Groups	5,69	3	1,90	3,50	,015
	Within Groups	3894,27	7188	0,54		
Stelt streefdoelen vast	Between Groups	6,51	3	2,17	4,58	,003
	Within Groups	3386,31	7145	0,47		
Neemt initiatief	Between Groups	29,52	3	9,84	18,97	,000
	Within Groups	3787,75	7301	0,52		
Communiqueert krachtig en overtuigend	Between Groups	4,37	3	1,46	2,63	,049
	Within Groups	4045,00	7295	0,55		
Inspireert en motiveert anderen tot hoge prestaties	Between Groups	5,95	3	1,98	3,09	,026
	Within Groups	4537,84	7066	0,64		
Bouwt relaties op	Between Groups	62,65	3	20,88	30,48	,000
	Within Groups	4923,86	7187	0,69		
Stimuleert anderen zich te ontwikkelen	Between Groups	21,68	3	7,23	12,27	,000
	Within Groups	4215,60	7155	0,59		
Stimuleert samenwerking en teamwerk	Between Groups	14,99	3	5,00	9,82	,000
	Within Groups	3606,13	7090	0,51		
Ontwikkelt strategisch perspectief	Between Groups	5,07	3	1,69	3,22	,022
	Within Groups	3764,78	7175	0,52		
Is voortrekker van verandering	Between Groups	5,48	3	1,83	3,69	,011
	Within Groups	3589,75	7248	0,50		
Legt verbinding tussen de eigen organisatie en de omgeving	Between Groups	0,43	3	0,14	0,30	,825
	Within Groups	3366,68	7125	0,47		
Totale beoordeling leiderschapscompetenties	Between Groups	4,505	3	1,50	5,385	,001
	Within Groups	2247,95	1351,58	0,31		

Tabel 17: ANOVA vergelijking gemiddelden belang competentiecluster interpersoonlijke vaardigheden en resultaatgericht door respondentgroepen

<i>Belang competenties</i>		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Interpersoonlijke vaardigheden	Between Groups	2,83	3	,94	26,65	,000
	Within Groups	263,73	1272,56	,04		
Resultaatgericht	Between Groups	2,78	3	,93	20,18	,000
	Within Groups	339,04	7391	,05		

Tabel 18: Regressie analyses gender en gender beoordeelde leidinggevende, transformatieel leiderschap en totale score leiderschapscompetenties

Afhankelijke variabele = Totale score leiderschapscompetenties

<i>Model</i>	R	R²	B	t	Sig.	Durbin-Watson	Tolerance	VIF
Gender, Transformatieel leiderschap	,941	,886	,428	7,467	,000	1,971	,990	1,011
Gender beoordeelde leidinggevende, Transformatieel leiderschap	,967	,935	,443	38,386	,000	1,504	,995	1,005

9.2. Bijlage 2: Zenger & Folkman 360 graden feedback stellingen

Leeswijzer:

1) Competentiecluster

a. Leiderschapscompetentie

1. Stelling

Antwoordschaal stellingen:

1. Heeft een aanzienlijke mate van verbetering nodig (slechte prestaties)
2. Heeft een zekere mate van verbetering nodig (inconsistente prestaties)
3. Competent (goede prestaties)

1) Karakter

a. Toont een hoge mate van integriteit en eerlijkheid

1. **Is een rolmodel en geeft het eigen team het goede voorbeeld.**
2. Doet zijn/haar best om de eigen beloften na te komen en vermijdt situaties als 'het ene zeggen, maar het andere doen.'
3. Is nauwgezet wat het nakomen van verplichtingen en beloften betreft.

2) Persoonlijke bekwaamheid

a. Heeft technische/professionele expertise

1. Wordt door veel mensen naar zijn/haar mening gevraagd.
2. De vaardigheden en kennis van deze persoon leveren een belangrijke bijdrage aan het realiseren van de teamresultaten.
3. Teamgenoten vertrouwen op zijn/haar ideeën en mening dankzij de diepgaande kennis en ervaring waarop deze gebaseerd zijn.

b. Lost problemen op en analyseert vraagstukken

1. **Is in staat problemen te herkennen en hier snel op te reageren.**
2. **Anderen vertrouwen erop dat deze persoon bij het nemen van beslissingen gezond verstand gebruikt.**
3. Is in staat nieuwe trends, potentiële problemen en kansen tijdig te herkennen.

c. Innoveert

1. **Moedigt anderen geregeld aan om nieuwe stijlen en ideeën te overwegen (legt zich bijvoorbeeld niet vast aan één enkele juiste methode).**
 2. Is gericht op het verbeteren van nieuwe ideeën in plaats van het afkeuren daarvan.
 3. **Trekt de standaardbenaderingen op constructieve wijze in twijfel en vindt betere werkmethoden.**
- d. Doet aan zelfontwikkeling
1. Doet zijn/haar uiterste best om zich te verbeteren op basis van feedback van anderen.
 2. Is altijd uit op feedback om zich te verbeteren.
 3. Schept een sfeer van constante verbetering, waarin zowel hij/zij als anderen ernaar streven de verwachtingen te overtreffen.

3) Focus op resultaten

a. Is resultaatgericht

1. Doet al het mogelijke om de doelstellingen te verwezenlijken.
2. Realiseert de overeengekomen doelstellingen binnen het geplande tijdsbestek.
3. Houdt de doelstellingen voortdurend voor ogen om ervoor te zorgen dat deze met succes worden gerealiseerd; d.w.z. laat zich NIET afleiden voordat het project voltooid is.

b. Stelt streefdoelen vast

1. Stelt hoge kwaliteitsnormen vast voor het team.
2. **Kan mensen ertoe aanzetten om doelstellingen na te streven die hun oorspronkelijke verwachtingen overtreffen.**
3. **Zorgt ervoor dat mensen zich op de belangrijkste doelstellingen blijven concentreren**

c. Neemt initiatief

1. Komt verplichtingen stevast na.
2. Is altijd bereid om meer te doen dan strikt noodzakelijk is.
3. Is enthousiast om ambitieuze doelstellingen op zich te nemen, waarvoor hij/zij persoonlijk aansprakelijk wordt gesteld.

4) Interpersoonlijke vaardigheden

a. Communiceert krachtig en overtuigend

1. **Geeft anderen het gevoel zinvol bezig te zijn.**
2. **Is goed in het overbrengen van inzichten, vraagstukken en problemen.**

3. Helpt mensen te begrijpen hoe hun werk in de bredere bedrijfsdoelstellingen past.
- b. Inspireert en motiveert anderen tot hoge prestaties
 1. Inspireert mensen tot het realiseren van uitzonderlijke resultaten.
 2. Inspireert anderen tot hoge niveaus van inzet en prestaties.
 3. Geeft het team een hoge mate van energie en enthousiasme.
 - c. Bouwt relaties op
 1. Weet een goede balans te hanteren tussen het bereiken van resultaten en aandacht voor de behoeften van anderen.
 2. Wordt door alle leden van het team vertrouwd.
 3. Houdt rekening met de individuele vraagstukken en belangen van personen binnen het team.
 - d. Stimuleert anderen zich te ontwikkelen
 1. Coacht anderen en fungeert als mentor
 2. Is er werkelijk in geïnteresseerd anderen verder te ontwikkelen.
 3. Geeft op behulpzame wijze eerlijke feedback.
 - e. Stimuleert samenwerking en teamwerk
 1. Stimuleert een hoge mate van samenwerking tussen alle leden van het team.
 2. Vindt oplossingen voor conflicten binnen het team.
 3. Realiseert doelstellingen waarvoor een hoge mate van samenwerking met mensen in andere delen van de organisatie nodig is.

5) Verandering leiden

- a. Ontwikkelt strategisch perspectief
 1. Helpt anderen de visie en de doelen van de organisatie te begrijpen, zodat zij deze kunnen vertalen in ambitieuze en betekenisvolle doelstellingen.
 2. Is in staat het overzicht te behouden tussen de bredere context en de details.
 3. Kijkt verder dan het dagelijkse werk en plaatst zakelijke beslissingen in een bredere, langere-termijn context.
- b. Is voortrekker van verandering
 1. Kan snel situaties herkennen waarin verandering nodig is
 2. Is bereid om voortrekker te zijn van nieuwe projecten of programma's en presenteert deze op zodanige wijze dat anderen deze ondersteunen.

3. Is zeer bedreven in de marketing van projecten, programma's of producten.
 4. Heeft de moed om veranderingen voor te tellen waar de organisatie op vooruit zal gaan.
- c. Legt verbinding tussen de eigen organisatie en de omgeving
1. Helpt mensen begrijpen dat het tegemoetkomen aan de behoeften van de klant centraal staat in de missie en de doelstellingen van de organisatie.
 2. Heeft bewezen in staat te zijn de organisatie te vertegenwoordigen naar belangrijke doelgroepen toe.
 3. Is de 'antenne' voor de organisatie doordat hij/zij relevante informatie levert ten gunste van het team.