



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Leiderschap in het licht van genderstereotypen: Een kwantitatief onderzoek naar de invloed van verschillen in geslacht op leiderschapsgedrag en leiderschapsidentiteit in de publieke sector
Stam, Valerie

Citation

Stam, V. (2024). *Leiderschap in het licht van genderstereotypen: Een kwantitatief onderzoek naar de invloed van verschillen in geslacht op leiderschapsgedrag en leiderschapsidentiteit in de publieke sector*.

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [License to inclusion and publication of a Bachelor or Master Thesis, 2023](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/4170074>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).



**Universiteit
Leiden**

Instituut Bestuurskunde

Leiderschap in het licht van genderstereotypen:

Een kwantitatief onderzoek naar de invloed van verschillen in geslacht op leiderschapsgedrag
en leiderschapsidentiteit in de publieke sector

Naam: Valerie Stam

Studentnummer: s2547961

Scriptiebegeleider: Dr. Marieke van der Hoek

Datum: 31-05-2024

Studie: Management van de Publieke Sector (MSc)

**Aantal woorden exclusief literatuurlijst, voorblad, voorwoord samenvatting, tabellen en
bijlagen:** 8315

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie ‘Leiderschap in het licht van genderstereotypen: een kwantitatief onderzoek naar de invloed van verschillen in geslacht op leiderschapsgedrag en leiderschapsidentiteit in de publieke sector’. Met deze scriptie rond ik de master: Management van de Publieke Sector (MSc) af. Voordat ik aan de master begon, heb ik de bachelor Bestuurskunde gevolgd (BSc) aan de Universiteit Leiden. Ik heb zowel de bachelor als de master met veel plezier gevolgd en ik heb heel veel leerzame en leuke vakken mogen volgen. Na het afronden van mijn mastervakken in de eerste helft van het schooljaar, ben ik van februari tot en met mei bezig geweest met dit onderzoek. De interesse voor dit onderwerp bloeide op door verschillende gesprekken met vrienden en door het lezen van verschillende artikelen over de leiderschapskloof tussen mannen en vrouwen. Ik raakte geïnteresseerd in het verschil in leiderschapsgedrag. Na een gesprek met mijn scriptiebegeleider dr. Marieke van der Hoek, ging ik me inlezen over leiderschapsidentiteit en raakte ik zo geïnteresseerd in het onderwerp dat ik hierover mijn masterscriptie wilde schrijven.

Ik wil dan ook dr. Marieke van der Hoek heel erg bedanken voor alle fijne begeleiding en goede feedback tijdens alle fasen van het onderzoeks- en schrijfproces. Door de feedback heb ik mijn scriptie naar een hoger niveau kunnen tillen en heb ik enorm veel geleerd. Bovendien heb ik voor mijn scriptie haar eerder verzamelde data mogen gebruiken, waarvoor ik ook heel dankbaar ben. Daarnaast wil ik graag de hoofdvakdocenten Dr. Tanachia Ashikali en Prof. Dr. Ben Kuipers bedanken voor de leerzame seminars. Deze heb ik goed kunnen gebruiken tijdens het schrijven van mijn scriptie. Ten slotte wil ik graag mijn lieve familie, vrienden en studiegenoten bedanken die mij hebben ondersteund in mijn studieloopbaan en tijdens het schrijven van mijn scriptie. Zij hebben mij meermaals voorzien van steun, een luisterend oor en kritische feedback.

Dan rest mij verder niks meer dan u veel leesplezier toe te wensen bij het lezen van mijn masterscriptie.

Valerie Stam

Leiden, 31 mei 2024

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	4
1. Introductie	5
2. Theoretisch kader	8
2.1 Geslacht	8
2.2 Leiderschap	8
2.2.1 Mannelijk leiderschap	8
2.2.2 Vrouwelijk leiderschap	9
2.3 Leiderschapsidentiteit	11
2.3.1 Identiteitstheorieën	11
2.4 Conceptueel model	13
3. Methodologie	14
3.1 Dataverzamelmethode	14
3.2 Analysetechnieken	14
3.3 Steekproef en selectie	14
3.3.1 Validiteit en betrouwbaarheid	16
3.4 Operationalisatie	17
3.4.1 Geslacht	17
3.4.2 Mannelijk leiderschapsgedrag	18
3.4.3 Vrouwelijk leiderschapsgedrag	18
3.4.4 Leiderschapsidentiteit	18
3.4.5 Formele positie	18
3.5 Controlevariabelen	19
4. Analyse	21
4.1 Beschrijvende statistiek	21
4.2 MANCOVA-analyse	23
4.3 Regressieanalyse	25
5. Conclusie	29
6. Discussie	32
7. Limitaties	34
8. Literatuurlijst	35
9. Bijlage	39

Samenvatting

Het verhogen van het aantal vrouwen in topposities staat al lang op de politieke agenda en met streefcijfers voor publieke organisaties, moet uiteindelijk 50% van posities in de (sub)top worden bekleed door vrouwen (Ministerie voor Cultuur, Onderwijs en Wetenschap, 2022). Hiermee rijst de vraag of het verhogen van het aantal vrouwen in topposities genoeg verandering teweegbrengt in de emancipatie van vrouwen. Het probleem ligt namelijk niet bij de toename van vrouwen in topposities, maar bij de stereotypen van gedrag (Van Hinsberg, 2021). Er bestaat dan ook een verschil tussen mannelijke en vrouwelijke karaktereigenschappen en tussen mannelijk en vrouwelijk leiderschapsgedrag (Fletcher, 2004; Ibarra, Wittman, Petriglieri & V.Day, 2014; Eagly, 1997)

Mannelijk leiderschap kenmerkt zich door een individualistische benadering en past goed bij een traditionele bureaucratische organisatie (Fletcher, 2004). Daarnaast worden een aantal gedragingen gedefinieerd die passen bij mannelijk leiderschap. Dit zijn onder andere het tonen van dominantie en assertiviteit (Eagly & Wood, 2016). Vrouwelijk leiderschap kenmerkt zich door gezamenlijk besluitvorming en past goed bij een organisatie waar gedeeld en verspreid leiderschap centraal staat (Fletcher, 2004). Ook bij vrouwelijk leiderschap horen gedragingen: dit zijn onder andere het tonen van onzelfzuchtigheid en emotionele expressiviteit (Eagly & Wood, 2016). In het begrijpen van bepaald gedrag speelt identiteit een belangrijke rol. Leiderschapsidentiteit kan helpen om leiderschapsgedrag te verklaren. Leiderschapsgedrag en leiderschapsidentiteit zijn dan ook nauw met elkaar verbonden (Ibarra et al., 2014). Eerder wetenschappelijk onderzoek heeft vastgesteld dat geslacht hierin een belangrijke rol speelt (Ibarra et al., 2014).

In dit onderzoek is de invloed van geslacht op leiderschapsgedrag en leiderschapsidentiteit onderzocht. Het onderzoek werd uitgevoerd onder leiders en medewerkers van publieke organisaties afkomstig uit vier sectoren. Door middel van een MANCOVA-analyse en een regressieanalyse zijn de verbanden tussen geslacht, leiderschapsgedrag en leiderschapsidentiteit getoetst. Hierin is de invloed van geslacht op leiderschapsgedrag en leiderschapsidentiteit onderzocht. Ook is de invloed van leiderschapsgedrag op leiderschapsidentiteit onderzocht. Uit de analyses kon geen statistisch significant verband tussen de variabelen worden aangetoond.

1. Introductie

“Het stereotiepe beeld van een ‘goede’ leider is van oudsher iemand die sterk en daadkrachtig is; dan denken we automatisch aan een man” (Stoker, 2020). Met deze quote uit een column van Het Parool wordt duidelijk hoe leiderschap door een deel van de maatschappij wordt beschouwd. Dit beeld wordt versterkt door een onderzoek van Direction Europe uit 2019 onder leidinggevend en medewerkers uit verschillende sectoren. Uit dit onderzoek bleek dat 78,8% van de vrouwen en 87,2% van de mannen een onbewuste voorkeur hebben voor een man als leider (Mollema, 2019). Ook zijn er nog altijd minder vrouwen in leidinggevende posities dan mannen (SCP, 2020; Ministerie van Cultuur, Onderwijs en Wetenschap, 2022). Binnen de Rijksoverheid werden de posities van topambtenaren in 2020 voor 37% bekleed door vrouwen (SCP, 2020). Het kabinet kwam daarom in 2022 met streefcijfers voor verschillende publieke organisaties met als doel het verhogen van het aantal vrouwen in de (sub)top. Het kabinet streeft uiteindelijk naar een 50/50 verhouding met een minimum van 33% vrouwen in de (sub) top in de gehele (semi)publieke sector (Ministerie voor Cultuur, Onderwijs en Wetenschap, 2022).

Van Hinsberg (2021) stelt echter dat het verhogen van het aantal vrouwen in leidinggevende posities niet zal zorgen voor grote veranderingen van de vrouwenemancipatie in topposities. Het probleem zit namelijk in de stereotypen van vrouwelijk en mannelijk gedrag. Mannelijke stereotypen, zoals assertiviteit en competitiviteit stroken met stereotypen van goed leiderschap, terwijl vrouwelijke stereotypen, zoals warmte en vriendelijkheid, hiermee botsen. Deze incongruentie zorgt ervoor dat vrouwen onder andere slechtere beoordelingen, lagere lonen en minder lof krijgen dan mannen in dezelfde positie (Van Hinsberg, 2021). Ook in de wetenschappelijke literatuur wordt gesteld dat mannen en vrouwen verschillende karaktereigenschappen bezitten en dat er zoiets als mannelijk en vrouwelijk leiderschap bestaat (Fletcher, 2004; Ibarra, Wittman, Petriglieri & V.Day, 2014; Eagly, 1997). Mannelijke eigenschappen zijn onder andere het tonen van individualisme, controle en assertiviteit. Daarentegen zijn vrouwelijke eigenschappen onder andere het tonen van empathie, gezamenlijkheid en kwetsbaarheid (Fletcher, 2004).

Ibarra et al. (2014) leggen de link tussen geslacht, leiderschapsgedrag en leiderschapsidentiteit. Leiderschapsidentiteit kan als volgt worden gedefinieerd: *“the extent to which an individual views himself or herself as a leader”* (Grøn, Bro & Andersen, 2020, p.1698). Ibarra et al. (2014) stellen dat geslacht een rol speelt in het claimen en toekennen van leiderschapsidentiteiten. Het

claimen en toekennen van leiderschapsidentiteiten is echter niet alleen gebaseerd op sociale categorieën zoals geslacht, maar worden ook gevormd door culturele ideologieën over de betekenis van het zijn van een leider. In de meeste culturen is deze betekenis mannelijk, waardoor de ideale leider wordt gezien als een mannelijke man (Ibarra et al., 2014). Deze informele waardering werkt in het voordeel van mannen, waardoor ze meer recht lijken te hebben op het nemen van leiding (Fletcher, 1994; Eagly & Karau, 2002). Daarnaast laat onderzoek zien dat zichtbaar, heroïsch werk, zoals het bepalen van een strategische richting of het leiden van een verandering, vaker het gebied van mannen is en wordt erkend en beloond, terwijl het achter-de-schermen-werk, zoals het opbouwen van een team of het voorkomen van crisis, meer kenmerkend voor vrouwen is en vaak over het hoofd wordt gezien (Fletcher, 1994). Bovendien kunnen vrouwen te maken krijgen met vooroordelen in hun rol als (potentieel) leider, doordat vrouwelijke eigenschappen niet worden geassocieerd met de eigenschappen van een goede leider. Mannelijke eigenschappen worden echter wel geassocieerd met de eigenschappen van een goede leider, waardoor mannen bevestiging krijgen in hun rol als (potentieel) leider (Eagly & Karau, 2002).

Leiderschapsidentiteit kan helpen om het leiderschapsgedrag van iemand te verklaren (Ibarra et al., 2014). Er zijn meerdere identiteitstheorieën die kunnen helpen bij het verklaren van leiderschapsgedrag. Leiderschapsidentiteit is niet alleen belangrijk voor formele leiders, maar komt ook voor bij medewerkers. Van der Hoek (2024) stelt dat het identificeren met een leiderschapsrol mogelijk zelfs invloedrijker is wanneer een formele leiderschapspositie ontbreekt. Dit komt doordat er mogelijk meer barrières overwonnen moeten worden om leiderschapsgedrag te vertonen, aangezien dit geen onderdeel van het werk is. Het is hierom interessant om onderzoek te doen naar zowel leiders als medewerkers van organisaties. Leiderschapsgedrag en leiderschapsidentiteit zijn nauw met elkaar verbonden. De rol van geslacht is hierin interessant, omdat geslacht een belangrijke rol speelt in het uitoefenen van leiderschapsgedrag en het toekennen van leiderschapsidentiteiten. Dit onderzoek zal zich richten op de invloed van verschillen in geslacht op leiderschapsgedrag en leiderschapsidentiteit in de publieke sector. De onderzoeksvraag van dit paper is dan ook:

In hoeverre zijn verschillen in geslacht (man/vrouw) van invloed op leiderschapsgedrag en de leiderschapsidentiteit van leidinggevers en medewerkers in de publieke sector?

Dit onderzoek is maatschappelijk zeer interessant, omdat dit de samenleving direct raakt. Eerder is al benoemd dat de overheid bezig is met streefgetallen die moeten zorgen voor meer vrouwen in de (sub)top van de publieke sector. Van Hinsberg (2021) stelt echter dat het probleem niet zal worden opgelost door meer vrouwen in de top, maar dat de stereotypen van goed leiderschap moeten veranderen. Het ideaalbeeld van een leider is echter nog steeds een man, die mannelijke eigenschappen bezit. Deze culturele normen worden versterkt door de ondervertegenwoordiging van vrouwen in formele leiderschapsrollen (Ibarra et al., 2014). Dit onderzoek kan helpen om licht te schijnen op deze normbeelden. Daarnaast zijn werkplekken steeds complexer, diverser en mobieler geworden. Identiteiten zijn steeds kneedbaarder geworden en het onderhouden van deze identiteiten steeds problematischer. Leiderschapsidentiteit is relatief nieuw in de wetenschap, maar onderzoek hiernaar kan een belangrijke basis vormen voor vervolgonderzoek (Ibarra et al., 2014). Ibarra et al. (2014) stelden bijvoorbeeld dat vervolgonderzoek zich zou kunnen richten op de gedragingen van leiders in verschillende contexten en teams. Met dit onderzoek, waar de gedragingen van leiders en medewerkers uiteen worden gezet, wordt hier een bijdrage aan geleverd.

Hierna volgt het theoretisch kader waarin de theorieën en concepten verder zullen worden uitgewerkt en de hypothesen zullen worden opgesteld. Daarna volgt de methodologie, gevolgd door de analyse. Het paper zal worden afgesloten met een conclusie en een discussie waar reflectie op het onderzoek zal plaatsvinden en suggesties voor vervolgonderzoek zullen worden gedaan.

2. Theoretisch kader

2.1 Geslacht

Aangezien geslacht centraal staat binnen dit onderzoekspaper, is het belangrijk om dit begrip te duiden. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen mannen en vrouwen. Eerder is al genoemd dat verschillende eigenschappen kunnen worden toegekend aan geslacht. Dit sluit aan bij de *Social Role Theory*. Deze theorie stelt dat sociale verwachtingen het gedrag van individuen of groepen beïnvloeden. De theorie beschouwt de rolverdeling tussen mannen en vrouwen als primaire oorzaak van geslachtsgebonden sociaal gedrag, maar benadrukt ook de rol van psychologische en sociale processen hierin. Het toewijzen van rollen bevordert genderrollen, waarbij wordt verwacht dat individuen eigenschappen bezitten die passen bij hun eigen rol. Verwachtingen die gepaard gaan met genderrollen geven normatieve druk aan mannen en vrouwen om gedrag te vertonen dat past bij hun geslacht (Eagly, 1997; Fletcher, 2004). Eagly en Wood (2016) maken een onderscheid tussen *agentic* en *communal* gedrag. *Agentic* gedrag wordt vaker toegeschreven aan mannen. Dit gedrag kan worden beschreven als bazig, assertief, competitief en dominant (Eagly & Wood, 2016). *Communal* gedrag wordt vaker toegeschreven aan vrouwen. Dit gedrag wordt beschreven als vriendelijk, onzelfzuchtig, bezorgd om anderen en emotioneel expressief (Eagly & Wood, 2016).

2.2 Leiderschap

Er is al veel onderzoek gedaan naar leiderschap en er zijn ook verschillende definities van leiderschap. Binnen dit onderzoekspaper zal de volgende definitie van leiderschap worden aangehouden: “*The process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives*” (Yukl, 2008, p.8).

2.2.1 Mannelijk leiderschap

Zoals in de introductie al kort is benoemd, wordt er in de wetenschappelijke literatuur een onderscheid gemaakt tussen mannelijk en vrouwelijk leiderschap. Het ideaalbeeld van mannelijk leiderschap wordt gekenmerkt door een individualistische benadering met een hiërarchische structuur. Er is vaak sprake van een eenzijdige focus op individuele prestaties en meritocratie. Als er wordt gekeken naar leiderschap als sociaal proces, legt mannelijk leiderschap de nadruk op het effect van de positionele leider op medewerkers (Fletcher, 2004; Etcher, 2008). Andere belangrijke kenmerken binnen het ideaalbeeld van mannelijk leiderschap

zijn: het hebben van controle over medewerkers en het vermijden van fouten (Etcher, 2008). Mannelijk leiderschap omvat dus voornamelijk kenmerken die passen bij een traditionele bureaucratische organisatie (Fletcher, 2004). Gedragingen die passen bij mannelijk leiderschap zijn *agentie* gedragingen (Eagly & Wood, 2016). Zowel mannen als vrouwen kunnen deze gedragingen vertonen, maar de eigenschappen zelf worden sociaal toegeschreven aan mannen in onze cultuur en over het algemeen begrepen als mannelijk.

Aan de hand van de *Social Role Theory* is de *Role Congruity Theory* opgesteld. Deze theorie focust op de congruentie tussen geslacht en leiderschapsrollen. Er worden dan ook verwachtingen gecreëerd over leiderschap gebaseerd op geslacht. Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat genderrollen en leiderschapsrollen congrueren (Eagly & Karau, 2002). In een onderzoek van Louis Harris uit 1972 gaven respondenten bijvoorbeeld aan dat vrouwelijke ambtenaren bijzonder geschikt waren voor het ambiëren van *communale* doelen van publiek beleid, terwijl mannelijke ambtenaren geschikter werden geacht voor *agentie* doelen (Mueller, 1986). Met de resultaten van dit onderzoek moet echter rekening gehouden worden met de tijd waarin het onderzoek is afgenomen. Traditionele rolverdeling was destijds sterker en sinds 1972 is de genderemancipatie flink toegenomen. Desalniettemin oefenen deze geïdealiseerde beelden subtiele maar reële druk uit op vrouwen en mannen om zichzelf te definiëren in relatie tot deze stereotypen (Fletcher, 2004; Eagly, 1997).

Aan de hand van de *Social Role Theory*, de *Role Congruity Theory* en de kenmerken van mannelijk leiderschap kan de eerste hypothese worden opgesteld:

H1: Mannen vertonen voornamelijk mannelijk leiderschapsgedrag

2.2.2 Vrouwelijk leiderschap

Waar mannelijk leiderschap zich kenmerkt door een individualistische benadering met een hiërarchische structuur, legt vrouwelijk leiderschap juist de focus op gedeeld en gespreid leiderschap. Het ideaalbeeld van vrouwelijk leiderschap gaat ervan uit dat leiders worden ondersteund door een netwerk van persoonlijke leiderschapspraktijken die door de hele organisatie zijn verspreid. De nadruk wordt gelegd op collectieve prestaties, sociale netwerken en het belang van teamwork en gedeelde verantwoordelijkheid. Vrouwelijk leiderschap wordt geportretteerd als een dynamische en collectieve activiteit. Het is meer een emergent proces dan een bereikte staat van zijn. Menselijke interacties zijn cruciaal in dit concept, omdat

leiderschap wordt gezien als iets dat plaatsvindt in en door relaties en netwerken van invloed (Fletcher, 2004). Binnen deze vorm van leiderschap is het creëren van een leerklimaat dan ook belangrijk om collectief leren te stimuleren. Ook wordt vrouwelijk leiderschap gekenmerkt door het vervagen van het onderscheid tussen de vaardigheden van leiderschap en *followership*. De gedragingen die hierbij passen zijn *communal* gedragingen (Eagly & Wood, 2016). Ook hierbij geldt dat zowel mannen als vrouwen deze gedragingen kunnen vertonen, maar ze worden sociaal toegeschreven aan vrouwen in onze cultuur en over het algemeen begrepen als vrouwelijk.

Vrouwelijk leiderschap omvat dus voornamelijk kenmerken die passen bij een organisatie waarin gedeeld of verspreid leiderschap centraal staat. Deze gedeelde/verspreide organisatievormen worden steeds vaker toegepast in publieke organisaties (Groeneveld & Van de Walle, 2011). Het coördineren van zo'n organisatie wordt echter lastiger door de verspreiding van verantwoordelijkheden en bevoegdheden (Van der Hoek, 2024). Het is dus van belang dat leiders vaardigheden bezitten om dit sociale proces te begeleiden. Zo moeten positionele leiders naast vaardigheden in het verdedigen van hun ideeën ook vaardigheden hebben in het stellen van vragen en ze moeten openstaan voor leiderschap door anderen. Degenen met minder positionele autoriteit moeten vaardigheden hebben in het verdedigen van hun ideeën, zich uitspreken in plaats van zwijgen en verantwoordelijkheid nemen (Fletcher, 2004; Skerlavaj, 2022). Daarnaast vereist het onderhouden van een leerklimaat specifieke relationele vaardigheden en emotionele intelligentie. Onder meer is hier zelfbewustzijn, empathie, kwetsbaarheid, een openheid om te leren van anderen ongeacht hun positionele autoriteit, en het vermogen om te werken binnen meer vloeibare machtsdynamieken voor nodig (Fletcher, 2004; Skerlavaj, 2022).

Het vertonen van vrouwelijke (*communal*) gedragingen is ook al eerder in de praktijk onderzocht: Moskowitz, Suh, en Desaulniers (1994) hebben onderzoek gedaan naar de invloed van genderrollen in organisaties. Uit dit onderzoek bleek dat de mate waarin *communal* gedragingen werden vertoond, werd beïnvloed door geslacht. Vrouwen vertoonden vaker *communal* gedrag dan mannen, vooral in interacties met andere vrouwen. Hierin maakt de positie van de vrouw niet uit (Moskowitz et al., 1994).

Aan de hand van de *Social Role Theory*, de *Role Congruity Theory* (beschreven in 2.2.1) en de kenmerken van vrouwelijk leiderschap kan de tweede hypothese worden opgesteld:

H2: Vrouwen vertonen voornamelijk vrouwelijk leiderschapsgedrag

2.3 Leiderschapsidentiteit

Identiteit omvat de betekenis van acties, waardering en gedrag in verschillende rollen en relaties. Identiteiten spelen daarom een belangrijke rol in het begrijpen van gedrag (Grøn et al., 2019). Bovendien speelt identiteit een belangrijke rol in het begrijpen van leiderschap (Ibarra et al., 2014). Identiteit kan op de volgende manier worden gedefinieerd: “*personal identity is a set of labels that individuals come to internalize as descriptive of the self*” (DeRue, Ashford & Cotton, 2009). De manier waarop iemand zichzelf ziet, is belangrijk voor iemand zijn leiderschapsidentiteit. Iemand kan namelijk op basis van zijn eigen kenmerken zichzelf als leider zien (Schyns, Kiefer & Foti, 2020). Leiderschapsidentiteit kan dan ook worden gedefinieerd als de mate waarop iemand zichzelf als leider ziet (Grøn et al., 2019). Naast formele leiders kunnen medewerkers ook een leiderschapsidentiteit hebben (Van der Hoek, 2024).

2.3.1 Identiteitstheorieën

Leiderschap is een adaptief, interactief en complex proces, waar identiteit een belangrijke rol in speelt (Ibarra et al., 2014). Vaak heeft iemand meerdere identiteiten; sommigen zijn zeer sterk aanwezig bij een persoon, terwijl anderen alleen worden toegepast in een bepaalde context. Dit houdt in dat er een constante interactie bestaat tussen een persoon en zijn of haar omgeving. Ibarra et al. (2014) hebben twee identiteitstheorieën gedefinieerd die relevant zijn voor het begrijpen van leiderschap.

De eerste theorie is *Social Constructionism*. Deze theorie houdt in dat leiderschapsidentiteit wordt gevormd door de manier waarop de omgeving van iemand hem of haar ziet. Iemand neemt dan ook de leiderschapsidentiteit aan die aan hem/haar wordt verleend in sociale interacties. Via deze interacties kan een leider ervaringen opdoen die van invloed kunnen zijn op zijn/haar zelfbeeld en zelfevaluatie. Het ontvangen van bevestiging van anderen kan op zijn beurt zorgen voor extra motivatie. Een leider ontwikkelt zichzelf door meerdere malen de stempel ‘leider’ te verkrijgen vanuit de maatschappij en dit zal er dan ook voor zorgen dat iemand zoekt naar kansen om leiding te nemen. Deze bevestiging door sociale interacties zorgt ervoor dat iemand een leiderschapsidentiteit ontwikkelt (Ibarra et al., 2014). *Social Constructionism* kan naast de *Role Congruity Theory* (2.2.1) gehouden worden. De *Role Congruity Theory* stelt dat vooroordelen tegen vrouwelijke leiders ontstaan uit heersende

verwachtingen over leiderschap. Mannelijke (*agentic*) gedragingen stroken met de verwachtingen van een goede leider, terwijl vrouwelijke (*communal*) gedragingen hiermee botsen (Eagly & Karau, 2002). Hierdoor wordt vrouwelijk leiderschapsgedrag niet gezien als goed leiderschapsgedrag. Daarnaast wordt vrouwelijk leiderschapsgedrag vaak over het hoofd gezien (Fletcher, 2004). Volgens *Social Constructionism* zou mannelijk leiderschapsgedrag hierdoor dus leiden tot een hogere leiderschapsidentiteit. Hiervoor kan de volgende hypothese worden opgesteld:

H3: Mannelijk leiderschapsgedrag leidt tot een hogere leiderschapsidentiteit dan vrouwelijk leiderschapsgedrag.

Als een vrouw echter een mannelijke leiderschapsstijl implementeert, kan dit ook leiden tot negatieve reactie door de dwingende normen die passen bij de vrouwelijke genderrol. Dit komt doordat vrouwen hun genderrol schenden als ze mannelijk leiderschapsgedrag vertonen. Vrouwelijke leiders die een mannelijke leiderschapsstijl toepassen, worden vaak als agressiever en irrationeler beoordeeld dan mannelijke leiders (Eagly & Karau, 2002). Onderzoek van Eagly, Johannesen-Schmidt en van Engen (2003) wijst bovendien aan dat vrouwen minder vaak een leiderschapsstijl aannemen die ongunstige evaluaties van hun gedrag oplevert. Dat zou betekenen dat vrouwen eerder een vrouwelijke leiderschapsstijl zouden aannemen dan een mannelijke leiderschapsstijl (in lijn met hypothese 2). Ook krijgen vrouwelijke leiders minder waardering voor hun werk dan mannelijke leiders ongeacht de leiderschapsstijl die ze toepassen (Fletcher, 2004; Kube, 2018). Aangezien mannen meer bevestiging en waardering krijgen voor hun leiderschapsgedrag, hebben mannen een hogere leiderschapsidentiteit op basis van *Social Constructionism*. Op basis hiervan kan de vierde hypothese worden opgesteld:

H4: Mannen hebben een hogere leiderschapsidentiteit dan vrouwen

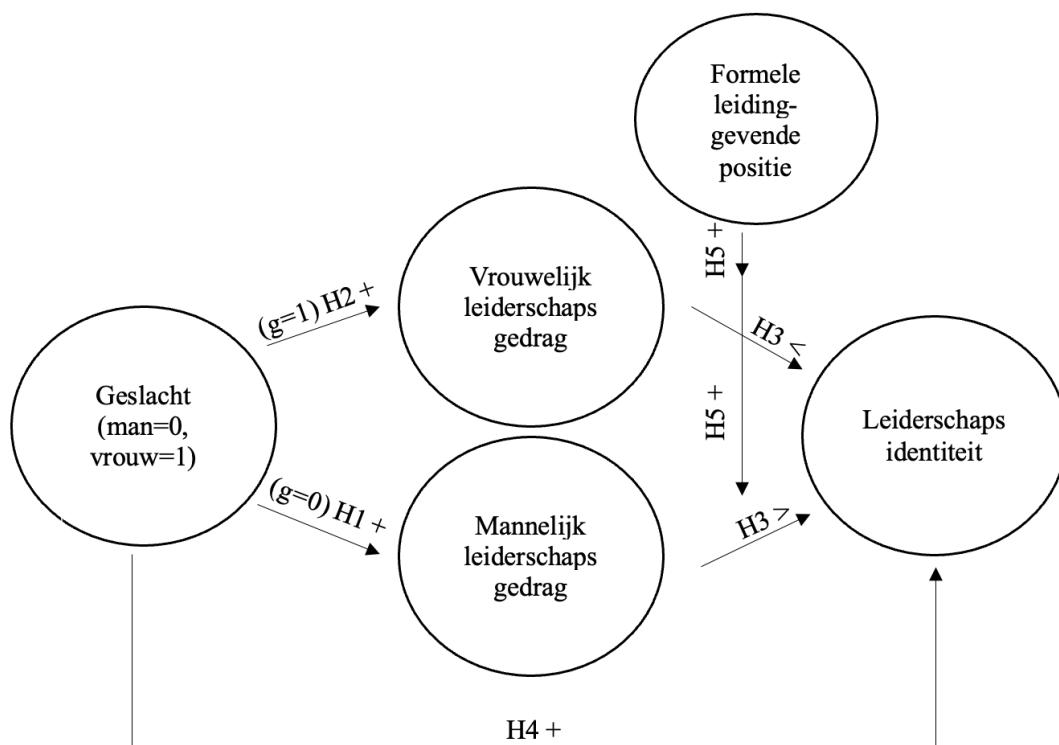
De tweede theorie is *Identity Theory*. Deze theorie legt de focus op de rollen die individuen in hun persoonlijke leven en in hun carrière krijgen. De theorie kijkt naar individuen op basis van de rollen die zij hebben aangenomen of die anderen aan hen hebben toegewezen. Een leidinggevende positie wordt beschouwd als een rol die, wanneer volledig aangenomen, onderdeel uitmaakt van iemands identiteit (Ibarra et al., 2014). Iemand met een formele leidinggevende positie zou hierin een hogere leiderschapsidentiteit moeten hebben dan iemand die geen formele leidinggevende positie heeft (ongeacht iemand zijn geslacht). Een formele

leidinggevende positie kan dus invloed hebben op het verband tussen leiderschapsgedrag en leiderschapsidentiteit. Op basis van de *Identity Theory* kan de volgende hypothese worden opgesteld:

H5: Iemand zijn formele positie versterkt het effect van leiderschapsgedrag op leiderschapsidentiteit

2.4 Conceptueel model

Het conceptueel model van dit onderzoek is als volgt schematisch weergegeven:



3. Methodologie

3.1 Dataverzamelmethode

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, zal een kwantitatief onderzoek worden uitgevoerd. Hiervoor wordt bestaande data gebruikt uit een enquête die is verspreid onder ambtenaren in Nederland. Deze ambtenaren zijn managers of medewerkers en werken in vier verschillende sectoren: gemeentes, de politie, universiteiten en Universitair Medische Centra. Deze ambtenaren zijn leden van FlitsPanel: een panel van publieke medewerkers en managers die regelmatig deelnemen aan onderzoeken over werk in de publieke sector. Ze hebben zich vrijwillig aangemeld voor de enquête. In totaal worden er vier variabelen meegenomen in het onderzoek, waarbij *geslacht* als onafhankelijke variabele wordt meegenomen. *Mannelijk leiderschapsgedrag*, *vrouwelijk leiderschapsgedrag* en *leiderschapsidentiteit* worden als afhankelijke variabelen meegenomen. *Formele positie* (leider/medewerker) wordt als modererende variabele meegenomen, omdat deze het effect van leiderschapsgedrag op leiderschapsidentiteit kan beïnvloeden. Een formele leiderschapspositie wordt hier gedefinieerd als toezichhouden op medewerkers en het uitvoeren van prestatie- en ontwikkelingsevaluaties (Van der Hoek, 2024).

3.2 Analysetechnieken

Om de hypothesen te kunnen toetsen, zal een *Multivariate Analysis of Covariance* (MANCOVA) en een regressieanalyse worden gedaan. De MANCOVA-analyse zal gebruikt worden om H1 en H2 te toetsen, omdat deze analyse geschikt is om significante verschillen tussen groepen te onderzoeken. De regressieanalyse zal gebruikt worden om H3, H4 en H5 te toetsen. Deze analyse onderzoekt het effect van de onafhankelijke variabele(n) op de afhankelijke variabele. Beide analyses geven inzicht in de statistische significantie en de richting van de verbanden tussen de variabelen en kunnen uiteindelijk helpen om de opgestelde hypothesen aan te nemen of te verwerpen. Voordat de analyses zullen worden uitgevoerd, zullen eerst de beschrijvende statistieken van de variabelen worden weergegeven en geïnterpreteerd.

3.3 Steekproef en selectie

In totaal hebben 1283 respondenten de vragenlijst ingevuld. Hieruit zijn *outliers* en respondenten gefilterd die onmogelijke antwoorden hebben gegeven (o.a. meer dan honderd jaar werkervaring). Na deze filtering bleven er 1262 respondenten over. Deze respondenten zijn leidinggevend en medewerkers uit verschillende publieke organisaties. 78,1% van de

respondenten heeft geen leidinggevende functie en 21,9% heeft wel een leidinggevende functie. Daarnaast is 62,6% van de respondenten man en 37% vrouw. 0,3% heeft bij geslacht de optie *anders* aangevinkt. Deze 0,3% zal in dit onderzoek niet worden meegenomen. Dit wordt toegelicht onder kopje 3.3.1. De enquête van de leden van FlitsPanel is een geschikte databron, omdat de gestelde vragen aan de deelnemers goed kunnen worden gekoppeld aan de variabelen in dit onderzoek. Om een goede representatie van de variabelen te krijgen, zijn sommige vragen uit de vragenlijst gekoppeld. Dit is gedaan om de variabele *mannelijk leiderschapsgedrag* en de variabele *vrouwelijk leiderschapsgedrag* te maken. Voordat de variabelen zijn samengesteld, is eerst onderzoek gedaan naar de validiteit (PCA-analyse) en de interne betrouwbaarheid (Cronbach's Alpha). Om de samenhang tussen de items te meten, is een Principle Component Analysis uitgevoerd (PCA-analyse). Correlatie tussen de componenten (oblim-rotatie) is toegestaan, omdat bepaalde concepten in de analyses volgens de theorie verwant zouden kunnen zijn. Eerst is een PCA-analyse met zes items voor mannelijk leiderschapsgedrag uitgevoerd. De resultaten bestonden uit één component met twee waarden boven de 0,6, één boven de 0,7 en drie boven de 0,8. Ook is een PCA-analyse met zes items voor vrouwelijk leiderschapsgedrag uitgevoerd. Hier kwamen twee componenten uit met een lading tussen de 0,5 en 0,8. Hierna is een PCA-analyse gedaan met alle leiderschapsgedragingen (mannelijk en vrouwelijk) bij elkaar. Hieruit kwamen meer dan twee componenten die overlappende ladingen hadden. Op basis hiervan, de PCA-analyse voor vrouwelijk leiderschapsgedrag en de theorie zijn de items geëvalueerd en zijn drie items voor mannelijk leiderschap geschrapt en twee voor vrouwelijk leiderschap. Dit resulteerde in twee duidelijke componenten met een goede lading op de verwachte componenten. Alle items voor mannelijk leiderschapsgedrag hebben een hogere lading dan 0,7 op de PCA-analyse. Twee items voor vrouwelijk leiderschapsgedrag hebben een lading boven de 0,8 en twee onder de 0,6. Er is echter toch voor gekozen om de items met de lading onder de 0,6 mee te nemen, omdat ze op basis van de theorie goed bij vrouwelijk leiderschap passen. Een overzicht van de ladingen in de PCA-analyse en de Cronbach's α van de schalen, zijn weergegeven in Tabel 1.

Tabel 1.
PCA-ladingen en Cronbach's α 's ($n = 1262$)

		Concept 1	Concept 2	α
Mannelijk leiderschapsgedrag	Ik zorg voor strakke beheersing van processen.	0,870	-0,139	
	Ik zie erop toe dat mijn organisatieonderdeel resultaten levert op vastgestelde doelen.	0,769	0,091	
	Ik zorg voor structuur in mijn organisatieonderdeel.	0,727	0,153	
				0,75
Vrouwelijk leiderschapsgedrag	Ik breng vindingrijke ideeën naar voren.	-0,060	0,873	
	Ik herken verschillen van inzicht tussen medewerkers/collega's en maak die bespreekbaar.	0,295	0,586	
	Ik experimenteer met nieuwe ideeën en concepten.	-0,115	0,907	
	Ik stimuleer gezamenlijke besluitvorming binnen mijn organisatieonderdeel.	0,316	0,591	
				0,81

3.3.1 Validiteit en betrouwbaarheid

Validiteit en betrouwbaarheid van de schalen worden gegarandeerd door het gebruik van de PCA-analyse en van de Cronbach's α . Alle ladingen voor de PCA-analyse waren hoger dan 0,7 voor mannelijk leiderschapsgedrag. Voor vrouwelijk leiderschapsgedrag hadden twee componenten een lading boven de 0,8, voor de overige twee componenten is een weloverwogen keuze gemaakt op basis van de theorie. Daarnaast laadden de items op de juiste componenten. De PCA-analyse laat zien dat de onderlinge samenhang goed is en dat de variabelen niet hetzelfde meten (Field, 2017). Daarnaast hebben alle samengestelde variabelen een cronbach's α hoger dan 0,75. Dit laat zien dat er een goede interne consistentie tussen de items is en dat de items goed kunnen worden samengenomen (Field, 2017).

Daarnaast wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek gegarandeerd door de mogelijkheid om de resultaten te generaliseren naar een breder publiek van personen en organisaties. Dit komt doordat er vier verschillende sectoren zijn vertegenwoordigd en doordat er rekening is gehouden met de generaliseerbaarheid van de resultaten. De optie ‘anders’ bij de variabele *geslacht* is bijvoorbeeld verwijderd uit de dataset om de generaliseerbaarheid te vergroten. De reden hiervoor is dat minder dan 0,5% ($n = 4$) de optie ‘anders’ heeft ingevuld. Omdat deze groep niet generaliseerbaar is voor een grotere groep mensen, is deze categorie uit de dataset gefilterd. Bovendien is de enquête afgenomen tussen januari en maart 2020. De verzameling van gegevens heeft dus recent plaatsgevonden, waarmee de betrouwbaarheid van het onderzoek wordt versterkt.

De interne validiteit wordt verzekerd door de focus van het onderzoek op de kernvraag: het onderzoek richt zich uitsluitend op de vier variabelen die worden onderzocht, waardoor alleen wordt gemeten wat noodzakelijk is. Ook worden de verbanden tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele gecontroleerd door middel van verschillende controlevariabelen in het onderzoek. Deze controlevariabelen zullen worden toegelicht onder kopje 3.5. De externe validiteit wordt gewaarborgd door de opname van verschillende organisaties en sectoren in de enquête, variërend in grootte en doel. Er zijn vier sectoren opgenomen in het onderzoek: het wetenschappelijk onderwijs, Universitair Medische Centra (UMC's), de politie en gemeenten. Deze vier sectoren zijn verschillend in werkzaamheden en kennen verschillende organisatorische kenmerken (Van der Hoek & Kuipers, 2022). Dit zorgt voor diversiteit onder de respondenten en maakt het onderzoek generaliseerbaar voor een breder scala aan mensen en organisaties.

3.4 Operationalisatie

3.4.1 Geslacht

De variabele *geslacht* is direct overgenomen uit de dataset. De respondenten hadden de volgende antwoordmogelijkheden: *man*, *vrouw* of *anders*. Aangezien minder dan 0,5% van alle respondenten gekozen heeft voor de optie *anders*, zal deze categorie niet worden meegenomen in dit onderzoek. Respondenten die hier *anders* hebben ingevuld, zijn uit de dataset gefilterd. *Geslacht* is een nominale variabele met de waarden 0=man en 1=vrouw.

3.4.2 Mannelijk leiderschapsgedrag

De variabele *mannelijk leiderschapsgedrag* is gecombineerd door verschillende ordinale variabelen. Deze variabelen bestaan allemaal uit een 7-punt Likertschaal met de antwoordmogelijkheden 1=bijna nooit, 2=zelden, 3= af en toe 4= regelmatig, 5=vaak 6=zeer vaak en 7=bijna altijd. *Mannelijk leiderschapsgedrag* is een gecombineerde variabele bestaande uit drie vragen uit de dataset (Cronbach's $\alpha = 0,75$). Deze items zijn gebaseerd op wetenschappelijke literatuur van Fletcher (2004), Etcher (2008) en Eagly & Wood (2016). Voorbeelditems zijn “*Ik zorg voor strakke beheersing van processen*” en “*Ik zorg voor structuur in mijn organisatieonderdeel*”. Een volledig overzicht van de operationalisatie is opgenomen in Tabel 1 in de bijlage.

3.4.3 Vrouwelijk leiderschapsgedrag

De variabele *vrouwelijk leiderschapsgedrag* is ook gecombineerd door verschillende ordinale variabelen met dezelfde zeven antwoordmogelijkheden als bij *mannelijk leiderschapsgedrag* (1=bijna nooit, 2=zelden, 3= af en toe 4= regelmatig, 5=vaak 6=zeer vaak en 7=bijna altijd). *Vrouwelijk leiderschapsgedrag* is een combinatie van vier variabelen uit de dataset (Cronbach's $\alpha = 0,81$). De items die zijn opgenomen in de variabele zijn gebaseerd op de wetenschappelijke literatuur van Fletcher (2004), Skerlavaj (2022) en Eagly & Wood (2016). Voorbeelditems van *vrouwelijk leiderschapsgedrag* zijn “*Ik stimuleer gezamenlijke besluitvorming binnen mijn organisatieonderdeel*” en “*Ik breng vindingrijke ideeën naar voren*”. Een volledig overzicht van de operationalisatie is opgenomen in Tabel 1 in de bijlage.

3.4.4 Leiderschapsidentiteit

De variabele *leiderschapsidentiteit* is overgenomen uit de dataset. Respondenten gaven antwoord op de vraag: “*Kunt u aangeven welke identiteit voor u het belangrijkste is in uw werk?*”. De antwoorden zijn gemeten door middel van een 11-punt Likertschaal met de antwoordmogelijkheden: 0=volledige beroepsidentiteit (respondent identificeert zich volledig met het beroep), 5=beide even belangrijk en 10=volledige leiderschapsidentiteit (respondent identificeert zich volledig als leider).

3.4.5 Formele positie

Om te onderzoeken of de respondent een formele leidinggevende positie had, werd vooraf een selectie gemaakt op basis van de profielgegevens van de respondent. Om te controleren of deze selectie klopte werd de volgende vraag gesteld: “*Op basis van uw profielgegevens hebben we u*

geselecteerd voor de vragenlijst voor medewerkers met/zonder een leidinggevende functie. Klopt dit?” De antwoordmogelijkheden hiervoor waren: *Ja, dit klopt* of *Nee, dit klopt niet*. In het geval dat er verkeerd is gesorteerd, werd een vervolgvraag gesteld: *“Heeft u een leidinggevende functie?”* met de antwoordmogelijkheden *Ja* en *Nee*.

3.5 Controlevariabelen

Naast bovenstaande variabelen, zullen er vier controlevariabelen in het onderzoek worden meegenomen: leiderschapservaring, organisatiegrootte, leeftijd en sector. Van der Hoek (2024) stelt dat leiderschapservaring kan bijdragen aan een hogere leiderschapsidentiteit. Medewerkers die momenteel geen formele leiderschapspositie hebben, kunnen dat in het verleden wel gehad hebben. Hierdoor hebben ze mogelijk een hogere leiderschapsidentiteit. Daarnaast stellen Jacobsen, Hansen en Pedersen (2022) dat een lage *span of control* samengaat met een zwakke leiderschapsidentiteit. De *span of control* is de hoeveelheid medewerkers waar een leider formele autoriteit over heeft (Meier & Bohte, 2003). Mushtaq, Qureshi en Javaid (2019) stellen bovendien dat leeftijd een belangrijke rol speelt in het aannemen van een bepaalde leiderschapsstijl. Oudere leiders kiezen bijvoorbeeld vaker voor een participatieve leiderschapsstijl dan jongere leiders (Oshagbemi, 2004). Ten slotte kan het verschil in sector invloed hebben op leiderschapsgedrag en -identiteit, omdat organisatorische kenmerken van organisaties (zoals de rol van hiërarchie) kan verschillen (Van der Hoek & Kuipers, 2022). Aangezien leiderschapservaring, organisatiegrootte, leeftijd en sector invloed kunnen hebben op leiderschapsidentiteit, worden deze variabelen meegenomen als controlevariabelen.

Om leiderschapservaring te meten, is de volgende vraag aan de respondenten gesteld: *“Hoeveel ervaring in jaren gedurende uw werkzame leven heeft u in leidinggevende functies?”*. Om de organisatiegrootte te meten, is de volgende vraag gesteld: *“Uit hoeveel medewerkers bestaat het organisatieonderdeel (bijv. team, afdeling, eenheid, dienst, cluster, vakgroep) waaraan u/uw direct leidinggevende leiding geeft?”*. De antwoordmogelijkheden bestonden uit vijf opties: *0-10, 11-20, 21-50, 51-100, meer dan honderd*. Daarnaast is aan respondenten gevraagd om hun geboortjaar in te vullen, alsmede de sector waarin ze werkzaam zijn. De respondenten konden afkomstig zijn uit vier sectoren: het wetenschappelijk onderwijs, Universitair Medische Centra (UMC's), de politie en gemeenten. Om de variabele *sector* goed te kunnen meten, is er een dummy variabele aangemaakt voor de sectoren. Van alle sectoren is de sector ‘gemeenten’ de grootste; 44% van de respondenten is afkomstig uit deze sector. *Gemeenten* zal daarom als referentiecategorie worden gebruikt. De overige drie sectoren (*Wetenschappelijk onderwijs,*

UMC's en *politie*) zullen worden meegenomen in de MANCOVA-analyse en de regressieanalyse. Op deze manier kan worden getoetst of de respondenten uit de dummy categorieën anders scoren dan de respondenten uit de referentiecategorie. In Tabel 2 in de bijlage is de volledige operationalisatie van de controlevariabelen opgenomen.

4. Analyse

4.1 Beschrijvende statistiek

In Tabel 2 zijn de gemiddelden en de standaarddeviaties van de variabelen weergegeven. Daarnaast zijn ook de bivariate correlaties tussen de variabelen opgenomen in de tabel. Uit deze tabel kunnen de eerste resultaten voorzichtig worden onderzocht. Het verschil tussen het gemiddelde van mannelijk leiderschapsgedrag (4,12) en vrouwelijk leiderschapsgedrag (4,05) is niet groot, wat betekent dat respondenten ongeveer evenveel mannelijk als vrouwelijk leiderschapsgedrag vertonen. Daarnaast ligt het gemiddelde van leiderschapsidentiteit (4,55) net onder het midden van de schaal; dit geeft aan dat respondenten zich iets meer identificeren met een beroepsidentiteit dan met een leiderschapsidentiteit.

De bivariate correlaties geven een overzicht van de relaties tussen variabelen. Sommige correlaties zijn in lijn met de verwachting uit de hypothesen. Dit is onder andere te zien bij de correlatiecoëfficiënt tussen *formele positie* en *leiderschapsidentiteit*. Hier is een positief, significant verband zichtbaar. Dit betekent dat mensen met een hogere formele positie (leiders) een hogere leiderschapsidentiteit hebben dan mensen met een lagere formele positie (medewerkers). Het verband tussen *geslacht* en *formele positie* is negatief en significant. Dit houdt in dat mensen met een hogere formele positie (leiders) vaker het mannelijke geslacht hebben. Sommige resultaten spreken de hypothesen echter ook tegen. Dit is zichtbaar bij de correlatie tussen *geslacht* en *vrouwelijk leiderschapsgedrag*. Dit verband is negatief, wat inhoudt dat mannen meer vrouwelijk leiderschapsgedrag vertonen dan vrouwen. Dit verband is echter niet significant. Het verband tussen *geslacht* en *mannelijk leiderschapsgedrag* geeft wel de verwachte richting aan, maar is niet significant. Ook het verband tussen *geslacht* en *leiderschapsidentiteit* geeft wel de verwachte richting aan, maar is niet significant. Ten slotte valt op dat zowel *mannelijk* als *vrouwelijk leiderschapsgedrag* een positief significant verband hebben met *leiderschapsidentiteit*, maar dat dit verband sterker is met *vrouwelijk leiderschapsgedrag*. Dit ligt niet in lijn der verwachting.

Nu de beschrijvende statistiek is onderzocht, kunnen de hypothesen worden getoetst met behulp van twee statistische toetsen. Hierna zal eerst een MANCOVA-analyse worden gedaan om H1 en H2 te toetsen. Daarna zal een regressie-analyse worden gedaan om de overige hypothesen te toetsen.

Tabel 2.

Beschrijvende statistieken en bivariate correlaties (Pearson's R) (n = 1262)

	Gemiddelde	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Geslacht	0,37	n.v.t.											
2 Mannelijk leiderschapsgedrag	4,12	1,15	-0,017										
3 Vrouwelijk leiderschapsgedrag	4,05	1,03	-0,055	0,549**									
4 Leiderschaps-identiteit	4,55	2,35	-0,051	0,288**	0,313**								
5 Formele positie	0,22	n.v.t.	-0,105**	0,208**	0,218**	0,298**							
6 Leiderschaps-ervaring	6,35	9,05	-0,205**	0,225**	0,258**	0,329**	0,605**						
7 Organisatiegrootte	2 ^a	n.v.t.	-0,033	0,068**	0,079**	0,134**	0,003	0,089**					
8 Leeftijd	54,73	7,66	-0,138**	-0,034	-0,032	0,023	0,012	0,267**	0,013				
9 Wetenschappelijk onderwijs	0,23	n.v.t.	0,062*	-0,051	-0,034	-0,100**	0,110**	0,023	-0,251**	-0,012			
10 UMC's	0,14	n.v.t.	0,136**	0,011	-0,013	0,008	0,003	-0,015	-0,022	-0,047	-0,222**		
11 Politie	0,19	n.v.t.	-0,169**	0,032	0,025	0,093**	0,070*	0,101**	0,200**	0,031	-0,264**	-0,198**	
12 Gemeenten	0,44	n.v.t.	-0,015	0,010	0,018	0,006	-0,150**	-0,090**	0,069*	0,019	-0,480**	-0,360**	-0,429**

Noot. a: mediaan gegeven in plaats van gemiddelde i.v.m. het ordinale meetniveau van de variabele

** p < 0,01 * p < 0,05

4.2 MANCOVA- analyse

Een *Multivariate Analysis of Covariance* (MANCOVA) kan worden gebruikt om verschillen tussen groepen te onderzoeken. Hier wordt gekeken of groepen (gedefinieerd door de onafhankelijke variabelen) significante verschillen bevatten voor de afhankelijke variabele. Hierin wordt ook gelijktijdig gecontroleerd op continue onafhankelijke variabelen (controlevariabelen) (Field, 2017). Een MANCOVA-analyse kan in dit onderzoek goed worden gebruikt om te onderzoeken of er een significant verschil is tussen de variabelen *mannelijk* en *vrouwelijk leiderschapsgedrag* en de variabele *geslacht* (H1 en H2). Aangezien dit onderzoek meerdere afhankelijke variabelen bevat (*mannelijk leiderschapsgedrag* en *vrouwelijk leiderschapsgedrag*), is gekozen voor een MANCOVA in plaats van een ANCOVA-analyse. De uitkomst van de *Box's test of equality of covariance matrices* is 0,077. Deze uitkomst is niet significant bij een betrouwbaarheidsinterval van 95%. Dit is een belangrijke voorwaarde voor het uitvoeren van de MANCOVA-analyse. Ook de andere voorwaarden voor het doen van de MANCOVA-analyse zijn gecontroleerd alvorens de MANCOVA is uitgevoerd: er is gecontroleerd op de onafhankelijkheid van fouten en multivariate normaliteit.

Tabel 3.
Beschrijvende statistieken bij MANCOVA

	Geslacht	Gemiddelde	SD	N
Mannelijk leiderschapsgedrag	Man	4,131	1,123	793
	Vrouw	4,091	1,194	469
	Totaal	4,116	1,149	1262
Vrouwelijk leiderschapsgedrag	Man	4,091	1,001	793
	Vrouw	3,974	1,081	469
	Totaal	4,048	1,033	1262

In Tabel 3 zijn de beschrijvende statistieken van de groepen weergegeven. In lijn der verwachting scoren mannen hoger op *mannelijk leiderschapsgedrag* dan op *vrouwelijk leiderschapsgedrag*. Er valt echter op dat mannen bij zowel *mannelijk leiderschapsgedrag* als *vrouwelijk leiderschapsgedrag* hoger scoren dan vrouwen. Ook valt op dat vrouwen hoger scoren op *mannelijk leiderschapsgedrag* dan *vrouwelijk leiderschapsgedrag*. Deze bevindingen liggen niet in lijn der verwachting. Ten slotte valt op dat de *sample sizes* (N) niet gelijk zijn. Dit speelt een belangrijke rol in de keuze voor de teststatistiek in de MANCOVA-analyse. Dit zal worden toegelicht onder Tabel 4.

Tabel 4.
MANCOVA-analyse ($n = 1262$)

Factor	Pillai's Trace	F	P
Intercept	0,298	266,441	<0,001
Organisatiegrootte	0,003	1,612	0,200
Leiderschapservering	0,085	58,384	<0,001
Leeftijd	0,015	9,265	<0,001
Wetenschappelijk onderwijs	0,003	1,789	0,168
UMC's	0,001	0,452	0,637
Politie	0,001	0,462	0,630
Geslacht	0,001	0,789	0,450

In Tabel 4 is de uitkomst van de MANCOVA-analyse weergegeven. De controlevariabelen zijn toegevoegd als covariaten in de MANCOVA-analyse om de uitkomst van de afhankelijke variabele te voorspellen. Het toevoegen van covariaten kan bovendien zorgen voor het verminderen van fouten in variantie door het (deels) wegnemen van onverklaarde variantie. Ook kan het toevoegen van covariaten zorgen voor het wegnemen van versturende factoren (Field, 2017).

In de analyse is gekozen voor de Pillai's Trace als teststatistiek. De Pillai's Trace is de meest krachtige test bij het gebruik van meerdere onafhankelijke variabelen (Field, 2017). Aangezien er naast *geslacht* nog vier covariaten (controlevariabelen) zijn meegenomen, kan hiervoor dus het beste de Pillai's Trace worden gebruikt. Bovendien is de Pillai's Trace de meest betrouwbare teststatistiek wanneer de *sample size* niet gelijk is (mits aan de voorwaarden voor MANCOVA is voldaan) (Field, 2017).

Uit Tabel 4 kan worden opgemaakt dat er bij twee van de vier controlevariabelen (*leeftijd* en *leiderschapservering*) een significant verschil bestaat tussen de mannen en vrouwen met betrekking tot *mannelijk* en *vrouwelijk leiderschapsgedrag*. Bij de overige controlevariabelen (*organisatiegrootte*, *wetenschappelijk onderwijs*, *UMC's* en *politie*) bestaat geen significant verschil. Ook bij de onafhankelijke variabele *geslacht* bestaat er geen significant verschil tussen mannen en vrouwen met betrekking tot *mannelijk* en *vrouwelijk leiderschapsgedrag*. Dit betekent dat zowel *H1: mannen vertonen voornamelijk mannelijk leiderschapsgedrag* als *H2: vrouwen vertonen voornamelijk vrouwelijk leiderschapsgedrag* kunnen worden verworpen.

4.3 Regressieanalyse

Een meervoudige regressieanalyse kan worden uitgevoerd om H3, H4 en H5 te toetsen. Hierin wordt het effect van de onafhankelijke variabelen (*geslacht*, *mannelijk leiderschapsgedrag* en *vrouwelijk leiderschapsgedrag*) op de afhankelijke variabele (*leiderschapsidentiteit*) bepaald. In totaal zijn er vijf modellen opgenomen in de regressieanalyse (Tabel 5). Model 1 bestaat alleen uit de controlevariabelen. In model 2 is de variabele *geslacht* toegevoegd en in model 3 komen hier *mannelijk leiderschapsgedrag* en *vrouwelijk leiderschapsgedrag* bij. In model 4 is de modererende variabele *formele positie* toegevoegd, waarna de interactie-effecten tussen formele positie en *mannelijk/vrouwelijk leiderschapsgedrag* in model 5 worden meegenomen. Alvorens de regressieanalyse is gedaan, is gecontroleerd op de voorwaarden van regressie: er is gecontroleerd op multicollineariteit, homoscedasticiteit, exogeniteit en lineariteit van de relatie tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele.

Tabel 5.
Regressieanalyse bij Leiderschapsidentiteit ($n = 1262$)

	B	SE	β	t
Model 1				
Constant	4,868	0,486		10,026***
Organisatiegrootte	0,158	0,055	0,079	2,869***
Leiderschapservaring	0,088	0,007	0,340	12,328***
Leeftijd	-0,022	0,008	-0,071	-2,597**
Wetenschappelijk onderwijs	-0,472	0,164	-0,084	-2,874***
UMC's	-0,022	0,189	-0,003	-0,116
Politie	0,132	0,172	0,022	0,768
Adjusted R ² = 0,127	F = 31,592***			
Model 2				
Constant	4,792	0,494		9,705***
Organisatiegrootte	0,157	0,055	0,079	2,845***
Leiderschapservaring	0,089	0,007	0,344	12,290***
Leeftijd	-0,021	0,008	-0,069	-2,518**
Wetenschappelijk onderwijs	-0,481	0,164	-0,086	-2,923***
UMC's	-0,041	0,191	-0,006	-0,217
Politie	0,148	0,173	0,025	0,853
Geslacht	0,114	0,134	0,023	0,849
Adjusted R ² = 0,127	F = 27,176***	F _{change} = 0,721(ns)		
Model 3				
Constant	1,831	0,566		3,235***
Organisatiegrootte	0,131	0,053	0,066	2,464**
Leiderschapservaring	0,068	0,007	0,264	9,350***
Leeftijd	-0,012	0,008	-0,038	-1,421

Wetenschappelijk onderwijs	-0,402	0,159	-0,072	-2,528**
UMC's	-0,006	0,184	-0,001	-0,031
Politie	0,183	0,167	0,031	1,093
Geslacht	0,105	0,129	0,021	0,807
Mannelijk leiderschapsgedrag	0,206	0,063	0,127	4,147***
Vrouwelijk leiderschapsgedrag	0,379	0,070	0,166	5,377***
Adjusted R² = 0,186	F = 33,120***	F_{change} = 46,953***		
Model 4				
Constant	1,554	0,566		2,747***
Organisatiegrootte	0,142	0,053	0,071	2,682***
Leiderschapservaring	0,046	0,009	0,177	5,101***
Leeftijd	-0,005	0,008	-0,017	-0,626
Wetenschappelijk onderwijs	-0,489	0,159	-0,087	-3,074***
UMC's	-0,044	0,183	-0,006	-0,238
Politie	0,137	0,166	0,023	0,826
Geslacht	0,105	0,129	0,022	0,817
Mannelijk leiderschapsgedrag	0,245	0,062	0,120	3,921***
Vrouwelijk leiderschapsgedrag	0,369	0,070	0,162	5,277***
Formele positie	0,802	0,186	0,141	4,302***
Adjusted R² = 0,198	F = 32,076***	F_{change} = 18,511***		
Model 5				
Constant	1,525	0,582		2,622***
Organisatiegrootte	0,144	0,053	0,072	2,718***
Leiderschapservaring	0,046	0,009	0,179	5,153***
Leeftijd	-0,005	0,008	-0,015	-0,554
Wetenschappelijk onderwijs	-0,480	0,159	-0,086	-3,010***
UMC's	-0,037	0,183	-0,005	-0,200
Politie	0,133	0,166	0,022	0,800
Geslacht	0,108	0,129	0,022	0,836
Mannelijk leiderschapsgedrag	0,206	0,068	0,101	3,038***
Vrouwelijk leiderschapsgedrag	0,405	0,077	0,178	5,267***
Formele positie	0,599	0,831	0,105	0,721
Interactie formele positie – mannelijk leiderschapsgedrag	0,240	0,173	0,198	1,390
Interactie formele positie – vrouwelijk leiderschapsgedrag	-0,201	0,184	-0,162	-1,092
Adjusted R² = 0,198	F = 26,914***	F_{change} = 1,083(ns)		

Noot. *** p < 0,01 ** p < 0,05 * p < 0,1

In Tabel 5 zijn de uitkomsten van de regressieanalyse weergegeven. In model 1 zijn alleen de controlevariabelen getoetst op *leiderschapsidentiteit*. Model 1 is statistisch significant (F =

31,592, $p < 0,01$). In lijn der verwachting hebben bijna alle controlevariabelen hier een significant effect op de afhankelijke variabele. Dit betekent dat de verbanden tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele waarschijnlijk niet berusten op toeval. Ook de richting van de verbanden is in lijn met de verwachting uit de theorie (behalve voor de controlevariabele *sector*, waar in de theorie geen uitspraken zijn gedaan over de richting van dit verband). Bij *sector* is te zien dat alleen *wetenschappelijk onderwijs* een significant verschil laat zien met de referentiecategorie *gemeenten*. Bij de *UMC's* en de *politie* is dit verschil niet significant. De *Adjusted R²* laat zien dat 12,7% van de variantie van de afhankelijke variabele (*leiderschapsidentiteit*) wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen.

In model 2 is de variabele *geslacht* toegevoegd. Model 2 blijft significant ($F = 27,176$, $p < 0,01$). Ook de controlevariabelen (op de *UMC's* en de *politie* na) blijven significant, maar de variabele *geslacht* heeft geen significant effect op de afhankelijke variabele. Daarnaast klopt de richting van het verband tussen *geslacht* en *leiderschapsidentiteit* ($B = 0,072$) niet met de verwachtingen uit de theorie. Volgens de theorie zou dit verband negatief moeten zijn, omdat er is voorspeld dat mannen een hogere *leiderschapsidentiteit* hebben dan vrouwen. Aangezien het verband tussen *geslacht* en *leiderschapsidentiteit* niet significant is, kan *H4: Mannen hebben een hogere leiderschapsidentiteit dan vrouwen* worden verworpen. De *Adjusted R²* blijft gelijk in model 2 ($R^2_{\text{adjusted}} = 0,127$), dus model 2 verklaart evenveel variantie van de onafhankelijke variabele als model 1. De ΔF (0,721) is bovendien niet significant. Dit betekent dat model 1 beter kan worden gebruikt dan model 2 om *leiderschapsidentiteit* te verklaren. Model 2 verklaart namelijk niet significant meer van de variantie van de onafhankelijke variabele dan model 1. De voorkeur wordt dan gegeven aan het simpelere model; in dit geval model 1.

Waar de *Adjusted R²* hetzelfde blijft in model 2, stijgt deze in model 3 ($R^2_{\text{adjusted}} = 0,186$). Dit betekent dat 18,6% van de variantie van *leiderschapsidentiteit* wordt verklaard door de opgenomen onafhankelijke variabelen. Ook de ΔF (46,953) is significant, wat betekent dat model 3 een betere voorspelling geeft dan model 2 voor de afhankelijke variabele. Ook model 3 is significant ($F = 33,120$, $p < 0,01$). Zowel *mannelijk leiderschapsgedrag* als *vrouwelijk leiderschapsgedrag* hebben een significant effect op *leiderschapsidentiteit*. Wat echter opvalt is dat het verband tussen *vrouwelijk leiderschapsgedrag* met *leiderschapsidentiteit* ($B = 0,379$) sterker is dan tussen *mannelijk leiderschapsgedrag* en *leiderschapsidentiteit* ($B = 0,206$). Aangezien *mannelijk leiderschapsgedrag* op dezelfde schaal is gemeten als *vrouwelijk leiderschapsgedrag*, kunnen de waarden van de ongestandaardiseerde B met elkaar worden

vergeleken. Dit betekent dat *mannelijk leiderschapsgedrag* toeneemt met 0,206 bij een toename van 1 in *leiderschapsidentiteit*. Voor *vrouwelijk leiderschapsgedrag* betekent dit een toename van 0,379 bij een toename van 1 in *leiderschapsidentiteit*. De theorie heeft voorspeld dat *mannelijk leiderschapsgedrag* een sterker effect op *leiderschapsidentiteit* zou hebben dan *vrouwelijk leiderschapsgedrag*. Ondanks dat de resultaten significant zijn, klopt de richting van de verbanden niet met de voorspelling vanuit de theorie. Dit betekent dat *H3: Mannelijk leiderschapsgedrag leidt tot een hogere leiderschapsidentiteit dan vrouwelijk leiderschapsgedrag* kan worden verworpen. In model 3 is de controlevariabele *leeftijd* niet meer significant. De rest van de controlevariabelen hebben dezelfde significantieniveau's als in model 2.

Bij het toevoegen van *formele positie* in model 4 blijft het significantieniveau van de controlevariabelen gelijk. Model 4 is significant ($F = 39,977$, $p < 0,01$). Daarnaast heeft de variabele *formele positie* een sterk positief significant effect op *leiderschapsidentiteit* ($B = 0,810$). Dit verband komt overeen met de voorspelling vanuit de theorie. Dit houdt in dat respondenten met een hogere formele positie een hogere leiderschapsidentiteit hebben. Ook in model 4 blijft het verband tussen *mannelijk/vrouwelijk leiderschapsgedrag* en *leiderschapsidentiteit* significant. De verklaarde variantie van de afhankelijke variabele is in model 4 gestegen ($R^2_{\text{adjusted}} = 0,198$). De $\Delta F (18,511)$ is significant, dus model 4 geeft een betere voorspelling van de onafhankelijke variabele dan model 3.

Het laatste model, model 5, geeft de interactie-effecten weer. Net als bij alle vorige modellen, is model 5 significant ($F = 26,914$, $p < 0,01$). De interactie-effecten hebben geen significant effect op de afhankelijke variabele. Dit betekent dat *H5: Iemand zijn formele positie versterkt het effect van leiderschapsgedrag op leiderschapsidentiteit* kan worden verworpen. Ook bestaat er, na toevoeging van de interactie-effecten, geen significant verband meer tussen *formele positie* en *leiderschapsidentiteit*. De verbanden tussen *mannelijk/vrouwelijk leiderschapsgedrag* en *leiderschapsidentiteit* blijven wel significant. Alle controlevariabelen in model 5 zijn significant behalve *leeftijd*, *UMC's* en *politie*. De Adjusted R^2 is hetzelfde gebleven ten opzichte van model 4 ($R^2_{\text{adjusted}} = 0,198$) en de $\Delta F (1,083)$ is niet significant. Dit betekent dat model 4 beter kan worden gebruikt dan model 5 om *leiderschapsidentiteit* te verklaren.

5. Conclusie

In dit onderzoek is de rol van geslacht in leiderschapsgedrag en leiderschapsidentiteit uitgebreid onderzocht onder werknemers en leiders in de publieke sector. De onderzoeksvraag die hierbij centraal stond is: *In hoeverre zijn verschillen in geslacht (man/vrouw) van invloed op leiderschapsgedrag en de leiderschapsidentiteit van leidinggevend en medewerkers in de publieke sector?*

Hierbij is voortgebouwd op eerder wetenschappelijk onderzoek. Eerder wetenschappelijk onderzoek toont aan dat er een verschil is tussen mannelijk en vrouwelijk leiderschapsgedrag. Mannelijk leiderschapsgedrag kent vooral een individualistische benadering met een hiërarchische structuur. Dit type leiderschap werkt dan ook het beste in een traditionele bureaucratische organisatie. Bij mannelijk leiderschapsgedrag horen vooral *agentic* gedragingen (o.a. bezig en dominant). Vrouwelijk leiderschapsgedrag richt zich juist voornamelijk op gezamenlijke besluitvorming en het belang van interactie. Dit type leiderschap werkt het beste in een organisatie met gedeeld of verspreid leiderschap. Bij vrouwelijk leiderschapsgedrag horen vooral *communal* gedragingen (o.a. vriendelijk en bezorgd om anderen). Uit de theorie kwam naar voren dat zowel mannen als vrouwen zich vooral gedragen naar hun eigen genderrol. Om te toetsen of mannen vooral mannelijk leiderschapsgedrag vertonen en vrouwen vooral vrouwelijk leiderschapsgedrag, is een MANCOVA-analyse uitgevoerd. De resultaten uit de MANCOVA-analyse laten zien dat zowel *H1: mannen vertonen voornamelijk mannelijk leiderschapsgedrag* als *H2: vrouwen vertonen voornamelijk vrouwelijk leiderschapsgedrag* konden worden verworpen. Hierbij liet de beschrijvende statistiek bij de MANCOVA wel zien dat mannen meer mannelijk leiderschapsgedrag vertonen dan vrouwelijk leiderschapsgedrag, maar dat dit verschil tussen de groepen niet significant was. Andersom bleek uit de beschrijvende statistiek dat vrouwen meer mannelijk dan vrouwelijk leiderschapsgedrag vertonen. Dit is opvallend, omdat de theorie het tegenovergestelde heeft voorspeld. Ook valt op dat mannen hoger scoren dan vrouwen op zowel mannelijk als vrouwelijk leiderschapsgedrag. Wanneer deze resultaten worden teruggekoppeld aan de discussie in de introductie, lijkt het aanpakken van de stereotypen van vrouwelijk en mannelijk gedrag dan ook niet te gaan zorgen voor grote veranderingen van de vrouwenemancipatie in deze publieke organisaties. Mogelijke verklaringen voor deze resultaten worden besproken in de discussie (hoofdstuk 6).

Naast leiderschapsgedrag speelde leiderschapsidentiteit een belangrijke rol in dit onderzoek. Een van de belangrijke identiteitstheorieën in dit onderzoek was *Social Constructionism*. Deze theorie stelt dat iemand zijn leiderschapsidentiteit wordt gevormd door zijn/haar omgeving. Aangezien eerder onderzoek heeft vastgesteld dat mannelijk leiderschapsgedrag meer waardering en lof krijgt dan vrouwelijk leiderschapsgedrag, zou, volgens de identiteitstheorie, mannelijk leiderschapsgedrag leiden tot een hogere leiderschapsidentiteit dan vrouwelijk leiderschapsgedrag. Om deze hypothese te toetsen, is een regressieanalyse uitgevoerd. De regressieanalyse toonde aan dat zowel mannelijk als vrouwelijk leiderschapsgedrag een positief significant effect hebben op leiderschapsidentiteit. Dit betekent dat het vertonen van deze leiderschapsgedragingen bijdragen aan een hogere leiderschapsidentiteit. Het verband tussen vrouwelijk leiderschapsgedrag en leiderschapsidentiteit is echter sterker dan het verband tussen mannelijk leiderschapsgedrag en leiderschapsidentiteit. Dit betekent dat *H3: Mannelijk leiderschapsgedrag leidt tot een hogere leiderschapsidentiteit dan vrouwelijk leiderschapsgedrag* verworpen kon worden.

Eerder onderzoek toonde ook aan dat vrouwen, ongeacht de leiderschapsstijl die ze toepassen, minder lof en waardering krijgen dan mannelijke leiders. Bovendien kunnen vrouwen te maken krijgen met negativiteit als ze mannelijk leiderschapsgedrag vertonen, vanwege het schenden van hun genderrol. Op basis van *Social Constructionism* zouden mannen een hogere leiderschapsidentiteit hebben dan vrouwen. In de regressieanalyse is het effect van geslacht op leiderschapsidentiteit onderzocht. Dit verband was echter niet significant, waardoor *H4: Mannen hebben een hogere leiderschapsidentiteit dan vrouwen* kon worden verworpen.

De tweede identiteitstheorie die belangrijk was in dit onderzoek is de *Identity Theory*. Deze theorie stelt dat leiderschapsidentiteit wordt bepaald door de rollen die individuen aannemen. Aan de hand van de *Identity Theory* zouden mensen met een leidinggevende positie een hogere leiderschapsidentiteit hebben dan iemand zonder leidinggevende positie. Om dit te toetsen zijn er twee interactie-effecten gemaakt. Het eerste interactie-effect was tussen mannelijk leiderschapsgedrag en formele positie. Het tweede interactie-effect was tussen vrouwelijk leiderschapsgedrag en formele positie. Beide interactie-effecten waren niet statistisch significant, waardoor *H5: Iemand zijn formele positie versterkt het effect van leiderschapsgedrag op leiderschapsidentiteit* kon worden verworpen. De variabele *formele positie* heeft echter wel een sterk positief significant effect op leiderschapsidentiteit. Dit betekent dat leiders een hogere leiderschapsidentiteit hebben dan medewerkers.

Aangezien geen van de opgestelde hypothesen kan worden aangenomen, kan dit onderzoek niet stellen dat verschillen in geslacht invloed hebben op leiderschapsgedrag en de leiderschapsidentiteit van leidinggevend en medewerkers in de publieke sector. Ondanks dat de verwachte verbanden niet konden worden aangetoond, heeft dit onderzoek licht geworpen op de genderstereotypen omtrent leiderschap en de bijbehorende heersende normbeelden. Hiermee is dit onderzoek maatschappelijk relevant. Bovendien is er in dit onderzoek voortgebouwd op eerder wetenschappelijk onderzoek van onder andere Ibarra et al. (2014) en is bijgedragen aan de kennis over leiderschapsgedrag en leiderschapsidentiteit. In de discussie zal worden gereflecteerd op sommige resultaten die opvielen. Deze resultaten vielen op, omdat ze niet in lijn lagen met de theorie.

6. Discussie

Aangezien sommige resultaten uit de analyses niet overeenkwamen met de verwachtingen uit de theorie, is het interessant om hierop te reflecteren en mogelijke verklaringen voor deze uitkomsten te onderzoeken. De beschrijvende statistiek bij de MANCOVA-analyse liet zien dat vrouwen meer mannelijk dan vrouwelijk leiderschapsgedrag vertonen. Dit is opvallend, omdat de theorie het tegenovergestelde heeft voorspeld. In de inleiding is echter al benoemd dat mannelijk leiderschapsgedrag wordt gezien als goed leiderschapsgedrag, terwijl vrouwelijk leiderschapsgedrag juist niet wordt gezien als goed leiderschapsgedrag en vaak niet eens wordt getypeerd als leiderschapsgedrag (Eagly & Karau, 2002; Fletcher, 2004). Mogelijk vertonen vrouwen meer mannelijk leiderschapsgedrag, omdat het heersende normbeeld stelt dat dit type leiderschap goed leiderschap is. Vrouwen krijgen dit dus mogelijk aangeleerd als ‘goed’ leiderschapsgedrag. Verder onderzoek is echter nodig om hierover uitspraken te kunnen doen. Bovendien valt op dat mannen op zowel *mannelijk* als *vrouwelijk leiderschapsgedrag* hoger scoren dan vrouwen. De literatuur geeft hier geen concrete verklaring voor. Wel valt op dat, volgens de theorie, mannen vaker dan vrouwen gemotiveerd worden om leiding te nemen en vaker bevestiging krijgen in hun rol als leider. Dit zorgt ervoor dat mannen vaker naar kansen zoeken om leiding te nemen volgens de *Social Constructionism Theory* (Ibarra et al., 2014). Dit zou mogelijk een verklaring kunnen zijn voor het vertonen van een hogere score op beide leiderschapsgedragingen, maar verder onderzoek is nodig om hier concrete uitspraken over te doen.

Bij de uitkomsten van de regressieanalyse vielen ook een aantal resultaten op. De regressieanalyse toonde namelijk aan dat het verband tussen vrouwelijk leiderschapsgedrag en leiderschapsidentiteit sterker is dan het verband tussen mannelijk leiderschapsgedrag en leiderschapsidentiteit. De theorie heeft juist voorspeld dat mannelijk leiderschapsgedrag een sterker effect zou hebben op leiderschapsidentiteit dan vrouwelijk leiderschapsgedrag. Mogelijk heeft dit te maken met de opkomst van organisaties in de publieke sector waar gedeeld en verspreid leiderschap centraal staat (Groeneveld & Van de Walle, 2011). Vrouwelijk leiderschap past beter bij een organisatie die getypeerd wordt door gedeeld en verspreid leiderschap (Eagly & Wood, 2016). Aangezien de organisaties in de publieke sector steeds meer een gedeelde en verspreide leiderschapsstijl aannemen, heeft dit mogelijk invloed op de sterkte van het verband tussen vrouwelijk leiderschapsgedrag en leiderschapsidentiteit. Vervolgonderzoek zou hier onderzoek naar kunnen doen.

De regressieanalyse toonde ook aan dat het effect van geslacht op leiderschapsidentiteit niet significant was. Een mogelijke verklaring voor dit resultaat, komt uit onderzoek van Viñas (2017). Viñas (2017) stelt dat genderverschillen in leiderschapsidentiteit vooral voorkomen in de hoogste leiderschap functies. In dit onderzoek is geen onderscheid gemaakt tussen verschillende leidinggevende functies, maar slechts tussen medewerkers en leiders. Mogelijk zou geslacht een significant effect hebben op leiderschapsidentiteit wanneer er rekening wordt gehouden met verschillende leidinggevende posities.

Ten slotte is getoetst of formele positie een versterkend effect had op het verband tussen leiderschapsgedrag en leiderschapsidentiteit. Alhoewel formele positie zelf wel een sterk positief significant effect had op leiderschapsidentiteit, waren beide interactie-effecten tussen formele positie en mannelijk/vrouwelijk leiderschapsgedrag niet statistisch significant. Dit betekent dat leiders een hogere leiderschapsidentiteit hebben dan medewerkers, maar dat de formele positie van respondenten geen significant effect heeft op het verband tussen leiderschapsgedrag en leiderschapsidentiteit. Een mogelijke verklaring hiervoor komt ook uit het onderzoek van Viñas (2017). Viñas stelt dat vooral vrouwen in de hoogste leiderschap functies worstelen met het ontwikkelen van zichzelf als leider. Dit wordt versterkt wanneer vrouwen werken in een door-mannen-gedomineerde omgeving. Hiermee spreekt Viñas de hypothese uit dit onderzoek tegen, die stelt dat formele positie juist een versterkend effect zou hebben op het verband tussen leiderschapsgedrag en leiderschapsidentiteit. Er zijn dus mogelijk meerdere factoren belangrijk in het verband tussen leiderschapsgedrag en leiderschapsidentiteit, zoals het verschil in leidinggevende functies en de omgeving.

Concreet zou vervolgonderzoek zich kunnen richten op de mate waarin mannen vrouwelijk leiderschapsgedrag vertonen en de mate waarin vrouwen mannelijk leiderschapsgedrag vertonen. Ook kan vervolgonderzoek zich richten op het veranderende leiderschap in publieke organisaties en de invloed daarvan op leiderschapsgedrag en leiderschapsidentiteit. Bovendien zou vervolgonderzoek de focus kunnen leggen op het verschil in leidinggevende functies en omgevingen van leiders, omdat eerder onderzoek heeft vastgesteld dat deze factoren belangrijk zijn voor verschillen in geslacht ten opzichte van leiderschapsidentiteit.

7. Limitaties

In dit paper is onderzoek gedaan naar de invloed van verschillen in geslacht op leiderschapsgedrag en leiderschapsidentiteit. Dit onderzoek kent ook een aantal limitaties. De eerste limitatie gaat over de *sample size* die is gebruikt voor het onderzoek. Het aantal mannelijke respondenten ($n = 793$) was aanzienlijk hoger dan het aantal vrouwelijke respondenten ($n = 469$). Ook was het aantal respondenten zonder formele leidinggevende positie ($n = 986$) aanzienlijk hoger dan het aantal respondenten met een formele leidinggevende positie ($n = 276$). Voor de generaliseerbaarheid van het onderzoek zouden meer vrouwelijke respondenten en meer respondenten met een formele leidinggevende positie bevorderlijk zijn geweest.

Daarnaast moet rekening worden gehouden met *bias* in de antwoorden van de respondenten. Aangezien respondenten zelf hun eigen gedrag hebben beoordeeld in de vragen over hun leiderschapsgedrag en hun leiderschapsidentiteit, vormen de antwoorden mogelijk geen perfecte afspiegeling van de daadwerkelijke gedragingen van de respondenten. Hiermee moet ook rekening worden gehouden met de *Social Desirability Bias*. Dit houdt in dat respondenten mogelijk sociaal wenselijke antwoorden geven. Ook aan de schaal waarop leiderschapsgedrag en leiderschapsidentiteit is gemeten, zijn limitaties verbonden. Zo moet rekening gehouden worden met het verschil in zienswijze van respondenten. Respondenten moesten hun subjectieve beleving vertalen naar een Likertschaal met vaste waardes. Deze schaal gaf geen ruimte voor nuanceren, waardoor respondenten mogelijk een lagere of hogere score hebben ingevuld dan hun daadwerkelijke gedragingen. Ten slotte moet gereflecteerd worden op het meetmoment. Het onderzoek bestaat uit cross-sectionele data. Dit houdt in dat er één meetmoment is geweest waarop alle data is verzameld. Hierdoor kan geen uitspraak worden gedaan over andere meetmomenten of over een bepaalde periode in de tijd.

8. Literatuurlijst

- Birgit Schyns, Tina Kiefer, Roseanne J. Foti, Does thinking of myself as leader make me want to lead? The role of congruence in self-theories and implicit leadership theories in motivation to lead, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 122, 2020,103477, ISSN 0001-8791, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103477>. i
- Brakel, M. van den et al. (2020). *Emancipatiemonitor 2020: Komen er meer vrouwen in topfuncties?*. Geraadpleegd op 9 maart 2024 via <https://digitaal.scp.nl/emancipatiemonitor2020/komen-er-meer-vrouwen-in-topfuncties>
- DeRue D. S., Ashford S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627–647.
- Eagly, A. H. (1997). Sex Differences in Social Behavior: Comparing Social Role Theory and Evolutionary Psychology. *The American Psychologist*, 52(12), 1380–1383. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1380.b>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573.
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2016). Social Role Theory of Sex Differences. *The Wiley Blackwell Encyclopedia Of Gender And Sexuality Studies*, 1–3. <https://doi.org/10.1002/9781118663219.wbegss183>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, -transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Esther Mollema (2019, 19 november). *Ruim 80 procent van de managers heeft een onbewuste voorkeur voor man als baas - Direction - individuele-, team- en organisatieontwikkeling*. Direction - Individuele-, Team- en Organisatieontwikkeling. <https://www.leiderschapontwikkelen.nl/artikel/ruim-80-van->

[2-567-nederlandse-managers-en-medewerkers-hebben-een-onbewuste-voorkeur-voor-man-als-baas/?cn-reloaded=1](https://doi.org/10.1002/pfi.4140360203)

- Etcher, J.P. (1997), Post-Heroic Leadership: Managing the Virtual Organization. *Perf. Improv.*, 36: 5-10. <https://doi.org/10.1002/pfi.4140360203>
- Field, A. (2017). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE Publications, Ltd. (UK). <https://bookshelf.vitalsource.com/books/9781526422965>
- Fletcher, J. K. (1994). Castrating the Female Advantage: Feminist Standpoint Research and Management Science. *Journal of Management Inquiry*, 3(1), 74-82. <https://doi.org/10.1177/105649269431012>
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 647–661. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.004>
- Groeneveld, S., and Van de Walle, S. eds. 2011. *New Steering Concepts in Public Management*. Bingley: Emerald.
- Grøn C. H., Bro L. L., Andersen L. B. (2020). Public managers' leadership identity: Concept, causes, and consequences. *Public Management Review*, 22(11), 1696–1716.
- Ibarra, H., Wittman, S., Petriglieri, G., & Day, D. V. (2014). Leadership and Identity. In *Oxford University Press eBooks*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.015>
- Jacobsen, C. B., Hansen, A. L., & Pedersen, L. D. (2022). Not too narrow, not too broad: Linking span of control, leadership behavior, and employee job satisfaction in public organizations. *Public Administration Review*, 83(4), 775–792. <https://doi.org/10.1111/puar.13566>
- Janka Stoker. (6 september 2020). <https://www.parool.nl/columns-opinie/om-te-overleven-als-leider-moet-een-vrouw-het-altijd-extra-goed-doen~be1e1baf/>
- Kubu, C. S. (2018). Who does she think she is? Women, leadership and the 'B'(ias) word. *The Clinical Neuropsychologist*, 32(2), 235-251.

- Meier, Kenneth J., and John Bohte. 2003. "Span of Control and Public Organizations: Implementing Luther Gulick's Research Design." *Public Administration Review* 63(1): 61–70. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00264>.
- Ministerie van Cultuur, Onderwijs en Wetenschap (2022, 25 februari). *Kabinet wil meer vrouwen in de top van (semi)publieke organisaties*. Nieuwsbericht | Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2022/02/25/kabinet-wil-meer-vrouwen-in-de-top-van-semipublieke-organisaties>
- Moskowitz, D. S., Suh, E. J., & Desaulniers, J. (1994). Situational influences on gender differences in agency and communion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 753–761.
- Mueller, C. (1986). Nurturance and mastery: Competing qualifications for women's access to high public office? *Research in Politics and Society*, 2, 211–232.
- Mushtaq, A., Qureshi, I. H., & Javaid, A. (2019). Influence of Age and Experience on Leadership Styles. *Asian Journal Of Managerial Science/Asian Journal Of Managerial Science*, 8(1), 48–52. <https://doi.org/10.51983/ajms-2019.8.1.1448>
- Offringa, S., & Groeneveld, S. (2023). Are Leadership Preferences Gendered? A Conjoint Analysis of Employee Preferences for Manager Characteristics in Male- and Female-Dominated Public Sub-Sectors in the Netherlands. *Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10.1177/0734371X231182970>
- Schyns, B., & Schilling, J. (2010). Implicit leadership theories: think leader, think effective? *Journal Of Management Inquiry*, 20(2), 141–150. <https://doi.org/10.1177/1056492610375989>
- Skerlavaj, M. (2022). *Post-heroic leadership : Context, process and outcomes*. Springer International Publishing AG.
- Titus Oshagbemi, (2004) Age influences on the leadership styles and behavior of managers, *Employee Relations*, 26(1), 14 – 29
- Van der Hoek, M. (2024). Joining in With Leadership? A Survey of Leadership Behaviour and Identity of Non-Managerial Employees in Public Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/0734371X241227427>

- Van Der Hoek, M., & Kuipers, B. S. (2022). Who are leading? A survey of organizational context explaining leadership behaviour of managers and non-managerial employees in public organizations. *Public Management Review*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2160005>
- Van Hinsberg, K. (2021, 26 oktober). Voor het eerst meer dan 30% vrouwen in topposities: zijn we er nu? *Expertisecentrum*. <https://www.rug.nl/hrm-ob/bloggen/voor-het-eerst-meer-dan-30-vrouwen-in-topposities-zijn-we-er-nu>
- Viñas, K. L. (2017). *Narratives of women's leadership identity development: An assessment of senior-level information technology (IT) leaders following participation in a women-only training program* (Order No. 10256008). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1878240401). <https://login.ezproxy.leidenuniv.nl/login??url=https://www.proquest.com/dissertations-theses/narratives-womens-leadership-identity-development/docview/1878240401/se-2>
- Yukl G. (2008). *Leadership in organizations* (7th ed). Prentice Hall.

9. Bijlage

Tabel 1.

Operationalisatie van de variabelen

Geslacht	0=man 1=vrouw
Mannelijk leiderschapsgedrag (Fletcher, 2004; Etcher 2008; Eagly & Wood, 2016) Ik zorg voor strakke beheersing van processen. Ik zie erop toe dat mijn organisatieonderdeel resultaten levert op vastgestelde doelen. Ik zorg voor structuur in mijn organisatieonderdeel.	1=Bijna nooit 2=Zelden 3=Af en toe 4=Regelmatig 5=Vaak 6=Zeer vaak 7=Bijna altijd
Vrouwelijk leiderschapsgedrag (Fletcher, 2004; Skerlavaj, 2022; Eagly & Wood, 2016) Ik breng vindingrijke ideeën naar voren. Ik herken verschillen van inzicht tussen medewerkers/collega's en maak die bespreekbaar. Ik experimenteer met nieuwe ideeën en concepten. Ik stimuleer gezamenlijke besluitvorming binnen mijn organisatieonderdeel.	1=Bijna nooit 2=Zelden 3=Af en toe 4=Regelmatig 5=Vaak 6=Zeer vaak 7=Bijna altijd
Leiderschapsidentiteit Kunt u aangeven welke identiteit voor u het belangrijkste is in uw werk?	0=volledige beroepsidentiteit 5=beide even belangrijk, 10=volledige leiderschapsidentiteit
Formele positie Op basis van uw profielgegevens hebben we u geselecteerd voor de vragenlijst voor medewerkers met/zonder een leidinggevende functie. Klopt dit? In geval van verkeerd sorteren Heeft u een leidinggevende functie?	Ja dit klopt Nee dit klopt niet 0=Nee, 1=Ja

Tabel 2.*Operationalisatie van de controlevariabelen*

Leiderschapseraving Hoeveel ervaring in jaren gedurende uw werkzame leven heeft u in leidinggevende functies?	
Organisatiegrootte Uit hoeveel medewerkers bestaat het organisatieonderdeel (bijv. team, afdeling, eenheid, dienst, cluster, vakgroep) waaraan u/uw direct leidinggevende leidinggeeft?	1=0-10 2=11-20 3=21-50 4=51-100 5=Meer dan 100
Leeftijd	
Sector Werkzaam in sector	0=Wetenschappelijk onderwijs 1=Universitaire Medische Centra 2=Politie 3=Gemeenten