



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Gaan mannen een andere soort strategische verandering toepassen dan vrouwen?

Michiel Bekkers

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

BEGELEIDER :

De heer Seppe CROONEN



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2019
2020



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Gaan mannen een andere soort strategische verandering toepassen dan vrouwen?

Michiel Bekkers

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

BEGELEIDER :

De heer Seppe CROONEN

Invloed van COVID-19

Deze masterthesis werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.

Woord vooraf

Deze masterthesis situeert zich binnen de masteropleiding Handelswetenschappen met afstudeerrichting Ondernemerschap en Management aan de Universiteit Hasselt, faculteit Bedrijfseconomische wetenschappen. Met genoegen maak ik van de gelegenheid gebruik om enkele personen te bedanken die mij geholpen hebben met deze masterthesis.

Vooreerst mijn oprechte dank aan prof. dr. Frank Lambrechts en dhr. Seppe Croonen voor hun begeleiding en feedback. Zij hebben mij gedurende deze masterthesis begeleid en feedback gegeven.

Tot slotte nog een warm dankwoord aan de geïnterviewde respondenten voor het vrijmaken van hun tijd en het beantwoorden van mijn vragen via face-to-face of via skype omwille van het COVID-19 virus.

*Michiel Bekkers
Koersel, mei 2020*

Samenvatting

Ondanks dat gender en verandering goed gedefinieerde begrippen zijn, is er echter nog geen uitvoerig onderzoek verricht naar de relatie tussen deze twee. Aangezien strategische verandering een situatie is waarmee elke leidinggevende en manager in hun loopbaan wel mee geconfronteerd wordt of reeds doorgemaakt heeft, mag het belang ervan niet onderschat worden. Daarom wordt in deze masterthesis onderzocht welke invloed gendervooroordelen hebben op strategische verandering. Deze studie focust zich op de twee soorten strategische verandering (spontane en geplande), alsook de genderstereotypes, leiderschapsstijlen (transformationeel en transactioneel) en de ondervertegenwoordiging van vrouwen in het management.

Om dit onderzoek op een professionele manier uit te voeren, is er gekozen voor kwalitatief onderzoek. Aangezien strategische verandering een zeer dynamisch fenomeen is dat continue aan verandering wordt onderworpen, is de keuze van deze methode verantwoord. Gebruik makend van de *grounded theory* zijn er twee soorten coderingen toepast, namelijk open en selectieve codering. Hieruit zijn de resultaten ontstaan die in een verder stadium aan de literatuur zijn gekoppeld.

Uit dit onderzoek naar genderstereotypering kwamen slechts een beperkt aantal aspecten overeen die reeds onderzocht werden in de bestaande literatuur. Zo bleek dat de perceptie rond dominantie en stressbestendigheid typische mannelijke stereotypes oftewel vooroordelen te zijn. Uit dit onderzoek bleek namelijk dat het dominante gedrag dat een persoon vertoont niet typisch een mannelijk kenmerk is. Daarnaast was stressbestendigheid volgens de literatuur een mannelijk kenmerk, terwijl uit dit onderzoek gebleken is dat dit ook aan de vrouwelijke respondenten toegeschreven kon worden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat een aantal stereotypes ontaard en zelfs ontkracht kunnen worden aangezien mannen en vrouwen verschillende genderkenmerken gemeenschappelijk hebben.

In de academische literatuur vindt men terug dat deze genderstereotypes ook een invloed uitoefenen op de verwachte leiderschapsstijlen van leidinggevend en managers. Omdat er verschillende soorten leiderschapsstijlen zijn, focussen we ons op twee verschillende soorten leiderschapsstijlen: de transactionele en transformationele leiderschapsstijl. Uit onderzoek blijkt dat de transactionele stijl toegewezen kan worden aan mannelijke leidinggevend en managers en de transformationeel aan de vrouwelijke leidinggevend en managers.

Wanneer er gekeken wordt naar de ondervertegenwoordiging van vrouwen in het management kan ervanuit worden gegaan dat gendervooroordelen nog steeds een bepaalde invloed hebben op deze ondervertegenwoordiging. Nog steeds zijn er teveel vooroordelen over vrouwen in het management waar er vanaf moet gestapt worden. De cijfers bevestigen immers dat veel vrouwen nog steeds kiezen voor sectoren die als vrouwvriendelijke worden beschouwd. Hoe langer dit in stand wordt gehouden, hoe langer de stereotypes in het leven zullen blijven. Vrouwelijke waarden treden wel steeds meer en meer op in het management. Denk maar aan de zachte, positieve mensgerichte aanpak die ook mannelijke leidinggevend en managers bezitten. Er kan dus geconcludeerd worden dat de ondervertegenwoordiging van vrouwen in het management nog steeds aanwezig is, maar dat er wel verbetering op komst is.

Uit dit onderzoek is gebleken dat er zeer veel assumpties gemaakt kunnen worden betreffende de gendervooroordelen of genderstereotypes, maar dat de essentie is dat zowel mannen als vrouwen dezelfde strategische veranderingen toepassen. De aanpak kan wel wat verschillen: zo bleek dat de mannelijke leidinggevenden en managers tijdens het veranderingsproces meer het team erbij betrekken, terwijl vrouwelijke leidinggevenden en managers eerder gehecht zijn aan de hiërarchie die er in het bedrijf zich voordoet. Dit houdt in dat wanneer verandering van boven op wordt doorgevoerd, vrouwelijke leidinggevenden en managers makkelijker aan boord gaan. Mannelijke leidinggevenden en managers durven sneller dwars te liggen en de beslissing aan te vechten aan de hand van hun eigen visie. We kunnen deze bevindingen kaderen binnen de constatactie van het glazen plafond. Zo botsen mannelijke leidinggevenden en managers minder tegen de dominantie van de vooral mannelijke bedrijfscultuur, terwijl de vrouwelijke leidinggevenden en managers constant moeten opboksen tegen de mannencultuur die zich in het bedrijf bevindt.

Wat nog opvallend is aan het veranderingsproces bij mannen en vrouwen is dat ze beide eerst via een stappenplan werken. De geplande of episodische verandering treedt dus op tijdens periodes wanneer organisaties zich verwijderen van hun evenwichtsomstandigheden en een verandering gaan plannen. Naarmate de tijd vordert, moeten veranderingen doorlopend, evoluerend en cumulatief zijn. Deze veranderingen moeten worden gesitueerd en gelegen in voortdurende verbetering van werkprocessen.

Tot slot wordt het hoofdstuk 'beperkingen en aanvullend onderzoek' van deze masterthesis besproken. Hierin raadt de student aan om ditzelfde onderzoek op een grotere schaal uit te voeren aangezien er in deze masterthesis slechts zes respondenten bevroegd zijn geweest. Daarnaast kan men in verder onderzoek ook respondenten uit meerdere sectoren bevroeden om een beter algemeen beeld te verkrijgen en verbanden te zoeken naar de genderstereotypes en de sector, functie, leiderschapstijl, Er kan zelfs gekeken worden welke rol genderstereotypering speelt in de keuze om in een bepaalde sector actief te zijn waar voornamelijk mannen of vrouwen werken.

Inhoudsopgave

Invloed van COVID-19

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
2. Literatuurstudie	3
2.1 Strategische verandering	3
2.1.1 Geplande verandering	3
2.1.2 Het ontstaan van spontane verandering	4
2.2 Gender en genderstereotypering	5
2.2.1 Ondervertegenwoordiging van vrouwen in het management	7
2.3 Transformationele of transactionele leiders	9
3. Onderzoeksmethode	13
3.1 Caseselectie	14
3.2 Dataverzameling	14
3.3 Data-analyse	16
3.3.1 Grounded theory	16
3.3.2 Open codering	17
3.3.3 Selectief coderen	18
3.3.4 Samenvattende figuur	20
4. Resultaten	21
4.1 Genderstereotyperingen	21
4.2 Sector	26
4.3 Leiderschapsstijl	27
4.4 Strategische verandering	28
5. Bevindingen en conclusie	31
6. Beperkingen en aanvullend onderzoek	35
Referentielijst	
Appendix A. Interviewleidraad	

1. Inleiding

Onderzoeken die strategische veranderingen koppelen aan gender hebben tot zover weinig aandacht gekregen. Ondanks dat gender en verandering goed gedefinieerde begrippen zijn, is er tot nu toe enkel vastgesteld dat er genderverschillen zijn en dat deze verschillen van invloed kunnen zijn op de manier waarop managers het beheer uitvoeren (Paton & Dempster, 2002). Aangezien strategische verandering situaties zijn waarmee elke leidinggevende en manager in zijn loopbaan wel mee geconfronteerd wordt of reeds doorgemaakt heeft, mag het belang ervan niet onderschat worden. Zo kunnen managers met topfuncties totaal verschillende ideeën hebben over de beste manier om verandering te bereiken, dan werknemers op een lager managementniveau. De focus en oriëntaties van de acties en de richting van verandering alsook de leiderschapsstijlen kunnen per persoon verschillen (Bartunek, Rousseau, Rudolph, & DePalma, 2016). In deze masterthesis wordt er gefocust op twee verschillende types van leiderschapsstijlen, namelijk transformatieel en transactioneel leiderschap. Uit onderzoek blijkt dat de transformatieel leiderschapsstijl eerder gekoppeld wordt aan vrouwelijke leiders en meer voorkomt op hogere managementniveaus, terwijl een transactioneel leiderschapsstijl eerder toebehoort aan mannelijke leiders en meer voorkomt op lagere managementniveaus (Alimo-Metcalfe, 2010).

We stellen ons vervolgens de vraag of deze assumptie niet gebaseerd is op genderstereotypes oftewel vooroordelen. Daarom wordt in deze masterthesis onderzocht welke invloed gender heeft op strategische verandering. Hierdoor draagt deze studie bij tot de academische literatuur om de vanzelfsprekendheid van gendervooroordelen aan te kaarten. Zo is er tot op heden weinig aandacht beschouwd aan de invloed van gendervooroordelen en strategische verandering. Daarom zal deze studie focussen op de twee soorten strategische verandering (spontane en geplande), alsook de genderstereotypes, de leiderschapsstijlen (transformatieel en transactioneel) en de ondervertegenwoordiging van vrouwen in het management. Wanneer strategische verandering gekoppeld wordt aan genderstereotypering, is er tot nu toe nog veel onduidelijkheid in de literatuur. Er is echter geen reden om aan te nemen dat mannen op een andere manier strategische beslissingen nemen dan vrouwen. Volgens de literatuur worden mannen vaak gezien als dominant, agressief, competitief, onafhankelijk en stressbestendig, terwijl vrouwen eerder onderdanig, emotioneel, sympathiek, spraakzaam, zachtvaardig en nauwkeurig worden geacht (Lueptow, Garovich, & Lueptow, 1995). De vraag die hierbij gesteld kan worden is of dit ook zo is wanneer het op strategische beslissingen aankomt. Uiteindelijk wordt er een antwoord geformuleerd op de centrale onderzoeksvraag: **'Gaan mannen een andere soort strategische verandering toepassen dan vrouwen?'**.

Deze centrale onderzoeksvraag is de rode draad doorheen deze masterthesis. Om deze vraagstelling accuraat te kunnen beantwoorden is er een grondige literatuurstudie gebeurd omtrent een aantal kernbegrippen: *genderdifferences, jobdifferences between women and men, gender in change, transformational leadership vs transactional leadership, gender differences in leadership, strategische veranderingen, change management, Lewin, leadership, sense-making, gendered nature, grounded theory*.

Volgens By (2005) is strategische verandering het proces van het voortdurend vernieuwen van de richting, structuur en mogelijkheden van een organisatie om te voorzien in de steeds veranderende behoeften van externe en interne klanten (Todnem By, 2005). Volgens Burns (2004) is verandering een steeds terugkerend kenmerk in een organisatie. Er mag daarom geen twijfel bestaan over het belang van verandering aangezien een organisatie moet bepalen waar zij in de toekomst zich wil bevinden en hoe zij de vereiste veranderingen moet beheren om dit te bereiken. Het belang en tempo van verandering is nog nooit zo groot geweest dan in de huidige zakelijk omgeving. Verandering komt, als gevolg van interne en externe factoren, in verschillende vormen en maten voor, waardoor het van invloed is op alle organisaties in alle bedrijfstakken (Todnem By, 2005).

In deze masterthesis gaat de focus gelegd worden op geplande en spontane verandering. De grondlegger van de geplande verandering is Lewin (1951). Hij ontwikkelde het model van Lewin waarin verandering in drie fases werden onderverdeeld, namelijk *unfreeze*, *change* en *freeze*. Vervolgens gaat de tweede soort verandering, spontane verandering, besproken worden via de theorie van Weick & Quinn (1999). Zij zijn echter tot de conclusie gekomen dat het model van Lewin uitgebreid kan worden met de spontane verandering die concludeert dat verandering spontaan kan gebeuren en niet altijd via een bepaalde planning moet plaatsvinden.

Deze uiteenzetting duidt de structuur aan van het volgende hoofdstuk: de literatuurstudie, waarin de hierboven vermelde begrippen verder worden uitgewerkt. In een derde hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode uiteen gezet. Om dit onderzoek op een professionele manier uit te voeren, is er gekozen voor kwalitatief onderzoek. Aangezien strategische verandering een zeer dynamisch fenomeen is dat continue aan verandering wordt onderworpen, is de keuze van deze methode verantwoord. Gebruik makend van de *grounded theory* zijn er twee soorten coderingen toegepast, namelijk open en selectieve codering. Hieruit zijn de resultaten ontstaan die in een verder stadium aan de literatuur zijn gekoppeld. In het daarop volgende hoofdstuk worden de bevindingen neergeschreven, die vervolgens worden gekaderd binnen de academische literatuur en de bedrijfswereld. Tot slot wordt het hoofdstuk 'beperkingen en aanvullend onderzoek' van deze masterthesis besproken.

2. Literatuurstudie

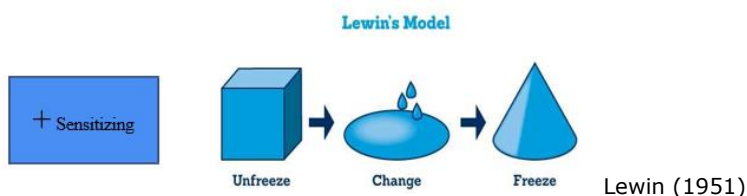
2.1 Strategische verandering

Het wordt algemeen aangenomen dat bedrijven en organisaties die in staat zijn snel en adequaat in te spelen op verandering, over het algemeen succesvoller zijn. Change management (strategische verandering) kan worden omschreven als het proces van het voortdurend vernieuwen van de richting, structuur en mogelijkheden van een organisatie om te voorzien in de steeds veranderende behoeften van externe en interne klanten (Todnem By, 2005). Hoewel het succesvol beheer van verandering noodzakelijk is om als organisatie te overleven, lukt deze verandering niet altijd zoals gepland. Er is namelijk een foutenpercentage van 70% bij organisatieveranderingen. Dit houdt in dat 70% van al de veranderingen die in organisaties doorgevoerd worden, niet succesvol zijn (Todnem By, 2005). Hierbij moet worden opgemerkt dat de veranderingsprocessen niet altijd leiden tot totale mislukkingen, maar ze komen uiteindelijk tot stilstand, hebben een verkeerde richting aangenomen of hebben slechts voor een deel de vereiste resultaten gerealiseerd (Oakland & Tanner, 2007). Om de kans op succes te vergroten is het noodzakelijk dat leidinggevenden de aard en het proces van bedrijfsveranderingen veel beter begrijpen. Dit is echter een eerste stap aangezien Beer & Nohria (2000) beweren dat leiders de code van verandering moeten kraken (Beer & Noria, 2000). Daarnaast is een verandering van perceptie nodig: het veranderingstraject moet gezien worden als een leertraject: het is dus noodzakelijk dat er stap voor stap gewerkt wordt aan het veranderingsproces. Zo moet er geaccepteerd worden dat men geregeld drie stappen vooruit zet en vervolgens één stap terug achteruit (Nooij, 2015). Het incrementeel of stap-voor-stap werken en het omgaan met tegenslagen is een leerproces op zich en een manier om ervoor te zorgen dat het veranderingsproces slaagt. In het vervolg van 2.1 worden er twee soorten veranderingen besproken, namelijk de geplande en spontane verandering.

2.1.1 Geplande verandering

Wanneer we teruggaan naar de oorsprong van verandering, merken we op dat er twee soorten strategische veranderingen zijn. De eerste soort is de *planned change* of geplande verandering.

Afbeelding 1: Lewin's Model



Het baanbrekende werk van Lewin (1951) wordt vaak als uitgangspunt gezien van de *planned change* theorieën. Hij was een inspiratiebron voor verschillende andere onderzoekers om het veranderingsproces te definiëren. Lewin's model is een vorm van *planned change* en geeft verandering weer als een toestand van imbalance tussen het ondergaan van de verandering en het reageren op die verandering. Het model geeft inzichten in hoe individuen verschillende fasen doorlopen bij veranderingsprocessen, voordat hun gedrag daadwerkelijk veranderd. Verandering verloopt via drie fasen (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2008):

1. De *unfreezing* fase:

In deze fase is het belangrijk dat managers hun personeel gewaar maken van de fouten die er in de organisatie zijn en de werknemers laten ervaren dat de oude situatie onaanvaardbaar is. De emotionele gevoelsreacties die in deze fase thuishoren zijn: twijfel, onzekerheid, ontkenning, irritatie en ongeduld.

2. De *change* fase:

In deze fase gaat verandering effectief plaatsvinden doordat duidelijk wordt wat er moet gebeuren. Het is de fase waarin managers vaak goed voor ogen krijgen hoe het probleem moet worden aangepakt. De gevoelens die hier heersen zijn opluchting en optimisme.

3. De *refreezing* fase:

Hier worden de nieuwe organisationele manieren van aanpakken vastgezet. De veranderingen die zijn doorgevoerd moeten worden opgenomen in de onderneming.

Daarnaast is er eventueel ook nog een vierde fase, namelijk de *sensitizing* fase. Dit kan worden gezien als de eerste fase van heel het proces. In deze fase ga je kijken hoe we nu bezig zijn en nagaan of het beter kan of niet (Maon et al., 2008).

Nu de geplande verandering al reeds kort besproken is, kan er overgegaan worden naar de tweede soort verandering, namelijk de spontane verandering en hoe deze is ontstaan.

2.1.2 Het ontstaan van spontane verandering

The planned change theorie domineerde de theorie en praktijk van verandering tot in het begin van de jaren '80. Als tegenhanger van deze *planned change theorieën*, kwam volgens Tummers (2011) in de begin jaren '80, de *emergent change approach* of spontane verandering op. Volgens Tummers (2011) wordt *the emergent change approach* niet als een lineair proces of een geïsoleerde gebeurtenis beschouwd, maar moet verandering worden gezien als continu en onvoorspelbaar (Tummers, 2011). Hoewel *the planned change theorie* en *the emergent change theorie* aanzienlijk verschillen, benadrukken beiden dat de bereidheid van medewerkers om een verandering door te voeren cruciaal is (Tummers, 2011).

Volgens Judson (1991), zou *the planned change theorie* door een gebrek aan bereidheid ertoe leiden dat de intenties van het topmanagement om een verandering teweeg te brengen, niet worden omgezet in echte veranderingsinspanningen. Dit werd vervolgens bevestigd door Weick & Quinn (1999) in hun studie, waarin ze de theorie van Lewin verder bekritiseren.

Zij verklaren echter dat verandering opgedeeld kan worden in twee verschillende soorten. De eerste soort is de episodische of geplande verandering. Deze methode volgt de *unfreeze- transition- refreeze* stappen. Bij deze *unfreeze* fase gaan er verwachtingen in twijfel getrokken worden en is er sprake van leerangst en het versterken van psychologische veiligheid. Bij de *transition* fase is er cognitieve herstructurering, conceptuele uitbreiding en zijn er nieuwe beoordelingsnormen. De derde fase is de *refreeze* fase. Hier worden er ondersteunende sociale normen gecreëerd en verandering

in overeenstemming gebracht met persoonlijkheid (Weick & Quinn, 1999). De theorie achter deze verandering is dat organisaties traag zijn en verandering zeldzaam, discontinu en opzettelijk is. Deze soort van verandering wordt gebruikt om organisatorische verandering te groeperen die meestal zeldzaam, onderbroken en gepland zijn. Episodische verandering treedt op tijdens periodes van divergentie, wanneer organisaties zich verwijderen van hun evenwichtsomstandigheden. Divergentie is het resultaat van een groeiend gebrek aan evenwicht tussen een diepe structuur en de waargenomen milieueisen. Deze vorm van verandering wordt "episodisch" genoemd omdat het de neiging heeft om voor te komen in verschillende perioden waarin verschuivingen worden versneld door externe gebeurtenissen zoals technologische veranderingen of interne gebeurtenissen zoals verandering in het personeel.

De tweede soort is de continue of spontane verandering. Deze methode volgt de *freeze-rebalance-unfreeze* stappen. Bij deze *freeze* fase wordt succes zichtbaar gemaakt en patronen, schema's en verhalen opnieuw getoond. Bij de *rebalance* fase wordt er geherinterpreteerd, herbenoemd en het patroon opnieuw onderzocht om blokkades te verminderen. Tot slot wordt in de *unfreeze* fase de improvisatie hervat en op een manier aangeleerd die aandachtiger is (Weick & Quinn, 1999). Deze vorm van verandering wordt gebruikt om de organisatorische veranderingen te groeperen die de neiging hebben doorlopend, evoluerend en cumulatief te zijn. Deze soort verandering is gesitueerd en gelegen in voortdurende verbeteringen van werkprocessen. Onderzoekers richten zich op "aanpassingen aan en experimenten met alledaagse gebeurtenissen, storingen, uitzonderingen, kansen en onbedoelde gevolgen" (Weick & Quinn, 1999).

Aangezien er vroeger dus alleen sprake was van geplande verandering, maar na enige tijd ook de spontane verandering in beeld is gekomen, kan er zich afgevraagd worden welke van de twee een voorkeur krijgt bij mannen en welke bij vrouwen. Het is tot zover nog onduidelijk of vrouwen/mannen nu eerder geplande verandering verkiezen of eerder te vinden zijn voor de spontane verandering. Genderverschillen zouden een rol kunnen spelen in het toepassen van enerzijds spontane verandering en anderzijds geplande verandering, maar dit is tot zover nog maar zeer miniem onderzocht.

2.2 Gender en genderstereotypering

Om op de centrale onderzoeksvraag een antwoord te kunnen bieden, moeten we verklaren wat we verstaan onder genderverschillen en genderstereotypes.

Allereerst moet er een onderscheid gemaakt worden tussen sekse en gender. Sekse verwijst vooral naar de biologische verschillen tussen mannen en vrouwen, zoals de geslachtsdelen en genetische verschillen. Gender is moeilijker te definiëren en kan verwijzen naar de rol van een man of een vrouw in de samenleving, meer bekend als genderrol, of naar een individueel concept van zichzelf, meer bekend als genderidentiteit (Coates, 2015). Zo is de algemene (dominante) perceptie dat mannen geassocieerd worden met het beroep brandweerman en met het spelen van voetbal omdat het de mannelijke stereotypen: hard en ruw zijn, versterkt. Vrouwen daarentegen worden eerder geassocieerd met de zachtere beroepen zoals kleuterjuffrouw of het verkiezen van dansen als hobby, omdat deze hobby's worden beschouwd als sensueel, zacht en verfijnd. Op deze manier worden de vrouwelijke genderstereotypes versterkt. Ter verduidelijking worden onder mannelijk

kenmerken/stereotypen beschouwd dat ze assertief zijn en dus spreken op een duidelijke en directe manier. Daarnaast wordt mannelijkheid gekoppeld aan de doe-mentaliteit. Hiermee wordt er verondersteld dat mannen sneller overgaan op acties en hiervoor eerder vertrouwen op hun buikgevoel. Diekman & Eagly (2016) voegen hier nog aan toe dat mannelijke stereotypen gebaseerd zijn op meer wiskundig redeneren, zich meer op kracht en atletiek richten, terwijl typisch vrouwelijke stereotypering de nadruk legt op intuïtie, creativiteit, schoonheid en sensualiteit (Diekman & Eagly, 2016).

Lueptow (1995) concludeerde dat de meest voorkomende beschrijving van het mannelijke stereotype dominant, agressief, competitief, onafhankelijk en stressbestendig waren. Voor het vrouwelijke stereotype werden onderdanig, emotioneel, sympathiek, spraakzaam, zachtaardig en nauwkeurig het meest gebruikt (Lueptow et al., 1995). Het is duidelijk dat deze beschrijvingen elkaars tegenpolen zijn en dat ze de mannelijke hegemonie bevestigen. Volgens Linstead, Linstead & Brewis (2005) draait de hedendaagse westerse mannelijkheid om rationeel, objectief, logisch, emotioneel, competitief enz. zijn (Linstead, Linstead, & Brewis, 2005). Daarnaast zijn mannen ook voortdurende op de hoogte van hun positie in de hiërarchie (Linstead et al., 2005).

Al deze beschouwingen en genderstereotyperingen hebben niet enkel een invloed op de oefeningen van het dagelijks leven, maar vinden we ook terug op de arbeidsmarkt. Volgens Ruth Hines (1992) moeten vrouwelijke waarden opnieuw in organisaties worden geïntroduceerd om de waarden van controlerende, competitieve, agressieve mannelijkheid in evenwicht te brengen (Linstead et al., 2005). Hines (1992) beweert dat de bestaande wanverhouding schadelijk is voor persoonlijk overleven, groei, psychologisch, fysiek en spiritueel. Dit argument zegt dat het niet alleen gaat om het onderdrukken van vrouwen, wat individueel of in groep kan voorkomen, maar om het onderdrukken van manieren van denken, voelen en handelen die als vrouwelijk worden beschouwd (Linstead et al., 2005).

Het is dus niet verwonderlijk dat degene die zich als vrouwelijk identificeren (voornamelijk vrouwen, hoewel we deze categorie kunnen nuanceren: door bijvoorbeeld mannen die zich ongemakkelijk voelen bij de dominantie van mannelijke waarden van het management) geen aansluiting vinden met de waarden: extreem competitief, bureaucratische onpersoonlijkheid en intimiteit. Dit kan ertoe leiden dat ze afstand nemen van de inhoud en de context van hun werk en hun vrienden en familie boven hun werk waarderen (Linstead et al., 2005).

Aangezien vrouwen zich ongemakkelijk voelen bij de mannelijke waarden van het management, kan er zich afgevraagd worden of de oorzaak ligt bij de ondervertegenwoordiging van vrouwen in het management. In het algemeen moet er stilgestaan worden bij de implicaties van het toewijzen van een genderidentiteit aan een specifiek beroep. Met andere woorden: wat leren we onze kinderen als we zeggen dat meisjes het best kinderjuf of verpleegster worden terwijl jongens brandweerman worden?

In het volgend hoofdstuk worden er drie theorieën besproken om het gebrek aan vertegenwoordiging van vrouwen in het management te verklaren.

2.2.1 Ondervertegenwoordiging van vrouwen in het management

Organisaties zijn van oudsher opgebouwd en ontwikkeld volgens de verwachting dat mannen de broodwinnaars waren en dat een carrière (gericht op procedures, regels, uitvoer van processen en checklists) gelijk stond aan een mannencarrière. Mannelijke hegemonie in organisaties zou resulteren in een symbolisch mannelijke cultuur en ethiek, die organisaties met een dusdanig mannelijke dimensie hebben dat het moeilijk is voor vrouwen om geaccepteerd te worden als ze eenmaal manager zijn geworden (Billing, 2011).

Daarnaast zijn vrouwen, tot op de dag van vandaag, nog steeds ondervertegenwoordigd in de raad van bestuur. Dit is te wijten aan de invloed van de *old boys club*. Dit is een netwerk van hoofdzakelijk mannelijke managers en bestuurders. Deze managers en bestuurders willen hun machtspositie vaak niet opgeven of na hun uittreden andere jonge leden helpen met door te groeien, waardoor een *old boys network* ontstaat. Wanneer je tot dit netwerk behoort, ga je vaker in aanmerking komen om te zetelen in een raad van bestuur.

De invloed van deze clubs is de afgelopen jaren wel afgenomen aangezien men een vooruitgang in het aantal vrouwen dat zich vestigt in de RvB ziet. Zo nam volgens Merens (2012) het aandeel van vrouwen in de raad van bestuur toe van 2,6% in 2007 naar 5,3% in 2009 (Merens, 2012). Om deze ondervertegenwoordiging tegen te gaan, is er sinds 14 september 2016 een nieuwe wet ingevoerd die erover waakt dat minstens 1/3 van de leden van de raad van bestuur van genoteerde vennootschappen van een ander geslacht moet zijn dan de andere leden (Wauters, 2016). Het is een feit dat er aandacht is voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in het management, maar er moeten nog veel stappen genomen worden waardoor ik als onderzoeker de rol van deze wet niet verder ga bespreken.

Om het gebrek aan vertegenwoordiging van vrouwen in het management te verklaren, zijn er in de gender- en managementliteratuur een aantal theorieën ontwikkeld. Een eerste theorie is *the person-centred of gender-centred approach*. Deze benadering heeft de neiging zich te richten op de rol die gender speelt bij het bepalen van iemands voorkeuren, capaciteiten en vaardigheden en hoe dit leidt tot verschillende resultaten voor vrouwen en mannen in managementposities. Volgens deze benadering wordt aangenomen dat vrouwen minder vaak over de vaardigheden en kennis beschikken die nodig zijn voor het management dan hun mannelijke collega's (Rindfleisch & Sheridan, 2003). Green & Cassell (1996) voegen hieraan nog toe dat het imago van de managers of leiders in de westerse samenleving agressief, krachtig en competitief is, terwijl vrouwen gekenmerkt worden als zorgzame, ondersteunende wezens die emotioneel, afhankelijk gedrag vertonen wat wil zeggen dat ze warm, vriendelijk en onbaatzuchtig zijn (Green & Cassell, 1996). Dit suggereert dat vrouwen eerder verzorgende rollen hebben, in plaats van carrière te maken en in de top van de leidinggevenden te zitten. Er zijn echter wel weinig verschillen in prestaties teruggevonden tussen mannelijke en vrouwelijke managers of leiders (Green & Cassell, 1996).

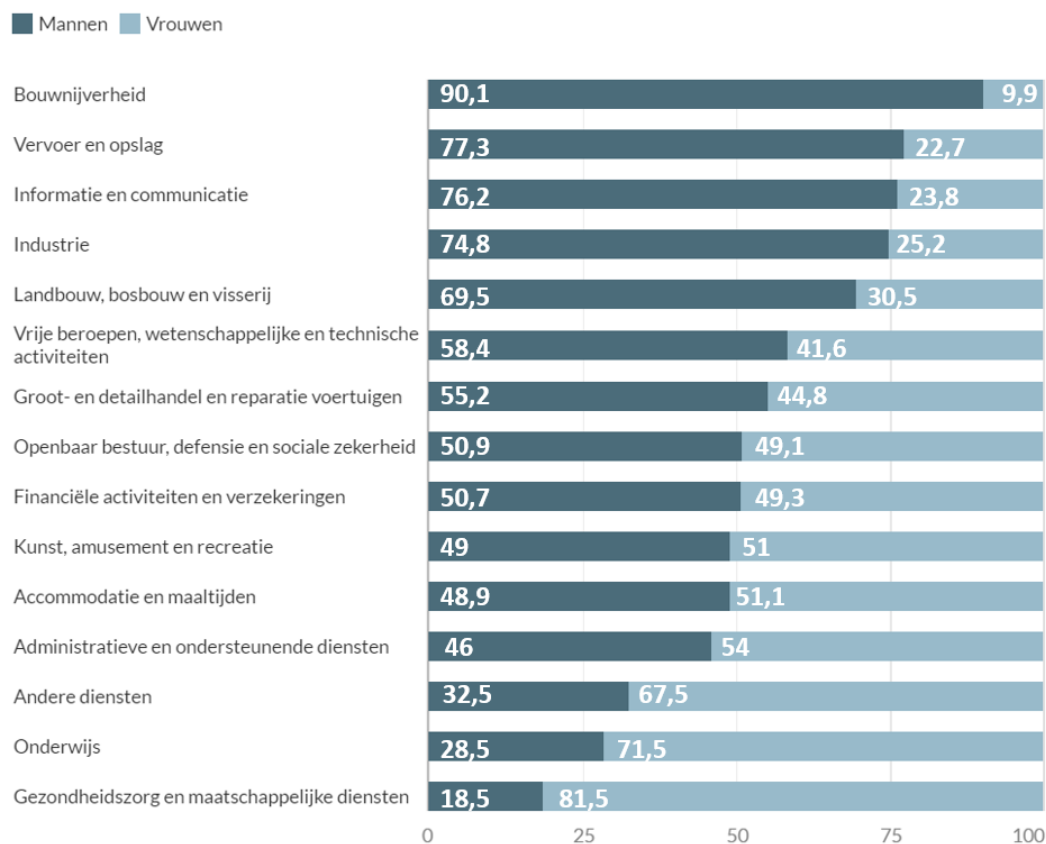
De tweede theorie is *the structural approach*. Deze theorie richt zich op de structuren van de organisaties waarbinnen vrouwen werken. Volgens Kanter (1977) zijn het eerder de organisatiestructuren die het gedrag en de perceptie van het vrouwelijk gedrag bepalen. Kritische factoren zorgen ervoor dat vrouwen niet naar de top van het management geraken en er voor hun

een glazen plafond ontstaat. Er kan vaak maar doorgegroeid worden tot op een bepaalde positie. De beste posities zijn degene die kansen en macht bieden en worden ingenomen door personen uit de dominante sociale categorie, d.w.z. mannen (Green & Cassell, 1996). Als er een bredere machtsdeling binnen organisaties zou zijn, zouden vrouwen minder problemen hebben om toegang te krijgen tot het management (Rindfleish & Sheridan, 2003).

De derde theorie is *the gendered-organization system approach* (GOS). Deze aanpak bouwt voort op aspecten van de hierboven geschetste gendergerichte en structurele benaderingen door te beweren dat situaties van invloed zijn op individueel gedrag, maar dat individuen ook van elkaar kunnen verschillen op basis van geslacht (Rindfleish & Sheridan, 2003). De ongelijke positie van vrouwen in organisaties kan verklaard worden in hun relatie tot hun geslacht, organisatorische context en/of het grotere sociale systeem (Green & Cassell, 1996).

Om het gebrek aan ondervertegenwoordiging van vrouwen te illustreren en verder uit te diepen, beschrijven we welke sectoren eerder aantrekkelijk zijn voor vrouwen en welke sectoren eerder mannen aantrekken. Onderstaande tabel geeft een overzicht weer van werkende personen per economische sector en geslacht die een leeftijd hebben van 20 tot 64 jaar. Het is een studie die plaatsgevonden heeft tussen 2017-2018 en uitgevoerd is door het Vlaams Gewest. De gegevens in de figuur zijn een schatting gebaseerd op een enquête waardoor er rekening gehouden moet worden met een onzekerheidsmarge ("Tewerkstelling per sector," 2020).

Afbeelding 2: tewerkstelling per sector



Er wordt waargenomen dat in de bouwnijverheid sector maar liefst 90,1% mannen zijn. Wanneer er gekeken wordt naar de sector waarin de meeste vrouwen actief zijn, kan er waargenomen worden dat dit de gezondheidszorg en maatschappelijke dienstensector is. Hierin zijn maar liefst 81,5% vrouwen actief. De sector waar mannen en vrouwen ongeveer gelijk verdeelt zijn, zijn:

- openbaar bestuur, defensie en sociale zekerheid
- financiële activiteiten en verzekeringen
- kunst, amusement en recreatie

Deze studie bewijst dat ondervertegenwoordiging nog steeds aanwezig is binnen onze maatschappij. Wanneer er gekeken wordt naar de ondervertegenwoordiging van vrouwen in het management kan ervanuit worden gegaan dat gendervooroordelen nog steeds een bepaalde invloed heeft op deze ondervertegenwoordiging. Nog steeds zijn er teveel vooroordelen over vrouwen in het management waar er vanaf moet gestapt worden. De cijfers bevestigen immers dat veel vrouwen nog steeds kiezen voor sectoren die als vrouwonvriendelijk worden beschouwd. Hoe langer dit in stand wordt gehouden, hoe langer de stereotypes in het leven zullen blijven. Buiten gender zijn er nog andere redenen die de ondervertegenwoordiging van vrouwen aantonen, maar dat is een onderzoeksveld op zichzelf. In dit onderzoek wordt het aangehaald om aan te tonen dat er nog steeds een oneerlijke verhouding is tussen mannen en vrouwen in bepaalde sectoren en in het management. In het volgende hoofdstuk wordt er gekeken of dit alles invloed heeft op het type leiderschapsstijl dat er toegepast wordt. In deze masterthesis zullen er twee verschillende types leiders onderzocht worden, namelijk transformatieele en transactionele leiders.

2.3 Transformationele of transactionele leiders

In deze sectie staat de volgende vraag centraal: gaan leidinggevend en in topfuncties op een andere manier strategische verandering doorvoeren dan leidinggevend op een lager managementniveau? Om deze vraag te beantwoorden, wordt er eerst een duidelijk verschil aangetoond tussen de transformatieele en transactionele leiderschapsstijl.

Het concept van leiderschap begint met de focus op de theorie van "Great Man". De ontwikkeling van deze theorie werd toegeschreven aan de schotse filosoof Thomas Carlyle (1840). In 1840 werd door hem een reeks van lezingen over helden en heldendom gebracht en later kwamen verschillende stukken uit waaronder *Hero-Worship* en *The Heroic in History*. De voorstanders van de theorie veronderstellen dat leiders worden geboren en aangeboren eigenschappen bezitten. Echte leiders kunnen niet worden gemaakt. Het woord "*Man*" werd opzettelijk gebruikt om alleen de rol van mannen aan te duiden. Aanvankelijk werden leiders verondersteld diegenen te zijn met succesverhalen die grotendeels werden geassocieerd met militairen (Adnan & Mubarak, 2010).

Er zijn verscheidene verschillen waaraan leiders onderscheiden kunnen worden van volgers. Leiders bezitten een aantal eigenschappen die volgers niet in zo sterke mate bezitten. Leiders zijn namelijk assertief, ambitieus, prestatiegericht, besluitvaardig, volhardend, zelfverzekerd enz. (Adnan & Mubarak, 2010).

Het gedrag dat mannen en vrouwen tonen wanneer ze een leidinggevende functie moeten uitoefenen, is gekoppeld aan twee verschillende leiderschapsstijlen, namelijk de *command control style* en de *interactive style* (Paton & Dempster, 2002). Deze stijlen kunnen worden vergeleken met de transactionele en transformationele leiderschapsstijlen.

Een leiderschapsstijl die over het algemeen als meer vrouwelijk wordt gezien is de transformationeel leiderschapsstijl (Alimo-Metcalfe, 2010). Dit werd bevestigd door Eagly & Johnson (1990), die concludeerde dat vrouwen een democratische en participatieve stijl van leiderschap aannemen (Paton & Dempster, 2002). Interactive en transformationele leiderschapsstijlen moedigen betrokkenheid en participatie aan. Daarnaast prikkelt, versterkt en moedigt deze leiderschapsstijl individuen aan om zich te engageren voor organisatie succes (Paton & Dempster, 2002). Nieuwe inzichten worden mogelijk gemaakt door het bewustzijn van problemen te vergroten of te veranderen (Adnan & Mubarak, 2010). Sommige onderzoekers gebruiken transformationeel leiderschap en charismatisch leiderschap door elkaar. Er wordt ook aangenomen dat transformationeel leiderschap meer voorkomt op hogere managementniveaus dan op lagere niveaus (Adnan & Mubarak, 2010).

Transformationele leiders hebben effectieve communicatieve vaardigheden en hebben de neiging om meer overeenstemming te bereiken over de strategische doelen van de organisatie. Ze helpen vrijwillig hun werknemers wat uiteindelijk ervoor zorgt dat de werktevredenheid onder de werknemers toeneemt (Adnan & Mubarak, 2010). Deze leiders ontwikkelen positieve relaties met hun werknemers om de prestaties van medewerkers en organisaties te verbeteren (Burke & Collins, 2001). Managers met transformationeel leiderschap moedigen werknemers aan verder te kijken dan hun eigen behoeften en zich te concentreren op de belangen van de groep in het algemeen (Burke & Collins, 2001). Transformationele leiders kunnen deze resultaten op vier verschillende manieren bekomen. Ten eerste kunnen ze charismatisch zijn voor hun werknemers en als rolmodellen dienen. Ten tweede kunnen ze werknemers overtuigen om in de missie en in de haalbaarheid ervan te geloven. Ten derde kunnen ze hun werknemers intellectueel stimuleren. Als laatste mogelijkheid kunnen ze voldoen aan de emotionele behoeften van hun werknemers (Burke & Collins, 2001).

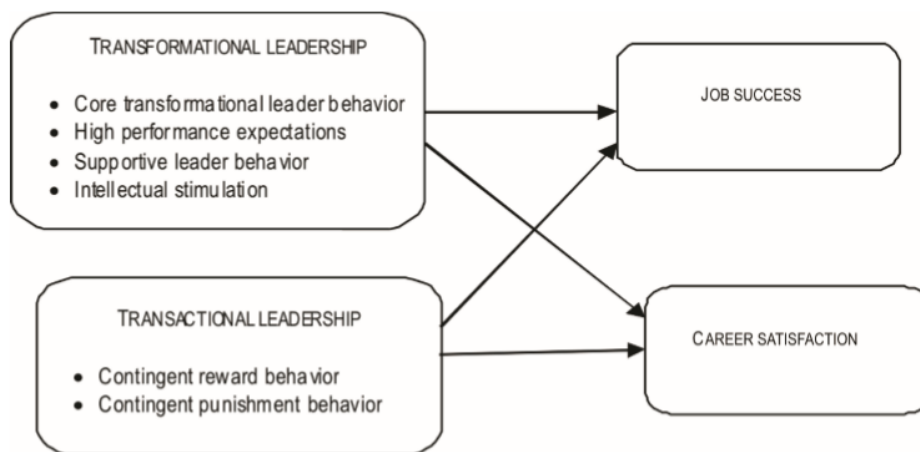
Command en transactionele leiderschapsstijlen zijn net het tegenovergestelde. Deze leiderschapsstijl leidt niet tot het prikkelen, transformeren, versterken of inspireren van mensen om zich te concentreren op de belangen van de groep of organisatie (Paton & Dempster, 2002). Bij deze leiderschapsstijl belonen de leiders hun volgers wanneer de inspanningen positief zijn en straffen ze hun volgers wanneer de inspanningen negatief zijn (Adnan & Mubarak, 2010). Omdat het transactionele leiderschap is gebaseerd op voorwaardelijk belonings- en strafgedrag, belonen supervisors de personen positief met lof of erkenning wanneer ze presteren op of boven de verwachtingen. Evenzo wordt een negatieve beloningsbenadering gebruikt in de vorm van correctie, dwang, kritiek en/of andere vormen van straf, wanneer de prestaties onder de verwachte norm liggen (Adnan & Mubarak, 2010).

Er kan besloten worden dat de transactionele leider iemand is die sterk vertrouwd op formeel gezag (Paton & Dempster, 2002). Deze leider herkent wat medewerkers uit hun werk willen halen en geeft hen beloningen wanneer ze de juiste inspanning leveren. Deze leiderschapsstijl hoort meer bij het mannelijk leiderschap. Een transformationele leider wordt gekenmerkt door pogingen te ondernemen om participatie aan te moedigen, macht te delen, energie te geven en de eigenwaarde van anderen

te verbeteren (Paton & Dempster, 2002). Deze leiderschapsstijl hoort meer bij het vrouwelijk leiderschap. Zoals afbeelding 3 verduidelijkt, kan er besloten worden dat beide stijlen leiden tot het succesvol uitvoeren van de job en tevreden zijn met hun carrière.

Wanneer er een vergelijking wordt gemaakt tussen gender en de positie van deze leiderschapsstijlen, kunnen we concluderen dat vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in het management, maar wanneer ze vertegenwoordigd zijn in het management, een hogere positie bekleden dan mannen.

Afbeelding 3: Research Model
(Adnan & Mubarak, 2010)



3. Onderzoeksmethode

Volgens Saunders et al. (2009) kunnen we onderzoek definiëren als een menselijke handeling om op een systematische manier bepaalde zaken, fenomenen of concepten uit te zoeken en met als doel de kennis te vergroten (Saunders, Philip, & Adrian, 2009).

Daarnaast verklaren Saunders et al. (2009) dat een onderzoek op twee verschillende manieren kan gebeuren, namelijk via kwantitatief onderzoek of via kwalitatief onderzoek. Kwantitatieve gegevens kunnen voorkomen in verschillende vormen. Een eerste vorm is de ruwe vorm. Dit betekent dat, voordat de gegevens verwerkt en geanalyseerd zijn, het voor de meeste mensen weinig betekenis heeft. Deze gegevens moeten eerst verwerkt en omgezet worden in informatie, om nuttig te zijn. Een tweede vorm van kwantitatieve gegevens zijn kwantitatieve gegevens zoals analysetechnieken. Dit zijn voornamelijk grafieken, tabellen en statistieken. Deze helpen ons om te verkennen, te presenteren en relaties en trends binnen onze gegevens te onderzoeken (Saunders et al., 2009).

Kwalitatieve gegevens hebben betrekking op alle niet-numerieke gegevens of gegevens die niet gekwantificeerd zijn en een product kunnen zijn van alle onderzoeksstrategieën (Saunders et al., 2009). Deze gegevens kunnen variëren van een korte lijst met antwoorden, open vragen in een online vragenlijst, complexe gegevens zoals transcripties van diepgaande interviews of volledige beleidsdocumenten.

Tabel 1: drie verschillen tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek (Saunders et al., 2009):

Kwalitatief onderzoek	Kwantitatief onderzoek
Gebaseerd op betekenissen die zijn afgeleid van getallen.	Gebaseerd op betekenissen uitgedrukt in woorden.
Verzameling resulteert in numerieke en gestandaardiseerde gegevens.	Verzameling resulteert in niet-gestandaardiseerde gegevens die een indeling in categorieën vereisen.
Analyse uitgevoerd door middel van het gebruik van diagrammen en statistieken.	Analyse uitgevoerd door het gebruik van conceptualisering.

In deze masterthesis is er geopteerd voor een kwalitatieve onderzoeksmethode aangezien strategische verandering een dynamisch fenomeen is dat voortdurend in verandering is en dus best onderzocht wordt via interviews om de huidige situatie te beoordelen.

3.1 Caseselectie

Samen met prof. dr. Frank Lambrechts en dhr. Seppe Croonen hebben we beslist om evenveel mannelijke als vrouwelijke respondenten te selecteren. Deze respondenten zijn gekozen omwille van hun leidinggevende functie die ze uitoefenen in diverse sectoren. Respondent A1, B2 en B3 zijn respondenten die uit de onderzoeker zijn persoonlijke kenniskring komen en dus direct openstonden voor een interview. Deze respondenten hebben de onderzoeker doorverwezen naar de andere respondenten waardoor er een sneeuwbaaleffect ontstaan is. De eerste drie interviews zijn afgenomen via face-to-face gesprekken. De andere drie interviews zijn afgenomen via Google Meet of Skype omwille van het verbod op fysiek contact omwille van het COVID-19 virus.

3.2 Dataverzameling

Wanneer er een kwalitatief onderzoek wordt uitgevoerd, wordt er vaak via interviews gewerkt. Saunders et al. (2007) onderscheiden twee verschillende vormen van interviews, namelijk gestructureerde interviews of diepte-interviews. Volgens Saunders et al. (2009) kunnen diepte-interviews nog verder opgesplitst worden in semigestructureerde interviews of ongestructureerde interviews.

Voor dit kwalitatief onderzoek heeft de onderzoeker gekozen voor een semigestructureerd interview aangezien dit de beste manier is om strategische veranderingen te onderzoeken. Het is een topic dat zeer actief is de dag van vandaag en het kan van interview tot interview verschillen. In Appendix A wordt het diepte-interview met de semigestructureerde vragen weergegeven.

Bij een semigestructureerd interview heeft de onderzoeker een lijst met thema's en vragen die aan bod moeten komen gedurende het interview, hoewel deze per interview kunnen verschillen. In bepaalde interviews worden er vragen weggelaten of kan de volgorde van de vragen variëren, afhankelijk van het verloop van het gesprek. Daarnaast kunnen aanvullende vragen nodig zijn om een antwoord te verkrijgen op de onderzoeksvraag, aangezien er in bepaalde organisaties andere gebeurtenissen plaatsvinden (Saunders et al., 2009).

De gegevens werden verzameld in de maanden februari en maart 2020. De eerste drie interviews zijn verlopen via face-to-face contact, maar aangezien er door het COVID-19 virus een verbod is gekomen om nog fysiek af te spreken, zijn de laatste drie interviews via Skype of Google Meet moeten doorgaan. De gemiddelde interviewtijd was 41 minuten waarbij het langste interview 61 minuten heeft geduurd en het kortste 24 minuten. Achteraf werden de interviews getranscribeerd en werd er gecodeerd.

Tabel 2 geeft het profiel van de respondenten die meededen aan het onderzoek weer. Aangezien er voor een anonieme resultaatverwerking gekozen is, hebben de respondenten een letter en cijfer toegewezen gekregen. De letter A geeft de vrouwelijke respondenten weer, terwijl de letter B de mannelijke respondenten weergeeft. Daarnaast geeft onderstaande tabel informatie weer over de leeftijd, functie en andere persoonlijke informatie die gedurende het interview meegedeeld werd.

Tabel 2: Geselecteerde respondenten

Respondent A1 is een vrouw van 51 jaar. Zij heeft ingenieur voedingsindustrieën landbouw gestudeerd en werkt als manager voor Carrefour, waardoor ze actief is in de distributiesector. Zij heeft in de eerste plaats voor haar gezin gekozen i.p.v. voor haar carrière.

Respondent A2 is een vrouw van 51 jaar. Zij heeft eerst 12 jaar als voedvrouw gewerkt. Hierna heeft zij haar masteropleiding aan de KU Leuven behaald en een doctoraatsthesis geschreven. Nu geeft ze les binnen de opleiding vroedkunde en is ze wetenschappelijk medewerker. Hierdoor is ze zowel actief in de onderwijs als in de private of openbare sector. Daarnaast werkt ze ook nog als assistent binnen de masteropleiding verpleegkunde/vroedkunde. Zij heeft haar beide interesses (vroedkunde en lesgeven) gecombineerd met elkaar wat ertoe leidt dat ze veel variatie in haar werk heeft.

Respondent A3 is een zelfstandige vrouw van 33 jaar. Ze heeft TEW gestudeerd in Diepenbeek. Zij heeft eerst ervaring opgedaan bij een onderneming om later zelf een nieuwe zaak op te richten samen met haar zussen. Dit brengt met zich mee dat ze zeer onafhankelijk is en de leiding graag op haar neemt. Ze wil dat al de medewerkers sterk betrokken zijn bij het doen en laten van de onderneming.

Respondent B1 is een man van 37 jaar. Hij heeft zichzelf moeten opwerken aangezien hij slechts een diploma als eventcoördinator had. Hij is een echte doorzetter en dit maakt hem de man die hij vandaag is. Hij heeft ervaring in zowel Nederland als België en is actief geweest in verschillende sectoren. Vandaag de dag is hij actief in de elektrosector. Een goed en sterk team is zeer belangrijk voor hem.

Respondent B2 is een man van 53 jaar. Naast de professionele kant van zijn leven, wil hij ten volle genieten van zijn leven. Hij blijft steeds zoeken naar een uitdaging om zichzelf gemotiveerd te houden. Vandaag de dag is hij actief in de sociale sector. Hij heeft een bepaald stressniveau nodig om zichzelf te kunnen uitdagen en te kunnen presteren.

Respondent B3 is een man van 57 jaar. Hij heeft handelsingenieur gestuurd met als afstudeerrichting beleidsinformatica. Hij heeft veel ervaring in verschillende sectoren opgebouwd. Vandaag is hij actief in HR-dienstverleningssector. Door zijn ervaring kan hij zich aanpassen aan de situatie en heeft hij een beter beeld van zijn sterktes en zwaktes gekregen.

3.3 Data-analyse

3.3.1 Grounded theory

Volgens Goulding (2002) is *grounded theory* vooral nuttig voor onderzoek om gedrag te voorspellen en te verklaren, waarbij de nadruk ligt op het ontwikkelen en vormen van een theorie. Aangezien het grootste deel van het bedrijfsleven gaat over het management en het gedrag van mensen, kan deze theorie gebruikt worden om een breed scala aan bedrijfs- en managementkwesties te onderzoeken, alsook welk soort strategische verandering er toegepast wordt. *Grounded theory* begint bij het verzamelen van gegevens zonder dat er eerst een theoretisch kader wordt gevormd. De eerste stap hierbij is het verkrijgen van een reeks waarnemingen die worden ontwikkeld op basis van gegevens. Vervolgens leiden deze gegevens tot voorspellingen die worden getest in verdere waarnemingen waaruit dan zal blijken of de voorspellingen al dan niet bevestigd worden (Saunders et al., 2009). Daarnaast is volgens Payne (2007) *grounded theory* de meest toepasselijkste methode om te hanteren bij onderwerpen waarover relatief nog weinig onderzoek bestaat. Aangezien er nog weinig tot geen onderzoek rond het topic of mannen een andere soort strategische verandering toepassen dan vrouwen, is *grounded theory* de geschikte methode (Payne, 2007).

De voortdurende verwijzing naar de gegevens om de theorie te ontwikkelen en te testen, wordt volgens Collis en Hussey (2003) een inductieve/ deductieve benadering genoemd. Hierbij wordt de theorie gegrond in een dergelijke voortdurende verwijzing naar de gegevens (Saunders et al., 2009).

Volgens Holton (2010) zijn er twee soorten van codering mogelijk in *grounded theory*, namelijk inhoudelijke en theoretische codering. Bij de inhoudelijke codering werkt de onderzoeker direct met de data, waarbij hij deze breekt en analyseert door middel van open codering voor het ontstaan van een kerncategorie en gerelateerde concepten om vervolgens door middel van selectieve codering theoretische saturatie te bereiken. Theoretische verzadiging wordt bereikt door een constante vergelijking van indicatoren in de gegevens om de eigenschappen en afmetingen van elke categorie (code) uit te lokken (Holton, 2007).

3.3.2 Open codering

Bij de eerste stap, namelijk open coderen, worden de gegevens die verzameld zijn, opgesplitst in conceptuele eenheden en worden ze voorzien van een label. Aan soortgelijke gegevens, zal hetzelfde label of dezelfde naam worden gegeven. De nadruk in deze *grounded theory* benadering zal liggen op het ontlenen van betekenis aan de onderzochte onderwerpen en situaties. Een eenheid van gegevens kan betrekking hebben op een paar woorden, een regel, een zin, een aantal zinnen of een hele paragraaf. Aangezien er een noodzaak is om betekenissen te begrijpen en categorieën te genereren, zal er eerst een analyse uitgevoerd worden door te kijken naar kleinere eenheden in plaats van grotere eenheden van gegevens. Dit is de reden waarom de resulterende massa aan codes vergeleken moet worden en in een bredere, gerelateerde groep of categorie geplaatst moet worden (Saunders et al., 2009). Na het coderen van één of twee transcripts, is het zinvol om een korte evaluatie uit te voeren en eventueel de labelstructuur te herzien, alvorens verder te gaan met de andere transcripts (Tubbing, 2019).

De onderzoeker maakt bij open codering gebruik van lijn-bij-lijn codering. Deze methode dwingt de onderzoeker om categorieën te verifiëren en te verzadigen, minimaliseert het ontbreken van een belangrijke categorie en zorgt voor relevantie door codes met *emergent fit* te genereren voor het inhoudelijke onderzoeksgebied (Holton, 2007). Daarnaast verzekert deze methode van codering ook de relevantie voor de opkomende theorie door de onderzoeker in staat te stellen welke richting er genomen moet worden. Hierdoor wordt er voorkomen dat de onderzoeker te selectief wordt en zich teveel richt op een specifiek probleem. Het is echter in deze eerste fase van de open codering dat de onervaren onderzoeker zich bijzonder uitgedaagd en onzeker kan voelen (Holton, 2007).

Tabel 3: Voorbeeld van open codering

Respondent B2, omschrijft zijn genderstereotypes, leiderschapsstijl en omgang met strategische verandering.

Open codering	Interview statement
Hij bezit zowel het kenmerk competitiviteit, dat vooral een mannelijk kenmerk is en stress, dat vooral een vrouwelijk kenmerk is.	In het dagelijks leven ben ik een echte strever. Ik wil altijd streven naar de beste resultaten en probeer het maximale uit alles te halen. Om deze resultaten te halen moet ik kunnen presteren. Hiervoor moet ik stress hebben.
In sommige sectoren zijn er meer mannen en in andere meer vrouwen.	Ik ben er van overtuigd dat er een bepaalde sector is waar duidelijk mannen de bovenhand hebben (metaalverwerkende sector, elektrosector) en sommige sectoren bepaalde vrouwen (zorgsector, onderwijs).
Naar een persoon toegaan op basis van hun competenties en niet op basis van hun geslacht, cultuur,	Ik beoordeel niet op man, vrouw, ras, cultuur, afkomst, Ik ga naar een persoon toe in functie van de job. Iemand die hefttruckwerk moet doen en daar iets fout in doet, ga ik op dezelfde manier benaderen. Het maakt mij niet uit of er een vrouw, man, allochtoon, Belg, jonge werknemer of oude werknemer, ... iets fout heeft gedaan. De hefttruckchauffeur heeft een bepaalde opdracht en in functie van deze taak benader ik deze persoon voor bijstellingen of geef ik hem/haar een complementje.

Beloningen niet alleen met geld, maar ook met andere dingen.

Mijn werknemers beloon ik ook af en toe, niet alleen maar met geld. Ik trakteer ze de laatste vrijdag van de maand in de bar ook op een hapje en een drankje om zo de sfeer te bewaren en ze een gevoel van waardering te geven.

Iedereen meekrijgen in de verandering om achteraf niet al te grote stappen te moeten doorvoeren.

Wanneer er verandering nodig is, ben ik de eerste om naar mijn team te kijken wat hun reactie hierop is en wat de noodzaak volgens hun is. Hoe ervaren ze bepaalde dingen en veranderingen om uiteindelijk een beslissing in groep te nemen. Daarnaast denk ik ook dat je je strategie elk jaar even onder de loep moet nemen. Hoe sneller dat je het doet, hoe sneller dat je op de maatschappij inspeelt en hoe minder pijnlijk het is voor uw werknemers. Als je het niet doet, ga je straks grote veranderingen moeten doorvoeren en hiervoor is de mens heel bang waardoor je weerstand gaat krijgen van hun. Als je een continu proces doorvoert ga je er veel meer voordelen uithalen.

Een verandering opsplitsen in kleine stappen.

Ik denk dat je heel duidelijk moet zijn als je in een verandering stapt. Je moet onmiddellijk aangeven, dit is de situatie vandaag en waar wil ik naartoe. Dat moet je ook uitleggen aan uw teamleden, hoe je ernaar toe gaat en waar je naartoe gaat. Maar ze moeten weten waar ik naartoe wil en dan gaan we dat in stapjes realiseren. Je gaat niet in ene keer een grote stap nemen. Dit gaat op geen enkel vlak, anders gaan de werknemers dit niet accepteren.

3.3.3 Selectief coderen

Strauss en Corbin (2008) suggereren dat er na een lange periode van gegevensverzameling een aantal hoofdcategorieën en gerelateerde subcategorieën ontwikkeld worden (Saunders et al., 2009). Dit wordt ook bevestigd door Holton aangezien hij beweert dat er door de constante vergelijking een kerncategorie naar boven komt (Holton, 2007).

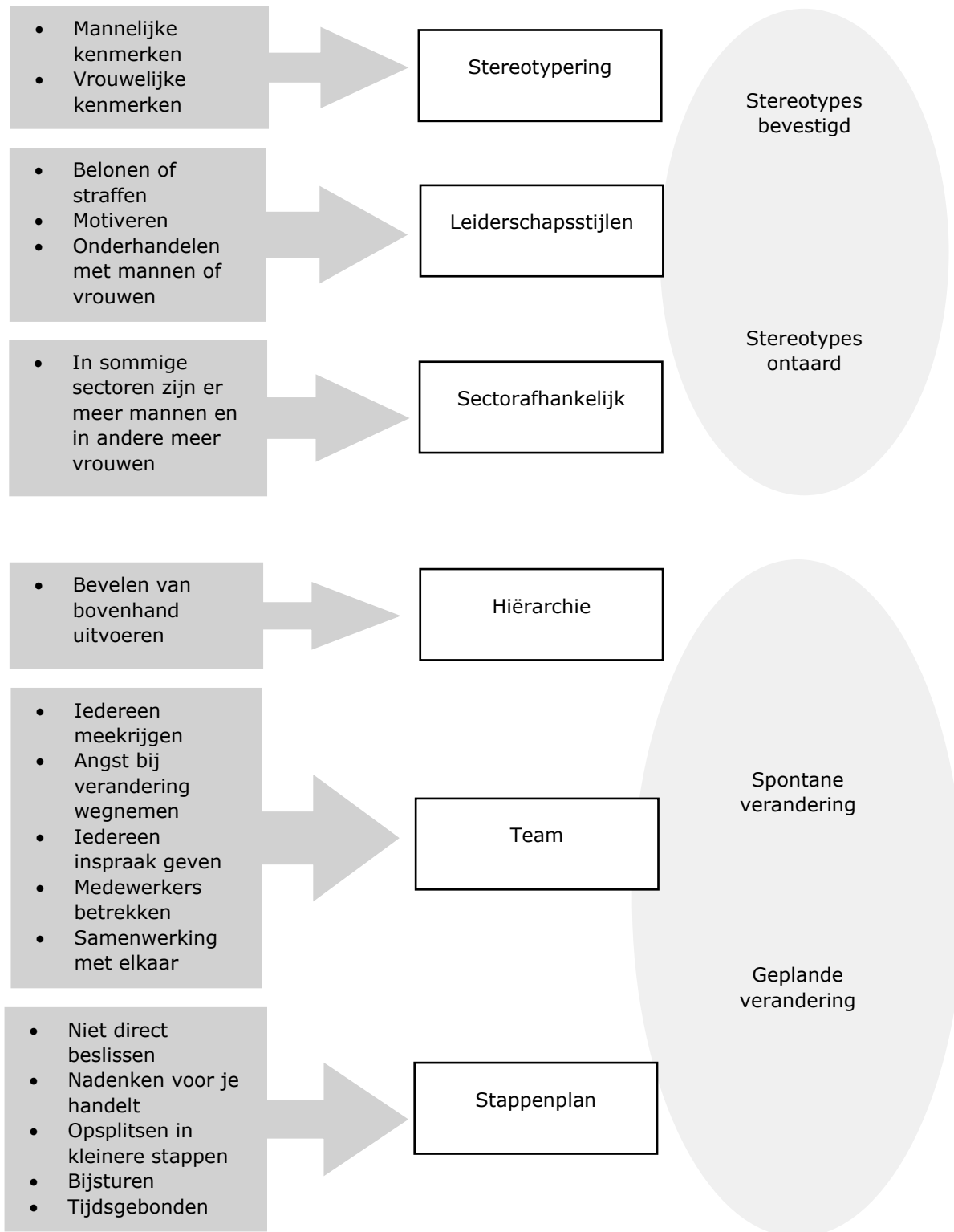
De hierop volgende fase wordt selectief coderen genoemd. Deze fase is bedoeld om hoofdcategorieën te identificeren (de kerncategorie), en hieraan de andere categorieën te relateren om een *grounded theory* te ontwikkelen. In deze fase ligt de nadruk op het herkennen en ontwikkelen van de relaties tussen de belangrijkste categorieën die uit deze *grounded theory* naar voren zijn gekomen om zo een verklarende theorie te ontwikkelen (Saunders et al., 2009).

Tabel 4: Voorbeeld van selectieve codering

Respondent B2, omschrijft zijn genderstereotypes, leiderschapsstijl en omgang met strategische verandering.

Selectieve codering	Interview statement
Stereotyperingen - mannen: dominant, competitief, stressbestendig, ... - vrouwen emotioneel, spraakzaam, sympathiek, ...	In het dagelijks leven ben ik een echte strever. Ik wil altijd streven naar de beste resultaten en probeer het maximale uit alles te halen. Om deze resultaten te halen moet ik kunnen presteren. Hiervoor moet ik stress hebben.
Sectorafhankelijk	Ik ben er van overtuigd dat er een bepaalde sector is waar duidelijk mannen de bovenhand hebben (metaalverwerkende sector, elektrosector) en sommige sectoren bepaalde vrouwen (zorgsector, onderwijs).
Leiderschapsstijlen	Ik beoordeel niet op man, vrouw, ras, cultuur, afkomst, Ik ga naar een persoon toe in functie van de job. Iemand die heftruckwerk moet doen en daar iets fout in doet, ga ik op dezelfde manier benaderen. Het maakt mij niet uit of er een vrouw, man, allochtoon, Belg, jonge werknemer of oude werknemer, ... iets fout heeft gedaan. De heftruckchauffeur heeft een bepaalde opdracht en in functie van deze taak benader ik deze persoon voor bijstellingen of geef ik hem/haar een complementje. Mijn werknemers beloon ik ook af en toe, niet alleen maar met geld. Ik trakteer ze de laatste vrijdag van de maand in de bar ook op een hapje en een drankje om zo de sfeer te bewaren en ze een gevoel van waardering te geven.
Team	Wanneer er verandering nodig is, ben ik de eerste om naar mijn team te kijken wat hun reactie hierop is en wat de noodzaak volgens hun is. Hoe ervaren ze bepaalde dingen en veranderingen om uiteindelijk een beslissing in groep te nemen. Daarnaast denk ik ook dat je strategie elk jaar even onder de loep moet nemen. Hoe sneller dat je het doet, hoe sneller dat je op de maatschappij inspeelt en hoe minder pijnlijk het is voor uw werknemers. Als je het niet doet, ga je straks grote veranderingen moeten doorvoeren en hiervoor is de mens heel bang waardoor je weerstand gaat krijgen van hun. Als je een continu proces doorvoert ga je er veel meer voordelen uithalen.
Stappenplan	Ik denk dat je heel duidelijk moet zijn als je in een verandering stapt. Je moet onmiddellijk aangeven, dit is de situatie vandaag en waar wil ik naartoe. Dat moet je ook uitleggen aan uw teamleden, hoe je ernaar toe gaat en waar je naartoe gaat. Maar ze moeten weten waar ik naartoe wil en dan gaan we dat in stapjes realiseren. Je gaat niet in ene keer een grote stap nemen. Dit gaat op geen enkel vlak, anders gaan de werknemers dit niet accepteren.

3.3.4 Samenvattende figuur





4. Resultaten

4.1 Genderstereotyperingen

In tabel 5 worden de resultaten getoond van genderstereotypes die bevestigd of niet-bevestigd zijn door de respondenten. Deze tabel geeft de zelfperceptie van de respondenten weer. Deze gegevens zijn afgeleid uit de interviewvragen die aan de respondenten gesteld werden. Wat opvalt in deze tabel, is dat de vrouwelijke respondenten veel meer genderstereotypes (die in deze masterthesis aan bod zijn gekomen en weergegeven worden in onderstaande tabel) bezitten dan de mannelijke respondenten.

Tabel 5: Genderstereotypes

Kenmerken	Respondent A1	Respondent A2	Respondent A3	Respondent B1	Respondent B2	Respondent B3
 Dominant			X		X	
Agressief						
Competitief	X	X	X	X	X	X
Onafhankelijk		X	X			X
Stressbestendig	X	X	X	X		
 Onderdanig	X	X				
Emotioneel			X			
Sympathiek	X	X	X	X	X	X
Spraakzaam	X	X	X		X	
Zachtaardig	X	X		X	X	
Nauwkeurigheid	X	X	X	X		X

Naast het feit dat de vrouwelijke respondenten veel meer stereotypes bezitten of de perceptie hebben dat ze die bezitten dan de mannelijke respondenten, kunnen er een aantal bevindingen uit deze tabel worden getrokken. Een eerste bevinding is dat er slechts één mannelijke en één vrouwelijke respondent zichzelf als een dominant persoon beschouwen, terwijl er verwacht werd dat het dominante gedrag vooral gericht ging zijn aan de mannelijke respondenten. Dit kan te wijten zijn aan het feit dat de respondenten dominantie vaak koppelen aan een slecht management en hierdoor niet altijd even eerlijk uit de hoek zijn gekomen. Ook zijn we ons er van bewust dat dominantie een negatieve connotatie met zich meebrengt, waardoor de respondenten zich eerder willen distantiëren van dit fenomeen. Dit wordt duidelijk bij respondent B1 die verklaart dat hij dominant gedrag wil vermijden omdat dit niet thuishoort wanneer je een leidinggevende functie hebt. Volgens hem moet je indien je beter resultaten wil behalen, mensen niet commanderen, maar wel als gelijke behandelen.

'Ik probeer eigenlijk mijn rol als leidinggevende of verantwoordelijke een beetje te verdienen doordat ik iedereen doorheen de hele organisatie als gelijke beschouw. Ik hou meer van een horizontale structuur in een bedrijf.'

'Je kan ook mensen boven hun eigen laten uitstijgen als je ze meer verantwoordelijk geeft en als gelijke gaat beschouwen, maar het is uiteraard ook niet de bedoeling dat een aantal individuen daar misbruik van gaan maken. Ik ben op zich iemand die vrijheid geeft, maar van de andere kant verwacht ik wel dat de job en targets behaald en gedaan worden.'

Daarnaast is het kenmerk agressief reageren op geen enkele respondent van toepassing, ondanks dat de literatuur aantoont dat dit een typisch mannelijk kenmerk is. Er moet wel rekening gehouden worden met het feit dat agressief reageren door elke respondent anders geïnterpreteerd kan worden. Voor sommige behoort vloeken al onder agressief reageren, terwijl dit voor andere helemaal niet als agressief wordt gezien. De manier waarop deze vraag aan de respondenten gesteld is kan dus in twijfel getrokken worden waardoor op deze vragen anders dan verwacht gereageerd is geweest. Daarnaast verklaren de respondenten dat het geen goede eigenschap is om als leidinggevende agressief op situaties te reageren. Er moet altijd eerst nagedacht worden vooraleer er gereageerd moet worden. In de perceptie van de respondenten wordt het kenmerk agressief reageren gekoppeld aan een slecht leiderschap en zouden ze nooit bewust agressief reageren. Volgens respondent B3 gebeurt het agressief reageren op beslissingen nog teveel in bepaalde bedrijven en is dit iets wat vermeden moet worden.

'Ik merk dikwijls in directievergaderingen dat er te snel beslist wordt. Ik vertel hen dan dat ze even moeten wachten omdat bepaalde punten nog niet genoeg zijn uitgeklaard. Je moet er een nachtje over slapen en dan pas een beslissing nemen. Je mag nooit agressief reageren op situaties, ook niet als het op beslissingen aankomt. Ik heb dat al verschillende keren moeten zeggen in mijn carrière. Ik ga nooit direct een beslissing nemen, maar ik ga eerst de voor- en nadelen t.o.v. elkaar afwegen en het even laten rusten vooraleer ik een beslissing neem.'

Uit de literatuur blijkt dat mannen competitiever ingesteld zouden zijn dan vrouwen. Toch kunnen er vraagtekens geplaatst worden bij het genderstereotype competitief. Uit onderzoek blijkt dat competitiviteit niet noodzakelijk een mannelijk kenmerk is, maar evengoed als een vrouwelijk kenmerk kan beschouwd worden binnen het management context. Vrouwelijke leidinggevend en managers moeten namelijk steeds de competitie aangaan met hun mannelijke collega's en concurrenten terwijl mannelijke leiders meer getriggerd worden om beter te presteren dan hun collega's. Daarnaast verklaren de mannelijke respondenten dat gezonde competitie er moet zijn om te presteren. Volgens hun is gezonde competitie niet schadelijk in het bedrijfsleven en zou het alleen maar tot betere resultaten leiden. Vervolgens is elke manager in een bepaalde sector tot op een bepaald niveau competitief ingesteld omdat ze anders niet zouden staan waar ze vandaag staan. Elke leider heeft namelijk de trots om iets te willen bereiken. Respondent A2 neemt waar dat ze in de mannenwereld competitief ingesteld moet zijn omdat ze anders niets kan realiseren, terwijl respondent A1 eerder de competitie zelf wil aangaan.

A2: 'Ik moet constant de competitie aangaan en als vrouw is dat niet zo makkelijk in een mannenwereld. Ik probeer in deze wereld wel altijd mezelf te blijven en te gaan voor mijn ding. Als ik erin geloof, ga ik er 200% voor.'

A1: 'Ik ben competitief ingesteld op de resultaten die ik met mijn afdeling wil behalen. Ik wil kunnen tonen dat mijn afdeling de beste is en zo de competitie aangaan met andere afdelingen. Ik vind het bijvoorbeeld leuk dat ik de minste zieke werknemers heb en de grootste omzet verwezenlijk.'

B1: 'Ik wil dat mijn afdeling, voor dewelke ik verantwoordelijkheid ben en de opdrachten die hierbij horen, goed presteren en de beste zijn.'

B2: 'In het dagelijks leven ben ik een echte strever. Ik wil altijd streven naar de beste resultaten en probeer het maximale uit alles te halen.'

Volgens de literatuur is onafhankelijk zijn een mannelijk stereotype. Uit onderzoek blijkt onafhankelijk echter eerder afhankelijk te zijn van de persoonlijkheid van de respondent waardoor het niet kan worden toegeschreven aan gender.

A1: 'Ik ben graag onafhankelijk. Een reden waarom ik mijn job nog altijd doe is omdat ik enorm zelfstandig kan werken. Ik bepaal mijn eigen uurrooster in functie van het werk en ben heel flexibel om te wisselen met werknemers wanneer ze ziek zijn. Ik heb wel graag alles zelf onder controle. Ik kan niet altijd evengoed verdragen wanneer ze mij van bovenaf commanderen.'

B1: 'Ik tracht als teamspeler te spelen. Stel je even voor dat je 4 personen aan de ene kant hebt, een koord en 4 personen aan de andere kant. De vraag is wie er gaat winnen? Als je de meerderheid meekrijgt met uw idee, staat het bijvoorbeeld 7 tegen 1. Dan gaat de ene die moeilijk doet uiteindelijk toch verliezen. Ik ben ervan overtuigd dat je alleen niets meer kan doen en dus niet onafhankelijk kan zijn.'

B3: 'Ik wil graag onafhankelijk zijn. Ik heb er ook wel altijd naar gestreefd in mijn job om niet te afhankelijk te zijn van mijn leiders, bedrijven, regels, contracten, Ik kan het beste functioneren als ik in een omgeving zit waarin ik ruimte en speelruimte heb om zaken te doen.'

Wanneer er gekeken wordt naar wie al dan niet stressbestendig is, nemen we waar dat vrouwen beter tegen stress kunnen dan mannen. Dit is een opmerkelijk feit aangezien de literatuur net het omgekeerde verklaard. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat personen in hogere functies meer stress ondervinden dan in lagere functies. Volgens respondent B2 en B3 is deze stress nodig om te kunnen presteren. De uitdaging die ze dagelijks aangaan zorgt ervoor dat ze de nodige stress ondervinden om resultaten te behalen.

B2: 'Ik moet altijd stress hebben, zonder stress kan ik niet presteren.'

B3: 'Stress moet je altijd wel wat hebben in uw job. Jij moet als leidinggevende de stress weg proberen te houden bij uw team zodat zij zonder druk kunnen presteren.'

Vervolgens wordt uit onderzoek bevestigd dat vrouwen onderdaniger zijn dan mannen. Het onderdanige heeft ook invloed op het niveau van het management waarin ze zich bevinden. Personen die hoger in het management zitten, zijn minder onderdanig dan mensen die zich op een lager niveau

bevinden. Dit is normaal aangezien ze een leidinggevende functie moeten innemen. Ze zijn graag hun eigen baas en kunnen niet altijd evengoed verdragen dat er iemand boven hun staat.

A1: 'Ik kan beter verdragen dat er een baas boven mij staat dan andere. Ik kan verdragen dat als zij A zeggen en ik B denk, dat het toch A zal zijn.'

B2: 'Ik ben totaal niet onderdanig. Ik neem graag de leiding in bepaalde zaken. In mijn functie sta ik ook aan de top aangezien ik niet altijd kan verdragen dat er iemand van bovenaf mij commandeert.'

B3: 'Ik kan het beste functioneren als ik in een omgeving zit waarin ik ruimte en speelruimte heb om zaken te doen. Ik heb niet graag wanneer iemand mij op de vingers komt tikken.'

Daarnaast komt het genderstereotype emotioneel slechts één keer voor. Dit is bij respondent A3. Dit kan verklaard worden door de reden dat zij samen met haar zussen een eigen zaak heeft opgebouwd en indien er iets niet goed gaat, het nauw aan het hart ligt.

'Ik kan af en toe wel eens emotioneel reageren wanneer het een beetje tegenvalt. Dit is niet abnormaal aangezien ik en mijn zussen heel veel tijd en werk in ons bedrijfje hebben gestoken.'

Volgens respondent B2 kan het wel eens voorkomen dat hij al eens wat emotioneler reageert. Dit kan verklaard worden door de sector waarin hij zich bevindt, namelijk de sociale sector. Hij komt af en toe in contact met emotionele verhalen en hiervoor moet hij zijn rol als leider een beetje laten vallen en meer de emotionele mens zijn.

'Ik denk dat ik wel eens af en toe emotioneel ben, maar ik ga nooit een traantje laten. Ik moet mezelf professioneel opstellen naar mijn medewerkers, maar ik kan me wel eens inleven in bepaalde scenario's.'

Op de vraag of ze door hun werknemers als sympathiek werden gevonden, wisten ze hier niet allemaal een antwoord op te geven. De respondenten dachten van wel, maar hadden het hun werknemers nooit expliciet gevraagd.

A1: 'Ik veronderstel dat ze me wel sympathiek vinden. Je hoort dat zelf natuurlijk niet hé. Maar ik merk wel dat ze respect voor me hebben en nog graag komen werken dus ik denk dat ze mij wel sympathiek vinden.'

B3: 'Ik denk dat wel. Dat zal waarschijnlijk niet bij iedereen zo zijn. Je kan niet iedereen te vriend hebben, maar ik denk dat het grootste deel van mijn medewerkers mij wel sympathiek vindt.'

Vervolgens verklaart de literatuur dat vrouwelijke leiders of managers spraakzamer zijn dan hun mannelijke tegenhangers, wat uit onderzoek bevestigd wordt. Vrouwen voegen graag dialogen, terwijl mannen liever *to the point* zijn en niet die lange conversaties willen voeren. Voor hun moet het kort en bondig zijn.

A3: 'Ik ben zeer spraakzaam. Ik moet er eigenlijk heel erg op letten dat ik ook af en toe de andere aan het woord laat. Je hebt een idee, een plan dat moet besproken worden en door het feit dat het uw plan is, ga je meer willen vertellen.'

B3: 'Ik zal altijd mijn toelichting beknopt doen. Ik zal niet die saaie, lange monologen voeren voor een groep binnen een team. Ik neem altijd wel het woord en het initiatief, maar ik zorg ook wel dat andere het initiatief krijgen. Je hebt mannen en vrouwen die het enorm kunnen uitleggen, maar daarbij vraag je u op het einde af wat ze nu net gezegd hebben. Ik ben veel meer to the point gericht.'

Volgens de literatuur wordt zachtaardigheid als vrouwelijk stereotype geponereerd, maar uit onderzoek is waargenomen dat ook mannelijke leidinggevenden en managers zichzelf kunnen percipiëren als zachtaardig omdat ze de menselijke component belangrijk vinden. Er kan dus besloten worden dat binnen een managementcontext zachtaardig niet gekoppeld kan worden aan gender, omdat leidinggevenden tegenwoordig ook steeds meer getraind worden op hun soft skills. Het is dus zo dat ze niet alleen met de cijfergegevens bezig zijn maar ook met de mensen rondom hun. Respondent A1 heeft in de eerste plaats gekozen voor haar familie i.p.v. voor haar carrière. Ze is dus altijd meer bezig geweest met de mensen rondom haar en niet zozeer met de cijfergegevens. Daarentegen heeft respondent A3 een eigen zaak opgebouwd en hiervoor heeft ze vaak harde beslissingen moeten nemen. Hierdoor kan ze niet altijd de zachtaardige aanpak hanteren. Respondent B2 bevindt zich in de sociale sector en heeft dus vaak te maken gehad met gevoelige onderwerpen die mensen al meegemaakt hebben. Hierdoor is hij soms ook al eens emotioneel (door hun verhalen) en hanteert hij ook eerder een zachtaardige aanpak.

Nauwkeurig zijn behoort alle respondenten toe, behalve respondent B2. Hij bevindt zich op hoogste managementniveau en verwacht van zijn team dat ze nauwkeurig in zijn plaats zijn. Zo kan hij zich bezighouden met andere, belangrijkere zaken.

'Mensen die het teamgebeuren hoog inschatten verwachten van hun team dat ze de nauwkeurigheid realiseren. De leider die erboven staat is minder nauwkeurig omdat hij vertrouwt op zijn team. Dus ik doe dit ook. Zo kan ik me bezig houden met andere zaken.'

Uit dit hoofdstuk blijken dus een aantal stereotypes niet overeen te komen met wat in de literatuur aangenomen wordt. Zo is het opvallend dat er geen enkele respondent vindt van zichzelf dat hij/zij agressief reageert op beslissingen en dat daarnaast alle respondenten de perceptie hebben dat ze sympathiek zijn. Dit kan te wijten zijn aan het feit dat de negatieve connotatie een rol gespeeld heeft op het verkregen antwoord.

4.2 Sector

Tabel 6: Sector

	Respondent A1	Respondent A2	Respondent A3	Respondent B1	Respondent B2	Respondent B3
Mannelijke werknemers	20%	55%	0%	90%	55%	50%
Vrouwelijke werknemers	80%	45%	100%	10%	45%	50%

In tabel 6 worden de percentages van het aantal mannelijke en vrouwelijke werknemers die actief zijn in het bedrijf weergegeven. Deze gegevens zijn bevraagd geweest tijdens het interview met de respondenten. Met deze tabel wil ik als onderzoeker aantonen dat er wel degelijk verschillen zijn in de sector waarin mannen of vrouwen zich bevinden. Vrouwen kiezen nog steeds meer voor een sector die als vrouwvriendelijk wordt beschouwd, terwijl mannen aanwezig zijn in verscheidene sectoren.

Wat opvallend is uit tabel 6, is dat in de sector van respondent A3 alleen maar vrouwen actief zijn. Dit is volgens haar te verklaren door het feit dat hun klanten liever van vrouwen modeadvies krijgen dan van mannen.

'In ons bedrijf zijn 100% vrouwen werkzaam. Dit komt door het feit dat wij vinden dat vrouwen nog altijd het beste modeadvies kunnen geven aan vrouwen. Het is niet dat we mannen niet toestaan, maar er solliciteren gewoonweg weinig mannen. We zitten echt in een vrouwenwereld. Ik denk dat in de toekomst mannen hier ook wel op hun plaats zouden zijn, maar dat is nu nog niet het geval.'

Daarnaast blijkt uit onderzoek dat de norm 50-50 (=de helft van de werknemers mannen, de andere helft vrouwen) steeds belangrijker wordt. Wanneer er vroeger vooral sprake was van *old boys clubs* willen bedrijven nu steeds meer een evenwichtig vinden tussen mannen en vrouwen.

A2: 'Als men kijkt naar hoe het vroeger was en hoe het nu is, zien we dat er wel rekening gehouden wordt om de balans in orde te krijgen. Er zijn wel nog een klein beetje meer mannen, maar je moet weten dat er vroeger bijna alleen maar mannen werkten. We zien dus duidelijk een evolutie.'

B3: 'In mijn financiële afdeling, die ik een tijdje geleden ben beginnen leiden, zaten 6 vrouwen en 1 man. Dit vond ik geen goede mix en het werkte ook niet. Ik heb dus toen extra mannen aangenomen om die mix terug in orde te brengen. Ik vind dat er een goede mix moet zijn in de organisatie.'

Daarnaast blijkt uit onderzoek dat mannen ook vaak hogere functies in het management invullen dan vrouwen. Hierbij kan er zich afgevraagd worden of dit komt door het glazen plafond dat nog steeds een aanzienlijke invloed heeft in bedrijven en waartegen vrouwen dagelijks moeten opboksen. Mannelijke leidinggevenden en managers moeten niet opboksen tegen dit glazen plafond. Zij beseffen daarnaast ook niet welke privilèges ze hebben enkel en alleen omdat ze als gender man zijn.

4.3 Leiderschapsstijl

Tabel 7: Leiderschapsstijl

	Respondent A1	Respondent A2	Respondent A3	Respondent B1	Respondent B2	Respondent B3
Transactioneel				X	X	
Transformationeel	X	X	X			X

In tabel 7 worden de resultaten van de leiderschapsstijl getoond. Deze gegevens zijn afgeleid uit de interviewvragen die aan de respondenten gesteld werden. Hieruit is gebleken dat vrouwen de transformatieele leiderschapsstijl verkiezen, terwijl de mannelijke respondenten eerder de transactionele leiderschapsstijl toepassen. Toch is respondent B3 hier de uitzondering op. Hij verklaart echter wel dat hij mensen graag een beloning geeft wanneer zij er recht op hebben. Toch wil hij liever zijn werknemers motiveren waardoor hij eerder aanleunt tegen een transformatieele stijl.

'We zijn gaan kijken naar wat de markt deze mensen betaald en we hebben bijgestuurd waar nodig is. Sommige mensen werden teveel betaald en dit hebben we ook aangegeven. Er waren ook mensen die onderbetaald werden en deze lonen hebben we dan opgetrokken. Dit is ook een soort van 'bonus', maar wel een bonus waar ze recht op hebben.'

'Ik ben hier binnen gekomen en die mensen hier waren gedemotiveerd. Ik was al de 5e CFO die hier binnenkwam in een aantal jaar. Ik heb hun vertrouwen moeten winnen. Na 3 maanden heb ik dit vertrouwen kunnen winnen en heb ik ze kunnen motiveren. Ik heb ze in het begin gezegd dat we samen voor iets gaan en ik ze zal bijsturen en aansturen waar nodig.'

Daarnaast is het opvallend dat de vrouwelijke respondenten, liever onderhandelen met mannen omdat mannen rationeler, directer en zakelijker zijn terwijl er voor mannen geen verschil zit met wie ze aan de onderhandelingstafel zitten.

A1: 'Er is een klein verschil in het omgaan met een vrouw dan met een man. Ik denk dat er bij een vrouw meer samenzwering kan zijn, omdat je zelf een vrouw bent en ze soms dingen makkelijker begrijpen als bij een man. Daarop kan je inspelen. Bij een man is dat niet. Dat gesprek is nuchterder, minder emotioneel en zakelijker.'

A3: 'Ik onderhandel liever met een man omdat mannen rationeler zijn. Mannen handelen meer rationeler terwijl vrouwen al wat meer emotioneel kunnen reageren. Dat zijn zo een beetje clichés maar mannen zijn rationeler en dat is dragelijker om mee om te gaan.'

B3: 'Naar gender, naar afkomst, naar godsdienst, ... daar kijk ik niet naar, helemaal niet zelfs. Wanneer ik naar een persoon ga, ga ik niet anders naar man of vrouw toe. Het is de persoonlijkheid waarop je je moet aanpassen.'

Door de vorige secties wordt duidelijk dat er wel degelijk verschillen zijn tussen mannelijke - en vrouwelijke leidinggevendenden en managers op een aantal vlakken. Zo blijkt uit onderzoek dat er een aantal genderstereotypingen ontaard kunnen worden. Daarnaast kan er waargenomen worden dat

mannen eerder de transactionele leiderschapsstijl verkiezen en vrouwen de transformationele stijl opteren. Nu kan er zich afgevraagd worden of deze genderverschillen en verschillen in leiderschapsstijl een invloed hebben wanneer het op strategische verandering aankomt.

4.4 Strategische verandering

Uit de interviews met de respondenten is gebleken dat zij gedurende hun loopbaan al allemaal met strategische verandering te maken hebben gehad. Het type verandering dat toegepast wordt, hangt af van de verandering die nu net doorgevoerd moet worden. Indien het gaat om een verandering die onmiddellijk moet gebeuren, is er vaak de tijd niet om lang na te denken over de verandering vooraleer er een beslissing gemaakt wordt.

A2: 'Ik heb de tijd meestal niet om lang na te denken over een bepaalde verandering.'

A3: 'Als er belangrijke veranderingen moeten plaatsvinden, moet je daar snel op schakelen.'

B1: 'Wanneer er een verandering snel moet doorgevoerd worden, moet je onmiddellijk met de mensen die hinder of veranderingen gaan ondervinden, rond de tafel zitten. Iedereen krijgt zijn inspraak maar na deze vergadering moet de beslissing genomen zijn.'

Gaat het daarentegen om een grotere strategische verandering, verklaren zowel de mannelijke als de vrouwelijke respondenten dat ze het vaakst via een stappenplan werken. Zo aanvaarden hun werknemers de verandering sneller. Wanneer je telkens kleinere stapjes neemt, ondervinden ze niet al te veel hinder hiervan. Zo kan je uiteindelijk de grotere veranderingen bereiken zonder dat er moeilijk gedaan wordt of werknemers tegendraads gaan doen.

A3: 'Ik werk via een stappenplan. Ik en mijn zussen bespreken eerst alles en stellen dan een plan op waar we in de toekomst willen staan. Er kan natuurlijk wel altijd bijgestuurd worden waar nodig is, maar we proberen ons toch zoveel mogelijk aan het plan te houden.'

B1: 'Ik stel een stappenplan op. Dat stappenplan wordt dan met duidelijke taken voor elke persoon opgesteld en dan worden deze personen daar zo snel mogelijk van op de hoogte gebracht en bijgestuurd waar nodig zodat de hele organisatie kan doorgaan naar de volgende stap.'

Wanneer er strategische veranderingen doorgevoerd worden, is vooral voor de mannelijke respondenten het team enorm belangrijk. Zonder een sterk team kan je geen verandering doorvoeren. Je moet iedereen meekrijgen wanneer er een verandering plaatsvindt en de schrik om te veranderen wegnemen.

B1: 'Als organisatie moet je kunnen omgaan met degene die moeilijk doet en moet je kijken hoe je die ene koppige persoon toch probeert te overtuigen. Er zijn organisaties waarbij het enige tijd duurt om deze persoon te overtuigen, maar op een gegeven moment zal dat wel lukken. Mensen hebben per definitie schrik van verandering, maar je moet die schrik wegnemen. Je moet het perspectief en einddoel uitleggen zonder dingen te verzwijgen. Je moet iedereen meekrijgen of het lukt niet.'

Voor de vrouwelijke respondenten is het teamgebeuren minder belangrijk. Zij hechten meer aandacht aan de hiërarchie in een organisatie. Wanneer er beslissingen genomen moeten worden en deze van een hoger managementniveau afkomstig zijn, moeten deze beslissingen gewoon uitgevoerd worden. Dit wordt bevestigd door respondent A1 en A2. Volgens hun moet je het gewoon uitvoeren wanneer het van bovenhand komt, ook als je het niet eens bent met de verandering.

A1: 'Als het van bovenhand komt moet je het gewoon doen en het door communiceren tegen uw werknemers die dit dan moeten uitvoeren. Ik doe dit onmiddellijk omdat ik het toch moet doen. Waarom zou ik er dan tegenin gaan?'

A2: 'Wanneer er strategisch veranderingen doorgevoerd moeten worden en hierover beslist moet worden, hebben directieteams of groepsbesturen hier lang over nagedacht. Zij maken de beslissing en geven ze dan door aan ons. Indien ik het niet eens ben moet de beslissing, ga ik hun hierover wel eens aanspreken, maar uiteindelijk zal de verandering toch doorgevoerd moeten worden.'

Uit de interviews met de respondenten is gebleken dat elke leidinggevende en manager in zijn loopbaan al met strategische verandering te maken heeft gehad. Wanneer het gaat om kleine veranderingen, hebben ze meestal de tijd niet om een stappenplan op te stellen. Gaat het daarentegen om grotere veranderingen, gebruiken zowel de mannelijke als vrouwelijke een stappenplan. Het enige verschil zit in het feit dat mannen hun team betrekken in de strategische verandering, terwijl vrouwen meer aandacht hechten aan de hiërarchie die zich in het bedrijf bevindt.

5. Bevindingen en conclusie

Uit dit onderzoek kunnen een aantal bevindingen worden getrokken. Allereerst zijn er een aantal bevindingen over de genderstereotypes. De eerste bevinding hierbij kan worden afgeleid uit tabel 5 (genderstereotypes per respondent). Hieruit blijkt dat de stereotypes i.v.m. gender, ontaard en ontkracht kunnen worden, aangezien mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden en managers verschillende genderstereotypes gemeenschappelijk hebben. Er kan dus verondersteld worden dat de resultaten uit de literatuur niet altijd aan een specifieke genderidentiteit gekoppeld kan worden. Zo is het opvallend dat er geen enkele respondent vindt van zichzelf dat hij/zij agressief reageert op beslissingen en dat daarnaast alle respondenten de perceptie hebben dat ze sympathiek zijn. Dit kan te wijten zijn aan het feit dat de negatieve connotatie een rol gespeeld heeft op het verkregen antwoord. Enkel respondent B3 heeft een uitleg gegeven aan het niet agressief reageren. Volgens hem gebeurt dit nog teveel in bedrijven en is dit iets wat goede leidinggevenden en managers ten alle tijden moeten vermijden. Daarnaast is het nog opvallend dat het soms makkelijker gaat bij vrouwelijke leidinggevenden en managers om emoties te tonen terwijl dit bij mannelijke leidinggevenden en managers eerder als een zwakte wordt gezien. Toch geeft respondent B2 toe dat hij zich soms al eens emotioneel kan opstellen. Dit blijkt wel het resultaat te zijn van de sector waarin hij zich bevindt (sociale sector). Hij moet zich soms al eens emotioneel opstellen, maar gaat nooit een traantje laten. Zo zie je maar dat personen nog teveel bezig zijn met wat mensen rondom van hun verwachten en niet altijd hun ware aard durven tonen. Emotioneel zijn hoort niet thuis in de harde mannenwereld wat natuurlijk te belachelijk voor woorden is. Emoties zijn de drijvende kracht achter alles, maar toch is emotioneel zijn iets wat een negatieve gevoelswaarde heeft. Vervolgens kan uit tabel 5 nog geconcludeerd worden dat leidinggevenden in hogere functies meer stress ondervinden en deze stress ook echt nodig achten te hebben om te kunnen presteren. Zonder stress is hun job niet uitdagend genoeg en zouden ze liever een andere, uitdagendere job, uitoefenen. Verder kan men uit tabel 5 nog besluiten dat het genderstereotype zachtaardig niet aan gender gekoppeld kan worden binnen een management context. Dit kan verschillende redenen hebben. Tegenwoordig is het zo dat leidinggevenden getraind worden op hun *soft- en people skills*. Dit kan verklaren waarom de meeste respondenten zichzelf percipiëren als een menselijke leider. De respondenten die zachtaardig reageren, zijn meer met de mensen rondom hun bezig dan met de cijfergegevens. Bovendien zijn vrouwelijke leidinggevenden en managers eerder van nature verzorgend waardoor ze meer soft skills bezitten. Volgens Green & Cassell (1996) willen vrouwen deze verzorgende rollen op hun nemen, in plaats van carrière te maken en in de top van de leidinggevenden te zitten (Green & Cassell, 1996). Dit wordt bevestigd door respondent A1 en kan gekoppeld worden aan de eerste theorie (om het gebrek aan vertegenwoordiging van vrouwen in het management te verklaren), namelijk *the person-centred of gender-centred approach*. Tot slot voelen vrouwen, volgens Linstead et al. (2015), zich ongemakkelijk bij de mannelijkheid van het management omdat ze geen aansluiting vinden met de waarden: extreem competitief, bureaucratische onpersoonlijkheid en intimiteit (Linstead et al., 2005). Toch blijkt uit onderzoek dat vrouwen liever onderhandelen met mannen omdat mannen rationeler, directer en zakelijker zijn terwijl er voor mannen geen verschil is met wie ze aan de onderhandelingstafel zitten.

De volgende bevindingen die uit deze masterthesis getrokken kunnen worden zijn bevindingen over de sector en ondervertegenwoordiging van vrouwen in het management. Wanneer er gekeken wordt naar tabel 6, die de percentages van werkende leidinggevenden en managers in een sector weergeeft, nemen we waar dat de verhouding tussen mannen en vrouwen in het bedrijf vooral sectorafhankelijk is. Uit de resultaten nemen we nog steeds een ondervertegenwoordiging van vrouwen in bepaalde sectoren waar (waaronder de elektrosector) en kunnen we ervan uitgaan dat gender nog steeds een bepaalde invloed heeft. Nog steeds zijn er teveel vooroordelen over vrouwen in het management waar we van moeten afstappen. Vrouwen kiezen nog steeds eerder voor sectoren die als vrouwvriendelijke worden beschouwd waaronder zachte beroepen (zoals de modesector). Hoe langer dit in stand wordt gehouden, hoe langer de stereotypes in het leven zullen blijven. Wat wel opvallend is, is dat vrouwelijke waardes steeds meer en meer optreden. Denk maar aan het genderkenmerk 'zachtaardig' die ook mannelijke leidinggevenden en managers bezitten. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat mannen vaak hogere functies in het management invullen dan vrouwen. Hierbij kan er zich afgevraagd worden of dit komt door het glazen plafond waartegen vrouwen nog steeds moeten opboksen. De mannelijke leidinggevenden en managers zijn zichzelf niet bewust van het feit dat ze onbewust privilèges hebben in het management. Zij worden nooit in vraag gesteld enkel en alleen omdat ze een man zijn. Zij moeten misschien eens op een andere manier naar hun vrouwelijke collega's gaan kijken en beseffen dat zij, als man, het echt wel goed hebben. Er kan dus geconcludeerd worden dat de ondervertegenwoordiging van vrouwen in het management nog steeds aanwezig is, maar dat er wel verbetering op komst is.

Ten derde kunnen er een aantal bevindingen over de leiderschapstijl worden afgeleid. Deze bevindingen worden afgeleid uit tabel 7, die de twee verschillende leiderschapstijlen per respondent weergeeft. De stereotypes die in de literatuur aan bod zijn gekomen (vrouwelijke leidinggevenden en managers verkiezen eerder de transformatieel leiderschapstijl en mannelijke leidinggevenden en managers opteren eerder de transactioneel leiderschapstijl), worden bevestigd uit onderzoek. Er is echter één respondent, namelijk B3, die de uitzondering op de regel is. Hij is de CFO van een bedrijf en is dus genoodzaakt om ervoor te zorgen dat de cijfers correct zijn op het einde van de maand. Hiervoor kan hij ook niet altijd beloningen uitkeren of mensen straffen, maar opteert hij eerder de transformatieel leiderschapstijl. Hij moet mensen zodanig motiveren en aanmoedigen zodat de cijfers op het einde van de maand gunstig zijn. Daarnaast is het opvallend dat de vrouwelijke leidinggevenden en managers verklaren dat ze liever met mannelijke collega's aan de onderhandelingstafel zitten omdat ze rationeler, directer en zakelijker zijn. Dit is weer maar eens het bewijs dat de stereotypering in het gedrag van de mensen is gekropen. Er is uit dit onderzoek namelijk geen bewijs dat mannen effectief rationeler, directer en zakelijker overkomen dan hun vrouwelijke tegenhangers. De mannelijke respondenten verklaren echter dat er voor hun geen verschil zit in het feit met welk gender ze onderhandelen. Het is de persoonlijkheid die telt. Ze hebben namelijk niet het gevoel dat er een verschil is met hun vrouwelijke tegenhangers. Dit is iets wat in vraag getrokken kan worden aangezien mannen zich weeral niet bewust zijn van het feit dat ze privilèges hebben. Wat wel blijkt uit onderzoek, is dat vrouwen tijdens onderhandelingen wel nog moeten opboksen tegen de mannelijke concurrentie. Het is dus een duidelijke reactie dat het vrouwelijke minder slagkracht heeft. Dit is het resultaat van de mannelijke hegemonie dat staat voor het overwicht dat iemand op iemand anders heeft.

Tot slot zijn er nog bevindingen over hoe de respondenten met strategische veranderingen omgaan. Volgens de literatuur *verschillen the planned change theorie en the emergent change theorie* aanzienlijk. Toch benadrukken beiden dat de bereidheid van medewerkers om een verandering door te voeren cruciaal is (Tummers, 2011). Dit wordt uit onderzoek bevestigd. Wanneer er bepaalde personen zijn die niet mee willen veranderen, moet je ze meekrijgen door ervoor te zorgen dat de meerderheid in je team mee is. Deze zullen de andere personen dan ook overtuigen. Het teamgebeuren is iets waar mannen het meeste aandacht aan hechten. Zij betrekken in hun beslissingen meer hun team dan hun vrouwelijke tegenhangers. Voor de mannelijke leidinggevenden en managers is het duidelijk dat je niets zonder een sterk team kan. Daarnaast zijn volgens Linstead et al. (2015) mannen voortdurend op de hoogte van iemand zijn positie in de hiërarchie (Linstead et al., 2005). Toch blijkt uit onderzoek dat de mannelijke respondenten hier minder aandacht aan hechten aangezien mannen vaker aan de top van het management en niet moeten opboksen tegen een eventueel glazen plafond dat er zich in het bedrijf bevindt. Vrouwen hechten wel meer aandacht aan de hiërarchie. Wanneer personen boven hun iets zeggen, voeren ze dit direct uit. Dit komt omdat zij wel nog steeds moeten opboksen tegen allerlei vooroordelen die er over hun zijn en niet altijd even eerlijk worden behandeld wanneer het op doorgroeimogelijkheden aankomt. Verder moet volgens Nooij (2015) verandering gezien worden als een leertraject. Er moet namelijk geaccepteerd worden dat men geregeld drie stappen vooruit zet en vervolgens één stap terug achteruit (Nooij, 2015). Een stappenplan opstellen is dus zeer belangrijk in situaties wanneer er strategische verandering doorgevoerd moeten worden. Uit onderzoek blijkt dat de respondenten gebruik maken van een stappenplan wanneer ze een verandering doorvoeren. De geplande of episodische verandering treed dus op tijdens periodes wanneer organisaties zich verwijderen van hun evenwichtsomstandigheden en een verandering gaan plannen (Weick & Quinn, 1999). Naarmate de tijd vordert, moeten veranderingen doorlopend, evoluerend en cumulatief zijn. Deze veranderingen moeten worden gesitueerd en gelegen in voortdurende verbetering van werkprocessen (Weick & Quinn, 1999).

Er kan een antwoord geboden worden op de centrale onderzoeksvraag of mannen een andere soort strategische verandering gaan toepassen dan vrouwen? Er kan geconcludeerd worden dat zowel mannen als vrouwen in het begin beide de geplande verandering gebruiken, maar naarmate de tijd vordert ze moeten overschakelen in een traject waar er spontaan veranderd moet worden en spontane verandering dus ontstaat. Uit deze beperkte studie kunnen we afleiden dat mogelijks mannelijke leiders hun team vooral in de verandering betrekken, terwijl vrouwelijke leiders eerder aandacht hechten aan de hiërarchie. Het is dus niet zo dat mannelijke leiders door hun transactionele leiderschapstijl op een andere manier strategische veranderingen gaan toepassen dan vrouwen.

Het is dus duidelijk dat uit dit onderzoek blijkt dat strategische verandering en gender niet al te veel invloed op elkaar hebben. Vrouwen hechten wel meer aandacht aan de hiërarchie terwijl mannen meer hun team betrekken in het veranderingsproces. Dit is te verklaren door het feit dat vrouwen vandaag de dag nog steeds moeten opboksen tegen de vooroordelen die er over hun zijn. We moeten onszelf allemaal eens de vraag stellen of we wel goed bezig zijn in onze arbeidsmarkt. Moeten we niet minder naar gender gaan kijken en ons meer bezig houden met wat er echt belangrijk is? Stereotypes zullen altijd in onze maatschappij aanwezig blijven, maar de vraag is welke invloed ze in de toekomst zullen hebben.

6. Beperkingen en aanvullend onderzoek

Gedurende de periode dat het onderzoek uitgevoerd werd, werd de onderzoeker door de respondenten verteld dat dit onderwerp als een moeilijk en gevoelig beschouwd wordt. Hierdoor kunnen de resultaten lichtjes afwijken van de realiteit aangezien de kans bestaat dat de respondenten niet in elke situatie even eerlijk uit de hoek gekomen zijn.

Daarnaast is dit onderzoek niet representatief aangezien er in verschillende sectoren een interview is uitgevoerd. Aanvullend onderzoek per sector kan dus nodig zijn om betere resultaten te verkrijgen. Daarnaast kan er ook onderzocht worden of genderstereotypering een rol speelt in de keuze om in een bepaalde sector actief te zijn waar voornamelijk mannen of vrouwen werken. Vervolgens kan dit onderzoek nog eens op een grotere schaal uitgevoerd worden om een gedetailleerder beeld te verkrijgen.

Tot slot kan er nog verder onderzoek uitgevoerd worden naar de genderstereotypes en hiermee verbanden gezocht worden met de sector, functie, leiderschapstijl,

Referentielijst

- Adnan, R., & Mubarak, H. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *1*(1), 29-38.
- Alimo-Metcalfe, B. (2010). An investigation of female and male constructs of leadership and empowerment. *Gender in Management: An International Journal*, *25*(8), 640-648.
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2016). On the Receiving End. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *42*(2), 182-206.
- Beer, M., & Nohria, N. (2003). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 133-141.
- Billing, Y. D. (2011). Are Women in Management Victims of the Phantom of the Male Norm? *Gender, Work & Organization*, *18*(3), 298-317.
- Burke, S., & Collins, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, *16*(5), 244-257.
- Coates, J. (2015). *Women, Men and Language (Routledge Linguistics Classics) (3de editie)*. Third Avenue, New York: Routledge.
- Diekman, A. B., & Eagly, A. H. (2016). Stereotypes as Dynamic Constructs: Women and Men of the Past, Present, and Future. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *26*(10), 1171-1188.
- Green, E., & Cassell, C. (1996). Women managers, gendered cultural processes and organizational change, *3*, 168-178.
- Holton, J. A. (2007). The Coding Process and Its Challenges. In *The SAGE Handbook of Grounded Theory* (pp. 265-289).
- Linstead, S., Linstead, A., & Brewis, J. (2005). Gender in change: gendering change. *Journal of Organizational Change Management*, *18*(6), 542-560.
- Lueptow, L. B., Garovich, L., & Lueptow, M. B. (1995). The persistence of gender stereotypes in the face of changing sex roles: evidence contrary to the sociocultural model. *Ethology and Sociobiology*, *16*(6), 509-530.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2008). Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice. *Business Ethics*, *87*, 71-89.
- Merens, A. (2012). Vetrekken vrouwen sneller uit topfuncties dan mannen? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 186-201.
- Nooij, W. (2015, 31 augustus). Change management: uitleg & tips. Geraadpleegd van <https://www.vavia.nl/verandermanagement/change-management/>
- Oakland, J. S., & Tanner, S. (2007). Successful Change Management. *Total Quality Management & Business Excellence*, *18*(1-2), 1-19.

- Paton, R., & Dempster, L. (2002). Managing Change from a Gender Perspective. *European Management Journal*, 20, 539-548.
- Payne, S (2007), Grounded theory. in E Lyons & A Coyle (eds), *Analysing qualitative data in psychology*. Sage, London, pp. 65-86.
- Rindfleish, J., & Sheridan, A. (2003). No change from within: senior women managers' response to gendered organizational structures. *Women in Management Review*, 18(6), 299-310.
- Saunders, M., Philip, L., & Adrian, T. (2009). *Research methods for business students*. 5, 649.
- Tewerkstelling per sector. (2020).
- Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Tubbing, L. (2019). Hoe interviews te coderen. Geraadpleegd van <https://deafstudeerconsultant.nl/hoe-interviews-te-coderen/>
- Tummers, L. (2011). Explaining the willingness of public professionals to implement new policies: a policy alienation framework. *International Review of Administrative Sciences*, 77(3), 555-581.
- Wauters, W. M. (2016, 15 maart). Wees voorbereid: genderquota in de raad van bestuur van genoteerde vennootschappen | Eubelius. Geraadpleegd van <https://www.eubelius.com/nl/nieuws/wees-voorbereid-genderquota-in-de-raad-van-bestuur-van-genoteerde-vennootschappen>
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annu.Rev.Psychol*, 50, 361-386.

Appendix A. Interviewleidraad

A.1.1 Inleiding interview

In het kader van mijn masterthesis voor de opleiding Handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt, onderzoek ik (onder begeleiding van prof. dr. Frank Lambrechts en dhr. Seppe Croonen) hoe gender strategische verandering beïnvloedt. Meer specifiek is het doel van dit onderzoek om na te gaan of er een verschil is tussen mannen en vrouwen in het toepassen van strategische veranderingen. Met dit onderzoek wil ik aantonen waar de verschillen zitten tussen mannen en vrouwen op vlak van strategische verandering en of dit wordt beïnvloed door het type leiderschapstijl dat ze toepassen.

Het interview zal ongeveer één uur in beslag nemen. Ik verzeker een anonieme resultaatverwerking in mijn masterthesis en de inhoud van het interview zal volgens academische standaarden en op een vertrouwelijke manier worden behandeld.

A.1.2 Interviewvragen

- 1) Kan u wat meer vertellen over uzelf?
 - Hoe oud bent u?
 - Wat hebt u gestudeerd?
 - Hoe is uw carrière verlopen, waar heeft u overal gewerkt?
 - Welke functies hebt u ingenomen op deze werkplekken?
 - Wat is uw huidige functie?
- 2) Welke kenmerken kan u toeschrijven aan uzelf?
- 3) Hoe staat u tegenover volgende woorden?
 - Zien werknemers u als een dominant iemand?
 - Zien werknemers u als een emotioneel iemand?
 - Toont u uw emoties ook op de werkvloer of probeert u dit te beperken?
 - Bent u een spraakzaam iemand?
 - Bent u hier anders in in het dagelijks leven als het bedrijfsleven?
 - Bent u agressief in het nemen van beslissingen?
 - Neemt u een beslissing direct of denkt u hier enige tijd over na?
 - Bent u competitief ingesteld?
 - Wilt u streven naar de beste resultaten?
 - Is dat ook zo in uw dagelijks leven?
 - Bent u graag onafhankelijk van anderen?
 - Hanteert u eerder een zachtaardig aanpak wanneer het op beslissingen aankomt?
 - Zien werknemers u als een sympathiek iemand?
 - Deze vraag kan misschien raar overkomen, maar misschien bent u in het bedrijfsleven eerder een hard iemand omdat uw job dit van u verwacht?
 - Bent u zelf onderdanig? Of neemt u graag de leiding in bepaalde zaken?
 - Hoe gaat u om met stress? Bent u stressbestendig?
 - Hecht u veel aandacht aan nauwkeurigheid?

- 4) Hoeveel is het percentage mannelijke en vrouwelijke werknemers dat in uw bedrijf actief is?
 - Indien er een duidelijk verschil is, waaraan ligt dit volgens u?
 - Ligt dit aan de sector?
 - Is er volgens u een andere reden?
- 5) Welke functies nemen de mannelijke collega's in bij uw bedrijf en welke de vrouwelijke collega's?
 - Indien er een duidelijk verschil in functies is
 - Hoe komt dit volgens u?
- 6) Vind u zelf dat er een verschil is tussen mannelijke en vrouwelijke collega's op de werkvloer?
 - Gaat u anders om met mannelijke als vrouwelijke collega's?
 - Vindt u eventueel dat mannelijke of vrouwelijke leiders, waarmee u al in contact bent gekomen, op een andere manier beslissingen nemen?
- 7) Onderhandelt u liever met mannen of met vrouwen?
 - Waarom is dit zo?

Het is algemeen geweten dat iedere organisatie (groot of klein) ooit te maken gaat hebben of te maken gehad heeft met strategische verandering. Volgens de literatuur is strategische verandering het proces van het voortdurend vernieuwen van de richting, structuur en mogelijkheden van een organisatie om te voorzien in de steeds veranderende behoeften van externe en interne klanten.

- 8) Als u merkt dat verandering nodig is, wat is uw reactie daarop?
- 9) Wanneer er strategische veranderingen voorkomen, stelt u dan een bepaald stappenplan op of laat u het op u afkomen?
 - Neemt u een proactieve houding aan of neemt u zelf niet het initiatief?
 - Werkt u eventueel met een stappenplan?
- 10) Merkt u dat leidinggevendenden boven of onder u, op een andere manier omgaan met strategische verandering als u?
 - Gaan mensen er op een andere manier mee om als uzelf?
 - Heeft dit te maken met de hogere/lagere functie die deze mensen hebben volgens u?
 - Hoe ga je ermee om als ze het op een andere manier zien als u? Gaat u ertegen in of gaat u een gulde middenweg tegemoet willen komen?
- 11) Kan u eventueel zelf een aantal voorbeelden bedenken wanneer u met strategische veranderingen te maken heeft gehad en hoe u daarmee bent omgegaan?
 - Kan u eventueel een aantal praktijkvoorbeelden aanhalen in uw huidige of vroegere jobs toen u met strategische verandering te maken heeft gehad? Hoe heeft u dat toen aangepakt? Heeft u bepaalde veranderingen anders aangepakt als bij uw vorige functies?
- 12) Op welke manier denkt u dat deze veranderingen invloed hebben gehad op uw werknemers en uw hele organisatie?

Wanneer het op leidinggeven aankomt, zijn er een aantal soorten leiderschapsstijlen. In mijn masterthesis focus ik mij vooral op de transformationele en transactionele leiderschapsstijl.

- 13) Op welke manieren probeert u een team/werknemers te motiveren?
 - Beloont u werknemers wanneer ze iets goed gedaan hebben?
 - Indien ja, op welke manier?

- Straft u werknemers wanneer ze iets slecht gedaan hebben?
 - Indien ja, op welke manier?
- 14) Wanneer u ziet dat een werknemer een probleem heeft, gaat uzelf hem dan benaderen of wacht u tot hij/zij hulp zoekt?
- 15) Moet u uw werknemers vaak aanmoedigen en inspireren?
- Of is er veel zelfmotivatie door de werknemers?
- 16) Hoe denkt u dat deze werknemers u zien? Zien ze u als hun leider?
- 17) Mogen werknemers hun werk uitvoeren op hun eigen manier? Of moeten ze hun werk doen volgens bepaalde regels?
- Hebben de werknemers autonomie? Indien ja, in welke mate?
- 18) Ondervindt u soms situaties waaronder u uw leiderschapsstijl moet aanpassen?
- Zo ja, kunt u hiervan een voorbeeld geven?
- 19) Denkt u dat uw manier van leidinggeven een positieve invloed heeft op de prestaties?