



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Mannelijke vs. vrouwelijke CEOs: Zijn er verschillen in waardenhiërarchie?

Catho Claeys

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting
accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Ine UMANS

BEGELEIDER :

De heer Hans DE DECKER



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

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

2021
2022



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Mannelijke vs. vrouwelijke CEOs: Zijn er verschillen in waardenhiërarchie?

Catho Claeys

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Ine UMANS

BEGELEIDER :

De heer Hans DE DECKER

Woord vooraf

Deze masterproef werd geschreven in het kader van de opleiding Handelswetenschappen, met als afstudeerrichting Accountancy, Financiering en Fiscaliteit. Dit werk vormt het sluitstuk van mijn opleiding en zal onderzoeken of verschillen in waardenhiërarchieën de verschillen in leiderschapstijl tussen Belgische mannelijke en vrouwelijke CEO's kan verklaren. Ik heb dit onderwerp gekozen omdat de combinatie van enerzijds het bedrijfskundige aspect en anderzijds het psychologische aspect me meteen intrigeerde. De opportuniteit om me te verdiepen in dit onderwerp heb ik dan ook beleefd als een leerrijke en interessante ervaring. Naast dit inhoudelijk aspect, heb ik ook veel bijgeleerd over hoe je op zelfstandige wijze een onderzoek tot een goed einde brengt. Dit is een skill die in de toekomst nog van pas zal komen.

Graag zou ik enkele mensen willen bedanken, zonder wiens hulp deze thesis niet tot stand kon komen. Eerst en vooral breng ik graag dank uit aan mijn twee promotoren, Prof. Dr. Ine Umans en Dhr. Hans De Decker, voor hun goede feedback en om me richting te geven op momenten dat ik het nodig had.

Tevens zou ik in het bijzonder graag Dhr. Hans De Decker willen bedanken voor het ter beschikking stellen van zijn uitgebreide dataset.

Tenslotte wil ik graag mijn familie en vrienden bedanken. Ze stonden klaar met een luisterend oor en empathie op momenten dat het niet zo vlot liep. Zonder hun onvoorwaardelijke steun zou ik deze thesis niet hebben kunnen verwezenlijken.

Catho Claeys
Master in de Handelswetenschappen
Universiteit Hasselt, juni 2022

Samenvatting

Al jarenlang worden hoge managementfuncties ingenomen door mannen. Echter, er komt verandering in het huidige ondernemerslandschap. Steeds meer vrouwen komen in hoge leidinggevende functies terecht. Onderzoek toont aan dat vrouwen een bedrijf op een andere manier aansturen dan mannen dat doen. De stijging van het aantal vrouwen in hoge managementposities kan dus een impact hebben op de vandaag heersende managementstijl, die vooral beïnvloed wordt door mannelijke waarden. Ondanks deze nieuwe tendens werpt reeds bestaande literatuur niet genoeg licht op de vrouwelijke manier van leiding geven. Daarom is het van belang meer onderzoek te voeren naar de verschillen in leiderschapsstijl tussen genders en naar de factoren die dit kunnen veroorzaken. Dit onderzoek zal hieraan bijdragen door te onderzoeken of verschillen in waarden, en meer specifiek waardenhiërarchieën, een mogelijke oorzaak van deze genderverschillen kunnen zijn. De onderzoeksvraag luidt dan ook als volgt: *Kan het verschil in leiderschapsstijl tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevers verklaard worden door verschillen in de waardenhiërarchie?* De keuze om waardenhiërarchieën onder de loep te nemen, komt voort uit het feit dat waarden alsmaar belangrijker worden in de bedrijfswereeld. Zo blijkt dat waarden gedrag, motivatie en toewijding kunnen sturen. Dit kan op zijn beurt de bedrijfsprestaties beïnvloeden. Waarden kunnen dus aanzienlijk interfereren met het bedrijfsleven.

Waarden worden gedefinieerd als de transsituatiele doelen die in het leven van een persoon of groep als leidende beginsels worden gezien. Elk individu vormt zijn eigen hiërarchie wat betreft het belang dat hij of zij hecht aan elk van deze transsituatiele doelen. Gezien de subjectieve aard van waarden is het niet vanzelfsprekend een vergelijking te maken tussen waardenhiërarchieën van mannen en vrouwen. De waardentheorie van Schwartz biedt hiervoor een oplossing. Deze theorie wordt beschouwd als een goede benadering van de manier waarop waarden gestructureerd kunnen worden. Volgens de waardentheorie beschikt iedereen over de volgende tien basiswaarden: zelfbepaling, stimulatie, hedonisme, presteren, macht, veiligheid, conformiteit, traditie, altruïsme en universaliteit. Deze waarden staan niet los van elkaar en kunnen ingedeeld worden in een cirkelvormige structuur. Aangrenzende waarden in deze cirkel hebben een zeer gelijkaardig achterliggend doel. Waarden die ver van elkaar af staan hebben een onverenigbaar, tegengesteld achterliggend doel. Vervolgens kunnen de basiswaarden ingedeeld worden in vier ruimere waardencategorieën. Hierbij worden basiswaarden met een gelijkend achterliggend doel in dezelfde categorie geplaatst. De eerste categorie omvat *zelftranscendentie* (bestaande uit *universalisme* en *altruïsme*) en legt de nadruk op het welzijn van anderen. De tweede categorie is *behoud* (bestaande uit *veiligheid*, *traditie* en *conformiteit*) en wordt gekenmerkt door vasthouden aan het verleden. Categorie drie omvat *zelfverheffing* (bestaande uit *macht*, *prestatie* en *hedonisme*). Hierbij staat het najagen van eigenbelang en het hebben van macht centraal. Categorie vier is *openstaan voor verandering* (bestaande uit *stimulatie*, *zelfbepaling* en *hedonisme*). Het openstaan voor nieuwe situaties en onafhankelijkheid is hier kenmerkend. *Hedonisme* vertoont kenmerken van zowel *zelfverheffing* als *openstaan voor verandering* en wordt dus bij beide ruimere waardencategorieën ingedeeld. Onderzoek in meer dan zeventig landen bevestigt dat de bovengenoemde

waardenstructuur voor beide genders gelijk is. Hierdoor wordt het mogelijk waardenhiërarchieën tussen genders te vergelijken.

Na analyse van de literatuur omtrent genderverschillen in leiderschapsstijlen rijst het vermoeden dat mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden verschillen in waardenhiërarchie zullen vertonen. Zo zouden mannelijke leidinggevendenden meer bezig zijn met het uitoefenen van macht en vasthouden aan traditionele hiërarchische structuren. Op basis hiervan wordt verwacht dat mannelijke leidinggevendenden hoger zouden scoren op *zelfverheffing* (hypothese één) en *behoud* (hypothese twee). Daarnaast zouden vrouwelijke leidinggevendenden democratischer zijn, beter omkunt met nieuwe situaties en focussen op eenheid binnen de groep. Dit doet verwachten dat vrouwelijke leidinggevendenden significant hoger zouden scoren op *openstaan voor verandering* (hypothese drie) en *zelfverheffing* (hypothese vier).

Om de hypothesen te testen wordt gebruik gemaakt van een dataset van het Research Center for Entrepreneurship and Family Firms. Voor de totstandkoming van deze data werd een vragenlijst uitgestuurd naar 3860 Belgische CEO's. Op basis van een 8-punt likertschaal moest elke respondent aangeven hoe belangrijk elke basiswaarde voor hem of haar was. Hierbij stond 1 voor 'tegengesteld aan mijn principes' en 8 voor 'uiterst belangrijk'. Aan de hand van een ongepaarde t-test in SPSS wordt bekeken of er significante verschillen terug te vinden zijn in de gemiddelden per waardencategorie.

Uiteindelijk wordt voor beide genders de volgende waardenhiërarchie teruggevonden: *zelftranscendentie* staat op plaats één, gevolgd door *openheid voor verandering*, *behoud* en *zelfverheffing*. Voorts blijkt uit de resultaten van de t-test dat tussen genders geen significante verschillen te vinden zijn op vlak van *zelfverheffing*, *behoud* en *openheid voor verandering*. Mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden hechten dus evenveel belang aan het uitoefenen van macht, behoud aan traditie en omgaan met nieuwe situaties. Het gebrek aan verschillen kan verklaard worden door de invloed van twee potentiële moderatoren: leeftijd en opleidingsgraad. Hoe ouder men wordt en hoe hoger opgeleid men is, hoe meer waardenhiërarchieën convergeren. De bevroegde groep blijkt dan ook matuur en hoogopgeleid te zijn. *Zelftranscendentie* scoort bij vrouwelijke leidinggevendenden wel significant hoger dan bij haar mannelijke tegenhangers. Hieruit blijkt dat vrouwen meer belang hechten het opbouwen van hechte relaties en het welzijn van de groep. Op basis van de bevindingen kan besloten dat verschillen in leiderschapsstijl tussen genders niet te wijten is aan verschillen in waardenhiërarchieën.

Dit onderzoek kent enkele beperkingen, waarvan sommigen aanzet geven tot verder onderzoek. Zo stelt een eerste beperking zich in de bevroegde groep respondenten. Van de bevroegde respondenten was 89.6% een man. Dit kan de representativiteit van het onderzoek aantasten. Vervolgens werden alleen Belgische leidinggevendenden bevroegd. Hierdoor is het onderzoek niet generaliseerbaar naar andere landen. Het is dus aangewezen een grote groep respondenten met zo veel mogelijk verschillende nationaliteiten op te nemen. Op die manier kan ook de impact van potentiële cultuurverschillen in waardenhiërarchieën tussen leidinggevendenden mee in acht genomen worden. Tot slot zou toekomstig onderzoek kunnen onderzoeken op welke manier waardenprioriteiten veranderen

doorheen het leven van een individu en welke factoren hier een invloed op uitoefenen. Opvoeding, armoede en politieke instabiliteit in het thuisland zijn voorbeelden van zo'n beïnvloedende factoren. Bijkomend kan bestudeerd worden welke impact dit heeft op het gedrag van een persoon. Dit vormt een verdere aanvulling op de waardentheorie van Schwartz. Ook levert het inzicht in de manier waarop waardenhiërarchieën tot stand komen en hoe dit iemands gedrag kan beïnvloeden.

1. Inleiding

In de bedrijfswereld is een nieuwe tendens waar te nemen. Al sinds jaar en dag worden hoge managementfuncties gedomineerd door mannelijke leidinggevendenden (Buttner, 2001). Sinds een aantal jaar komt hier verandering in. Meer en meer vrouwen beginnen leidinggevende functies te bekleden (Amorelli & García-Sánchez, 2020). Deze evolutie kan een grote impact uitoefenen op de huidige managementstijl, die momenteel voornamelijk beïnvloed wordt door mannelijke waarden. Zo blijkt uit wetenschappelijk onderzoek dat vrouwen op bepaalde aspecten een andere leiderschapsstijl hanteren dan mannen. Waar mannen meer belang hechten aan hiërarchie, traditie en controle, leggen vrouwen de focus op democratisch leiderschap en samenwerking. Voorts zijn vrouwelijke leiders meer geneigd macht en kennis te delen. Ze zullen werknemers dan ook meer verantwoordelijkheid geven, in tegenstelling tot hun mannelijke tegenhangers (Buttner, 2001).

Ondanks het veranderend ondernemerslandschap wordt de vrouwelijke aanpak en leiderschapsstijl in het bedrijfsleven tot op heden onvoldoende uitgelicht (Ghani et al., 2018). In dit kader is het niet onbelangrijk onderzoek te voeren naar genderverschillen in leiderschapsstijl en de onderliggende factoren die deze verschillen zouden kunnen veroorzaken (Chadwick & Dawson, 2018). In dit onderzoek zal dan ook onderzocht worden of verschillen in waarden, en meer specifiek waardenhiërarchieën, een mogelijke oorzaak van deze genderverschillen kunnen zijn. Het belang van waarden in de bedrijfswereld stijgt namelijk alsmaar meer (Hitlin & Piliavin, 2004). Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat waarden sterk interfereren met het bedrijfsleven en zelfs bedrijfsprestaties kunnen beïnvloeden (Erdogan et al., 2007). Zo spelen ze bijvoorbeeld een grote rol in de hoeveelheid toewijding en motivatie op de werkvloer (Consiglio et al., 2017). Op die manier kan een goede match tussen de waarden van een werkracht en de organisatie leiden tot jobsatisfactie en zo ook tot betere resultaten. Omgekeerd zal een mismatch leiden tot malcontentheid van de werkracht. Ook dat zal zich uiten in de bedrijfsresultaten (Chen & Zhang, 2021). Het is dan ook relevant te bestuderen welke waarden er zijn, hoe ze opgebouwd zijn en of ze leiderschapsstijlen kunnen beïnvloeden.

Het is niet evident om het begrip 'waarden' te definiëren. Waarden zijn subjectief en kunnen dus voor iedereen iets anders betekenen (Hitlin & Piliavin, 2004). In de literatuur worden waarden dan ook op verschillende manieren beschreven. Volgens Rokeach (1973) en Schwartz (1992) drukken waarden basisbehoeften uit waarover elke mens beschikt. Deze behoeften motiveren bepaald sociaal gedrag (Hitlin & Piliavin, 2004). Waarden werken dus motiverend en kunnen het gedrag van een individu sturen (Struch et al., 2002). Naast het sturen van gedrag, kunnen waarden ook gebruikt worden om gedrag te verklaren en te rechtvaardigen (Prince-Gibson & Schwartz, 1998).

Een definitie die in de wetenschappelijke literatuur regelmatig gebruikt wordt, is die van Kluckhohn (1951), Rokeach (1973) en Schwartz (1992). Zij definiëren waarden als de transsituatiele doelen die in het leven van een persoon of groep als leidende beginsels worden gezien. Deze doelen kunnen elk verschillen in belang. Het relatieve belang dat gehecht wordt aan specifieke waarden kan verschillen tussen individuen en tussen groepen. Welke waarde belangrijk is voor de ene, is misschien

minder belangrijk voor de andere. Groepen en individuen hebben dus verschillende waardenhiërarchieën of waardenprioriteiten (Schwartz, 2006). Hoe iemands waardenhiërarchie er uitziet, hangt af van persoon tot persoon en bepaalt dus deels het karakter van een individu (Schwartz, 2012).

Omwille van het gebrek aan literatuur omtrent genderverschillen in leiderschapsstijlen en gezien het stijgend belang van waarden in een bedrijfscontext, zal in dit artikel onderzoek gedaan worden naar verschillen in waarden tussen genders. Meer concreet wordt onderzocht of vrouwelijke leidinggevers over andere waardenhiërarchieën beschikken, waardoor ze ander gedrag kunnen vertonen dan hun mannelijke tegenhangers. De keuze om leidinggevers onder de loep te nemen, komt voort uit de grote impact die ze hebben binnen een bedrijf.

Om het bovenstaande te onderzoeken, wordt de waardentheorie van Schwartz (1992) als basis gebruikt. De waardentheorie deelt waarden op in verschillende categorieën en beschrijft hoe deze zich verhouden ten opzichte van elkaar. Hierdoor wordt een objectieve vergelijking van waarden tussen genders mogelijk (Hitlin & Piliavin, 2004).

Gebaseerd op het bovenstaande werd de volgende centrale onderzoeksvraag bekomen:

Kan het verschil in leiderschapsstijl tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevers verklaard worden door verschillen in de waardenhiërarchie?

Om een antwoord te kunnen bieden op de hoofdonderzoeksvraag, zal er van start gegaan worden met een literatuurstudie. Dit zal het theoretisch kader van het onderzoek vormen. Een logische eerste stap in de literatuurstudie is het maken van een uiteenzetting van Schwartz' waardentheorie. Hierbij zal eerst gedefinieerd worden wat verstaan wordt onder 'waarden', waarna de waardentheorie stap voor stap ontleed en besproken wordt.

De tweede stap die vereist is om tot een duidelijke vergelijking van waardenhiërarchieën te kunnen komen, is onderzoeken of beide genders waarden wel op een zelfde manier structureren. De waardenstructuur, zoals die geformuleerd in de waardentheorie, zal hier dus onder de loep genomen worden. Hierbij wordt de klemtoon gelegd op het verschil tussen mannen en vrouwen. Om dit te onderzoeken, zal gebruik gemaakt worden van verschillende reeds bestaande studies waarin empirisch onderzocht wordt of de waardenstructuur bij beide geslachten universeel is.

Nadien zal uitgeweid worden over wat in de literatuur terug te vinden is over waardenhiërarchieën tussen genders in het algemeen, zonder dat er onderscheid wordt gemaakt tussen leidinggevers en niet-leidinggevers. Enerzijds zal de situatie in het dagelijks leven besproken worden, anderzijds wordt de werkcontext aangehaald.

Vervolgens zal aangehaald worden op welke manieren mannen en vrouwen van elkaar verschillen op vlak van leiderschapsstijl, op basis waarvan de hypothesen voor het empirisch onderzoek opgesteld zullen worden.

Tot slot zal empirisch onderzocht worden of de waardenhiërarchieën van leidinggevendens tussen beide genders verschillen, waarna er een antwoord op de centrale onderzoeksvraag geformuleerd kan worden.

Op die manier zal dit onderzoek trachten enkele gebreken op te vullen in de bestaande wetenschappelijke literatuur. Zo is het, zoals hierboven reeds vermeld, nodig om meer aandacht te besteden aan factoren die verschillen in leiderschapstijl tussen mannen en vrouwen kunnen verklaren. Gezien het almaar stijgende aantal vrouwelijke CEO's wordt dit thema steeds relevanter. Toch blijft het tot op het heden onderbelicht.

Voorts stijgt het belang van waarden in een bedrijfscontext. Meer en meer wordt erkend dat waarden een sterke invloed uitoefenen op belangrijke elementen, zoals motivatie en bedrijfsprestaties. Echter, uit een analyse van de reeds bestaande literatuur blijkt dat doorgaans nog niet genoeg aandacht werd besteed aan de toepassing van de waardentheorie in een bedrijfskader. Meer specifiek werd ook nog geen onderzoek gevoerd naar de verschillen in waardenhiërarchieën tussen beide genders, waarbij de focus wordt gelegd op leidinggevendens. Zo beperkt reeds bestaand onderzoek zich tot het bestuderen van waardenhiërarchieën tussen genders in het algemeen. Ook de vergelijking van waardenhiërarchieën tussen leidinggevendens en niet-leidinggevendens werd in het verleden al gemaakt. In dit onderzoek zullen de twee variabelen gecombineerd worden. Uiteindelijk zal dit onderzoek een aanvulling vormen op de waardentheorie van Schwartz, doorgetrokken in een bedrijfscontext.

Tot slot zal dit onderzoek een contributie leveren aan de praktijk door aan te tonen of verschillen in leiderschapstijlen tussen genders verklaard kunnen worden door verschillen in waardenhiërarchieën. Indien er weldegelijk sprake zou zijn van verschillen in waardenhiërarchie tussen beide genders, kan er verder onderzocht hoe deze verschillen zich uiten in de managementstijl van elk gender en hoe dit de efficiëntie en werking van een onderneming kan beïnvloeden.

2. Literatuurstudie

2.1 De waardentheorie van Schwartz

2.1.1 Algemeen

Om de waardenhiërarchie tussen mannelijke en vrouwelijke CEO's op objectieve wijze te kunnen vergelijken, kan gebruik gemaakt worden van de waardentheorie van Schwartz (1992). Deze theorie vormt een goede benadering van de manier waarop waarden ingedeeld kunnen worden en hoe de waardenstructuur eruit ziet (Hitlin & Piliavin, 2004). De waardenstructuur laat onder andere zien hoe bepaalde waarden onderling gerelateerd zijn en hoe anderen conflicteren (Schwartz, 2006).

Volgens de waardentheorie hebben alle waarden de volgende zes kenmerken (Schwartz, 2012):

1. Waarden zijn overtuigingen waaraan emoties gekoppeld zijn. Een individu zal dus gelukkig zijn indien hij/zij kan leven op een manier die in lijn is met zijn/haar waarden. Langs de andere kant kan een persoon zich bedreigd en wanhopig voelen indien een van zijn waarden bedreigd wordt.
2. Waarden verwijzen naar doelen die men wenst te bereiken en die dus aanzetten tot actie om die doelen te bereiken.
3. Waarden zijn niet slechts van toepassing op één specifieke situatie of actie, maar blijven in meerdere contexten gelden. Bijvoorbeeld: waarden met betrekking tot eerlijkheid en respect gelden niet alleen in een bedrijfscontext, maar ook in de omgang met anderen in het dagelijks leven.
4. Waarden worden gebruikt als criteria of standaarden om gedrag, gebeurtenissen en mensen te evalueren en te selecteren.
5. Ieder individu heeft zijn eigen waardenhiërarchie en vindt dus bepaalde waarden belangrijker dan anderen.
6. Actie wordt gestuurd door het relatieve belang van bepaalde waarden ten opzichte van andere waarden. Er zal dus (bijna) altijd een afweging gemaakt moeten worden.

Verder onderscheidt Schwartz (1992) tien categorieën van waarden. Met behulp van verscheidene meetinstrumenten kon men in meer dan tachtig landen deze tien basiswaarden terugvinden en meten (Consiglio et al., 2017). Elke waardencategorie verschilt van een andere, afhankelijk van de motivatie die of het doel dat achter de waarde ligt (Schwartz, 2012).

De eerste categorie betreft *zelfbepaling*. Het achterliggende doel van deze waarde is het onafhankelijk kunnen beslissen over wat je doet en denkt. Volgens Bandura (1977) en Deci (1975) komt dit doel voort uit de behoefte van individuen om controle en meesterschap te hebben over hun eigen leven (Schwartz, 2012).

Categorie twee omvat *stimulatie*. Het achterliggende doel of motivatie van *stimulatie* is het hebben van uitdaging in het leven en het doen van nieuwe, opwindende dingen. Individuen hebben een natuurlijke behoefte naar *stimulatie* zodat ze een optimaal niveau van activatie kunnen behouden. Volgens Deci (1975) zijn de achterliggende doelen van *stimulatie* gerelateerd aan die van *zelfbepaling* (Schwartz, 2012).

De derde categorie omvat *hedonisme*. *Hedonisme* wordt omschreven als het genieten van het leven, het hebben van plezier (Schwartz, 2012).

Categorie vier omvat het *presteren*, het slagen in hetgeen men onderneemt. Volgens Schwartz (1992) kan het achterliggende doel van deze categorie omschreven worden als het hebben van persoonlijk succes. Dit gevoel van persoonlijk succes wordt bereikt door het kunnen tonen van skills of competenties die voldoen aan de maatschappelijke of culturele standaarden. Het neerzetten van bepaalde prestaties geeft niet alleen aanzien aan het individu, maar zorgt ook voor de inkomsten die nodig zijn om te overleven (Schwartz, 2012).

Macht vormt de vijfde categorie in de waardentheorie. Het verwerven van aanzien, status en de controle over middelen en mensen vormen het achterliggende doel van deze categorie. Volgens Parsons (1951) zijn machtsverschillen in bepaalde mate belangrijk om een bedrijf, maatschappij of groep te doen draaien. Het aanzien van *macht* als een waarde is wel een voorwaarde die nodig is opdat individuen machtsverschillen in groepen aanvaarden. De waarden omtrent *presteren* en *macht* lijken op het eerste zicht op elkaar. Ze focussen beiden op het verwerven van aanzien in een groep. Toch verschillen ze van elkaar: waar machtswaarden zich focussen op het hebben en behouden van status, rijkdom en macht, gaan prestatiewaarden eerder over de acties die een individu neemt om dit te bereiken (Schwartz, 2012).

Vervolgens is er de categorie *veiligheid*. Hier is het doel om een stabiel en veilig leven te leiden. Hiervoor is het van belang dat de samenleving waarin een persoon leeft en de relaties die een persoon aangaat ook veilig en stabiel zijn. Ook een goede gezondheid en het gevoel van ergens bij te horen hoort thuis in deze categorie. Deze categorie is dus een mengeling van eigen belangen en het belang van de groep (Schwartz, 2012).

Conformiteit vormt categorie zeven. De achterliggende motivatie van deze categorie is dat een individu wilt vermijden dat hij/zij sociale normen schendt door bepaald gedrag te vertonen. Een individu zal dus zijn gedrag op zo'n manier gaan aanpassen zodat hij niemand van streek maakt en een vlotte omgang hindert. Beleefdheid, gehoorzaamheid en zelfbeheersing zijn drie kernwoorden die deze categorie kenmerken (Schwartz, 2012).

Categorie acht betreft *traditie*. Tradities zijn gebruiken, geloven, symbolen,... die gedeeld worden door een groep en hen op die manier verbindt. Vaak bepalen ze ook welk gedrag acceptabel is en welk niet. Het achterliggende doel van deze klasse is het aanvaarden en respecteren van de gebruiken en ideeën die een religie of een cultuur kenmerken. De conformiteitswaarden uit de vorige categorie en de waarden omtrent *traditie* zijn sterk gelijkend, gezien ze beiden gaan over het voldoen

aan sociale normen (Schwartz, 2012). Echter, bij conformiteitswaarden wil men voldoen aan de normen die gelden in sociale groepen waar men frequent contact mee heeft, zoals ouders, bazen, leraren,... Bij *traditie* wil men eerder voldoen aan de normen opgelegd in een geloof of cultuur (Schwartz, 2006).

Altruïsme vormt categorie negen. Het achterliggend doel van deze categorie is dat een individu het welzijn van zijn nauwe contacten wil behouden en vergroten. Op die manier probeert een individu zich verbonden te voelen met een groep en het groepsfunctioneren vlot te laten verlopen. Er wordt hier voornamelijk gefocust op het behulpzaam, loyaal en eerlijk zijn ten opzichte van familie en vrienden (Schwartz, 2012). Zowel waarden met betrekking tot *altruïsme* als conformiteitswaarden lokken gedrag uit dat bevorderlijk is voor coöperatieve sociale relaties. Het verschil tussen beiden zit in de onderliggende motivatie. Iemand die in hoge mate aandacht geeft aan waarden omtrent *altruïsme* zal dit gedrag vertonen op basis van intrinsieke motivatie. Indien een individu eerder aandacht geeft aan conformiteitswaarden zal hij dit bepaald gedrag vertonen omdat hij zichzelf niet in een slecht daglicht wil plaatsen in een groep (Schwartz, 2006).

De laatste categorie omvat *universaliteit*. Het begrijpen, appreciëren en beschermen van het welzijn van de natuur en alle mensen vormt het achterliggend doel. Het verschil tussen *altruïsme* en *universaliteit* zit in het feit dat universaliteit breder gaat. *Universaliteit* gaat dus niet alleen over het accepteren van anderen in de maatschappij, maar ook over het zorg dragen voor de natuur zodat natuurlijke grondstoffen niet verdwijnen (Schwartz, 2012).

Deze tien basiswaarden staan niet los van elkaar. Volgens de waardentheorie kunnen waarden op een bepaalde manier gestructureerd worden, meer bepaald in de vorm van een cirkel. Deze vorm werd bekomen nadat duidelijk werd dat de achterliggende motivatie van bepaalde waarden elkaar tegenspreken en andere waarden elkaar aanvullen. Waarden spreken elkaar tegen indien je bij het vervullen van de ene, ingaat tegen een andere waarde. De waarden die elkaar tegenspreken, worden tegenover elkaar gezet in de cirkel. Hoe verder de waarden van elkaar verwijderd zijn, hoe meer ze elkaar tegenspreken. Dit worden conflicterende waarden genoemd. Achter andere waarden zit dan weer deels dezelfde motivatie of hetzelfde doel. Deze waarden worden langs elkaar geplaatst op de cirkel en noemt men congruente waarden (Schwartz, 2006). Aangrenzende waarden zijn dus vrij gelijkaardig in achterliggend doel. Daarom kunnen waarden verder ingedeeld worden in ruimere categorieën, waarbij waarden met een gelijkaardig doel in eenzelfde categorie worden geplaatst. In totaal zijn er vier ruimere waardencategorieën. Deze vier categorieën worden ook wel *higher order values* genoemd. Hieronder volgt een overzicht van de verschillende waardencategorieën, de basiswaarden die hierbij horen en wat de categorie kenmerkt (Schwartz, 2012):

1. Zelftranscendentie:

Bijbehorende waarden: universalisme en altruïsme.

Deze categorie betreft de waarden die de nadruk leggen op het welzijn en het belang van anderen (Schwartz, 2012).

2. Behoud:

Bijbehorende waarden: veiligheid, traditie en conformiteit.

Zelfrestrictie, weigerachtig staan ten opzichte van verandering en het vasthouden aan het verleden is kenmerkend voor deze categorie (Schwartz, 2012).

3. Zelfverheffing:

Bijbehorende waarden: macht, prestatie en hedonisme.

Tot deze categorie behoren waarden die belang hechten aan het hebben van succes ten opzichte van anderen, het hebben van macht over anderen en het najagen van eigenbelangen (Schwartz, 2012).

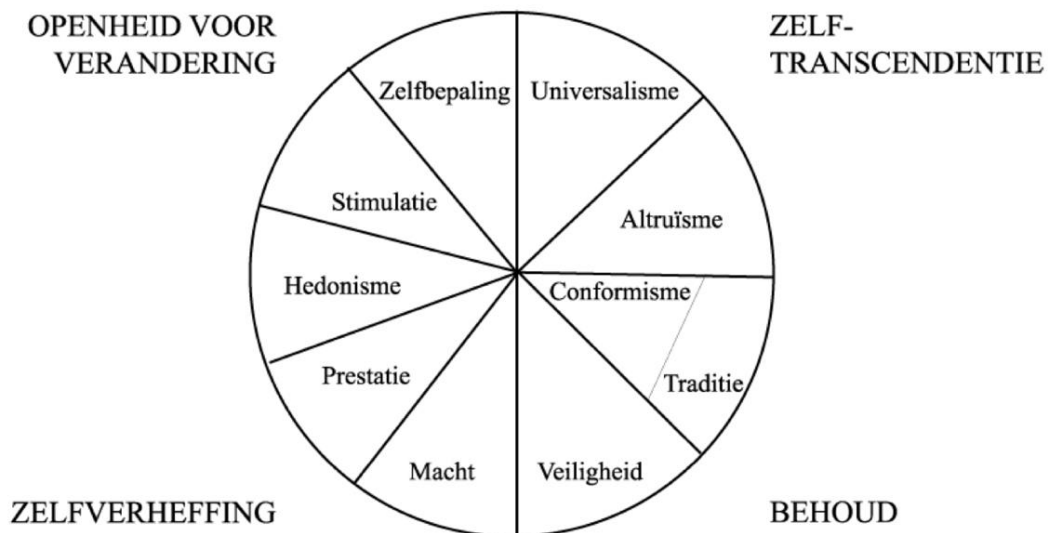
4. Openstaan voor verandering:

Bijbehorende waarden: stimulatie, zelfbepaling en hedonisme.

Onafhankelijkheid en openstaan voor verandering wordt in deze categorie benadrukt (Schwartz, 2012).

Alle waarden horen duidelijk thuis in een van deze vier categorieën. *Hedonisme* is echter een uitzondering en kan zowel bij *openstaan voor verandering* en *zelfverheffing* geplaatst worden (Schwartz, 2012).

Op die manier bekomt men de volgende structuur:



Figuur 1 – De waardenstructuur, gebaseerd op de Engelse versie van Schwartz (Schwartz, 2012)

Ook bij de ruime waardencategorieën zit er een bepaalde logica achter de positie van elke categorie. Zo staan *openstaan voor verandering* en *behoud* lijnrecht tegenover elkaar. Dat laat zien dat waarden omtrent de drang naar verandering en onafhankelijkheid botsen met waarden omtrent het behouden van het verleden en het behoud van traditie. Dezelfde redenering geldt voor *zelfverheffing* en *zelftranscendentie*, waarbij waarden met betrekking tot zorgen voor anderen botsen met zorgen voor zichzelf (Schwartz, 2012).

2.1.2 De waardenstructuur

Vooraleer een vergelijkende studie uitgevoerd kan worden tussen mannelijke en vrouwelijke CEO's op basis van Schwartz' waardentheorie, moet er een antwoord geformuleerd worden op de volgende vraag: hebben mannen en vrouwen dezelfde waardenstructuur zoals die geformuleerd is in de waardentheorie? Hierbij zal gekeken worden of de tien waarden zich bij mannen op dezelfde plaats bevinden in de waardencirkel als bij vrouwen. Daaruitvolgend zal blijken of beide genders over dezelfde congruente en conflicterende waarden beschikken (Struch et al., 2002). Slechts indien dit het geval is, kunnen de waardenprioriteiten van mannen en vrouwen vergeleken worden (Prince-Gibson & Schwartz, 1998).

Om op deze vraag een antwoord te bieden, moet eerst bekeken worden of we de tien basiswaarden bij zowel mannen als vrouwen kunnen onderscheiden. Omtrent dit onderwerp bestaan al verschillende onderzoeken. Deze bestaande onderzoeken komen allemaal tot dezelfde conclusie, namelijk dat de tien waarden universeel zijn. Zo kwamen Prince-Gibson en Schwartz (1998) tot de constatactie dat alle basiswaarden terug te vinden zijn bij zowel mannen als vrouwen. Ander onderzoek toont aan dat de de tien waarden te onderscheiden zijn in bijna alle culturen (Schwartz, 2012). Niet alleen de universaliteit werd in het verleden al bewezen. Uit onderzoek blijkt namelijk ook dat mannen en vrouwen hetzelfde verstaan onder de tien basiswaarden en ze op dezelfde manier interpreteren (Struch et al., 2002). Gezien deze kennis, kan nu bekeken worden of beide genders ook dezelfde waardenstructuur hebben. Zoals hierboven vermeld, worden waarden in de waardentheorie gestructureerd op een cirkelvormige manier. Deze cirkelvormige structuur werd in een zeventigtal samenlevingen teruggevonden na metingen met verscheide meetinstrumenten (Schwartz, 2006). Uit een studie van Struch (2002) komt voort dat zowel mannen als vrouwen dezelfde conflicten en congruenties ondervinden omtrent de tien waarden. De cirkelvormige indeling die Schwartz in zijn theorie uitwerkt, is dus voor beide genders gelijk. Opmerkelijk in de studie van Struch was dat traditie- en conformiteitswaarden niet in twee aparte categorieën werden geplaatst. Dit was het geval voor beide genders. Vervolgens beschreef de waardentheorie dat de achterliggende motivaties van waarden breder geclassificeerd kunnen worden in vier ruimere waardencategorieën (Schwartz, 2012). Ook hier werd de gelijkheid tussen man en vrouw door onderzoek bevestigd. Uit de resultaten bleek namelijk dat bij beide genders de waarden omtrent *openheid voor verandering* lijnrecht tegenover die van *behoud* staan. Ook bij de *zelfverheffing vs. zelftranscendentie* dimensie werd dit aangetoond. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de waardenstructuur zoals voorgesteld door Schwartz (1992) bij mannen en vrouwen zo goed als identiek is (Struch et al., 2002). Mannen en vrouwen ondervinden dus dezelfde congruenties en conflicten tussen bepaalde waarden. Dit maakt het mogelijk om waardenprioriteiten van mannelijke en vrouwelijke CEO's te gaan vergelijken in de empirische studie (Prince-Gibson & Schwartz, 1998).

2.1.3 Waardenhiërarchieën in het dagelijkse leven

Wetenschappelijk onderzoek bevestigt dat de waardenstructuur gelijk is voor beide genders. Hieruit rijst de vraag of mannen en vrouwen de tien waarden op dezelfde manier rangschikken en of ze aan

elke waarde hetzelfde belang toekennen. Concreet: hebben mannen en vrouwen dezelfde waardenhiërarchie? Er lijkt discussie te bestaan over de vraag of de waardenhiërarchieën van beide genders in het dagelijkse leven verschillen van elkaar (Prince-Gibson & Schwartz, 1998). Volgens bepaalde studies prioriteren mannen steeds andere waarden dan vrouwen. Zo ondervonden Beutel and Marini (1995) dat mannen minder aandacht besteden aan het welzijn van anderen, en meer met het concurreren met anderen. Ook zouden vrouwen meer dan mannen belang hechten aan het leiden van een betekenisvol leven met een duidelijk doel voor ogen. Daarnaast zouden vrouwen meer geven om waarden die gemeenschappelijke doelen vertegenwoordigen, terwijl mannen meer bezig zijn met autonomie en individuele doelen (Bakan, 1966).

Echter, er komt veel commentaar op de theorieën die beweren dat er steeds verschillen zijn tussen de waardenhiërarchieën van beide genders. Zo zijn er een aantal theorieën die beweren dat gedrag afhangt van drie elementen: hoe een individu een ander percipieert, hoe hij zichzelf percipieert en de context waarin de interactie zich afspeelt. Hierdoor verwacht men dat er wel verschillen kunnen zijn in waardenprioriteiten, maar deze zouden niet consistent zijn (Deaux & Major, 1990).

Omwille van kritiek op bovenstaande theorieën, zijn er andere stromingen ontstaan die beweren dat waardenprioriteiten aangepast worden aan de omstandigheden van dat moment. Zo zal een individu bepaalde waarden die (op dat moment) onbereikbaar zijn, als minder belangrijk gaan beschouwen. Omgekeerd zal hij/zij bereikbare waarden gaan prioriteren. Vanuit dit standpunt zullen waardenhiërarchieën alleen gaan verschillen indien mannen en vrouwen andere beperkingen, opportuniteiten en ter beschikking hebben in hun leven (Kohn & Schooler, 1983).

Andere onderzoeken tonen aan dat er geen verschillen zijn in waardenhiërarchieën. Zo gebruikte Schwartz (2012) de waardentheorie als basis om waardenhiërarchieën te vergelijken. Aan dit onderzoek participeerden in totaal 64.271 respondenten uit 68 verschillende landen in alle continenten. Hiervoor werden 233 *samples* genomen die bestonden uit studenten en volwassenen. De respondenten werden vervolgens gevraagd een vragenlijst in te vullen, bekend als de Schwartz Value Survey (SVS). Hierbij moesten ze waardenkenmerken *raten*. Deze vragenlijst wordt gebruikt als instrument om waarden te meten zoals geformuleerd in de waardentheorie. Bij ouderen, niet-westers geschoolden en kinderen vanaf elf jaar bleek de SVS niet geschikt. In deze gevallen werd de Portrait Values Questionnaire (PVQ) afgenomen, waarbij men impliciet vraagt naar het belang van een bepaalde waarde voor die persoon. Om te weten te komen hoe de waardenhiërarchie van elke respondent eruit zag, werd de verzamelde data gecorrigeerd zodat men het relatieve belang van elke waarde bekwaam. Daarna werd de data verwerkt door een schaaltechniek (Smallest Space Analysis) die elk waarde item als een punt in een multidimensionale ruimte plaatste. De locatie van het ene punt ten opzichte van een ander geeft weer hoe ze gerelateerd zijn. Uit deze studie bleek dat er omtrent waardenprioriteiten een consensus is tussen genders. *Universaliteit*, *zelfbepaling* en *altruïsme* worden het hoogste gerangschikt. Aan *stimulatie*, *macht* en *traditie* wordt het minste belang gehecht (Schwartz, 2006).

Ook in de studie van Prince-Gibson (1998) vindt men geen significant verschil tussen de twee genders. Wel bekomt men een iets andere waardenrangschikking die voor beide genders van

toepassing is: *macht*, *traditie* en *stimulatie* scoort het laagst, gevolgd door *hedonisme*, *prestatie*, *conformiteit* en *zelfbepaling*. *Altruïsme*, *universalisme* en *veiligheid* eindigen het hoogst. Deze top drie verschilt dus in beperkte mate met die van Schwartz (2006), waar *zelfbepaling* in plaats van *veiligheid* belangrijker was. De laagst gerankschikte waarden blijken in beide studies hetzelfde te zijn. In dit onderzoek werden 480 Israëliëse mannen en 519 Israëliëse vrouwen van ouder dan 19 jaar bevroegd. Een gelijkaardige onderzoeksaanpak als in het onderzoek van Schwartz (2012) werd toegepast. Ook hier maakte men gebruik van de SVS, waarna de data verwerkt werd door Smallest Space Analysis (Prince-Gibson & Schwartz, 1998).

2.2 De waardentheorie in een bedrijfscontext

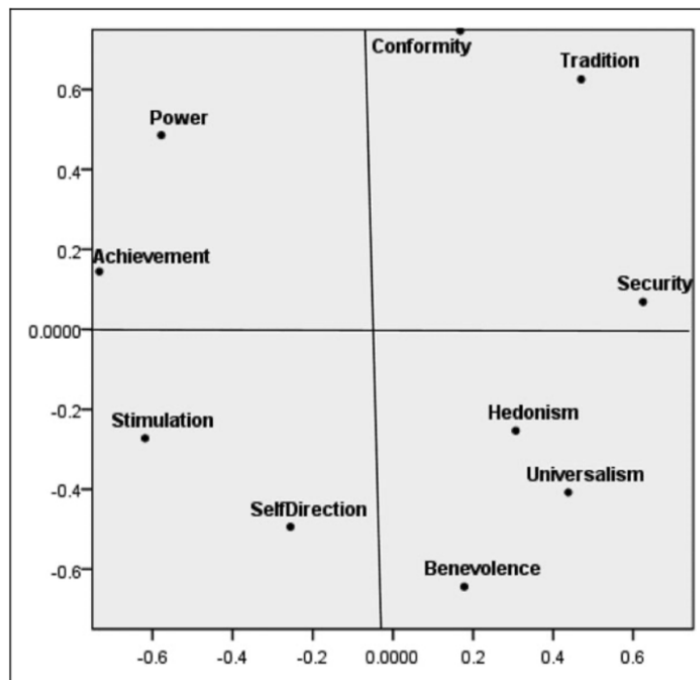
Tot nu toe bespreekt de literatuurstudie de definitie, structuur en hiërarchie van basis, context-vrije waarden. Voor de volledigheid van het onderzoek zal ook een blik geworpen worden op wat in de literatuur terug te vinden is over de hiërarchie van waarden op de werkvloer.

2.2.1 De waardenstructuur

Volgens De Clercq et al. (2008) zou het model van Schwartz een goed framework vormen voor waarden in een bedrijfscontext. Toch zijn er maar enkele studies die trachtten waarden in een werkcontext te meten, gebaseerd op het waardenmodel van Schwartz. Van al deze studies slaagde enkel de studie van Consiglio et al. (2017) erin een meetinstrument te ontwikkelen dat alle tien basiswaarden in bedrijfscontext kon meten en hun relaties onderling kon blootleggen. Dit werd gedaan aan de hand van een vragenlijst, het 'WVal' genaamd. Er werd van start gegaan door de tien basiswaarden te herformuleren zodat ze pasten in een bedrijfscontext. Daarna werd een vragenlijst opgesteld waarin respondenten de waarden moesten rangschikken van het meest naar het minst belangrijk. Er werd bewust niet voor *rating* maar voor *ranking* gekozen, aangezien dit laatste minder snel sociaal wenselijke antwoorden uitlokt. De vragenlijst werd online en anoniem afgenomen en werd beantwoord door 759 werknemers uit 94 bedrijven in Italië. Van de respondenten waren 44% vrouwen. De grootste groep respondenten had een leeftijd tussen 46 en 55 jaar, zijnde 37.1%. 16.2% was tussen 18 en 35 jaar, 31% was tussen 36 en 45 jaar en 14.4% was ouder dan 55. Het aantal bedienden dat participeerde was 19.5%, 54.2% behoorde tot het middenmanagement van een bedrijf en het aantal topmanagers bedroeg 6.9% (Consiglio et al., 2017).

Uit de resultaten komen een aantal relevante bevindingen. Zo blijkt dat ook in een bedrijfscontext sprake is van dezelfde vier ruime waardencategorieën. Deze positioneren zich op dezelfde manier als de vier categorieën van basiswaarden. In elke *higher order value* categorie zitten ook dezelfde waarden als in een niet-bedrijfscontext (zie figuur 2). Alleen *hedonisme* is een uitzondering. Deze waarde staat in het originele model van Schwartz tussen presteren en *stimulatie*, op de scheidingslijn van *openstaan voor verandering* en *zelfverheffing*. In een bedrijfscontext verplaatst *hedonisme* naar de categorie *zelftranscendentie*, dichtbij *universaliteit*. Ook zijn enkele verschillen zichtbaar tussen de positie van de basiswaarden en de basiswaarden in een bedrijfscontext. Zo staat veiligheid in een bedrijfscontext dicht bij categorie *zelftranscendentie*. Ook bij *conformisme* en de categorie

zelfverheffing is dit het geval. Verder staat *altruïsme* dichterbij *openstaan voor verandering* (Consiglio et al., 2017).



Figuur 2 – De structuur van waarden in een bedrijfscontext (Consiglio et al., 2017)

2.2.2 Waardenhiërarchieën tussen leidinggevenden vs. niet-leidinggevenden

Betreffende de waardenhiërarchieën werd verder onderzocht hoe iemands functie in het bedrijf de waardenhiërarchie beïnvloedt, zonder hierbij onderscheid te maken in gender. Hieruit blijkt dat bedienden *universalisme*, *veiligheid* en *hedonisme* hoger rangschikken dan managers. Hedonisme komt op plaats één. Waarden met betrekking tot *macht* en *stimulatie* is voor hen minder belangrijk, met *macht* op de laatste plaats. Voor zowel het hoog management als het middenmanagement is het omgekeerde waar. *Macht* staat bij hen op plaats één en *hedonisme* staat laatst. Verder kunnen er tussen het hoog management en middenmanagement twee verschillen in hiërarchie gevonden worden: voor het hoog management is *universaliteit* en *veiligheid* belangrijker dan voor het middenmanagement (Consiglio et al., 2017).

2.2.3 Waardenhiërarchieën tussen genders

Vervolgens werd getest hoe in een bedrijfscontext de waardenhiërarchie tussen genders verschilt, zonder rekening te houden met iemands functie. In tegenstelling tot waardenhiërarchieën in het dagelijks leven, was hier wel een verschil tussen genders waar te nemen. Zo plaatsen mannen *macht*, *conformisme* en *traditie* hoger in de waardenhiërarchie dan vrouwen. *Macht* staat bij mannen op plaats één in de waardenhiërarchie. Dit correspondeert met de waarden categorieën *zelfverheffing* en *behoud*. *Hedonisme* rangschikken mannen laatst (Consiglio et al., 2017). Vrouwen zouden dan weer

meer belang hechten aan *zelfbepaling*, *stimulatie*, *hedonisme*, *universaliteit* en *altruïsme*. *Zelfbepaling* en *stimulatie* staan hierbij op plaats één en twee. Dit komt overeen met de waardencategorie *openstaan voor verandering* (Consiglio et al., 2017). De overige waarden, *hedonisme*, *universaliteit* en *altruïsme*, behoren tot de categorie *zelftranscendentie*. In tegenstelling tot mannelijke leidinggevenden, eindigt *traditie* bij vrouwen laatst (Consiglio et al., 2017). Naast deze verschillen in hiërarchie tonen mannen en vrouwen ook een gelijkenis: prestatie- en veiligheidswaarden worden door beide genders op dezelfde plaats gerangschikt (Consiglio et al., 2017).

2.3 Verschillen in leiderschapstijl tussen genders

Uit de onderzoeken van Schwartz en Prince-Gibson, besproken in 2.3, bleek dat genders op vlak van contextvrije waarden in het dagelijks leven geen verschillen vertoonden in waardenhiërarchie. Echter, in deze onderzoeken werd gender als enige testvariabele geselecteerd. Er werd hierbij geen onderscheid gemaakt tussen leidinggevenden en niet-leidinggevenden. In dit onderzoek wordt met dit nuanceverschil wel rekening gehouden en zal onderzocht worden of mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden wel verschillen vertonen in waardenhiërarchieën. Deze vraag is van belang omdat in bestaande onderzoeken omtrent leiderschap een aantal grote verschillen gevonden worden in de manier waarop mannen en vrouwen een bedrijf leiden (Buttner, 2001). Aangezien waarden een grote invloed uitoefenen op gedrag (Struch et al., 2002), kan een verschil in waardenhiërarchieën een potentiële verklaring zijn voor deze verschillen in leiderschapstijl. De verschillen in leiderschap tussen genders wordt hieronder kort toegelicht.

Wat betreft de leiderschapstijl van mannen, blijkt dat mannen eerder transactionele leiders zijn (Buttner, 2001). Een transactionele leider ziet de relatie met zijn werknemers als een uitwisseling. De leider geeft orders die de werknemers daarna moeten uitvoeren. De werknemers zullen beloond en gestraft worden naargelang ze wel of niet doen wat er van hun gevraagd wordt (Tipparat et al., 2009). Mannelijke leiders houden dus eerder vast aan de traditionele *command and control* leiderschapstijl. Het vasthouden aan rigide en traditionele hiërarchische structuren is hier dan ook kenmerkend (Beutel & Marini, 1995) (Buttner, 2001). Deze kenmerken kunnen gekoppeld worden aan waardencategorie *behoud*. Daarnaast zijn mannelijke leidinggevenden volgens Chadwick and Dawson (2018) dominant en zijn ze meer bezig met het uitoefenen van macht. Dit komt overeen met waardencategorie *zelfverheffing*.

Op basis hiervan worden de volgende hypothesen bekomen:

Hypothese 1: mannelijke leidinggevenden scoren hoger op *zelfverheffing* dan vrouwelijke leidinggevenden.

Hypothese 2: mannelijke leidinggevenden scoren hoger op *behoud* dan vrouwelijke leidinggevenden.

In tegenstelling tot mannen zouden vrouwen een eerder democratische en participatieve leiderschapsstijl hebben. Ook blijkt dat vrouwen beter overweg kunnen met ambigue, nieuwe situaties en multidirectionele feedback (Buttner, 2001). Ze zullen daarom meer belang hechten aan de input en standpunten van de werknemers die onder hun staan (Chadwick & Dawson, 2018). Voorts is hun leiderschapsstijl interactiever dan die van mannen (Buttner, 2001). Dit zou erop kunnen wijzen dat vrouwen hoger scoren op *openheid voor verandering*. Hieruit volgt hypothese drie:

Hypothese 3: vrouwelijke leidinggevenden scoren hoger op *openheid voor verandering* dan mannelijke leidinggevenden.

Ten laatste zouden vrouwelijke leidinggevenden meer de klemtoon leggen op het samenwerken in groep en zorgen voor eenheid binnen die groep (Buttner, 2001). Vrouwelijke leidinggevenden zullen naast het behalen van bedrijfsdoelen, ook bezig zijn met het zetten van pro-sociale doelen (Borquist & de Bruin, 2019). Het creëren van duurzame relaties op de werkvloer is voor hen belangrijk (Chadwick & Dawson, 2018). Ze zullen dan ook proberen een uitgebreid en verbonden netwerk uit te bouwen. Verder zijn ze erg begaan met hun werknemers en zullen ze meer tijd steken in het assisteren van anderen zodat iedereen op de werkvloer zich optimaal kan ontwikkelen (Buttner, 2001). Veel meer dan mannen nemen ze een zorgende houding aan (Borquist & de Bruin, 2019). Aangezien dit kenmerken zijn van een hoge mate van *zelftranscendentie*, luidt hypothese vier als volgt:

Hypothese 4: vrouwelijke leidinggevenden scoren hoger op *zelftranscendentie* dan mannelijke leidinggevenden.

3. Onderzoeksoopzet

3.1 Data en steekproef

Om de hierboven geformuleerde hypothesen te testen, volgt een kwantitatief onderzoek op basis van reeds verzamelde data. Er wordt hiervoor gebruik gemaakt van een dataset van het Research Center for Entrepreneurship and Family Firms. Voor de totstandkoming van deze data werd tussen oktober 2020 en januari 2021 een vragenlijst uitgestuurd naar 3860 Belgische CEO's. In deze vragenlijst moest de respondent aangeven hoeveel belang hij of zij gaf aan elk van de tien basiswaarden, namelijk *macht*, *prestatie*, *hedonisme*, *stimulatie*, *zelfbepaling*, *universalisme*, *altruïsme*, *traditie*, *conformisme* en *veiligheid*. Dit werd bevraagd aan de hand van een 8-punt likert schaal. Hierbij stond het cijfer 1 voor 'tegengesteld aan mijn principes' en het cijfer 8 voor 'uiterst belangrijk'. Na het verzamelen van de data werd abstractie gemaakt van alle CEO's die de vragen over waarden niet invulden. Op die manier bleven er uiteindelijk 509 respondenten over. De overblijvende data zal geanalyseerd worden in SPSS.

3.2 Het screenen van de data

Dit onderzoek tracht te achterhalen of het gemiddelde van een testvariabele verschillend is tussen twee onafhankelijke groepen. Hiervoor wordt een ongepaarde T-test gebruikt. De testvariabele omvat telkens een bepaalde waarde of ruimere waardencategorie. De twee onafhankelijke groepen bestaan uit de twee geslachten.

Eerst wordt de data gecontroleerd op fouten. Uit de minima en maxima van de data blijkt dat er geen fouten terug te vinden zijn. Alle minima en maxima van de testvariabelen bevinden zich tussen 1 en 8 en die van de onafhankelijke groepen bevinden zich tussen 0 en 1.

Daarna moet gezocht naar eventuele *missing values*. Na het uitvoeren van een beschrijvende statistiek in SPSS blijkt dat er vier *missing values* zijn, goed voor 0,8% van de data. Bij elk van deze vier ontbrak het geslacht. Aangezien dit geen systematische missing values zijn, wordt geopteerd deze respondenten uit de dataset te verwijderen. Gezien het zeer groot aantal respondenten zou dit geen verstoring effect op de data hebben. Uiteindelijk blijven er nog 505 respondenten over.

4. Resultaten

4.1 Beschrijvende analyse

Allereerst werd een beschrijvende analyse in SPSS uitgevoerd. Hierbij werden eerst de hogere waardencategorieën samengenomen. Aan de hand van deze methode werden onderstaande tabellen bekomen. De eerste tabel heeft betrekking op de hele populatie, daarna werden de opsplitsing gemaakt tussen beide geslachten. In elke tabel wordt telkens de hoogst scorende waarde of waardencategorie eerst geplaatst.

Testvariabele	N	Gemiddelde	Standaardafwijking
Zelf-transcendentie	505	6.69	0.901
Openheid voor verandering	505	6.27	0.938
Behoud	505	5.82	1.192
Zelfverheffing	505	5.61	0.971

Tabel 1 - Beschrijvende statistieken van de hogere waardencategorieën voor de hele populatie

Indien beide geslachten samengenomen worden, blijkt dat de categorie *zelftranscendentie* met 6.69 op 8 het hoogst scoort van alle vier categorieën. *Zelfverheffing* heeft de laagste gemiddelde waarde: 5.61 op 8. Als de gemiddelden van de hoogst en laagst scorende waardencategorieën opgesplitst worden per geslacht (weergegeven in onderstaande tabel), wordt zichtbaar dat vrouwelijke leidinggevendenden hoger scoren dan mannelijke leidinggevendenden op *zelftranscendentie*. De scores bedragen respectievelijk 6.96 en 6.67. Bij *zelfverheffing* zijn het de mannelijke leidinggevendenden die hoger scoren, namelijk 5.64, terwijl de vrouwelijke leidinggevendenden maar 5.34 scoren.

Testvariabele	Geslacht	N	Gemiddelde	Standaardafwijking
Zelf-transcendentie	Vrouw	49	6.96	0.837
	Man	456	6.67	0.904
Openheid voor verandering	Vrouw	49	6.23	1.011
	Man	456	6.27	0.931
Behoud	Vrouw	49	5.80	1.260
	Man	456	5.83	1.186
Zelfverheffing	Vrouw	49	5.34	1.087
	Man	456	5.64	0.954

Tabel 2 - Beschrijvende statistieken van de hogere waardencategorieën per geslacht

Vervolgens werden de tien afzonderlijke waarden bekeken. Hieruit blijkt dat *zelfbepaling* voor beide geslachten samengenomen de hoogste gemiddelde score krijgt, namelijk 6.84 op 8. *Macht* behaalt met een 4.43 de laagste gemiddelde score van alle tien waarden. Deze score is opmerkelijk lager

dan de gemiddelde score van de andere waarden. Indien de gemiddelden per gender bekeken worden, blijkt dat voor *zelfbepaling* vrouwelijke leidinggevendenden een hogere score behalen dan hun mannelijke tegenhangers: 6.92 ten opzichte van 6.83. Voor de waarde *macht* scoren mannen (4.48) opmerkelijk hoger dan vrouwen (3.96).

Testvariabele	N	Gemiddelde	Standaardafwijking
Zelfbepaling	505	6.84	0.970
Prestatie	505	6.79	0.986
Altruïsme	505	6.73	1.043
Universalisme	505	6.67	1.056
Veiligheid	505	6.42	1.253
Stimulatie	505	6.35	1.184
Conformisme	505	5.65	1.529
Hedonisme	505	5.63	1.510
Traditie	505	5.42	1.599
Macht	505	4.43	1.664

Tabel 3 - Beschrijvende statistieken van de tien afzonderlijke waarden voor de hele populatie

Testvariabele	Geslacht	N	Gemiddelde	Standaardafwijking
Zelfbepaling	Vrouw	49	6.92	1.017
	Man	456	6.83	0.965
Prestatie	Vrouw	49	6.67	1.068
	Man	456	6.80	0.978
Altruïsme	Vrouw	49	6.88	1.073
	Man	456	6.71	1.040
Universalisme	Vrouw	49	7.06	0.966
	Man	456	6.62	1.058
Veiligheid	Vrouw	49	6.24	1.479
	Man	456	6.44	1.226
Stimulatie	Vrouw	49	6.39	1.239
	Man	456	6.34	1.179
Conformisme	Vrouw	49	5.82	1.409
	Man	456	5.63	1.542
Hedonisme	Vrouw	49	5.39	1.766
	Man	456	5.66	1.480
Traditie	Vrouw	49	5.37	1.704
	Man	456	5.42	1.589
Macht	Vrouw	49	3.96	1.695
	Man	456	4.48	1.655

Tabel 4 - Beschrijvende statistieken van de tien afzonderlijke waarden per geslacht

4.2 Ongepaarde t-test: het vergelijken van gemiddelden

Om te bepalen of er significante verschillen zijn tussen de gemiddelden van beide genders, wordt een ongepaarde t-test toegepast. Eerst worden de hogere waardencategorieën getest. De resultaten van de Levene's test voor varianties en de t-test voor gemiddelden worden weergegeven in de onderstaande tabellen.

		Levene's test		t-test voor gemiddelden		
		F	Sig	Sig (2-tailed)	MD ¹	SE difference ²
Zelftranscendentie	Gelijke varianties	1.503	0.221	0.025*	0.302	0.134
	Ongelijke varianties			0.020*	0.302	0.126
Openstaan voor verandering	Gelijke varianties	2.658	0.104	0.742	-0.046	0.141
	Ongelijke varianties			0.759	-0.046	0.151
Behoud	Gelijke varianties	0.366	0.546	0.904	-0.021	0.179
	Ongelijke varianties			0.909	-0.021	0.188
Zelfverheffing	Gelijke varianties	1.488	0.223	0.035*	-0.308	0.145
	Ongelijke varianties			0.062	-0.308	0.161

Tabel 5 - Ongepaarde t-test hogere waardencategorieën

* Het verschil in gemiddelden is significant op basis van $p < 0,05$ (tweezijdig)

De Levene's test blijkt niet significant te zijn. Er is dus geen gelijkheid in varianties. Bijgevolg moet er voor de t-test naar de p-waarden bij ongelijke varianties gekeken worden.

De eerste hypothese had betrekking tot de waardencategorie *behoud*. Er werd ervan uitgegaan dat mannelijke leidinggevendenden hier hoger op zouden scoren dan vrouwelijke leidinggevendenden. Uit de ongepaarde t-test blijkt dat de p-waarde voor deze waardencategorie 0.909 bedraagt. Aangezien deze waarde hoger is dan het significantieniveau van 0.05, kan besloten worden dat er geen significant verschil in gemiddelden te vinden is. Hypothese één moet verworpen worden.

¹ MD = mean difference

² SE difference = standard error difference

Hypothese twee formuleerde dat mannelijke leidinggevenden hoger zouden scoren op *zelfverheffing* dan vrouwelijke leidinggevenden. De ongepaarde t-test wijst ook hier uit dat er geen significant verschil in gemiddelden is. De p-waarde (0.062) ligt namelijk boven het significantieniveau van 0.05. Ook deze hypothese moet verworpen worden.

Vervolgens werd in de derde hypothese beschreven dat vrouwelijke leidinggevenden hoger zouden scoren op *openstaan voor verandering* dan mannelijke leidinggevenden. Ook deze hypothese kan niet aangetoond worden met behulp van data, aangezien de p-waarde 0.759 bedraagt.

Volgens hypothese vier scoren vrouwelijke leidinggevenden hoger op *zelftranscendentie* dan mannelijke leidinggevenden. Uit de t-test blijkt dat de p-waarde 0.020 bedraagt, waaruit besloten kan worden dat er een significant verschil is tussen de gemiddelden van deze categorie. Het gemiddelde van de vrouwelijke leidinggevenden (6.96) ligt dus significant hoger dan dat van de mannen (6.66). Deze hypothese kan dus aangenomen worden.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden de hogere waardencategorieën *behoud*, *zelfverheffing* en *openheid voor verandering* even hoog plaatsen in hun waardenhiërarchie en er hetzelfde belang aan hechten. Enkel *zelftranscendentie* wordt door beide genders anders gerangschikt.

Na analyse van de hogere waardencategorieën blijkt dat er slechts één significant resultaat te vinden is. Daarom zal er op de tien basiswaarden eveneens een ongepaarde t-test uitgevoerd worden. Deze resultaten worden weergegeven in onderstaande tabel (tabel 6).

Volgens de Levene's test hebben enkel *hedonisme* en *veiligheid* gelijke varianties. Bij de interpretatie van de t-test moet bij deze twee waarden dus gekeken worden naar de bijhorende p-waarde. Voor alle andere waarden moet gekeken naar de p-waarde die hoort bij ongelijke varianties.

Uit de resultaten van de t-test blijkt dat het gemiddelde van slechts twee van de tien basiswaarden significant verschilt tussen genders. Deze waarden zijn *macht* en *universalisme*. *Macht* krijgt bij mannen een gemiddelde score van 4.48, terwijl dit bij de vrouwen maar 3.96 is. Mannelijke leidinggevenden hechten gemiddeld dus meer belang aan deze waarde. Op vlak van *universalisme* zijn het de vrouwelijke leidinggevenden die een hogere score behalen dan hun mannelijke tegenhangers. Deze scores bedragen respectievelijk 7.06 en 6.62.

Aangezien bij de acht andere waarden geen significante verschillen worden teruggevonden, wordt hier door beide genders even veel belang aan gehecht.

		Levene's test		t-test voor gemiddelden		
		F	Sig	Sig (2-tailed)	MD	SE difference
Zelfbepaling	Gelijke varianties	1.536	0.216	0.550	0.087	0.146
	Ongelijke varianties			0.569	0.087	0.152
Prestatie	Gelijke varianties	0.815	0.367	0.392	-0.127	0.148
	Ongelijke varianties			0.429	-0.127	0.159
Altruïsme	Gelijke varianties	0.081	0.776	0.287	0.167	0.157
	Ongelijke varianties			0.303	0.167	0.161
Universalisme	Gelijke varianties	0.522	0.470	0.006**	0.438	0.158
	Ongelijke varianties			0.004**	0.438	0.147
Veiligheid	Gelijke varianties	4.213	0.041*	0.304	-0.194	0.188
	Ongelijke varianties			0.380	-0.194	0.219
Stimulatie	Gelijke varianties	0.462	0.497	0.798	0.046	0.178
	Ongelijke varianties			0.806	0.046	0.185
Conformisme	Gelijke varianties	0.679	0.410	0.422	0.185	0.230
	Ongelijke varianties			0.391	0.185	0.214
Hedonisme	Gelijke varianties	4.111	0.043*	0.231	-0.272	0.227
	Ongelijke varianties			0.302	-0.272	0.262
Traditie	Gelijke varianties	0.764	0.383	0.816	-0.056	0.241
	Ongelijke varianties			0.827	-0.056	0.255
Macht	Gelijke varianties	0.055	0.815	0.036*	-0.525	0.249
	Ongelijke varianties			0.043*	-0.525	0.254

Tabel 6 - Ongepaarde t-test tien afzonderlijke waarden

** Het verschil in gemiddelden is significant op basis van $p < 0,05$ (tweezijdig)*

*** Het verschil in gemiddelden is significant op basis van $p < 0,01$ (tweezijdig)*

5. Discussie en conclusie

Uit de beschrijvende statistieken kan de volgende waardenhiërarchie voor leidinggevenden opgesteld worden: *zelftranscendentie* staat op de eerste plaats en wordt dus het meest belangrijk bevonden. *Openheid voor verandering* staat op plaats twee, gevolgd door *behoud*. *Zelfverheffing* komt op de laatste plaats.

5.1 Gelijkenissen in waardenhiërarchieën

Er werd onderzocht of mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden aan elke waardencategorie hetzelfde belang hechten, of dat er significante verschillen te vinden zijn in de score die ze elke waardencategorie geven. Dit werd gedaan aan de hand van een t-test.

De eerste hypothese had betrekking op *zelfverheffing*. Uit de resultaten van de t-test blijkt dat mannelijke leidinggevenden geen significant hoger gemiddelde vertonen op vlak van *zelfverheffing*. In praktijk houdt dit in dat ze evenveel belang hechten aan het hebben van succes ten opzichte van collega's of werknemers en het najagen van eigenbelang. Dit ligt niet in lijn met bestaande managementliteratuur, waarin naar voren komt dat mannen meer prestatiegericht zijn en hun competenties willen tonen aan hun werknemers (Chadwick & Dawson, 2018). Na het toepassen van een t-test op de afzonderlijke waarden in deze categorie (*prestatie, macht* en *hedonisme*), werd een opmerkelijk resultaat bekomen: *macht* scoort significant hoger bij mannelijke leidinggevenden dan bij vrouwen. Dit resultaat ligt dan wel weer in lijn met wetenschappelijke literatuur omtrent management. Volgens de literatuur blijkt namelijk dat mannen van nature meer bezig met het vertonen en uitoefenen van macht (Chadwick & Dawson, 2018).

Hypothese twee testte waardencategorie *behoud*. Ook hier kan geconcludeerd worden dat mannen niet significant hoger scoren dan vrouwen. Zowel mannelijke als vrouwelijke leidinggevenden zijn gelijkgezind als het gaat over zelfrestrictie, het vasthouden aan het verleden en aan traditie. Ook bij het testen van de bijbehorende onderliggende waarden in deze categorie (*veiligheid, traditie* en *conformiteit*) kunnen er geen significante verschillen teruggevonden worden. Uit de managementliteratuur blijkt nochtans dat de managementstijl van mannelijke leidinggevenden meer dan die van vrouwen focust op het behouden van traditionele, rigide hiërarchische structuren (Beutel & Marini, 1995).

De derde hypothese betrof de waardencategorie *openheid voor verandering*. Net zoals de eerste twee hypothesen moet hypothese drie verworpen worden. Er kan niet significant aangetoond worden dat vrouwen hier hoger op scoren. Hieruit kan afgeleid worden dat mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden dezelfde houding aannemen ten opzichte van verandering en stimulatie. Ook in de onderliggende waarden (*zelfbepaling, stimulatie* en *hedonisme*) worden geen significante verschillen teruggevonden. Dit spreekt bestaande literatuur tegen. Hieruit blijkt namelijk dat vrouwen beter overweg kunnen met nieuwe, onduidelijke situaties en dat ze feedback meer appreciëren dan

mannen. Ook zouden ze meer rekening houden met de visie van werknemers en willen ze hieruit bijleren (Chadwick & Dawson, 2018).

De onderzochte waardenhiërarchieën lopen dus voor het grootste deel gelijk. Hoewel dit de literatuur omtrent verschillen in leiderschapsstijl tegenspreekt, sluit het wel aan bij Schwartz' visie over waarden. Volgens Schwartz (2006) zou het gebrek aan verschillen in waardenhiërarchieën verklaard kunnen worden door het feit dat de aspecten die waardenprioriteiten vormgeven tussen culturen, genders,... gedeeld worden.

Daarnaast zou het gebrek aan verschillen in waardenhiërarchie verklaard kunnen worden door de invloed van moderators, die potentieel aanwezige verschillen hebben geneutraliseerd. Volgens Rokeach (1973) en Schwartz (1992) zijn er drie belangrijke moderators waarvan geweten is dat ze een invloed uitoefenen op waardenhiërarchieën. Deze drie zijn leeftijd, opleidingsgraad en etniciteit. Aangezien de bevroegde groep uitsluitend bestaat uit Belgische leidinggevendenden, kan geassumeerd worden dat er (bijna) geen verschillen in etniciteit aanwezig zijn. Daarom zullen alleen de moderators leeftijd en opleidingsgraad besproken worden.

Wat betreft leeftijd komt uit de studies van Prince-Gibson en Schwartz (1998) en Bowman (2010) een belangrijk inzicht naar voor: leeftijd speelt een grote rol in hoe een individu's waardenhiërarchie eruit ziet. Volgens Bowman (2010) is er een mogelijkheid dat waardenprioriteiten gaan variëren doorheen het leven van een individu. Welke waarden als meest of minst belangrijk aanzien worden is dus geen vaststaand gegeven. Deze veranderingen in waardenprioriteiten zijn te wijten aan een aantal factoren, zoals opvoeding, levenservaring, culturele invloeden, ... Ook zal de sociale rol die een individu inneemt in zijn omgeving over de jaren heen veranderen. Dit kan een impact hebben op de waardenprioriteiten van een individu. Onderzoek wijst uit dat naarmate men ouder wordt, de waardenhiërarchieën van beide genders naar elkaar toe evolueren (Bowman, 2010). Zo zouden mannen *macht*, *prestatie* en *traditie* hoog waarderen op jonge leeftijd, en zou dit afzakken naargelang ze ouder worden. Bij vrouwen zou het belang dat ze hechten aan deze waarden relatief consistent blijven overheen de jaren. Dit betekent dat de gemiddelde scores van mannen en vrouwen op deze waardencategorieën, namelijk *behoud* en *zelfverheffing*, convergeren indien een oudere leeftijdsklasse onderzocht wordt (Prince-Gibson & Schwartz, 1998). Om na te gaan in welke mate leeftijd in dit onderzoek een rol heeft gespeeld, wordt het gemiddeld aantal jaar werkervaring van de respondenten in kaart gebracht. Hieruit blijkt dat het gemiddelde van de vrouwelijke leidinggevendenden op vijftientwintig jaar lag. Bij de mannen was dit negenentwintig jaar werkervaring. Uit deze gemiddelden kan besloten worden dat de bevroegde groep leidinggevendenden eerder matuur is. Dit zou kunnen verklaren waarom er voor *behoud* en *zelfverheffing* geen significante verschillen in gemiddelden gevonden werden. Ook zou het dan kunnen verklaren waarom deze twee waardencategorieën het laagst scoren van alle categorieën.

Opleidingsgraad wordt in de wetenschappelijke literatuur beschouwd als een tweede potentiële moderator. Uit onderzoek blijkt dat meisjes in het lager en middelbaar onderwijs minder worden aangezet tot intellectuele openheid en zelfbepaling. In hogere studies zouden jongens en meisjes meer gelijk behandeld worden op vlak van stimulatie en zelfsturing, waardoor de verschillen tussen

de genders op vlak van deze waarden zouden verdwijnen. Hoe hoger opgeleid de bevroagde groep, hoe kleiner het verschil in waardenhiërarchie op vlak van openheid voor verandering dus zal zijn. Uit de data komt naar voor dat 90.8% van de bevroagde vrouwelijke leidinggevendenden een diploma hoger onderwijs hebben behaald. Bij de mannelijke leidinggevendenden is dit 80.1%. Het opleidingsniveau van de bevroagden ligt doorgaans dus zeer hoog. Dit zou het gebrek aan een significant verschillende score kunnen verklaren. Aangezien leidinggevendenden doorgaans hoogopgeleid zijn en dit een positief effect heeft op *openheid voor verandering*, zou het ook kunnen verklaren waarom deze waardencategorie op plaats twee komt in de waardenhiërarchie.

Het is mogelijk dat verschillen in waardenhiërarchieën tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden enkel opgemerkt kunnen worden als de hierboven beschreven moderators mee in acht worden genomen (Prince-Gibson & Schwartz, 1998).

Een laatste potentiële verklaring voor de gelijkheid in waardenhiërarchieën is te vinden in de *critical mass* theorie. Hierin wordt beweerd dat genderverschillen in waardenprioriteiten onopgemerkt blijven omdat vrouwen zich genoodzaakt voelen te conformeren aan de norm. Hoewel de laatste tijd een zachte verandering merkbaar is, wordt deze norm vooral bepaald door mannelijke kenmerken en waarden. Zeker in een bedrijfscontext is dit het geval, aangezien het aantal mannelijke leidinggevendenden al sinds het begin aanzienlijk hoger is dan het aantal vrouwelijke leidinggevendenden. Bijgevolg is er een mogelijkheid dat de bevroagde vrouwen hun antwoorden hebben aangepast op een manier waarvan ze dachten dat het sociaal wenselijk is. Indien er een kritieke massa aan vrouwelijke leidinggevendenden zou zijn, zouden vrouwen mogelijks wel waarheidsgetrouw antwoorden (Prince-Gibson & Schwartz, 1998).

5.2 Verschillen in waardenhiërarchieën

Tot slot werd de laatste hypothese getest. Deze had betrekking op de categorie *zelftranscendentie*. Na het testen van deze waardencategorie kan geconcludeerd worden dat er een significant verschil is in gemiddelden met betrekking tot deze waardencategorie. Vrouwelijke leidinggevendenden scoorden hoger dan mannen. Ook de waarde *universalisme*, die deel uitmaakt van de categorie *zelfstranscendentie*, scoorde significant hoger bij vrouwen dan bij mannen. Ze hechten dus meer belang aan het uitbouwen van hechte relaties met anderen, aan het belang van anderen en aan welzijn. Dit ligt in lijn met de literatuur, waaruit bleek dat eenheid en welzijn binnen de groep en het uitbouwen van hechte netwerken op de werkvloer kenmerken van vrouwelijk leiderschap zijn .

Een verklaring hiervoor kan te vinden zijn in het feit dat vrouwen doorgaans verantwoordelijk zijn voor de opvoeding en het grootbrengen van kinderen (Buttner, 2001). Hun zorgzame, altruïstische kant wordt hierdoor extra aangescherpt. Uit onderzoek blijkt dat dit ook een impact heeft op de manier waarop ze andere mensen gaan leiden (Buttner, 2001). Leeftijd zal dit effect versterken. Zo zouden volwassenen in het algemeen meer waarde hechten aan universalisme en altruïsme dan jongeren. Dit laatste geldt voor beide genders (Bowman, 2010).

5.3 Conclusie

In reeds bestaande literatuur wordt aangetoond en beschreven hoe mannen en vrouwen van elkaar verschillen in leiderschapsstijl. Dit onderzoek tracht hieraan bij te dragen door te onderzoeken of het verschil in leiderschapsstijl tussen mannen en vrouwen verklaard kan worden door een verschil in waardenhiërarchie. Met dit in het achterhoofd werden de hypothesen van dit onderzoek opgesteld en getest.

Op basis van bestaande literatuur omtrent management werd enerzijds verwacht dat mannelijke leidinggevendenden hoger zouden scoren op *zelfverheffing* (hypothese één) en *behoud* (hypothese twee) dan vrouwen. Anderzijds werd verwacht dat vrouwelijke leidinggevendenden hoger zouden scoren op *openheid voor verandering* en *zelftranscendentie*.

Na het uitvoeren van een ongepaarde t-test in SPSS kan geconcludeerd dat drie van de vier hypothesen verworpen moeten worden. Zo wordt in dit onderzoek geen bewijs gevonden dat aantoonde dat mannelijke leidinggevendenden hoger scoren op *zelfverheffing*. Toch scoorde *macht*, dat onderdeel uitmaakt van *zelfverheffing*, wel significant hoger bij mannelijke leidinggevendenden. Dit bevestigt wat in de literatuur terug te vinden is. Vervolgens kan besloten worden dat ook waarden categorie *behoud*, in tegenstelling tot bevindingen in de literatuur, door beide genders gelijk gewaardeerd wordt. Wat betreft *openheid voor verandering* werd verwacht dat vrouwen hoger zouden scoren dan mannen. Ook dit kan niet aangetoond worden.

Op basis van de gegevens van dit onderzoek kan dus besloten worden dat de waardenhiërarchieën van beide genders voor de bevroegde groep grotendeels gelijkaardig is. Enkel *zelftranscendentie* scoort bij vrouwen significant hoger. Dit kan voortkomen uit het feit dat vrouwen vaker dan mannen een zorgende rol innemen in het gezin. Hun altruïstische en universalistische kant wordt hierdoor meer aangewakkerd. Ook leeftijd zou hierop een versterkend effect hebben.

Voortbouwend op deze bevindingen zijn verschillen in managementstijl tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden dus niet te wijten aan verschillen in waardenhiërarchieën. Toch moet in het achterhoofd gehouden worden dat er in dit onderzoek geen rekening gehouden werd met de potentiële impact van leeftijdsverschillen en opleidingsniveau. Aangezien uit onderzoek blijkt dat opleidingsgraad en vooral leeftijd een grote invloed uitoefenen op waardenprioriteiten, is het mogelijk dat de resultaten er heel anders zouden uitzien indien wel rekening gehouden zou worden met deze factoren. Verder onderzoek zal dus moeten uitwijzen wat het resultaat zou zijn indien leeftijd en opleidingsgraad mee in kaart worden gebracht.

6. Beperkingen en verder onderzoek

Dit onderzoek is onderhevig aan enkele beperkingen, waarvan de meeste een aanzet kunnen zijn tot verder onderzoek. Een eerste beperking stelt zich in de bevraagde groep respondenten. Deze groep bestaat voornamelijk uit mannen, namelijk 89.6%. Dit maakt het onderzoek potentieel minder representatief. Het is dus aangewezen om meer vrouwen in het onderzoek op te nemen.

Vervolgens werden alleen Belgische leidinggevenden bevestigd, waardoor het onderzoek niet generaliseerbaar is naar andere landen en culturen. Dit vormt dan ook meteen een opportuniteit tot verder onderzoek. Men zou de vragenlijst opnieuw kunnen afnemen bij een groep respondenten met zo veel mogelijk verschillende achtergronden en nationaliteiten. Op die manier kan nagegaan worden of de bevindingen uit dit onderzoek universeel zijn of eerder uniek aan Belgische leidinggevenden. Hierbij kan ook onderzocht worden of potentiële cultuurverschillen een invloed uitoefenen op waardenhiërarchieën tussen leidinggevenden.

Ten laatste komt in het onderzoek naar voor dat onder andere leeftijd een modererend effect kan hebben op verschillen in waardenhiërarchieën. Zo blijkt dat iemands waardenhiërarchie doorheen het leven van een individu kan wijzigen. Toekomstig onderzoek zou verder kunnen onderzoeken hoe waardenprioriteiten doorheen het leven van een persoon wijzigen en welke factoren hier een invloed op kunnen hebben. Voorbeelden van zo'n factoren zijn opvoeding, armoede, politieke instabiliteit in het thuisland. Daaropvolgend kan kan onderzocht worden hoe dit zich zal uiten op het gedrag van een individu. Op die manier kan Schwartz' waardentheorie aangevuld worden en wordt er meer inzicht verkregen in de manier waarop waardenhiërarchieën tot stand komen en hoe dit tot uiting komt in iemands gedragingen.

Referentielijst

- Amorelli, M.-F., & García-Sánchez, I.-M. (2020). Trends in the dynamic evolution of board gender diversity and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 28(2), 537-554.
https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.2079?saml_referrer=
- Bakan, D. (1966). *The Duality of Human Existence*.
- Bandura, A. (1977). Self efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Beutel, A. M., & Marini, M. M. (1995). Gender and Values. *American Sociological Review*, 60(3), 436- 448. <https://www.jstor.org/stable/2096423>
- Borquist, B. R., & de Bruin, A. (2019). Values and women-led social entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 11(2), 146-165.
<https://www.proquest.com/docview/2234358433/fulltext/6C4B5B27686E4201PQ/1?accountid=27889>
- Bowman, D. M. (2010). The effect of value differences in workplace motivation: a study comparing worker value priorities across generations and gender ProQuest.
<https://www.proquest.com/docview/763428459?pq-origsite=summon&parentSessionId=EEo8HiQIcchJPX5FTgepgp2ICueiFTCUsAdnqdh0r10%3D>
- Buttner, H. E. (2001). Examining Female Entrepreneurs' Management Style: An Application of a Relational Frame. *Journal of Business Ethics*, 29(3), 253-269.
<https://doi.org/10.1023/A:1026460615436>
- Chadwick, I. C., & Dawson, A. (2018). Women leaders and firm performance in family businesses: An examination of financial and nonfinancial outcomes. *Journal of Family Business Strategy*.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.10.002>
- Chen, J., & Zhang, Q. (2021). Work Values and Work Performance of Post-90s IT Employees: The Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125302026>
- Consiglio, C., Cenciotti, R., Borgogni, L., Alessandri, G., & Schwartz, S. H. (2017). The WVal: A New Measure of Work Values. *Journal of Career Assessment*, 25 (3), 405-422.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1069072716639691>
- De Clercq, S., Fontaine, J. R. J., & Anseel, F. (2008). In Search of a Comprehensive Value Model for Assessing Supplementary Person- Organization Fit. *Journal of Psychology*, 142.
https://www.researchgate.net/profile/Frederik-Anseel/publication/5263604_In_Search_of_a_Comprehensive_Value_Model_for_Assessing_Supplementary_Person-Organization_Fit/links/00463513f54ccd3d80000000/In-Search-of-a-Comprehensive-Value-Model-for-Assessing-Supplementary-Person-Organization-Fit.pdf
- Deaux, K., & Major, B. (1990). "A Social- Psychological Model of Gender.". *Theoretical Perspectives on Gender*, Pp. 89-99.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2007). WORK VALUE CONGRUENCE AND INTRINSIC CAREER SUCCESS: THE COMPENSATORY ROLES OF LEADER-MEMBER EXCHANGE AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT. *Personnel Psychology* 57 (2), 305-332.
<https://doi.org/https://doi-org.bib-proxy.uhasselt.be/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02493.x>
- Ghani, F. A., Derani, N. E. S., Aznam, N., Mohamad, N., Zakaria, S. A. A., & Toolib, S. N. (2018). An Empirical Investigation of the Relationship Between Transformational, Transactional Female Leadership Styles and Employee Engagement. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10(3).
<https://www.proquest.com/docview/2159620228/fulltextPDF/1F9D55C322954157PQ/1?accountid=27889>

- Hitlin, S., & Piliavin, J. A. (2004). Values: Reviving a Dormant Concept. *Annual Review of Sociology*, 30, 359-393. <https://www.jstor.org/stable/29737698>
- Kluckhohn, C. (1951). "Values and Value Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification." *Toward a General Theory of Action*, 388-433. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4159/harvard.9780674863507.c8>
- Kohn, M. L., & Schooler, C. (1983). *Work and Personality: An Inquiry into the Impact of Social Stratification*.
- Parsons, T. (1951). The Social System. *Social Forces* 30(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2572350>
- Prince-Gibson, E., & Schwartz, S. H. (1998). Value Priorities and Gender. *Social Psychology Quarterly*, 61(1), 49-67. <https://www.jstor.org/stable/2787057>
- Rokeach, M. (1973). The Nature of Human Values. *Social Forces*, 53(4), 659-660. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/sf/53.4.659>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65 [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Schwartz, S. H. (2006). Basic Human Values: Theory, Measurement, and Applications. *Revue française de sociologie*, 47(4). https://www.researchgate.net/publication/286951722_Basic_human_values_Theory_measurement_and_applications
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Struch, N., Schwartz, S. H., & van der Kloot, W. A. (2002). Meanings of Basic Values for Women and Men: A Cross-Cultural Analysis. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 28(1), 16-28. <https://doi.org/> <https://doi.org/10.1177/0146167202281002>
- Tipparat, L., Lawrence D., F., & Cantrell, S. (2009). The Effects of Transformational and Transactional Leadership on Quality Improvement. *The Quality Management Journal*, 16(2), 7-24. <https://www.proquest.com/docview/213592052/462879F58954E45PQ/2?accountid=27889>