

De communicatiestijl van leidinggevenden onderzocht

Britt Vankrinkelen

Beste deelnemer aan het Burgerpanel,

In april 2024 nam u deel aan een onderzoek van de Universiteit Antwerpen. We willen u vooreerst graag bedanken voor uw deelname aan het onderzoek dat in het kader van mijn masterproef werd uitgevoerd. In dit kort rapport geef ik meer inzicht in het onderzoeksopzet, de wetenschappelijke achtergrond, en belicht ik de bevindingen.

1. Doelstelling van het onderzoek

Eerder onderzoek toonde aan dat er een verschil is in de communicatiestijl van vrouwelijke en mannelijke leidinggevenden (Burns, 1978; Loumpourdi, 2023). Leidinggevenden kunnen een ‘transactionele’ stijl hanteren—dat wil zeggen: kritisch, taakgericht, kordaat, en corrigerend—of een ‘transformationele’ stijl, gefocust op inspireren, motiveren en individuele groei. Uiteraard worden beide stijlen zowel door mannen als vrouwen gehanteerd, maar onderzoek laat zien dat mannelijke leidinggevenden net iets vaker de transactionele stijl verkiezen, terwijl vrouwelijke leidinggevenden wat vaker de transformationele stijl gebruiken (Gipson et al., 2017; Northouse, 2019). De verklaring zou zijn dat mensen (werknemers) andere verwachtingen hebben ten opzichte van vrouwen dan van mannen (Eagly & Karau, 2002).

In dit onderzoek willen we nagaan of dat klopt. Worden mannelijke leidinggevenden effectief positiever beoordeeld wanneer ze op ‘transactionele’ wijze communiceren, terwijl vrouwen positiever beoordeeld worden wanneer hun communicatie op ‘transformationele’ kenmerken focust?

2. Opzet van het onderzoek

Om dit te onderzoeken, stelden we verschillende versies op van een (verder identieke) e-mail. Twee zaken werden gevarieerd: het gender van de leidinggevende (man, vrouw of onbekend) en de communicatiestijl (transactioneel, transformationeel, of een combinatie van beide stijlen).

In totaal creëerden we op die manier negen versies van dezelfde e-mail, waarvan u er één te lezen kreeg. Het was mogelijk dat u de e-mail kreeg van een mannelijke leidinggevende, en dan werd de e-mail ondertekend met ‘Pieter Jansens’ en zag u een neutrale foto van een man bovenaan de e-mail. Indien u de e-mail van een vrouwelijke leidinggevende had, werd de e-mail ondertekend met ‘Katrien Jansens’ en zag u een vrouwelijke foto bovenaan. Bij de e-mail waarbij het gender onbekend moest blijven, was er geen foto weergegeven en werd de e-mail ondertekend met ‘uw leidinggevende’.

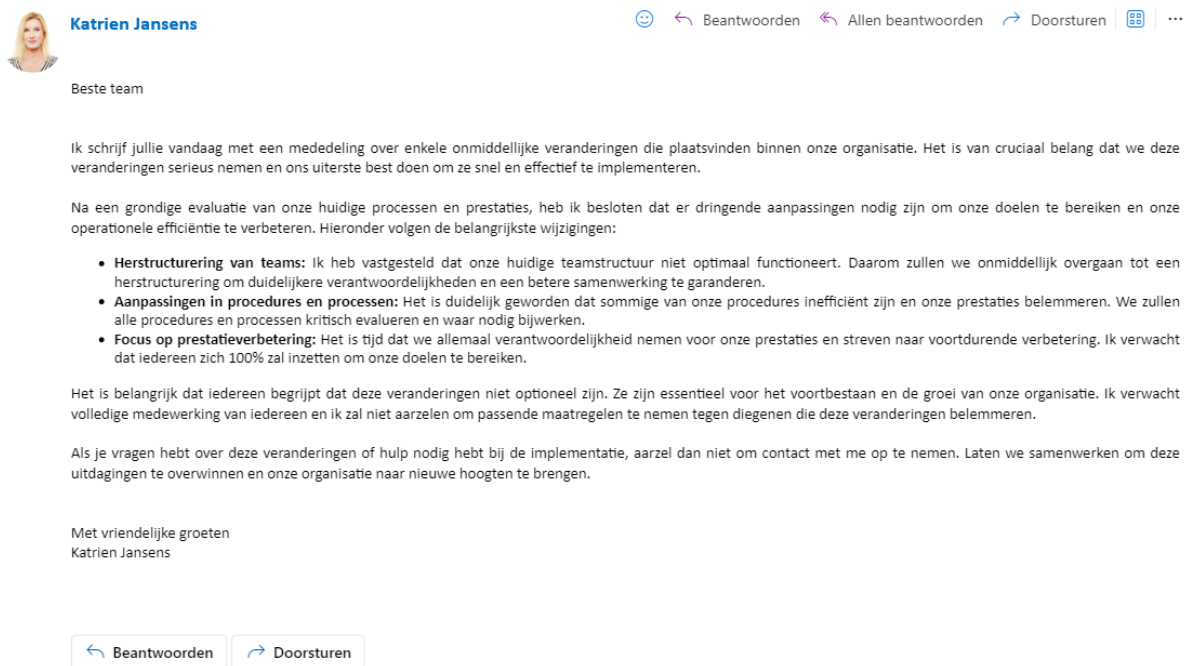
In totaal hebben 886 respondenten de survey volledig voltooid. Zij hebben specifiek negen vragen beantwoord over leiderschap. Enkele voorbeelden zijn *“Ik kreeg spontaan een goed gevoel bij deze leidinggevende.”* of *“Ik waardeer de manier waarop deze leidinggevende het team motiveert en inspireert.”*. Nadien werden er nog twee extra vragen gesteld over de waarschijnlijkheid om zulke mail in het dagelijkse leven te ontvangen om na te gaan hoe realistisch het experiment was. Om het gender te checken werd er op het einde van de survey de volgende vraag gesteld: *“Herinnert u zich of de leidinggevende een man of een vrouw was? Indien u het niet meer weet, geef ons dan alstublieft uw beste gok.”*. Hierbij werd er nog een derde antwoordoptie toegevoegd die aangaf dat er geen gender werd gegeven in de mail. Dit was voor de respondenten die de e-mail te zien kregen dat werd ondertekend met ‘uw leidinggevende’. Als deze optie werd aangeduid, was er nog een extra vraag toegevoegd waarbij er werd gevraagd om naar hun gevoel het gender van de leidinggevende in te vullen.

Hieronder worden twee e-mails ter illustratie weergegeven om een beeld te vormen van hoe verschillend de e-mails waren. De eerste foto hieronder is een voorbeeld van een mail opgesteld aan de hand van een transactionele communicatiestijl, te herkennen aan de volgende kenmerken: kritisch, taakgericht, kordaat en corrigerend. De tweede foto is een voorbeeld van een mail opgesteld aan de hand van een transformationele communicatiestijl, te herkennen aan rekening houden met anderen, inspirerend, motiverend en focus op individuele groei. De laatste optie was een e-mail opgesteld aan de hand van beide stijlen. Hierin werden alinea’s en zinnen gekopieerd uit beide onderstaande e-mails en samengevoegd tot een nieuwe e-mail.

Figuur 1: Voorbeeld van transactionele e-mail.



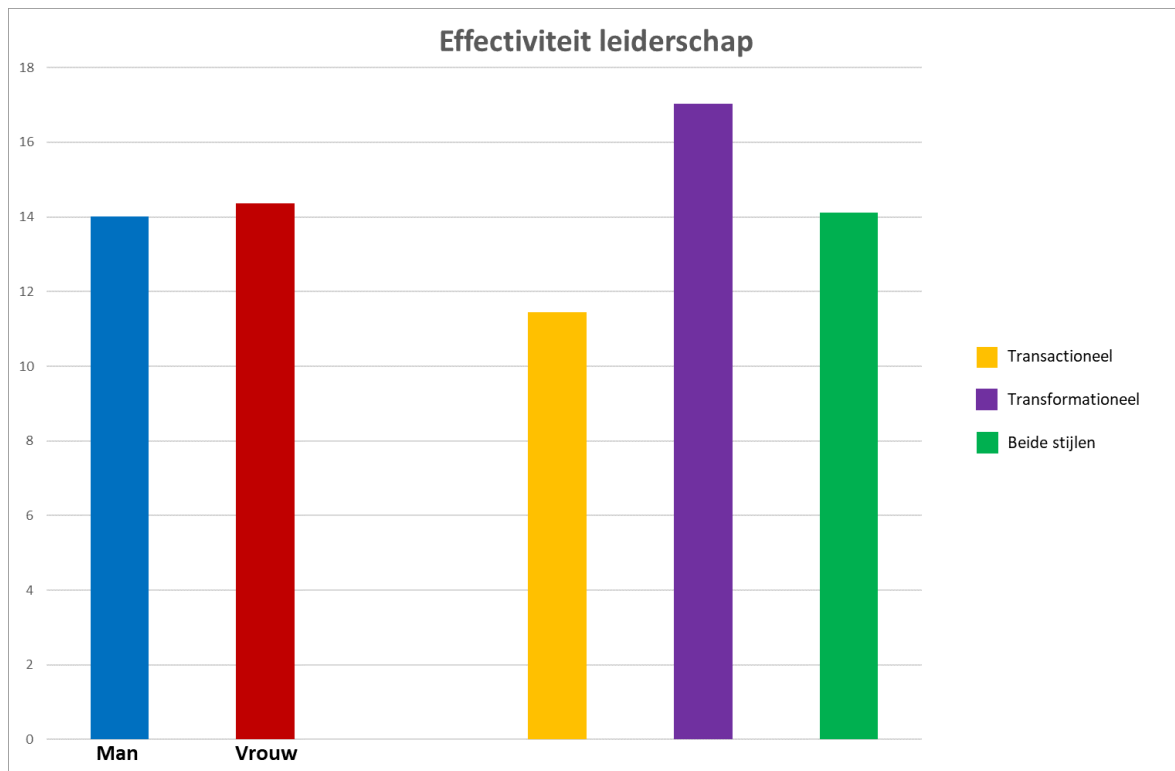
Figuur 2: Voorbeeld van transformationele e-mail.



3. Voornaamste bevindingen

De resultaten geven de volgende zaken weer. Zoals te zien is in Grafiek 1 ligt het gemiddelde voor een e-mail geschreven door een mannelijke leidinggevende (14,01) en een vrouwelijke leidinggevende (14,34) zeer dicht tegen elkaar op de effectiviteitschaal. Na het uitvoeren van de analyses, blijkt dan ook dat het gender van de leidinggevende geen invloed uitoefenen op hoe werknemers hun leidinggevende beoordelen op vlak van effectiviteit. Verder geeft de grafiek ook meer toelichting op welke stijl een leidinggevende het beste hanteert. Een transactionele stijl (11,45) scoort het slechte en wat opvallend is, is dat de transformationele stijl (17,03) zelf beter scoort dan de combinatie van beide stijlen (14,12).

Verder zijn er enkele opvallende resultaten uit de data gekomen omtrent de stereotiepe leiderschapsstijl en het bijbehorende gender. Hiervoor werd specifiek gekeken naar de groepen die een e-mail kregen waarbij het gender van de leidinggevende niet werd weergegeven. Bij de transactionele leiderschapsstijl gaf 77,1% van de respondenten aan dat volgens hun gevoel de e-mail door een man was opgesteld en 22,9% door een vrouw. Dit bevestigt de stereotiepe gedachtegang dat een transactionele leiderschapsstijl eerder aan een mannelijke leidinggevende wordt gelinkt. Echter, omgekeerd werd een transformationele leiderschapsstijl die bij een vrouwelijke leidinggevende hoort, niet bevestigd. Zo gaf 62,7% van de respondenten aan dat de e-mail opgesteld volgens de transformationele leiderschapsstijl door een man was opgesteld, terwijl slechts 37,3% gevoelsmatig een vrouwelijke leidinggevende aanduidde.



Grafiek 1: Effectiviteit van het leiderschap per gender en communicatiestijl

4. Conclusie en volgende stappen

Het is positief dat er geen effect werd gevonden voor de eerste hypothese die stelde dat een mannelijke leidinggevende ongeacht de leiderschapsstijl effectiever wordt bevonden. Dit geeft aan dat de effectiviteit van leiderschap los staat van het gender van de leidinggevende, wat een stap in de goede richting is voor gendergelijkheid op de werkvloer. Op vlak van de leiderschapsstijl is het best om een transformationele stijl (motiverend, rekening houdend met anderen, inspirerend, etc.) te hanteren om als effectief te worden bevonden door werknemers. Als het gender wordt gelinkt aan een leiderschapsstijl, geven de resultaten aan dat het stereotiep voor een transactionele stijl blijft, en eerder wordt gelinkt aan een man. Voor een transformationele leiderschapsstijl is dit echter niet, want het wordt eerder gelinkt aan een man dan een vrouwelijke leidinggevende. Dit kan het resultaat zijn van de respondenten die bij het denken aan een leidinggevende eerder een man dan een vrouw in gedacht hebben, wat de stereotiep van 'Think manager-think male' instant houdt (Sabharwal, 2013; Tremmel & Wahl, 2023).

5. Referenties

- Burns, J. M. (1978). *Leadership* Harper & Row. https://books.google.be/books/about/Leadership.html?id=DeztAAAAMAAJ&redir_esc=y
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Gipson, A., Pfaff, D., Mendelsohn, D., Catenacci, L., & Burke, W. (2017). Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style, and Performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0021886316687247>
- Loumpourdi, M. (2023). Leadership development programmes: part of the solution or part of the problem of women's under-representation in leadership? *Gender in Management: An International Journal*, 38(5), 619-633. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2022-0017>
- Northouse, P. (2019). *Leadership: theory & practice* SAGE Publications. https://books.google.be/books?id=6qYLEAAAQBAJ&dq=Northouse+definition+of+leadership+in+2019+&lr=&source=gbs_navlinks_s
- Sabharwal, M. (2013). From Glass Ceiling to Glass Cliff: Women in Senior Executive Service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 399-426. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut030>
- Tremmel, M., & Wahl, I. (2023). Gender stereotypes in leadership: Analyzing the content and evaluation of stereotypes about typical, male, and female leaders. *Personality and social psychology*, 14. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1034258>