



4-7-2016

Voorspelt Queen Bee gedrag het  
carrièresucces van een vrouw binnen  
een politieorganisatie?

Masterthesis Annick Bijkerk



Annick Bijkerk

5704928

BEGELEIDER: BELLE DERKS

### Abstract

Vrouwen binnen door mannen gedomineerde organisaties vertonen sneller masculien gedrag en distantiëren zich van andere vrouwen. Dit gedrag wordt het Queen Bee fenomeen genoemd en eerder onderzoek heeft aangetoond dat dit een manier van coping is met discriminatie. In dit onderzoek wordt er gekeken of Queen Bee gedrag effectief is in de zin dat het carrièresucces voorspelt. Dit longitudinale onderzoek is uitgevoerd onder 260 junior politievrouwen in lagere posities over een periode van een jaar. Het onderzoek liet zien dat aan het begin van het jaar Queen Bee gedrag, cross-sectioneel geassocieerd is met positieve aspecten, zoals hogere werktevredenheid en meer interesse in een leidinggevende functie. Longitudinaal, dus over een jaar, is echter een daling te zien in zowel de interesse in een leidinggevende functie als het gevoel dat ze erbij hoort. Er is meer onderzoek nodig naar de korte en lange termijn effecten van Queen Bee gedrag op succes binnen een organisatie.

*Keywords:* Queen Bee fenomeen, carrièresucces, politiekorps, discriminatie

### Abstract

Women in male-dominated organizations show more masculine behavior and distance themselves from other women. This behavior is called the Queen Bee phenomenon and previous research has shown that this is a way of coping with discrimination. In this study, we've tested if Queen Bee behavior is effective in the sense that it predicts career success. This longitudinal study was conducted among 260 junior police women in lower positions over a period of one year. The investigation showed that at the beginning of the year Queen Bee behavior is cross-sectionally associated with positive aspects, such as higher job satisfaction and more interest in a management position. However, longitudinally, so over a year, it showed a decrease in both interest in a management position as the sense of belonging of women. More research is needed into the short and long term effects of Queen Bee behavior of success within an organization.

## **Inleiding**

Vrouwen zijn ondervertegenwoordigd in de top. Dit is aanleiding voor de Nederlandse overheid om speciale programma's te ontwikkelen om vrouwen naar de top te helpen (Rijksoverheid, 2016). De assumptie hierbij is dat als er meer vrouwen in de top zitten de organisatiecultuur ten opzichte van vrouwen in alle lagen van de organisatie verbetert. Daarnaast is het al een uitdaging om vrouwen in hogere posities te krijgen, want uit onderzoek blijkt dat mannen sneller beschouwd worden als competente leiders dan vrouwen (Heilman, 2001; Eagly & Karau, 2002; Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992). Zeker in een masculiene omgeving of in een omgeving waar behoefte is aan directief leiderschap, worden vrouwen als minder competent gezien in leidinggeven dan mannen (Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992). Uit onderzoek is echter gebleken dat mannelijke en vrouwelijke leiders niet significant verschillen in leiderschapsstijl of effectiviteit als leider binnen een organisatie (Eagly & Johnson, 1990; Eagly, Karau, & Makhijani, 1995). Er is dus geen gegronde reden voor voorkeur voor mannelijke leiders. Deze stereotypering met betrekking tot de geschiktheid van een leider gebeurt door zowel mannen als vrouwen (Eagly, & Karau, 2002). Van vrouwen wordt echter verwacht dat ze elkaar steunen in hun carrières en als dit niet gebeurt worden vrouwen negatief gelabeld als Queen Bees (Mavin, 2008).

## **Het Queen Bee fenomeen**

Uit onderzoek is gebleken dat de stereotypering van vrouwen op de werkvloer niet alleen veroorzaakt wordt door mannen (Brenner, Tomkiewicz, & Schein, 1989; Jackson, Esses, & Burris, 2001), maar dat ook juist vrouwen daar een negatieve invloed op hebben (Ellemers, Van Den Heuvel, De Gilder, Maass, & Bonvini, 2004; Staines, Tavis, & Jayaratne, 1974). Vrouwelijke leiders gebruiken binnen een door mannen gedomineerde organisatie vaker een masculiene leiderschapsstijl en nemen afstand van de andere vrouwen binnen de organisatie (Derks, Van Laar, & Ellemers, 2016). Dit wordt gedefinieerd als het

Queen Bee fenomeen (Staines, Tavris, & Jayaratne, 1974). Dit fenomeen treedt voornamelijk op binnen masculiene organisaties, zoals blijkt uit eerder onderzoek over het Queen Bee fenomeen bij seniorvrouwen in politieorganisaties (Derks, van Laar, Ellemers, & de Groot, 2011). Vrouwen die Queen Bee gedrag laten zien, beschrijven zichzelf mannelijker en zien andere vrouwen meestal als minder geëngageerd aan hun carrière dan ze zelf zijn. Met vooral het laatste kenmerk nemen ze hierbij sociale afstand van de groep en focussen op hun verschillen met andere vrouwen (Derks, Ellemers, et al., 2011). Daarnaast houden ze de hiërarchie en de organisatiecultuur waarin ze zelf omhoog zijn gekomen in stand door te ontkennen dat ze werken in een discriminerende omgeving. Hierdoor zijn ze in het algemeen tegen stimuleringsprogramma's om vrouwen hoger op te krijgen (Ellemers et al., 2004; Derks, van Laar, Ellemers, & de Groot, 2011).

Opvallend is dat over het algemeen Queen Bee gedrag ontstaat bij vrouwen die het gevoel hebben dat vrouwen binnen de organisatie gediscrimineerd worden (Ellemers, Rink, Derks, & Ryan, 2012). Echter, door middel van het Queen Bee gedrag wordt discriminatie tegenover vrouwen in stand gehouden of zelfs verergerd. Het negatieve stereotype dat wordt uitgedragen door Queen Bees heeft namelijk meer invloed op junior vrouwen dan dezelfde uitspraken van mannen. Aangezien deze Queen Bee vrouwen tot dezelfde sekse behoren, zal dit minder snel gezien worden als discriminerend (Baron, Burgess, & Kao, 1991; Sutton, Elder, & Douglas, 2006). Dit alles zorgt ervoor dat het voor een organisatie moeilijker wordt om discriminatie te herkennen, aangezien zelfs belangrijke vrouwen binnen de organisatie niet vinden dat het voorkomt. Hierdoor zal de discriminatie tegenover vrouwen alleen maar toenemen.

Het vertonen van Queen Bee gedrag binnen een masculiene organisatie is dus een reactie op een discriminerende organisatie en kan gezien worden als een coping strategie om met de discriminatie binnen de organisatie om te gaan. (Derks, Van Laar, & Ellemers, 2016).

Coping strategieën om met discriminatie om te gaan, kan door middel van het verbeteren van de persoonlijke identiteit of de identiteit van de categorie vrouw. Uit onderzoek blijkt dat vrouwen vaker Queen Bee gedrag laten zien als ze zich vanaf het begin van hun carrière minder verbonden voelen met vrouwen of zich minder definiëren als vrouw (Derks, Van Laar, Ellemers, & de Groot, 2011). Dus op het moment dat bijvoorbeeld een politievrouw zich minder verbonden voelt met andere vrouwen, zal haar zelfbeeld en motivatie meer verbeteren als ze gebruik maakt van een coping strategie waarbij haar persoonlijke identiteit verbeterd wordt in tegenstelling tot een coping strategie waarbij de identiteit voor vrouwen verbeterd (Derks, Van Laar, & Ellemers, 2009). Deze coping strategie als reactie op mogelijke discriminatie komt voor bij Queen Bees, waardoor ze gemotiveerd zullen zijn om zich in te zetten voor hoe anderen hen zien, maar niet voor hoe andere de groep vrouwen zien. Ze stellen dus individuele mobiliteit boven collectieve mobiliteit. Dit distantiëren van andere vrouwen komt voort uit *stereotype threat* (Derks, Van Laar, Ellemers, & Raghoe, 2015; Keller & Sekaquaptewa, 2008), maar in tegenstelling tot hoge identificerende vrouwen, waarvoor de dreiging voor de sociale groep een probleem is, reageren ze op de dreiging dat ze gezien worden als deel van de categorie die minder gewaardeerd wordt binnen de organisatie. (Derks, Van Laar, Ellemers, & Raghoe, 2015; Cohen & Garcia, 2005; Duguid, 2011).

### **Succes binnen de organisatie**

In voorgaande onderzoeken is vooral gefocust op de oorzaken van het Queen Bee fenomeen en welke variabelen hierbij een rol spelen. Daarentegen is er nog weinig aandacht besteed aan het effect van het vertonen van Queen Bee gedrag op de carrières van deze vrouwen. Uit eerder onderzoek is wel naar voren gekomen dat als iemand zich distantieert van een groep, zoals een Queen Bee zich distantieert van andere vrouwen, die persoon dan negatiever geëvalueerd wordt door de groep (Van Laar, Bleeker, Ellemers, & Meijer, 2014). Er is weinig onderzoek over hoe de dominante groep, in dit geval mannen, het gedrag

evalueren van degene die zich distantieert, zoals Queen Bees. Uit een experiment is wel naar voren gekomen dat vrouwen die Queen Bee gedrag vertonen, als een goede keus als leider door zowel mannelijke als gemixte groepen werd gezien. Daarnaast werden ze sneller aangenomen als leider bij een mannelijke groep dan een mannelijke kandidaat die hetzelfde gedrag vertoonde (Derks, Does, Van Laar, & Ellemers, in preparation). Dit zou betekenen dat Queen Bees, omdat ze zich meer mannelijk gedragen, ze positiever geëvalueerd worden door mannelijke collega's en leidinggevenden wat kan resulteren in eerder promotie maken en een betere functie binnen de organisatie. Echter kwam er in het experiment ook naar voren dat Queen Bees minder aardig werden gevonden, wat ook negatieve gevolgen kan hebben voor hun carrière op langere termijn.

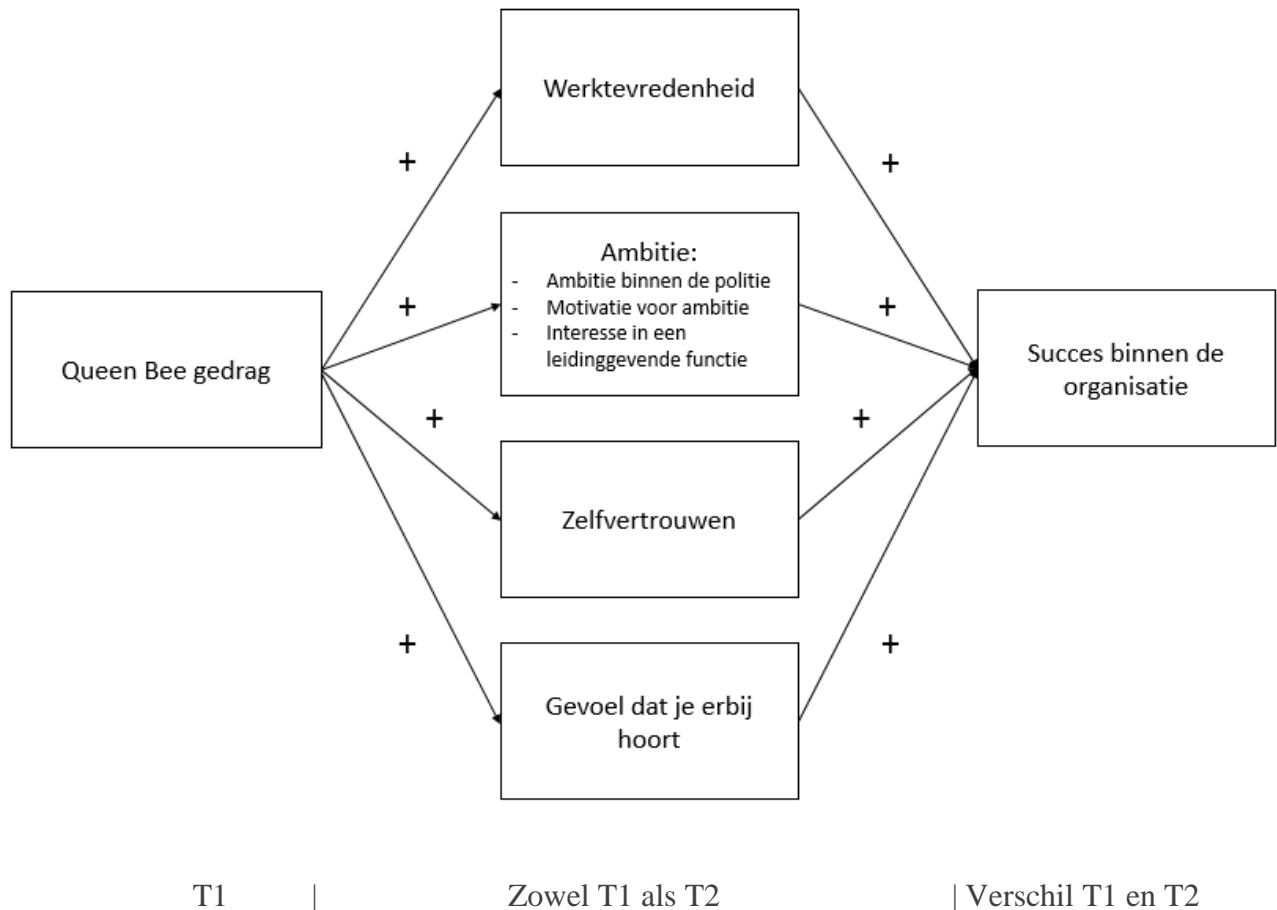
Naast de invloed van de omgeving kan het ook zijn dat vrouwen die zich als Queen Bee gedragen zelf gemotiveerder worden om een hogere positie binnen de organisatie te bereiken, aangezien het Queen Bee gedrag een coping strategie is waarbij hun persoonlijke identiteit verbetert (Derks, Van Laar, & Ellemers, 2009). Daarnaast is het mogelijk dat vrouwen door middel van Queen Bee gedrag het gevoel krijgen dat ze beter binnen de mannelijke cultuur van een organisatie passen, zoals binnen de politieorganisatie. Hierdoor kan hun zelfvertrouwen en werktevredenheid omhoog gaan. Dit zou betekenen dat het Queen Bee gedrag een effectieve coping strategie zou zijn voor het behalen van meer succes binnen de organisatie en dat dit gedrag bij vrouwen op lagere niveaus ook al zichtbaar zou moeten zijn. Deze veronderstellingen zullen exploratief binnen deze huidige studie onderzocht worden.

### **De huidige studie**

Dit huidige onderzoek zal onderzoeken of Queen Bee gedrag de stijging in succes van een vrouw over het jaar heen binnen een organisatie vergroot en hoe dit effect mogelijk kan ontstaan. Dit onderzoek is afgenomen binnen verschillende politiekorpsen, zoals vergelijkbaar

met vorig onderzoek. Aangezien dat een masculiene omgeving is, wordt er verwacht dat het Queen Bee fenomeen duidelijk naar voren zal komen. In tegenstelling tot voorgaande onderzoeken waar er gekeken is naar senior politievrouwen, wordt er bij deze studie gekeken naar vrouwen op lagere niveaus. Doordat dit onderzoek kijkt naar de stijging van succes over een jaar heen, kan het effect van het Queen Bee gedrag op succes duidelijker onderzocht worden.

Er wordt verwacht dat het vertonen van Queen Bee gedrag (e.g., een mannelijke zelfbeschrijving, distantiëren van andere vrouwen en een negatieve mening over stimuleringsprogramma's) een positief effect heeft op stijging in succes die vrouwen binnen een jaar in een masculiene organisatie bereiken. Hieruit volgt de eerste hypothese, namelijk: *Queen Bee gedrag voorspelt een stijging in carrièresucces na een jaar*. Daarna zullen er verschillende mediators getoetst worden, omdat er wordt verwacht dat dit effect ontstaat doordat het Queen Bee gedrag een effectieve coping strategie is, waardoor de motivatie voor individuele prestaties verhoogd wordt en uiteindelijk vrouwen een hogere ambitie hebben. Hiernaast wordt er verwacht dat het vertonen van Queen Bee gedrag een positief effect heeft op de werktevredenheid, het zelfvertrouwen van vrouwen en het gevoel dat ze erbij horen. Hieruit volgt de tweede hypothese, namelijk: *Queen Bee gedrag gaat samen met positieve psychologische uitkomsten, namelijk een hogere ambitie, meer zelfvertrouwen, hogere werktevredenheid en het gevoel dat je erbij hoort*. Van de mediërende variabelen wordt verwacht dat ze ook een positief effect hebben op het succes dat een vrouw binnen een organisatie behaalt en hieruit volgt de laatste hypothese, namelijk: *De effecten van Queen Bee gedrag op succes worden deels gemedieerd door de positieve psychologische uitkomsten die Queen Bee gedrag voor vrouw heeft*.



*Figuur 1. Procesmodel van het effect van het Queen Bee fenomeen op het succes dat een vrouw binnen een organisatie behaalt.*

## Methode

### Participanten

Deze studie bestaat uit een longitudinaal onderzoek waarbij er vragenlijsten zijn afgenomen bij drie verschillende politiekorpsen in Nederland. De vragenlijst is op twee verschillende momenten afgenomen met een tussenperiode van een jaar. Op het eerste meetmoment waren er 260 participanten en een jaar later waren er 203 participanten die de volledige vragenlijst hebben ingevuld. In het tweede jaar zijn wel alle 260 participanten begonnen met de vragenlijst. Aangezien er in het tweede jaar participanten waren die eerder zijn gestopt, zal het aantal participanten per variabele kunnen verschillen.



De gemiddelde leeftijd van de participanten in 2010 was 39.2 ( $SD = 9.5$ ). Van de participanten in 2010 hadden er 158 (60.8%) een executieve functie en 102 (39.2%) een administratief technische functie. Een executieve functie is voornamelijk uitvoerend werk en een administratief technisch functie houdt werk in dat voornamelijk plaatsvindt op kantoor. Van de vrouwen hadden er 138 (53.1%) kinderen. In 2010 gaven 37 vrouwen aan een leidinggevende functie te hebben en alle vrouwen samen hadden gemiddeld 32.4 ( $SD = 5.9$ ) uur dienstverband.

### **Procedure**

In oktober 2010 en september 2011 werden de vragenlijsten uitgezet onder de politiedepartementen. Deze vragenlijsten stelden inhoudelijke vragen evenals vragen naar een aantal demografische variabelen zoals leeftijd, huidige functie en dienstverband. De antwoorden van de 260 vrouwen die zowel in het eerste als in het tweede jaar begonnen zijn met de vragenlijst, konden aan elkaar gekoppeld worden.

### **Materialen**

Alle materialen die gebruikt zijn tijdens dit onderzoek waren onderdeel van de gehele vragenlijsten die bij de participanten zijn afgenomen. De vragenlijsten bestonden voor het overgrote deel uit vragen die beantwoord konden worden op een schaal van 1 tot 7, waarbij 1 stond voor 'Helemaal mee oneens' en 7 voor 'Helemaal mee eens'. Hieronder zullen de gebruikte vragenlijsten besproken worden.

#### *Queen Bee kenmerken*

In overeenstemming met Derks et al., 2011 werd masculiene en feminiene zelfbeschrijving gemeten met verschillende eigenschappen. De mannelijke zelfbeschrijving bestond uit *onafhankelijk*, *avontuurlijk* en *moedig* ( $\alpha = .62$ ) en vrouwelijke zelfbeschrijving bestond uit *begrijpend*, *zorgzaam*, *bescheiden*, *zachtaardig* en *inschikkelijk* ( $\alpha = .60$ ).

Net als in Derks et al., 2011 werd voor de mate waarin vrouwen zich geëngageerd voelden aan hun carrière (in vergelijking tot andere vrouwen) gemeten door met drie items te meten hoe geëngageerd vrouwen zichzelf voelden aan hun carrière ( $\alpha = .82$ ) en met drie items te meten hoe geëngageerd zij dachten dat de gemiddelde vrouwen zich voelden aan hun carrière ( $\alpha = .82$ ). Vervolgens trokken we de beschreven carrièrecommitment van de gemiddelde vrouw af van de eigen beschreven commitment (*zelf-groep distanciering*). Ten slotte is er voor de mening die vrouwen hebben omtrent stimuleringsprogramma's vijf voor dit doel ontworpen items afgenomen (*e.g., de huidige stimuleringsprogramma's gericht op vrouwen binnen de politie ervaar ik als positief*,  $\alpha = .52$ ). De variabelen voor Queen Bee die gebruikt worden bij deze studie zijn gemeten op T1.

### *Mediatoren*

Voor zelfvertrouwen zijn er vier items van de Rosenberg self-esteem scale (1965) gebruikt (*e.g., Ik denk over het algemeen positief over mezelf*,  $\alpha = .88$ ). Om werktevredenheid te meten is er gebruik gemaakt van één item dat ontworpen was voor dit onderzoek (*e.g., In hoeverre ben je tevreden met je werk bij de politie?*). Om de interesse in een leidinggevende functie te meten is er gebruik gemaakt van drie items ontworpen voor deze vragenlijst (*e.g., Het lijkt me leuk om in mijn toekomstige werk bij de politie leiding te geven*,  $\alpha = .87$ ). Voor het meten van de het belang dat vrouwen hechten aan doorgroeien binnen de politie is gebruik gemaakt van drie items voor dit doel ontworpen (*e.g., Doorgroeien bij de politie is erg belangrijk voor mij*,  $\alpha = .82$ ). Een eigen ontworpen vragenlijst, bestaande uit vier items, is gebruikt om de motivatie om door te groeien te meten (*e.g., Ik ben van plan me veel in te zetten om door te groeien bij de politie*,  $\alpha = .84$ ). Ten slotte is het gevoel om erbij te horen ook gemeten door een vragenlijst met zeven items ontworpen voor dit doel (*e.g., In hoeverre heb je het gevoel bij de politie dat je er bij hoort?*,  $\alpha = .76$ ). Van alle mediërende variabelen worden de metingen van zowel T1 als T2 gebruikt.

*Senioriteit*

Het niveau van senioriteit is gemeten door vrouwen hun eigen niveau van senioriteit in de organisatie te beschrijven op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 stond voor ‘Zeer junior’ en 5 voor ‘Zeer senior’. De stijging in niveau van senioriteit is in deze studie gemeten door een verschilscore van T1 en T2.

**Resultaten**

In alle analyses zijn er preliminaire analyses uitgevoerd om de assumpties van normaliteit, lineariteit, multicollineariteit en homoscedasticiteit te controleren. Deze analyses toonden dat deze assumpties niet geschaad werden.

**Voorspellen Queen Bee kenmerken of vrouwen promotie maken?**

Allereerst is het effect van de kenmerken van het Queen Bee fenomeen op het verschil in senioriteit van 2010 naar 2011 onderzocht. Deze analyse is uitgevoerd door middel van een multiële regressie, waarbij de effecten van de verschillende Queen Bee kenmerken op carrièresucces een jaar later tegelijkertijd zijn getoetst. De totale variantie verklaard door het gehele model was 1.6%,  $F(3, 199) = 1.10, p = .35$ . In de tabel hieronder staan de effecten per kenmerk aangegeven. De analyse laat zien dat Queen Bee gedrag in 2010 geen stijging in senioriteit voorspelt. Dit betekent dat er dus geen bewijs is dat Queen Bee gedrag carrièresucces kan voorspellen.

Tabel 1. *Het effect van de kenmerken van het Queen Bee fenomeen op de stijging in senioriteit van 2010 naar 2011*

Variabelen	B	SE	$\beta$
Mannelijke zelfbeschrijving	.03	.06	.03
Mening omtrent stimuleringsprogramma's	.02	.05	.02
Distantiëren van andere vrouwen	.07	.04	.12

### **Zijn er effecten van Queen Bee kenmerken op de mediators in 2010?**

Vervolgens is de relatie tussen de kenmerken van het Queen Bee fenomeen, namelijk een mannelijke zelfbeschrijving, een negatieve mening omtrent stimuleringsprogramma's en distantiëren van andere vrouwen, en de verschillende afzonderlijke mediators, namelijk de interesse in een leidinggevende functie, het belang dat vrouwen hechten aan doorgroeien binnen de politie, de motivatie om door te groeien, zelfvertrouwen, de werktevredenheid en het gevoel erbij te horen, onderzocht door middel van een hiërarchische multiële regressie. Voor elke mediërende variabele is er getoetst of een van de Queen Bee kenmerken een effect had. Hierbij is er eerst gecontroleerd voor achtergrondvariabelen, namelijk leeftijd, het wel of niet hebben van een leidinggevende functie, het hebben van kinderen, aantal uur dienstverband en ten slotte executief of administratief-technische functie. Daarnaast is carrièrecommitment van de vrouwen zelf ook meegenomen bij de achtergrondvariabelen, zodat er gecontroleerd is voor het effect dat deze eigen commitment heeft op de psychologische uitkomsten. Na de achtergrondvariabelen zijn de Queen Bee kenmerken los van elkaar in het model toegevoegd om te toetsen of Queen Bee gedrag de verschillende mediators kon voorspellen. De bevindingen van de analyses zullen hieronder worden besproken.

#### *Interesse leidinggevende functie*

Allereerst was er gekeken naar de effecten van de achtergrondvariabelen op T1 op de interesse van vrouwen in een leidinggevende functie op T1. De leeftijd van de vrouwen op had een negatief effect op hun interesse in een leidinggevende functie op (beta =  $-.03$ ,  $t(259) = -2.39$ ,  $p .02$ ). Dit betekent dat oudere vrouwen minder een leidinggevende functie na streven. In hoeverre vrouwen geëngageerd waren aan hun carrière had een positief effect op hun interesse in een leidinggevende functie op (beta =  $.43$ ,  $t(259) = 6.23$ ,  $p < .001$ ). Dit betekent dat vrouwen die meer geëngageerd waren aan hun carrière op T1 ook meer geïnteresseerd

waren in een leidinggevende functie op T1. Het hebben van een executieve functie had een positief effect op de interesse in een leidinggevende functie ( $\beta = .74$ ,  $t(259) = 3.86$ ,  $p < .001$ ) en dit laat zien dat vrouwen in een executieve functie in tegenstelling tot een administratieve functie meer interesse hadden in een leidinggevende functie. Daarnaast hadden vrouwen met een leidinggevende functie logischerwijs minder interesse in een leidinggevende functie ( $\beta = -1.09$ ,  $t(259) = -4.36$ ,  $p < .001$ ).

Daarna is het effect van de verschillende Queen Bee kenmerken op T1 op de interesse in een leidinggevende functie op T1 onderzocht. Uit deze analyses kwam naar voren dat een mannelijke zelfbeschrijving een positieve voorspellende waarde had voor de interesse in een leidinggevende functie ( $\beta = .12$ ,  $t(259) = 2.12$ ,  $p = .03$ ). Dit laat zien dat vrouwen die zichzelf op T1 als mannelijker beschreven, over het algemeen ook meer interesse hadden in een leidinggevende functie op T1. Daarnaast is er gekeken naar het effect van de mate waarin vrouwen zich distantieerden van andere vrouwen en dit bleek een positief effect te hebben op de interesse van vrouwen voor een leidinggevende functie ( $\beta = .23$ ,  $t(259) = 2.66$ ,  $p = .01$ ). Dit betekent dat vrouwen die zich meer distantieerde van anderen vrouwen op T1 ook meer geïnteresseerd waren in een leidinggevende functie op T1.

#### *Het belang dat vrouwen hechten aan doorgroeien binnen de politie*

Vrouwen met kinderen hechten meer belang aan doorgroeien binnen de politie ( $\beta = .34$ ,  $t(259) = 2.05$ ,  $p = .04$ ) en oudere vrouwen hechtten hieraan minder belang ( $\beta = -.02$ ,  $t(259) = -.238$ ,  $p = .02$ ). In hoeverre vrouwen geïnteresseerd waren aan hun carrière op T1 had een positief effect op het belang dat vrouwen hechtten aan doorgroeien binnen de politie op T1 ( $\beta = .62$ ,  $t(259) = 11.73$ ,  $p < .001$ ). Dit geeft aan dat vrouwen die meer geïnteresseerd waren aan hun carrière ook meer belang hechtten aan het doorgroeien binnen de politie.

Bij het belang dat vrouwen hechten aan doorgroeien binnen de politie op zijn geen statistisch significante effecten gevonden voor de verschillende Queen Bee kenmerken. Dit

betekent dat vrouwen die meer Queen Bee gedrag vertonen op T1, dus zichzelf mannelijker beschreven, zichzelf distantieerden van andere vrouwen en een negatieve mening hadden over stimuleringsprogramma's, niet meer belang hechtten aan doorgroeien binnen de politie op T1.

#### *De motivatie om door te groeien*

In hoeverre vrouwen gecommitteerd waren aan hun carrière op T1 had een positief effect op hun motivatie om door te groeien op T1 ( $\beta = .58$ ,  $t(179) = 8.59$ ,  $p < .001$ ). Dit geeft aan dat vrouwen die meer gecommitteerd waren aan hun carrière ook meer motivatie hadden om door te groeien. Verder hadden de Queen Bee kenmerken, namelijk een mannelijke zelfbeschrijving, het distantieëren van andere vrouwen en een negatieve mening over stimuleringsprogramma's, geen effect op de motivatie die vrouwen hadden om door te groeien.

#### *Zelfvertrouwen*

De achtergrondvariabelen hadden geen effect op het zelfvertrouwen. Uit verdere analyses over het effect van Queen Bee kenmerken, kwam naar voren dat vrouwen die zich mannelijker beschreven op T1 over het algemeen een hoger zelfvertrouwen hadden op T1 ( $\beta = .23$ ,  $t(259) = 3.51$ ,  $p = .001$ ). Verder hadden het distantieëren van andere vrouwen en de mening over stimuleringsprogramma's op T1 geen effect op het zelfvertrouwen van de vrouwen op T1.

#### *Werktevredenheid*

De achtergrondvariabelen hadden geen effect op de werktevredenheid van de vrouwen. Uit verdere analyses over het effect van Queen Bee kenmerken bleek dat een mannelijke zelfbeschrijving op T1 een positief effect had op werktevredenheid op T1 ( $\beta = .16$ ,  $t(259) = 2.38$ ,  $p = .02$ ). Dit betekent dat vrouwen die zichzelf mannelijker beschreven over het algemeen meer tevreden waren met hun werk. Daarnaast hadden het distantieëren van

andere vrouwen en de mening over stimuleringsprogramma's op T1 geen effect op de werktevredenheid op T1.

*Het gevoel erbij te horen*

Het hebben van een executieve functie op T1 hing samen met het gevoel van vrouwen dat ze erbij hoorden op T1 ( $\beta = .37$ ,  $t(259) = 3.07$ ,  $p = .002$ ). Dit laat zien dat vrouwen in een executieve functie in tegenstelling tot een administratieve functie meer het gevoel hadden dat ze erbij hoorden. De Queen Bee kenmerken een mannelijke zelfbeschrijving, het distantiëren van andere vrouwen en de mening over stimuleringsprogramma's op T1 hadden geen effect op het gevoel van de vrouwen dat ze erbij hoorden op T1.

Hieruit kan er geconcludeerd worden dat er wel wat aanwijzing is dat Queen Bee gedrag samenhangt met positieve punten. Zoals het hebben van een hoger zelfvertrouwen, meer interesse in een leidinggevende functie en een hogere werktevredenheid. Daarnaast hadden vrouwen die zich distantiëerden van andere vrouwen ook meer interesse in een leidinggevende functie.

Tabel 2

*Het effect van het Queen Bee fenomeen en de achtergrondvariabelen op T1 op de mediators op T1*

	Interesse leidinggevende functie			Het belang om door te groeien binnen de politie			De motivatie om door te groeien			Zelfvertrouwen			Werktevredenheid			Gevoel erbij te horen		
	B	SE B	$\beta$	B	SE B	$\beta$	B	SE B	$\beta$	B	SE B	$\beta$	B	SE B	$\beta$	B	SE B	$\beta$
Mannelijke zelfbeschrijving	.21	.10	.12*	.00	.08	.00	.06	.10	.04	.23	.07	.23**	.21	.09	.16*	.10	.06	.11
Distantiëren van andere vrouwen	.27	.10	.23**	.15	.08	.15	.15	.08	.15	.06	.07	.09	-.04	.09	-.04	.04	.05	.06
Mening omtrent stimuleringsprogramma's	.05	.07	.04	.09	.05	.09	-.03	.10	-.03	.06	.05	.09	.11	.06	.11	.00	.06	.00
Leeftijd	-.03	.01	-.15*	-.02	.01	-.14*	.00	.01	-.01	.00	.01	.02	-.01	.01	-.10	.01	.01	.05
Hebben van een leidinggevende functie	-1.09	.25	-.24**	-.14	.19	-.04	-.23	.24	-.06	-.21	.16	-.08	-.08	.22	-.02	-.07	.16	-.03
Hebben van kinderen	.07	.22	.02	.34	.17	.13*	.14	.21	.05	.04	.14	.02	.23	.20	.10	.09	.14	.05
Aantal uur dienstverband	.00	.02	-.01	.02	.01	.09	.03	.02	.12	.00	.01	.02	.02	.02	.12	.00	.01	.03
Een executieve functie of administratief-technische functie	.74	.19	.22**	-.08	.15	-.03	-.09	.19	-.03	-.08	.12	-.05	.02	.17	.01	.37	.12	0.21**
Carrière commitment	.43	.07	.34**	.62	.05	.60**	.58	.07	.56**	-.09	.05	-.13	-.07	.06	-.08	.02	.04	.02

*Note.* \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .



### **Het effect van de mediators in 2010 op het verschil in senioriteit (2010-2011)**

Hierna zijn de effecten van de mediators in 2010 op het verschil in senioriteit onderzocht. Het verschil in senioriteit is gemeten door middel van een verschilscore van T1 naar T2 te meten. De gemiddelde verschilscore in niveau van senioriteit van T1 naar T2 was  $-.03$  ( $SD = .78$ ). Aangezien het gemiddelde dicht bij 0 ligt, betekent dat de meeste vrouwen op hetzelfde niveau zijn gebleven, maar net iets meer vrouwen zijn gedaald dan gestegen. Bij deze analyse is er gebruik gemaakt van een hiërarchische multipel regressie. In de regressie zijn als eerste de achtergrondvariabelen in het model toegevoegd, waardoor er gecontroleerd werd voor leeftijd, het hebben van een leidinggevende functie, het hebben van kinderen, aantal uur dienstverband, carrière commitment en ten slotte het hebben van een executieve of administratief-technische functie. Aansluitend, zijn de volgende mediators samen toegevoegd: interesse in een leidinggevende functie, de ambitie binnen de politie, de motivatie voor ambitie, zelfvertrouwen, de werktevredenheid en het gevoel erbij te horen. Hieronder zullen allereerst de resultaten van de achtergrondvariabelen besproken worden en daarna de resultaten van de toegevoegde mediators.

De achtergrondvariabelen in het eerste model verklaarden 3,7% van de variantie. In dit model waren leeftijd ( $\beta = -.02$ ,  $t(141) = -2.37$ ,  $p = .02$ ), het hebben van kinderen ( $\beta = .38$ ,  $t(141) = 2.32$ ,  $p = .02$ ) en het aantal uur dienstverband ( $\beta = .03$ ,  $t(141) = 2.26$ ,  $p = .03$ ) significante positieve voorspellers voor een stijging in senioriteit van 2010 naar 2011. Dit betekent dat vrouwen met kinderen en vrouwen die een groter dienstverband hadden op T1 een grotere kans hadden om te stijgen in senioriteit.

Het volgende model, met de toegevoegde mediators, verklaarde 1,2% extra variantie,  $F(12, 129) = 1.60$ ,  $p = .10$ . In dit model waren geen van de variabelen, het nastreven van een leidinggevende functie, de ambitie binnen de politie, de motivatie voor ambitie, zelfvertrouwen, werktevredenheid en het gevoel erbij te horen, significante

voorspellers voor een stijging in senioriteit. Dit geeft aan dat er geen bewijs is dat deze variabelen longitudinaal geassocieerd zijn met carrièresucces en kunnen we concluderen dat de mediërende variabelen niet voorspellen of een vrouw binnen een jaar stijgt in een organisatie.

### **Het effect van Queen Bee fenomeen op het verschil bij mediatoren (2010-2011)**

Ten slotte zijn de effecten van de Queen Bee kenmerken op T1 op het verschil bij de mediatoren interesse in een leidinggevende functie, de ambitie binnen de politie, de motivatie voor ambitie, zelfvertrouwen, de werktevredenheid en het gevoel erbij te horen, van T1 naar T2 onderzocht. Hierbij is eveneens gebruik gemaakt van verschillende hiërarchische multiple regressies, waarbij er analyses uit zijn gevoerd voor elke aparte mediator en per mediator zijn de effecten van de Queen Bee kenmerken afzonderlijk getoetst. Bij elke analyse zijn allereerst de achtergrondvariabelen getoetst en daarop het desbetreffende Queen Bee kenmerk. De analyses zullen hieronder besproken worden.

#### *Interesse leidinggevende functie*

Uit de eerste analyses kwam naar voren dat het hebben van een executieve functie op T1 een positief effect had op het verschil in interesse in een leidinggevende functie van T1 naar T2 (beta = .33,  $t(228) = 2.01$ ,  $p = .04$ ). Dit betekent dat het hebben van een executieve functie in tegenstelling tot een administratieve functie geassocieerd is met een grotere stijging in de interesse in een leidinggevende functie.

Hierna is geanalyseerd of de verschillende kenmerken van Queen Bee apart van elkaar geassocieerd waren met een stijging of daling in de mate van interesse in een leidinggevende functie van T1 naar T2. Uit de analyses kwam naar voren dat de mening die vrouwen hadden omtrent stimuleringsprogramma's op T1 en de mate waarin vrouwen zich distantieerden van andere vrouwen op T1, niet voorspelde of er een verschil optrad in de mate van interesse in een leidinggevende functie. Een mannelijke zelfbeschrijving op T1 had wel een significant

effect op het verschil in interesse in een leidinggevende functie ( $\beta = -.24$ ,  $t(228) = -2.86$ ,  $p = .005$ ). In tegenstelling tot wat voorspeld was, betekent dit dat naarmate vrouwen zich als mannelijker beschreven op T1 ze na een jaar minder interesse hadden in een leidinggevende functie.

*Het belang dat vrouwen hechten aan doorgroeien binnen de politie*

Uit deze analyses kwam naar voren dat het hebben van een executieve functie een positief effect heeft op de stijging in het belang dat vrouwen hechten aan het doorgroeien binnen de politie ( $\beta = .44$ ,  $t(223) = 2.61$ ,  $p = .010$ ). Dit betekent dat het hebben van een executieve functie op T1 in tegenstelling tot een administratieve functie geassocieerd is met een grotere stijging in het belang dat vrouwen hebben om door te groeien binnen de politie op T2.

Vervolgens is ook het effect van de kenmerken van Queen Bee op het verschil in ambitie om door te groeien binnen de politie tussen 2010 en 2011 onderzocht. Uit deze analyse bleek dat er geen bewijs was voor een effect van een mannelijkere zelfbeschrijving en de mate waarin vrouwen zich distantieerden van andere vrouwen op T1. De mening van vrouwen over stimuleringsprogramma's had wel een significant effect ( $\beta = -.14$ ,  $t(223) = -2.31$ ,  $p = .02$ ). Dit betekent dat bij vrouwen die positiever tegenover stimuleringsprogramma's stonden op T1, over het algemeen een daling was te zien in het belang dat ze hechtten aan het doorgroeien binnen de politie op T2 vergeleken met T1.

*De motivatie om door te groeien*

Uit deze analyses kwam naar voren dat het hebben van een executieve functie een positief effect heeft op de stijging van motivatie voor ambitie ( $\beta = .62$ ,  $t(154) = 2.66$ ,  $p = .01$ ). Dit betekent dat het hebben van een executieve functie op T1 geassocieerd is met een grotere stijging in de motivatie om door te groeien op T2. Verder hadden de Queen Bee kenmerken, namelijk een mannelijkere zelfbeschrijving, de mening die vrouwen hadden

omtrent stimuleringsprogramma's en de mate waarin vrouwen zich distantieerden van andere vrouwen op T1 geen effect op een verandering in de motivatie van T1 naar T2 van vrouwen om door te groeien. Dit betekent dat Queen Bee gedrag niet geassocieerd is met een stijging in motivatie om door te groeien binnen de politie.

#### *Zelfvertrouwen*

Daarna is het effect van de kenmerken van Queen Bee op het verschil in zelfvertrouwen binnen een jaar onderzocht. Uit deze analyses kwam geen bewijs naar voren dat een mannelijkere zelfbeschrijving, de mening die vrouwen hebben omtrent stimuleringsprogramma's en de mate waarin vrouwen zich distantieerden van andere vrouwen op T1 een stijging in zelfvertrouwen voorspelde. Daarentegen had een vrouwelijke zelfbeschrijving wel een significant effect ( $\beta = .13$ ,  $t(216) = 2.02$ ,  $p = .05$ ). Dit betekent dat vrouwen die zich vrouwelijker beschreven op T1, een grotere stijging in zelfvertrouwen rapporteren op T2 ten op zichte van T1.

#### *Werktevredenheid*

Zowel de achtergrondvariabelen als de Queen Bee kenmerken, namelijk een mannelijkere zelfbeschrijving, de mening die vrouwen hadden omtrent stimuleringsprogramma's en de mate waarin vrouwen zich distantieerden van andere vrouwen op T1 hadden geen effect op een verandering in werktevredenheid van T1 naar T2. Dit betekent dat Queen Bee gedrag geen stijging in werktevredenheid voorspelde.

#### *Gevoel dat je erbij hoort*

Ten slotte is ook het effect van de Queen Bee kenmerken op het verschil in het gevoel erbij te horen getoetst. Hieruit kwam naar voren dat er geen bewijs was voor de invloed van de mening die vrouwen hebben omtrent stimuleringsprogramma's en de mate waarin vrouwen zich distantieerden van andere vrouwen op T1 op het verschil in het gevoel erbij te horen. Een mannelijkere zelfbeschrijving voorspelde wel een verschil in het gevoel erbij te horen ( $\beta =$

$-.15, t(240) = -2.28, p = .02$ ). Dit betekent dat vrouwen die zich mannelijker beschreven op T1, na een jaar minder het gevoel hadden dat ze erbij hoorden.

Uit deze analyses kan geconcludeerd worden dat het Queen Bee gedrag over een langere periode met meer negatieve punten geassocieerd wordt. Zo hadden vrouwen met een mannelijke zelfbeschrijving na een jaar minder interesse in een leidinggevende functie en minder het gevoel dat ze erbij hoorden. Daarnaast had een vrouwelijke zelfbeschrijving juist een positief effect en zorgde na een jaar voor een stijging in zelfvertrouwen.

Tabel 3

*Het effect van het Queen Bee fenomeen en de achtergrondvariabelen op T1 op de verandering van de mediators van T1 naar T2*

	Interesse leidinggevende functie			Het belang om door te groeien binnen de politie			De motivatie om door te groeien			Zelfvertrouwen			Werktevredenheid			Gevoel erbij te horen		
	B	SE B	$\beta$	B	SE B	$\beta$	B	SE B	$\beta$	B	SE B	$\beta$	B	SE B	$\beta$	B	SE B	$\beta$
Mannelijke zelfbeschrijving	-.24	.08	-.20**	-.13	.09	-.10	-.16	.13	-.11	-.03	.06	-.03	-.12	.14	-.07	-.15	.07	-.16*
Distantiëren van andere vrouwen	-.00	.09	-.00	.04	.09	.05	-.03	.12	.12	-.09	.06	-.17	.09	.14	.07	.03	.07	.04
Mening omtrent stimuleringsprogramma's	-.11	.06	-.12	-.14	.06	-.15*	-.11	.09	-.11	-.02	.10	-.02	-.01	.09	-.01	-.00	.05	-.00
Vrouwelijke zelfbeschrijving	-.02	.09	-.01	-.01	.09	-.01	.05	.12	.03	.13	.06	.14*	-.02	.14	-.01	-.02	.07	-.02
Een executieve functie of administratief-technische functie	.33	.16	.15*	.44	.17	.19*	.62	.23	.23**	-.04	.11	-.02	-.14	.26	-.04	-.02	.13	-.01

*Note.* \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .

### Discussie

In vorige onderzoeken is er nog niet veel gekeken naar het effect van Queen Bee gedrag op het succes binnen een organisatie. De huidige studie heeft hier wel naar gekeken en daarnaast onderzocht op welke manier Queen Bee gedrag invloed kan hebben op dat succes. De resultaten geven geen bewijs voor de verwachte uitkomst dat Queen Bee gedrag tot carrièresucces leidt. Wat betekent dat door middel van deze studie Hypothese 1 (*Queen Bee gedrag voorspelt een stijging in carrièresucces na een jaar*) op korte termijn niet ondersteund wordt. Wellicht zorgt het Queen Bee gedrag op langere termijn wel voor meer promotie of carrièresucces bij vrouwen.

Als we verder kijken zien we dat op het moment dat we het onderzoek begonnen in 2010 Queen Bee gedrag (e.g., mannelijke zelfbeschrijving & distantiëren van andere vrouwen) samenging met voornamelijk positieve aspecten. We zien dat een mannelijke zelfbeschrijving en het distantiëren van andere vrouwen, cross-sectioneel voorspelt of een vrouw interesse heeft in een leidinggevende functie. Dus een vrouw die Queen Bee gedrag rapporteert heeft ook vaker interesse in een leidinggevende functie. Een mannelijke zelfbeschrijving ging ook samen met een hoger zelfvertrouwen en een hogere werktevredenheid. Als we de resultaten over een jaar bekijken, zien we echter meer negatieve kenmerken naar voren komen, zoals het feit dat een mannelijke zelfbeschrijving longitudinaal juist een daling in de interesse in een leidinggevende functie voorspelt. Daarnaast is er ook een daling te zien binnen het jaar in de behoefte om door te groeien binnen de politie voor vrouwen die tegen stimuleringsprogramma's zijn. Verder zien we juist dat een *vrouwelijke* zelfbeschrijving samen gaat met een stijging in zelfvertrouwen binnen dat jaar, terwijl we bij Queen Bees deze stijging niet zien. Ten slotte gaat een mannelijke zelfbeschrijving op longitudinaal niveau samen met een daling van het gevoel dat ze erbij hoort. Dit zou erop kunnen wijzen dat een vrouw negatieve reacties krijgt vanuit haar omgeving, waardoor ze

zich meer een buitenstaander voelt. Dit hebben we echter niet kunnen onderzoeken binnen deze studie. Concluderend kan gesteld worden dat aan het begin van het jaar Queen Bee gedrag voornamelijk gerelateerd was aan positieve uitkomsten, maar na een jaar is het vooral gerelateerd aan negatieve uitkomsten. Hypothese 2 (*Queen Bee gedrag gaat samen met positieve psychologische uitkomsten, namelijk een hogere ambitie, meer zelfvertrouwen, hogere werktevredenheid en het gevoel dat je erbij hoort*) wordt dus deels ondersteund door dit onderzoek.

Uit bovenstaande analyses is ook gebleken dat het hebben van een executieve functie ten opzichte van een administratief technische functie ook gerelateerd aan een hogere behoefte om door te groeien binnen de politie, maar op oudere leeftijd daalt deze behoefte weer en heeft daarmee ook een negatief effect op het carrièresucces. Opvallend is dat vrouwen met kinderen ook meer behoefte hebben om door te groeien.

De resultaten impliceren dat Queen Bee gedrag gerelateerd is aan een positieve start aan het begin van het eerste jaar. Vrouwen hebben dan een hoger zelfvertrouwen, zijn tevreden met hun werk en zijn geïnteresseerd om verder te kijken naar een leidinggevende functie. Echter in de loop van het jaar daalt hun interesse hiervoor en hebben ze ook minder het gevoel dat ze erbij horen binnen de organisatie. Dit geeft aan dat Queen Bee gedrag wellicht eerst gunstig is voor een vrouw, maar in de loop van de tijd ook geassocieerd wordt met negatieve aspecten. Aan de andere kant ging een Queen Bee kenmerk, namelijk een negatieve mening over stimuleringsprogramma's voor vrouwen, ook samen met een stijging van het belang om door te groeien binnen de politie. Dit zou over een lange periode wel een positief effect kunnen hebben op het carrièresucces van een vrouw, terwijl de mening van vrouwen over stimuleringsprogramma's in het eerste jaar nog niet geassocieerd was met een groter belang om door te groeien. De verbanden tussen onder andere ambitie, zelfvertrouwen en werktevredenheid met carrièresucces zijn echter binnen dit onderzoek niet bewezen. Dit



betekent dat op basis van deze studie Hypothese 3 (*De effecten van Queen Bee gedrag op succes worden deels gemedieerd door de positieve psychologische uitkomsten die Queen Bee gedrag voor vrouw heeft*) niet wordt ondersteund.

### **Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek**

Hoewel dit onderzoek een longitudinaal karakter heeft, is het mogelijk dat verschillen in carrièresucces zich over een langere periode ontwikkelen. Dit zou betekenen dat Queen Bee gedrag wellicht wel het carrièresucces van een vrouw kan voorspellen, maar dat dit effect pas zichtbaar wordt op het moment dat onderzoek de verandering in succes over een paar jaar gaat meten. Daarnaast is het ook mogelijk dat er verschillende effecten optreden op korte en lange termijn. Zoals Derks et al. (2016) al voorstelde, is het mogelijk dat een Queen Bee vrouw op korte termijn een veilige keuze is binnen een mannelijke organisatie, aangezien een Queen Bee vrouw zich mannelijker gedraagt en niet zorgt voor de opwaartse mobiliteit van andere vrouwen en daarmee een minder sterke dreiging is voor de sociale identiteit van de gevestigde mannen. Echter, zoals we gezien hebben in eerder onderzoek worden Queen Bees ook minder aardig gevonden door een mannelijk team. Dit kan komen doordat ze gedrag tonen die niet in overeenkomst is met hun genderrol en dit zou kunnen resulteren in een negatievere evaluatie (Eagly & Karau, 2002) en daarmee op langere termijn een negatief effect kunnen hebben op hun positie. In dit onderzoek is dan ook gevonden dat vrouwen die Queen Bee gedrag rapporteerden na een jaar minder het gevoel hadden dat ze erbij hoorden. Daarnaast was ook een daling in interesse in leidinggevende functies te zien bij Queen Bees. Beide kunnen er op wijzen dat Queen Bees door middel van negatieve evaluaties worden gedemotiveerd om een leidinggevende positie na te streven.

Ten slotte is het mogelijk dat de subjectiviteit van het meten van het niveau binnen de organisatie een beperking is in dit onderzoek. De vrouwen hebben zelf hun niveau in senioriteit aangegeven en het zou kunnen dat deze inschatting niet overeenkomt met hun

werkelijke niveau. Desalniettemin, is het ook belangrijk om het gevoel dat vrouwen hebben van hun niveau binnen de organisatie mee te nemen in het onderzoek. Het beeld van het carrièresucces dat vrouwen hebben zal duidelijker worden als er naast een zelf ingeschatte positie, een objectieve meting van niveau zou worden meegenomen. Daarnaast zien we ook verschillen tussen vrouwen die een executieve functie hebben tegenover een administratief technische functie, zoals een grotere behoefte om door te groeien. Bij verder onderzoek is het daarom belangrijk dat er onderscheid wordt gemaakt tussen deze twee functies.

Voor toekomstig onderzoek is het dus belangrijk om longitudinaal onderzoek te blijven gebruiken, maar dat er meer wordt gekeken naar het effect over meerdere jaren. Daarnaast zou er ook gebruik gemaakt moeten worden van een grotere groep participanten, omdat er in dit longitudinale onderzoek een relatief kleine groep is meegenomen. Hierdoor worden de effecten van Queen Bee gedrag op het carrièresucces van de vrouw duidelijker en kan er ook onderzocht worden of er verschillende effecten op korte en op lange termijn optreden. Verder is het belangrijk dat het niveau dat een vrouw heeft binnen de organisatie, zowel door middel van een subjectieve vragenlijst als door een objectieve meting worden gemeten. Hierdoor kan het nog weinig onderzochte effect van het Queen Bee fenomeen op het succes dat een vrouw binnen een organisatie behaalt, duidelijker in kaart worden gebracht.

### **Implicaties**

Het hebben van een Queen Bee label kan negatief zijn voor een vrouw, omdat er over het algemeen van vrouwen wordt verwacht dat ze andere vrouwen steunen en loyaal zijn tegenover andere vrouwen. Nu kun je je afvragen of Queen Bee gedrag wel zo slecht is, aangezien er van mannen niet wordt verwacht dat ze andere mannen steunen in het halen van een hogere positie en als mannen niet loyaal zijn tegenover andere mannen, dan bestaat daar in ieder geval geen negatief label voor (Marvin, 2008). Aan de andere kant is het Queen Bee gedrag ook een manier om met het gevoel van discriminatie op de werkvloer om te gaan en

dit geeft aan dat dit gedrag voortkomt uit een negatieve situatie. Verder heeft het Queen Bee gedrag bij senior vrouwen ook negatieve gevolgen voor junior vrouwen, omdat ze geen vrouwelijke rolmodellen hebben, zich niet gesteund voelen en minder kans hebben om hogerop te komen. Deze junior vrouwen zullen andersom ook de senior Queen Bee niet steunen, aangezien de junior vrouwen geen steun zullen geven aan iemand die niet investeert in de groep of zich inzet voor hun ambities om hogerop te komen. Dit kan ervoor zorgen dat Queen Bee vrouwen geen steun ontvangen vanuit elke laag in de organisatie en wellicht nog meer discriminatie ervaren. Ook uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat ook vrouwen in lagere niveaus die Queen Bee gedrag laten zien, na een jaar minder het gevoel hebben dat ze erbij horen binnen de organisatie. Dit suggereert dat Queen Bee gedrag ervoor zorgt dat deze vrouwen nog meer buiten de organisatie vallen, terwijl dit al de oorzaak was van hun gedrag.

Al met al, kan er geconcludeerd worden dat het Queen Bee fenomeen een negatieve lading heeft. En hoewel er verschillende initiatieven zijn om meer vrouwen aan de top te krijgen, is dat niet genoeg. Een grotere groep vrouwen in hogere functies betekent niet dat ervaren discriminatie tegenover vrouwen minder wordt of dat er een betere organisatiecultuur omtrent vrouwen ontstaat. Het is daarom van belang dat niet alleen het aantal vrouwen, maar ook de manier waarop vrouwen gezien en behandeld worden binnen een bedrijf wordt veranderd.

### **Interventie voor een politieorganisatie**

Zoals hierboven geconcludeerd is, is het niet genoeg om alleen een quotum in te voeren voor het aantal vrouwen binnen een organisatie. Hiervoor zijn meer grondige interventies nodig en daarom zullen nu enige mogelijke interventies voor de politieorganisatie van dit onderzoek geboden worden.

Vanaf 2008 is de politie al bezig met een project om meer diversiteit binnen de politietop te krijgen, namelijk het project Politietop Divers (De Graaf, & Van der Wal, 2011).

Echter, dit programma richt zich vooral op het instellen van quota voor het aantal diverse mensen in de top van de organisatie. Het enige onderdeel in dit project waar er geprobeerd wordt de organisatiecultuur aan te passen is gericht op het vormen van waardegedreven leiders binnen de politie waarin wordt geprobeerd om een nieuwe aanpak in de politieorganisatie toe te passen. Dit gebeurt door te kijken naar zowel de uitdagingen binnen leiderschap, jezelf en de praktijk (Vrouwen aan de top, 2008). Dit project is natuurlijk een goed begin, maar nog niet genoeg om een verandering te brengen.

Uit onderzoek blijkt dat vrouwen zich minder snel gaan distantiëren van andere vrouwen als ze aan situaties worden herinnerd waarin ze individueel beoordeeld werden in plaats van als deel van een groep (Derks, Van Laar, & Ellemers, 2015). Hierdoor hebben vrouwen niet het gevoel dat ze door anderen gezien worden als deel van een minderheidsgroep, wat ervoor zorgt dat ze niet de behoefte hebben om hun persoonlijke identiteit te verbeteren door afstand te nemen van de groep. Dit zou het Queen Bee gedrag kunnen tegengaan en kan het zijn dat deze vrouwen zich juist in gaan zetten voor andere vrouwen waardoor die zich meer gesteund voelen binnen het bedrijf. Een andere optie is het inzetten van mentoren of coaches voor potentiële Queen Bees (Zijlstra & De Ruijter, 2016). Aangezien Queen Bees zelf niet graag mentor zijn voor andere vrouwen, is het effectiever om mentoren in te zetten voor Queen Bees in lagere lagen van de organisatie. Hierdoor kunnen Queen Bees wellicht beter omgaan met discriminatie en ontvangen ze ook meer sociale steun vanuit de organisatie, waardoor ze minder snel Queen Bee gedrag gebruiken als coping strategie.

Deze interventies zijn vooral gericht op het verbeteren van de sociale integratie van vrouwen in de organisatie en hoewel dit effectief kan zijn is het ook maar een deel van het probleem. De stereotypering en seksebias wordt daardoor niet veranderd en discriminatie kan dan nog steeds voorkomen binnen het bedrijf. Uit evaluaties van verschillende interventies

blijkt ook dat een combinatie van verschillende interventies de grootste impact heeft (Zijlstra & De Ruijter, 2016). Het is dan ook noodzakelijk om ook interventies in te zetten die de kennis over diversiteit vergroten en om deze interventies in te zetten voor alle medewerkers en niet alleen vrouwen. Deze interventies kunnen bestaan uit trainingen over seksebias en stereotypering, symposia of conferenties over diversiteit en vrouwen binnen de politie (Zijlstra & De Ruijter, 2016).

Ten slotte blijkt ook uit onderzoek dat een landelijke aanpak tegen discriminatie en seksebias op de werkvloer beter werkt dan een lokale aanpak (Zijlstra & De Ruijter, 2016), omdat dit meer impact heeft op de organisatiecultuur en dus een grotere verandering met zich meebrengt. Deze interventies zouden daarom het effectiefst zijn als ze worden uitgevoerd door de gehele Nederlandse politie en niet alleen in verschillende politiekorpsen.

## Referenties

- Baron, R. S., Burgess, M. L., & Kao, C. F. (1991). Detecting and labeling prejudice: Do female perpetrators go undetected? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(2), 115-123.
- Brenner, O. C., Tomkiewicz, J., & Schein, V. E. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, 32(3), 662-669.
- Cohen, G. L., & Garcia, J. (2005). "I am us": negative stereotypes as collective threats. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(4), 566.
- De Graaf, M., & Van der Wal, R. (2011) Op de schouders van voorgangers: Streven naar diversiteit in de Nederlandse politietop.
- Derks, B., Ellemers, N., van Laar, C., & De Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee? *British Journal of Social Psychology*, 50(3), 519-535.
- Derks, B., Does, S., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2015). Does it pay to be a Queen Bee? *Manuscript in preparation*.
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen Bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*.
- Derks, B., van Laar, C., & Ellemers, N. (2009). Working for the self or working for the group: how self-versus group affirmation affects collective behavior in low-status groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(1), 183.
- Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N., & De Groot, K. (2011). Gender-bias primes elicit queen-Bee responses among senior policewomen. *Psychological Science*, 22(10), 1243-1249.

- Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N., & Raghoe, G. (2015). Extending the queen Bee effect: How Hindustani workers cope with disadvantage by distancing the self from the group. *Journal of Social Issues, 71*(3), 476-496.
- Duguid, M. (2011). Female tokens in high-prestige work groups: Catalysts or inhibitors of group diversification? *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 116*(1), 104-115.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues, 57*(4), 657-674.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 108*(2), 233.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological Bulletin, 117*(1), 125.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 111*(1), 3.
- Ellemers, N., Heuvel, H., Gilder, D., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: differential commitment or the queen Bee syndrome? *British Journal of Social Psychology, 43*(3), 315-338.
- Ellemers, N., Rink, F., Derks, B., & Ryan, M. K. (2012). Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this). *Research in Organizational Behavior, 32*, 163-187.
- Jackson, L. M., Esses, V. M., & Burriss, C. T. (2001). Contemporary sexism and discrimination: The importance of respect for men and women. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*(1), 48-61.

- Keller, J., & Sekaquaptewa, D. (2008). Solo status and women's spatial test performance: the role of individuation tendencies. *European Journal of Social Psychology*, 38(6), 1044-1053.
- Mavin, S. (2008). Queen Bees, wannaBees and afraid to Bees: no more 'best enemies' for women in management? *British Journal of Management*, 19(1), S75-S84.
- Rijksoverheid (2016). *Bussemaker: einde aan black box rond vacatures in Nederlandse boardrooms*. Geraadpleegd op 14 juni 2016, van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2016/02/08/bussemaker-einde-aan-black-box-bij-vacatures-in-nederlandse-boardrooms>
- Staines, G., Tavis, C., & Jayaratne, T. E. (1974). The queen Bee syndrome. *Psychology Today*, 7(8), 55-60.
- Sutton, R. M., Elder, T. J., & Douglas, K. M. (2006). Reactions to internal and external criticism of outgroups: Social convention in the intergroup sensitivity effect. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(5), 563-575.
- Van Laar, C., Bleeker, D., Ellemers, N., & Meijer, E. (2014). Ingroup and outgroup support for upward mobility: Divergent responses to ingroup identification in low status groups. *European Journal of Social Psychology*, 44(6), 563-577.
- Vrouwen aan de top (2008). *Leiderschapsontwikkeling CALL*. Geraadpleegd op 21 juni 2016, van <http://www.vrouwenaandetop.nu/interventie/leiderschapsontwikkeling-call/>
- Zijlstra, M., & De Ruijter, E. (2016). Interventies voor meer vrouwen aan de top: wat werkt en wat werkt niet?. *Tijdschrift voor HRM*, 3.