



RSM PTO Master Bedrijfskunde 2014 – 2016

Bent u mooi genoeg voor een volgende stap in uw carrière?

Naam : Fatima Lahlali
Collegenummer : 421278
Begeleider : dr. Frank Wijen
Naam mee lezer : prof. dr. Lucas Meijs



Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie ter afronding van de master bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Allereerst spreek ik mijn oprechte dank uit aan de mensen die deze scriptie mogelijk hebben gemaakt.

Allereerst spreek ik graag mijn dank uit naar mijn begeleider dr. Frank Wijen voor zijn kritische blik en bereidwilligheid tijdens mijn afstuderen. De suggesties en opmerkingen hebben ertoe geleid deze scriptie naar een hoger niveau te brengen. Ten tweede mijn dank voor mijn mee-lezer prof. dr. Lucas Meijs voor het bijspringen en zeer praktische en toepasselijke tips.

Tot slot wil ik mijn dank uitspreken aan Femke Datema MSc die het Customer Relationship Management systeem oftewel CRM beschikbaar heeft gesteld om zodoende aan mijn respondenten te komen. Daarnaast ook mijn grote dank voor het aanschaffen van een nieuwe koffiezetapparaat waar ik veelvuldig gebruik van heb gemaakt tijdens het schrijven van deze scriptie. Als niet koffie liefhebber heeft mij dit in ieder geval altijd scherp gehouden.

Fatima Lahlali

Rotterdam, juni 2016

Samenvatting

Het doel van de huidige studie is het onderzoeken van de relatie tussen schoonheid en een leidinggevende functie. Het onderzoek heeft zich beperkt tot het Nederlandse bedrijfsleven. Hierin is gepoogd antwoorden te geven in hoeverre schoonheid van het gelaat de kans beïnvloedt om een leidinggevende functie te bekleden.

Tal van studies hebben de positieve effecten van schoonheid onderzocht en bestempeld als 'wat mooi is, is goed'. De gedachtegoed van 'wat mooi is, is goed' suggereert dat knappe mensen privileges hebben van hun schoonheid in vergelijking met minder aantrekkelijk menselijke wezens (Johnson, Podratz, Dipboye, & Gibbons, 2010). Deze stereotype zorgt ervoor dat mensen, positieve eigenschappen toeschrijven aan fysieke aantrekkelijke mensen (Abel & Watters, 2005); (Dion, Berscheid, & Walster, 1972); (Johnson, Podratz, Dipboye, & Gibbons, 2010). Niet alleen ontwikkelen aantrekkelijke mensen meer sociale vaardigheden, hun toekomst ziet er ook beter uit volgens onderzoek van Dion et. al (1972). Echter zit er aan schoonheid een nadelige kant als er gefaald wordt in het bedrijfsleven. Sommige studies ontdekten een effect die aangeeft dat mooi zijn ook nadelen heeft in bepaalde omstandigheden. Dit effect wat 'schoonheid is beestachtig' wordt genoemd, betekent niet alleen dat fysiek aantrekkelijke personen hoger kunnen komen, maar ook dat ze harder vallen als het misgaat vergeleken met minder aantrekkelijke personen. Aan aantrekkelijker personen hangen hogere verwachtingen en zwaardere straffen bij falen (Andreoni, 2008). Andreoni en Petrie (2008) hebben dit bewezen in een werk-gerelateerde context. Het effect van 'schoonheid is beestachtig' treedt op vanwege geslacht gerelateerde rollen (Heilman M. E., 2001). Naast algemene voor- en nadelen waar zowel mannen als vrouwen de invloed van ervaren, zijn er ook specifieke voor- en nadelen toe te schrijven aan het geslacht. Het effect van schoonheid treedt namelijk ook op vanwege geslacht gerelateerde rollen (Heilman M. E., 2001).

Uit het onderzoek is gekomen dat er geen relatie te leggen is tussen schoonheid en het aantal leidinggevende functies die men gedurende een loopbaan bekleedt. Ook speelt de onafhankelijke variabele geen rol op de duur van een leidinggevende functie. Wel dient erbij vermeld te worden dat dit alleen geldt als het geslacht geen rol speelt. Wordt dit wel meegenomen in de analyses dan heeft dit een negatieve effect bij vrouwen en voor de mannen betekent dit dat zij hierdoor langer een leidinggevende functie behouden. Er is ook gekeken naar de nadelen van schoonheid en hier zijn ook resultaten uitgekomen. Er is in de praktijk ook sprake van het effect genaamd 'schoonheid is beestachtig'. In tegenstelling tot de theorie lijkt dit effect juist andersom namelijk; hoe hoger de schoonheid hoe lager de sanctie. De praktijk wijst het tegenovergestelde uit. Neem je het geslacht erbij dan lijkt de sanctie alleen van toepassing te zijn voor vrouwen die een leidinggevende functie bekleden.

Schoonheid heeft theoretisch gezien vele voordelen die in dit onderzoek niet bevestigd konden worden. Het geslacht speelt hierin een hele belangrijke rol. Het antwoord op de onderzoeksvraag is dat de invloed van schoonheid op het verkrijgen van een leidinggevende functie kleiner is dan in eerste instantie is gedacht. Deze invloed geldt ook voor de invullingsduur en het aantal leidinggevende functies dat gedurende de loopbaan wordt verkregen. Wel kwam het verschil tussen de mannen en de vrouwen duidelijk naar voren, namelijk mannen blijven langer op een leidinggevende functie zitten en worden lichter gestraft bij het falen. Dit is overigens wel in lijn met de huidige economische en psychologische literatuur over het verschil man / vrouw voor een leidinggevende functie.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	6
1.1. Evolutionair perspectief.....	6
1.2. Schoonheid van het gezicht.....	7
1.3. Studie.....	8
1.4. Onderzoeksvraag.....	9
1.5. Opbouw document.....	9
2. Literatuurstudie	10
2.1. Perceptie schoonheid.....	10
2.1.1. Wat is schoonheid.....	11
2.1.2. Schoonheid premie.....	12
2.1.3. Impact van schoonheid.....	12
2.1.3.1. Algemene voor- en nadelen.....	13
2.1.3.2. Rol van het geslacht.....	14
2.1.3.3. Verschillen tussen mannen en vrouwen.....	15
2.2. Leiderschap.....	17
2.2.1. De rol van een leidinggevende.....	18
2.2.2. Het gezicht van een leidinggevende.....	20
2.3. Hypotheses.....	22
3. Empirische methode	27
3.1. Type onderzoek.....	27
3.2. Keuze en omvang steekproef.....	27
3.3. Niveau van analyse en vragenlijst.....	28
3.4. Wijze van dataverzameling en data-analyse.....	29
3.4.1. Dataverzameling.....	29
3.4.2. Data-analyse.....	29
3.5. Validiteit en betrouwbaarheid.....	30
3.5.1. Betrouwbaarheid.....	30
3.6. Analyse respons.....	30
3.6.1. Algemene respons.....	31
3.6.2. Afgebakende respons.....	32
3.6.3. Verschil algemene en afgebakende respons.....	32

4. Onderzoeksresultaten	34
4.1. Beschrijvende statistiek	34
4.1.1. Data codering	34
4.1.2. Samenvatting data	34
4.2. Verklarende statistische analyse	35
4.2.1. Regressie analyse.....	36
4.2.1.1. Schoonheid en het aantal leidinggevende functie	36
4.2.1.2. Schoonheid, duur en geslacht	37
4.2.1.3. Schoonheid, sanctie en geslacht	38
4.2.2. Moderatie analyse.....	39
4.2.2.1. Schoonheid, duur en geslacht	40
4.2.2.2. Schoonheid, sanctie en geslacht	40
4.2.3. Partiele correlatie analyse.....	41
4.2.4. Bivariate correlatie analyse.....	42
4.2.4.1. Schoonheid en het aantal leidinggevende functies	42
4.2.4.2. Schoonheid, duur en geslacht	42
4.2.4.3. Schoonheid, sanctie en geslacht	43
4.2.5. Multicollineariteitsanalyse	44
5. Discussie	46
6. Beperkingen	48
6.1. Beperkingen.....	48
7. Conclusie	49
8. Aanbevelingen voor vervolg onderzoek	52
Literatuurlijst	53
Bijlage 1: Enquête leidinggevende functie.....	63
Bijlage 2: Partiele correlatieanalyses	65
Bijlage 3: Bivariate correlatieanalyse	69

Figuur

Figuur 1: conceptueel model	26
--	-----------

Tabellen

Tabel 1: overzicht variabelen	28
Tabel 2: verschil in respons	33

Tabel 3: samenvatting data variabelen.....	35
Tabel 4: samenvatting modellen schoonheid en het aantal leidinggevende functie	36
Tabel 5: ANOVA met het aantal leidinggevende functies als afhankelijke variabele	36
Tabel 6: coëfficiënten schoonheid en leidinggevende functie	36
Tabel 7: samenvatting modellen schoonheid	37
Tabel 8: ANOVA met de invullingsduur afhankelijke variabele	37
Tabel 9: coëfficiënten schoonheid, duur en geslacht	38
Tabel 10: samenvatting modellen schoonheid	38
Tabel 11: ANOVA met sanctie afhankelijke variabele.....	39
Tabel 12: coëfficiënten schoonheid, sanctie en geslacht	39
Tabel 13: moderatie analyse schoonheid, duur en geslacht	40
Tabel 14: moderatie analyse schoonheid, sanctie en geslacht	41
Tabel 15: correlatie schoonheid en het aantal leidinggevende functies.....	42
Tabel 16: correlatie schoonheid, geslacht en de invullingsduur van een LG.....	43
Tabel 17: correlatie schoonheid, man/vrouw en de invullingsduur van een LG.....	43
Tabel 18: correlatie schoonheid, geslacht en sanctie	44
Tabel 19: correlatie schoonheid, man/vrouw en de sanctie.....	44
Tabel 20: multicollineariteitsanalyse – duur	45
Tabel 21: multicollineariteitsanalyse - aantal leidinggevende functies	45
Tabel 22: multicollineariteitsanalyse - aantal leidinggevende functies	45
Tabel 23: conclusie hypotheses	51
Tabel 24: partiele correlatieanalyse aantal leidinggevende functies.....	65
Tabel 25: partiele correlatieanalyse duur	66
Tabel 26: partiele correlatieanalyse sanctie.....	67
Tabel 27: partiele correlatieanalyse geslacht.....	68
Tabel 28: bivariate correlatieanalyse alle variabelen.....	69
Tabel 29: bivariate correlatieanalyse geslacht gesplitst	70

1. Inleiding

Meet je succes door middel van je schoonheid!

Een chief executive officer (CEO) is de meest hoge leidinggevende functie die er bekleed kan worden en wordt vaak gezien als diegene die verantwoordelijk is voor zowel de successen als voor de gevallen waar het mis is gegaan. Kortom alle aspecten van de organisatie (Ranft, 2006). Ranft et al. (2006) beschrijven leidinggevende en dan met name de CEO als het "gezicht" van het bedrijf. Het is aangetoond dat voornamelijk in een crisis de leidinggevende en in het bijzonder de CEO als het gezicht van het bedrijf wordt gezien (Gorn, 2008).

Dus een interessante vraag zou zijn: aan welke eisen zou je moeten voldoen om een leidinggevende functie te verkrijgen? Indien de Raad van Commissarissen moet kiezen tussen twee goede kandidaten, zal het uiterlijk doorslaggevend kunnen zijn? Of zijn sommige mensen gewoon "geboren leiders" en hebben ze dankzij hun verschijning een grotere kans om een leidinggevende functie te bekleden?

In de economische literatuur wordt gesuggereerd dat er sprake is van een "schoonheid premie" wat inhoudt dat aantrekkelijkere personeel meer verdient dan het personeel met een minder mooie verschijning (Pfann, 2000). Deze resultaten suggereren dat perceptie op basis van gezichtskenmerken belangrijk zijn. De academische literatuur geeft het bestaan aan van een premie van schoonheid, waar werknemers ongelijk worden behandeld op basis van uiterlijk en minder aantrekkelijke werknemers worden gediscrimineerd door lagere inkomsten (Hamermesh D. S., 2011); (French, 2002); (Hosoda, Stone-Romero, & Coats, 2003). Naast aantrekkelijkheid is ook aangetoond dat de lengte een verklarende invloed heeft op een hogere inkomen. In een onderzoek van Gladwell (2005) werd aangetoond dat de gemiddelde lengte van hoogst mogelijke leidinggevende namelijk de CEO 7,5 cm langer is dan de gemiddelde Amerikaanse man (Judge T. A., 2004). Het lijkt erop dat het uiterlijk substantiële gevolgen heeft voor de zakelijke context.

Schoonheid is tegenwoordig één van de belangrijke indicatoren voor succes. Een onderzoek uit 2004 geeft zelfs aan dat de perceptie van schoonheid al wordt beïnvloed in de kindertijd via diverse mediakanalen (Herbozo, Tantleff-Dunn, Gokee-Larose, & Thompson, 2004). Dagelijks is er een confrontatie met de honderden commerciële berichten, de één is aantrekkelijker dan de ander. Schoonheid is een zeer onderschatte term die onbewust invloed heeft op ons gedrag en besluitvorming. In de literatuur kun je de invloeden van schoonheid – gezicht– terugvinden tot een paar generaties terug (Thornhill & Gangestad, 1999). Echter, is er ondanks de interesse relatief weinig economische onderzoek verricht naar de gevolgen van de schoonheid van het gezicht (Graham, 2014).

1.1. Evolutionair perspectief

Gebaseerd op het evolutionair perspectief is het voor de mens een belangrijke uitdaging om op basis van sociale netwerken een veilige wederzijdse relatie op de lange termijn te bewerkstelligen.

Mensen krijgen over het algemeen op basis van schoonheid –specifiek het gezicht- een vooroordeel. Dit proces wordt onbewust automatisch geactiveerd in de gedachtegang door te kijken naar de schoonheid, zoals van het gezicht alsmede door de beoordeling van de competenties in diverse domeinen (Oosterhof & Todorov, 2008).

Het gezicht en fysieke kenmerken kunnen echter diverse betekenissen hebben, dit is afhankelijk van de interne factoren (bijvoorbeeld vruchtbaarheid) de context (bijvoorbeeld sociale context) en de blootstelling (bijvoorbeeld visuele ervaring) (Little, Jones, & DeBruine, 2011). Een voorbeeld hiervan is de hormonale volatiliteit van vrouwen als gevolg van de menstruatie en ovulatie. In de buurt van ovulatie verkiezen vrouwen mannen met symmetrische en mannelijke gezichten (Penton-Voak & Perrett, 2000); (Thornhill & Gangestad, 1999) en mannen die een zwaardere mannelijke stem hebben (Puts D. A., 2005). Bij het selecteren van een mannelijke partner voor de korte termijn, verkiezen vrouwen aantrekkelijke en mannelijke mannen. Echter is voor de lange termijn de aantrekkelijke en mannelijke man een bedreiging voor een langdurige relatie en selecteren vrouwen op de criteria: intelligentie, vastberadenheid en eerlijkheid. Vrouwelijk uitzijende mannen worden ervaren als betere verzorgers (Little, Jones, & DeBruine, 2011); (Thornhill & Gangestad, 1999). De beoordeling van schoonheid kan ook beïnvloed worden door de omgeving, bijvoorbeeld de persoon mooi vinden omdat de omgeving hem/haar als mooi heeft bestempeld (Eva & Wood, 2006).

1.2. Schoonheid van het gezicht

Aantrekkelijkheid van het gezicht is een belangrijk aspect van schoonheid. Vrouwen worden bijvoorbeeld aantrekkelijker ervaren wanneer hun gezicht meer vrouwelijker is dan gemiddeld (Gangestad, 2005). Mannen daarentegen, profiteren niet noodzakelijkerwijs van een meer dan mannelijke gezicht. Ondanks het feit dat mensen geavanceerde mechanismen gebruiken om verschillende voordelen van mensen te zoeken via diverse gelaatstrekken zijn veel onderzoekers het erover eens dat schoonheid van het gezicht een hogere waarde heeft (Thornhill & Gangestad, 1999). Bovendien, de voorkeur aan schoonheid verschilt per ras en cultuur (Cunningham, Roberts, Barbee, Druen, & Wu, 1995). Diverse onderzoeken zijn gericht op fysieke kenmerken en vooral het gezicht en suggereren dat de perceptie van schoonheid aangeboren is en zelfs baby's meer tijd besteden, en dus een voorkeur hebben, naar het kijken naar aantrekkelijke symmetrische gezichten. De onderzoeken geven aan dat schoonheid niet alleen positieve emoties oproept, maar ook de hersenen aanmoedigt het beloningssysteem daarop aan te passen (Aharon, et al., 2001). Mannen kiezen bijvoorbeeld bij het zien van aantrekkelijker vrouwelijke gezichten voor een kleiner direct uit te keren financieel bedrag dan een hogere bedrag dat later gestort kan worden (Wilson & Daly, 2004).

Verschillende studies hebben aangetoond dat er een relatie is tussen schoonheid en succesvol zijn in zowel het privé- als bedrijfsleven. Vanaf de jaren 90 zijn hier de eerste artikelen over geschreven die onder andere aantonen dat dit gekoppeld is aan een hoger loon (Hamermesh & Biddle, 1993); (French, 2002); (Hosoda, Stone-Romero, & Coats, 2003), een betere eerste indruk (Jackson, Hunter, & Hodge, 1995) en een betere aanbeveling (Beehr & Love, 1986).

Chatterjee (2009) concludeert dat iemands schoonheid effect heeft op sociale interacties. Met andere woorden wordt men beïnvloedt door de schoonheid van een bepaalde persoon - immers is het automatisch 'berekend' in ons hoofd - naar een gunstig onafhankelijk cognitieve bias, sociale geschiedenis, of karakter. Mooie mensen worden rechtvaardiger behandeld (Hosoda, Stone-Romero, & Coats, 2003); bereiken sociale mobiliteit (Elder Jr, 1969) en worden positief beoordeeld (Dion, Berscheid, & Walster, 1972). Ze zijn zelfs bereid risico's omwille van de schoonheid te nemen (Etcoff N. , 2011). Er zijn bepaalde redenen die tot een dergelijk hoge relevantie van schoonheid in het dagelijkse leven leiden. We leven in een samenleving waar mensen streven om iemand te zijn en om iets te bereiken. Alhoewel deze theorie van toepassing is op beide geslachten heeft het meer invloed op de houding van vrouwen dan die van mannen. Bovendien, ervaringen uit het verleden hebben invloed op wat we hedendaags aantrekkelijk vinden (Little A. C.-V., 2003).

Gezichtskenmerken spelen een belangrijke rol in seksuele selectie, omdat zij beslissen of een persoon wordt beschouwd als aantrekkelijk of niet. Verschillende ideeën zijn gegroeid over de determinanten en de mate van keuze van aantrekkelijkheid (Rhodes, 2006). Een van hen is zoals eerder vermeld een voorkeur voor vrouwelijke trekken in vrouwelijke gezichten en mannelijke eigenschappen in mannelijke gezichten (Rhodes, 2006). Deze eigenschappen bepalen echter niet alleen of wij iemand fysiek aantrekkelijk vinden. Daarom vertelt het gezicht ook eventueel iets over iemands persoonlijkheid, vruchtbaarheid en intelligentie (Rhodes, 2006).

1.3. Studie

In het kader van mijn scriptie ga ik onderzoeken of er een relatie is tussen schoonheid en het werven van een leidinggevende functie. Zoals eerder aangegeven is chief executive officer (CEO) de meest hoge leidinggevende functie die je kan bekleden en dit wordt vaak gezien als diegene die verantwoordelijk is voor zowel de successen als voor de gevallen waar het mis is gegaan. Kortom alle aspecten van de organisatie (Ranft, 2006). Ranft et al. (2006) beschrijven met name de CEO als het "gezicht" van het bedrijf. Het is aangetoond dat voornamelijk in een crisis diegene die de meest hoge leidinggevende functie bekleed, in de meeste gevallen ook wel bekend als een CEO, het gezicht van het bedrijf wordt gezien (Gorn, 2008)

Omdat schoonheid een breed begrip is, wordt in deze scriptie de symmetrie van de gezichten gemeten. Met betrekking tot schoonheid zijn er nog geen onderzoeken verricht die de relatie leggen met het verkrijgen van een leidinggevende functie. In deze scriptie zal de focus komen te liggen op de symmetrie als indicatie van schoonheid. Symmetrie kan worden gedefinieerd als de mate waarin de ene helft van een object hetzelfde is als de andere (Little, Jones, & DeBruine, 2011).

Het belangrijkste doel van deze scriptie is te onderzoeken of ongeacht leeftijd de schoonheid van het gezicht een rol speelt om een leidinggevende functie te bemachtigen in de zakelijke context.

1.4. Onderzoeksvraag

Dit onderzoek richt zich op de schoonheid van het gezicht en de invloeden hiervan om een leidinggevende functie te bekleden. Naar aanleiding van de hier voorafgaande introductie formuleer ik de volgende vraagstelling:

In hoeverre beïnvloedt schoonheid van het gelaat de kans om een leidinggevende functie te bekleden?

Deelvragen

Om tot de beantwoording van deze probleemstelling te komen zijn de volgende twee sub vragen geformuleerd:

1. Wat zijn de voor –en nadelen van schoonheid van het gelaat in de zakelijke context?
2. Welke factoren beïnvloeden het bekleden van een leidinggevende functie?

1.5. Opbouw document

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader weergegeven om zo de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden. In dit hoofdstuk wordt de naast de theorie over schoonheid ook gekeken naar de literatuur over het leidinggeven. De methode van onderzoek, dataverzameling en -analyse wordt toegelicht in hoofdstuk 3 en in hoofdstuk 4 worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Het document wordt tenslotte afgesloten met de conclusies van het onderzoek gevolgd door de discussie en beperking.

2. Literatuurstudie

In dit hoofdstuk wordt de bestaande literatuur omtrent het onderzoeksonderwerp uiteengezet. Het belangrijkste doel van dit onderzoek is het onderzoeken of er sprake is van een relatie tussen schoonheid van het gezicht en de invloed hiervan op het bekleden van een leidinggevende functie. Omdat dit een relatief nieuw onderwerp is in de sociale wetenschap is hierover nog niet veel academische literatuur beschikbaar.

Schoonheid heeft al sinds de opkomst van de mensheid de aandacht gevangen. Het idee van 'wat mooi is, is goed' suggereert dat knappe mensen privileges hebben van hun schoonheid in vergelijking met minder aantrekkelijk menselijke wezens (Johnson, Podratz, Dipboye, & Gibbons, 2010). Deze stereotype fungeert als een richtsnoer en zorgt ervoor dat mensen positieve eigenschappen toeschrijven aan fysiek aantrekkelijke mensen (Abel & Watters, 2005); (Johnson, Podratz, Dipboye, & Gibbons, 2010). Wetenschapper en psycholoog Etcoff & Ketman (1999) stelt dat het belang dat we hechten aan schoonheid geworteld is in de menselijke natuur.

Verschillende variabelen spelen een rol bij de beoordeling van iemands schoonheid. Symmetrie is in deze een belangrijke meting. Echter naast symmetrie kan ook, een soepele huid, ogen, glanzend haar het perceptie schoonheid beïnvloeden (Thornhill & Gangestad, 1999).

2.1. Perceptie schoonheid

De mythe rond schoonheid heeft de aandacht gevangen sinds de opkomst van de mensheid, over de geschiedenis van de filosofie naar de jaren zeventig en de wetenschappers op het gebied van bijvoorbeeld sociale psychologie en gedrag studies (Etcoff & Ketman, 1999). De gedachtegoed van 'wat mooi is, is goed' suggereert dat knappe mensen privileges hebben van hun schoonheid in vergelijking met minder aantrekkelijke menselijke wezens (Johnson, Podratz, Dipboye, & Gibbons, 2010). Deze stereotype zorgt ervoor dat mensen, positieve eigenschappen toeschrijven aan fysieke aantrekkelijke mensen (Abel & Watters, 2005); (Dion, Berscheid, & Walster, 1972); (Johnson, Podratz, Dipboye, & Gibbons, 2010). Niet alleen ontwikkelen aantrekkelijke mensen meer sociale vaardigheden, hun toekomst ziet er ook beter uit volgens het onderzoek van Dion et. al (1972).

Bovendien vond Dion (1974) dat zelfs op jonge leeftijd van vier tot zes jaar oude kinderen liever met aantrekkelijkere klasgenoten omgingen en zij hen erkennen als zijnde meer sociaal. Wetenschapper en psycholoog (Etcoff & Ketman, 1999) stelt het belang dat wij aan schoonheid hechten is geworteld in onze menselijke natuur. In haar onderzoek kwam ook naar voren dat baby's van drie maanden oud de voorkeur hebben om te kijken naar een mooi gezicht in plaats van een lelijke gezicht (Etcoff & Ketman, 1999). Gezien de bovenstaande bevindingen zou men kunnen zeggen dat het effect van aantrekkelijkheid heel vroeg begint.

Uit cross-cultuurwetenschappen blijkt dat vrouwen die een jeugdig gezicht hebben het meest aantrekkelijk zijn voor mannen, terwijl de ouder wordende gezichten gezien worden als minst aantrekkelijk (Jones, et al., 1995). Interessant is dat de kennis van de werkelijke leeftijd niet de percepties beïnvloedt. Het lijkt er dus op dat de hersens van mannen puur geprogrammeerd zijn op visualisatie ook wel bekend als 'fitness to reproduce-test'.

Cunningham, Roberts, Barbee, Druen, & Wu, (1995) hebben veel onderzoek verricht naar de perceptie van schoonheid tussen en binnen culturen. Onder de Aziaten blijkt dat grote ogen, die een grotere afstand hebben van elkaar en een kleine neus worden gezien als aantrekkelijk. Aziaten lijken een voorkeur te hebben voor een jonger uitziend gezicht dan de andere testgroepen. de belangrijkste conclusie is dat er grote overeenkomsten zijn over de kenmerken van een aantrekkelijk gezicht. Dit is waarschijnlijk deels het gevolg van de invloed van de westerse entertainmentindustrie. Volgens Jefferson (2004) is er een universele standaard voor de schoonheid van een gezicht ongeacht ras, leeftijd, geslacht en andere variabelen. Hij betoogt dat de universele norm gebaseerd is op de gulden snede en dat deze universeel en gelijk is aan schoonheid. Om deze reden kunnen we stellen dat schoonheid eigenlijk niet is gedefinieerd met subjectieve maar objectieve indicatoren. Nu de perceptie van schoonheid is onderzocht gaat de volgende paragraaf nader in op het begrip schoonheid en opvattingen hierover vanuit een theoretisch oogpunt.

2.1.1. Wat is schoonheid

"Schoonheid is in de ogen van de toeschouwer" (Hamermesh D. S., 2011), maar Etoff (2011) legt de nadruk op mensen over culturen, geslacht en leeftijd en in het algemeen eens over welke gezichten aantrekkelijk zijn. Persoonlijke smaak speelt slechts een marginale rol. Langlois (2000) ontdekte ook een algehele kijk op aantrekkelijkheid binnen en tussen culturen. Maar, wat is het dat een gezicht aantrekkelijk maakt? Volgens (Etoff & Ketman, 1999) zijn er twee factoren, afkomstig van biologie, die aantrekkelijkheid beïnvloeden. Naast symmetrie componeert gemiddelde vorm en afwijkingen zoals de grootte van de neus, een mooi gezicht. Bovendien, willen we mensen die op ons lijken (Visser, 2007). Daarnaast zijn er een aantal factoren die we kunnen beïnvloeden om goed te kijken. Een lachende gelaatsuitdrukking maakt iemand aantrekkelijker en wordt geassocieerd met meer positieve kenmerken (Abel & Watters, 2005). Naast het feit dat lachende mensen worden waargenomen als meer intelligenter, oprechter, gezelliger en bevoegder (Talamas, 2016). (Hamermesh D. S., 2011) is men er nog steeds ervan overtuigd dat er 'tenminste een enigszins gemeenschappelijke norm van schoonheid is', anders heeft het geen onafhankelijke gevolgen op resultaten zoals bijvoorbeeld winst. Als u meer wilt weten over deze gemeenschappelijke normen, dan is het van belang dat de opvattingen over schoonheid gemeten en vergeleken worden (Hamermesh D. S., 2011). In deze studie, zijn de foto's zorgvuldig geselecteerd op waargenomen gezichts aantrekkelijkheid. Op basis hiervan kan dus worden geconcludeerd dat aantrekkelijkheid van het gelaat terug kan worden gebracht naar een aantal specifieke kenmerken.

Schoonheid is dus iets wat objectief benaderd kan worden. Binnen dit onderzoeksdomein heeft het gezicht de belangrijkste focus van de aandacht als het gaat om schoonheid, omdat het iemands identiteit vertegenwoordigt (Want, 2003). Er zijn diverse methodes om dit te meten. Een belangrijke in de literatuur is het meten van symmetrie in het gelaat. Hierin richt men zich op het verschil tussen de middelpunten van aaneengesloten lijnen, voornamelijk in het midden van het gelaat, ook bekend als asymmetrisch centraal gelaat (Grammer & Thornhill, 1994).

In het kader van objectieve meting zal er voor deze scriptie met behulp van de gulden snede gebruik gemaakt worden van de objectieve symmetrische verhoudingen, ook bekend als de gulden middenweg en gouden regel (Bashour, 2006).

Deze (faciale) verhoudingen worden wereldwijd door deskundigen beschouwd als aantrekkelijk. Het ideale gezicht voldoet aan de verhoudingen van de gulden snede wat waargenomen kan worden als prachtig (Atiyeh & Hayek, 2008). Dr. Marquardt heeft een model ontwikkeld op basis van de gulden snede, genaamd de 'golden mask'. Het is gebaseerd op de verhoudingen van de gulden snede en toont de meest ideale proporties van het gezicht volgens de gulden middenweg. Deze sluit hiermee aan op de eerder genoemde symmetrische methode van het meten van de gelaat gerelateerde schoonheid. Een gezicht die bestaat uit de juiste verhoudingen levert voordelen op voor het individu. Hiermee wordt door de huidige theorie een duidelijke definitie weergegeven van wat schoonheid is. In de volgende paragraaf wordt hier dieper op ingegaan namelijk welke consequentie schoonheid met zich meebrengt in de zakelijke context.

2.1.2. Schoonheid premie

Een symmetrisch gelaat leidt tot schoonheid, echter ondervindt het individu hier ook voor- of juist nadeel van? Etcoff (2011) is ervan overtuigd dat schoonheid een belangrijke rol speelt in ons dagelijks leven door onze percepties, attitudes en gedrag. In een studie van Jæger (2011) wordt de schoonheid gesteund door de levensverloop. Langlois (2000) heeft de invloed van aantrekkelijkheid op het dagelijks leven en interacties vastgesteld en aangetoond dat de aantrekkelijke volwassenen positiever worden beoordeeld op verschillende attributen en vaardigheden.

Discriminatie op grond van geslacht, leeftijd, ras en nationale herkomst is op de arbeidsmarkt niet toegestaan. Uiterlijk gebaseerde discriminatie, op dit moment niet strafbaar, is het onderwerp geweest van diverse rechtszaken in de afgelopen jaren.

De schoonheid premie is sterk afhankelijk van de situatie. Bij een fysieke face to face onderhandelingen is de premie sterk aanwezig, terwijl er bij een administratieve handeling zoals gegevens invoeren hier geen sprake van is. In feite is er een straf van de schoonheid voor de meest aantrekkelijke werknemers in gegevensinvoer. Beide van deze vormen van discriminatie zijn volledig statistische en kunnen worden verklaard door de vooringenomen overtuigingen over de prestaties van relatief aantrekkelijk werknemers. Ook is er een sterk leereffect gevonden: als de arbeidersprestaties worden geopenbaard en de taak wordt herhaald, verdwijnt de discriminatie. Dit suggereert dat werkgevers aantrekkelijkheid voornamelijk als een onvolmaakte signaal van vermogen gebruiken. Als werkgevers zich consequent over de relatieve prestaties van aantrekkelijkere mensen vergissen, zal er een verlies van efficiëntie zijn op de arbeidsmarkt (Scholz, 2015). Schoonheid premie is dus het effect van iemands gelaat in een bepaalde situatie, waarin het visueel aspect een doorslaggevende rol speelt. In de volgende sectie treft u welke impact schoonheid heeft in de zakelijke context.

2.1.3. Impact van schoonheid

Het effect van schoonheid heeft steun gevonden in een kleine hoeveelheid onderzoeken en wijst naar verschillende effecten voor mannen en vrouwen (Heilman M. E., 1979); (Heilman & Stopeck,

1985); (Johnson, Podratz, Dipboye, & Gibbons, 2010). De stereotype 'wat mooi is, is goed' kreeg al vroeg steun in verschillende studies (Dion, Berscheid, & Walster, 1972); (Dion & Berscheid, 1974). Naast de positieve kenmerken zijn Etcoff & Ketman (1999) ervan overtuigd dat er aan mooie mensen ook hogere eisen worden gesteld. Volgens de auteur kunnen deze verwachtingen negatief uitpakken voor aantrekkelijke menselijke wezens.

Andreoni en Petrie (2008) hebben dit bewezen in een werk-gerelateerde context. Als gevolg van hogere verwachtingen met betrekking tot samenwerking, wordt schoonheid een boete en leidt dit tot een strengere behandeling. Alleen wanneer er geen informatie werd verstrekt met betrekking tot prestatie is schoonheid een premie.

In de volgende paragrafen worden deze effecten opgesomd, waarbij in eerste instantie de algemene voor- en nadelen van zowel mannen als vrouwen wordt toegelicht, waarna wordt ingezoomd op de verschillen tussen beiden.

2.1.3.1. Algemene voor- en nadelen

Er hebben talrijke observationele studies in verschillende domeinen plaatsgevonden naar de voordelen van schoonheid. Onderzoekers bestempelen dit als schoonheid premie (Biddle D. S., 1994); (Biddle & Hamermesh, 1998), college zalen (Hamermesh D. S., 2005); (Sen, 2010); (Ponzo, 2012), kredietmarkten (Ravina, 2012), Gender (Arunachalam, 2012), professionele sport (Berri, 2011) en verkiezingen (Hamermesh D. S., 2006); (Leigh, 2009) ; (Berggren, 2010). (Scholz, 2015). Langlois (2000) ontdekte dat er een voordeel van aantrekkelijkheid op de werkplek aanwezig is. Biddle (1994) toont aan dat mensen die relatief aantrekkelijker zijn meer betaald krijgen. Dit wordt bevestigd door Mobius (2006), die in de arbeidsmarkt ontdekte dat er drie belangrijke voordelen zijn van schoonheid: ten eerste, fysiek aantrekkelijke "werknemers" kregen een hogere loon dankzij hun vertrouwen. Ten tweede, "werkgevers" beschouwden mooie werknemers als bekwaam. En tot slot, mooie werknemers vertoonden betere mondelinge vaardigheden, zoals communicatieve en sociale, die hebben geleid tot hogere lonen. Dit effect is onafhankelijk van hogere vertrouwen onder aantrekkelijke werknemers. Naast experimentele instellingen zijn er ook gegevens van de arbeidsmarkt die aantonen dat er sprake is van een schoonheid premie. Biddle et al (1998) heeft een relatie tussen aantrekkelijkheid en winst gevonden; gewone mensen (lees: lelijke) verdienen minder dan gemiddeld uitziende mensen, die minder verdienen dan de knappe. Tevens is hier ook een verschil tussen de mannen en vrouwen. Onderzoek van Johnson, Podratz, Dipboye, & Gibbons, (2010) bevestigde het idee dat aantrekkelijke mannen en vrouwen een hogere rating van werkgelegenheid krijgen en dus tijdens een sollicitatie profiteren van hun uiterlijk. Vooral met een middelmatige CV kon schoonheid een persoon voorsprong geven op anderen (Lee, Pitesa, Pillutla, & Thau, 2015). Ook Jaeger (2011) ontdekte het voordeel van verschillende effecten van aantrekkelijkheid voor mannen en vrouwen op sociaaleconomische en burgerlijke succes in de levensloop.

Het effect van aantrekkelijkheid kan nog steeds, afhankelijk van vele factoren, een voorbeeld hiervan zijn in het vertonen van onethisch gedrag. Ook Mazella et al. (1994) hebben gesuggereerd dat het type overtreding de clementie bias kan beïnvloeden. We kunnen zeggen dat het effect (lees: straf) van aantrekkelijkheid afhangt van de context en situatie, en natuurlijk de perceptie van mensen en vooroordelen.

Dus, ondanks het uitgebreide bewijs dat fysieke aantrekkelijkheid tot een preferentiële behandeling leidt en discriminatie jegens minder fysieke aantrekkelijke mensen, zijn er ook mogelijke nadelen aan schoonheid (Abel & Watters, 2005); (Hughes, 2015); (Little A. C., 2013); (Mazzella, 1994); (Sigall, 1975). In de volgende paragraaf gaan we onderzoeken in hoeverre het geslacht een rol speelt voor schoonheid.

2.1.3.2. Rol van het geslacht

Ondanks het feit dat schoonheid universeel is over ras en culturen is er sprake van individuele interpretatie van de beoordeling van schoonheid (Little, Jones, & DeBruine, 2011). Het ontstaan van deze verschillen zou mogelijk kunnen liggen aan het geslacht (Graziano, Jensen-Campbell, Shebilske, & Lundgren, 1993); (Marcus & Miller, 2003). Om een voorbeeld te geven, mannen zijn consistent in hun beslissingen dan vrouwen. Zoals eerder vermeld, hebben mannen een voorkeur voor mooie vrouwelijke gezichten. Mannen vinden het uiterlijk van hun partner belangrijker dan de vrouw zelf (Buss, 1999); (Feingold, 1990). Om deze reden zijn mannen experts in het opsporen van schoonheid in vrouwengezichten (Graziano, Jensen-Campbell, Shebilske, & Lundgren, 1993). In dezelfde studie van Graziano is er bewijs gevonden dat in tegenstelling tot vrouwen mannen zich niet laten beïnvloeden door (mannelijke) collega's wat betreft de beoordeling van zowel man als vrouw. Dus mannen vertrouwen minder op hoe andere mensen schoonheid zien van het andere geslacht en vertrouwen hierop hun eigen waarnemingen en gevoelens (Olson, Ellis, & Zanna, 1983).

Daarentegen hebben vrouwen diverse manieren en vaardigheden om de schoonheid van het andere geslacht te beoordelen. Vanuit een evolutionair perspectief is betoogd dat vrouwen op zoek gaan naar een partner die betrouwbaar is en die in bezit is van bepaalde middelen (Griskevicius & Kenrick, 2013). Vrouwen geven ook gedragsmatige signalen af bij het beoordelen van gezichten (Cunningham, Barbee, & Pike, 1990). Om deze reden ontbreekt de expertise bij vrouwen in het meten van de schoonheid van mannen. Waar de mannen nauwelijks beïnvloed worden door andere mannelijke collega's, nemen vrouwen het advies aan van andere vrouwen, waardoor het mogelijk is dat negatieve signalen versterkt worden (Graziano, Jensen-Campbell, Shebilske, & Lundgren, 1993). Daarnaast wordt de beoordeling van schoonheid ook beïnvloed door de menstruatiecyclus en de hormonale schommelingen die ermee gepaard gaan (Penton-Voak & Perrett, 2000). Voor deze studie zal hier geen rekening mee gehouden worden.

Indien zich meerdere vrouwen in een ruimte bevinden met een aantrekkelijke man ervaren vrouwen dit als bedreiging, ook wel intraseksuele concurrentie genoemd (Fisher & Cox, 2010). Mannen hechten meer waarde aan schoonheid dan vrouwen. Idealiter is dit een gezicht met een jeugdige uitstraling omvattend met glanzend haar, egale huid, grote ogen, een kleine neus en volle lippen (Etcoff N. , 2011). Took en Camire (1991) hebben vastgesteld dat mannen en vrouwen misleidende tactieken gebruiken om te concurreren met rivalen en het aantrekken van het andere geslacht. Mannen concurreren onderling over superioriteit en populariteit, terwijl vrouwen concurreren over hun uiterlijke verschijning zoals make-up en strakke kleding. Zie ook (Buss, 1988) 1, (Buss, 1988); 2, (Cashdan, 1998). Er is geen harde bewijs over geslachtsverschillen met betrekking tot jaloezie, maar het zou aannemelijk zijn dat de jaloezie

van vrouwen op verschillende wijzen voorkomt zoals seksuele en emotionele ontrouw, gezien het feit dat vrouwen de neiging hebben om de 'sturende' rol te zijn in relaties (Harris, 2005).

Een voorbeeld hiervan is dat vrouwen die zich bevinden in een omgeving met een grote hoeveelheid aantrekkelijke vrouwen en een kleinere hoeveelheid mannen meer gealarmeerd zijn (Watkins, Jones, Little, DeBruine, & Feinberg, 2012). Ook als een vrouwelijke partner geïnteresseerd raakt in een andere vrouw, zal dit resulteren in verlies van tijd, aandacht, energie, hulpbronnen, bescherming en inzet voor haar kinderen. Dit verlies is essentieel voor het voortbestaan van haar kind en is het begin van een seksuele jaloersheid (Buunk, Angleitner, Oubaid, & Buss, 1996). Echter kunnen mannen ook jaloers worden op de schoonheid (gezicht) van een andere man (O'Connor & Feinberg, 2012). Naast de overeenkomsten tussen man en vrouw zijn er ook verschillen. Deze treft u in de volgende paragrafen.

2.1.3.3. Verschillen tussen mannen en vrouwen

Naast algemene voor- en nadelen waar zowel mannen als vrouwen de invloed van ervaren, zijn er ook specifieke voor- en nadelen toe te schrijven aan het geslacht. Het effect van schoonheid treedt namelijk ook op vanwege geslacht gerelateerde rollen (Heilman M. E., 2001). In het bijzonder geldt dat de meest aantrekkelijke vrouwen gebrek hebben aan eigenschappen om te slagen in een mannenbaan (Cash, Gillen, & Burns, 1977); (Gillen, 1981); (Hill, 2015). Omgekeerd, als een vrouw aantoont dat ze de vereiste vaardigheden en ervaring heeft die nodig zijn voor een mannelijke baan, ze haar rol van gender schendt. Dit wordt gezien als gebrek aan gemeenschappelijke eigenschappen (Hill, 2015). Echter, wanneer vrouwen succesvol zijn in een mannelijk geslacht- type industrie, ze opgevat kunnen worden als negatief als gevolg van de overtuiging dat ze betreffend eigenschappen bezitten (Heilman M. E., 2001). Heilman en collega's hebben aangetoond dat het geslacht op de werkplek eigenlijk de aanleiding is tot gevolgtrekking dat ze echt vijandig en onbeschaafd is (Heilman M. E., 2007). Vrouwen die hun genderrollen in de werkplek schenden worden gekenmerkt als de ultieme 'bitch' die helemaal niet geïnteresseerd is in anderen maar alleen in zichzelf (Heilman M. E., 2007).

Andere studies hebben aangetoond dat succesvolle vrouwelijke leidinggevendenden worden waargenomen als onbetrouwbaar, egoïstisch, opdringerig, bitter, bedrieglijk en sluw (Heilman M. E., 2007) ; (Heilman M. E., 1989); (Heilman M. E., 1995); (Herbozo, Tantleff-Dunn, Gokee-Larose, & Thompson, 2004). Rolschendingen kunnen worden gezien als al te duidelijk onder aantrekkelijke vrouwen vanwege hun waargenomen vrouwelijkheid, die onverenigbaar is met de kenmerken die nodig zijn om te slagen voor de functie (Heilman M. E., 2001). Verder wordt de bias tegen fysieke aantrekkelijke vrouwen versterkt in banen waar schoonheid niet gunstig is voor het uitvoeren van de taken (Johnson, Podratz, Dipboye, & Gibbons, 2010).

Afgezien van de uiteenlopende opvattingen over schoonheid onder mannen en vrouwen, is het ook belangrijk dat in de huidige studie genderverschillen in effecten van de aantrekkelijkheid mee worden genomen. In een meta-analytisch onderzoek van Hosoda, Stone-Romero, & Coats (2003) was er geen matigende effect van het geslacht op werk-gerelateerde resultaten; aantrekkelijkheid was zowel voor mannen als voor vrouwen belangrijk. Noch konden deze onderzoekers stellen dat 'schoonheid beestachtig is voor mannen of vrouwen; ongeacht het geslacht en soort baan zijn de auteurs overtuigd dat schoonheid altijd een pluspunt is. Ook in een andere meta-analyse van

Langlois et al. (2000) werd gesteld dat geslacht geen verschillende effect had op aantrekkelijkheid. Andere onderzoeken tonen echter aan dat schoonheid en visuele waarnemingen op verschillende manieren invloed kunnen hebben op mannen en vrouwen. Deze verschillende verwerking van visuele informatie tussen mannen en vrouwen speelt een rol bij de bespreking van percepties en effecten van schoonheid in verschillende instellingen. Lykins, Meana en Strauss (2008) bevestigen dat mannen en vrouwen informatie niet op dezelfde manier verwerken. Ten eerste, mannen doen er aanzienlijk langer over dan vrouwen. Bij vrouwen, daarentegen, verschilt het niet wat betreft tijd van elkaar ongeacht geslacht. Ten tweede, vrouwen besteden veel meer tijd in onderzoekend kijken naar andere vrouwen, dan mannen naar andere mannen. Daarom lijken vrouwen elkaar onderling meer kritisch te onderzoeken dan mannen onderling. Aan de andere kant, hechten mannen meer waarde aan aantrekkelijkheid dan vrouwen (Wilson, Aronson, & Carlsmith, 2010). Dus, als mannen meer belang hechten aan schoonheid, zijn ze ook gevoeliger voor de looks en gemakkelijker te beïnvloeden door een vrouwelijke verschijning. Deze gevoeligheid kan leiden tot een voorkeursbehandeling van mooie vrouwen door mannelijke beoordelaars en uiteindelijk ook mannelijke leidinggevendenden. In een huishoudelijke enquête van Biddle (1998) werd ontdekt dat minder aantrekkelijke vrouwen een lagere deelnemingspercentage in de beroepsbevolking hebben. Er zijn dus wel degelijk verschillen in effect van schoonheid tussen mannen en vrouwen.

Jæger (2011) heeft aangetoond dat vrouwen met een lagere Body Mass Index en aantrekkelijker gezichten een hogere sociaaleconomische status in hun loopbaan bereiken. Dit geldt niet voor mannen. Aan de andere kant, aantrekkelijke mannen profiteren van hun gezichten met betrekking tot winst, hetgeen niet het geval is voor vrouwen (Jæger, 2011). Met betrekking tot discriminatie van vrouwen in een werkomgeving onderzocht Johnson et al. (2010) het effect van schoonheid, die in sommige eerdere studies al is onderzocht (Heilman M. E., 1979); (Heilman & Stopeck, 1985) maar kon geen effect vinden van aantrekkelijkheid op de geschiktheid van vrouwen die solliciteren op een typerende mannelijke baan. Echter, wanneer vrouwen solliciteerden naar een mannelijke baan waar schoonheid geen rol speelt dan waren ze kansloos (Johnson, Podratz, Dipboye, & Gibbons, 2010). Alleen bij het solliciteren naar een niet-leidinggevende functie, was aantrekkelijkheid voor vrouwen een voordeel (Heilman M. E., 1979); (Heilman & Stopeck, 1985). Het salarisverschil is één van de meest concrete en belangrijke aanwijzing van verschillende behandeling tussen mannen en vrouwen in een zakelijke context. Tevens speelt schoonheid ook een rol in deze zaak. Biddle et al. (1994) onderkennen slechts een klein verschil tussen de twee geslachten als het gaat om inkomsten vaststellen. Mannen zouden iets meer profiteren van hun 'looks' dan vrouwen. Haan et al. (2015) hebben zich ook gebogen over schoonheid in de arbeidsmarkt en bevestigen de steun voor de preferentiële behandeling van aantrekkelijke mensen en voornamelijk vrouwen. Vooral wanneer prestaties zijn vermeld, profiteren mannen van hun uiterlijk. De auteurs schrijven dit toe aan het feit dat mannen betere 'leiders' zijn en een voorbeeldfunctie vervullen. Empirisch bewijs toont aan dat vrouwen ook zelf vinden dat ze minder betaald moeten krijgen voor soortgelijk werk (Furnham, 2011). Dit effect heet in de sociale psychologie, depressief recht. Vrouwen voelen zich minder dan mannen en accepteren lagere lonen. In de volgende paragraaf wordt er gekeken naar schoonheid en leiderschap.

2.2. Leiderschap

Leiderschapsonderzoekers stellen dat aangeboren succesvolle leiders te onderscheiden zijn van mislukte leiders. Het nemen van een evolutionaire benadering, hebben deze onderzoekers onlangs voorgesteld dat psychologische kenmerken en zelfs schoonheid invloed kan hebben op leiderseffectiviteit (Judge T. A., 2009); (Van Vugt, 2008). Ondanks een groeiende hoeveelheid bewijs ter ondersteuning van het idee dat psychologische eigenschappen betrekking kunnen hebben op succesvolle leiderschap, ontbreekt het onderzoekers aan het identificeren van de empirische fysieke eigenschappen. In het bijzonder de relatie tussen schoonheid van leiders en de subjectieve perceptie van de vaardigheden van leiders (Livingston, 2009); (Judge T. A., 2004); (Todorov, 2005).

Algemeen aangetoond dat gelaatsuitdrukking waarnemingen en indrukken beïnvloeden (Harrigan, 2008); (Krumhuber, 2007). In feite, veel beroepen, zoals stewardessen vereisen een specifiek gezicht als onderdeel van hun professionele identiteit. Leiderschap is een andere bezitting waar de expressie van emoties belangrijk is. Beroemde leiders, zoals Ronald Reagan en Martin Luther King, staan bekend om hun vaardigheden in de communicatie van emoties (Trichas, 2012). Het gebruik van positieve emoties is belangrijk gebleken voor leiderschap (Kellett, 2006); (Wolff, 2002).

De mogelijkheid om potentiële leiderschapskwaliteiten snel te evalueren kan uitgeput worden door fysieke dominantie (Murray, 2011); (Riggio, 2010). In de zakelijke wereld werd op basis van het gelaat van de leidinggevende de bedrijfswinst voorspeld (Rule, 2008). Gezichten die meer volwassen lijken worden beschouwd als krachtiger (Rule, 2011) en hebben een voordeel bij het nemen van beslissingen (Zebrowitz L. A., 2005). Wat betreft stemmen wordt een diepe stem waargenomen als mannelijk en fysieke dominantie (Feinberg, 2005); (Puts D. A., 2007). Fysieke uitstraling en dominantie voorspellen leiderschap hiërarchieën in diverse vormen (De Waal, 2007); (Sapolsky, 2005). Fysieke gestalte, dominantie en leiderschapscapaciteit bij de mens kunnen duiden op het gebruik van grootte en sterkte bij het bepalen van de sociale status in de gehele geschiedenis (Murray, 2011); (Riggio, 2010). Van het gezicht kan de fysieke lichaamskracht worden beoordeeld welke is gecorreleerd aan gezichtsdominantie en mannelijkheid (Fink, 2007); (Windhager, 2011).

Verdere studies tonen een voorkeur aan bij aantrekkelijkheid in moeilijke situaties/ crisis, terwijl andere kenmerken zoals betrouwbaarheid voorkeur heeft in vredige situaties (Little A. C., 2012). In het algemeen, worden mannen waargenomen als meer dominant en concurrerend dan vrouwen en hebben de voorkeur als leiders in moeilijke tijden zoals een crisis (Van Vugt, 2008). Anderzijds worden vrouwen waargenomen als meer vreedzaam en beter in staat om conflicten op te lossen. Zij genieten de voorkeur voor het oplossen van conflicten binnen een groep (Van Vugt, 2008). Fysieke gestalte correleert positief met waargenomen leiderschapskwaliteiten, maar ook de neiging om uitgenodigd te worden voor leidinggevende functies (Murray, 2011).

Ondanks de veronderstelling dat aantrekkelijkheid en de mogelijke voordelen hiervan geen rol spelen in de werving, opleiding, belonen en straffen, legt dit een enorme last op leiders in verschillende settings. In het bedrijfsleven, speelt ethiek altijd een centrale positie binnen maar ook buiten de bedrijven in de vorm van interactie met de omgeving. Bovendien, is alleen het verhogen van het belang ervan, iets wat we zien in concepten zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzame ontwikkeling, sociale ondernemerschap en ethische leiderschap (Groves, 2011). Wie deze leidinggevenden over het algemeen zijn en hoe deze rol wordt ingevuld, wordt uitgewerkt in de volgende paragrafen.

2.2.1. De rol van een leidinggevende

Aangezien historisch gezien de meerderheid van de meeste hoge leidinggevende functie (bij de meeste grotere bedrijven ook wel bekend als CEO) blanke mannen zijn, zijn de perceptie waarnemingen met betrekking tot de typische vooroordelen tegen directieleden. Dit is ook van toepassing op de minderheidsstatus omdat vrouwen en etnische minderheden lagere kans maken op een leidinggevende functie en in het bijzonder voor de positie CEO' (Fiske S. T., 1991); (Heilman M. E., 2007); (Kanter, 1989); (Rudman L. A., 2000); (Shenhav, 1992); (Powell, 2002). Barney (1991) heeft onderzoek verricht naar de concurrentie voor de hoogst mogelijke leidinggevende functie. De vrouwelijke zeldzaamheid en de etnische minderheid hebben duidelijk minder vaak de kans om door te groeien naar de hoogst mogelijke leidinggevende positie (Barney J. B., 1998); (Carpenter, 2001); (Lippman, 2003); (Bertrand, 2001); (Daily, 1999).

Theoretici hebben er lang voor gepleit dat de stereotypen van de leidinggevende posities leiden tot vooroordelen tegen groepen personen die traditioneel geen leidinggevende posities vervullen. Hedendaags zijn er culturele opvattingen over het geslacht, zodanig dat mannen over het algemeen beschouwd worden als zijnde meer competent en dat vrouwen worden beschouwd als minder bevoegd (Ridgeway, 2004) ; (Fiske S. T., 2002); (Foschi, 2000); (Smith, 2013). Als gevolg van dergelijke overtuigingen, zijn banen zijn vaak "seks gerelateerd", zodanig dat werkgevers leidinggevende functies naar mannen toeschrijven en vrouwen naar andere posities (Fernandez, 2005) ; (Lueptow, 2001).

Onderzoekers merkten twee vooroordelen op die gekoppeld zijn en invloed hebben aan de verwachting van een leidinggevende functie (Eagly A. H., 2002); (Heilman M. E., 2001). Ten eerste, domineren blanke mannen de managementfuncties en vrouwen lijken minder capabel, dus worden zij als ongeschikt voor deze posities beschouwd (Heilman M. E., 2007); (Heilman M. E., 2004); (Lyness, 2006). Ten tweede vrouwen en etnische minderheden in leidinggevende posities lijken ongepast en vertonen vaak afwijkend gedrag in deze functies (Koenig, 2011). Diverse theorieën zijn geschreven over de meest hoogste leidinggevende functie (bij de grotere bedrijven ook wel bekend als CEO) en de vooroordelen hiervan. Een voorbeeld hiervan is het onderzoek van Lee en James (2007) dat de aanwezigheid van vooroordelen probeert te verklaren waarom bij aankondiging van een vrouwelijke leidinggevende meer negatieve reacties worden gegeven in tegenstelling tot de benoeming van een mannelijke.

Ook collega onderzoekers Haslam (2010) en Kulich (2011) tonen aan dat de reacties van de Raad van Bestuur minder positief zijn als het geen blanke man is die benoemd wordt tot de hoogst leidinggevende functie. Het bestuur ziet vrouwen en etnische minderheden als een slechte fit voor deze functie simpelweg omdat deze personen niet passen bij de vooropgezette verwachtingen die nodig zijn om deze positie te kunnen vervullen (Hom, 2008); (Oakley, 2000). Zelfs na goed presteren hebben vrouwen en etnische minderheden minder kans op meer vergoeding en/of salarisverhoging. Een vorm van vooroordelen die gekoppeld is aan een leidinggevende functie is dat vrouwen en etnische minderheden sneller hun ontslag indienen ten opzicht van blanke mannen (Oakley, 2000). Ten tweede, worden de prestaties van een vrouwelijke leidinggevende discriminerend beoordeeld waardoor er een hogere kans is op onvrijwillige beëindiging (Hom, 2008).

Gezien de eerder genoemde stereotypen en vooroordelen, is het misschien niet verwonderlijk dat het bewijs suggereert dat 'de minderheden' zelden kans maken op een leidinggevende functie, (Catalyst, 2008). Verder is het een feit dat vrouwen en etnische minderheden verschillende belemmeringen moeten overwinnen om een leidinggevende functie te bekleden (Bertrand, 2001); (Yap, 2009). Degene die wel een leidinggevende functie weten te bemachtigen zijn bijzonder begaafd en/of vooral goed in het leveren en omgaan van tegenslagen (Dreher, 2011); (Rudman L. A.-R., 2012); (West, 2012).

Leidinggevend worden vaak als supersterren beschouwd in zowel de literatuur als het bedrijfsleven. Leidinggevend zijn "positief" populair wanneer zij in staat zijn bedrijven die niet goed presteren nieuwe energie in te blazen en hiermee succes te boeken. In tijden van recessie stonden de managers onder druk omdat bij vele bedrijven de neergang naderde en zij het verschil moesten maken. Hedendaagse leidinggevend in het bedrijfsleven hebben uitgebreide taken zoals het herstellen van de crisis en het ontwerpen van een productlijn (Zandi, 2015). Een succesvolle onderneming of het falen hiervan is niet uitsluitend toe te rekenen aan de meest hoogst beklede leidinggevende functie (Hambrick, 2007). De meest hoogst beklede leidinggevende functie kan hier wel invloed op uitoefenen bij het selecteren van de samenstelling van het top managementteam in een bedrijf. Een voorbeeld is het invloed hebben op een managementteam lid door middel van loyaliteit en vanuit zijn positie de dingen laten gebeuren op zijn/haar manier. Deze invloed hoeft niet direct effect te hebben op de prestaties van de onderneming via de activiteiten van deze topmanagementteams. Echter in tijden waar er sprake is van toenemende onzekerheid waarin nieuwe uitdagingen en mogelijkheden een optie zijn, dient er meer informatie met elkaar gedeeld te worden, zodat er een duidelijke strategische beslissing genomen kan worden om de prestaties te verbeteren. Hambrick (2007) geeft toe dat de coördinatie en leiding van een onderneming een collectieve activiteit is en de verantwoordelijkheid van managementteams die geleid worden door hun collectieve cognities, de nauwe interactie en de bevoegdheden die er zijn in het nemen van een beslissing. Uit deze paragraaf is naar voren gekomen dat er meerdere vooroordelen zijn die een rol spelen om een leidinggevende functie te verkrijgen. In de volgende paragraaf wordt er gekeken in hoeverre het gelaat hier in een rol in speelt.

2.2.2. Het gezicht van een leidinggevende

Uit de vorige paragraaf is gebleken dat leidinggevend personen zijn die sterk in hun schoenen moeten staan. Naast deze eigenschappen kunnen ook eigenschappen van het gelaat een rol spelen. Gezichtssignalen naar leiderschapskwaliteiten zijn zelfs erkend door kinderen, wier beslissingen aansluiten op die van volwassenen (Antonakis, 2009).

Op basis van de meest hoogst beklede leidinggevende functie heeft er een onderzoek plaatsgevonden die heeft aangetoond dat de bedrijfswinsten nauwkeurig te voorspellen zijn in top Amerikaanse bedrijven (Rule, 2008).

Een verkenning van de literatuur over de beoordeling van de bevoegdheid op basis van gezichtskenmerken toont aan dat binnen een seconde men een oordeel kan vellen (Todorov, 2005). In een experiment kregen deelnemers voor pakweg één seconde de gezichten te zien, verrassend genoeg, werd voor 71.6% de winnaar nauwkeurig voorspeld. In de literatuur van de psychologie is op basis van gezichtskenmerken onderzocht welke neiging toeschouwers krijgen van volwassen mensen met een babyface. Over het algemeen blijkt dat volwassen met een babyface worden geassocieerd met perceptie van naïviteit, eerlijkheid, vriendelijkheid en warmte (Berry, 1985). Zebrowitz (2005) suggereert dat verschillen in perceptie van bevoegdheid ook voortvloeit uit de visuele verschillen in "baby-faced". Hoewel de bevoegdheid een belangrijke kenmerk is van een leidinggevende, heeft onderzoek van het organisatorisch gedrag ook sociaal-cognitieve factoren (e.g., warmte en betrouwbaarheid) geïdentificeerd als theoretisch-onafhankelijke constructies die zeer opvallend zijn (Cuddy, 2011); (Eagly A. H., 2007). Ook is er voldoende bewijs in de literatuur van de psychologie (Collins, 1995); (Mobius, 2006) dat wat je ziet (gezicht) niet altijd noodzakelijk is wat je krijgt. Echter, er is enige controverse in de literatuur. Een voorbeeld is Duarte (2012). Uit dat onderzoek komt naar voren dat er gesuggereerd wordt dat de selectie van lening aanvragers op basis van gezichtstrekken wordt beoordeelt.

Mensen met een mannelijk, dominant uitziende gezicht hebben meer kans om te worden opgevat als goede leidinggevende. Deze voorkeur wordt echter beïnvloed door de context waarin een leider nodig is. Voorkeuren voor een mannelijk gezicht in leiders wordt versterkt wanneer een groep onderworpen is aan een externe dreiging. Ten opzichte van vrouwelijk gezichten is leiderschap te beoordelen in de context van goede en slechte tijden Little et al. (2007). In het kader moeilijke tijden hadden mannelijke gezichten meer kans om gekozen te worden, terwijl de vrouwelijke gezichten meer kans hadden in goede tijden. Voorkeuren die later bleken uit te breiden over culturen (Spisak, 2012). Spisak et al hebben geconstateerd dat mannelijke gezichten werden gekozen als leiders in sociale contexten waar de gesimuleerde foutcontrole (de deelnemers kiezen hun voorkeursleider) concurreerden tegen een out-group, terwijl vrouwelijke gezichten voorkeur hadden bij een binnen-groep omdat in deze groep het samenwerken een hogere prioriteit had.

Gezichtsverschijning werd lang gezien als de manier om belangrijke informatie te verschaffen en een indruk te krijgen van de houding en gedrag (Hassin, 2000); (Todorov, 2005); (Zebrowitz L. A., 2008). Onderzoekers hebben gewezen op het belang van de selectie van een CEO (hoogst mogelijke bekleden leidinggevende functie) gezien de essentiële en beïnvloedbare rol.

Eén van mogelijk belangrijkste invloed die geuit kan worden zijn op de organisatorische waarden en normen (Schein, 2010). Een andere belangrijke taak is het formuleren besluiten nemen over de strategie (Finkelstein, 2009). Tevens is het de belangrijke vertegenwoordiger en het gezicht van de onderneming aan zowel de interne als de externe omgeving (Wiesenfeld, 2008).

Percepties die voortvloeien uit het zien van het gezicht ontstaan snel op basis van de minimale informatie en hebben invloed over de waarnemers (Hassin, 2000); (Todorov, 2005).

Verder hebben onderzoekers in de psychologie en management gevonden dat deze verenigingen verstrekkende gevolgen hebben. Op individueel niveau beïnvloedt gezichtsverschijning individuele inkomens, compensatie en organisatorische rankings (Graham, 2013); (Hamermesh & Biddle, 1993). Op het niveau binnen de organisatie, is het gezichtsuitsluitend van de leidinggevende gekoppeld aan stevige resultaten, met inbegrip van de financiële prestaties van de onderneming, bedrijfsevaluaties en aandeelhouderswaarde (Gorn, 2008); (Halford, 2013); (Jia, 2014); (Wong, 2011).

Er zijn diverse onderzoeken wat het gezicht betreft van de meest hoogst leidinggevende functie (in de grotere bedrijven ook wel bekend als de CEO). Halford (2013) heeft voor zijn onderzoek een set regels in een bepaalde volgorde bepaald om aantrekkelijkheid te meten. Graham (2014) heeft een subjectieve beoordeling van zowel de aantrekkelijkheid en de bevoegdheid op basis van een groot aantal onderwerpen onderzocht. Halford en Hsu meten niet de bevoegdheid – die Graham wel onderzoekt. Ook Gomulya (2015) neemt een nauwkeurig gedefinieerde bewerkingsregels of methodische benadering en maakt gebruik van de breedte-hoogteverhouding van het gezicht voor de betrouwbaarheid van de leidinggevendens rond winst herformuleringen.

Graham (2014) heeft aangetoond dat primair het gezicht een factor is om te kunnen oordelen of een leidinggevende de competentie heeft om de functie te bekleden. Uit het resultaat komt naar voren dat het gezicht een bekwaamere verschijning moet hebben om als een leidinggevende gezien te worden. Ook krijgen de mensen die een bevoegd gezicht hebben de meeste kans om de meest hoge leidinggevende functie te bekleden en een grotere kans hebben om grotere bedrijven te leiden. Zie ook (Biddle & Hamermesh, 1998); (Mobius, 2006).

Uit deze literatuurverkenning blijkt voldoende grondslag te bestaan voor de aanname dat gezichtseigenschappen niet zondermeer belangrijk zijn in de rol van een leidinggevende. Naast de autoritaire uitstraling en uitzonderlijke prestaties die gekoppeld zijn aan de gelaatseigenschappen is het ook relevant te onderzoeken welke invloed dit heeft op de potentieel leidinggevende in een eerdere fase.

2.3. Hypotheses

De mythe rond schoonheid heeft de aandacht gevangen sinds de opkomst van de mensheid, over de geschiedenis van de filosofie naar de jaren zeventig en de wetenschappers op het gebied van bijvoorbeeld sociale psychologie en gedrag studies (Etcoff & Ketman, 1999). De gedachtegoed van 'wat mooi is, is goed' suggereert dat knappe mensen privileges hebben van hun schoonheid in vergelijking met minder aantrekkelijk menselijke wezens (Johnson, Podratz, Dipboye, & Gibbons, 2010). Deze stereotype zorgt ervoor dat mensen, positieve eigenschappen toeschrijven aan fysieke aantrekkelijke mensen (Abel & Watters, 2005); (Dion, Berscheid, & Walster, 1972); (Johnson, Podratz, Dipboye, & Gibbons, 2010). Niet alleen ontwikkelen aantrekkelijke mensen meer sociale vaardigheden, hun toekomst ziet er ook beter uit volgens onderzoek van Dion et. al (1972).

Schoonheid is een zeer onderschatte term die onbewust invloed heeft op ons gedrag en besluitvorming. In de literatuur kun je de invloeden van schoonheid – gezicht– terugvinden tot een paar generaties terug (Thornhill & Gangestad, 1999). In de economische literatuur wordt gesuggereerd dat er sprake is van een "schoonheid premie" wat inhoudt dat aantrekkelijker personeel meer verdient dan het personeel met een minder mooie verschijning (Pfann, 2000). Deze resultaten suggereren dat perceptie op basis van gezichtskenmerken belangrijk is. De academische literatuur geeft het bestaan aan van een premie van schoonheid, waar werknemers ongelijk worden behandeld op basis van uiterlijk en minder aantrekkelijk werknemers worden gediscrimineerd door lagere inkomsten (Hamermesh D. S., 2011); (French, 2002); (Hosoda, Stone-Romero, & Coats, 2003).

Schoonheid is tegenwoordig één van de belangrijke indicatoren voor succes. Verschillende studies hebben aangetoond dat er een relatie is tussen schoonheid en succesvol zijn in zowel het privé- als bedrijfsleven. Vanaf de jaren 90 zijn hier de eerste artikelen over geschreven die onder andere aantonen dat dit gekoppeld is aan een hoger loon (Hamermesh & Biddle, 1993); (French, 2002); (Hosoda, Stone-Romero, & Coats, 2003), een betere eerste indruk (Jackson, Hunter, & Hodge, 1995) en een betere aanbeveling (Beehr & Love, 1986). Tevens worden mooie mensen rechtvaardiger behandeld (Hosoda, Stone-Romero, & Coats, 2003); bereiken sociale mobiliteit (Elder Jr, 1969) en worden positief beoordeeld (Dion, Berscheid, & Walster, 1972). Echter is er tot op heden weinig onderzoek verricht naar schoonheid in een werkomgeving (Andreoni, 2008); (Heilman & Stopeck, 1985); (Hosoda, Stone-Romero, & Coats, 2003); (Jæger, 2011); (Johnson, Podratz, Dipboye, & Gibbons, 2010); (Watkins, Jones, Little, DeBruine, & Feinberg, 2012). De beperkte verrichte onderzoeken in de zakelijke context richten zich voornamelijk op het voordeel van schoonheid (Hosoda, Stone-Romero, & Coats, 2003); (Elder Jr, 1969); (Dion, Berscheid, & Walster, 1972); (Etcoff N. , 2011); (Johnson, Podratz, Dipboye, & Gibbons, 2010); (Abel & Watters, 2005).

Verschillende studies hebben dus al aangetoond dat er een relatie is tussen schoonheid en succesvol zijn in zowel het privé- als bedrijfsleven. De conclusie is dat schoonheid tegenwoordig één van de belangrijke indicatoren voor succes is (Hamermesh & Biddle, 1993); (French, 2002); (Hosoda, Stone-Romero, & Coats, 2003) ; (Jackson, Hunter, & Hodge, 1995) ;(Beehr & Love, 1986). In de academische literatuur wordt dit ook schoonheidspremie genoemd, die weer eens

bevestigd dat mooie mensen privileges hebben van hun schoonheid (Abel & Watters, 2005); (Dion, Berscheid, & Walster, 1972); (Johnson, Podratz, Dipboye, & Gibbons, 2010). In 1972 werd zelfs door Dion et. al gesteld dat de toekomst van aantrekkelijke mensen er beter uitziet. Het lijkt erop dat mooie mensen op voorhand voorgetrokken worden en dat het uiterlijk dus substantiële gevolgen heeft voor de zakelijke context. Langlois (2000) heeft de invloed van aantrekkelijkheid op het dagelijks leven en interacties vastgesteld en aangetoond dat de aantrekkelijke volwassenen positiever worden beoordeeld op verschillende attributen en vaardigheden. Dit veronderstelt dat in sollicitaties dergelijke volwassenen eerder in aanmerking komen voor de leidinggevende functie dan minder aantrekkelijkere mensen. In aanvulling hierop stelt Graham (2014) dat primair het gezicht een factor is om te oordelen of een leidinggevende de competentie heeft om de functie te bekleden en dat deze personen een bekwaamere verschijning hebben om als een leidinggevende gezien te worden. Ook krijgen de mensen die een bevoegd gezicht hebben vaker de kans om een leidinggevende functie te bekleden. Meerdere onderzoeken hebben dit bevestigd (Biddle & Hamermesh, 1998); (Mobius, 2006). Mobius (2006), stelt dat er drie belangrijke voordelen zijn van schoonheid: ten eerste, fysiek aantrekkelijke werknemers kregen een hogere loon dankzij hun vertrouwen. Ten tweede, werkgevers beschouwden mooie werknemers als bekwaam. En tot slot, mooie werknemers vertonen betere mondelinge vaardigheden, zoals communicatieve en sociale, die leiden tot hogere lonen. Onderzoek van Johnson, Podratz, Dipboye, & Gibbons, (2010) bevestigt het idee dat aantrekkelijke mannen en vrouwen een hogere rating van werkgelegenheid krijgen en dus tijdens een sollicitatie profiteren van hun uiterlijk. Vooral met een middelmatige CV kon schoonheid een persoon voorsprong geven op anderen (Lee, Pitesa, Pillutla, & Thau, 2015). Ook Jaeger (2011) ontdekte het voordeel van verschillende effecten van aantrekkelijkheid voor mannen en vrouwen op sociaaleconomische en burgerlijke succes in de levensloop. In de literatuurstudie zijn er in meerdere onderzoeken aangetoond dat mooie mensen vaker de kans krijgen om een leidinggevende functie krijgen daarom stel ik dat:

Hypothese 1: Hoe hoger de schoonheid des te hoger de kans om vaker een leidinggevende functie te bekleden

Leiderschapsonderzoekers stellen dat aangeboren succesvolle leiders te onderscheiden zijn van mislukte leiders. In het nemen van een evolutionaire benadering, hebben deze onderzoekers onlangs voorgesteld dat psychologische kenmerken en zelfs schoonheid invloed kan hebben op leiderschapseffectiviteit (Judge T. A., 2009); (Van Vugt, 2008). Ondanks een groeiende hoeveelheid bewijs ter ondersteuning van het idee dat psychologische eigenschappen betrekking kunnen hebben op succesvolle leiderschap, ontbreekt het onderzoekers aan het identificeren van de empirische fysieke eigenschappen. In het bijzonder de relatie tussen schoonheid van leiders en de subjectieve perceptie van de vaardigheden van leiders (Livingston, 2009); (Judge T. A., 2004); (Todorov, 2005). De mogelijkheid om potentiële leiderschapskwaliteiten snel te evalueren kan uitgeput worden door fysieke dominantie (Murray, 2011); (Riggio, 2010).

Gezichten die meer volwassen lijken worden beschouwd als krachtiger (Rule, 2011) en hebben een voordeel bij het nemen van beslissingen (Zebrowitz L. A., 2005).

Hedendaags zijn er culturele opvattingen over het geslacht, zodanig dat mannen over het algemeen beschouwd worden als zijnde meer competent en dat vrouwen worden beschouwd als minder bevoegd (Ridgeway, 2004); (Fiske S. T., 2002); (Foschi, 2000); (Smith, 2013). Als gevolg van dergelijke overtuigingen, zijn banen vaak “seks gerelateerd”, zodanig dat werkgevers leidinggevende functies naar mannen toeschrijven en vrouwen naar andere posities (Fernandez, 2005); (Lueptow, 2001).

Onderzoekers merkten twee vooroordelen op die gekoppeld zijn en invloed hebben op de verwachting van een leidinggevende functie (Eagly A. H., 2002); (Heilman M. E., 2001). Ten eerste domineren blanke mannen de managementfuncties en vrouwen lijken minder capabel, dus worden zij als ongeschikt voor deze posities beschouwd (Heilman M. E., 2007); (Heilman M. E., 2004); (Lyness, 2006). Ten tweede lijken vrouwen en etnische minderheden in leidinggevende posities ongepast en vertonen vaak afwijkend gedrag in deze functies (Koenig, 2011). Gezien de eerder genoemde stereotypen en vooroordelen, is het misschien niet verwonderlijk dat het bewijs suggereert dat ‘de minderheden’ zelden kans maken op een leidinggevende functie, (Catalyst, 2008). Verder is het een feit dat vrouwen en etnische minderheden verschillende belemmeringen moeten overwinnen om een leidinggevende functie te bekleden (Bertrand, 2001); (Yap, 2009). Degene die wel een leidinggevende functie weten te bemachtigen zijn bijzonder begaafd en/of vooral goed in het leveren en omgaan van tegenslagen (Dreher, 2011); (Rudman L. A.-R., 2012); (West, 2012).

Onderzoekers hebben vastgesteld dat psychologische kenmerken en voornamelijk schoonheid invloed kan hebben op leiderschapseffectiviteit (Judge T. A., 2009); (Van Vugt, 2008). In het bijzonder de relatie tussen schoonheid van een leider en de subjectieve perceptie van de vaardigheden van leiders (Livingston, 2009); (Judge T. A., 2004); (Todorov, 2005). Wel met de kantopmerking dat mannen een leidinggevende functie eerder toegeschreven krijgen dan vrouwen (Ridgeway, 2004); (Fiske S. T., 2002); (Foschi, 2000); (Smith, 2013); (Fernandez, 2005); (Lueptow, 2001). Doordat fysiek aantrekkelijkere personen makkelijker in aanmerking komen voor hogere lonen (Mobius, 2006) is het aannemelijk te maken dat zij relatief langer op een leidinggevende functie blijven zitten dan fysiek minder aantrekkelijke personen. In het algemeen worden mannen beschouwd als zijnde meer competent en dat vrouwen worden beschouwd als minder bevoegd. In het bijzonder geldt dat de meest aantrekkelijke vrouwen gebrek hebben aan eigenschappen om te slagen in een mannenbaan (Cash, Gillen, & Burns, 1977); (Gillen, 1981); (Hill, 2015). Daarom stel ik:

Hypothese 2a: Hoe hoger de schoonheid van de leidinggevende des te langer de invullingsduur van de leidinggevende positie.

Hypothese 2b: Mannen behouden langer een leidinggevende functie

Ook Mazella et al. (1994) hebben gesuggereerd dat het type overtreding de clementie bias kan beïnvloeden. We kunnen zeggen dat het effect (lees: straf) van aantrekkelijkheid afhangt van de context en situatie, en natuurlijk de perceptie van mensen en vooroordelen. Dus, ondanks het uitgebreide bewijs dat fysieke aantrekkelijkheid tot een preferentiële behandeling leidt en discriminatie jegens minder fysieke aantrekkelijke mensen, zijn er ook mogelijke nadelen aan schoonheid (Abel & Watters, 2005); (Hughes, 2015); (Little A. C., 2013); (Mazzella, 1994); (Sigall, 1975). Naast de positieve kenmerken zijn Etcoff & Ketman (1999) ervan overtuigd dat er aan mooie mensen ook hogere eisen worden gesteld. Volgens de auteur kunnen deze verwachtingen negatief uitpakken voor aantrekkelijke menselijke wezens. Andreoni en Petrie (2008) hebben dit bewezen in een werk-gerelateerde context. Het effect van 'schoonheid is beestachtig' treedt op vanwege geslacht gerelateerde rollen (Heilman M. E., 2001).

Naast algemene voor- en nadelen waar zowel mannen als vrouwen de invloed van ervaren, zijn er ook specifieke voor- en nadelen toe te schrijven aan het geslacht. Het effect van schoonheid treedt namelijk ook op vanwege geslacht gerelateerde rollen (Heilman M. E., 2001). In het bijzonder geldt dat de meest aantrekkelijke vrouwen gebrek hebben aan eigenschappen om te slagen in een mannenbaan (Cash, Gillen, & Burns, 1977); (Gillen, 1981); (Hill, 2015).

Omgekeerd, als een vrouw aantoont dat ze de vereiste vaardigheden en ervaring heeft die nodig zijn voor een mannelijke baan, ze haar rol van gender schendt. Dit wordt gezien als gebrek aan gemeenschappelijke eigenschappen (Hill, 2015).

Echter, wanneer vrouwen succesvol zijn in een mannelijk geslacht- type industrie, kunnen ze opgevat worden als negatief als gevolg van de overtuiging dat ze de betreffende eigenschappen bezitten (Heilman M. E., 2001). Heilman et al. hebben aangetoond dat rol van geslacht op de werkplek eigenlijk aanleiding is tot de gevolgtrekking dat ze echt vijandig en onbeschaafd is (Heilman M. E., 2007). Vrouwen die hun genderrollen in de werkplek schenden worden gekenmerkt als de ultieme 'bitch' die helemaal niet geïnteresseerd is in anderen maar alleen in zichzelf (Heilman M. E., 2007).

Met betrekking tot discriminatie van vrouwen in een werkomgeving onderzochten Johnson et al. (2010) het effect van schoonheid, dat in sommige eerdere studies al is onderzocht (Heilman M. E., 1979); (Heilman & Stopeck, 1985) maar kon geen effect vinden van aantrekkelijkheid op de geschiktheid van vrouwen die solliciteren op een typerende mannelijke baan. Ook wanneer vrouwen solliciteerden naar een mannelijke baan waar schoonheid geen rol speelt waren ze kansloos (Johnson, Podratz, Dipboye, & Gibbons, 2010). Alleen bij het solliciteren naar een niet-leidinggevende positie was aantrekkelijkheid voor vrouwen een voordeel (Heilman M. E., 1979); (Heilman & Stopeck, 1985).

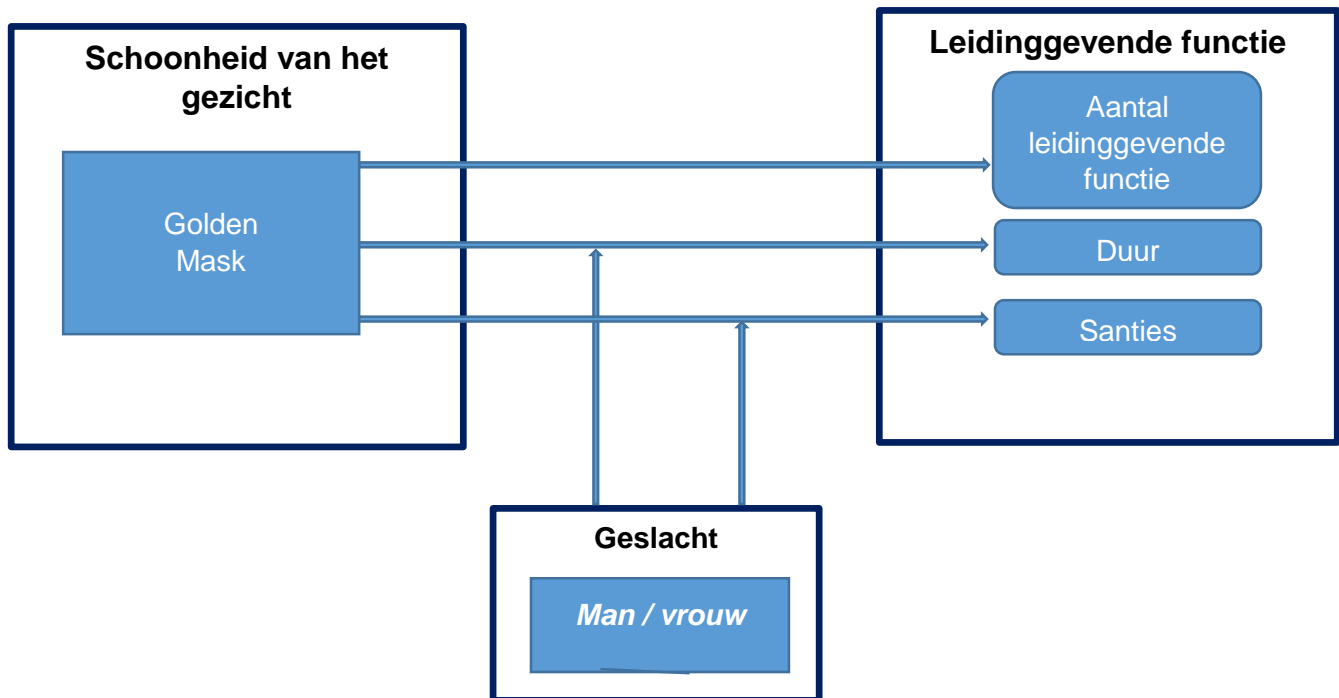
Zoals uit de literatuur blijkt ontdekte ook Langlois (2000) en Mobius (2006) dat er een voordeel van aantrekkelijkheid op de werkplek aanwezig is. Biddle (1994) toont aan dat mensen die relatief aantrekkelijker zijn meer betaald krijgen. In de vorige paragrafen bracht schoonheid meerdere voordelen. Dus, ondanks het uitgebreide bewijs dat fysieke aantrekkelijkheid tot een preferentiële behandeling leidt en discriminatie jegens minder fysieke aantrekkelijke mensen, zijn er ook mogelijke nadelen aan schoonheid (Abel & Watters, 2005); (Hughes, 2015); (Little A. C., 2013);

(Mazzella, 1994); (Sigall, 1975). Etoff & Ketman (1999) zijn ervan overtuigd dat er aan mooie mensen ook hogere eisen worden gesteld. Andreoni en Petrie (2008) hebben dit bewezen in een werk-gerelateerde context. Dit effect wat 'schoonheid is beestachtig' wordt genoemd betekent niet alleen dat fysiek aantrekkelijke personen hoger kunnen komen, maar ook dat ze harder vallen als het misgaat vergeleken met minder aantrekkelijke personen. Aan aantrekkelijker personen hangen hogere verwachtingen en zwaarder straffen bij falen (Andreoni, 2008). Heilman (2007) stelt tevens dat in werk gerelateerde omgevingen vrouwen zwaarder gestraft worden dan mannen. Samengevat vergroot schoonheid de kans op een leidinggevende functies echter indien er gefaald wordt dan gaat dat gepaard met zwaardere straffen. In de vorige paragraaf was de kans dat een vrouw een leidinggevende functie bekleed redelijk klein maar de gevallen die het wel is gelukt worden bij falen zwaarder gestraft. Ik stel daarom:

Hypothese 3a: Een hogere schoonheid van het individu leidt tot zwaardere straffen bij falen.

Hypothese 3b: Dit effect is groter bij vrouwen.

Het conceptueel model is een opsomming van de hierboven genoemde hypothesen en zal de basis vormen voor deze scriptie.



Figuur 1 conceptueel model

3. Empirische methode

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke onderzoeksmethode er is gehanteerd en toegelicht worden waarom deze methode van toepassing is voor dit onderzoek. Tevens wordt de context van het onderzoek nader uitgewerkt en wordt toegelicht hoe het proces van de dataverzameling is gegaan. De keuze om het onderzoek te houden onder het Nederlandse bedrijfsleven is gelet op de tijd het meest haalbare.

3.1. Type onderzoek

Het onderzoek zal wat betreft kennis een aanvulling zijn op de bestaande literatuur ook wel deductief onderzoek genoemd. Het gaat om de empirische toetsing van de concepten schoonheid en wat de relatie is om een leidinggevende functie te bemachtigen, de duur en de eventuele sancties. Het is in de literatuur terug te vinden dat mooi zijn zowel voordelen als nadelen heeft, echter is het nooit in verband gebracht met het verkrijgen van een leidinggevende functie. De concepten zelf zijn individueel eerder onderzocht, maar niet op deze manier met elkaar in verband gebracht. Het gaat om het opstellen en toetsen van nieuwe hypothesen.

3.2. Keuze en omvang steekproef

De relatie tussen schoonheid en een leidinggevende functie zal binnen het Nederlandse bedrijfsleven worden onderzocht. Dit zal worden afgebakend tot diverse lagen van het management. Hiervoor is gekozen, omdat elk bedrijf beschikt over een commerciële afdeling en het Instituut voor Sales en Account Management, tevens een dochter bedrijf van de Erasmus Universiteit Rotterdam haar Customer Relationship Management beschikbaar heeft gesteld voor dit onderzoek. Dit CRM systeem bevat naast de N.A.W. gegevens onder andere ook foto's van de klanten en geboortedatum. De klanten van dit bedrijf zijn werkzaam in het Nederlandse bedrijfsleven en bekleden een veelal leidinggevende (commerciële) rol. De database is in te delen in twee groepen; namelijk de klanten die een dienst hebben afgenomen (alumni) en de klanten die nog om diverse redenen nog geen dienst hebben afgenomen (leads). De eerste groep bestaat op dit moment (mei 2016) uit 1333 personen en de pool van leads bestaat uit 4567 personen. In totaal betreft de steekproef uit 5900 unieke personen.

Er zijn verschillende selecties mogelijk. Namelijk de klanten die een leidinggevende functie bekleden, die in elke bedrijf anders wordt genoemd de meest gebruikte benamingen zijn CEO/Commercieel directeur/Sales Manager en de sales professionals die een eigen klantenportofolio managen. Beide doelgroepen hebben een afgeronde HBO/WO achtergrond en zijn minimaal drie jaar werkzaam in de business to business. Doordat het systeem niet gekoppeld is aan een LinkedIn profiel worden wijzigingen in de carrière niet altijd doorgegeven. Daarom is er besloten om de survey uit te zetten naar iedereen en een controle vraag in te bouwen om zo alleen de leidinggevende mee te nemen in dit onderzoek. De selectie vindt aselect plaats en hebben alle personen evenveel kans om voor te komen in de steekproef. Voor de statistische analyse zal worden gestreefd naar een responspercentage van minimaal 10%.

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zullen de variabelen getoetst worden door middel van een survey.

In een survey wordt een populatie geselecteerd en onderzocht, waarbij de data kwantitatief geanalyseerd wordt (Dul, 2007). De survey wordt uitgevoerd in de vorm van een enquête.

Een enquête levert in vergelijking met een observatiemethode of experiment meer informatie op en is uitermate geschikt voor het verzamelen van informatie op het gebied van gedrag en motivatie en is beduidend goedkoper en sneller (Bhattacharyya, 2006). De methode kent ook een aantal beperkingen. De belangrijkste, zoals bij elk onderzoek, is de respons. Voor bepaalde vragen zullen controlevragen worden opgenomen om de consistentie in antwoorden zeker te stellen en het risico op sociaal wenselijke antwoorden te minimaliseren. De meest belangrijke doel van de enquête is het vertalen van de onderzoeksdoelstelling en het motiveren van de respondenten om mee te werken aan het onderzoek (Bhattacharyya, 2006).

Deze vorm van onderzoek is gekozen omdat de respondent hierdoor niet beïnvloed raakt en daardoor niet weet dat het aspect fysieke aantrekkelijkheid (lees: schoonheid van het gezicht) gemeten wordt. Tijdens deze vragenlijst wordt er een foto geüpload om de relatie te kunnen leggen. Gezien de grootte van de database is een kwantitatief onderzoek haalbaar. Dit wil zeggen dat het gaat om een empirisch onderzoek waarbij de hypothesen getoetst worden op basis van een statistische relatie tussen de variabelen, hier is een omvangrijke dataset voor nodig.

3.3. Niveau van analyse en vragenlijst

De analytische eenheid is een persoon. In het onderzoek wordt binnen verschillende organisaties onderzoek gedaan naar schoonheid van het gezicht en de mogelijkheden om een leidinggevende functie te bekleden. De data wordt verzameld onder de professionals die een leidinggevende functie bekleden. In bijlage 1 treft u de volledige vragenlijst. De vragenlijst bestaat uit 12 vragen, verdeeld over vijf open vragen, zes gesloten en bij één vraag is er naast het aanvinken van een antwoord ook de mogelijkheid om zelf een antwoord te typen indien de voor gekozen antwoorden niet volledig zijn. Dit onderzoek betreft één onafhankelijke en drie afhankelijke variabelen. Tevens zijn er drie controle vragen opgenomen om zo de data zuiver te houden. Hieronder de vragen gekoppeld aan de meetbare variabele.

Type variabele	Variabele	Enquête vragen
Afhankelijke	Frequentie	5
	Duur (jaren)	4,11
	Sanctie	8,9
	Geslacht	12
Onafhankelijke	Schoonheid	

Tabel 1: overzicht variabelen

3.4. Wijze van dataverzameling en data-analyse

3.4.1. Dataverzameling

De dataverzameling vindt plaats door middel van een enquête en wordt via het web beschikbaar gesteld. De reden hiervoor is omdat het een kwantitatief onderzoek betreft waarbij niet aangekondigd wordt dat de schoonheid van het gezicht wordt gemeten om de antwoorden niet te beïnvloeden. Tevens biedt dit de gelegenheid om meer mensen in een relatieve kleine tijd te benaderen. Enerzijds versnelt dit de dataverzameling en verlaagt de drempel voor de respondent om mee te werken, doordat de enquête in delen in te vullen is en het aantal handelingen dat nodig is om de enquête in te vullen en op te sturen kleiner is dan een enquête via de e-mail of post. Met behulp van de online enquête zal de data worden verzameld over de variabelen.

Omdat het bijna 6000 personen betreft die benaderd kunnen worden voor dit onderzoek is een vragenlijst het meest voor de hand liggend. Gezien het feit dat het veelal commerciële mensen betreft en die meer op de weg zitten dan op kantoor is de kans klein dat ze open staan voor een interview. Om toch een hoge respons te verkrijgen binnen de relatieve korte tijd is een vragenlijst bij uitstek een prima middel. Voor deze vorm is gekozen, daar dit een deductief onderzoek betreft en hypothesen statistisch worden getoetst. Zo kan vanuit de empirie, na de analyse van de data, eventueel nieuwe theorie gevormd worden.

Door op voorhand vragen over schoonheid te vermijden loopt de respondent geen risico om sociaal wenselijke antwoorden te moeten geven en hierdoor wordt er antwoord gegeven op de specifieke onderwerpen uit het onderzoek zonder beïnvloedt te worden.

De vragenlijst zal getoetst worden bij vijf respondenten om te achterhalen of de vragen duidelijk zijn en op dezelfde manier geïnterpreteerd worden. Er zal op basis van de bevindingen en vragen van deze respondenten vastgelegd worden waarom en welke eventuele aanpassingen aan de vragenlijst zijn gedaan. Op basis van de eventuele feedback zal de vragenlijst aangepast worden.

3.4.2. Data-analyse

Nadat de empirische data verzameld is, wordt deze statistisch geanalyseerd (lees: hypothesen getoetst) om bij te dragen aan de huidige beschikbare literatuur.

Dr. Marquardt - heeft zijn leven gewijd aan het definiëren van de zogenaamde “mathematical” schoonheid. Gebaseerd op de “golden ratio” heeft zijn bedrijf software ontwikkeld die de symmetrie van het gezicht en hiermee de schoonheid kan meten op basis van de indeling van het gezicht. Volgens Dr. Kim (Kim, 2007) is de Marquardt masker een passend instrument voor het definiëren van de schoonheid van het gezicht. Tevens is het een manier om de gezichten (lees: foto's) objectief te beoordelen (Bashour, 2006).

De website www.anaface.com biedt software aan om foto's up to loaden en een oordeel te vellen in hoeverre er een match is met de 'Marquardt; masker. Alvorens de analyse van Anaface begint, dient het geslacht aangegeven te worden. Om de meest betrouwbare resultaten te verkrijgen is het noodzakelijk dat op de foto's de kin, oren en voorhoofd duidelijk zichtbaar zijn. Als de foto ge-upload is, zal de beoordeling plaatsvinden op basis van 17 punten.

Deze worden door de onderzoeker toegewezen aan de kin, mond, neus, oren, ogen en voorhoofd en dan ontstaat er een score gebaseerd op een schaal van 1 tot 10. De analyse houdt rekening met de ideale verhoudingen. De belangrijkste meetpunten zijn de breedte van de ogen, de breedte van de brug van de neus, de lengte van de neus, de lengte van het voorhoofd, de meting van de buitenste hoek van het oog naar het midden van de neus, de breedte van de lippen, de breedte van de kaak naast de mond en de lengte van de kin.

Het geslacht wordt meegenomen in de verschillende modellen om het effect van de onafhankelijke variabele zichtbaar te maken. Door middel van SPSS worden de variabelen tegen elkaar gezet worden om de relatie te leggen tussen schoonheid en diverse aspecten van het leidinggeven. Om dit te bewerkstelligen is er gebruik gemaakt van de correlatie analyse, regressie analyse en de moderatie analyse. De correlatie “test” onderzoekt of twee variabelen die gemeten zijn met elkaar correleren en dus samenhang hebben. De correlatie coëfficiënt kan zowel negatief als positief zijn en is tussen -1 (perfecte negatieve correlatie) en +1 (perfecte positieve correlatie). Een correlatie coëfficiënt van 0 betekent dat er geen correlatie is. In dit onderzoek is er gewerkt met één onafhankelijke variabele namelijk schoonheid. Met een regressie analyse kan worden onderzocht of er een significant verband bestaat tussen de onafhankelijke -en afhankelijke variabele. Deze analyse wordt gebruikt voor het toetsen van hypothesen. De regressie analyse bestaat uit de ‘model summary’, ANOVA en de coëfficiënten. De model summary wordt gebruikt om de mate van variantie te meten die de onafhankelijke variabele teweeg brengen. De ANOVA toont aan of de verschillende modellen significant zijn, met andere woorden of er een significante relatie is tussen de onafhankelijke variabele schoonheid en de afhankelijke variabele duur, geslacht en sanctie. De coëfficiënten worden in dit onderzoek ook meegenomen om de invloed van schoonheid weer te geven en of dit positief of negatief is. Tot slot is er ook een moderatie analyse uitgevoerd. Hiermee wordt aangetoond of het geslacht een rol speelt in combinatie met schoonheid en duur/ sanctie. Daarnaast is er door middel van de partiele correlatie ook gekeken of de afhankelijke variabelen eventuele vormen van schijn correlaties vertonen. Tenslotte is er ook een multicollineariteitsanalyse uitgevoerd om te controleren of de afhankelijke variabelen onderling correlaties vertonen waardoor het onderzoek eventueel een vertekend beeld kan geven.

3.5. Validiteit en betrouwbaarheid

3.5.1. Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid is te meten in de mate waarin bij herhaling van het onderzoek dezelfde data wordt verkregen. In het onderzoek wordt dit geborgd in de manier van bevraging, waardoor de subjectiviteit van de onderzoeker en mogelijke overdracht op de respondent beperkt wordt. Er wordt een logboek bijgehouden over het verloop van het empirisch onderzoek. Bijvoorbeeld bij aanpassingen van onderzoeksvragen wordt dit genoteerd met een verantwoording en het de binnengekomen respons en ontvangen data.

3.6. Analyse respons

Alvorens naar de volgende hoofdstuk te gaan voor de onderzoeksresultaten wordt in de aankomende paragrafen de algemene respons weergegeven waarna dit wordt afgebakend naar de data die gebruikt is om de hypothesen te beantwoorden. Tot slot wordt afgesloten met het verschil.

3.6.1. Algemene respons

De survey is onder 5900 personen uitgezet. In totaal zijn er 285 e-mail adressen niet in gebruik om diverse redenen. Het bereik is minus het aantal niet afgeleverde e-mails 5615 personen. In totaal hebben 347 respondenten gemaïld voor meer informatie. Deze mails zijn binnen een werkdag beantwoord. De survey is door 1335 personen bezocht waarvan 472 de vragen niet volledig hebben doorlopen. Dat is een percentage van 35%. De overige 862 personen hebben de enquête volledig ingevuld en leidt tot een respons van 15,4%.

In totaal zijn er 12 vragen gesteld. De enquête was pas volledig als elke vraag was ingevuld en het was niet mogelijk om vragen over te slaan. De vragen zijn door 18 respondenten (2%) in minder dan een minuut beantwoord. Tweehonderddertig respondenten (27%) hebben de vragenlijst tussen 1-2 minuten doorgelopen, 516 respondenten (60%) hebben er gemiddeld tussen de 2-5 minuten voor nodig gehad. Negenenvijftig respondenten (7%) hebben er tussen de 5-10 minuten over gedaan en 26 respondenten (3%) hebben er tussen de 10-30 minuten aan besteed. Tot slot hebben er 13 personen (1%) langer dan een uur over gedaan. In totaal hebben 746 respondenten (86%), zoals aangegeven in de uitnodiging, er minder dan vijf minuten over gedaan.

Grootte bedrijf

Kijkend naar de grootte van de bedrijven waar de (totale) respondenten werkzaam zijn, zijn er 332 respondenten (38,5%) die werkzaam zijn voor bedrijven met meer dan 500 mensen in dienst, 206 (23,9%) respondenten zijn werkzaam voor bedrijven met 100-500 in dienst. Achtentachtig (10,2%) zijn in dienst bij bedrijven met 50-100 mensen op de payroll en 101 (11,7%) respondenten zijn actief binnen bedrijven met 25-50 mensen in dienst. Honderdvijfendertig respondenten (15,7%) zijn werkzaam bij bedrijven met minder dan 25 mensen in dienst.

Opleidingsniveau

In totaal zijn 726 respondenten hoog opgeleid, waarvan 452 (52,4%) HBO en 274 (31,8%) WO. Vierenzestig respondenten (7,4%) hebben een afgeronde MBO opleiding, 19 respondenten HAVO (2,2%) en 5 (0,6%) MAVO. Slechts zeven (0,8%) respondenten hebben geen afgeronde opleiding en 41 (4,8%) hebben iets anders genoten.

Leeftijdscategorie

Het grootste deel van de respondenten (25,6%) is ouder dan 51 jaar. Dit percentage is goed voor 221 respondenten. 161 respondenten (18,7%) zijn tussen de 46-50 jaar. In de categorie 41-45 jaar vallen 202 respondenten (23,4%). 135 respondenten (15,7%) zijn tussen de 36-40 jaar en een iets kleinere percentage (10,8%) zijn tussen de 31-35 jaar wat concreet 93 respondenten betreft. Slechts 42 respondenten (4,9%) zijn tussen de 26-30 jaar en het kleinste aantal (8) bevindt zich in de leeftijdscategorie 20-25 jaar wat goed is voor 0,9%.

Geslacht

Van de 862 respondenten zijn er slechts 99 (11,5%) vrouw en het overig 763 heeft een mannelijke geslacht wat goed is voor 88,5%.

3.6.2. Afgebakende respons

In totaal zijn er 862 volledig ingevulde enquêtes. Echter voor dit onderzoek is het een vereiste dat de respondent een leidinggevende functie bekleed en dat de onderzoeker een foto heeft van de respondent om de schoonheid te meten. Tweehonderdvijfendertig respondenten (27%) hebben de enquête anoniem ingevuld en vijfenzeventig (9%) hebben wel contactgegevens achtergelaten maar vielen buiten de doelgroep van dit onderzoek omdat ze geen leidinggevende functie bekleeden en dit in het verleden ook nooit bekleed hebben. In totaal hebben 552 (64%) respondenten een leidinggevende functie en contactgegevens achtergelaten. Echter zijn er van 63 (7%) respondenten geen foto's beschikbaar. Uiteindelijk is voor dit onderzoek uitgegaan van 489 responses in verband met de benodigde informatie. Er werd vooraf niet gecommuniceerd dat schoonheid werd gemeten, de focus van de vragenlijst lag op de aanvang, duur en eventuele sancties van een leidinggevende functie.

Grootte bedrijf

Kijkend naar de grootte van de bedrijven waar de 489 respondenten werkzaam zijn, zijn er 182 respondenten (37,2%) die werkzaam zijn voor een bedrijf die meer dan 500 mensen in dienst heeft, 110 (22,5%) respondenten zijn werkzaam binnen een onderneming met 100-500 in loondienst. Vierenvieftig (9%) zijn in dienst bij een bedrijf met 50-100 mensen op de payroll en 64 (13.1%) respondenten zijn actief binnen een onderneming met 25-50 mensen in dienst. Negenentachtig (18,2%) respondenten zijn werkzaam in een bedrijf met minder dan 25 mensen in loondienst.

Opleidingsniveau

In totaal zijn er 417 respondenten die hoog opgeleid zijn, 250 (51.1%) hebben een afgeronde HBO opleiding en 167 (34,2%) hebben een WO opleiding genoten. Zesendertig respondenten (7,4%) hebben een afgeronde MBO opleiding, 12 respondenten HAVO (2,5%) en 3 (0,6%) MAVO. Slechts vijf (1 %) respondenten hebben geen afgeronde opleiding en 16 (3,2%) hebben iets anders genoten.

Leeftijdscategorie

Het grootste gedeelte (28,8%) is ouder dan 51 jaar, dit percentage is goed voor 141 respondenten. 101 respondenten (20,7%) zijn tussen de 46-50 jaar, in de categorie 41-45 jaar zijn het 111 respondenten (22.7%). 72 respondenten (14,7%) zijn tussen de 36-40 jaar en een kleinere percentage (8.8%) zijn tussen de 31-35 jaar wat concreet 43 respondenten betreft. Slechts 18 respondenten (3.7%) zijn tussen de 26-30 jaar en het kleinste aantal (3) bevindt zich in de leeftijdscategorie 20-25 jaar wat goed is voor 0.6%.

Geslacht

Van de 489 respondenten zijn er slechts 49 (10,0%) vrouwen en de overige 440 heeft het mannelijke geslacht wat goed is voor 90.0%.

3.6.3. Verschil algemene en afgebakende respons

Alvorens te beginnen met de resultaten is het goed om te kijken naar het verschil tussen de algemene en afgebakende respons.

Vooral om te onderzoeken of er een groot verschil aanwezig is met de data die uiteindelijk is gebruikt om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Om dit overzichtelijk weer te geven treft u hieronder een tabel.

	Algemene		Afgbakende		Verschil	
Grootte bedrijf	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
<25	135	15.7%	89	18.2%	46	-2.5%
25-50	101	11.7%	64	13.1%	37	-1.4%
50-100	88	10.2%	44	9.0%	44	1.2%
100-500	206	23.9%	110	22.5%	96	1.4%
>500	332	38.5%	182	37.2%	150	1.3%
Opleidingsniveau	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
Mavo	5	0.6%	3	0.6%	2	0.0%
Havo	19	2.2%	12	2.5%	7	-0.3%
MBO	64	7.4%	36	7.4%	28	0.0%
HBO	452	52.4%	250	51.1%	202	1.3%
WO	274	31.8%	167	34.2%	107	-2.4%
Geen	7	0.8%	5	1.0%	2	-0.2%
Anders	41	4.8%	16	3.2%	25	1.6%
Leeftijdscategorie	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
20-25	8	0.9%	3	0.6%	5	0.3%
26-30	42	4.9%	18	3.7%	24	1.2%
31-35	93	10.8%	43	8.8%	50	2.0%
36-40	135	15.7%	72	14.7%	63	1.0%
41-45	202	23.4%	111	22.7%	91	0.7%
46-50	161	18.7%	141	28.8%	20	-10.1%
51+	221	25.6%	101	20.7%	120	4.9%
Geslacht	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
Man	763	88.5%	440	90.0%	323	-1.5%
Vrouw	99	11.5%	49	10.0%	50	1.5%

Tabel 2: verschil in respons

Ondanks de afbakening is er nagenoeg geen groot verschil, behalve in de leeftijdscategorie 46-50 met een verschil van 10.1%. Ondanks het laag aantal vrouwelijke respondenten blijft het percentage nagenoeg gelijk.

4. Onderzoekresultaten

In dit hoofdstuk zullen de eerder vermelde onderzoeksvragen worden beantwoord. Met behulp van de software SPSS is de ontvangen data geanalyseerd met behulp van een correlatie analyse, regressie analyse en de moderatie analyse. De resultaten zullen hieronder worden gepresenteerd.

4.1. Beschrijvende statistiek

In de onderstaande paragrafen wordt beschreven hoe de datacodering heeft plaatsgevonden en met welke motivaties dit is gedaan. Daarnaast wordt er een samenvatting gegeven van de data en wordt deze beschreven.

4.1.1. Data codering

Om hypothese één te kunnen beantwoorden dient het aantal bekleeden leidinggevende functies te worden berekend. In de vragenlijst is er concreet gevraagd naar het aantal leidinggevende functies dat de respondent heeft bekleed voor de huidige functie. Dat antwoord 1+ (huidige functie) in combinatie met de score van schoonheid maakt het meetbaar. Hypothese 2 betreft de invullingsduur van de leidinggevende functies en het geslacht. Om de duur evenredig te berekenen van iemand die 20 jaar is en te vergelijken met iemand van 51+, is er gekozen om de gemiddelde leeftijd te nemen per leeftijdscategorie. De duur is als volgt berekend: het totaal aantal jaren dat een respondent een leidinggevende functie bekleed gedeeld door de gemiddelde leeftijdscategorie. Hiermee kan een deel worden beantwoord van hypothese twee.

Door het onderscheid te maken tussen man en vrouw kan het andere deel worden geanalyseerd en getoetst. Hypothese 3 behandelt de eventuele sancties. Deze zijn in de ruwe data beoordeeld op een schaal van 0-5, waarbij 0 staat voor geen sanctie en 5 verlies van baan, 4 is het mislopen van promotie (andere functie/salarisverhoging), 3 krijgt een respondent indien verlies van bonus werd aangevinkt, 2 verlies aan status en 1 als ze een opleiding/ training moesten volgen. Door het onderscheid te onderzoeken tussen man en vrouw kan hypothese 3 ook getoetst worden. Het bovengenoemde betreft de afhankelijke variabelen. Schoonheid is gemeten door middel van een softwarepakket (www.anaface.com) die de symmetrie meet en dat omzet in een cijfer op een schaal van 1 tot 10.

4.1.2. Samenvatting data

In tabel 3 wordt de samenvatting weergegeven van de data. Hier is onder andere de mediaan en de standaarddeviatie vanaf te lezen van zowel de onafhankelijke als de afhankelijke variabele. Voor dit onderzoek is er één onafhankelijke variabele (schoonheid) en vier afhankelijke variabelen namelijk aantal leidinggevende functies, invullingsduur, sanctie en geslacht.

De respondenten hebben een gemiddelde schoonheid van 7.2. Van de 489 respondenten scoren er 219 onder het gemiddelde dat is een percentage van 45%. Dat is bijna de helft wat een goede weergave geeft van de data omdat dus 55% boven het gemiddelde scoren. De spreiding van de getallen rondom het gemiddelde, ook wel standaarddeviatie genoemd is bij schoonheid 0.82209.

Het gemiddelde aantal leidinggevende functies die de 489 respondenten hebben bekleed is 3.9, in de praktijk betekent dit dus vier functies. 267 respondenten (55%) hebben minder dan vier functies bekleed en 75 (15%) heeft exact vier leidinggevende functies bekleed. Het gemiddelde aantal jaren dat er een leidinggevende functie vervuld wordt is 12 jaar, dat is dus een 1/3 deel van de loopbaan.

De gemiddelde invullingsduur is 0.2546 met een standaarddeviatie van 0.16404. Tweehonderdvierenzeventig respondenten (56%) hebben een invullingsduur van lager dan 0.25, dit betreft dus meer dan de helft. Bij het berekenen van de invullingsduur van een leidinggevende functie is de gemiddelde leeftijdscategorie meegenomen in de berekening om een goed beeld te schetsen van de werkelijkheid.

Slechts 54 (11%) respondenten hebben te maken gehad met een sanctie. En van de 54 respondenten waren er slechts 6 vrouw (1.2%). Het gemiddelde van alle respondenten is 1.64 en 11 (20%) respondenten scoren onder het gemiddelde.

Gezien de verhouding man vrouw (90%/10%) betreft het een hoge gemiddelde van 0.90 met een standaarddeviatie van 0.30058.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Schoonheid	489	4.05	9.29	72.203	0.82209
Invullingsduur	489	0.01	1.67	0.2546	0.16404
Sanctie	102	0	5	16.373	1.93349
Geslacht	489	0	1	0.8998	0.30058
Aantal leidinggevende functies	489	1	31	38.640	2.96469
Valid N (listwise)	102				

Tabel 3: samenvatting data variabelen

4.2. Verklarende statistische analyse

Dit deel is een vervolg op de beschrijvende analyse van de data. In dit hoofdstuk zal de data worden gepresenteerd middels de regressie- moderatie- partiele en bivariate correlatie analyse en tot slot de multicollineariteitsanalyse. De hypothese zijn:

Hypothese 1 stelt dat hoe hoger de schoonheid des te hoger de kans om vaker een leidinggevende functie te bekleden.

Hypothese 2a stelt dat hoe hoger de schoonheid van de leidinggevende des te langer de invullingsduur van de leidinggevende positie, hypothese 2b stelt dat mannen langer een leidinggevende functie behouden.

Hypothese 3a stelt dat een hogere schoonheid van het individu leidt tot zwaardere straffen bij falen in een leidinggevende functie en dat dit effect groter is bij vrouwen aldus hypothese 3b.

4.2.1. Regressie analyse

Met een regressie analyse kan worden onderzocht of er, op basis van significantie een verband is tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele en of dit een positief of een negatief effect is.

4.2.1.1. Schoonheid en het aantal leidinggevende functie

In de eerste regressie analyse wordt schoonheid afgezet tegen het aantal leidinggevende functies. Uit de eerste en de tweede onderstaande tabellen blijkt dat schoonheid geen significant effect heeft op het aantal leidinggevende functies, $p > 0.05$. Er is geen statische verband tussen de schoonheid van de respondenten en het aantal leidinggevende functies die zij gedurende hun loopbaan hebben bekleed. In tegenstelling dus tot wat hypothese 1 stelt, speelt schoonheid geen rol op basis van deze analyse.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.021 ^a	.000	-.002	2.96709

Tabel 4: samenvatting modellen schoonheid en het aantal leidinggevende functie

a. Predictors: (Constant), schoonheid

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.836	1	1.836	.209	.648 ^b
Residual	4287.371	487	8.804		
Total	4289.207	488			

Tabel 5: ANOVA met het aantal leidinggevende functies als afhankelijke variabele

a. Dependent Variable: aantal_LG_functies

b. Predictors: (Constant), schoonheid

Tevens is er na de ANOVA ook gekeken naar de coëfficiënten. Hier blijkt ook uit dat de schoonheid geen effect heeft op het aantal leidinggevende functies (beta: -0.021 , $p > 0.05$). De regressie analyse toont in zijn geheel aan dat hypothese 1: hoe hoger de schoonheid des te hoger de kans om vaker een leidinggevende functie te bekleden verworpen kan worden.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.403	1.187		3.708	.000
schoonheid	-.075	.163	-.021	-.457	.648

Tabel 6: coëfficiënten schoonheid en leidinggevende functie

a. Dependent Variable: aantal_LG_functies

4.2.1.2. Schoonheid, duur en geslacht

Hypothese 2a stelt dat hoe hoger de schoonheid van de leidinggevende des te langer de invullingsduur is van de leidinggevende positie en hypothese 2b stelt dat mannen langer een leidinggevende functie behouden. Daarom wordt in de volgende regressie analyse schoonheid afgezet tegen de invullingsduur van de leidinggevende functie. Hiervoor zijn twee modellen gebouwd. In het eerste model wordt alleen de schoonheid afgezet tegen de invullingsduur. In het tweede model wordt het geslacht erbij gezet. Dit om te toetsen of het geslacht zorgt voor een verandering in het initiële effect.

Uit de onderstaande tabel blijkt dat schoonheid geen significant effect heeft op de invullingsduur, $p > 0.05$. Dit houdt in dat er geen statistisch verband is tussen de schoonheid van de onderzochte respondenten en de invullingsduur van de leidinggevende functie.

Het toevoegen van het geslacht in het tweede model leidt tot een toename van de r^2 , maar niet tot verandering van de significantie van het model. Dit betekent dat zowel schoonheid als geslacht geen significant effect hebben op de invullingsduur van de leidinggevende functie.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.049 ^a	.002	.000	.16401	.002	1.186	1	487	.277
2	.071 ^b	.005	.001	.16396	.003	1.280	1	486	.258

Tabel 7: samenvatting modellen schoonheid en het geslacht

a. Predictors: (Constant), schoonheid

b. Predictors: (Constant), schoonheid, geslacht

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.032	1	.032	1.186	.277 ^b
	Residual	13.100	487	.027		
	Total	13.132	488			
2	Regression	.066	2	.033	1.233	.292 ^c
	Residual	13.065	486	.027		
	Total	13.132	488			

Tabel 8: ANOVA met de invullingsduur afhankelijke variabele

a. Dependent Variable: duur

b. Predictors: (Constant), schoonheid

c. Predictors: (Constant), schoonheid, geslacht

Na de ANOVA is er gekeken naar de coëfficiënten. Hieruit is af te lezen dat de onafhankelijke variabele schoonheid een licht negatief effect heeft op de invullingsduur van een leidinggevende functie, maar dat dit effect niet significant is (beta: -0.049, $p > 0.05$). De conclusie is ook hier dat schoonheid dus geen effect heeft op de invullingsduur van de leidinggevende functie.

Omdat er geen sprake is van een significante relatie is hypothese 2a op basis van de regressie analyse verworpen. Bij het toevoegen van het geslacht verandert de beta waarde naar -0.57. Het model is echter nog steeds niet significant. Om hypothese 2b te kunnen verwerpen of te accepteren zal er verderop in het document nader worden ingezoomd op het modererend effect (moderatietanalyse) van het geslacht en de verschillen tussen mannen en vrouwen (correlatietanalyse).

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.326	.066		4.961	.000
	schoonheid	-.010	.009	-.049	-1.089	.277
2	(Constant)	.312	.067		4.667	.000
	schoonheid	-.011	.009	-.057	-1.250	.212
	geslacht	.028	.025	.052	1.132	.258

Tabel 9: coëfficiënten schoonheid, duur en geslacht.

a. Dependent Variable: duur

4.2.1.3. Schoonheid, sanctie en geslacht

Hypothese 3a stelt dat hoe hoger de schoonheid van het individu hoe zwaarder de sanctie is bij falen, hypothese 3b stelt dat dit effect groter is bij vrouwen. In onderstaand regressie analyse is schoonheid afgezet tegen de sanctie bij het falen in een leidinggevende functie. Voor de meetbaarheid zijn er twee modellen gebouwd. In de onderstaande tabellen wordt schoonheid afgezet tegen de sanctie bij falen in een leidinggevende functie. Voor deel 2 van de hypothese wordt in het tweede model het geslacht toegevoegd. Dit om te toetsen of het geslacht enige effect heeft op de twee eerder genoemde variabelen.

Uit de onderstaande tabellen blijkt er sprake te zijn van een significante verband tussen schoonheid en sanctie, $p < 0.05$. Het toevoegen van het geslacht leidt tot een toename van de r^2 . Concreet houdt dit in dat schoonheid voor 5.2% invloed heeft op de sanctie bij het toevoegen van het geslacht stijgt dit naar 8.1%. Ook hier is er nog steeds sprake van een statische verband.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.229 ^a	.052	.043	1.89158	.052	5.525	1	100	.021
2	.284 ^b	.081	.062	1.87230	.029	3.070	1	99	.083

Tabel 10: samenvatting modellen schoonheid en het geslacht

a. Predictors: (Constant), schoonheid

b. Predictors: (Constant), schoonheid, geslacht

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.771	1	19.771	5.525	.021 ^b
	Residual	357.808	100	3.578		
	Total	377.578	101			
2	Regression	30.533	2	15.267	4.355	.015 ^c
	Residual	347.045	99	3.506		
	Total	377.578	101			

Tabel 11: ANOVA met sanctie afhankelijke variabele

a. Dependent Variable: sanctie

b. Predictors: (Constant), schoonheid

c. Predictors: (Constant), schoonheid, geslacht

Na de ANOVA is er ook gekeken naar de coëfficiënten. De coëfficiënten geven aan dat er een negatieve verband is tussen de variabelen schoonheid en het krijgen van een sanctie bij falen in een leidinggevende functie en dat dit effect significant is (beta: -0.229, $p < 0.05$). Bij het toevoegen van het geslacht veranderd de beta naar -0.273 en wederom significant. De conclusie is dat schoonheid effect heeft op het krijgen van een sanctie bij het falen in een leidinggevende functie. Echter is het effect niet zoals de hypothese stelt, maar juist andersom namelijk hoe hoger de schoonheid hoe lager de sanctie. Om hypothese 3b te kunnen verwerpen of te accepteren zal er verderop in het document nader worden ingezoomd op het modererend effect (moderatietanalyse) van het geslacht en de verschillen tussen mannen en vrouwen (correlatietanalyse).

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.511	1.659		3.323	.001
	schoonheid	-.541	.230	-.229	-2.351	.021
2	(Constant)	5.342	1.644		3.249	.002
	schoonheid	-.646	.236	-.273	-2.742	.007
	geslacht	1.042	.595	.175	1.752	.083

Tabel 12: coëfficiënten schoonheid, sanctie en geslacht

a. Dependent Variable: sanctie

4.2.2. Moderatie analyse

Zoals aangegeven in de regressie analyse zal er in de moderatie analyse ingezoomd worden op het modererend effect van het geslacht. Met een moderator analyse wordt onderzocht, of de samenhang tussen een onafhankelijke variabele X en een afhankelijke variabele Y door een moderator M wordt beïnvloed.

4.2.2.1. Schoonheid, duur en geslacht

In onderstaande tabel wordt de moderatieanalyse weergegeven, waarbij getoetst wordt of het geslacht van de onderzochte respondent invloed heeft op het effect van schoonheid op de invullingsduur van de functie. Hiervoor zijn de verschillende waarden van de variabelen gecentreerd en opgenomen in een regressiemodel. Uit de tabel blijkt dat schoonheid een negatief effect heeft op de invullingsduur van de leidinggevende functie (beta -0,361, $p < 0,05$). Het geslacht van de respondent heeft geen effect op de invullingsduur van de leidinggevende functie. Indien beide gecentreerde waarden van de variabelen vermenigvuldigd worden is er een positief significant effect waarneembaar op de invullingsduur van de leidinggevende functie (beta 0.314, $p < 0.05$). Omdat dit effect groter is dan het eerder genoemde effect van schoonheid houdt dit in dat het geslacht een positief modererend effect heeft op de relatie tussen schoonheid en invullingsduur van de leidinggevende functie. In de correlatie analyse is er ingezoomd op het geslacht ,zodat het verschil tussen man en vrouw wordt weergegeven om vervolgens aan te geven of de geconstateerde effect van toepassing is op de man of vrouw.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.206	.026		7.906	.000
SchoonheidCentre	-.072	.031	-.361	-2.330	.020
Geslacht	.051	.027	.093	1.868	.062
schoonheid_x_geslacht	.066	.032	.314	2.051	.041

Tabel 13: moderatie analyse schoonheid, duur en geslacht.
a. Dependent Variable: duur

4.2.2.2. Schoonheid, sanctie en geslacht

In de tweede analyse is het modererend effect van het geslacht getoetst op de relatie tussen schoonheid en de sanctie waarmee respondenten te maken hebben bij falen in een leidinggevende functie. Uit deze tabel blijkt dat schoonheid geen effect heeft op de sanctie die leidinggevend ervaren bij falen. Ook het geslacht heeft geen invloed op de sanctie. Indien de gecentreerde waarden worden vermenigvuldigd is een negatief significant effect waarneembaar (beta: -0.546, $p < 0,05$). Ook hier heeft het geslacht van de onderzochte respondent een modererend effect op de relatie tussen schoonheid en de sancties waar respondenten mee te maken hebben bij falen. In de correlatie analyse zijn er worden ingezoomd worden op het geslacht om het verschil tussen man en vrouw weer te geven om dan aan te geven of de geconstateerde effect van toepassing is op de man of vrouw.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.464	.678		2.161	.033
SchoonheidCentre	.605	.666	.256	.909	.366
Geslacht	.257	.705	.043	.364	.717
schoonheid_x_geslacht	-1.425	.711	-.546	-2.004	.048

Tabel 14: moderatie analyse schoonheid, sanctie en geslacht
a. Dependent Variable: sanctie

4.2.3. Partiele correlatie analyse

Alvorens we, zoals hierboven aangeven, gaan naar de bivariate correlatie analyse wordt er voor alle variabelen individueel eerst een partiele correctie analyse uitgevoerd. In dit gedeelte wordt een partiele correlatie uitgevoerd om eventueel mogelijke vormen van schijnrelatie tussen de afhankelijke variabelen te toetsen of uit te sluiten. Hiervoor worden deze variabelen in één partiele correlatie analyse getoetst, waarbij telkens wordt gecontroleerd voor een aparte afhankelijke variabele.

In tabel 24 in bijlage 2 is de partiele correlatie weergegeven waarin alle variabelen zijn gecontroleerd voor het aantal leidinggevende functies. Hieruit blijkt dat het aantal leidinggevende functies geen invloed heeft op de correlatie tussen de onderzochte variabelen. Dit blijkt uit het feit dat de significantie van het verband tussen de variabelen onveranderd blijft na het controleren voor het aantal leidinggevende functies.

De tweede analyse binnen de partiele correlatie is uitgevoerd ter controle met alle variabelen voor de invullingsduur van een leidinggevende functie. In tabel 25 in bijlage 2 staat het complete resultaat hiervan. Hier komt duidelijk naar voren dat de invullingsduur van een leidinggevende functie geen invloed heeft op de correlatie tussen de overige afhankelijke variabelen. Dit blijkt uit het resultaat dat de significantie van het verband tussen de variabelen onveranderd blijft na het controleren voor de invullingsduur van een leidinggevende functie.

In tabel 26 in bijlage 2 is de partiele correlatie weergegeven waarin alle variabelen zijn gecontroleerd voor de sanctie bij het falen in een leidinggevende functies. Hieruit blijkt dat de sanctie geen invloed heeft op de correlatie tussen de onderzochte variabelen. Dit wordt bevestigd doordat de significantie van het verband tussen de variabelen onveranderd blijft na het controleren voor de sanctie van bij het falen in een leidinggevende functie.

Tot slot zijn alle variabelen ook gecontroleerd voor het geslacht. In tabel 27 in bijlage 2 is de partiele correlatie weergegeven waarin alle variabelen zijn gecontroleerd voor het geslacht. Hieruit blijkt dat het geslacht geen invloed heeft op de correlatie tussen de onderzochte variabelen. Dit blijkt uit het feit dat de significantie van het verband tussen de variabelen onveranderd blijft na het controleren voor het aantal leidinggevende functies.

4.2.4. Bivariate correlatie analyse

Met de correlatie analyse wordt onderzocht of twee variabelen die gemeten zijn met elkaar correleren en dus samenhang hebben. De correlatie coëfficiënt kan zowel negatief als positief zijn en is tussen -1 (perfecte negatieve correlatie) en +1 (perfecte positieve correlatie). Een correlatie coëfficiënt van 0 betekent dat er geen correlatie is. In dit onderzoek is er gewerkt met één onafhankelijke variabele namelijk schoonheid. In bijlage 3 staat de gehele tabel, hieronder wordt per sectie het relevante resultaat uit het totaaloverzicht weergegeven.

4.2.4.1. Schoonheid en het aantal leidinggevende functies

De allereerste correlatie analyse is uitgevoerd tussen schoonheid en het aantal leidinggevende functies die een respondent gedurende zijn loopbaan heeft bekleed. Uit de resultaten blijkt geen significante correlatie tussen de onderzochte variabelen 0.081, $p > 0.05$. Dit betekent dat er geen significant verband tussen schoonheid en het aantal leidinggevende functies is waargenomen. Conclusie is net zoals eerder geconstateerd in de regressie analyse dat hypothese 1: Hoe hoger de schoonheid des te hoger de kans om vaker een leidinggevende functie te bekleden verworpen is.

		Schoonheid	Aantal leidinggevende functies
Schoonheid	Pearson Correlation	1	.081
	Sig. (2-tailed)		.072
	N	489	489

Tabel 15: correlatie schoonheid en het aantal leidinggevende functies

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4.2.4.2. Schoonheid, duur en geslacht

Uit de resultaten blijkt geen significante verband tussen schoonheid en de duur van een leidinggevende functie, -0.49, $p > 0.05$. Ook heeft geslacht geen invloed op de duur van de leidinggevende functie, .043 $p > 0.05$. Voor het geslacht is echter wel een significant verband zichtbaar met de schoonheid, .153, $p < 0.01$. Hypothese 2a: Hoe hoger de schoonheid van de leidinggevende des te langer de invullingsduur van de leidinggevende positie wordt net als in de regressie analyse verworpen.

		Schoonheid	Duur
Schoonheid	Pearson Correlation	1	-.049
	Sig. (2-tailed)		.277
	N	489	489
		Schoonheid	Duur
Geslacht	Pearson Correlation	.153	.043
	Sig. (2-tailed)	.001	.342
	N	489	489

Tabel 16: correlatie schoonheid, geslacht en de invullingsduur van een leidinggevende functies

In de regressie analyse en moderatie analyse kwam naar voren dat het geslacht effect heeft op de invullingsduur. Om hypothese 2b te verwerpen of te accepteren wordt het geslacht opgesplitst. Als het geslacht opgesplitst is en de correlatie per geslacht wordt onderzocht is het zichtbaar dat voor vrouwelijke leidinggevendenden de schoonheid negatief correleert met de duur van de functies. $-.381$ $p < 0.01$. Bij mannen is er geen significant verband tussen schoonheid en de invullingsduur van de leidinggevende functie -0.28 , $p > 0.05$. Deze uitslag bevestigt dat het geslacht effect heeft en bij vrouwen negatief uitpakt, terwijl dit bij mannen geen effect heeft. Er kan dus worden gesuggereerd dat mannen langer een leidinggevende functie behouden, waardoor hypothese 2b is geaccepteerd.

Geslacht			Duur
Vrouw	Schoonheid	Pearson Correlation	-.381**
		Sig. (2-tailed)	.007
		N	49
			Duur
Man	schoonheid	Pearson Correlation	-.028
		Sig. (2-tailed)	.560
		N	440

Tabel 17: correlatie schoonheid, man/vrouw en de invullingsduur van een leidinggevende functies

4.2.4.3. Schoonheid, sanctie en geslacht

In de onderstaande tabel is de correlatie analyse weergegeven tussen schoonheid en sanctie. Hieruit is af te lezen dat schoonheid een significant negatief effect heeft op sanctie. Concreet betekent dit hoe hoger de schoonheid des te lager de sanctie \rightarrow $-.229$, $p < 0.05$. Het geslacht heeft geen significant effect op de sanctie. Dit is het tegenovergestelde wat hypothese 3a stelt: een hogere schoonheid van het individu leidt tot zwaardere straffen bij falen waarmee de hypothese is verworpen.

		Schoonheid	Sanctie
Schoonheid	Pearson Correlation	1	-.229*
	Sig. (2-tailed)		.021
	N	489	102
		Schoonheid	Sanctie
Geslacht	Pearson Correlation	.153**	.105
	Sig. (2-tailed)	.001	.293
	N	489	102

Tabel 18: correlatie schoonheid, geslacht en sanctie

De regressie - en moderatie analyse geven beide aan dat het geslacht effect heeft op de sanctie bij het falen in een leidinggevende functie. Om hypothese 3b te verwerpen of te accepteren wordt het geslacht opgesplitst om separaat het effect te onderzoeken op de sanctie. Bij mannen is een negatief significant effect waarneembaar \rightarrow $-.331$, $p < 0.01$. Dit betekent dat hoe hoger de schoonheid bij mannen is des te lichter de sancties. Dit verband is niet aanwezig bij vrouwen \rightarrow $.292$, $p > 0.05$. In vergelijking met mannen hebben vrouwen dus geen voordeel op het gebied van de zwaarte van de sanctie bij toenemende schoonheid. Dit betekent dat voorzichtigheidshalve kan worden geconcludeerd dat vrouwen met een hoge schoonheid dus zwaarder worden gestraft bij het falen in een leidinggevende functies ten opzichte van het mannelijke geslacht en wordt hypothese 3b geaccepteerd.

Geslacht			Sanctie
Vrouw	Schoonheid	Pearson Correlation	.292
		Sig. (2-tailed)	.357
		N	12
			Sanctie
Man	Schoonheid	Pearson Correlation	-.331**
		Sig. (2-tailed)	.001
		N	90

Tabel 19: correlatie schoonheid, man/vrouw en de sanctie

4.2.5. Multicollineariteitsanalyse

De relatie tussen de variabelen wordt verder getoetst met een multicollineariteitsanalyse. Hierin wordt gecontroleerd of de variabelen een onderlinge correlatie vertonen, waardoor het resultaat van het onderzoek een eventueel vertekend beeld kan geven.

In onderstaande tabel is de invullingsduur van de leidinggevende functie getoetst op multicollineariteit met de andere variabelen (sanctie en aantal leidinggevende functies). De getoonde VIF waarde en tolerantie geven aan dat de kans op multicollineariteit tussen de onderzochte variabelen minimaal tot nihil is. Er is dus geen sprake van wederzijdse beïnvloeding.

Dit is een bevestiging van de hiervoor uitgevoerde partiele correlatieanalyse, waarbij de invullingsduur van de leidinggevende functie als controle is getoetst op het verband tussen de overige variabelen.

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 sanctie	.999	1.001
aantal_LG_functies	.999	1.001

Tabel 20: multicollineariteitsanalyse - duur
a. Dependent Variable: duur

Daarnaast is het aantal leidinggevende functies getoetst op multicollineariteit met de andere variabelen (sanctie en duur). De getoonde VIF waarde en tolerantie geven aan dat de kans op multicollineariteit tussen de onderzochte variabelen ook hier minimaal tot nihil is. Er is dus geen sprake van wederzijdse beïnvloeding. Dit is een bevestiging van de hiervoor uitgevoerde partiele correlatieanalyse, waarbij de invullingsduur van de leidinggevende functie als controle is getoetst op het verband tussen de overige variabelen.

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 sanctie	.999	1.001
duur	.999	1.001

Tabel 21: multicollineariteitsanalyse - aantal leidinggevende functies
a. Dependent Variable: aantal_LG_functies

Tot slot is de sanctie getoetst op multicollineariteit met de andere variabelen (duur en aantal leidinggevende functies). Ook hier geeft de getoonde VIF waarde en tolerantie aan dat de kans op multicollineariteit tussen de onderzochte variabelen minimaal tot nihil is. Er is dus geen sprake van wederzijdse beïnvloeding. Dit is een bevestiging van de hiervoor uitgevoerde partiele correlatieanalyse, waarbij de sanctie bij het falen in een de leidinggevende functie als controle is getoetst op het verband tussen de overige variabelen.

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 duur	.996	1.004
aantal_LG_functies	.996	1.004

Tabel 22: multicollineariteitsanalyse - aantal leidinggevende functies
a. Dependent Variable: sanctie

5. Discussie

Om schoonheid te meten zijn er in deze thesis foto's gebruikt waarvan op voorhand niet bekend is of de desbetreffende respondent cosmetische chirurgie heeft ondergaan. Mocht dit het geval zijn dan scoort de desbetreffende respondent op de onafhankelijke variabele hoger dan voor de operatie. Echter heeft de desbetreffende respondent de operatie ondergaan na het bekleden van een leidinggevende functie dan heeft het geen effect op de uitkomsten. Indien het een reden is geweest om een stap te zetten in haar of zijn carrière dan geeft dit een vertekend beeld. Doordat de golden mask werd gehanteerd en er geen vragen werden gesteld over schoonheid is dit niet te achterhalen.

Het doel van de huidige studie is om te onderzoeken in hoeverre schoonheid van het gelaat de kansen vergroot om een leidinggevende functie te bekleden. Tal van studies hebben de positieve effecten van schoonheid onderzocht en bestempeld als 'wat mooi is, is goed'. De gedachtegoed van 'wat mooi is, is goed' suggereert dat knappe mensen privileges hebben van hun schoonheid in vergelijking met minder aantrekkelijk menselijke wezens (Johnson, Podratz, Dipboye, & Gibbons, 2010). Deze stereotype zorgt ervoor dat mensen, positieve eigenschappen toeschrijven aan fysieke aantrekkelijke mensen (Abel & Watters, 2005); (Dion, Berscheid, & Walster, 1972); (Johnson, Podratz, Dipboye, & Gibbons, 2010). Niet alleen ontwikkelen aantrekkelijke mensen meer sociale vaardigheden, hun toekomst ziet er ook beter uit volgens onderzoek van Dion et. al (1972). Aan de andere kant, ontdekten sommige studies een effect van 'schoonheid is beestachtig', die aangeeft dat mooi zijn ook nadelen heeft in bepaalde omstandigheden. Dit effect wat 'schoonheid is beestachtig' wordt genoemd betekent niet alleen dat fysiek aantrekkelijke personen hoger kunnen komen, maar ook dat ze harder vallen als het misgaat vergeleken met minder aantrekkelijke personen. Aan aantrekkelijker personen hangen hogere verwachtingen en zwaardere straffen bij falen (Andreoni, 2008). Heilman (2007) stelt tevens dat in werk gerelateerde omgevingen vrouwen zwaardere gestraft worden dan mannen. Naast algemene voor- en nadelen waar zowel mannen als vrouwen de invloed van ervaren, zijn er ook specifieke voor- en nadelen toe te schrijven aan het geslacht. Het effect van schoonheid treedt namelijk ook op vanwege geslacht gerelateerde rollen (Heilman M. E., 2001). In het bijzonder geldt dat de meest aantrekkelijke vrouwen gebrek hebben aan eigenschappen om te slagen in een mannenbaan (Cash, Gillen, & Burns, 1977); (Gillen, 1981); (Hill, 2015). Samengevat vergroot schoonheid de kans op een leidinggevende functies echter indien er gefaald wordt dan gaat dat gepaard met zwaardere straffen. Soortgelijke onderzoeken zijn echter niet eerder in verband gebracht met verkrijgen van een leidinggevende functie.

In de huidige studie is getracht aan te tonen in hoeverre schoonheid de kansen vergroot om een leidinggevende functie te verkrijgen door onder andere de invullingsduur en de sanctie mee te nemen als één van de afhankelijke variabelen. Uit de empirische data komt naar voren dat de resultaten niet het verwachte beeld schetsen. Weliswaar speelt het geslacht net zoals aangegeven in de literatuur een grote rol in combinatie met schoonheid. Schoonheid speelt geen rol bij de duur van een functie, echter neem je het geslacht erbij dan is er aangetoond dat mannen in combinatie met schoonheid langer op een leidinggevende functie zitten. Hierop doorpakkend heeft het onderzoek ook aangetoond dat mannen die een leidinggevende functie bekleden bij falen lichter worden gestraft bij toenemende schoonheid. Dit in tegenstelling tot vrouwen, waar dit effect niet is bewezen. Dit is grotendeels eerder bevestigd in de literatuur.

De huidige literatuur had geen onderscheid gemaakt in geslacht bij falen in een leidinggevende functie, echter wel dat mannen eerder geschikt gevonden werden als een leidinggevende. Onderzoek van Johnson, Podratz, Dipboye, & Gibbons, (2010) bevestigde het idee dat aantrekkelijke mannen en vrouwen een hogere rating van werkgelegenheid krijgen en dus tijdens een sollicitatie profiteren van hun uiterlijk. Vooral met een middelmatige CV kon schoonheid een persoon voorsprong geven op anderen (Lee, Pitesa, Pillutla, & Thau, 2015). Ook Jaeger (2011) ontdekte het voordeel van verschillende effecten van aantrekkelijkheid voor mannen en vrouwen op sociaaleconomische en burgerlijke succes in de levensloop. Binnen bedrijven zal dit nooit en nimmer bevestigd worden, zeker gezien het feit dat er tegenwoordig wordt gewerkt met een Quotum om meer vrouwen aan de top te krijgen. Wel worden er zoals in de bestaande literatuur als in deze thesis verschillen bevestigd tussen man en vrouw.

Zoals hierboven beschreven is er wel steun te vinden in de literatuur voor de verschillende behandeling van mannen ten opzichte van vrouwen. Hiermee wordt deels de theorie bevestigd. Echter ontbreekt hier wel de visie van mannelijke beoordelaars voor mannen onderling en voor vrouwen idem dito. Ook is niet te achterhalen of de interviewer / beoordelaar een mogelijke rol heeft gespeeld bij bijvoorbeeld het bepalen van de invullingsduur van een leidinggevende functie of een sanctie bij het falen. Naast bovengenoemde bevindingen zou vervolgonderzoek moeten aantonen welke aspecten een grotere rol dan schoonheid spelen om een leidinggevende functie te bekleden. En of dit impact heeft als een vrouw, een vrouw moet beoordelen of een vrouw een man. Uiteraard geldt dit ook andersom. Dit onderzoek heeft zich beperkt tot de mensen die een leidinggevende functie bekleden maar niet de besluitvormers voor een functie of de mensen die geen leidinggevende functie bekleden. Zullen mooie mensen, mensen die minder mooi zijn juist zwaarder straffen of juist niet? Benchmarken van diverse doelgroepen zou tot andere invalshoeken kunnen leiden.

Ongetwijfeld, kan schoonheid afhankelijk van de situatie diverse voor- en nadelen hebben. Tevens kan de tijd (crisis of niet) en de cultuur zodanig rol spelen dat er andere resultaten naar voren komen. De gelijke behandeling van werknemers verdient wel verder de nodige aandacht.

6. Beperkingen

Zoals in elke onderzoek zijn er valkuilen en beperkingen te overwegen. In dit hoofdstuk zal worden besproken welke beperkingen zijn onderkend en in het hoofdstuk aanbevelingen wordt aangegeven hoe deze scriptie de basis kan vormen voor verder academische onderzoek.

6.1. Beperkingen

Dit onderzoek is gericht op de onderwerpen schoonheid en het bekleden van een leidinggevende functie, maar in de huidige literatuur is er geen sprake van een relatie. Het ontbreken van specifieke academische literatuur beperkt dit onderzoek omdat er veronderstellingen moesten worden gebruikt in plaats van academische bewijzen.

In de hoofdstuk resultaten is al naar voren gekomen dat er geen plastische chirurgie aan te pas hoeft te komen om een leidinggevende functie te bemachtigen. Echter is een belangrijke beperking in dit onderzoek dat er een groot verschil was in de verhouding tussen de mannen en vrouwen. Ondanks de omvang van de respondenten kan dit een vertekend beeld geven en is het lastig aan te geven of het resultaat hetzelfde blijft indien er meer vrouwen de enquête zouden hebben ingevuld.

En andere beperking is dat er een CRM systeem is gebruikt dat alleen maar bestaat uit personen uit sales gerelateerde functies. Dit kan wellicht het aantal vrouwen verklaren, gezien het feit dat vrouwen veelal in de sales geen leidinggevende functies bekleden. Doordat er alleen maar sales professionals hebben deelgenomen aan het onderzoek kunnen deze resultaten geen uitspraak doen over andere leidinggevende functies opererend in andere omgevingen zoals bijvoorbeeld een Human Resource Manager of Chief Procurement Officer. Tevens is dit onderzoek beperkt gebleven tot het Nederlandse bedrijfsleven.

Een andere beperking in dit onderzoek is dat het niet te achterhalen is op welke niveau de leidinggevende hebben geopereerd en dat naast de consequenties en de invullingsduur te zetten. In deze studie is het samengevat als een leidinggevende functie, echter de zwaarte hierin is niet te achterhalen. In praktijk is er een groot verschil tussen de Chief Executive Officer, het gezicht van het bedrijf, of de inkoop manager. Hierdoor mist dit onderzoek de vertaalslag of schoonheid even belangrijk is voor diverse lagen van het management.

De laatste beperking heeft te maken met de wijze waarop de schoonheid is geanalyseerd. Het softwarepakket maakt gebruik van verschillende meetpunten die handmatig door de onderzoeker moeten worden aangegeven. De gevoeligheid is hier de beperking. Deze beperking kan worden weggenomen door replicatieonderzoek. Hiermee kunnen de resultaten van dit onderzoek verder worden bevestigd.

7. Conclusie

In dit deel worden de onderzoeksvragen van deze theses beantwoord. Het onderzoek heeft zich gericht op de invloed van schoonheid om een leidinggevende functie te bekleden. Het onderzoek heeft zich beperkt tot het Nederlands bedrijfsleven. Hierin is gepoogd antwoorden te geven in hoeverre schoonheid van het gelaat de kans beïnvloedt om een leidinggevende functie te bekleden. Op basis van de theorie zijn er een aantal hypothesen gevormd die zijn getoetst onder verschillende professionals die werkzaam zijn in het Nederlandse bedrijfsleven. De hypothesen zullen individueel worden behandeld.

In de eerste hypothese is gesteld dat hoe hoger de schoonheid des te hoger de kans om vaker een leidinggevende functie te bekleden. Verschillende studies hebben aangetoond dat er een relatie is tussen schoonheid en succesvol zijn in zowel het privé- als bedrijfsleven. Er wordt gesteld dat schoonheid tegenwoordig één van de belangrijke indicatoren voor succes is (Hamermesh & Biddle, 1993); (French, 2002); (Hosoda, Stone-Romero, & Coats, 2003) ; (Jackson, Hunter, & Hodge, 1995) ;(Beehr & Love, 1986). In de academische literatuur wordt dit ook schoonheidspremie genoemd, die weer eens bevestigt dat mooie mensen privileges hebben van hun schoonheid (Abel & Watters, 2005); (Dion, Berscheid, & Walster, 1972); (Johnson, Podratz, Dipboye, & Gibbons, 2010). Het lijkt erop dat mooie mensen op voorhand voorgetrokken worden en dat het uiterlijk dus substantiële gevolgen heeft voor de zakelijke context. Dit veronderstelt dat in sollicitaties dergelijke volwassenen eerder in aanmerking komen voor de functie dan minder aantrekkelijkere mensen. Uit zowel de regressie als uit de correlatie analyse is gebleken dat er geen significante correlatie tussen schoonheid en het aantal leidinggevende functies is, wat betekent dat er geen statische verband te leggen is tussen de twee variabelen. Beiden analyses geven hetzelfde resultaat weer en hiermee kan er geconcludeerd worden dat hypothese 1 verworpen kan worden.

Doordat fysiek aantrekkelijkere personen makkelijker in aanmerking (Mobius, 2006) komen is het aannemelijk te maken dat zij relatief langer op een leidinggevende functie blijven zitten dan fysiek minder aantrekkelijke personen (Mobius, 2006). De kantopmerking hierin is dat mannen een leidinggevende functie eerder toegeschreven krijgen dan vrouwen (Ridgeway, 2004); (Fiske S. T., 2002); (Foschi, 2000); (Smith, 2013); (Fernandez, 2005); (Lueptow, 2001). Mannen worden over het algemeen beschouwd als zijnde meer competent en dat vrouwen worden beschouwd als minder bevoegd (Ridgeway, 2004); (Fiske S. T., 2002); (Foschi, 2000); (Smith, 2013). In de tweede hypothese werd daarom gesteld dat hoe hoger de schoonheid van de leidinggevende des te langer de invullingsduur van de leidinggevende positie. Mannen bekleden langer een leidinggevende functie dan vrouwen. De regressie analyse verklaart dat schoonheid voor 0.2% de invullingsduur van een leidinggevende functie verklaard. Deze relatie is echter niet significant. Een verdere analyse bevestigt dat schoonheid en de duur van een leidinggevende functie geen statistische verband met elkaar hebben. Uit de resultaten van de correlatie analyse blijkt er geen significante verband te zijn tussen schoonheid en de duur van een leidinggevende functie. Hypothese 2a stelt dat hoe hoger de schoonheid van de leidinggevende des te langer de invullingsduur is van de leidinggevende positie, beide analyses hebben aangetoond dat schoonheid geen effect heeft op de invullingsduur waarmee hypothese 2a is verworpen.

Voor hypothese 2b is er een moderatie analyse uitgevoerd en die heeft de uitkomst van de regressie analyse bevestigd, namelijk dat het geslacht wel een rol speelt in combinatie met schoonheid en de invullingsduur van een leidinggevende positie.

In de correlatie analyse is het geslacht opgesplitst en het blijkt inderdaad een rol te spelen. Namelijk dat schoonheid bij vrouwen een negatieve verband heeft met de duur van een leidinggevende functie. Bij mannen is er geen significante relatie tussen schoonheid en de invullingsduur van een leidinggevende functie. Op basis van de correlatie analyse is er aangetoond dat er bij vrouwen een negatief verband is en bij mannen geen verband. Hiermee kan aangenomen worden dat hypothesen 2b geaccepteerd is, namelijk dat mannen langer een leidinggevende functie behouden.

Hierboven werd al beschreven dat schoonheid meerdere voordelen met zich mee bracht. Echter, ondanks het uitgebreide bewijs dat fysieke aantrekkelijkheid tot een preferentiële behandeling leidt en discriminatie jegens minder fysieke aantrekkelijke mensen, zijn er ook mogelijke nadelen aan schoonheid (Abel & Watters, 2005); (Hughes, 2015); (Little A. C., 2013); (Mazzella, 1994); (Sigall, 1975). Etcoff & Ketman (1999) zijn ervan overtuigd dat er aan mooie mensen ook hogere eisen worden gesteld. Aan aantrekkelijker personen hangen hogere verwachtingen en zwaarder straffen bij falen (Andreoni, 2008). Heilman (2007) stelt tevens dat in werk gerelateerde omgevingen vrouwen zwaarder gestraft worden dan mannen. De regressie analyse toont in een significant model aan dat schoonheid voor slechts 5.2% de sanctie bepaald. Echter wel het tegenovergestelde van wat de hypothese aangeeft, namelijk dat een toenemende schoonheid juist leidt tot lagere sancties bij falen in een leidinggevende functie. Uit de correlatieanalyse is duidelijk geworden dat schoonheid een significant negatief verband heeft met sanctie. Dit bevestigt de uitkomst van de regressie analyse namelijk hoe hoger de schoonheid hoe lager de sanctie. Echter stelt hypothese 3a: hoe hoger de schoonheid van het individu hoe zwaarder de straf is bij het falen. Dit is het tegenovergestelde van de hypothese en op basis hiervan wordt deze verworpen. Voor hypothese 3b wordt het geslacht meegenomen in de analyses en uit de moderatie analyse blijkt deze in combinatie met schoonheid een rol speelt bij het effect op de sanctie bij het falen in een leidinggevende functie. Uit de correlatie analyse is er een negatieve significant effect waarneembaar bij mannen. Dit verband is echter niet aanwezig bij vrouwen. In vergelijking met mannen hebben vrouwen dus geen aangetoond voordeel op het gebied van de zwaarte van de sanctie bij een toenemende schoonheid. Dit betekent dat vrouwen met een hoge schoonheid dus mogelijk zwaarder worden gestraft bij het falen in een leidinggevende functies ten opzichte van het mannelijke geslacht. Hypothese 3b stelt dat vrouwen zwaarder worden gestraft bij het falen in een leidinggevende functie en wordt hiermee geaccepteerd.

Daarnaast is er doormiddel van de partiele correlatie ook gekeken of de afhankelijke variabelen eventuele vormen van schijnrelaties hebben en hier is geen sprake van. Tevens is er ook een multicollineariteitsanalyse uitgevoerd om te controleren of de variabelen onderling correlaties vertonen waardoor het onderzoek eventueel een vertekend beeld kan geven, echter is ook hier geen enkele relatie waargenomen.

Naast de hypothesen te hebben verworpen of te hebben geaccepteerd is het nu tijd om weer terug te keren naar de onderzoeksvraag, namelijk in hoeverre beïnvloedt schoonheid van het gelaat de kans om een leidinggevende functie te bekleden. Samengevat heeft schoonheid theoretisch gezien vele voordelen. Echter toont dit onderzoek niet aan dat een sollicitant met schoonheid op voorhand de functie krijgt. Weliswaar speelt het geslacht net zoals aangegeven in de literatuur een grotere rol in combinatie met schoonheid.

Schoonheid speelt geen rol bij de duur van een functie, echter neem je het geslacht erbij dan is er aangetoond dat mannen in combinatie met schoonheid langer op een leidinggevende functie zitten. Hierop doorpakkend heeft het onderzoek ook aangetoond dat mannen die een leidinggevende functie bekleden bij falen lichter worden gestraft bij toenemende schoonheid. Dit in tegenstelling tot vrouwen, waar dit effect wegblijft. Dit wordt grotendeels ook eerder bevestigd in de literatuur, echter genieten de mannen volgens de empirie van minder zware sancties dan voorheen gedacht.

En zowel de literatuur als de empirie bevestigen dat vrouwen minder snel een leidinggevende functie krijgen en zwaarder worden gestraft bij falen. Mannen hebben zowel in de empirie meer kans om een leidinggevende te verkrijgen en langer te bekleden.

Het antwoord op de onderzoeksvraag is dus dat schoonheid een kleine invloed heeft op het verkrijgen van een leidinggevende functie maar hierdoor niet vaker en langer een leidinggevende functie bekleden. Het totaalresultaat is hieronder per hypothese samengevat in een overzicht inclusief het resultaat..

Hypotheses	Verworden / geaccepteerd
1) Hoe hoger de schoonheid des te hoger de kans om vaker een leidinggevende functie te bekleden	x
2a) Hoe hoger de schoonheid van de leidinggevende des te langer de invullingsduur van de leidinggevende positie	x
2b) Mannen behouden langer een leidinggevende functie	✓
3) Een hogere schoonheid van het individu leidt tot zwaardere straffen bij falen.	x
3a) Dit effect is groter bij vrouwen.	✓

Tabel 23: conclusie hypothesen

8. Aanbevelingen voor vervolg onderzoek

Voor een vervolg onderzoek zou het interessant zijn om meer vrouwen te werven om deel te nemen aan een soortgelijk onderzoek. Dit biedt de mogelijkheid aan om te onderzoeken of er andere inzichten, verschillen of overeenkomsten naar voren komen indien er evenveel vrouwen deelnemen als mannen. Tevens kan er gemeten worden of de sancties en de duur van het bekleden van een leidinggevende functie hetzelfde blijven indien er meer vrouwen een leidinggevende functie gaan bekleden. Daarnaast is het ook interessant om te kijken of het effect wat onder het Nederlandse bedrijfsleven is gevonden ook van toepassing is in andere landen of zelfs andere werelddelen.

Dit onderzoek heeft zich beperkt tot het verkrijgen van een leidinggevende functie, echter zou het ook interessant kunnen zijn om te onderzoeken welke proces hier aan voorafgaat. Een belangrijk aspect om hierin mee te nemen is de route die een sollicitant moet bewandelen. Hiermee wordt bedoeld of er verschillen zijn indien er een man de interviewer is bij een man/ vrouw en visa versa voor de vrouwen. De verschillen zouden interessant zijn voor eventuele psychologische aspecten die in de huidige studie niet zijn meegenomen of wellicht is de uitkomst niet psychologisch te verklaren maar is er sprake van (on)bewuste gender discriminatie.

Een leidinggevende functie heeft naast een bepaalde verantwoordelijkheid ook bijbehorende arbeidsvoorwaarden. Het aspect salaris is een interessante variabele om te laten toetsen, verdienen mooiere mensen daadwerkelijk meer? En geldt dit nog steeds indien ze minder presteren of zelfs falen in een leidinggevende functie? De huidige theorie geeft aan dat ze zwaarder worden gestraft terwijl in het huidige onderzoek naar voren komt dat ze juist minder zwaar gestraft worden.

In de huidige onderzoek zijn alleen mensen meegenomen die een leidinggevende functie bekleden, echter de mensen die dit niet hebben zijn uitgesloten. Wel is het interessant om in een vervolgstudie deze respondenten mee te nemen om zo te onderzoeken of schoonheid hetzelfde effect heeft in meerdere lagen van een organisatie. En of er verschillen zitten tussen het topmanagement en de midden en lagere management. Wellicht kan dit zelfs worden ingezoomd tot op de functies na. Speelt schoonheid voor de commerciële mensen een grotere rol dan bijvoorbeeld voor de inkopers en de operationele managers?

Uit de literatuur kwam naar voren dat schoonheid een veelzijdige variabele is dat op diverse manieren gemeten kan worden. De focus lag in dit onderzoek alleen op de symmetrie van het gezicht. Voor een vervolgonderzoek kan dit ook gecombineerd worden met andere meetinstrumenten van schoonheid. Een voorbeeld kan zijn een combinatie met BMI, lengte of gewicht. Tevens zijn andere waarnemingen zoals een snor/baard, tatoeage buiten dit onderzoek gelaten maar wellicht dat dit de perceptie van schoonheid kan beïnvloeden.

Tot slot kan schoonheid in Nederland anders worden gedefinieerd worden dan in Australië. Hier kan naast (bedrijf) culture aspecten ook de geografische ligging/ klimaat/ grootte van het land een bepaalde invloed hebben op schoonheid en het verkrijgen van een leidinggevende functie. Om een soortgelijk onderzoek mogelijk te maken zal een omvangrijke dataset van diverse landen nodig zijn.

Literatuurlijst

- Abel, M. H., & Watters, H. (2005). Attributions of guilt and punishment as functions of physical attractiveness and smiling. *The Journal of social psychology*, 145(6), 687-702.
- Aharon, I., Etcoff, N., Ariely, D., Chabris, C. F., O'Connor, E., & Breiter, H. C. (2001). Beautiful faces have variable reward value: fMRI and behavioral evidence. *Neuron*, 32(3), 537-551.
- Andreoni, J. &. (2008). Beauty, gender and stereotypes: Evidence from laboratory experiments. *Journal of Economic Psychology*, 29(1), 73-93.
- Antonakis, J. &. (2009). Predicting elections: Child's play! *Science*, 323(5918), 1183-1183.
- Arunachalam, R. &. (2012). The Prostitute's Allure: The Return to Beauty in Commercial Sex Work. *The BE Journal of Economic Analysis & Policy*, 12(1).
- Atiyeh, B. S., & Hayek, S. N. (2008). Numeric expression of aesthetics and beauty. . *Aesthetic plastic surgery*, 32(2), 209-216.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management* , 37(1), 31.
- Bashour, M. (2006). An objective system for measuring facial attractiveness. *Plastic and Reconstructive Surgery*, 118(3), 757-774.
- Beehr, T. A., & Love, K. G. (1986). Effects of applicant sex, applicant physical attractiveness, type of rater and type of job on interview decisions. *Journal of Occupational Psychology*, 59, 103-109.
- Berggren, N. J. (2010). The looks of a winner: Beauty and electoral success. *Journal of Public Economics*, 94(1), 8-15.
- Berri, D. J. (2011). What does it mean to find the face of the franchise? Physical attractiveness and the evaluation of athletic performance. *Economics Letters* , 111(3), 200-202.
- Berry, D. S. (1985). Some components and consequences of a babyface. *Journal of*, 48(2), 312-323.
- Bertrand, M. &. (2001). The gender gap in top corporate jobs. *Industrial & Labor Relations Review*, 55(1), 3-21.
- Bhattacharyya, D. K. (2006). *Research methodology*. India: Excel Books.
- Biddle, D. S. (1994). Beauty and the Labor Market. *The American Economic Review*, 1174-1194.
- Biddle, J. E., & Hamermesh, D. S. (1998). Beauty, productivity, and discrimination: Lawyers' looks and lucre. *Journal of Labor Economics*, (16)1, 172-201.
- Buss, D. M. (1988). From vigilance to violence: Tactics of mate retention in American undergraduates. *Ethology and Sociobiology*,, 9(5), 291-317.

- Buss, D. M. (1988). The evolution of human intrasexual competition: tactics of mate attraction. *Journal of personality and social psychology*, 54(4), 616.
- Buss, D. M. (1999). Evolutionary psychology: The new science of the mind. . *Allyn & Bacon*.
- Buunk, B. P., Angleitner, A., Oubaid, V., & Buss, D. M. (1996). Sex differences in jealousy in evolutionary and cultural perspective: Tests from the Netherlands, Germany, and the United States. *Psychological Science*, 7(6), 359-363.
- Carpenter, M. A. (2001). Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay. *Academy of management journal*, 44(3), 493-511.
- Cash, T. F., Gillen, B., & Burns, D. S. (1977). Sexism and beautyism in personnel consultant decision making. *Journal of applied psychology*, 62(3), 301.
- Cashdan, E. (1998). Are men more competitive than women? *British Journal of Social Psychology*, 37(2), 213-229.
- Catalyst. (2008). Census of Women Corporate Officers and. *Catalyst: New York*.
- Chatterjee, A. T. (2009). The neural response to facial attractiveness. *Neuropsychology*, 23(2), 135.
- Collins, M. a. (1995). The contributions of appearance to occupational outcomes in civilian and military settings. *Journal of Applied Social Psychology* , 25, 129-163.
- Cuddy, A. J. (2011). The dynamics of warmth and competence judgments, and their outcomes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 73-98.
- Cunningham, M. R., Barbee, A. P., & Pike, C. L. (1990). hat do women want? Facialmetric assessment of multiple motives in the perception of male facial physical attractiveness. *Journal of personality and social psychology*, 59(1), 61.
- Cunningham, M. R., Roberts, A. R., Barbee, A. P., Druen, P. B., & Wu, C. H. (1995). " Their ideas of beauty are, on the whole, the same as ours": Consistency and variability in the cross-cultural perception of female physical attractiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(2), 261.
- Daily, C. M. (1999). Research notes and communications a decade of corporate women: Some progress in the boardroom, none in the executive suite. *Strategic Management Journal*, 20(1), 93-99.
- De Waal, F. (2007). *Chimpanzee politics: Power and sex among apes*. JHU Press.
- Dion, K. K., & Berscheid, E. (1974). Physical attractiveness and peer perception among children. *Sociometry*, 1-12.
- Dion, K., Berscheid, E., & Walster, E. (1972). What is beautiful is good. *Journal of personality and social psychology*, 24(3), 285.
- Dreher, G. F. (2011). Mobility and cash compensation: The moderating effects of gender, race, and executive search firms. *Journal of Management*, 37(3), 651-681.

- Duarte, J. S. (2012). Trust and credit: the role of appearance in peer-to-peer lending. *Review of Financial Studies*, 25(8), 2455-2484.
- Dul, J. &. (2007). Case study methodology in business research. *New York: Routledge*.
- Eagly, A. H. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573.
- Eagly, A. H. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.
- Elder Jr, G. H. (1969). Appearance and education in marriage mobility. *American Sociological Review*, 519-533.
- Etcoff, N. (2011). Survival of the prettiest: The science of beauty. *Anchor*.
- Etcoff, N. L., & Ketman, I. (1999). Het recht van het mooiste: de wetenschap van mooi en lelijk. *Contact*.
- Eva, K. W., & Wood, T. J. (2006). Are all the taken men good? An indirect examination of mate-choice copying in humans. *Canadian Medical Association Journal*, 175(12), 1573-1574.
- Feinberg, D. R. (2005). Manipulations of fundamental and formant frequencies influence the attractiveness of human male voices. *Animal Behaviour*, 69(3), 561-568.
- Feingold, A. (1990). Gender differences in effects of physical attractiveness on romantic attraction: A comparison across five research paradigms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 981.
- Fernandez, R. M. (2005). Gendering the Job: Networks and Recruitment at a Call Center¹. *American Journal of Sociology*, 111(3), 859-904.
- Fink, B. N. (2007). Male facial appearance signals physical strength to women. *American Journal of Human Biology*, 19(1), 82-87.
- Finkelstein, S. H. (2009). Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards. *Oxford University Press, USA*.
- Fisher, M., & Cox, A. (2010). Man change thyself: Hero versus heroine development in Harlequin romance novels. *Journal of social, evolutionary, and cultural psychology*, 4(4), 305.
- Fiske, S. T. (1991). Social cognition. *New York: McGraw-Hill*.
- Fiske, S. T. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of personality and social psychology*, 82(6), 878.
- Foschi, M. (2000). Double standards for competence: Theory and research. *Annual Review of Sociology*, 21-42.
- French, M. T. (2002). Physical appearance and earnings: Further evidence. *Applied Economics*, 34(5), 569-572.
- Furnham, A. &. (2011). Gender differences in estimated salaries: A UK study. *The Journal of Socio-Economics*, 40(5), 623-630.

- Gangestad, S. W. (2005). The evolution of human physical attractiveness. *Annu. Rev. Anthropol.*, 34, 523-548.
- Gillen, B. (1981). Physical Attractiveness A Determinant of Two Types of Goodness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 7(2), 277-281.
- Gladwell, M. (2005). Blink: The power of thinking without thinking. *Journal of chemical education*, 82(6), 823.
- Gomulya, D. W. (2015). The Role of Facial Appearance on CEO Selection after Firm Misconduct. *University of California at Riverside*.
- Gorn, G. J. (2008). Babyfaces, trait inferences, and company evaluations in a public relations crisis. . *Journal of Consumer Research*, 35(1), 36-49.
- Graham, J. R. (2013). Managerial attitudes and corporate actions. *Journal of Financial Economics*, 109(1), 103-121.
- Graham, J. R. (2014). A Corporate BEAUTY CONTEST. *National Bureau of Economic Research*.
- Grammer, K., & Thornhill, R. (1994). Human (Homo sapiens) facial attractiveness and sexual selection: the role of symmetry and averageness. *Journal of comparative psychology*, 108(3), 233.
- Graziano, W. G., Jensen-Campbell, L. A., Shebilske, L. J., & Lundgren, S. R. (1993). Social influence, sex differences, and judgments of beauty: Putting the interpersonal back in interpersonal attraction. *Journal of personality and social psychology*, 65(3), 522.
- Griskevicius, V., & Kenrick, D. T. (2013). Fundamental motives: How evolutionary needs influence consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 23(3), 372-386.
- Groves, K. S. (2011). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 511-528.
- Haan, T. O. (2015). Discrimination in the Labour Market: The Curse of Competition between Workers. *The Economic Journal*.
- Halford, J. T. (2013). Beauty is Wealth: CEO Appearance and Shareholder Value. *working paper SSRN*.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of management review*, 32(2), 334-343.
- Hamermesh, D. S. (2005). Beauty in the classroom: Instructors' pulchritude and putative pedagogical productivity. *Economics of Education Review*, 24(4), 369-376.
- Hamermesh, D. S. (2006). Changing looks and changing "discrimination": The beauty of economists. *Economics Letters*, 93(3), 405-412.
- Hamermesh, D. S. (2011). *Beauty pays: Why attractive people are more successful*. Princeton University Press.
- Hamermesh, D. S., & Biddle, J. E. (1993). Beauty and the labor market (No. w4518). . *National Bureau of Economic Research*.

- Harrigan, J. &. (2008). *New handbook of methods in nonverbal behavior research*. Oxford University Press.
- Harris, C. R. (2005). Male and female jealousy, still more similar than different: Reply to Sagarin (2005). *Personality and Social Psychology Review*, 9(1), 76-86.
- Haslam, S. A. (2010). Investing with prejudice: The relationship between women's presence on company boards and objective and subjective measures of company performance. *British Journal of Management*, 21(2), 484-497.
- Hassin, R. &. (2000). Facing faces: studies on the cognitive aspects of physiognomy. *Journal of personality and social psychology*, 78(5), 837.
- Heilman, M. E. (1979). When beauty is beastly: The effects of appearance and sex on evaluations of job applicants for managerial and nonmanagerial jobs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(3), 360-372.
- Heilman, M. E. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of applied psychology*, 74(6), 935.
- Heilman, M. E. (1995). Sex stereotypes: Do they influence perceptions of managers. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10(4), 237.
- 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.
- Heilman, M. E. (2004). Penalties for success: reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 416.
- Heilman, M. E. (2007). Why are women penalized for success at male tasks?: the implied communality deficit. *Journal of applied psychology*, 92(1), 81.
- Heilman, M. E., & Stopeck, M. H. (1985). Being attractive, advantage or disadvantage? Performance-based evaluations and recommended personnel actions as a function of appearance, sex, and job type. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(2), 202-215.
- Herbozo, S., Tantleff-Dunn, S., Gokee-Larose, J., & Thompson, J. K. (2004). Beauty and thinness messages in children's media: A content analysis. *Eating Disorders*, 12(1), 21-34.
- Hill, A. D. (2015). Do female and ethnically diverse executives endure inequity in the CEO position or do they benefit from their minority status? An empirical examination. *Strategic Management Journal*, 1115-1134.
- Hom, P. W. (2008). Challenging conventional wisdom about who quits: revelations from corporate America. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 1.
- Hosoda, M., Stone-Romero, E. F., & Coats, G. (2003). The effects of physical attractiveness on job-related outcomes: A meta-analysis of experimental studies. *Personnel Psychology*, 56(2), 431.
- Hughes, S. M. (2015). What sounds beautiful looks beautiful stereotype The matching of attractiveness of voices and faces. *Journal of Social and Personal Relationships*, 0265407515612445.

- Jackson, L. A., Hunter, J. E., & Hodge, C. N. (1995). Physical attractiveness and intellectual competence: A meta-analytic review. *Social Psychology Quarterly*, 108-122.
- Jæger, M. M. (2011). "A Thing of Beauty is a Joy Forever"? Returns to Physical Attractiveness over the Life Course. *Social Forces*, 89(3), 983-1003.
- Jefferson, Y. (2004). Facial beauty-establishing a universal standard. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ORTHODONTICS-MILWAUKEE*, 15(1), 9-26.
- Jia, Y. L. (2014). Masculinity, testosterone, and financial misreporting. *Journal of Accounting Research*, 52(5), 1195-1246.
- Johnson, S. K., Podratz, K. E., Dipboye, R. L., & Gibbons, E. (2010). Physical attractiveness biases in ratings of employment suitability: Tracking down the "beauty is beastly" effect. *The Journal of social psychology*, 150(3), 301-318.
- Jones, D., Brace, C. L., Jankowiak, W., Laland, K. N., Musselman, L. E., Langlois, J. H., & Symons, D. (1995). Sexual selection, physical attractiveness, and facial neoteny: cross-cultural evidence and implications. *Current anthropology*, 723-748.
- Judge, T. A. (2004). The effect of physical height on workplace success and income: preliminary test of a theoretical model. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 428.
- Judge, T. A. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855-875.
- Kanter, R. M. (1989). The new managerial work. *Harvard business review*, 67(6), 85.
- Kellett, J. B. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 146-162.
- Kim, Y. H. (2007). Easy facial analysis using the facial golden mask. *Journal of Craniofacial Surgery*, 18(3), 643-649.
- Koenig, A. M. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological bulletin*, 137(4), 616.
- Krumhuber, E. M. (2007). Temporal aspects of facial displays in person and expression perception: The effects of smile dynamics, head-tilt, and gender. *Journal of Nonverbal Behavior*, 31(1), 39-56.
- Kulich, C. T. (2011). Who gets the carrot and who gets the stick? Evidence of gender disparities in executive remuneration. *Strategic Management Journal*, 32(3), 301-321.
- Langlois, J. H. (2000). Maxims or myths of beauty? A meta-analytic and theoretical review. *Psychological bulletin*, 126(3), 390.
- Lee, P. M. (2007). She'-e-os: gender effects and investor reactions to the announcements of top executive appointments. *Strategic Management Journal*, 28(3), 227-241.
- Lee, S., Pitesa, M., Pillutla, M., & Thau, S. (2015). When beauty helps and when it hurts: An organizational context model of attractiveness discrimination in selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 128, 15-28.

- Leigh, A. &. (2009). Is voting skin-deep? Estimating the effect of candidate ballot photographs on election outcomes. *Journal of Economic Psychology*, 30(1), 61-70.
- Lippman, S. A. (2003). The payments perspective: micro-foundations of resource analysis. *Strategic management journal*, 24(10), 903-927.
- Little, A. C. (2007). Facial appearance affects voting decisions. *Evolution and Human Behavior*, 28(1), 18-27.
- Little, A. C. (2012). The perception of attractiveness and trustworthiness in male faces affects hypothetical voting decisions differently in wartime and peacetime scenarios. *The Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 65(10), 2018-2032.
- Little, A. C. (2013). Accuracy in discrimination of self-reported cooperators using static facial information. *Personality and Individual Differences*, 54(4), 507-512.
- Little, A. C., Jones, B. C., & DeBruine, L. M. (2011). The many faces of research on face perception. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 366(1571), 1634-1637.
- Little, A. C.-V. (2003). Investigating an imprinting-like phenomenon in humans: partners and opposite-sex parents have similar hair and eye colour. *Evolution and Human Behavior*, 24(1), 43-51.
- Livingston, R. W. (2009). The Teddy-Bear Effect Does Having a Baby Face Benefit Black Chief Executive Officers? *Psychological Science*, 20(10), 1229-1236.
- Lueptow, L. B.-S. (2001). Social change and the persistence of sex typing: 1974–1997. *Social Forces*, 1-36.
- Lykins, A. D. (2008). Sex differences in visual attention to erotic and non-erotic stimuli. *Archives of sexual behavior*, 37(2), 219-228.
- Lyness, K. S. (2006). When fit is fundamental: performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 777.
- Marcus, D. K., & Miller, R. S. (2003). Sex differences in judgments of physical attractiveness: A social relations analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(3), 325-335.
- Mazzella, R. &. (1994). The Effects of Physical Attractiveness, Race, Socioeconomic Status, and Gender of Defendants and Victims on Judgments of Mock Jurors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(15), 1315-1338.
- Mobius, M. M. (2006). Why beauty matters. *American Economic Review*, 96(1), 222- 235.
- Murray, G. R. (2011). Caveman politics: Evolutionary leadership preferences and physical stature. *Social Science Quarterly*, 92(5), 1215-1235.
- O'Connor, J. J., & Feinberg, D. R. (2012). The influence of facial masculinity and voice pitch on jealousy and perceptions of intrasexual rivalry. *Personality and Individual Differences*, 52(3), 369-373.
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of business ethics*, 27(4), 321-334.

- Olson, J. M., Ellis, R. J., & Zanna, M. P. (1983). Validating Objective Versus Subjective Judgments Interest in Social Comparison and Consistency Information. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 9(3), 427-436.
- Oosterhof, N. N., & Todorov, A. (2008). The functional basis of face evaluation. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 105(32), 11087-11092.
- Penton-Voak, I. S., & Perrett, D. I. (2000). Female preference for male faces changes cyclically: Further evidence. *Evolution and Human Behavior*, 21(1), 39-48.
- Pfann, G. A. (2000). Business success and businesses' beauty capital. *Economics Letters*, 67(2), 201-207.
- Ponzo, M. &. (2012). The Good, The Bad, And The Ugly: Teaching Evaluations, Beauty And Abilities (No. 201204).
- Powell, G. N. (2002). Gender and managerial stereotypes: have the times changed? *Journal of management*, 28(2), 177-193.
- Puts, D. A. (2005). Mating context and menstrual phase affect women's preferences for male voice pitch. *Evolution and Human Behavior*, 26(5), 388-397.
- Puts, D. A. (2007). Men's voices as dominance signals: vocal fundamental and formant frequencies influence dominance attributions among men. *Evolution and Human Behavior*, 28(5), 340-344.
- Ranft, A. L. (2006). Marketing the image of management:: The costs and benefits of CEO reputation. *Organizational Dynamics*, 35(3), 279-290.
- Ravina, E. (2012). Love & loans: the effect of beauty and personal characteristics in credit markets. Available at SSRN 1107307.
- Rhodes, G. (2006). The evolutionary psychology of facial beauty. *Annu. Rev. Psychol.*, 57, 199-226.
- Ridgeway, C. L. (2004). Unpacking the gender system a theoretical perspective on gender beliefs and social relations. *Gender & society*, 18(4), 510-531.
- Riggio, H. R. (2010). Appearance-based trait inferences and voting: Evolutionary roots and implications for leadership. *Journal of Nonverbal Behavior*, 34(2), 119-125.
- Rudman, L. A. (2000). Implicit and explicit attitudes toward female authority. *Personality and social psychology bulletin*, 26(11), 1315-1328.
- Rudman, L. A.-R. (2012). 4 Reactions to Vanguard: Advances in Backlash Theory. *Advances in experimental social psychology*, 45, 167.
- Rule, N. O. (2008). The face of success inferences from chief executive officers' appearance predict company profits. *Psychological science*, 19(2), 109-111.
- Rule, N. O. (2011). Face and fortune: Inferences of personality from Managing Partners' faces predict their law firms' financial success. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 690-696.
- Sapolsky, R. M. (2005). The influence of social hierarchy on primate health. *Science*, 308(5722), 648-652.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (Vol. 2)*. John Wiley & Sons.
- Scholz, J. K. (2015). Facial attractiveness and lifetime earnings: Evidence from a cohort study. *Review of Economics and Statistics*, 97(1), 14-28.
- Sen, A. V. (2010). Hot or not: How appearance affects earnings and productivity in academia (No. 10-07). *Carleton University, Department of Economic*.
- Shenhav, Y. (1992). Entrance of blacks and women into managerial positions in scientific and engineering occupations: A longitudinal analysis. *Academy of Management Journal*, 35(4), 889-901.
- Sigall, H. &. (1975). Beautiful but dangerous: Effects of offender attractiveness and nature of the crime on juridic judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(3), 410.
- Smith, A. N. (2013). Gendered Influence A Gender Role Perspective on the Use and Effectiveness of Influence Tactics. *Journal of Management*, 39(5), 1156-1183.
- Spisak, B. R. (2012). Warriors and peacekeepers: Testing a biosocial implicit leadership hypothesis of intergroup relations using masculine and feminine faces. *PloS one*, 7(1), e30399.
- Talamas, S. M. (2016). Eyelid-openness and mouth curvature influence perceived intelligence beyond attractiveness. *Journal of Experimental Psychology: General*.
- Thornhill, R., & Gangestad, S. W. (1999). Facial attractiveness. *Trends in cognitive sciences*, 3(12), 452-460.
- Todorov, A. M. (2005). Inferences of competence from faces predict election outcomes. *Science*, 308(5728), 1623-1626.
- Tooke, W., & Camire, L. (1991). Patterns of deception in intersexual and intrasexual mating strategies. *Ethology and Sociobiology*, 12(5), 345-364.
- Trichas, S. &. (2012). The face of leadership: Perceiving leaders from facial expression. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 545-566.
- Van Vugt, M. &. (2008). Sex differences in the emergence of leadership during competitions within and between groups. *Psychological Science*, 19(9), 854-858.
- Visser, F. S. (2007). Mind the face. *n Proceedings of the 2007 conference on Designing pleasurable products and interfaces*, 119-134.
- Want, S. C. (2003). *The Development of Face Processing in Infancy and Early Childhood*. Hauppauge : Nova Science Publishers.
- Watkins, C. D., Jones, B. C., Little, A. C., DeBruine, L. M., & Feinberg, D. R. (2012). Cues to the sex ratio of the local population influence women's preferences for facial symmetry. *Animal behaviour*, 83(2), 545-553.
- West, T. V.-R. (2012). Building blocks of bias: Gender composition predicts male and female group members' evaluations of each other and the group. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(5), 1209-1212.

- Wiesenfeld, B. M. (2008). The stigmatization and devaluation of elites associated with corporate failures: A process model. *Academy of Management Review*, 33(1), 231-251.
- Wilson, M., & Daly, M. (2004). Do pretty women inspire men to discount the future?. *Proceedings of the Royal Society of London B: Biological Sciences*, 271(Suppl 4), S177-S179.
- Wilson, T. D., Aronson, E., & Carlsmith, K. (2010). *The art of laboratory experimentation*. Handbook of social psychology.
- Windhager, S. S. (2011). Geometric morphometrics of male facial shape in relation to physical strength and perceived attractiveness, dominance, and masculinity. *American Journal of Human Biology*, 23(6), 805-814.
- Wolff, S. B. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 505-522.
- Wong, E. M. (2011). A face only an investor could love CEOs' facial structure predicts their Firms' financial performance. *Psychological Science*, 22(12), 1478-1483.
- Yap, M. &. (2009). Gender and racial differentials in promotions: Is there a sticky floor, a mid-level bottleneck, or a glass ceiling?. . *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 593-619.
- Zandi, G. L. (2015). Is a MBA Degree Necessary to Be a CEO of Large Corporation: The Case of Fortune Magazine Global Top 100 Corporations? *International Business Research*, 8(12), 96.
- Zebrowitz, L. A. (2005). Appearance DOES matter. *Science*, 308, 1565-1566.
- Zebrowitz, L. A. (2008). Social psychological face perception: Why appearance matters. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(3), 1497-1517.

Bijlage 1: Enquête leidinggevende functie

Geachte heer/mevrouw,

Hartelijk dank voor uw interesse om deel te nemen aan dit onderzoek naar leidinggevende functies binnen het bedrijfsleven. Het invullen van de vragenlijst neemt maximaal 5 minuten in beslag. Uw antwoorden worden vertrouwelijk behandeld en anoniem verwerkt.

1. **Hoeveel jaren bent u al werkzaam op de arbeidsmarkt? (bijbanen en stages niet meerekenen)**

.....

2. **Hoeveel personen zijn er werkzaam binnen uw onderneming?**

- < 25
- 25-50
- 50-100
- 100-500
- >500

3. **Heeft u weleens een leidinggevende functie bekleed?**

- Ja > verwijzing vraag 4
- Nee > verwijzing vraag 10, valt niet in de doelgroep

4. **Hoeveel jaren (totaal) bekleedt u al een leidinggevende functie?**

.....

5. **Hoeveel leidinggevende functies heeft u voor uw huidige functie bekleed?**

.....

6. **Hoeveel jaar bekleedt u, uw huidige functie?**

.....

7. Hoeveel personen rapporteren direct aan u?

.....

8. Zijn uw leidinggevende capaciteiten weleens ter discussie gesteld?

- Ja, naar vraag 9
- Nee, naar vraag 10

9. Wat was hiervan de consequentie? Meerdere antwoorden mogelijk

- Verlies Baan
- Verlies Bonus
- Mislopen van promotie (andere functie / salarisverhoging)
- Verlies aan status
- Andere sanctie, namelijk

10. Wat is uw hoogst genoten opleiding ?

- Mavo
- Havo
- MBO
- HBO
- WO
- Anders, namelijk

11. In welke leeftijdscategorie valt u?

- 20-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51+

12. Wat is uw geslacht

- Man
- Vrouw

13. Wat is uw naam/ e-mail adres? U wordt niet meegenomen in de herinneringsmail of telefonisch benaderd.

.....

Hartelijk dank voor uw tijd. Klik op 'enquête versturen'.

Bijlage 2: Partiele correlatieanalyses

Control Variables			schoonheid	geslacht	duur	sanctie	aantal_LG_ functies
-none- ^a	schoonheid	Correlation	1.000	.254	.076	-.229	.340
		Significance (2-tailed)		.010	.447	.021	.000
		df	0	100	100	100	100
	geslacht	Correlation	.254	1.000	.158	.105	-.061
		Significance (2-tailed)	.010		.112	.293	.545
		df	100	0	100	100	100
	duur	Correlation	.076	.158	1.000	.031	-.067
		Significance (2-tailed)	.447	.112		.758	.506
		df	100	100	0	100	100
	sanctie	Correlation	-.229	.105	.031	1.000	-.030
		Significance (2-tailed)	.021	.293	.758		.765
		df	100	100	100	0	100
aantal_LG_ functies	Correlation	.340	-.061	-.067	-.030	1.000	
	Significance (2-tailed)	.000	.545	.506	.765		
	df	100	100	100	100	0	
aantal_LG_ functies	schoonheid	Correlation	1.000	.293	.105	-.233	
		Significance (2-tailed)		.003	.294	.019	
		df	0	99	99	99	
	geslacht	Correlation	.293	1.000	.155	.104	
		Significance (2-tailed)	.003		.122	.303	
		df	99	0	99	99	
	duur	Correlation	.105	.155	1.000	.029	
		Significance (2-tailed)	.294	.122		.774	
		df	99	99	0	99	
	sanctie	Correlation	-.233	.104	.029	1.000	
		Significance (2-tailed)	.019	.303	.774		
		df	99	99	99	0	

Tabel 24: partiele correlatieanalyse aantal leidinggevende functies

Control Variables			schoonheid	aantal_LG_functies	sanctie	geslacht	duur
-none-a	schoonheid	Correlation	1.000	.340	-.229	.254	.076
		Significance (2-tailed)		.000	.021	.010	.447
		df	0	100	100	100	100
	aantal_LG_functies	Correlation	.340	1.000	-.030	-.061	-.067
		Significance (2-tailed)	.000		.765	.545	.506
		df	100	0	100	100	100
	sanctie	Correlation	-.229	-.030	1.000	.105	.031
		Significance (2-tailed)	.021	.765		.293	.758
		df	100	100	0	100	100
	geslacht	Correlation	.254	-.061	.105	1.000	.158
		Significance (2-tailed)	.010	.545	.293		.112
		df	100	100	100	0	100
duur	Correlation	.076	-.067	.031	.158	1.000	
	Significance (2-tailed)	.447	.506	.758	.112		
	df	100	100	100	100	0	
duur	schoonheid	Correlation	1.000	.347	-.232	.246	
		Significance (2-tailed)		.000	.020	.013	
		df	0	99	99	99	
	aantal_LG_functies	Correlation	.347	1.000	-.028	-.051	
		Significance (2-tailed)	.000		.781	.614	
		df	99	0	99	99	
	sanctie	Correlation	-.232	-.028	1.000	.102	
		Significance (2-tailed)	.020	.781		.312	
		df	99	99	0	99	
	geslacht	Correlation	.246	-.051	.102	1.000	
		Significance (2-tailed)	.013	.614	.312		
		df	99	99	99	0	

Tabel 25: partiele correlatieanalyse duur

Control Variables			schoonheid	aantal_LG_functies	geslacht	duur	sanctie
-none ^a	schoonheid	Correlation	1.000	.340	.254	.076	-.229
		Significance (2-tailed)		.000	.010	.447	.021
		df	0	100	100	100	100
	aantal_LG_functies	Correlation	.340	1.000	-.061	-.067	-.030
		Significance (2-tailed)	.000		.545	.506	.765
		df	100	0	100	100	100
	geslacht	Correlation	.254	-.061	1.000	.158	.105
		Significance (2-tailed)	.010	.545		.112	.293
		df	100	100	0	100	100
	duur	Correlation	.076	-.067	.158	1.000	.031
		Significance (2-tailed)	.447	.506	.112		.758
		df	100	100	100	0	100
	sanctie	Correlation	-.229	-.030	.105	.031	1.000
		Significance (2-tailed)	.021	.765	.293	.758	
		df	100	100	100	100	0
sanctie	schoonheid	Correlation	1.000	.343	.287	.086	
		Significance (2-tailed)		.000	.004	.395	
		df	0	99	99	99	
	aantal_LG_functies	Correlation	.343	1.000	-.058	-.066	
		Significance (2-tailed)	.000		.566	.513	
		df	99	0	99	99	
	geslacht	Correlation	.287	-.058	1.000	.156	
		Significance (2-tailed)	.004	.566		.120	
		df	99	99	0	99	
	duur	Correlation	.086	-.066	.156	1.000	
		Significance (2-tailed)	.395	.513	.120		
		df	99	99	99	0	

Tabel 26: partiele correlatieanalyse sanctie

Control Variables			schoonheid	aantal_LG _functies	duur	sanctie	geslacht
-none- ^a	schoonheid	Correlation	1.000	.340	.076	-.229	.254
		Significance (2-tailed)		.000	.447	.021	.010
		df	0	100	100	100	100
	aantal_LG _functies	Correlation	.340	1.000	-.067	-.030	-.061
		Significance (2-tailed)	.000		.506	.765	.545
		df	100	0	100	100	100
	duur	Correlation	.076	-.067	1.000	.031	.158
		Significance (2-tailed)	.447	.506		.758	.112
		df	100	100	0	100	100
	sanctie	Correlation	-.229	-.030	.031	1.000	.105
		Significance (2-tailed)	.021	.765	.758		.293
		df	100	100	100	0	100
	geslacht	Correlation	.254	-.061	.158	.105	1.000
		Significance (2-tailed)	.010	.545	.112	.293	
		df	100	100	100	100	0
geslacht	schoonheid	Correlation	1.000	.368	.038	-.266	
		Significance (2-tailed)		.000	.708	.007	
		df	0	99	99	99	
	aantal_LG _functies	Correlation	.368	1.000	-.058	-.024	
		Significance (2-tailed)	.000		.565	.814	
		df	99	0	99	99	
	duur	Correlation	.038	-.058	1.000	.014	
		Significance (2-tailed)	.708	.565		.886	
		df	99	99	0	99	
	sanctie	Correlation	-.266	-.024	.014	1.000	
		Significance (2-tailed)	.007	.814	.886		
		df	99	99	99	0	

Tabel 27: partiele correlatieanalyse geslacht

Bijlage 3: Bivariate correlatieanalyse

		schoonheid	aantal_LG_functies	duur	sanctie	geslacht
schoonheid	Pearson Correlation	1	.081	-.049	-.229*	.153**
	Sig. (2-tailed)		.072	.277	.021	.001
	N	489	489	489	102	489
aantal_LG_functies	Pearson Correlation	.081	1	-.077	-.030	-.054
	Sig. (2-tailed)	.072		.088	.765	.230
	N	489	489	489	102	489
duur	Pearson Correlation	-.049	-.077	1	.031	.043
	Sig. (2-tailed)	.277	.088		.758	.342
	N	489	489	489	102	489
sanctie	Pearson Correlation	-.229*	-.030	.031	1	.105
	Sig. (2-tailed)	.021	.765	.758		.293
	N	102	102	102	102	102
geslacht	Pearson Correlation	.153**	-.054	.043	.105	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.230	.342	.293	
	N	489	489	489	102	489

Tabel 28: bivariate correlatieanalyse alle variabelen

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

geslacht			schoonheid	aantal_LG_functies	duur	sanctie	geslacht
vrouw	schoonheid	Pearson Correlation	1	.329*	-.381**	.292	. ^c
		Sig. (2-tailed)		.021	.007	.357	
		N	49	49	49	12	49
	aantal_LG_functies	Pearson Correlation	.329*	1	-.227	.605*	. ^c
		Sig. (2-tailed)	.021		.117	.037	
		N	49	49	49	12	49
	duur	Pearson Correlation	-.381**	-.227	1	-.127	. ^c
		Sig. (2-tailed)	.007	.117		.694	
		N	49	49	49	12	49
	sanctie	Pearson Correlation	.292	.605*	-.127	1	. ^c
		Sig. (2-tailed)	.357	.037	.694		
		N	12	12	12	12	12
	geslacht	Pearson Correlation	. ^c	. ^c	. ^c	. ^c	. ^c
		Sig. (2-tailed)					
		N	49	49	49	12	49

man	schoonheid	Pearson Correlation	1	.062	-.028	-.331**	. ^c
		Sig. (2-tailed)		.193	.560	.001	
		N	440	440	440	90	440
	aantal_LG_functies	Pearson Correlation	.062	1	-.058	-.125	. ^c
		Sig. (2-tailed)	.193		.222	.242	
		N	440	440	440	90	440
	duur	Pearson Correlation	-.028	-.058	1	.030	. ^c
		Sig. (2-tailed)	.560	.222		.781	
		N	440	440	440	90	440
	sanctie	Pearson Correlation	-.331**	-.125	.030	1	. ^c
		Sig. (2-tailed)	.001	.242	.781		
		N	90	90	90	90	90
	geslacht	Pearson Correlation	. ^c	. ^c	. ^c	. ^c	. ^c
		Sig. (2-tailed)					
		N	440	440	440	90	440

Tabel 29: bivariate correlatieanalyse geslacht gesplitst

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

c. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.