



## Abstract

Deze studie onderzoekt de participatieve- en directieve leiderschapsstijlen als voorspeller op werkprestatie (*job performance*), gehoorzaamheid (*compliance*) en effectiviteit (*perceived effectiveness*) in de hulpverleningsorganisatie, het Rode Kruis. Naast deze verbanden wordt onderzocht in hoeverre een crisissituatie invloed uitoefent op de effectiviteit van een leiderschapsstijl. De variabelen zijn gemeten door middel van een online vragenlijst onder Nederlandse beroepskrachten en vrijwilligers (hulpverleners) van het Rode Kruis. Met behulp van regressie wordt aangetoond dat participatief leiderschap leidt tot **hogere** werkprestaties, gehoorzaamheid en effectiviteit. Directief leiderschap leidt tot een **hogere** werkprestaties en gehoorzaamheid, en er is geen significant verband gevonden met effectiviteit.

De resultaten laten ook zien dat participatief leiderschap in crisissituaties leidt tot **lagere** prestaties, lagere gehoorzaamheid en een **hogere** effectiviteit. Directief leiderschap in een crisissituatie leidt tot een **minimale** (bijna verwaarloosbare) werkprestatie en met betrekking tot gehoorzaamheid en effectiviteit is **geen** significant verband gevonden. De huidige studie adviseert leiders om participatieve leiderschapsstijlen toe te passen in dagelijkse situaties en in crisissituaties een directieve stijl.

## **Voorwoord**

Dit onderzoek is verricht in het kader van het afronden van de master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Het verrichten van het onderzoek was een langdurige en leerzame ervaring voor mij. Zo is het verrichten van een kwantitatieve studie erg leerzaam geweest en tegelijkertijd buiten mijn *comfortzone*. Ik ben ervan overtuigd dat ik deze lering in de rest van carrière kan toepassen. Ik vond het erg interessant om te onderzoeken hoe de respondenten kijken naar leiderschapsstijlen in crisis en niet-crisissituaties en ben tevreden met de verkregen respons en de uiteindelijke resultaten.

Graag wil ik dr. Niek Hoogervorst bedanken voor zijn kundige begeleiding, inspirerende coaching en kritische feedback tijdens het schrijven van deze scriptie. Ook wil ik de respondenten die meegewerkt hebben aan dit onderzoek bedanken voor hun openheid en verhelderende antwoorden.

Murvin Chan  
Rotterdam, september 2016

<b>Inhoudsopgave</b>	4
Abstract	
Voorwoord	
<b>1. Inleiding</b>	5
Aanleiding en achtergrond	
Doel onderzoek	
Conceptueel model	
Onderzoeks vraag	
Academische relevantie	
Maatschappelijke relevantie	
Methodologie	
Leeswijzer	
<b>2. Literatuurreview</b>	8
<b>2.1 Leiderschap en crisis</b>	8
Waarom is leiderschap zó belangrijk?	
Leiderschapsstijl is situationeel afhankelijk	
De crisis als moderator in dit onderzoek	
De dynamiek van een crisis en leiderschap in het nu	
In noodsituaties zijn alle ogen gericht op leiders	
Resumerend	
<b>2.2 Participatief leiderschap</b>	10
Het effect van participatief leiderschap op <i>job performance, compliance en perceived effectiveness</i>	
Resumerende verwachtingen en hypothesen	
<b>2.3 Directief leiderschap</b>	15
Het effect van directief leiderschap op <i>job performance, compliance en perceived effectiveness</i>	
Resumerende verwachtingen en hypothesen	
<b>2.4 Leiderschap in crisissituaties</b>	17
Participatieve aansturing niet in alle omstandigheden effectief	
Directe aansturing in bijzondere omstandigheden	
Situationele urgentie	
Bependingen van directieve aansturing in crisissituaties	
Consensus: effectief leiderschap in crisissituaties is situationeel afhankelijk	
De effecten van beide leiderschapsstijlen op <i>job performance, compliance en perceived effectiveness</i>	
Resumerende verwachtingen en hypothesen	
<b>3. Onderzoeksmethodiek</b>	23
3.1 Methode	
3.2 Meetinstrumenten	
Onafhankelijke variabelen	
Afhankelijke variabelen	
Vertaling van de vragenlijst	
<b>4. Resultaten</b>	26
<b>5. Algemene discussie</b>	30
Theoretische implicaties	
Praktische implicaties	
Limitaties en vervolgonderzoek	
<b>Literatuurlijst</b>	36
<b>Bijlage 1: vragenlijst</b>	

# 1. Inleiding

## Aanleiding en achtergrond

Het Rode Kruis verkeerde eind 2015 in de hoogste staat van paraatheid, met als directe aanleiding de vluchtelingen crisis in Europa<sup>1</sup>. Tijdens crisissituaties, de zogenaamde "warme fase", hanteert de hulpverleningsorganisatie een sterke vorm van directief leiderschap, zowel naar haar beroepskrachten (de beroepsorganisatie) als vrijwilligers (de vereniging). Dit uit zich in de coördinatie van hulpvragen en de inzet van middelen op nationaal niveau.

Tijdens de vluchtelingen crisis kwamen meerdere hulpvragen binnen bij het Rode Kruis<sup>2</sup>. De omvang van de hulpvraag en de beperkte middelen maakte coördinatie op landelijk niveau noodzakelijk. Behoeft en urgentie werd op dit niveau afgewogen. De operationele taakuitvoering vond op een directieve wijze plaats, aangestuurd door het Beleidsteam (dit is tevens het Managementteam). Ook de aansturing vanuit de beroepsorganisatie richting de vrijwilligers gebeurde op een directieve wijze.

In de koude fase, de dagelijkse kantoor situatie, hanteert het Rode Kruis diverse vormen van leiderschap. Veelal is dit afhankelijk van de desbetreffende leidinggevende en kunnen de karakteristieken van de verschillende afdelingen ook als mogelijke verklaring worden genoemd. Zo wordt er meer projectmatig gewerkt in de afdelingen waar hulpverleningsactiviteiten plaatsvinden, ten opzichte van de financiële- en personele afdelingen.

Vershillende vormen van leiderschap kunnen invloed uitoefenen op de prestatie, gehoorzaamheid en effectiviteit van medewerkers. In dit onderzoek wordt onderzocht in welke mate de effectiviteit van een leiderschapsstijl afhangt van een crisis of geen crisis. In het bijzonder wordt gekeken binnen een *non profit* hulpverleningsorganisatie.

## Doel onderzoek

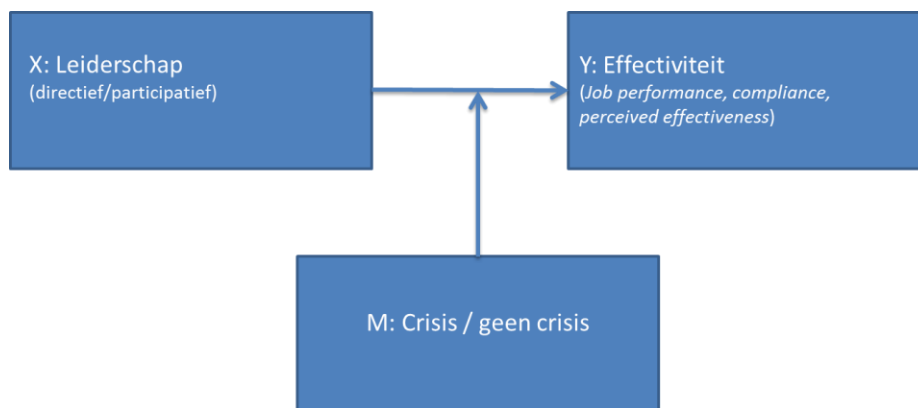
Hulpverleningsorganisaties hebben vanwege hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en beperkte middelen een verhoogde drang om effectief en efficiënt te zijn. De effectiviteit van medewerkers draagt hier in hoge mate aan bij. Dit onderzoek tracht inzichtelijk te maken of de omstandigheden waarin een organisatie zich verkeert (crisis/geen crisis) van invloed is op de effectiviteit van een leiderschapsstijl. In het bijzonder bekijkt dit onderzoek twee vormen van leiderschapsstijlen in twee situaties, zie het conceptueel model hieronder (zie figuur 1), namelijk participatief- en directief leiderschap.

---

<sup>1</sup>Vele mensen uit Syrië en Afghanistan trekken naar West Europa om de gewelddadigheden van de oorlog te ontvluchten. Ook Irakezen verlaten het land om aan de dreiging van IS te ontkomen.

<sup>2</sup>Gemeenten en veiligheidsregio's kunnen beroep doen op het Rode Kruis om ondersteuning in humanitaire noodhulp situaties. Vaak gaat het om ondersteuning in de Bevolkingszorg (het opvangen van grote aantallen burgers als gevolg van een noodsituatie) en/of geneeskundige ondersteuning in de vorm van Eerste Hulp hulpverleners. Op één avond kwamen 19 hulpverzoeken binnen van gemeentes die acute ondersteuning nodig hadden: hulpverleners en bedden.

## Conceptueel model



Figuur 1: Conceptueel model.

## Onderzoeksvraag

“In welke mate hangt de effectiviteit van een leiderschapsstijl in een *non profit* hulpverleningsorganisatie af van de situatie (crisis versus geen crisis)?”

*Kernwoorden hoofdvraag: invloed – leadership - effectiviteit –participatief – directief - crisis en geen crisissituatie job performance - compliance - perceived effectiveness.*

## Academische relevantie

Leiderschap wordt beschouwd als een factor die grote invloed uitoefent op de prestatie van de organisatie, managers en medewerkers (Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005). Er is veel onderzoek gedaan naar leiderschap vanuit verschillende perspectieven, bijvoorbeeld persoonlijke kenmerken van leiders, de organisatiecontext en de karakteristieken van medewerkers (Yukl, 1998). Deze voorliggende studie richt zich meer op leiderschap in bijzondere omstandigheden, waarbij literatuur over crisismanagement conflicterend is op gebied van crisisrespons perspectieven (Drabek en McEntire, 2003; Trainor, 2005). Men zou verwachten dat er veel onderzoek gedaan is naar leiderschap in crisissituaties, helaas is dit onderzoeksgebied nog erg beperkt (Hannah et al., 2009). Wat opvalt is dat veel onderzoek over leiderschap in crisissituaties gedaan is in de publieke sector, bijvoorbeeld brandweer, militaire- en politieorganisaties ('t Hart et al., 1993) en dat dit onderzoek betreft in de directieve sfeer. Naast leiderschap in de publieke en private sector is ook leiderschap in *non profit* hulpverleningsorganisaties onderbelicht en van belang, juist vanwege het maatschappelijk belang. Met behulp van dit onderzoek, in het vrijwilligersdomein, trachten we een bijdrage te leveren aan de kennis over leiderschapsstijlen in crisis en niet-crisissituaties in vergelijkbare organisaties.

## Maatschappelijke relevantie

De effectiviteit en efficiëntie van een hulpverleningsorganisatie als het Rode Kruis is in hoge mate van belang. Zij ontvangt publieke middelen en private donaties en deze dienen zo effectief en efficiënt mogelijk besteed te worden. Aan de personele kant betekent dit dat medewerkers maximaal resultaat moeten realiseren in de beschikbare tijd. Dit maakt de persoonlijke effectiviteit in hoge mate relevant en interessant. Een tweede argument is de veranderende samenleving en de uitdaging voor organisaties, zoals het Rode Kruis, om relevant te blijven voor de samenleving. Het doel van dit onderzoek is om vaststellen welke

vorm van leiderschap, in crisis- en geen crisissituatie, bijdragen aan een hoge mate van effectiviteit.

### **Methodologie**

Een kwantitatieve studie is verricht onder medewerkers van het Rode Kruis en de aansturende vrijwilligers laag van het Rode Kruis, die direct invloed merken van een hoge staat van paraatheid, de crisismodus. Dit betreft een populatie van 100-110 FTE aan beroepskrachten en 100 vrijwilligers. Hier is sprake van een *non probability sample*.

#### *Populatie en sample:*

- *Kernafdelingen:* Noodhulp Nationaal, Vrijwilligersmanagement, Evenementenhulp en Eerste Hulp.
- *Vrijwillige organisatie:* de hoofden noodhulpteams en bevolkingszorg. Dit betreft de hoogste uitvoerende vrijwilligers laag.

#### *Experimenteel en survey onderzoek*

Aan de hand van een combinatie van een experiment en survey worden hypothesen getoetst. Het effect van X (leiderschapsstijl) wordt op Y (werkprestatie, gehoorzaamheid en effectiviteit) gemeten. De moderator hierin is wel of geen crisis.

### **Leeswijzer**

Allereerst wordt in het theoretisch kader de leiderschapsstijlen directief en participatief besproken en wordt tevens in kaart gebracht in welke context deze zo goed mogelijk tot hun recht komen. Ook wordt in kaart gebracht wat de verwachte theoretische verbanden zijn en in hoeverre een crisis hierop invloed uitoefent. Het theoretisch kader sluiten we af met hypothesen.

In de methodologiesectie beschrijven we de wijze waarop de variabelen zijn gemeten en hierop volgend beschrijven we de resultaten van het empirisch onderzoek, waarna de algemene discussie wordt behandeld. Dit onderzoek sluiten we af met limitaties en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

## 2. Literatuurreview

Bedrijven worden steeds vaker geconfronteerd met ingrijpende veranderingen in hun omgeving, onder meer als gevolg van globalisatie en innovatie in de informatie-, communicatie- en logistieke sectoren, en proberen in deze veranderende omgeving duurzame competitieve voordelen te verkrijgen (e.g. Acar, 2012; Houghton en Yoho, 2005). Ook de verschuiving van een maakindustrie naar de service-georiënteerde economie, dwingt vele organisaties om een hele andere inrichting op het gebied van management en uitvoering in te richten (Jackson en associates, 1992).

### 2.1 Leiderschap en crisis

#### Waarom is leiderschap zó belangrijk?

Uit de literatuur blijkt dat excellente prestaties van organisaties veelal te maken hebben met medewerkers, die zich sterk inzetten voor hun organisatie en leiderschap hierin is een belangrijk component (Acar, 2012). Northouse (2013: 5) stelt dat in de meeste definities van leiderschap terug te vinden is dat leiderschap een proces is, waar beïnvloeding plaats vindt in groepen met een gemeenschappelijk doel. Yukl (1989: 253) stelt dat leiderschap beïnvloeding betreft op het gebied van taken en strategie, toewijding en gehoorzaamheid in de taakuitvoering om deze doelstellingen te realiseren, groepsgedrag en -identificatie en de cultuur van een organisatie. Uit de literatuur blijkt dat "ondergeschikten" (hierna te noemen als medewerkers) beïnvloed kunnen worden door de normen en waarden én het gedrag van leiders (Likert, 1967). Onderzoek laat ook zien dat leiders gezien worden als vertegenwoordigers van de organisatie (Coyle-Shapiro en Shore, 2007).

#### Leiderschapsstijl is situationeel afhankelijk

Leiders beïnvloeden medewerkers en brengen via communicatie organisatie idealen en -waarden over en geven hier betekenis aan (Brown en White, 2009). Zij gebruiken hiervoor hun formele en informele macht (McGregor, 1960; Raven en French, 1959). Regelmatig vraagt men zich af; wat maakt een leider tot een goede leider. Helaas is er op deze vraag geen eenduidig antwoord, anders dan dat de effectiviteit van leiderschap afhangt van de situatie. Het is onmogelijk om een enkele leiderschapsstijl te noemen dat in generale zin effectief is, en in elke omstandigheid individuen weet om te zetten tot effectieve leiders (Somech, 2006). Weinig academici stellen de validiteit van deze stelling ter discussie (Vroom en Jago, 2007). Per definitie kan gesteld worden dat leiderschapsstijlen in verschillende contexten optimaal tot hun recht komen (Somech, 2006). Met deze definitie en het belang van leiderschap staan we stil bij de context van dit onderzoek, de crisis.

#### De crisis als moderator in dit onderzoek

In de meest algemene zin is een crisis op te vatten als een buitengewone omstandigheid. Een organisatiecrisis is een gebeurtenis die de levensvatbaarheid van een organisatie bedreigt, een ambigu karakter heeft en de indruk wekt dat er snel keuzes gemaakt moeten worden (Pearson en Clair, 1998). Vrijwel niets kan een organisatie meer schade verrichten dan de impact van een grote crisis (Jaques, 2010). Naast een organisatiecrisis bestaan ook de zogenaamde sociale- en fysieke crises. Een definitie van een fysieke (veiligheids)crisis is "een ernstige bedreiging van basisstructuren of van de fundamentele waarden en normen van een sociaal systeem, welke bij geringe beslistijd en een hoge mate van onzekerheid noopt tot het nemen van kritieke beslissingen" (Rosenthal, 1984:10). Zowel uit de definitie organisatiecrisis als fysieke crisis kan de volgende kenmerken vastgesteld worden:



- Er is sprake van een ernstige dreiging (voor bijvoorbeeld de samenleving of de levensvatbaarheid van een organisatie);
- Er is sprake van een hoge mate van onzekerheid;
- Er is sprake van een hoge mate van tijdsdruk;
- Onmiddellijke actie is vereist;
- De beslissingen die genomen worden hebben vaak een hoge impact.

*Verder geraadpleegd bij deze opsomming: 't Hart, Rosenthal, Kouzmin, 1993; Quarantelli, 1988; Pearson en Clair, 1998.*

In het verlengde van de definitie crisis, ligt de term crisisbeheersing. Crisisbeheersing is in wezen de bekwaamheid om problemen op te lossen door zich aan te passen aan de snel veranderende en turbulente situatie van een crisis (Carrel, 2000). Dit kan worden gezien als alle maatregelen die getroffen worden om de gevolgen van een noodsituatie te beperken, waaronder leiderschap.

### **De dynamiek van een crisis en leiderschap in het nu**

Het beperken van de gevolgen van een crisis is niet gemakkelijk. Organisatiechaos, mediadruk, stress en vaak incomplete informatie zijn een aantal factoren, die het extreem moeilijk maken om verstandige keuzes te maken (Boin en 't Hart, 2003). De zogenaamde moderne crises, als gevolg van globalisatie, deregulering, informatietechnologie en technologische ontwikkelingen maken de uitdaging alleen maar groter (Boin en 't Hart, 2003). Dit maakt alleen werken in een crisissituatie geen optie, samenwerking is cruciaal (Herschkovich et al., 2016). Geen enkele dreiging kan op een geroutineerde wijze aangepakt worden (Inbar, 1979) en door de veranderende samenleving met steeds complexere risico's wordt de uitdaging voor leiders alleen maar groter.

### **In noodsituaties zijn alle ogen gericht op leiders**

In een crisissituatie is het goed voorstelbaar dat men naar leiders kijkt met een "doe iets" blik (Boin en 't Hart, 2003). In dit soort situaties zijn alle ogen gericht op de top en elke actie ligt onder een vergrootglas (Madera en Smith, 2009). In onzekere tijden spelen leiders een substantiële rol in de *sense making* (betekenis geven) en het beperken van de spanning (Yukl en Howell, 1999; Foldy et al., 2008). De mogelijkheid om betekenis te geven en de situatie terug te brengen naar hanteerbare uitdagingen zijn kritieke interventies die nodig zijn vanuit een leider (Herschkovich et al., 2016).

De reactie van een leider beïnvloedt de mate waarin medewerkers de gebeurtenis kunnen plaatsen, hoe zij zelf moeten reageren en hoe zij de vaardigheden van de leider inschatten (Boin en 't Hart, 2003; Kash en Darling, 1998; Pearson en Clair, 1998). Wanneer een leider stress weet te verminderen, wordt deze persoon vaak na de crisis geprezen als een echte leider, een held. Wanneer zijn optreden faalt, wordt hij vaak neergezet als een zondebok (Boin en 't Hart, 2003). Een crisis is de ultieme gebeurtenis voor een bestuurder om zijn effectiviteit als leider te laten zien en zijn kwaliteiten om de organisatie door de dreiging heen te loodsen (Kash en Darling, 1998). Een crisis is een zeer uitdagende situatie en biedt tegelijkertijd een kans voor de bestuurder om zich te bewijzen (Boin en 't Hart, 2003).

Effectieve leiders in crisissituaties beschikken over vaardigheden om anderen te beïnvloeden (Kahn, 2009). Daarnaast stralen zij geen angst uit en zijn zij ook goed om een autoritaire uitstraling te vermijden. Beïnvloedingstechnieken zijn belangrijk in de dagelijkse situatie, maar tijdens een crisis en onzekere situaties zijn deze cruciaal (Kahn, 2009). Effectief

leiderschap in crisissituaties dwingt respect af bij medewerkers, beperkt conflicten tussen teams, zorgt voor duidelijke en heldere communicatie, duidelijke richting en (zelf)vertrouwen (Flin, 1996).

Welke beïnvloedingstechnieken en dus leiderschapsstijlen het meest effectief zijn in crisissituaties én of een crisissituatie daadwerkelijk invloed heeft behandelen in de volgende sectie. We behandelen er twee: de participatieve en directieve leiderschapsstijl.

### **Resumerend**

Een crisis kan worden opgevat als een buitengewone omstandigheid en een organisatiecrisis is een gebeurtenis die de levensvatbaarheid van een organisatie bedreigt, een ambigu karakter heeft en de indruk wekt dat er snel keuzes gemaakt moeten worden (Pearson en Clair, 1998). Crises kunnen veel (imago)schade aanrichten bij organisaties (Inbar, 1979) en lijken complexer te worden door technologische ontwikkelingen en globalisering. We bevinden ons in een dynamische en onstabiele wereld, waarin leiderschap het verschil kan maken, door het succesvol navigeren door gevaarlijke condities (Hannah et al., 2009). Voor een bestuurder is een crisis een uitdagende taak, maar tegelijkertijd ook een kans (Boin en 't Hart, 2003). Effectieve leiders beschikken over vaardigheden om anderen in een crisis te beïnvloeden, hen te motiveren, de spanning en angst te beperken en betekenis te geven aan de situatie (Kahn, 2009). Welke leiderschapsstijlen het meest effectief zijn in crisissituaties en of een crisissituatie überhaupt invloed hierop heeft behandelen we in de volgende sectie.

## **2.2 Participatief leiderschap**

In 1988 pleitte Vroom & Jago al dat belangrijke beslissingen, die veel impact hebben, vaak genomen worden door groepen mensen, in tegenstelling tot enkele individuen. De aanname is dat groepen een bredere blik hebben op de materie en daardoor beter uitgerust zijn om het besluitvormingsproces tot een goed einde te brengen, met als resultaat een kwalitatief beter besluit. Dit verschijnsel kan in de meest algemene vorm gezien worden als medewerkers betrokkenheid en kan in verschillende vormen tot uiting komen, bijvoorbeeld mede-eigenaren (aandelen), dividenduitkeringen of ondernemersraden. In deze studie concentreren wij ons op participatief leiderschap en participatieve besluitvorming (*Participative Decision Making*).

Larson et al. definieerde in 1998 participatief leiderschap als leiders die hun macht met "subordinates" delen en hen betrekken in het besluitvormingsproces. Leiders waarderen de bijdrage van medewerkers en zijn juist voorzichtig met het naar voren brengen van hun eigen mening voordat anderen voldoende mogelijkheden hebben gekregen om hun ideeën te delen. Wel hebben zij een belangrijke rol om de dialoog te faciliteren; op gang te krijgen en houden. Deze vorm van betrokkenheid vindt zijn oorsprong in het concept van psychologische *empowerment* (Wagner, 1994). Somech (2006) refereert in zijn studie naar een definitie gegeven door Koopman & Wierdsma (1998): "een gezamenlijk besluitvormingsproces, of in ieder geval een gedeeld beïnvloedingsproces bij de besluitvorming, tussen een leidinggevende en zijn medewerkers". Dit komt ook terug in de definitie van Wagner (1994), waarin hij stelt dat participatie een proces is waarin invloed is verdeeld onder individuen, die van oorsprong een hiërarchische verhouding hebben.

Het proces om inspraak en zelfcontrole van medewerkers te vergroten (e.g. *participative decision making*) en het zoveel mogelijk beperken van elementen die het gevoel van machteloosheid geven (e.g. bureaucratie) wordt in de literatuur veelal *empowerment* genoemd (Arad en Drasgow, 1994). Er is substantieel bewijs dat collaboratieve strategieën cruciaal zijn voor het effectief managen van teams (Somech, 2005) en biedt ook meerdere voordelen. Zo

neemt waarschijnlijk de kwaliteit van de besluiten toe, levert dit een contributie aan het werk leven van medewerkers en het verhoogt de werkmotivatie (e.g. Somech, 2005).

## **Het effect van participatief leiderschap op job performance, compliance en perceived effectiveness**

### ***Participatief leiderschap leidt tot een hogere job performance***

In de literatuur is snel consensus te vinden over de positieve effecten van participatief leiderschap op werkprestatie. Larson et al. (1998) beargumenteren dat groepen individuen verschillende achtergronden, trainingen en ervaringen hebben, en dat juist het bij elkaar brengen van deze vaardigheden een beter besluit in de hand werken. Larson et al. (1998) halen in hun onderzoek verschillende empirische onderzoeken aan die deze stelling ondersteunen (e.g. Engel, 1992; Larson et al., 1994, 1996; Stasser et al., 1995, geciteerd uit Larson et al., 1998). Andere academici hebben vergelijkbare resultaten aangetoond (Spector, 1986; Miller en Monge, 1986; Wagner, 1994; Stewart, 2006).

Ook Sagie en Koslowsky (1994, 1996, 2000) hebben veel onderzoek gedaan naar participatief leiderschap. Werknemersbetrokkenheid heeft een positieve invloed op de werktevredenheid (*job satisfaction*) en werkprestatie (*job performance*). Het effect is niet groot, maar de significantie is er wel volgens hen. Kim (2002) stelt dat participatief leiderschap leidt tot hogere tevredenheid en dat tevredenheid leidt tot hogere werkprestatie. De verklaring die hij hiervoor biedt is dat studies hebben aangetoond dat het betrekken van individuen in de besluitvorming kan leiden tot een verhoging van de geestelijke gezondheid van medewerkers en daardoor de algemene werktevredenheid.

Recente studies (Ferlie, Lynn en Pollitt, 2005) tonen aan dat participatieve leiderschap in de meeste gevallen leidt tot positieve organisatieprestatie en werknemerstevredenheid. Er lijkt overtuigend bewijs te zijn over dit positieve effect en toch zijn er belangrijke kanttekeningen te maken. Zo zijn er critici die dit positief effect weerleggen en aangeven dat het verband onmogelijk uitsluitend aan elkaar kan worden toegeschreven. Teveel andere variabelen kunnen van invloed zijn, zoals medewerkersmotivatie, opdracht, groepssamenstelling, etc. (Locke et al., 1979). Ook Daniel en Bailey (1999) stellen dat empirisch bewijs voor de relatie tussen participatief leiderschap en werknemerstevredenheid niet consistent is en bovendien zijn er situationele variabelen die van invloed zijn. Dit sluit aan bij eerder onderzoek van Locke et al. (1979), waarin zij stellen dat participatie van medewerkers zowel leidt tot een hogere productiviteit (werkprestatie) als medewerkerstevredenheid, maar dat specifieke organisatiefactoren en belangrijke impact hebben. Cultuur is een consistent terugkomende factor die invloed uitoefent op leiderschapsstijl en prestatie. Youssef (2000) concludeert naar aanleiding van zijn studie in de Verenigde Arabische Emiraten bijvoorbeeld dat de nationale cultuur een significant moderatie effect heeft op leiderschap en werkprestatie. In zijn studie beschrijft hij de waarden in de Arabische cultuur, namelijk consultatie en participatie. Deze waarden, en vooral consultatie, vloeien voort uit de islamitische waarden en normen, hetgeen gezien kan worden als het fundament van hun maatschappij.

Ogbanna en Harris (2000) hebben een studie verricht in het Verenigd Koninkrijk en zij stellen dat competitieve en innovatieve culturen direct invloed uitoefenen op de leiderschapsstijl en prestatie, terwijl communicatie en bureaucratische culturen dit niet doen. Zij bieden de verklaring dat deze (Engelse) organisaties veelal extern georiënteerd zijn (de omgeving waarin zij opereren) en geargumenterd wordt dat een innovatieve en competitieve cultuur

positief bijdraagt, vanwege de drang om duurzame concurrerende voordelen te verkrijgen (Ogbanna en Harris, 2000).

Een andere factor dan cultuur is vertrouwen. Miao, Newman en Huang (2014) hebben aangetoond dat participatief leiderschap een positieve invloed uitoefent op werkprestatie, echter dat affectieve vertrouwen een significant interactie-effect heeft op werkprestatie. De verklaring die zij bieden is dat affectieve vertrouwen de drempel verlaagt om suggesties te bieden aan de leider en ook meer betrokken te raken in het besluitvormingsproces.

Kijken we naar een hoger abstractieniveau, dan komen we op het model van Sagie en Koslowsky (2000). Zij stellen dat het effect van participatief leiderschap op werkuitskomst positief beïnvloed kan worden door motivationele- en cognitieve factoren. Motivationele factoren omvat de psychologische staat van individuen in het besluitvormingsproces, taakopvatting en rol, verdenkingen en achterdochtigheid in het (besluitvormings)team, etc. Het is volgens hen van belang dat er geen onduidelijkheid bestaat over een aantal kernelementen, zoals doelen, waarden, standaarden en werkprocedures (Sagie en Koslowsky, 2000). Het motivatiemodel stelt dat de toename van individuen in het besluitvormingsproces leidt tot een toename in prestaties, door toegenomen motivatie (Sashkin, 1976). Participatief leiderschap leidt tot verhoogde werkprestatie, als gevolg van toegenomen intrinsieke motivatie en psychologische empowerment (Bell en Mjoli, 2013). Daarnaast heeft een tweede factor invloed, de zogenaamde cognitieve factoren, waaronder informatie-uitwisseling, probleemstelling en overeenkomende standpunten en consensus over de oplossing(srichting). Indien het wederzijds luisteren naar elkaar niet de juiste vorm krijgt, kan de bijdrage van medewerkers minder zichtbaar worden en dit leidt vervolgens weer tot een kwalitatief minder effectief besluitvormingsproces (Sagie & Koslowsky, 2000).

Resumerend, ondanks de eerder genoemde kritische geluiden, blijken meer voor- dan tegenstanders in de literatuur. Zowel beroepsbeoefenaren in zowel het publieke als private domein zijn het er over eens dat participatief leiderschap de werktevredenheid bevordert (Kim, 2002). Dit zal ook geen verrassing zijn, gezien de trend om meer autonomie; zelf keuzes maken ten aanzien van werktijden en indeling van de werkzaamheden. Betrokkenheid in het besluitvormingsproces is in de algemeenheid vaker lager komen te liggen in de organisatie en vaak zelfs helemaal naar de werkvloer verschoven (Sagie en Koslowsky, 2000). Een kritische kanttekening is het gebrek aan onderzoek over de omstandigheden waarin dit effect lijkt te bestaan en welke interactie-effecten wel of niet bijdragen hieraan. Zo constateren we dat de literatuur aantoont dat tevredenheid, bedrijfscultuur en vertrouwen invloed uitoefenen. In dit onderzoek bekijken we of een crisissituatie hier invloed op heeft.

### ***Participatief leiderschap leidt tot een hogere compliance***

Compliance wordt in de literatuur over het algemeen geschaard onder het thema *organizational citizenship behavior* (OCB) en vaak onder verschillende etiketten, waaronder gehoorzaamheid (*obedience*) en regels volgen (*following rules*) (e.g. Smith et al., 1983; Williams en Anderson, 1991). *Compliance*, (hierna gehoorzaamheid) kan worden beschreven als de bereidheid en loyaliteit van medewerkers om regels en procedures van organisaties te volgen, ook als niemand hun gedrag monitort (Podsakoff et al., 2000). Voorbeelden hiervan zijn: te laat zijn vermijden, zo efficiënt mogelijk werken en geen schaarse middelen verspillen (Den Hartog et al., 2007). Gehoorzaamheid is onderdeel van het overkoepelende thema *follower commitment* en heeft twee uiterste, namelijk gedragsgehoorzaamheid en affectieve toewijding (Houghton en Yoho, 2005). Affectieve toewijding (loyaliteit) duidt op een diepere en meer gewaardeerde relatie tussen medewerker en organisatie, waarbij de betrokkenheid en

identificatie van medewerkers met de organisatie meer centraal staat en daarin de mate van interesse in het welzijn van de organisatie (Meyer en Allen, 1991).

Participatief leiderschap kan leiden tot het gevoel dat medewerkers zich rechtvaardig behandeld voelen (Jung en Avolio, 2000), met respect en waardigheid (Bijlsma en Van de Bunt, 2003) en verhoogt daarnaast het vertrouwen in leiders (Bell en Mjoli, 2013).

Participatie geeft medewerkers de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op het besluitvormingsproces (Somech, 2005). Dit moedigt betrokkenheid en gehoorzaamheid aan, omdat medewerkers het gevoel hebben dat zij vertrouwd worden met informatie en dit leidt weer tot meer betrokkenheid en acceptatie (Fullan, 1997). In de literatuur is dan ook terug te vinden dat participatie leidt tot een verhoogde bereidheid om beslissingen uit te voeren (Bell en Mjoli, 2013), wat onderdeel is van gehoorzaamheid.

Wanneer we het concept participatief leiderschap meer loslaten en inzoomen op onderliggende eigenschappen, dan komen we in de literatuur verschillende voorspellers tegen voor gehoorzaamheid, zoals sociale inclusie en charisma. Sociale inclusie kan in algemene zin worden opgevat als de drang om ergens bij te horen en bij participatief leiderschap hebben we eerder gezien dat dit onder andere het groepsproces aanmoedigt en stimuleert. Individuen hebben een fundamentele behoefte om tot sociale groepen te behoren (Baumeister en Leary, 1995). Cremer en Van Knippenberg (2002) tonen een positief verband aan tussen sociale inclusie en gehoorzaamheid. Met andere woorden, individuen met een hoog gevoel van sociale inclusie kunnen meer gewicht geven aan het belang van collectieve doelen en daardoor het gevoel om te gehoorzamen met regels en procedures verhogen, en ook andere mensen uit de groep te helpen (Den Hartog et al. 2007). Door het groepsbelang aan te moedigen kunnen leiders het accent verschuiven van individuele belangen naar meer groepsbelangen en daardoor gehoorzaamheid in zijn algemeenheid vergroten (De Cremer en Van Vught, 1999).

Het onderzoek, uitgevoerd door De Cremer en Van Knippenberg (2002), laat zien dat zowel charisma als het "gevoel van het behoren bij een organisatie" (sociale inclusie) de gehoorzaamheid van medewerkers bevordert. Zij suggereren dat charismatische leiders het gevoel van het thuishoren in een organisatie en gehoord worden kunnen verhogen, wat weer gehoorzaamheid van medewerkers verhoogd. Echter, geven zij tevens aan dat de mediatie-effecten nog niet verder zijn bestudeerd buiten een gecontroleerde onderzoek setting.

Charismatische leiders stralen zelfvertrouwen uit en zijn in staat om individuen te inspireren om zich in te zetten voor het collectief en dus hun eigen belangen opzij te zetten (Bass, 1985). Den Hartog et al. (2007) tonen aan dat individuen meer geneigd zijn om te gehoorzamen met de regels van de organisatie als de leider meer charismatisch is. Ook hier blijkt dat de complexe interactie niet onderschat moet worden. Zo tonen zij aan dat charismatisch leiderschap een sterkere invloed heeft op gehoorzaamheid voor individuen die minder tot een groep behoren. De verklaring die zij bieden is dat individuen die minder tot een groep behoren ook minder geneigd zijn om regels op te volgen. Als gevolg hiervan heeft charismatisch leiderschap wel weer meer invloed op gehoorzaamheid, juist voor deze groep. De context waarin zij onderzoek hebben gedaan is een technische overheidsdivisie met complexe werkzaamheden.

Resumerend, er lijkt overtuigend bewijs te zijn dat participatief leiderschap leidt tot een verhoogde mate van gehoorzaamheid. Terug te vinden is dat participatie leidt tot een

verhoogde bereidheid om beslissingen uit te voeren (Bell en Mjoli, 2013). Ook hier moet echter, net zoals bij werkprestatie, de complexe relatie niet worden onderschat.

### ***Participatief leiderschap leidt tot een hogere perceived leadership effectiveness***

Leiderschapseffectiviteit refereert naar de mate waarin medewerkers hun leider als effectief inschatten (Kalshoven en Den Hartog, 2009). Leiderschapseffectiviteit is verbonden met sociale identiteit en de mate waarin de leider zich kan identificeren met de groep en vice versa (Cicero et al., 2010). De effectiviteit van een leider is afhankelijk van de mate waarin de leider gezien wordt als een representatief individu van de groep (sociale identiteit) en vergelijkbare werkopvattingen heeft (Hains, Hogg en Duck, 1997 in Cicero et al., 2010). Groep prototypische leiders genieten van meer vertrouwen om te acteren in het algemene belang van de groep, vanwege hun representativiteit en gedeelde sociale identiteit (e.g. Hains, Hogg en Duck, 1997; Hogg, Hains en Mason, 1998, geciteerd uit Cicero et al., 2010).

Pearce en Sims Jr. (2002) hebben aangetoond dat *shared leadership* (leiderschap waar macht in het besluitvormingsproces is gedeeld) een belangrijke voorspeller is voor teameffectiviteit. Hun resultaten tonen aan dat een bewust participatief besluitvormingsproces bijdraagt aan teameffectiviteit. De context waarin zij onderzoek hebben gedaan is in verandermanagementteams met een complexe taak (werkomgeving). In teamsituaties is een participatieve leiderschapsstijl belangrijk, omdat dit leidt tot zeer productieve teams en teamprestaties (Sagie et al., 2002) en dit brengt verschillende zienswijze van teamleden bij elkaar (Katzenbach en Smith, 1993). Beide wetenschappers delen de opvatting dat participatief leiderschap leidt tot een betere organisatieeffectiviteit en teameffectiviteit.

Het fenomeen van het betrekken van medewerkers is niet altijd verstandig vanuit het organisatieperspectief. Er zijn risico's in het betrekken van werknemers in het besluitvormingsproces. Zij kunnen deze positie misbruiken door hun eigen belang voorop te stellen en leiders en organisaties in verlegenheid te brengen (Hoogervorst et al., 2013). Het onderzoek van Hoogervorst et al. (2013) laat echter zien dat medewerkers die onderdeel uit willen maken, vaak ook het beste voor hebben met de organisatie. Zij zullen hun invloed dan ook niet inzetten om diezelfde organisatie schade te berokkenen. Het topmanagement moet zich echter wel verbinden aan participatieve betrokkenheid van medewerkers en dit werkelijk waarderen (Sagie en Koslowsky, 2000).

### **Resumerende verwachtingen en hypothesen**

Het effect van participatief leiderschap op werkprestatie, gehoorzaamheid en leiderschapseffectiviteit is in meerdere onderzoeken aangetoond. De verwachting is dat participatie van medewerkers leidt tot een verhoging van de alle voorgenoemde variabelen. Een belangrijke kanttekening is dat het effect niet geheel zuiver is en uitsluitend toe te schrijven is aan leiderschapsstijl. Er zijn meerdere interactie-effecten genoemd die de relatie beïnvloeden. Dit leidt tot de volgende hypothese:

*H1a) Participatief leiderschap leidt tot een hogere werkprestatie, gehoorzaamheid en leiderschapseffectiviteit.*

## **2.3 Directief leiderschap**

Directief leiderschap bestaat uit het bieden van taakgerichte kaders, het geven van opdrachten, het aanwijzen van doelen, nauwe supervisie en constante *follow up* (Manz en Sims, 1991; Muczyk en Reimann, 1987). De legitimiteit van deze vorm van leiderschap ligt gelegen in de positie van de leidinggevende en/of zijn legitieme (formele) macht (French en Raven,

1959). Hiërarchisch gezien staat hij boven de medewerker en deze macht gebruikt hij om medewerkers rollen en prestatie maatstaven op te leggen, een stijl die geen vertrouwen aanmoedigt (Pearce en Sims, 2002). Directieve leiders gebruiken de dialoog vaak om hun eigen ideeën en voorkeuren te "verkopen" (Larson, 1998).

Deze vorm van leiderschap heeft haar wortels in het *command and control* model, welke oorspronkelijk stamt uit de Tweede Wereldoorlog (Dynes, 1990) en de Theorie X management stijl (McGregor, 1960), met als basisaanname dat bij medewerkers motivatie ontbreekt om organisatiedoelstellingen te realiseren (McGregor, 1960). De relatie tussen medewerker en hun organisatie wordt in deze vorm vaak beschreven als een uitwisselingsrelatie (Cropanzano en Mitchel, 2005). Een dergelijke relatie kan verder geclassificeerd worden als sociaal of economisch. Sociale uitwisseling omvat onder meer informatie-uitwisseling en heeft daardoor ook een hoog niveau van vertrouwen tussen medewerkers en organisatie (Shore et al., 2009) en economische uitwisseling betreft over het algemeen een laag niveau van vertrouwen en kan meer opgevat worden als een *quid pro quo* relatie (Shore et al., 2009). Over het algemeen wordt in de literatuur directief en transactioneel leiderschap in relatie gebracht met economische uitwisseling (Chiaburu et al., 2010). Dit blijkt ook uit het onderzoek van Chiaburu et al. (2010) waarin directief leiderschap als positieve voorspeller wordt genoemd voor economische uitwisseling. Met andere woorden, directief leiderschap geeft medewerkers het gevoel dat zij worden ingezet om taken uit te voeren en dit leidt tot sterke economische ideologieën: *quid pro quo*.

Dit model heeft tevens een oorsprong in de militaire geschiedenis. In dit gemilitariseerd model wordt het besluitvormingsproces gecentraliseerd, om er zeker van te zijn dat middelen effectief en efficiënt ingezet worden (Alexander, 2008). In dit model is er een strikte scheiding tussen coördinatie en planning enerzijds en uitvoering door de veldeenheden anderzijds, en het doorgeven van operationele informatie aan hogere besluitvormingsgroepen (Groenendaal et al., 2013).

### **Het effect van directief leiderschap op job performance, compliance en perceived effectiveness**

#### ***Directief leiderschap leidt tot een hogere job performance***

Ook bij directief leiderschap is veel empirische bijstand te vinden over de positieve invloed van directief leiderschap op werknemersprestatie en houding (e.g. Hogan en Curphy, 1994; Murphy en Fiedler, 1992; Sagie, 1996 in Sagie en Koslowsky, 1999). Zo blijkt uit onderzoek dat het vastleggen van duidelijke regels in werkzaamheden (directief) en het aanmoedigen van nieuwe ideeën (participatief) beide bijdragen aan hoge prestaties (Katzenbach en Smith, 1993). Deze studie is verricht onder leraren. Ook een studie gedaan door Somech (2006) laat zien dat zowel participatief als directief leiderschap positief verband houdt met prestatie, specifiek bij leraren in dit onderzoek. De verklaring die zij bieden is dat een directieve stijl in een ambigu omgeving (in casu, onderwijsdomein) juist zorgt voor duidelijke richtlijnen en daardoor prestatie wordt gefaciliteerd in tegenstelling tot beperken, onder andere door gedrag in bepaalde omstandigheden te standaardiseren en individuele verschillen zo veel als mogelijk te minimaliseren.

In een andere studie is ook geen verschil gevonden tussen teams werkende met een participatieve of directieve leidinggevende (Kahai et al., 1997). De studie is verricht in de technische sector onder technisch personeel. Kahai et al. (1997) bieden als mogelijke

verklaring hiervoor dat het onderzoek is gedaan in heterogene teams, waar deelnemers voldoende kennis en een weerwoord konden bieden richting een directieve leider.

Leiderschap theoretici hebben verder gesuggereerd dat de taakomgeving, de mate waarin een omgeving gestructureerd of ongestructureerd is, van invloed moet zijn op de keuze van een leiderschapsstijl (Houghton en Yoho, 2005). Een gestructureerde omgeving is een omgeving met weinig onzekerheid, relatief eenvoudige processen, met minimale discretionaire bevoegdheden. Een ongestructureerde omgeving is in hoge mate onzeker en met ruime discretionaire bevoegdheden. Een directieve stijl is het meest toepasselijk in niet-gestructureerde omgevingen en wordt in een simpele routinematige omgeving juist gezien als onnodig, doelloos en zelfs irritant (Houghton en Yoho, 2005). Uit de literatuur blijkt dat leiders geneigd zijn meer input te krijgen van medewerkers als er sprake is van een technische oplossingsrichting of wanneer participatie van individuen noodzakelijk is (Vroom en Jago, 1995). Men is over het algemeen directief als voldoende informatie beschikbaar is om een besluit te nemen of wanneer er sprake is van een conflict in het team (Vroom en Jago, 1995).

Een belangrijke kanttekening is dat medewerkers zich in dit model zien als "ingehuurde handen" van de organisatie, presteren conform vastgestelde taakomschrijvingen en zien hun werkzaamheden als een economische transactie (Graen en Uhl Bien, 1995). Hieruit maken we op dat medewerkers wel presteren, maar dat dit niet intrinsiek gemotiveerd is en meer gezien wordt als een wederzijdse transactie. Indirect hieraan gelinkt is de studie en aanname van Houghton et al. (2005), waarin hij stelt dat een directieve (of transactionele) aanpak veelal geschikt en effectief is wanneer het ontwikkelingspotentieel van medewerkers laag is. Dit kan men opvatten als weinig intellectuele werkzaamheden. Met andere woorden, wanneer er weinig intellectuele werkzaamheden nodig zijn en er geen ontwikkelingsperspectief op lange termijn te verwachten is, is dit een goede aanstuuringsvorm.

### ***Directief leiderschap leidt tot een hogere compliance***

Er is veel geschreven over de machtsbasis van leiders en de gehoorzaamheid van medewerkers en specifiek voor directieve leiderschapsstijlen. Studies zijn terug te vinden uit de tweede helft van de 20e eeuw over dit thema, bijvoorbeeld Weber (2012) en zijn theorie van sociale en economische organisatie. Ook in de militaire literatuur is gehoorzaamheid een belangrijk punt van aandacht. Het gehoorzamen van strikte discipline is een traditionele roloppvatting voor militaire leiders in zowel gevechtssituaties als niet gevechtssituaties (Yukl en van Fleet, 1982). Zo ver zelfs, dat de overleving van de eenheid en het succesvol uitvoeren van de missie absolute gehoorzaamheid behoeft van de meerdere, ook als deze richting niet als even logisch wordt ervaren door soldaten (Yukl en van Fleet, 1982).

Studies gedaan over French en Raven's 5 vormen van macht hebben onder andere onderzocht welke machtsvormen bijdragen aan de effectiviteit van leiders en medewerkers (Rahim, 1989). De consensus in deze studies is dat medewerkers dwingende macht zien als een zwakke basis voor gehoorzaamheid. Beloning en legitimiteit werden als belangrijk ondervonden door medewerkers, echter is er geen duidelijke relatie tussen gehoorzaamheid en prestatie. Wel is een duidelijk positief significant verband tussen legitieme macht en gehoorzaamheid: naarmate de legitieme machtsbasis van de leider toeneemt, neemt ook de gehoorzaamheid van ondergeschikten toe (Rahim, 1989).

Er is onderscheid te maken tussen de persoonlijke machtsbasis, bijvoorbeeld expert en referent enerzijds en anderzijds legitieme macht, zoals een hiërarchische verhouding. Beide vormen leiden tot gehoorzaamheid, echter legitieme macht uitoefenen leidt tot een kleine



vermindering in de tevredenheid (*satisfaction*) van medewerkers (Rahim, 1989). De literatuur geeft aan dat legitieme, expert en referent machtsbasis over het algemeen leidt tot een hogere gehoorzaamheid onder ondergeschikten (Rahim, 1989).

Over het algemeen wordt gesteld dat directieve en transactionele leiderschapsstijlen leiden tot meer *behavioural compliance* en transformationeel leiderschap meer leidt tot affectieve commitment (e.g. Manz en Sims, 2001). Een studie gedaan door Rahim en Afza (1993) onder accounting professionals vond een positieve correlatie tussen legitieme macht en gehoorzaamheid (.48). We verwachten dat directieve aansturing leidt tot een hogere gehoorzaamheid, echter kunnen geen verwachte uitspraken doen over de mate van intrinsieke motivatie.

### ***Directief leiderschap leidt tot een lagere perceived effectiveness***

Eerder hebben we gesteld dat effectiviteit refereert naar de mate waarin medewerkers hun leider als effectief inschatten (Kalshoven en Den Hartog, 2009), en dat dit afhankelijk is van de mate van sociale verbondenheid en identificatie met de groep (Cicero et al., 2010). Kijken we naar directief leiderschap, dan is aangetoond dat directief leiderschap een negatief effect heeft op teameffectiviteit (Pearce en Sims Jr., 2002). De context waarin Pearce en Sims Jr. onderzoek hebben gedaan is in verandermanagementteams met een complexe taak (werkomgeving). Verondersteld kan worden dat deze redenering in lijn is met eerdere constatering over directief leiderschap in relatie tot werkprestatie. Eerder is geconstateerd dat medewerkers zichzelf zien als "ingehuurde handen" (Graen en Uhl Bien, 1995) en dat deze stijl van leidinggeven in een simpele routinematige omgeving juist gezien als onnodig, doelloos en zelfs irritant (Houghton en Yoho, 2005). We argumenteren dat er sprake is van een discrepantie tussen de leider en groep met betrekking tot sociale verbondenheid en identificatie. Dit kan betekenen dat medewerkers zichzelf alsnog hoog zien presteren (werkprestatie), maar dat de opvattingen over de leider en daarmee de sturing als ineffectief (teameffectiviteit) wordt gezien. In het licht van globalisatie en de opkomende kenniseconomie wordt gesuggereerd dat directieve (en dus hiërarchie) niet meer geaccepteerd wordt door medewerkers die competent, onafhankelijk en intellectueel zijn (Jayasingam et al., 2007). We verwachten dan ook dat directief leiderschap ineffectief wordt ervaren door medewerkers in kennisorganisaties.

### **Resumerende verwachtingen en hypotheses**

In de literatuur wordt gesproken over een positief verband tussen directief leiderschap en werktevredenheid en werkprestatie. Ook wordt een positief verband aangetoond tussen directief leiderschap en gehoorzaamheid en juist een negatief effect op effectiviteit. Wel is duidelijk dat meerdere factoren invloed uitoefenen op deze relatie. Dit leidt tot de volgende hypothese:

*H2a) Directief leiderschap leidt tot een hogere werkprestatie, gehoorzaamheid en een lagere leiderschapseffectiviteit.*

## **2.4 Leiderschap in crisismoments**

De literatuur over crisismanagement is conflicterend op het gebied van crisisrespons perspectieven (Drabek en McEntire, 2003; Trainor, 2005). Men zou verwachten dat er veel onderzoek gedaan is naar leiderschap in crisissituaties, helaas is het onderzoeksgebied nog erg beperkt (Hannah et al., 2009).

### **Participatieve aansturing niet in alle omstandigheden effectief**

Het is voor te stellen dat participatieve besluitvorming niet altijd tot het gewenste resultaat leidt. Onder bepaalde omstandigheden kunnen groepen met een participatieve leider ingehaald worden door groepen met een directieve leider. Een denkbare situatie is wanneer directieve leiders de beste informatiepositie hebben en alle alternatieven al in beeld hebben (Larson, 1998). Vroom (1995) argumenteert dat autocratische besluitvorming haalbaar is wanneer leiders over voldoende informatie beschikken om een kwalitatief juiste beslissing te nemen. Een belangrijke beperking is, zoals we eerder hebben gesteld, dat een crisis vaak gepaard gaat met onzekerheid en de noodzaak om snel te handelen. Soms moet direct actie ondernomen worden of is er simpelweg niet meer informatie beschikbaar. Daarnaast kan het betrekken van vele actoren ook de voortgang belemmeren. Zo was de omvang van de orkaan Katrina zo groot, dat dit leidde tot onvoldoende besef hoeveel partijen er daadwerkelijk betrokken waren bij de hulpverlening en wat voor capaciteiten deze ter beschikking hadden (Moynihan, 2009).

### **Directe aansturing in bijzondere omstandigheden**

Om effectief te zijn in acuut dreigende crisissituaties is een directe vorm van aansturing het meest effectief (Hannah et al., 2009). Een centrale directieve aansturing is terug te vinden in organisaties die frequent geconfronteerd worden met zogenaamde urgente situaties, denk hierbij aan militaire-, politie- en hulpverleningsorganisaties. In moeilijke omstandigheden verlangen mensen meer én staan meer open voor iemand die een duidelijke richting biedt en duiding kan geven (Den Hartog et al., 2007). In de militaire setting is dit duidelijk, vanwege de dynamiek en onzekerheid. Medewerkers zijn afhankelijk van de leider voor duidelijke richting en rolopvatting hierin is van belang, omdat medewerkers niet over de nodige ervaring en vaardigheden beschikken om hier succesvol richting in te geven (Yukl, 1981).

### **Situationele urgentie**

Een belangrijk kernelement is de situationele urgentie. Een directieve aanpak lijkt veel geschikter en effectiever in situaties met een hoge urgentie (Houghton en Yoho, 2005; Manz en Sims, 2001). In crisissituaties is er onvoldoende tijd om zelf-leiderschapstijlen toe te passen en bijvoorbeeld tijdens een evacuatie van een brandend gebouw of in een militaire situatie zijn specifieke, directieve taakgerichte instructies nodig (Houghton en Yoho, 2005). Hoewel dit in lijn met verwachtingen zou zijn, blijkt de wetenschap toch genuanceerder.

### **Beperkingen van directieve aansturing in crisissituaties**

Ook hier zijn belangrijke beperkingen te noemen. Allereerst wordt in de literatuur, veelal onderzoek naar publieke organisaties (voornamelijk instituties als brandweer, politie, ambulance en defensie) en gesproken over een onmogelijke directieve aansturing. De situatie is namelijk zo dynamisch en urgent dat beslissingen op verschillende plaatsen en direct genomen moeten worden. Dit kan alleen door operationele leiders die voldoende mandaat hebben om acties te ondernemen die zij noodzakelijk achten (Flin, 1996). Onderzoek uit de vorige eeuw liet zien dat hiërarchische aansturing van veldeenheden in de eerste uren van grootschalige incidenten ineffectief was (Quarantelli, 1988; Dynes, 1994), omdat teveel tijd verloren ging aan afstemming en coördinatie en te weinig effort werd daadwerkelijk gestoken in de hulpverlening. Vooral het proces van besluitvorming door alle hiërarchische lagen neemt teveel tijd in beslag en was niet realistisch (Quarantelli, 1988; Dynes, 1994; Flin, 1996). De context hierin is bepaling gevend, namelijk allen organisaties die direct en snel moeten handelen.

Een tweede argument is dat crisismanagers enkel formele autoriteit hebben over de eigen eenheden en middelen en niet die van andere hulpverleningsorganisaties (Groenendaal et al.,

2013). Leonard en Howitt (2010) geven aan dat centrale aansturing noodzakelijk is voor de aanpak van overkoepelende conflicten die ontstaan en gezamenlijk opgelost dienen te worden. Als de noodzaak overweldigend duidelijk is voor een centrale aansturing, bijvoorbeeld tijdens oorlogssituaties, zullen actoren in het crisisnetwerk gemotiveerd zijn om de beslissingsmacht af te staan en middelen te delen (Boin en 't Hart, 2003). Uit onderzoek van Rosenthal (1994) blijkt dat de gecentraliseerde besluitvorming begrepen en geaccepteerd wordt door het merendeel van de stakeholders gedurende een crisis, omdat dit een tijdelijk karakter heeft. In het licht van de urgente dreiging en snelle respons, begrijpen actoren dat niet iedereen geconsulteerd kan worden. Maar als leiders deze macht misbruiken, door bijvoorbeeld naar de crisis de gecentraliseerde besluitvorming te gebruiken om "normaal" beleid door te drukken, dan kan de weerstand erg sterk zijn (Rosenthal, 1994).

### **Consensus: effectief leiderschap in crisissituaties is situationeel afhankelijk**

Waar consensus over is bereikt, is dat leiderschap in crisissituaties niet alleen afhankelijk is van het individu (leider), maar in sterke mate afhankelijk is van de situatie en dat iedere dreigende situatie een andere is (Herschkovic et al., 2016; Hannah et al., 2009). Zo stellen Hannah et al. (2009) dat een set unieke factoren leiderschap op een dusdanige wijze beïnvloedt, zoals wanneer en waar, de mate van extremiteit, de context, de periode voor, tijdens en na. Leiders moeten begrijpen in welke situatie men beland is en continue medewerkers motiveren en hen te herinneren aan het gezamenlijk doel (Hannah et al., 2009). Een directieve aanpak is dan ook niet onder alle omstandigheden effectief en in de literatuur wordt gesproken over de opkomst van charismatisch leiderschap of *sacrificial* leiderschap (Halverson et al., 2004) en dit wordt kort behandeld in het onderstaand kader.

### **De effecten van beide leiderschapstijlen op job performance, compliance en perceived effectiveness**

#### ***Prestatie***

Participatie verhoogt over het algemeen de toewijding en werktevredenheid van medewerkers en dit leidt in organisatieveranderingen, tot een hoger niveau van acceptatie en effectiviteit (Sagie en Koslowsky, 1994, 1996). In crisissituaties is een belangrijk dilemma de mate van informatiedeling met medewerkers. Gedeelde informatievoorziening en daardoor medewerkers het algemeen plaatje bieden kan helpen in de omgang met stress, echter kan ook leiden tot frustratie door de toenemende mentale belasting. In het onderzoek van Herschkovich et al. (2016) in medische noodsituaties, wordt aangegeven dat informatiedeling in de meeste gevallen beter is, maar dat het noodzakelijk is om continue de afweging te maken welke groepen en individuen dit zijn. In lijn met deze verwachting, veronderstellen we dat participatie in crisissituaties leidt tot een hogere werkprestatie. Wel argumenteren we dat de situationele omgeving hierin mede bepalend is, bijvoorbeeld wanneer er sprake is van een direct levensbedreigende situatie.

Kijken we naar directieve aansturing, dan kan gesteld worden dat over het algemeen de prestatie van medewerkers toeneemt bij een directieve aansturing in crisissituaties (Kugihara et al., 1982). Leiders die veel aandacht besteden aan planning en instructies voor uitvoerende medewerkers, elementen uit de path-goal theorie, zijn veel succesvoller in crisissituaties (Kugihara et al., 1982). Op deze relatie hebben een aantal factoren invloed. Allereerst hebben we gesteld dat crisissituaties gepaard gaan met dynamische omgevingen. Leiders hebben hierin een cruciale rol in het kader van betekenisgeving. Hoe minder medewerkers in staat zijn om betekenis te geven aan de crisis, hoe hoger de kans is dat de situatie uit de hand loopt (Weick, 1988). Dit biedt een mogelijke verklaring waarom directieve vormen van leiderschap

onder stressvolle situaties mogelijk effectiever zijn, onder andere vanwege de duidelijke lijnen en instructies voor volgers (Schriesheim en Murphy, 1976).

Een tweede factor is de beïnvloeding van prestatie door vertrouwen in de leider. In gevechtssituaties door soldaten wordt deze beïnvloed wordt door hun vertrouwen in hun meerdere, bijvoorbeeld hun vaardigheid, verwachting en belangen (Sweeney et al., 2009). Als leiderschap tijdens niet crisissituaties al slecht is, dan is deze nog slechter tijdens crisissituaties (Quarantelli, 1988).

Een derde factor is de fysieke afstand en het risico dat leider en medewerkers lopen. Hannah et al. (2009) stellen in hun onderzoeksframework naar leiderschap voor dat de prestatie van zowel leider als medewerker sterk afhankelijk kan zijn van de fysieke afstand en het te lopen risico. Het risico wordt opgevat als leiders die hetzelfde risico lopen (e.g. arrestatieteams, waarbij teamleider het pand tevens betreedt) of leiders die op afstand de operatie aansturing (e.g. opdrachten geven vanuit commandoruimte). Samenvattend kunnen we stellen dat beide vormen van leiderschap leiden tot een hogere werkprestatie in noodsituaties, echter verwachten we een sterker verband aan te treffen bij de directieve vorm van aansturing.

### ***Gehoorzaamheid***

Ook hier geldt dat participatie organisatie toewijding en werktevredenheid verhoogt en dit leidt tijdens organisatieveranderingen tot hogere niveaus van acceptatie en effectiviteit onder medewerkers (Sagie en Koslowsky, 1994, 1996). Wanneer het belangrijk is dat medewerkers beslissingen accepteren zijn leiders minder participatief als de kans op conflict aanneembaar is (Vroom en Jago, 2007).

Kijken we naar crisissituaties, dan is de gehoorzaamheid en dus de acceptatie van een directieve stijl meer geaccepteerd, dan in niet crisissituaties. In een niet crisissituatie hebben we eerder gesteld dat collaboratieve strategieën, zoals participatief, effectiever zijn. Bass (2008) suggereert dat tijdens noodsituaties medewerkers worden getriggerd en daardoor accepteren dat er een vorm van centrale en directe aansturing plaats vindt. Groepen in een crisissituatie zijn meer geneigd om beïnvloed te worden (kaders te ontvangen) door een directieve leider, maar ook niet-succesvolle leiders worden sneller aan de kant gezet in crisissituaties (Hamblin, 1958). Ook Bass (2008) stelt dat medewerkers eerder bereid zijn om directieve beslissingen in urgente situaties te accepteren, ook als deze niet doordacht zijn. Hierbij is van belang dat het gezamenlijk doel duidelijk moet zijn, bijvoorbeeld beperken van de gevolgen van een noodsituatie. Dit blijkt ook uit een studie van Wright's (1946). Uit zijn onderzoek blijkt dat vliegtuigbemanningen beter reageren op een dreiging als er een gezamenlijk doel en een gezamenlijke dreiging is.

Ook hier worden factoren benoemd die invloed uitoefenen op deze relatie. Zo is de sociale verbondenheid tussen leider en medewerker van belang en dit vertaalt zich in een hogere cohesie en vertrouwensband, beide van cruciaal belang in een crisissituatie (Sweeney et al., 2009). Aansluitend hierop laat onderzoek zien dat vertrouwen een onlosmakelijk component is van autoriteit in crisissituaties, autoriteit alleen is onvoldoende (Moynihan, 2009). In dit soort situaties is men gevoeliger om leiders met een directieve aansturing te volgen, als deze wordt gezien als competent, zelfverzekerd en geconcentreerd (Yukl, 2006). We weten dat wanneer medewerkers zich goed kunnen identificeren met de leider, zij meer bereid zijn om de leider te ondersteunen in zijn visie en doelen (Shamir et al., 1993). Dit raakt een ander leiderschapstype, namelijk transformationeel (zie onderstaand kader).

## ***Effectiviteit***

Er is veel onderzoek gedaan naar de effectiviteit van leiderschapsstijlen in bijzondere omstandigheden en tegelijkertijd ontbreekt het aan eenduidigheid. Mulder en zijn collega's hebben aangetoond dat leiders die tijdens extreme omstandigheden een directieve en doortastende stijl toepassen, effectiever zijn (Mulder en Stemerding, 1963; Mulder et al., 1971). Onderzoek gedaan door Gladstein en Reilly (1985) laat zien dat men tijdens buitengewone omstandigheden of een dreiging hiervan kijken naar leiders voor centrale en directieve aansturing.

Alhoewel in buitengewone omstandigheden leiders een meer directieve stijl hanteren (Dynes, 1983; Perrow, 1984) is meer onderzoek nodig of een gedeelde vorm van leiderschap effectief is en onder welke omstandigheden (Gronn, 2002). Iedere dreiging is een andere en behoeft vermoedelijk ook een andere vorm van respons en leiderschap (Hannah et al., 2009). Wanneer bijvoorbeeld sprake is van een bedreiging op psychologisch/persoonlijk gebied is een faciliterende vorm van leiderschap wellicht effectiever om de gevolgen hiervan te verdragen (Moxley en Pulley, 2004). In het licht van een meer urgente fysieke vorm van dreiging (e.g. brand) is een meer agressieve en doelgerichter vorm noodzakelijk (Gray, 1959). Er is onvoldoende onderzoek gedaan naar al deze facetten (Hannah et al., 2009).

Dit blijkt ook uit onderzoek van Avolio en Luthans (2006), waarin zij suggereren dat vele eigenschappen die als effectief worden ervaren in crisisleiderschap overeenkomen met transactioneel- (doelgericht), transformationeel- en authentiek leiderschap. Naast directief leiderschap komt in de literatuur stelselmatig terug dat *self-sacrificial* leiderschap effectief is in crisissituaties, maar juist niet in niet-crisissituaties, omdat dit als onnodig wordt gezien en daardoor achterdochtig (e.g. Choi en Mai-Dalton, 1998). Deze conflicterende onderzoeksresultaten kunnen het resultaat zijn van onderzoeken in verschillende condities en bijzondere omstandigheden en Hannah et al. (2009) beroepen ook op meer onderzoek om de relaties uiteen te rafelen.

## **Resumerende verwachtingen en hypothesen**

Over het algemeen kan gesteld worden dat de prestatie van medewerkers toeneemt bij een directieve aansturing in crisissituaties. Ook kunnen we stellen dat participatie leidt tot verhoogde toewijding en werktevredenheid, en dit leidt in organisatieveranderingen (in casu crisis), tot een hoger niveau van acceptatie en effectiviteit (Sagie en Koslowsky, 1994, 1996). We hebben drie factoren gevonden die invloed uitoefenen op deze relatie, de omgeving, het vertrouwen in de leider en de fysieke afstand en risico.

Kijkende naar gehoorzaamheid, dan is overtuigend bewijs beschikbaar over de directieve stijl en gehoorzaamheid, zeker als er gezamenlijke urgentie is. Factoren van invloed zijn de sociale verbondenheid, vertrouwen en identificatie met de leider. Voor participatief onderzoek is minder overtuigend bewijs te vinden. Men is minder participatief wanneer de kans op conflict aanneembaar is.

Tot slot, aangetoond is dat leiders tijdens bijzondere omstandigheden een directieve en doortastende stijl toepassen, effectiever zijn (Mulder en Stemerding, 1963; Mulder et al., 1971). Ook hier is voor participatief onderzoek minder overtuigend bewijs aanwezig. Van belang hierbij is dat Hannah et al. (2009) argumenteren dat iedere dreiging een andere is en ook wellicht een andere vorm van respons en leiderschap behoeft. Dit leidt tot de volgende hypothesen.

*H3a) Participatief leiderschap heeft een positieve relatie met een hogere werkprestatie, gehoorzaamheid en leiderschapseffectiviteit, maar alleen als er sprake is van een crisis.*

*H4a) Directief leiderschap heeft een positieve relatie met een hogere werkprestatie, gehoorzaamheid en leiderschapseffectiviteit, maar alleen als er sprake is van een crisis.*

#### **Transformationeel en empowering leiderschap**

*Alhoewel dit onderzoek zich slechts richt op twee vormen van leiderschap, is het de moeite waard om aan te geven dat meerdere vormen van leiderschap terug komen in de literatuur die toepasbaar lijken in crisisomstandigheden. In meerdere artikelen worden ook andere vormen van leiderschap besproken, zoals: network governance model, transformationeel en self-sacrificing leiderschap.*

#### **Transformationeel leiderschap**

*Medewerkers zijn geneigd te kijken naar directieve leiders voor opdrachten en instructies, naar transactionele leiders voor beloningen en naar transformatieve leiders voor inspiratie (Houghton en Yoho, 2005). Een studie door Stewart (2006) laat een positief effect zien tussen de leiderschapsstijlen transformationeel en empowering leiderschap en teamprestaties. Bass (1985, 1997) definieert transformationeel leiderschap als een leider die zich inzet om het eigen belang van medewerkers te overstijgen voor het groter geheel. Zij kijken dan ook meer naar de groep, de organisatie of de maatschappij. Effectieve transformatieve leiders bezitten sterke communicatie vaardigheden, benadrukken collectieve identiteit en tonen voorbeeldig gedrag (Shamir, Zakay, Breinin, & Popper, 1998). Een element van kritiek hierin is het gebruiken van geïdealiseerde invloed, ofwel charisma, om een team te bemoedigen eigen belang te overstijgen en te redeneren vanuit het collectieve belang (Bass, 1999). De overlap hierin met het participatief leiderschap is het betrekken van anderen en het optreden van de leider om men zover te krijgen. Het verschil met participatief leiderschap is dat bij transformationeel leiderschap charisma wordt gebruikt en bij participatief de inbreng van anderen. De rol van een transformatieve leider is om alle actoren bij elkaar te brengen en te verbinden met het groter geheel (visie) en de behoefte van het geheel (Lester en Krejci, 2007).*

#### **Empowering leiderschap**

*Ook empowering leiderschap vertoont overlap met participatief leiderschap. Manz en Sims (2001) geven aan de dat het primaire doel van empowering leiderschap is om macht en verantwoordelijkheid van de leider door te schuiven naar de medewerkers. Dit wordt primair gerealiseerd door zelfmanagement van individuen en groepen te versterken.*

#### **Sacrificing leiderschap**

*Leader self-sacrifice wordt gedefinieerd als het stopzetten of uitstellen van het individueel belang, het weigeren van bepaalde privileges en het nemen van persoonlijke risico's, danwel het accepteren van bepaalde mislukkingen (Choi en Mai-Dalton, 1998). Dergelijke leiders zetten het belang van de organisatie voor het eigen belang en proberen de complexiteit van de organisatie eenvoudig te vertalen naar werknemers en hen te mobiliseren de uitdaging aan te gaan (Van Tulder, 2010). Een studie verricht door Hoogervorst et al. (2013) laat zien dat self-sacrifice leaders betrokken zijn en aandacht hebben voor welzijn van de groep, en hier ook naar acteren.*

#### **Waarom relevant?**

*Er zit een belangrijk verschil tussen de twee vormen transformationeel- en empowering leiderschap. Transformationeel richt zich meer op de charismatische leider die de visie en weg toont en bij empowering leiderschap wordt meer gericht op het eigenaarschap en commitment van het team dat juist haar eigen visie nastreeft. De kern van beide leiderschapsstijlen komen ook terug in de leiderschapsstijlen van deze studie, namelijk het betrekken van individuen in het proces.*

## 3. Onderzoeksmethodiek

### 3.1 Methode

**Participanten en ontwerp.** De data is gecollecteerd van een sample van medewerkers en vrijwilligers van de *non profit* organisatie het Rode Kruis. Dit betreft de medewerkers en vrijwilligers actief in de Noodhulp in Nederland. Van de in totaal 136 geretourneerde vragenlijsten zijn er 52 onvolledig ingevuld en deze zijn uitgesloten van de studie. Dit brengt het totaal op 84 respondenten, waarvan 56% man en 44% vrouw zijn (32%). De *response rate* bij de beroepskrachten is 63,8%. De *response rate* bij de vrijwilligers is niet zuiver te berekenen, aangezien het verzoek tot medewerking uitgezet is via een online platform, waarvan het bereik onbekend is. De verhouding van respondenten tussen beroepskrachten en vrijwilligers is respectievelijk 41,7% en 39,3%. De leeftijd van de respondenten varieert van 24 tot en met 70 (*Mage*= 42,80 *SD*= 13,57). De participatie is vrijwillig geweest en de vragenlijsten zijn anoniem ingevuld. Tabel 1 geeft de demografische kenmerken weer van de respondenten.

Leeftijd	<i>Mage</i> = 42,80 <i>SD</i> = 13,57
Geslacht	Man: 56% Vrouw: 44%
Opleidingsniveau	Basisonderwijs 3,6% MBO 14,3% HAVO/VWO 6,0% HBO 57,1% WO 19,0%
Positie	Beroepskracht 41,7% Vrijwilligers 39,3 % Anders 19,0%
Werkjaren	< 5 jaar 39,3% 5-10 jaar 41,7% > 10 jaar 19,0%

Tabel 1: demografische gegevens.

**Procedure.** De vragenlijst is uitgezet onder beroepskrachten van het Rode Kruis en aansturende vrijwilligers in de vereniging. Aangezien de onderzoeker zelf werkzaam is binnen de organisatie is volledige toegang mogelijk geweest tot de respondenten. Een testvragenlijst is voorgelegd aan een tweetal directe collega's en een *assistant professor*<sup>3</sup> van de Rotterdam School of Management. De vragenlijst is vervolgens geprogrammeerd middels Thesistools.com en deze is op 6 april 2016 per e-mail verspreid onder de beroepskrachten en aansturende vrijwilligers van het Rode Kruis. Ook is het verzoek uitgezet via het online communicatieplatform Yammer<sup>4</sup>. Er waren twee versies van de vragenlijst, waarbij de verspreiding willekeurig plaats vond. Het verschil in de vragenlijst betrof dat respondenten werden gevraagd om terug te denken aan een crisis of niet crisissituatie. Vervolgens werd er gevraagd om vanuit deze context na te denken over het gedrag van de leidinggevende, waarbij directief-, participatief leiderschap *performance*, *compliance* en *effectiveness* werd gemeten.

<sup>3</sup> Dr. Niek Hoogervorst, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam School of Management, Department of Business-Society Management.

<sup>4</sup> Yammer is een online communicatiemiddel, waar vrijwilligers met elkaar kunnen communiceren.

Op 13 april waren er 122 geretourneerde vragenlijsten binnen en op diezelfde dag is een herinnering verstuurd. Dit leidde 136 aantal reacties voor de sluitingsdatum van 1 mei. Uiteindelijk zijn alle respondenten bedankt.

## 3.2 Meetinstrumenten

### Onafhankelijke variabelen

*Participatief leiderschap* meet in welke mate een leider de participatieve leiderschapselementen vertoont. Hierbij is gebruik gemaakt van het werk van [Arnold et al. \(2000\)](#). Zij hebben de *Empowering Leadership Questionnaire* (ELQ) ontwikkeld, welke 550 keer wordt geciteerd. Van de ELQ wordt voor dit onderzoek de schaal *Participative Decision-Making* gebruikt en deze wordt gemeten aan de hand van zes items. Voorbeelditems zijn, “mijn supervisor bemoedigt teamgenoten aan om hun ideeën en suggesties te delen” en “mijn supervisor gebruikt de ideeën van het team om besluiten te nemen die ons raken”. De betrouwbaarheid van alpha is 0.72. De respondenten hebben een 5 punts Likert schaal ingevuld, variërend van zeer oneens (1) tot zeer mee eens (5). In de survey is het type leiderschapsstijl niet genoemd, omdat verwacht kan worden dat respondenten een negatieve connotatie hebben bij de directieve vorm van leiderschap.

*Directief leiderschap* meet de mate van de directieve leiderschapselementen in een leider. Hierbij is gebruik gemaakt van het werk van [Litwin en Stringer \(1968\)](#). Deze schaal is later aangescherpt door de wereldwijde consultancy organisatie Hay Group. Directief leiderschap is gemeten middels zeven items. Voorbeelditems zijn, “mijn supervisor verwacht dat teamgenoten zijn/haar instructies nauwkeurig volgt”, “mijn supervisor maakt de meeste beslissingen voor teamgenoten zelf” en “mijn supervisor houdt teamgenoten nauwlettend in de gaten”. De betrouwbaarheid van alpha is 0.82. De respondenten hebben een 5 punts Likert schaal ingevuld, variërend van zeer oneens (1) tot zeer mee eens (5).

### Afhankelijke variabelen

*Compliance with supervisor* meet de volgzzaamheid/gehoorzaamheid van een leider. Hierbij is gebruik gemaakt van de *Compliance With Supervisor's Wishes* (CWSW) schaal van [Rahim \(1989\)](#) en dit wordt gemeten aan de hand van 10 items. Voorbeelden van de sample items zijn, “ik voerde de opdrachten van mijn leidinggevende uit”, “ik deed wat mijn leidinggevende vroeg” en “mijn voorkeur was om deze werkprocedures te volgen”. De betrouwbaarheid van alpha is 0.77. De respondenten hebben een 5 punts Likert schaal ingevuld, variërend van zeer oneens (1) tot zeer mee eens (5).

*Perceived leader effectiveness* meet de effectiviteit van de leidinggevende in de ogen van de medewerker. Hierbij is gebruik gemaakt van het werk van [Hains, Hogg and Duck \(1997\)](#) en van [Knippenberg](#) en van [Knippenberg \(2005\)](#). De effectiviteit wordt gemeten aan de hand van vier items. De sample items zijn, “mijn leidinggevende was zeer effectief als leider”, “mijn leidinggevende was een goede leider”, “mijn leidinggevende beïnvloedde mijn commitment aan de organisatie effectief”, en “over het algemeen zaten mijn leidinggevende en ik op dezelfde lijn (level of agreement)”. De betrouwbaarheid van alpha is 0.85. De respondenten hebben een 5 punts Likert schaal ingevuld, variërend van zeer oneens (1) tot zeer mee eens (5).

*Job performance* meet voornamelijk de kwaliteit van prestatie en de productiviteit. Hierbij is gebruik gemaakt van het werk van [Yousef \(2000\)](#). Werkprestatie is gemeten aan de hand van vier items. De sample items zijn, “hoe beoordeel je de kwaliteit van jouw functioneren (*performance*)”, “hoe beoordeel je jouw productiviteit”, “hoe beoordeel je het functioneren



van gelijkgestemde collega's in vergelijking tot jezelf die het zelfde werk verrichten" en "hoe beoordeel je jouw eigen functioneren in vergelijking tot gelijkgestemde collega's". De eerste twee items beoordelen de kwaliteit van prestatie en productiviteit van het individu zelf en de overige twee items beoordelen deze in relatie tot gelijkgestemden. De betrouwbaarheid van alpha is 0.83. De respondenten hebben een 7 punts Likert schaal ingevuld, variërend van zeer laag (1) tot zeer hoog (5).

### **Vertaling van de vragenlijst**

De originele vragenlijsten zijn vertaald van het Engels naar het Nederlands. Twee individuen hebben de vertaling bekeken en ingeschat als acceptabel. Er is geen tweede vertaling verricht (weer naar het Engels en terug). Dit is wel gebruikelijk, kijkende naar wetenschappelijk onderzoek. Omwille tijd en middelen en het doel van dit onderzoek is besloten om dit niet te doen.

## 4. Resultaten

Een lineaire regressie is uitgevoerd middels SPSS 13.0 en de gemiddeldes (M), de standaard deviaties (SD) en intercorrelaties (r) zijn berekend (tabel 2). Op basis van deze tabel constateren we meerdere correlaties (samenhang tussen twee variabelen). We hebben de controlevariabele niet meegenomen, omdat dit geen significant effect lijkt te hebben op de variabelen.

Tabel 2: Means, standard deviations en intercorrelations van participatiefleiderschap, directiefleiderschap, perceived effectiveness, compliance en job performance.

	M	SD	Crisis	1	2	3	4	5
Crisis	-	-	1					
X Par Lead	3.31	.61	.20	1				
X Dir Lead	3.09	.70	.06	.07	1			
Y Perc Eff	3.55	.85	.22*	.65**	.05	1		
Y Compl	3.20	.49	.62	.31**	.70**	.27*	1	
Y Job Perf	5.27	.96	.27*	.50**	.37**	.38**	.53**	1

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

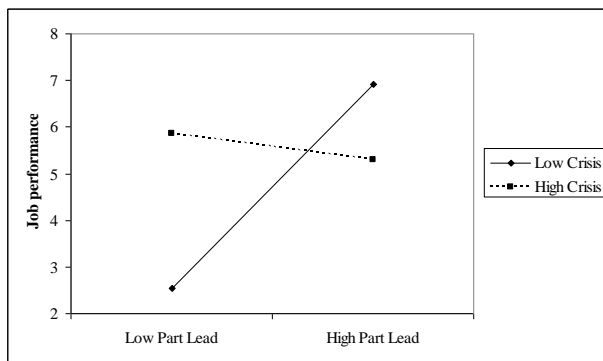
\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Om de causaliteit (de beïnvloeding van de afhankelijke variabele door de onafhankelijke variabele) tussen de verschillende variabelen vast te stellen, is een regressie analyse uitgevoerd op de drie afhankelijke variabelen. De resultaten worden weergegeven in onderstaande tabellen 3, 4 en 5.

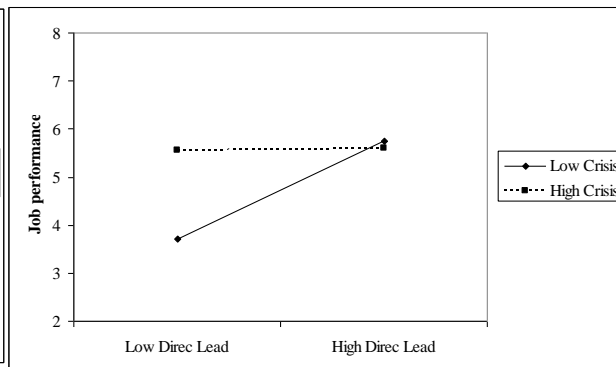
Wanneer we kijken naar het effect op werkprestatie, dan zien we meerdere significante effecten (tabel 3). De resultaten laten een significante relatie zien tussen zowel participatief- als directief leiderschap op werkprestatie (stap 1). Wel zien we een sterker verband bij een participatieve stijl, ten opzichte van directief ( $b = .70, p < 0,001$  en  $b = .46, p < 0,001$ ). Stap 2 geeft weer dat er een significante interactie effect is tussen participatief en directief en crisis op werkprestatie, respectievelijk  $b = -1.24, p < 0,001$  en  $b = -.50, p < 0,045$  ( $R^2 .712$ ). Figuur 2 geeft een visuele weergave van het interactie effect. Werkprestatie neemt toe bij een participatieve stijl en enigszins af bij een crisissituatie. Bij een directieve stijl neemt de werkprestatie zeer licht toe bij een crisissituatie, van 5.549 naar 5.591 (figuur 2). Dit effect is verassend en kan worden geïnterpreteerd als directief leiderschap heeft alleen effect voor geen crisis.

Tabel 3: Results of hierarchical regression analysis for job performance.

Variabelen	Stap 1	Stap 2
Crisis	.317	.422
Part Lead	.703**	.957**
Direct Lead	.455**	.522**
C x PL		-1.238**
C x DL		-.501*
$R^2$ change	.390	.117
F change	17.069	9.238
$R^2$ adjusted	.367	.475
F Total	17.069	16.046
df	3; 80	5; 78



Figuur 2: interactie tussen participatiefleiderschap en job performance.



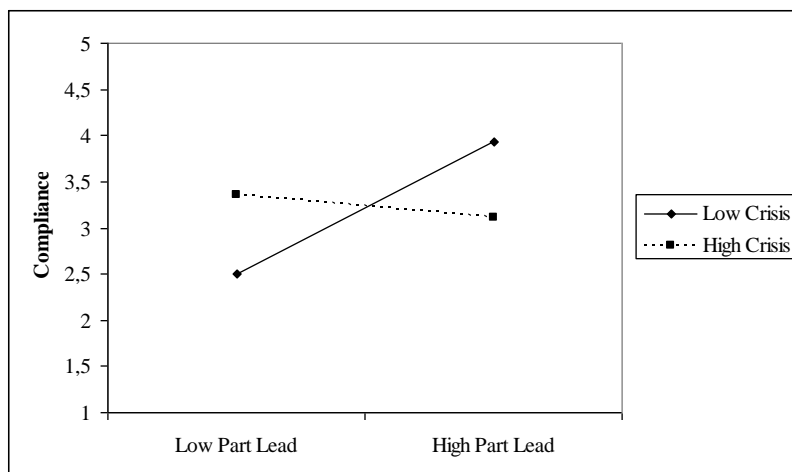
Figuur 2: interactie tussen directiefleiderschap en job performance.

De resultaten laten een significant positieve relatie zien van participatief- en directief leiderschap op gehoorzaamheid. Stap 1 geeft de relatie weer tussen de leiderschapsstijl en gehoorzaamheid. Deze neemt toe bij zowel participatief als directief, respectievelijk  $b = .21, p < 0.001$  en  $b = .47, p < 0.001$ . Dit betekent dat er een sterkere relatie bestaat tussen directief en gehoorzaamheid.

Stap 2 geeft weer dat er een significante interactie is tussen participatief leiderschap en crisissituatie op gehoorzaamheid ( $b = -.42, p < 0.004$ ). Bij de directieve leiderschapsstijl is geen significante interactie. Figuur 2 geeft een visuele weergave van het interactie effect. In een niet crisissituatie neemt gehoorzaamheid toe bij en in een crisissituatie neemt deze af.

Tabel 3: Results of hierarchical regression analysis for compliance.

Variabelen	Stap 1	Stap 2
Crisis	-.028	.007
Part Lead	.21**	.30**
Direct Lead	.47**	.50**
C x PL		-.42*
C x DL		-.18
R <sup>2</sup> change	.55	.05
F change	32.32	5.22
R <sup>2</sup> adjusted	.53	.58
F <sup>Total</sup>	32.32	23.53
df	3; 80	5; 78



Figuur 2: interactie tussen participatiefleiderschap en compliance.

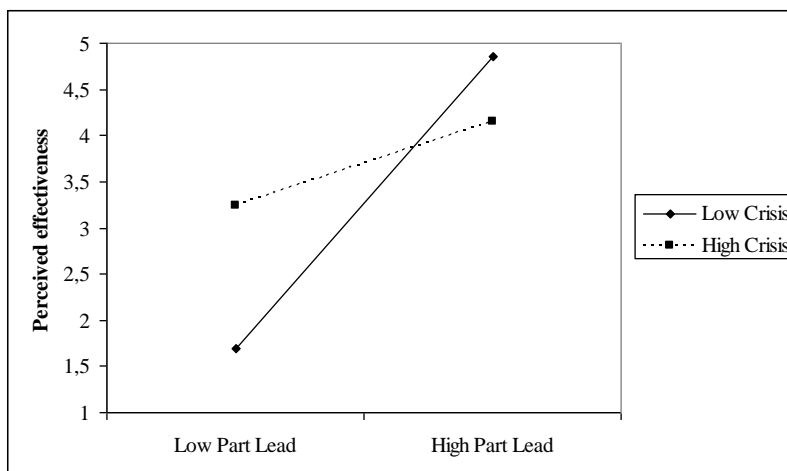
Kijken we naar de (beleefde) effectiviteit, dan zien we een significante positieve relatie tussen participatief leiderschap op effectiviteit  $b = .88, p < 0,001$  (stap 1). Dit duidt op een zeer sterk verband.

De analyses tonen een significant interactie effect tussen een participatieve leiderschapsstijl en crisis op effectiviteit ( $b = -.57, p < 0,05$ ). Bij de directieve leiderschapsstijl is geen significant interactie gevonden. Figuur 3 geeft een overzicht van het visuele effect.

In niet crisissituaties leidt participatief leiderschap tot een hogere beleving van effectiviteit onder medewerkers. In tijden van crisis neemt de beleving van effectiviteit tevens toe bij een participatieve leiderschapsstijl.

Tabel 4: Results of hierarchical regression analysis for perceived effectiveness..

Variabelen	Stap 1	Stap 2
Crisis	-.168	.209
Part Lead	.882**	1.017
Direct Lead	.009	-.017
C x PL		-.568*
C x DL		-.043
R <sup>2</sup> change	.435	.028
F change	20.56	2.07
R <sup>2</sup> adjusted	.414	.429
F <sup>Total</sup>	20.562	13.450
df	3; 80	5; 78



Figuur 3: Interactie tussen participatief leiderschap en perceived effectiveness.

### Resumerende conclusies op basis van onderzoeksresultaten

In dit onderzoek zijn vier hypothesen geformuleerd en op basis van de onderzoeksresultaten kan het volgende worden geconcludeerd.

*H1a) Participatief leiderschap leidt tot een hogere werkprestatie, gehoorzaamheid en leiderschapseffectiviteit.*

De onderzoeksresultaten laten zien dat participatief leiderschap leidt tot een **hogere** werkprestatie, een **hogere** gehoorzaamheid en een zeer **hogere** effectiviteit. Deze hypothese wordt aangenomen.

*H2a) Directieve leiderschap leidt tot een hogere werkprestatie, gehoorzaamheid en een lagere leiderschapseffectiviteit*

De onderzoeksresultaten laten zien dat directief leiderschap leidt tot een **hogere** werkprestatie en een **hogere** gehoorzaamheid. Met betrekking tot effectiviteit is **geen** significant verband gevonden. Deze hypothese kan slechts ten dele worden aangenomen.

*H3a) Participatief leiderschap heeft een positieve relatie met een hogere werkprestatie, gehoorzaamheid en leiderschapseffectiviteit, maar alleen als er sprake is van een crisis.*

De onderzoeksresultaten laten zien dat participatief leiderschap in een crisissituatie leidt tot een **lagere** werkprestatie, een **lagere** gehoorzaamheid en een **hogere** effectiviteit. Deze hypothese wordt verworpen.

*H4a) Directief leiderschap heeft een positieve relatie met een hogere werkprestatie, gehoorzaamheid en leiderschapseffectiviteit, maar alleen als er sprake is van een crisis.*

De onderzoeksresultaten laten zien dat directief leiderschap leidt tot een (minimale) **hogere** werkprestatie. Met betrekking tot de gehoorzaamheid en effectiviteit is **geen** significant verband gevonden. Deze hypothese wordt grotendeels verworpen.

## 5. Algemene discussie

### *Prestatie*

Eerder onderzoek liet zien dat zowel participatief (e.g. Sagie en Koslowsky, 1994, 1996, 2000; Ferlie, Lynn en Pollit, 2005; Somech, 2006) als directief leiderschap (e.g. Hogan en Curpy, 1994; Murphy en Fiedler, 1992; Sagie, 1996) leidt tot een hogere werkprestatie. Daarnaast toont de literatuur consequent aan dat andere factoren invloed uitoefenen op deze relatie. In dit onderzoek wordt bijvoorbeeld gerefereerd naar de complexiteit van de taakomgeving (Somech, 2006), de werktevredenheid (Sagie en Koslowsky, 1994), de (nationale) cultuur (Youssef, 2000) en het vertrouwen in de leider (e.g. Sagie en Koslowsky, 2000; Sashkin, 1976; Bell en Mjoli, 2013) als factoren van invloed.

De onderzoeksresultaten van dit onderzoek tonen, in lijn met de verwachtingen aan, dat beide stijlen leiden tot een hogere prestatie. Wel zien we dat de relatie sterker is bij een participatieve stijl. Een mogelijke verklaring is dat in een participatieve stijl de betrokkenheid van medewerkers ook invloed uitoefent op andere factoren, dan uitsluitend werkprestatie. Voorstelbaar is dat participatie bijdraagt aan het vertrouwen in de leider en bijdraagt aan de werktevredenheid. Medewerkers die onderdeel uit willen maken van de organisatie, hebben vaak ook het beste voor de organisatie (Hoogervorst et al., 2013). Op basis van de beperking van dit onderzoek kan echter niet gezegd worden of deze motivatie intrinsiek gemotiveerd is of anderszins.

Kijkende naar directief leiderschap, dan biedt de kennisorganisatie een mogelijke verklaring op het gevonden effect. Eerder is gesteld dat de complexiteit van de taakomgeving invloed kan uitoefenen (Somech, 2006) op de relatie leiderschap en prestatie, en uit onderzoek blijkt dat onder technisch personeel geen verschil is tussen participatief en directief (Kahai et al., 1997). Alhoewel het Rode Kruis in de basis geen technische organisatie is, kan dit een gedeeltelijke verklaring bieden. Het Rode Kruis is een kennisorganisatie, waar tevens gesproken kan worden van een open- en poldercultuur. De aanname die we hierin maken is dat respondenten de beleving hebben over voldoende inspraakmogelijkheden te beschikken en voldoende weerwoord kunnen bieden aan hun leidinggevende.

In crisissituaties kwam in de literatuur naar voren dat een directieve stijl sterk past bij een acute dreiging (Kugihara et al., 1982) en dat de prestatie van medewerkers in crisissituaties toeneemt met een directieve aansturing (Kugihara et al., 1982). Kijken we naar de resultaten van dit onderzoek, dan zien we dat de werkprestatie in beide stijlen beïnvloed wordt door een crisis. Bij een participatieve stijl neemt de prestatie juist, tegen de verwachtingen, af. Een mogelijke verklaring is dat medewerkers zoeken naar richting van de leider. Kijken we naar de directieve stijl, dan zien we dat werkprestatie zeer lichtelijk toeneemt van 5.549 naar 5.591 (zie figuur 5), bijna verwaarloosbaar. In lijn met beschikbare literatuur, zou een sterk verband de verwachting zijn. In dit onderzoek is literatuur onder de aandacht gebracht waaruit blijkt dat leiders die meer aandacht besteden aan instructies aan medewerkers succesvoller zijn (Kugihara et al., 1982), vertrouwen in de vaardigheden van de leider (Sweeney et al., 1976) en de fysieke afstand en het te lopen risico (Hannah et al., 2009). Mogelijk biedt de fysieke afstand en het te lopen risico van uitvoerend personeel in relatie tot leiderschapsfunctionarissen een verklaring. Leiderschapsfunctionarissen bij het Rode Kruis lopen niet hetzelfde risico als uitvoerende medewerkers. Dit blijkt tevens uit evaluaties tijdens de vluchtelingeninzetten, waarin leidinggevend en op afstand opdrachten geven die voor hulpverleners ter plaatse niet altijd als even logisch worden opgevat. Een voorbeeld is de het

wachten op concrete opdrachten van het Centraal Orgaan Opvang asielzoekers (COA), terwijl de noodzaak volgens hen al duidelijk was.

### ***Gehoorzaamheid***

Gehoorzaamheid valt onder het overkoepelende thema *follower commitment* en heeft twee uiterste, namelijk gedragsgehoorzaamheid en loyaliteit (Houghton en Yoho, 2005). Uit de literatuur blijkt dat participatief leiderschap leidt tot het gevoel dat medewerkers zich rechtvaardig behandeld voelen (Jung en Avolio, 2000), met respect en waardigheid (Bijlsma en Van de Bunt, 2003) en verhoogt daarnaast het vertrouwen in leiders (Bell en Mjoli, 2013). Participatie geeft medewerkers de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op het besluitvormingsproces (Somech, 2005). Dit moedigt betrokkenheid en gehoorzaamheid aan, omdat medewerkers vertrouwd kunnen worden met informatie en dit leidt weer tot meer betrokkenheid en acceptatie (Fullan, 1997). Ook weten we dat individuen een fundamentele behoefte hebben om tot sociale groepen horen en dat participatief leiderschap sociale inclusie aanmoedigt en stimuleert (Baumeister en Leary, 1995). De onderzoeksresultaten tonen aan dat participatief leiderschap leidt tot een hogere gehoorzaamheid en is daarmee ook in de lijn de verwachtingen.

De effectiviteit van een directieve aansturing is afhankelijk van de machtsbasis en in de literatuur is consensus dat dwingende macht als zwakke basis wordt ervaren, terwijl beloning en legitimiteit als sterke basis (Rahim, 1989). Legitieme- en expertmacht dragen beide bij aan gehoorzaamheid, echter leidt legitieme macht tot een kleine reductie in de tevredenheid van medewerkers (Rahim, 1989). Dit blijkt ook uit de onderzoeksresultaten, waarbij gehoorzaamheid toe neemt bij zowel een participatieve als directieve stijl. Wel is een sterker verband gevonden tussen directief leiderschap en gehoorzaamheid. Dit duidt erop dat leiders die een sterke directieve stijl toepassen over het algemeen meer gehoorzame medewerkers krijgen. Aanknopingspunt voor verder onderzoek het effect op de tevredenheid.

In crisissituaties hebben we eerder gezien dat medewerkers op zoek zijn naar een leider die richting biedt en betekenis geeft aan de noodsituatie (Brown en White, 2009). Ook is gesteld dat medewerkers eerder bereid zijn om directieve beslissingen in urgente situaties te accepteren, ook als deze niet doordacht zijn (Bass, 2008). Uit de onderzoeksresultaten is geen significante relatie gevonden tussen de directieve stijl en gehoorzaamheid. Wel is een significante interactie gevonden tussen gehoorzaamheid in een crisissituatie en een participatieve stijl. Deze neemt namelijk af. Een verklaring hiervoor kan gevonden worden in de bijzondere rol die leiders spelen in noodsituaties. In bijzondere omstandigheden kijkt iedereen naar top en liggen zijn acties onder een vergrootglas (Madera en Smith, 2009). Er wordt gekeken naar de betekenis gevende rol van leiders die spanning beperken (Yukl en Howell, 1999; Foldy et al., 2008). De mogelijkheid om betekenis te geven en de situatie terug te brengen naar hanteerbare uitdagingen zijn kritieke interventies die nodig zijn vanuit een leider (Herschkovich et al., 2016). We argumenteren dat participatieve stijlen in de warme fase niet altijd effectief zijn en in enkele situaties directe sturing nodig is om medewerkers richting te geven.

### ***Effectiviteit***

Leiderschapseffectiviteit refereert naar de mate waarin medewerkers hun leider als effectief inschatten (Kalshoven en Den Hartog, 2009). Uit de literatuur blijkt dat sociale identiteit van de groep (Cicero et al., 2010), vergelijkbare standaarden en werkopvattingen (Hains, Hogg en Duck, 1997) van invloed zijn. Gedeelde besluitvorming is derhalve een belangrijke voorspeller is voor teameffectiviteit, namelijk dat dit bijdraagt (Pearce en Sims Jr, 2002).

De onderzoeksresultaten tonen aan dat participatief leiderschap een zeer sterk effect heeft op effectiviteit ( $b = .88, p < 0,001$ ). Dit is volledig in lijn met de verwachtingen, aangezien bewust *shared leadership* bijdraagt aan een hogere teameffectiviteit (Pearce en Sims Jr., 2002). Zeker in teamsituaties is een participatieve stijl zeer productief (Sagie et al., 2002), omdat dit verschillende zienswijzen bij elkaar brengt (Katzenbach en Smith, 1993). Dit zeer sterk gevonden verband kan mogelijk worden verklaard door het complex speelveld, waarin het Rode Kruis zich bevindt, met vele interne en externe actoren. Intern bestaat het Rode Kruis uit een beroepsorganisatie en een vereniging, die vergeleken kan worden als een overheidsorganisatie met een ambtenaren- en een politieke organisatie. Vanwege deze verschillende invalshoeken kan een participatieve stijl als onmisbaar worden gezien om complexe vraagstukken op te lossen.

Anders dan de andere positieve hypothesen, geeft literatuur juist aan dat een directieve stijl leidt tot een lagere teameffectiviteit (Pearce en Sims Jr., 2002). Daarnaast is eerder aangegeven dat medewerkers zich onder deze stijl vaak zien als “ingehuurde handen” (Graen en Uhl Bien, 1995). Bij de directieve leiderschapsstijl is helaas geen significant interactie gevonden. Om deze reden is het waardevol om dit mee te nemen in vervolgonderzoek.

In een crisissituatie, blijkt uit de literatuur, dat een directe en doortastende stijl effectiever is (Mulder en Stemerding, 1963; Mulder et al., 1971). In buitengewone omstandigheden of een dreiging hiervan kijken medewerkers naar leiders voor centrale en directieve aansturing (Gladstein en Reilly, 1985). Dit beeld wordt genuanceerd door Hannah et al. (2009), die aangeven dat iedere dreiging een andere is en behoeft daarom ook een andere vorm van leiderschap en respons. Kijken we naar de onderzoeksresultaten, dan zien we een significant interactie effect in de participatieve leiderschapsstijl. In tijden van crisis neemt de beleving van effectiviteit toe bij een participatieve leiderschapsstijl. Dit is tegenstrijdig met de besproken literatuur. We vermoeden dat in een kennisorganisatie, zoals het Rode Kruis participatie, consultatie en wellicht inspraak bij een noodsituatie toch als vanzelfsprekend wordt ervaren. De mate van urgentie draagt hier wellicht aan bij. Bij een organisatie als het Rode Kruis is niet direct sprake van een levensbedreigende situatie, zoals op een operatiekamer of in een gevecht situatie. Het is mogelijk dat medewerkers ruimte ervaren tijdens een noodsituatie om de dialoog aan te gaan.

### **Theoretische implicaties**

De studie heeft gekeken naar de effectiviteit van leiderschapsstijlen en in hoeverre dit afhankelijk is van een crisissituatie. Met deze studie hebben we getracht een bijdrage te leveren aan de effectiviteit van de participatieve- en directieve leiderschapsstijl en in het bijzonder in een maatschappelijke organisatie, zoals het Rode Kruis. De resultaten van dit onderzoek tonen een aantal bijzonderheden zien.

Allereerst concluderen we dat participatief leiderschap leidt tot hogere werkprestaties, gehoorzaamheid en effectiviteit. Dit is in lijn met de literatuur en daarbij kan aangenomen worden dat een organisatie, zoals het Rode Kruis geen uitzondering daarin is. Met deze studie voegen we toe aan de robuustheid van dit bewijs. Ook dragen de onderzoeksresultaten met betrekking tot directief leiderschap bij aan de literatuur. De gevonden prestatie en gehoorzaamheid effecten zijn in lijn met de literatuur. Een interessant aanknopingspunt voor vervolgonderzoek is specifiek de validatie en verklaring van het sterk verband tussen participatief en prestatie, waarbij wij suggereren dat de participatieve stijl ook invloed heeft op het vertrouwen in de leider (deze vraagt immers om input) en de toenemende



werktevredenheid. We vermoeden dat dit invloed heeft op de intrinsieke motivatie van medewerkers en dat dit bijdraagt aan het gevonden sterk verband.

Een tweede belangrijke theoretische implicatie is de afname van prestatie tijdens noodsituaties, bij een participatieve stijl, omdat dit tegen de verwachting in is. Een mogelijke verklaring is dat medewerkers in deze context zoeken naar richting van de leider. Kijken we naar de directieve stijl, dan zien we dat bij werkprestatie er bijna geen verschil is tussen crisis en geen crisis. Kijkende naar de beschikbare literatuur, dan zou een sterk verband in de lijn van de verwachting zijn. Op dit punt stellen wij vervolgonderzoek voor, waarbij specifiek het vertrouwen in de leider en de fysieke afstand van het te lopen risico meegenomen wordt in het onderzoeksdoel met beide stijlen. We suggereren dat de fysieke afstand en het te lopen risico van uitvoerend personeel in relatie tot leiderschapsfunctionarissen verklarend is voor de effectiviteit.

Ten derde, de literatuur verwacht een lagere teameffectiviteit bij een directieve stijl. Bij de directieve leiderschapsstijl is helaas geen significant interactie gevonden. Dit is teleurstellend, omdat juist uit de literatuur blijkt dat medewerkers zichzelf zien als "ingehuurde handen" (Graen en Uhl Bien, 1995) en het interessant zou zijn om de validiteit van deze stelling, zeker in maatschappelijke organisaties, te testen. De aanname zou zijn dat directieve kaders niet altijd als wenselijk worden gezien in niet crisissituaties. Om deze reden is het waardevol om dit mee te nemen in vervolgonderzoek.

Ten vierde, kijken we naar de onderzoeksresultaten, dan zien we dat in tijden van crisis de beleving van effectiviteit toeneemt bij een participatieve leiderschapsstijl. Dit is tegenstrijdig met de besproken literatuur en ook bijzonder omdat de werkprestatie en gehoorzaamheid juist afneemt. Het lijkt erop dat een participatieve stijl in deze context (vluchtelingen crisis) niet effectief is. De mate van urgentie draagt hier wellicht aan bij. We stellen vervolgonderzoek voor met verschillende vormen van crises. In deze studie is respondenten gevraagd de vluchtelingen crisis als uitgangspunt te nemen. Deze crisis heeft een lange doorlooptijd gehad (< 6 maanden), waarbij behoefte inventarisatie van de vluchtelingen en continuïteit bieden vooral het knelpunt is geweest. Het is goed voor te stellen dat andere crisis om andere leiderschapsstijlen vraagt.

## **Praktische implicaties**

Er zijn meerdere belangrijke praktische implicaties volgend uit dit onderzoek, net name op het gebied van participatief leiderschap. De onderzoeksresultaten tonen een positief verband aan tussen participatief leiderschap en werkprestatie, gehoorzaamheid en effectiviteit. Dit laat zien hoe organisaties kunnen profiteren van participatief leiderschap en daarmee lijkt het een goede kandidaat te incorporeren in leiderschapsprogramma's van organisaties. Eerder is gesteld dat leiders vertrouwen dienen op te bouwen in de voorbereidings- en preparatiefase, om optimaal te genieten van vertrouwen in de crisissituatie. Ook is gesteld dat gedeelde besluitvorming en informatiedeling bijdraagt aan gehoorzaamheid. Voorgesteld wordt om de participatief stijl toe te passen in het opstellen van beleid en de voorbereiding van de organisatie op crisissituaties. Kanttekening hierbij is dat in grote hulpverleningsorganisaties, zoals het Rode Kruis, het aantal relevante actoren eindeloos kan zijn, waardoor de slagvaardigheid weer afneemt. Stakeholdersanalyses, waarin na wordt gegaan welke actoren betrokken, beslissingsbevoegd en meegenomen dienen te worden, kunnen hier een antwoord in bieden.

Het gebrek aan gevonden verbanden in crisissituaties maakt het lastig om de resultaten om te zetten naar praktische implicaties voor organisaties. Wel blijkt uit de onderzoeksresultaten dat participatief leiderschap in een crisissituatie leidt tot een lagere werkprestatie, een lagere gehoorzaamheid en een hogere effectiviteit. Hiermee wordt de suggestie getrokken dat participatief leiderschap in deze context ineffectief is. Het verdient de aanbeveling om te onderzoeken in hoeverre de vluchtelingen crisis representatief is voor het aantal crises waar het Rode Kruis voor in actie moet komen. Het is voor te stellen dat medewerkers in een dergelijk complex speelveld op zoek zijn naar directe kaders om te opereren, ook zodat de waarom vraag niet aan alle actoren opnieuw uitgelegd dient te worden. Zeker in hulpverleningsorganisaties, waar geen duidelijke hiërarchische aansturing zichtbaar is (in tegenstelling tot politie- en militaire organisaties) kunnen politieke afwegingen tegenstrijdig werken op de uitvoeringsorganisatie. Dit was ook zichtbaar tijdens de vluchtelingen crisis, waar niet alleen sprake is van een humanitaire noodsituatie, maar waar ook politieke motieven een sterke grondslag had. Intern waren niet alle medewerkers overtuigd dat de Nederlandse samenleving zich hier voor moest inzetten en duidelijke hiërarchische kaders/aansturing zou hier wellicht een bijdrage in kunnen spelen.

### **Limitaties en vervolgonderzoek**

Iedere studie heeft beperkingen en sterke kanten. Een belangrijke sterkte uit deze studie is het gebruik van eerder gevalideerde vragenlijsten. Een tweede belangrijke sterkte is de mate van bereikbaarheid van de respondenten. Aangezien de onderzoeker zelf werkzaam is bij de organisatie, was er geen beperking van toegang tot de onderzoekspopulatie. De beperkingen van dit onderzoek kunnen voornamelijk gezocht worden in de onderzoeksmethodiek.

Allereerst zijn de respondenten afkomstig uit één organisatie en dit betekent dat andere invloeden, beschreven in literatuur, niet uitgesloten kunnen worden. Cultuur in de organisatie en vertrouwen in leidinggevend zijn voorbeelden hiervan. Dit maakt de resultaten contextafhankelijk en we moeten voorzichtig zijn als het gaat om het generaliseren van onze onderzoeksresultaten. Dit opent ook mogelijkheden voor vervolgonderzoek, namelijk het valideren van de onderzoeksresultaten in andere contexten en organisaties en geeft een beter begrip over de variabelen elkaar beïnvloeden en in welke context. Vertrouwen in leidinggevend in het bijzonder, vanwege het maatschappelijk doel van het Rode Kruis, namelijk hulpverlenen in noodsituaties. Interessant aanknopingspunt is bijvoorbeeld de gedragsgehoorzaamheid en de mate van betrokkenheid van leidinggevende en identificatie van medewerkers.

Ten tweede, is de crisiscontext van dit onderzoek niet omvattend en in de interpretatie van de onderzoeksresultaten dient hier zorgvuldig mee worden om te gaan. In de manipulatie wordt gesproken over de vluchtelingen crisis. Aangeven dient te worden dat dit een beladen begrip is binnen de Rode Kruis organisatie en medewerkers een voorstelling kunnen hebben, alvorens zij de vragenlijst hebben gezien en invullen. Dit biedt een mogelijke verklaring waarom de participatieve resultaten tegenstrijdig zijn met de theoretische verwachtingen. Wanneer bijvoorbeeld sprake is van een bedreiging op psychologisch/persoonlijk gebied is een faciliterende vorm van leiderschap wellicht effectiever om de gevolgen hiervan te verdragen (Moxley en Pulley, 2004).

Ten derde, het aantal respondenten beperkt in grote mate de generaliseerbaarheid en betrouwbaarheid. 52 enquêtes waren slechts gedeeltelijk ingevuld en deze zijn uitgesloten van het onderzoek. We vermoeden dat dit te maken heeft gehad met het ontbreken van een tijdsbalk onderin de enquête, welke aangeeft waar de respondent in de enquête bevindt.

Ten vierde, de beschreven effecten in onze literatuurreview is beperkt en is niet allesomvattend. Er is een grote hoeveelheid literatuur beschikbaar over de verschillende leiderschapstypen en de vermeende effecten, echter vanwege beperkte tijd kan niet worden beweerd dat dit onderzoek allesomvattend is.

# Literatuurlijst

- Acar, A.Z. (2012) 'Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry.' *Procedia - Social and Behavioural Science*, 58, 217-226.
- Agranoff, R. & McGuire, M. (2001) 'Big questions in public network management research.' *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11, 29–326.
- Alexander, D. (2008) 'Emergency command systems and major earthquake disasters.' *Journal of Seismology and Earthquake Engineering*, 10(3), 138–146.
- Arad, S. & Drasgow, F. (1994) 'Empowered work groups: conceptual framework and empirical assessment of empowerment processes and outcomes in organisations.' Paper presented at the Annual Meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychologist, Nashville, TN.
- Arnold, J.A. et al. (2000) 'The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leaders behaviours.' *Journal of Organizational Behaviour*, 21(3), 249-269.
- Ashkanasy, N.M. & Tse, B. (2000) Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. In Ashkanasy, N.M. & Härtel, C.E. (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory and practice*, 221–235. Westport, CT: Quorum Books/Greenwood Publishing Group, Inc.
- Avolio, B.J. & Luthans, F. (2006) *High impact leader: Moments matter in authentic leadership development*. New York: McGraw-Hill.
- Bass, B.M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990) *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1999) 'Two decades of research and development in transformational leadership.' *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B.M. (2008) *Bass' handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1993) Transformational leadership: A response to critiques. In Chemers, M. & Ayman, R. (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, 49–80. San Diego, CA: Academic Press, Inc.
- Baumeister, R. & Leary, M.R. (1995) 'The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation.' *Psychological bulletin*, 117, 497-529.
- Bell, C. & Mjoli, T. (2013) 'The effects of participative leadership on organisational commitment: comparing its effects on two gender groups among bank clerks.' *African Journal of business management*, 8(12), 452-459.
- Boin, A. & 't Hart, P. (2003) 'Public leadership in times of crisis: mission impossible?' *Public administration review*, 63(5), 544-553.
- Boin, A. & 't Hart, P. (2010) 'Organising for effective emergency management: lessons from research.' *Australian Journal of Public Administration*, 69(4), 357–371.
- Brown, J.A.E. & White, B.J. (2009) 'Modelling desired behaviours: do leaders need new technology?' *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 126-138.
- Bijlsma, K.M. & Van de Bunt, G.G. (2003) 'Antecedents of trust in managers: a 'bottom up' approach.' *Personnel Review*, 32(5), 638-664.

- Carrel, L.F. (2000) 'Training civil servants for crisis management.' *Journal of contingencies and crisis management*, 8(4), 192-196.
- Chiaburu, D.S., Diaz, I. & Pitts, V.E. (2010) 'Social and economic exchanges with the organisation: do leader behaviours matter?' *Leadership and Organisation Development Journal*, 32(5), 442-461.
- Choi, Y. & Mai-Dalton, R.R. (1998) 'On the leadership function of self-sacrifice.' *Leadership Quarterly*, 9(4), 475-501.
- Coyle-Shapiro, J.A.M. & Shore, L.M. (2007) 'The employee-organization relationship: where do we go from here?' *Human Resource Management Review*, 17(2), 166-79.
- Daniel, K & Bailey, A. (1999) 'Strategy development processes and participation in decision making: predictors and role stressor and job satisfaction.' *Journal of Applied management studies*, 8(1), 27-42.
- De Cremer, D. & Van Knippenberg, D. (2002) 'How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness.' *Journal of applied psychology*, 87(5), 858-866.
- De Cremer, D. & Van Vught, M. (1999) 'Social identification effects in social dilemma's: a transformation of motives.' *European Journal of Social Psychology*, 29, 871-893.
- Den Hartog, D.N., De Hoogh, A.H.B. & Keegan, A.E. (2007) 'The interactive effects of belongingness and charisma on helping and compliance.' *Journal of applied psychology*, 92(4), 1131-1139.
- Drabek, T.E. & McEntire, D.A. (2003) 'Emergent phenomena and the sociology of disaster: lessons, trends and opportunities from the search literature.' *Disaster Prevention and Management*, 12, 97-112.
- Dynes, R.R. (1983) 'Problems in emergency planning.' *Energy*, 8, 653-660.
- Dynes, R.R. (1990) *Community emergency planning: false assumptions and inappropriate analogies*. Delaware: Disaster Research Centre.
- Dynes, R.R. (1994) 'Community emergency planning: false assumptions and inappropriate analogies.' *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 12(2), 141-158.
- Ferlie, E., Lynn Jr., L.E. & Pollitt, C. (2005) *The Oxford handbook of public management*. Oxford: Oxford University Press.
- Fincham, R. & Rhodes, P. (5th ed.) (2005) *Principles of organisation behaviour*. New York: Oxford University Press.
- Flin, R. (1996). *Sitting in the Hot Seat: Leaders and Teams for Critical Incident Management*. Chichester West Sussex: John Wiley & Sons.
- Foldy, E.G., Goldman, L. & Ospina, S. (2008). 'Sense giving and the role of cognitive shifts in the work of leadership.' *The leadership Quarterly*, 19, 514-529.
- French Jr., J.R.P. & Raven, B.H. (1959). The bases of social power. In Cartwright, D. et al., *Studies in social power*. Ann Arbor: Institute for Social Research, 150-167.
- Fullan, M.G. (1997). *Change forces*. London: Falmer Press.
- Gladstein, D.L. & Reilly, N.R. (1985). 'Group decision-making under threat: The tycoon game.' *Academy of management Journal*, 28, 613-627.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). 'Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level, multi-domain perspective.' *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-47.
- Gray, J.G. (1959). *The warriors: Reflection on men in battle*. New York: Hartcourt Brace.

- Groenendaal, J., Helsloot, I. & Scholtens, A. (2013). 'A critical examination of the assumptions regarding centralized coordination in large-scale-emergency situations.' *Homeland Security & Emergency Management*, 10(1), 113-135.
- Gronn, P. (2002). 'Distributed leadership as a unit of analysis.' *The Leadership Quarterly*, 13, 423-451.
- Hains, S.C., Hogg, M.A. & Duck, J.M. (1997). 'Self-categorization and leadership: effects of group prototypicality and leaders' stereotypicality.' *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1087-1100.
- Halverson, S.K. et al. (2014) 'Charismatic leadership in crisis situations. A laboratory investigation of stress and crisis.' *Small Group Research*, 35(5), 495-514.
- Hamblin, C.L. (1958). 'Questions.' *The Australian Journal of Philosophy*, 36(3), 159-168.
- Hannah, S.T., Uhl-Bien, M., Avolio, B.J. & Cavarretta, F.L. (2009). 'A framework for examining leadership in extreme contexts.' *The leadership Quarterly*, 20, 897-919.
- Hart, P., Rosenthal, U. & Kouzmin, A. (1993). 'Crisis decision-making: the centralization theses revisited.' *Administration and society*, 63(5), 12-41.
- Herschkovich, O., Gilad, D., Zimlichman, E. & Kreiss, Y. (2016). 'Effective medical leadership in times of emergency: a perspective.' *The Journal of Prehospital, Trauma and Emergency*, 2(4), 1-5.
- Hogan, R. & Curphy, G.J. (1994) 'What we know about leadership. Effectiveness and personality.' *American psychologist*, 49(6), 493-504.
- Hoogervorst, N., Cremer, de D. & Dijke, van M. (2013). 'When do leaders grant voice? How leaders' perception of followers' control and belongingness needs affect the enactment of fair procedures.' *Journal Human Relations*, 66(7), 973-992.
- Houghton, J.D. & Yoho, S.K. (2005). 'Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should self-leadership be encouraged?' *Journal of leadership and organizational studies*, 11(4), 65-83.
- Hudson, P. (2001). *Safety Management and Safety Culture The Long*. In Pearce, W., Gallagher, C, & Bluff, L. (Eds.), *Occupational Health & Safety Management Systems*. Melbourne: Crown Content, 3-32.
- Hudson, P.T.W., Reason, J.T., Bentley, P.D. & Primrose, M. (1994). 'Tripod-DELTA: A Proactive Approach to Enhanced Safety.' *Journal of Petroleum Technology*, 46(1), 58-62.
- Inbar, M. (1979). *Routine decision making: the future of bureaucracy*. London: Sage.
- Jackson and associates (Eds.) (1992). *Working through diversity: Human Resources Initiatives*. New York: Guilford Press.
- Jaques, T. (2010). 'Reshaping crisis management: the challenge for organizational design.' *Organizational development journal*, 28(1), 9-17.
- Jayasingam, S., Jantan, M., & Ansari, M.A. (2008) *Influencing knowledge workers: the power of top management proceeding of the knowledge management conference 2008 (MNICE '08)*, Langkawi, Malaysia.
- Jung, D.I. & Avolio, B.J. (2000). 'Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership.' *Journal of Organizational Behaviour*, 21(8), 949-964.
- Kahn, L.H. (2009). *Who's in charge? Leadership during epidemics, bioterror attacks, and other public health crisis*. Praeger Security International, an imprint of ABC-CLIO, LCC: Santa Barbara, California.

- Kahai, S., Soski, J. & Avolio, B.J. (1997). 'Effects of leadership style and problem structures on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment.' *Personnel Psychology*, 50, 121-146.
- Kalshoven, K. & Den Hartog, D.N. (2009) 'Ethical leader behaviour and leader effectiveness: the role of prototypicality and trust.' *International journal of leadership studies*, 5(2).
- Kash, T.J. & Darling, J.R. (1998). 'Crisis management: Prevention, diagnosis, and intervention.' *Leadership and Organization Development Journal*, 19, 179–186.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993). *The wisdom of teams: creating the high performance organization*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Kugihara, N., Misumi, J., Sato, S. & Shigeoka, K. (1982). 'Experimental study of escape behaviour in a simulated panic situation: Leadership in an emergency situation.' *Japanese Journal of Experimental Social Psychology*, 21, 150-166.
- Kim, S. (2002). 'Participative management and job satisfaction: lessons for management leadership.' *Public Administration Review*, 62(2), 231-241.
- Van Knippenberg, B. & van Knippenberg, D. (2005) 'Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: the moderator role of leadership prototypicality.' *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 457-477.
- Koopman, P.L. & Wierdsma A.F.M. (1998). Participative Leadership. In Drenth, P.J.D., Thierry, H. & Wolff, C.J., de, *Personnel Psychology*, 297-324. Hove: Psychology Press.
- Larson Jr., J.R., Foster-Fishman, P.G. & Franz, T.M. (1998). 'Leadership style and the discussion of shared and unshared information in decision-making groups.' *PSPB*, 24(5), 482-495.
- Leonard, H.B. & Howitt, A.M. (2010). 'Organising response to extreme emergencies: The Victorian Bushfires of 2009.' *Australian Journal of Public Management*, 69(4), 372-386.
- Lester, W. & Krejci, D. (2007). 'Business "not" as usual: the national incident management system, federalism, and leadership.' *Public Administration Review*, 67(s1), 583-591.
- Likert, R. (1967). *The human Organization: Its management and values*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Locke, E.A. & Schweiger, D.M. (1979) *Participation in decision-making: one more look*. In B.M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behaviour*. Greenwich: Conn., JAI press 265-339.
- Madera, J.M. & Smith, B.R. (2009). 'The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis situation: the role of anger and sadness.' *The leadership Quarterly*, 20, 103-114.
- Manz, C.C. & Sims Jr., H.P. (1991). 'Super leadership: beyond the myth of heroic leadership.' *Organizational Dynamics*, 19, 18-35.
- Manz C.C. & Sims, H.P. Jr (2001). *The new super leadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett Koehler.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). 'A three component conceptualization of organizational commitment.' *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Miao, Q., Newman, A. & Huang, X. (2014). 'The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behaviour: distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust.' *The international journal of human resource management*, 25(20), 2796-2810.
- Miller, K.I. & Monge, P.R. (1986). 'Participation, satisfaction and productivity: a meta-analytic review.' *Academy of management journal*, 29(4), 727-753.

- Moxley, R.S., & Pulley, M.L. (2004). Hardships. In McCauley, C.D. & Van Velsor, E. (Eds.), *Handbook of leadership development* (2nd ed.), 183-203. San Francisco, CA: Jossey-Bass & The Center for Creative Leadership.
- Moynihan, P. (2009). 'The network governance of crisis response: case studies of Incident Command Systems.' *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 895-915.
- Mulder, M., Ritsema van Eck, J.R. & De Jong, R.D. (1971). 'An organization in crisis and non-crisis situations.' *Human Relations*, 24(1), 19-41.
- Mulder, M. & Stemerding, A. (1963). 'Threat attraction to group, and need for strong leadership: A laboratory experiment in natural setting.' *Human Relations*, 16(4), 317-334.
- Northouse, P.G. (6<sup>th</sup> ed.). (2013). *Leadership Theory and Practice*. Los Angeles: SAGE.
- Ogbanna, E. & Harris, L.C. (2000). 'Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies.' *Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Pearce C.L. & Sims Jr., H.P. (2002). 'Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: an examination of aversive, directive, transactional, transformational and empowering leader behaviours.' *Group Dynamics: theory, research and practice*, 6(2), 172-197.
- Pearson, C.M. & Clair, J.A. (1998). 'Reframing crisis management.' *Academy of Management*, 23, 59-76.
- Perrow, C. (1984). *Normal accidents*. New York: Basic Books.
- Podsakoff, P.M., Scott, B.M., J. Beth Paine & Bachrach, D.G. (2000). 'Organizational citizenship behaviours: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research.' *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Quarantelli, E.L. (1988). 'Disaster crisis management: A summary of research findings.' *Journal of Management Studies*, 25, 373-385.
- Quarantelli, E.L. (1985). *What is disaster? The need for clarification in definition and conceptualization in research*. Delaware: Disaster Research Centre Delaware.
- Rahim, M.A. (1989). 'Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision: evidence from a national sample of managers.' *Journal of Management*, 15(4), 545-556.
- Rahim, M.A. & Afza, M. (1993). 'Leader power, commitment, satisfaction, compliance, and propensity to leave a job among U.S. accountants.' *Journal of Social Psychology*, 133, 611-626.
- Rosenthal, U. (1984). *Rampen, rellen, gijzelingen: crisisbesluitvorming in Nederland*. Amsterdam/Diemen: De Bataafsche Leeuw.
- Sagie, A. & Koslowsky, M. (1994). 'Organizational attitudes and behaviours as a function of participation in strategic and tactical change decisions: an application of path-goal theory.' *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 37-47.
- Sagie, A. & Koslowsky, M. (1996). 'Decision type, organizational control, and acceptance of change: an integrative approach to participative decision making.' *Applied Psychology: an International review*, 45, 85-92.
- Sagie, A. & Koslowsky, M. (2000). *Participation and empowerment in organizations: modelling, effectiveness, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sagie A., Zaidman, N., Amichai-Hamburger, Y., Te'eni, D. & Schwartz, D.G. (2002). 'An empirical assessment of the loose-tight leadership model: quantitative and qualitative analyses.' *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 303-320.



- Sashkin, M. (1976). 'Changing toward participative management approaches: a model and methods.' *Academy of Management Review*, 1(3), 75-86.
- Scholten, A. (2008). 'Controlled collaboration in disaster and crisis management in the Netherlands: history and practice of an overestimated and underestimated concept.' *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16(4), 195-207.
- Schriesheim, C.A. & Murphy, C.J. (1976). 'Relationship between leader behaviour and subordinate satisfaction and performance: A test of some situational moderators.' *Journal of Applied Psychology*, 61, 634-641.
- Shamir, B., House, R.J. & Arthur, M.B. (1993) 'The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory.' *Organization science*, 4(4), 577-694.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). 'Correlates of charismatic leader behaviour in military units: Subordinate attitudes, unit characteristics, and superiors assessment of leaders performance.' *Academy of Management Journal*, 41(4), 387-409.
- Shore, L.M., Chung, B., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., Jung, D., Randel, A., & Singh, G. (2009). 'Diversity and inclusiveness: where are we now and where are we going?' *Human Resource Management Review*, 19, 117-133.
- Somech, A. (2005). 'Directive versus participative leadership: two complementary approaches to managing school effectiveness.' *Educational Administration Quarterly*, 41(5), 777-800.
- Somech, A. (2006). 'The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams.' *Journal of management*, 32(1), 132-157.
- Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). 'Organizational citizen behaviour: its nature and antecedents.' *Journal of applied psychology*, 68, 655-663.
- Spector, P.E. (1986) 'Perceived control by employees: a meta analysis of studies concerning autonomy and participation at work.' *Human relations*, 39(11), 1005-1016.
- Stewart, G.L. (2006). 'A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance.' *Journal of Management*, 32(1), 29-54.
- Sweeney, P.J., Thompson, V. & Blanton, H. (2009). 'Trust and influence in combat: an independent model.' *Journal of Applied Social Psychology*, 39, 235-264.
- Trainor, J. (2005). Searching for a system multi-organizational coordination in the September 11th World Trade Center search and rescue response. *Public Entity Risk Institute*, 16.
- Tulder, R. van (2010). *Leadership in times of crisis: new demands for leaders*. RSM Insight. 2nd Quarter 2010.
- Vroom V.H. & Jago, A.G. (1988). *The new leadership: managing participation in organizations*. New York: Prentice Hall.
- Vroom V.H. & Jago, A.G. (2007). 'The Role of the Situation Leadership.' *American Psychologist*, 62(1), 17-24.
- Wagner, J.A. III (1994). 'Participation's effect on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence.' *Academy of Management Review*, 19(2), 321-330.
- Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D. & Wang, D.Z.H. (2005). 'Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers performance and organizational citizenship behaviour.' *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Weber, M. (2012). *The Theory of Social and Economic Organization Paperback*. by Max Weber (Author), A. M. Henderson (Author), Talcott Parsons (Editor). New York: Free Press.
- Weick, K.E. (1988). 'Enacted sense making in crisis situations.' *Journal of Management Studies*, 25, 305-317.

- Williams, L.J & Anderson, S.E. (1991). 'Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviour.' *Journal of management*, 17, 601-617.
- Wright, D.G. (1946). 'Anxiety in aerial combat.' *Research Publication of the Association Nervous and Mental Disorders*, 25, 116-124.
- Yousef, D.A. (2000). 'Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behaviour with job satisfaction and performance in a non-western country.' *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-24.
- Yukl, G. (1981). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. (1989). 'Managerial leadership: a review of theory and research.' *Journal of Management*, 15, 251-289.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations, second edition*. Upper Saddle River New Jersey: Pearson.
- Yukl, G. & van Fleet, D.D. (1982). 'Cross situational, multi method research on military leader effectiveness.' *Organizational Behaviour and Human Performance*, 30(1), 87-108.
- Yukl, G. & Howell, J.M. (1999). 'Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership.' *Leadership Quarterly*, 10, 257-283.

## **Bijlage 1: vragenlijst**

### **Oorspronkelijke meetschalen**

*Arnold et al. (2000) the leadership questionnaire*

#### **Participative Decision-Making**

- Encourages work group members to express ideas/suggestions
- Listens to my work group's ideas and suggestions
- Uses my work group's suggestions to make decisions that effect us
- Gives all work group members a chance to voice their opinions
- Considers my work group's ideas when he/she disagrees with them
- Makes decisions that are based only on his/her own ideas.

Litwin en Stringer (1968) (Haygroup)

#### **Directive leadership**

- Expects his/her employees to follow my instructions precisely
- Motivates employees by letting them know what will happen to them if their work is unsatisfactory.
- Requires employees to submit detailed reports of their activities
- Makes most decisions for employees
- Supervises employees very closely
- Supervisor have to lay out goals and guidelines, otherwise subordinates will be passive and get nothing accomplished.
- Expects to carry out instructions immediately

Rahim (1988)

#### **Compliance With Supervisor's Wishes**

- I follow my supervisor's orders.
- I like to do what my superior suggests.
- I prefer not to comply with my supervisors instructions.
- I comply with my superior.
- I do what my superior suggests.
- I don't like to follow my superior's orders.
- I prefer not to comply with the directives of my superior/
- I follow the work-procedures set up by my superior/
- I prefer to follow the work procedures set up by my superior/
- I comply wit the instructions of my superior.

Hains, Hogg and Duck (1997) en Van Knippenberg en Van Knippenberg (2005) uit Pierro, A. (2010) 'Leadership and uncertainty: how role ambiguity affects the relationship between leader group prototypicality and leadership effectiveness'.

#### **Perceived leadership effectiveness**

- This teamleader is a very effective as a leader.
- This teamleader is a good leader.
- This teamleader influences my level of commitment effectively.
- Overall I feel a good level of agreement with this team leader.

Yousef (2000)

#### **Job performance**

- Quality of your performance
- Your productivity on the job
- How do you evaluate the performance of your peers at their jobs compared with yourself doing the same kind of work?
- How do you evaluate the performance of yourself at your job compared with our peers doing the same kind of work?

Vertaalde en reeds gebruikte vragen in het Nederlands