

‘Leading from the back’

Een bestuurskundig onderzoek naar de invloed van medewerkers van de Douane op de besluitvorming van hun leidinggevende.



Erasmus Universiteit Rotterdam

Erasmus School of Social and Behavioural Sciences

Master Public Administration (avondprogramma)

Naam	: Jochem Christiaan Koster
Studentnummer	: 314413
Datum	: 23 april 2019
Begeleider	: Dr. I. van Meerkerk
Tweede lezer	: A.L. van Zijl MSc.

Dankwoord

Voor u ligt het resultaat van de afronding van het afstudeertraject dat ik in het kader van mijn studie Bestuurskunde (avondprogramma) heb doorlopen. Het pad dat tot deze scriptie heeft geleid startte in september 2016, bij de aanvang van mijn studie Bestuurskunde. Vooraf had ik niet kunnen vermoeden hoeveel deze studie mij zou brengen: nieuwe inzichten in het functioneren van openbaar bestuur in (inter)nationale context, nieuwe vrienden maar ook nieuwe inzichten in mijzelf als individu. Hoewel de afgelopen twee en een half jaar bij vlagen stressvol en vermoeiend waren overheerst een gevoel van trots, voldoening en dankbaarheid. Ik realiseer mij terdege dat ik zonder de hulp van een aantal mensen nooit aan het schrijven van dit dankwoord zou zijn toegekomen. Ik wil deze gelegenheid daarom gebruiken om deze mensen hier in het bijzonder te noemen en te bedanken. Ik dank bij deze;

- Mijn vriendin en zielsverwante Silvana voor de onvoorwaardelijke steun die zij mij de afgelopen jaren heeft gegeven, zelfs tijdens de zwangerschap en daaropvolgende kraamtijd van onze tweeling.
- Mijn kinderen Julia, Lilou en Samuel die zo geduldig zijn geweest op de momenten dat ik weer eens een weekend op mijn studeerkamer doorbracht.
- Mijn ouders en schoonouders die ons zo fantastisch hebben geholpen door op de kinderen te passen tijdens mijn frequente afwezigheid.
- Dr. Ingmar van Meerkerk voor zijn eindeloze geduld en kennis zonder welke dit onderzoek niet zou zijn geworden wat het nu is.
- Alissa van Zijl MSc. voor haar extensieve en zeer bruikbare feedback waarmee zij dit onderzoek vele malen gericht heeft gemaakt.
- Mijn teamleider, mevr. drs. Esther Bakker voor het bieden van de kans om deze studie te mogen volgen.
- De medewerkers van de Belastingdienst/Douane, die in zulke overweldigende getallen op mijn enquête hebben gereageerd.
- Dhr. Tonny van den Broek van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Uw hulp was onmisbaar tijdens het uitzetten van de enquêtes onder de medewerkers van de Douane!
- Mijn studiegenoten David Pranger en Matthijs Brüll, zonder wiens humor en inzicht deze studie vele malen zwaarder had gevoeld.

Het uitwerken van deze masterthesis heeft ongeveer vijf maanden in beslag genomen. Ik ben tevreden op het eindresultaat en hoop dat ik met dit onderzoek een bescheiden wetenschappelijke bijdrage heb kunnen leveren aan het onderzoeksveld volgerschap.

Jochem Koster

April 2019

Inhoudsopgave

Dankwoord	3
Inhoudsopgave	4
1. Inleiding	6
1.1 Introductie Douane en haar medewerkers	6
1.2 Aanleiding	6
1.3 Probleemstelling	8
1.4 Doelstelling	8
1.5 Hoofdvraag	9
1.6 Deelvragen	9
1.7 Relevantie onderzoek	10
1.7.1 Wetenschappelijke relevantie	10
1.7.2 Maatschappelijke relevantie	10
1.7.3 Organisatorische relevantie	11
1.8 Onderzoeksopzet	11
1.9 Doelgroep	11
2. Theoretisch kader	12
2.1 Besluitvorming	12
2.2 Participatieve besluitvorming (PDM)	13
2.2.1 Leiderschapskenmerken en de bereidheid van leidinggevende tot PDM	14
2.2.2 Expertise leidinggevende	15
2.3 Volgerschap	15
2.4 Invloed ontstaand vanuit competenties, eigenschappen, rechten en verworvenheden van volgers	17
2.4.1 Beïnvloedingskracht	17
2.4.2 Beïnvloedingstactieken	20
2.5 Groepskenmerken van invloed	21
2.5.1 Groepsgrootte	21
2.5.2 Groepscohesie	22
2.6 Conclusie	23
2.6.2 Antwoord op deelvraag 1a	23
2.6.3 Antwoord op deelvraag 1b	24
2.7 Conceptueel Model	25
3. Methoden	26
3.1 Onderzoeksdesign	26
3.2 Gebruikte schalen	27

Groepscohesie	28
3.3 Operationalisatie.....	29
3.3.1 Operationalisatie questionnaire Medewerkers.....	29
3.3.2 Operationalisatie Leidinggevendens.....	31
3.4 Onderzoekspopulatie en responsratio	32
3.5 Controlevariabelen	32
3.6 Aggregatie van data medewerkers.....	34
3.6.1 Betrouwbaarheidsanalyse geaggregeerde data	37
4. Analyse & Resultaten.....	38
4.1 Beschrijvende statistiek	38
4.2 Correlaties	39
4.2.1 Pearson correlatie tussen besluitvorming en onafhankelijke variabelen.....	40
4.2.2 Pearson correlatie tussen afhankelijke en onafhankelijke variabelen.....	Error! Bookmark not defined.
4.2.3 Pearson correlatie tussen besluitvorming en controle- en onafhankelijke variabelen.....	41
4.2.4 Pearson correlatie tussen controle- en afhankelijke variabelen	41
4.3 Verwachtingen resultaten lineaire regressieanalyse	44
4.4 Resultaten	45
5. Discussie.....	49
5.1 De relatie tussen invloed van volgers en besluitvorming van leidinggevendens.....	49
Welke conclusies kunnen op basis van het belangrijkste onderzoeksresultaat worden getrokken?.....	50
5.2 Reflectie op factoren die de afhankelijke variabele beïnvloeden.....	52
5.3 Reflectie op onderzoeksmethodiek.....	54
5.4 Tekortkomingen onderzoek.....	56
5.5 Aanbevelingen vervolgonderzoek	56
5.6 Aanbevelingen voor de praktijk	57
Literatuurlijst.....	59
BIJLAGE I: GECOMBINEERDE VRAGENLIJST MEDEWERKERS EN LEIDINGGEVENDENS	64
BIJLAGE II: BETROUWBAARHEIDSANALYSE INDIVIDUELE DATA	75
BIJLAGE III: UITKOMSTEN FACTORANALYSE INDIVIDUELE DATA	77
BIJLAGE IV: RESULTATEN FACTORANALYSE GEAGGREGEERDE DATA	83
BIJLAGE V: RESULTATEN ANALYSE NORMALITEIT EN HOMOSKEDASTICITEIT VAN GEAGGREGEERDE DATA	86

1. Inleiding

Dit onderzoek, waarin de manieren waarop medewerkers de besluitvorming van hun leidinggevers beïnvloeden is onderzocht, is uitgevoerd binnen de Nederlandse Douane. Ter introductie van de aanleiding van dit onderzoek zal in de onderhavige paragraaf worden ingegaan op de missie, de taken en verantwoordelijkheden van de organisatie. Vervolgens zal de aanleiding van dit onderzoek worden geschetst aan de hand van een praktijkcasus bij de Brandweer Amsterdam-Amstelland, waarbij een koppeling gemaakt zal worden met de eerste theoretische concepten die in dit onderzoek zullen worden gehanteerd. Na de aanleiding zullen opeenvolgend de probleemstelling, de onderzoeksvragen en de wetenschappelijke, maatschappelijke en organisatorische relevantie worden behandeld. Tot slot zullen de onderzoeksopzet en de doelgroep worden behandeld.

1.1 Introductie Douane en haar medewerkers

De Douane is de Rijksoverheidsdienst die het goederenverkeer controleert aan de buitengrenzen van de Europese Unie. De Douane zorgt ook voor de heffing en inning van binnenlandse accijnzen en verbruiks- belastingen en de handhaving hierop. De Douane ziet erop toe dat het goederenverkeer volgens de regels verloopt én faciliteert het grensoverschrijdend goederenverkeer. De Douane voert handhavingstaken uit in opdracht van de Europese Unie (EU), het ministerie van Financiën en op aanwijzing of verzoek van andere ministeries en handhavende diensten. Hierbij hanteert de Douane de Europese en nationale wet- en regelgeving¹. Bestuurlijk valt de Douane onder de verantwoordelijkheid van de Staatssecretaris van Financiën en is het een onderdeel van de Belastingdienst.

De Douane kent een rijke historie en is de oudste Rijksdienst van Nederland. Wat begon als een dienst voor het heffen van tollens en havengelden is in recente decennia geworden tot een dienst met een poortwachtersfunctie die naast haar fiscale taken ook tal van andere controle- en toezichtstaken uitvoert om de veiligheid en integriteit van goederen die Nederland binnenkomen te waarborgen. Deze taken betreffen een veelvoud aan verschillende administratieve en fysieke controles welke op een uiteenlopend aantal controledomeinen binnen verschillende logistieke processen plaatsvinden. De Douane voert haar werk daarom op uiteenlopende plaatsen uit, welke verschillen van de mainports luchthaven Schiphol en de haven van Rotterdam tot De Lutte aan de Duitse grens en Heerlen in Zuid-Limburg. In totaal zijn er negen verschillende douaneregio's, verdeeld over het land. In deze regio's zijn 5.146 mensen werkzaam (Personeelsoverzicht Bedrijfsvoering Douane, 2019).

1.2 Aanleiding

De aanleiding van dit onderzoek is een praktijkcasus die niet gerelateerd is aan de Douane maar welke een duidelijk, doch gepolariseerd beeld schetst van de interactie tussen leidinggevers en medewerkers. Aan de hand van de praktijkcasus zal een eerste voorschot worden genomen op de belangrijkste theoretische concepten die in dit onderzoek zijn gehanteerd, waarna deze worden vertaald naar de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek.

In november 2018 verschenen de resultaten van een door oud-Generaal van Uhm uitgevoerde *quick scan* van problemen die waren ontstaan binnen de Brandweer Amsterdam-Amstelland (BAA) als gevolg van voorgenomen plannen om de bestaande 24-uurs diensten af te schaffen. Uit het rapport van van Uhm blijkt dat de korpsleiding en het personeel van de BAA over dit onderwerp lijnrecht tegenover elkaar stonden en een diepe vertrouwenscrisis

¹ <http://www.douane.nl/>

tussenbeide was ontstaan. In deze casus speelden de *bevelvoerders* (de operationeel leidinggevenden) van de BAA een sleutelrol. Zij waren behept met vertalen van beleidsbesluiten naar passende besluiten voor specifieke brandweeronderdelen. Uit het rapport van van Uhm (2018) blijkt echter dat bevelvoerders door hun ondergeschikten onder zware druk werden gezet om initiële inrichtingsbesluiten aan te passen of niet door te voeren. In sommige gevallen werden hierbij zelfs dreigementen aan het adres van de bevelvoerders geuit. In veel gevallen bleken bevelhebbers zich te conformeren aan de invloed van hun ondergeschikten. Als redenen hiervoor worden door van Uhm (2018) de hechte band tussen bevelvoerders en medewerkers die benodigd is voor het uitvoeren van het dikwijls gevaarlijke brandweerwerk genoemd waardoor leidinggevenden zich loyaal toonden aan hun ondergeschikten en daarmee afweken van het vastgestelde organisatiebeleid.

Deze casus laat zien dat medewerkers in staat zijn geweest om een zeer directe invloed uit te oefenen op de besluiten van leidinggevenden. In de beschreven casus is deze invloed evident en zelfs dwingend van karakter. Deze vorm van beïnvloeding door medewerkers is echter uitzonderlijk en incidenteel (Oc & Bashur, 2013). Beïnvloeding van besluiten van leidinggevenden door medewerkers vindt tevens op een subtielere manieren binnen organisaties plaats (Uhl Bien et al., 2014). In de meeste organisaties richten medewerkers zich op het beïnvloeden van kleinere organisatiebesluiten die hen treffen, zoals hun dienstroosters, eigen beloning en operationele werkprocedures (Klaas et al., 2012; Van Dyne et al., 2003). Medewerkers zijn er hierbij met name op uit om hun eigen normen, waarden en opvattingen over het werk gereflecteerd te zien in de besluiten van hun leidinggevende. Wanneer medewerkers bij de besluitvorming betrokken zijn en deze hun voorkeuren reflecteren zullen medewerkers zich committeren aan deze besluitvorming, omdat zij zich hiervoor medeverantwoordelijk voelen (Morris, 2011).

De notie dat medewerkers de besluitvorming van hun leidinggevende kunnen beïnvloeden wordt door bewijs vanuit de empirie ondersteund. Vanuit de sociologische, psychologische en organisatiekundige literatuur wordt aangetoond dat de karakteristieken, kenmerken en het gedrag van medewerkers invloed hebben op de besluiten binnen en prestaties en uitkomsten van organisaties (Klaas et al., 2012). Er is hierbij veel aandacht uitgegaan naar de interactie tussen leidinggevenden en zijn of haar ondergeschikten (Crossman & Crossman, 2011). De interactie tussen leidinggevenden en medewerkers is echter een veelbesproken maar, ondanks het feit dat over het onderwerp een zeer uitgebreide catalogus met academische en populaire literatuur is gepubliceerd, weinig begrepen onderwerp (Burns, 1978; Crossman & Crossman, 2011). Leidinggevenden worden in veel wetenschappelijke en populaire publicaties gezien als machthebbers die de uitkomsten van groeps- en organisatieprocessen actief kunnen beïnvloeden aan de hand van hun persoonlijke kenmerken, kennis en acties (Uhl Bien et al., 2014). Medewerkers worden in veel literatuur behandeld als de onbevooroordeelde, passieve ontvangers van opdrachten, invloeden en besluiten van hun leidinggevenden (Oc & Bashur, 2013, Uhl-Bien et al., 2013).

Er zijn echter ook veel onderzoeken waaruit blijkt dat deze traditionele opvatting van de relatie tussen leidinggevende en medewerker, waarbij het nemen van besluiten is voorbehouden aan de leidinggevende, is achterhaald (Kelley, 1992; Uhl Bien, 2014; Oc & Bashur, 2013). In deze onderzoeken wordt beargumenteerd dat de interactie tussen de leidinggevende en zijn medewerkers ('het leiderschapsproces') wordt gekenmerkt door een proces van wederzijdse beïnvloeding. Het leiderschapsproces dient daarom beschouwd te worden als een proces van co-creatie waarbij het gedrag en de karakteristieken van zowel de leidinggevende als zijn ondergeschikten er toe doen (Latané & Wolf, 1981). Procedures, cultuur en besluiten kunnen de resultaten van het leiderschapsproces behelzen, waarbij deze de invloed van zowel leidinggevenden als medewerkers reflecteren.

Opvallend is echter dat er nog maar weinig kennis is van het gedrag en de karakteristieken van het medewerkers en de effecten hiervan op de resultaten van het leiderschapsproces, zoals besluiten van leidinggevenden in

organisaties (Uhl-Bien et al., 2014; Oc & Bashur, 2013). Deze kennis is echter wel relevant omdat het van belang is dat organisaties begrijpen op welke manier de samenstelling en karakteristieken van het personeelsbestand de aansturing van de organisatie beïnvloeden. Door de top van de organisatie genomen besluiten worden immers niet instrumenteel geïmplementeerd maar worden in een discours tussen leidinggevend en medewerkers op verschillende niveaus in de organisaties beïnvloed (Latané & Wolf, 1981). De karakteristieken en het gedrag van medewerkers zijn mogelijk in grote mate bepalend voor de uitkomsten van deze discours. Er lijkt daarom een zgn. information gap te bestaan binnen de leerstukken volgerschap en leiderschap, hetgeen betekent dat het onderwerp van dit onderzoek een specifiek kennisdomein adresseert waarover kennis mist binnen het onderzoeksveld volgerschap (Loewenstein, 1994).

Het leerstuk dat zich (o.a.) richt op het verklaren van de gedragingen en karakteristieken van medewerkers in relatie tot de karakteristieken en gedragingen van leidinggevend is het leerstuk *volgerschap*. In dit leerstuk worden medewerkers *volgers* genoemd omdat hiermee wordt benadrukt dat wordt dit de tegenhangers van *leiders* en, in het geval van volgerschap, *leiderschap* zijn. In dit onderzoek zullen de begrippen *volger* en *volgerschap* worden geadopteerd waarbij beide begrippen nader worden uitgewerkt in het theoretische kader van dit onderzoek.

1.3 Probleemstelling

Individuele volgers zijn er op uit om besluiten van hun leidinggevende in hun eigen voordeel of naar eigen inzicht te beïnvloeden (Uhl-Bien et al., 2014). De belangen en inzichten van volgers komen hierdoor niet altijd overeen met de doelen van de leidinggevende en/of de organisatie (Parnell & Crandall, 2000).

Wanneer de besluiten van leidinggevend, als gevolg van beïnvloeding van volgers, afwijken van de vanuit de hiërarchie van de organisatie genomen beleidsbesluiten kan het gevaar ontstaan dat de cumulatieve besluiten van afzonderlijke leidinggevend ertoe leiden dat organisatiedoelen niet worden behaald (Oc & Bashur, 2013; van Dyne et al., 2003). In het geval van *profit*-organisaties kan dit leiden tot het verlies van winstgevendheid. Voor publieke organisaties kan dit betekenen dat zij afdwalen van het doel en de missie waarvoor zij in het leven geroepen zijn. Dit kan er mogelijk toe leiden dat principes van publieke dienstverlening zoals rechtsgelijkheid, uniformiteit van procedure en onpartijdigheid in het geding komen. Dit kan leiden tot politiek en/of bestuurlijk ingrijpen. Tevens kunnen er (financiële)risico's voor de samenleving kunnen ontstaan.

Het goed kanaliseren en adresseren van invloed van medewerkers op hun leidinggevende kan leiden tot een hogere organisatie-effectiviteit (Parnell & Crandall, 2000). Deze verhoogde effectiviteit ontstaat onder andere door een betere *fit* tussen beleid en de werkelijkheid waarin medewerkers opereren. Een neveneffect van deze betere *fit* is het feit dat dit leidt tot een hogere acceptatie van besluiten van door volgers, die hierdoor een verhoogd werkplezier ervaren.

1.4 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om de beïnvloeding van de besluitvorming van leidinggevend door volgers (het volgerschap) nader te verklaren aan de hand van de theorema's volgerschap en leiderschap. In de aanleiding van dit onderzoek is uiteengezet dat de gedragingen en karakteristieken van volgers als leiders de invloed van volgers op de besluitvorming van leidinggevend mogelijk kunnen verklaren. Dit onderzoek wordt daarom uitgevoerd op basis van een empirische casus binnen de Douane, waarbij zeven hypothesen worden getoetst aan de hand van de afhankelijke variabele *invloed op de besluitvorming leidinggevende*. Deze afhankelijke variabelen zijn afkomstig uit twee datasets: één afkomstig vanuit een questionnaire welke is uitgezet onder alle medewerkers en één uitgezet

onder alle leidinggevers van de Douane. Op deze manier wordt beoogd om zowel de leiderschapkenmerken als de kenmerken en het gedrag van volgers binnen de Douane te kunnen meten.

1.5 Hoofdvraag

De onderzoeksvraag die voortvloeit uit de probleem- en doelstelling luidt als volgt:

Wat is de invloed van medewerkers op de besluiten van leidinggevers binnen de douane en in hoeverre kan deze verklaard worden met behulp van theorie over volgerschap en leiderschapkenmerken?

1.6 Deelvragen

De hoofdvraag kan worden uitgesplitst in de volgende deelvragen:

1a. Welke karakteristieken en gedragingen waarmee medewerkers invloed uit kunnen oefenen op besluiten van leidinggevers kunnen vanuit de theorie over volgerschap worden onderscheiden?

1b. Welke leiderschapkenmerken kunnen vanuit de literatuur worden onderscheiden betreffende de mate waarin leidinggevers rekening houden met de invloed van medewerkers?

Bij deze deelvragen worden de relevante theoretische concepten m.b.v. een literatuurreview vanuit het leerstuk volgerschap beschouwd. Vervolgens worden factoren geïdentificeerd die invloed hebben op de mate waarin medewerkers de besluiten van leidinggevers beïnvloeden en de mate waarin leidinggevers bij het nemen van besluiten rekening houden met de mening van werknemers.

2a. Welke bronnen van invloed van medewerkers kunnen de invloed van medewerkers op besluiten van leidinggevers binnen de Douane verklaren?

2b. Welke leiderschapkenmerken verklaren de mate waarin leidinggevers binnen de douane rekening houden met de invloed van medewerkers bij het nemen van besluiten?

Deze empirische vragen worden beantwoord aan de hand van een kwantitatieve analyse van een vanuit leidinggevers en volgers van de Douane verkregen dataset. De uitkomsten van leidinggevers en volgers worden hierbij aan elkaar gekoppeld om zodoende de daadwerkelijke invloed in de context van de directe relatie tussen beide te kunnen analyseren. Aan de hand van de analyseresultaten zullen relevante factoren en condities worden geïdentificeerd.

3. Tot welke adviezen aan het managementteam van de Douane leiden de uitkomsten van het uitgevoerde onderzoek?

De uitkomsten van het onderzoek leiden tot aanbevelingen die ten doel hebben het Management Team van de douane bewust te maken van de momenten waarop besluiten bewust door medewerkers kunnen worden beïnvloed, in welke gevallen dit (on)wenselijk kan zijn en op welke manier de organisatie hier mee om kan gaan.

1.7 Relevantie onderzoek

1.7.1 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt bij aan een verbeterd begrip van leiderschapsprocessen. Hierbij wordt de context waarin leidinggevend en volgers de uitkomsten van het leiderschapsproces c.q. besluitvorming in co-creatie tot stand brengen nader onderzocht. De resultaten van het onderzoek kunnen leiden tot een verbeterd begrip van de (sociale) invloed van volgers en leiderschapseigenschappen die van invloed zijn op de mate waarin de besluitvorming van leidinggevend door zijn volgers worden beïnvloed. Een verbeterd inzicht in de karakteristieken van en omstandigheden waarin volgers besluitvorming beïnvloeden kan leiden tot een betere herkenning en adressering van (on)gewenste beïnvloeding van de besluitvorming binnen organisaties (Uhl-Bien et al., 2014; Yukl & Falbe, 1992).

Verscheidende wetenschappers (Benson *et al.* 2016; Oc *et al.*, 2013; Shamir *et al.* 2007) beargumenteren dat medewerkers op verschillende manieren invloed uit kunnen oefenen binnen organisaties, waaronder invloed op de besluitvorming van hun leidinggevend (Scandura *et al.*, 1986). Ondanks oproepen in de vroege onderzoeken naar management en leiderschap om te focussen op volgers en volgerschap (Sandford, 1950) is er tot op heden weinig aandacht besteed aan het onderwerp (Uhl-Bien et al 2014; Oc & Bashur, 2013; Bjugstad, 2006). Het tekort aan aandacht voor het onderwerp is aangetoond in Bligh's (2011) literatuurstudie naar het gebruik van het begrip volgerschap in de titel en samenvatting van wetenschappelijke artikelen, gepubliceerd in de *Leadership Quarterly*. In een periode van 18-jaar (van 1990 tot 2008) werd er slechts in 14 procent van de gevallen de term *volger* gebruikt. De term *volgerschap* werd slechts in een zeer beperkt aantal gevallen gebruikt. Ook uit meer recente literatuuronderzoeken naar volgerschap (Leung et al., 2018; Martin, 2015) wordt de onderbelichting van het onderwerp bevestigd. Oc en Bashur (2013) stellen dat er, ondanks het feit dat de relevantie van het onderwerp wel aannemelijk te maken is, onvoldoende onderzoek is gedaan naar het onderwerp *volgerschap*. Het onderzoek dat wel naar het onderwerp is uitgevoerd is voornamelijk kwalitatief van aard. Er is hierdoor een tekort aan kwantitatief theorie-toetsend onderzoek naar het leerstuk volgerschap ontstaan.

Dit onderzoek beoogt een bijdrage te leveren aan het onderzoek naar volgerschap in relatie tot besluitvorming van leidinggevend. Hierbij wordt gekozen voor een kwantitatieve, theorie toetsende onderzoeksopzet. Het onderzoek levert hierdoor een bijdrage aan een verbeterd inzicht in het volgerschap (Leung, 2018; Martin, 2015; Bligh, 2011).

1.7.2 Maatschappelijke relevantie

De invloed van volgers op organisatie uitkomsten, waaronder besluitvorming, kan via formeel vastgestelde gremia worden gekanaliseerd. Deze invloed is wel gedocumenteerd en onderzocht in het leerstuk *employee voice* (Bjugstad, 2006). Een groot deel van de invloed die volgers op organisatie uitkomsten vindt echter spontaan en ongecontroleerd plaats (Uhl-Bien, 2014). Deze beïnvloeding kan een waardevolle nuancering of aanvulling van besluiten of beleid betreffen. In dit geval leidt beïnvloeding van besluiten tot een effectievere organisatie (Parnell & Crandell, 2000). Wanneer spontane beïnvloeding plaatsvindt in publieke organisaties kunnen vragen ontstaan rondom het democratische karakter hiervan. Overheidsbesluiten worden immers op een niet-transparante manier beïnvloed door individuen en groepen die zich hiervoor niet (politiek/bestuurlijk) hoeven te verantwoorden.

Individuele volgers zijn er echter op uit om besluiten te beïnvloeden in hun eigen voordeel of naar eigen inzicht. De belangen en inzichten van medewerkers komen echter niet altijd overeen met de doelen van de organisaties. (Parnell & Crandall, 2000). Mogelijk kan hierdoor het gevaar ontstaan dat de uitkomsten van organisatiebesluiten

leiden tot deviatie van de organisatiedoelen. Anderzijds kan beïnvloeding van besluiten door volgers ook leiden tot een verhoogde organisatie-effectiviteit, meer draagvlak van besluiten onder medewerkers en een betere relatie tussen leidinggevers en medewerkers (Uhl Bien, 2014).

Een beter begrip van de karakteristieken van volgers die de invloed van het volgerschap op de besluitvorming van leidinggevers binnen publieke organisaties kunnen verklaren kan mogelijk leiden tot maatregelen die de doeltreffendheid en het democratische karakter van de besluitvorming binnen deze organisaties vergroten.

1.7.3 Organisatorische relevantie

Het personeelsbestand van de Douane wordt gekenschetst door een aantal uitgesproken kenmerken: medewerkers werken overwegend lang voor de Douane, zijn overwegend man en werken in een specifiek werkveld waarvoor specifieke (fiscale) kennis benodigd is. Uit verschillende (niet-wetenschappelijke) onderzoeken binnen de organisatie blijkt tevens dat medewerkers hun eigen invloed op de besluitvorming als laag ervaren. Tevens blijken er overwegend warme banden te bestaan tussen leidinggevers en werknemers (Boersma et al, 2013). Mogelijk zijn deze kenmerken van invloed op de mate waarin en de momenten waarop medewerkers actief proberen te beïnvloeden. Op basis van dit inzicht kunnen mogelijk teamsamenstellingen en situaties worden geïdentificeerd waarin beïnvloeding van besluitvorming eerder plaatsvindt. Met deze informatie kunnen maatregelen worden geformuleerd die deze invloed kan kanaliseren, stimuleren of mitigeren. Hierbij kan tevens worden gekeken naar de *fit* tussen een leidinggevende en zijn volgerschap. Uhl-Bien (2014) stelt namelijk dat kennis van het volgerschap van een organisatie er toe kan leiden dat er ook een beter begrip van het functioneren van leidinggevers in relatie tot hun *volgers* ontstaat.

1.8 Onderzoeksopzet

In dit onderzoek zullen eerst theorieën over besluitvorming, de karakteristieken van leiderschap en volgerschap worden behandeld. Op basis van de behandelde theorie zullen bronnen van invloed worden geïdentificeerd, deze zullen vervolgens worden vertaald naar hypothesen (hoofdstuk 2). Vervolgens zullen de in dit onderzoek gebruikte methoden worden toegelicht, waarbij het gebruikte onderzoeksdesign nader zal worden toegelicht (hoofdstuk 3). De in het kader van dit onderzoek verzamelde data zal vervolgens worden geanalyseerd aan de hand van Pearson's correlatiecoëfficiënten en een lineaire regressieanalyse (hoofdstuk 4). Tot slot zullen de onderzoeksresultaten van dit onderzoek worden geïnterpreteerd en bediscussieerd in het discussiehoofdstuk (hoofdstuk 5).

1.9 Doelgroep

De doelgroep voor dit onderzoek bestaat uit 4.983 medewerkers van de Douane. Er wordt hierbij een onderscheid gemaakt tussen leidinggevers en hun ondergeschikten. De groep leidinggevers bestaat uit 208 individuen, de groep medewerkers bestaat uit 4.775 individuen.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de relevante theoretische concepten die de invloed van medewerkers op de besluitvorming van leidinggevende kunnen verklaren behandeld. In het eerste hoofdstuk zal de afhankelijke variabele, besluitvorming verder worden uitgewerkt aan de hand van de theorie over autocratische en participatieve besluitvorming. De onafhankelijke variabele, volgerschap, zal worden belicht vanuit de literatuur over beïnvloeding en verschillende vormen van beïnvloedingskracht. In de uitwerking van het theoretisch kader wordt antwoord gegeven op onderzoeksvragen 1a en 1b. Op basis van de inzichten die de theorie biedt zal een conceptueel model worden geconstrueerd waarna ook onderzoeksvraag 1c zal worden beantwoord.

2.1 Besluitvorming

Besluitvorming is een proces waarbij een keuze wordt gemaakt tussen verschillende opties en alternatieven om een gewenst resultaat te bereiken (Eisenfuhr, 2011). Het besluitvormingsproces kan daarbij worden gezien een proces dat niet eindig is. De keuze voor een optie leidt, al dan niet indirect, tot een vervolgkeuze enzovoorts. Het gewenste resultaat waaraan in de definitie van Eisenfuhr wordt gerefereerd, heeft betrekking op een doel of nut resulterend uit de mentale activiteit die de maker van het besluit onderneemt voordat hij zijn definitieve keuze voor een optie maakt (Lunenburg, 2010).

In organisaties worden vele soorten beslissingen genomen. Wie deze beslissingen neemt en hoe deze genomen worden, wordt bepaald door personen die vanuit een formeel toegedeelde verantwoordelijkheid bevoegd zijn om deze beslissingen te nemen. Verantwoordelijkheidsketens zijn in publieke administraties doorgaans hiërarchisch van aard (Bazerman & Moore, 2008). In de literatuur worden beslissingen in hiërarchische context toegewezen aan zowel leiders als managers waarbij beide begrippen dikwijls door elkaar heen worden gebruikt (Kotterman, 2006). Zowel leiders als managers sturen, beslissen, stemmen af, alloceren hulpbronnen en motiveren. Managers zijn echter behept met meer praktische taken zoals plannen, budgetteren, het creëren van eenduidigheid en consistentie van output. Aan leiders worden daarentegen meer strategische vaardigheden toegedicht zoals het creëren van nieuwe visies, het oplijnen van verschillende organisaties en het bewerkstelligen van grootschalige veranderingen (Kotterman, 2006). In dit onderzoek zal aan *managers* worden gerefereerd als *leidinggevend*.

Vroom (1973) stelt dat het werk van leidinggevend in organisaties bestaat uit het nemen van beslissingen. Leidinggevend kunnen ervoor kiezen om beslissingen volledig zelfstandig te nemen, deze te delegeren aan ondergeschikten of deze in verschillende mate te laten participeren in de besluitvorming. Rondom deze vormen van besluitvorming is het leerstuk Vroom (1973) maakt hierbij onderscheid tussen autocratische- en overige vormen van besluitvorming met een meer participatief of democratisch karakter. Rond de laatste vorm van besluitvorming is het leerstuk *participatieve besluitvorming* ontstaan.

2.2 Participatieve besluitvorming (PDM)

Participatieve besluitvorming kan worden geconceptualiseerd als een continuüm waarin de hoeveelheid invloed van niet-leidinggevenden op de besluitvorming van wel-leidinggevenden in variërende mate plaatsvindt (Morris et al., 2000). Parnell & Crandall (2000) stellen dat dat volgers participatieve besluitvorming prefereren boven autocratische besluitvorming. Volgers proberen daarom actief participatie af te dwingen bij hun leidinggevende teneinde het besluitvormingsproces te beïnvloeden.

Morris et al. (2000), stellen dat de vorm van besluitvorming die door de leidinggevende wordt gehanteerd in veel leader-centred onderzoek naar participatieve besluitvorming wordt gezien als bepalend voor de mate van invloed van volgers. Deze volgordelijkheid van causaliteit wordt in verschillende onderzoeken ter discussie gesteld (Morris, 2000; Vroom & Jago, 1988). Morris et al. (2000) stellen, in navolging van Vroom & Jago, (1988) dat niet alleen de perceptie van de leidinggevende van zijn dominante besluitvormingsstijl maar ook de perceptie van volgers op van hun invloed op de besluitvorming van belang zijn bij het analyseren van de invloed van volgers op besluitvorming. Er is hierbij echter ook een verband aangetoond tussen de keuze voor een participatieve vorm van besluitvorming en de mate van gepercipieerde invloed op de besluitvorming van volgers. Met andere woorden, hoe participatiever de vorm van besluitvorming van de leidinggevende, des te hoger is de perceptie van invloed die volgers hebben van hun eigen invloed op de besluitvorming (Morris et al., 2000).

Ten aanzien van de perceptie die volgers hebben van hun invloed op de besluitvorming van hun leidinggevende waarschuwen Morris et al., (2000) ervoor dat het feitelijke besluit uitsluitend een resultante kan zijn van de persoonlijke voorkeur van een leidinggevende. Het feit dat de volgers vinden dat zij de besluitvorming in een hoge mate hebben beïnvloed is hierbij irrelevant. Het is daarom belangrijk dat bij onderzoek naar beïnvloeding van (participatieve) besluitvormingsprocessen wordt onderkend dat er een onderscheid bestaat tussen (1) de mate waarin een leidinggevende vormen van participatieve besluitvorming ontplooit, (2) de door leidinggevende gepercipieerde invloed van volgers op de besluitvorming en (3) de gepercipieerde invloed van volgers op de besluitvorming van de leidinggevende.

Ten aanzien van de gepercipieerde invloed van volgers kan worden gediscussieerd over in hoeverre de uitkomsten van participatieve besluitvorming kunnen worden toegeschreven aan de persoonlijke perceptie van individuele volgers op de invloed op de besluitvorming of dat dit is toe te wijzen aan de perceptie van participatie aan de besluitvorming van de groep als geheel (Morris et al., 2000). Wanneer individuele volgers constateren dat de besluitvorming van hun leidinggevende hun persoonlijke voorkeuren reflecteert als gevolg van de eigen inspanningen, draagt dit bij aan een hogere tevredenheid (Early & Hind, 1987). Wanneer volgers bij de besluitvorming betrokken zijn en genomen besluiten hun voorkeuren reflecteren zullen medewerkers zich committeren aan deze besluitvorming, omdat zij zich hiervoor medeverantwoordelijk voelen (Morris et al., . De tevredenheid over de besluitvorming en het commitment aan de genomen besluiten worden versterkt wanneer volgers percipiëren dat het besluit van de leidinggevende naast zijn of haar individuele voorkeur, ook de voorkeuren van de andere leden van de groep waarvan deze uitmaakt reflecteert (Morris, 2000).

2.2.1 *Leiderschapskennmerken en de bereidheid van leidinggevende tot PDM*

Ondanks de voordelen van participatieve besluitvorming neigen leidinggevend en zich tegen participatie van volgers te verzetten omdat het hun autonomie en controle ondermijnt (Parnell & Crandall, 2000). Leidinggevend en interpreteren participatie hierbij dikwijls als een bedreiging voor hun eigen baan en positie waarvoor zij substantiële veranderingen moeten doorvoeren in hun managementstijl (Parnell & Crandall, 2000; Heller et al., 1998; Schlesinger, 1982). Niet alle leidinggevend en zijn hierdoor geneigd om tot participatief management over te gaan. In verschillende onderzoeken zijn factoren geïdentificeerd die de bereidheid van leidinggevend en om participatieve besluitvorming te ontplooien beïnvloeden. In de onderhavige paragrafen worden de persoonlijke en relationele factoren die deze bereidheid beïnvloeden nader beschreven.

Onderzoek laat zien dat vrouwen meer geneigd zijn om een participatieve, verbindende besluitvormingsstijl te ontplooien dan mannen, die eerder geneigd zijn een autoritaire, autonome vorm van besluitvorming te ontplooien (Carless, 1998). De perceptie van volgers over de manier van beslissen die zij bij een *geslacht* vinden horen kan deze predispositie voor participatieve besluitvorming door vrouwen versterken. Met andere woorden, volgers *verwachten* van een vrouw dat zij participatief besluit en accepteren autoritaire besluitvorming door vrouwen minder snel. De verwachting van medewerkers kan worden gezien als een vorm van dwingende invloed waaraan vrouwelijke managers bloot staan (Carless, 1998).

Miller (2011) stelt dat geslacht interacteert met de variabele *leeftijd*. Jonge mannen besluiten anders dan jonge vrouwen en beiden besluiten anders dan oude mannen en vrouwen. Jonge mannelijke en vrouwelijke leidinggevend en zijn eerder geneigd om volgers bij de besluitvorming te betrekken. Oudere vrouwen zijn op hun beurt weer meer geneigd om participatief te besluiten dan jonge mannen. Oudere mannen zijn het minst geneigd tot participatieve besluitvorming over te gaan (Freeman & Roger, 2006). Kahnweiler & Thompson (2000) stellen dat mannen ouder dan 48 jaar vaker sceptisch zijn ten opzichte van de resultaten van participatieve besluitvorming. Deze scepsis kan worden veroorzaakt door negatieve ervaringen in het verleden, waarin initiatieven van participatieve besluitvorming niet tot de door de volger gewenste uitkomsten geleid. Naast leeftijd wordt daarom verondersteld dat ook *werkervaring* een factor is die de mate van ontplooi de participatieve besluitvorming kan verklaren.

Er zijn aanwijzingen dat het *opleidingsniveau* van leidinggevend en tevens van invloed is op de mate waarin zij bereid zijn om participatieve besluitvorming te ontplooien (Kahnweiler & Thompson, 2000). Het empirische bewijs voor een significante relatie tussen beide variabelen is echter niet consistent. In sommige studies wordt een positief verband aangetoond tussen opleidingsniveau en participatieve besluitvorming en in andere géén of een negatief verband (Miller, 2011; Parnell & Crandall, 2000).

Uit de behandelde literatuur blijkt dat de demografische kenmerken geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en werkervaring van leidinggevend en invloed uitoefenen op de mate waarin door leidinggevend en participatieve besluitvorming wordt ontplooi d binnen organisaties. Deze variabelen zullen daarom als controlevariabelen in de analyse worden opgenomen.

2.2.2 Expertise leidinggevende

Uit de behandelde literatuur blijkt dat inhoudelijke kennis en expertise van het werk dat de volgers in het team waaraan een leidinggevende leiding geeft invloed uitoefent op de bereidheid van de leidinggevende om volgers bij het nemen van besluiten te betrekken (Friedrich et al., 2009). Expertise die is ontstaan als gevolg van bekendheid met het werkdomein van volgers geeft leidinggegenden meer probleemoplossend vermogen omdat zij problemen mogelijk al eerder zijn tegengekomen. Het verhoogde probleemoplossende vermogen geeft leidinggegenden minder aanleiding om volgers uit zijn of haar team bij de besluitvorming te betrekken omdat hij zich zekerder zal voelen om autocratisch te besluiten (Farrell & Schroder, 1998; Ericsson & Charness, 1994).

Expertise van leidinggeven en leiderschap voorziet de leidinggevende tevens van een verbeterd inzicht in *hoe* en *wanneer* invloed van medewerkers op de besluitvorming binnen een inhoudelijk dossier noodzakelijk en/of wenselijk is. Daarnaast kan expertise van inhoudelijke dossiers leiden tot een verbeterd inzicht in de mate van expertise van volgers waaraan de leidinggevende leiding geeft. Leidinggegenden kunnen hierdoor beter beoordelen of volgers wel over de juiste expertise beschikken om een betekenisvolle rol te spelen tijdens het nemen van besluiten (Ericsson & Charness, 1994).

Spreitzer & Mishra (1999) stellen dat wanneer een leidinggevende in de veronderstelling is dat zijn informatiepositie juist en betrouwbaar is, deze eerder in staat is om medewerkers te laten participeren in de besluitvorming. De informatiepositie, vooral die op het gebied van prestatie-informatie, fungeert als een barometer voor de mate van vertrouwen die de leidinggevende in zijn volgers heeft. Hoe beter de perceptie van de eigen informatiepositie is, des te hoger is de bereidheid om volgers in de besluitvorming te laten participeren. Leidinggegenden die over een hoge mate van expertise beschikken zijn hierdoor beter in staat om *framing* van informatie door volgers te herkennen (Friedrich et al., 2009; Mumford et al., 2007; Rahim, 1989)

De mate van expertise van de leidinggevende bepaalt de manier waarop leidinggegenden informatie en acties van ondergeschikten interpreteren. Meer kennis en expertise van het werk van het werkveld van de ondergeschikten leidt tot een hogere mate van autocratische besluitvorming en verminderde invloed van medewerkers op de besluitvorming. Op basis van deze argumentatie kan de volgende hypothese worden verondersteld:

Hypothese 1: De besluiten van leidinggegenden die over een hoge mate van expertise beschikken worden in mindere mate beïnvloed door hun team.

2.3 Volgerschap

Oc & Bashur (2013) en Shamir (2007) stellen dat ambigue uitkomsten in onderzoeken naar de interactie tussen leidinggegenden en volgers kunnen worden veroorzaakt door het feit dat alleen de karakteristieken van de leidinggegenden in het onderzoek worden geïnccludeerd zonder hierbij rekening te houden met de interactie van leidinggegenden met hun ondergeschikten. In veel onderzoek worden de karaktereigenschappen, stijl of gedrag van leiders of managers als bepalend gezien voor de aard van de relatie tussen leidinggegenden en volgers. Northouse (2007) stelt dat volgers in deze onderzoeken worden gezien als inferieure, neutrale en instrumentele ontvangers van leiderschapsinvloed binnen organisaties. Deze opvatting van de relatie tussen leidinggegenden en volgers reflecteert hierdoor een instrumentele, traditionele opvatting van hiërarchische werkrelaties die niet genoeg recht doet aan concepten van participatief leiderschap, interactie en wederzijdse beïnvloeding: het *leiderschapsproces*. Uhl-Bien et al. (2014) stellen dat volgers een actieve en wezenlijke rol binnen organisaties vervullen. De uitkomsten van het leiderschapsproces zijn het gevolg van de karakteristieken en gedragingen van zowel de leidinggegenden

als het volgerschap. Deze uitkomsten kunnen optreden op individueel, bilateraal en teamniveau en betreffen o.a. besluiten en procedures (Uhl-Bien, 2014).

Volgerschap kan volgens Townsend & Gebhart (1997) worden gedefinieerd als het proces waarin een ondergeschikte zijn verantwoordelijkheden herkent ten aanzien van het opvolgen van de instructies en opdrachten zijn de leidinggevende en zijn acties consistent met deze instructies en opdrachten tracht uit te voeren. Deze notie gaat echter nog steeds uit van een formeel vastgestelde, hiërarchische relatie tussen leider en volger waarbij de leider bepaalt en de volger volgt.

Uhl-Bien et al (2014) stellen tevens dat volgers actief trachten om invloed uit te oefenen op leiders en andere volgers om de uitkomsten van het leiderschapsproces te beïnvloeden. Zij maken hierbij gebruik van beïnvloedingsmethoden en vormen van (overtuigings)kracht om anderen te overtuigen van hun standpunten en positie. Beïnvloeding en sturing, die in de leader-centric benadering van volgerschap alleen top-down plaats kan vinden, vindt volgens Uhl-Bien (2014) in hiërarchische zin ook bottom-up plaats. Deze benadering van het leerstuk volgerschap staat bekend als de *volger-centrische* benadering.

Shamir (2007) pleit voor het onderzoeken van de manieren waarop volgers het leiderschapsproces proberen te beïnvloeden. Oc & Bashur (2013) stellen dat hiervoor theoretische constructen kunnen worden gebruikt vanuit de *Social Influence Theory* (SIT). Onderzoek naar sociale beïnvloeding binnen organisaties toont aan dat de beslissingen, gedragingen, reacties of verwachtingen van anderen van invloed zijn op individuen, waaronder van leidinggevers (Oc & Bashur, 2013; Latané & Wolf, 1981). In de onderhavige paragrafen zal de bottom-up invloed die volgers uit kunnen oefenen op het leiderschapsproces worden uitgewerkt aan de hand van de SIT. Hierbij worden onder andere concepten van beïnvloedingstactieken en beïnvloedingskracht van volgers nader uitgewerkt.

2.3.1 *Social Influence Theory (SIT)*

De SIT biedt inzichten in de manier waarop individuen worden beïnvloed door hun sociale omgeving (Oc & Bashur, 2013). In de SIT wordt een onderscheid gemaakt tussen invloed die ontspringt vanuit individuele competenties, eigenschappen, rechten en verworvenheden van volgers en invloed die ontspringt vanuit de karakteristieken en dynamieken van groepen volgers. Invloed die ontspringt vanuit de laatstgenoemde bronnen van invloed treden alleen op in groepsverband, invloed die ontspringt vanuit individuele kenmerken van invloed treedt op zowel individueel- als groepsverband op (Latané & Wolf, 1981). Uhl-Bien et al, (2014) stellen dat onderzoek naar de invloed van volgerschap alleen plaats kan vinden wanneer de directe (werk)relatie wordt onderzocht tussen een leidinggevende en zijn volgers. De invloed van volgers kan hierbij op individueel, relatie en *teamniveau* worden onderzocht. Omdat het vanuit methodologisch opzicht problematisch is om generaliseerbare uitspraken te doen op basis van individuele relaties tussen leidinggevers en volgers (Oc & Bashur, 2013; Field, 2013), zullen de hypothesen in dit onderzoek niet op individueel maar op teamniveau worden geformuleerd. Hierbij wordt uitgegaan van de notie dat, omdat individuele kenmerken van personen ook doorwerken in groepsverband, de geaggregeerde onderzoeksresultaten per team representatief zullen zijn voor de invloed die volgers uitoefenen op leidinggevers.

Interacties tussen individuen en groepen vinden plaats in dynamische sociale processen waarin invloed van wederkerige en zichzelf herhalende aard is (Latané & Wolf, 1981). Oc & Bashur (2013) stellen, naar het voorbeeld van DeRue & Ashford (2010), dat ook het leiderschapsproces, ongeacht de aanwezigheid van een hiërarchische organisatiestructuur, als een sociaal proces van wederkerige invloed kan worden bestempeld. Dit maakt het

aannemelijk dat theoretische concepten vanuit de SIT gebruikt kunnen worden gebruikt om de invloed van volgers op hun leidinggevende te kunnen verklaren.

Er is vastgesteld dat volgers de uitkomsten van het leiderschapsproces actief proberen te beïnvloeden en er is aangenomen dat deze beïnvloeding met behulp van theoretische concepten vanuit de *social influence theory* kan worden verklaard. In de onderhavige paragraaf worden bruikbare theoretische concepten van beïnvloeding door leiders beschouwd en worden deze vertaald naar indicatoren die de invloed van volgers nader kunnen duiden. Er wordt hierbij, analoog aan de SIT, een onderscheid gemaakt tussen bronnen van invloed die ontstaan vanuit persoonlijke competenties, eigenschappen, rechten en verworvenheden van volgers en bronnen van invloed die ontstaan vanuit karakteristieken en dynamieken binnen *groepen* volgers.

2.4 Invloed ontstaand vanuit competenties, eigenschappen, rechten en verworvenheden van volgers

De individuele bronnen van invloed van volgerschap betreffen de kenmerken en gedragingen van individuele volgers die invloed kunnen hebben op de beslissingen van het leiderschap. Oc & Bashur (2013) en Latané (1996) stellen dat de SIT vanuit leiderschapsonderzoek twee invalshoeken van sociale beïnvloeding worden geïdentificeerd: (1) beïnvloedingskracht en (2) beïnvloedingstactieken. Beïnvloedingskracht en beïnvloedingstactieken verschillen van elkaar in het feit dat beïnvloedingskracht ontspringt vanuit de persoonlijke competenties, eigenschappen, rechten en verworvenheden van volgers. Beïnvloedingskracht kan daarom niet worden uitgeoefend door volgers die niet over deze invloedsbronnen beschikken (Latané & Wolf, 1981). Beïnvloedingstactieken betreffen *gedragingen* van volgers die als doel hebben om leidinggevend te beïnvloeden. Deze gedragingen kunnen in meer of mindere mate door iedere volger aan de dag worden gelegd (Deluga & Perry, 1994). Deze twee invalshoeken worden in bovenstaande volgorde uitgewerkt.

2.4.1 Beïnvloedingskracht

Onderzoek naar de beïnvloedingskracht van leidinggevend vindt zijn oorsprong in het werk van French & Raven (1959). French & Raven (1959) veronderstellen, net als dat Latané (1981), dat deze invloed in termen van kracht (*power*) kan worden uitgedrukt. Er wordt hierbij onderkend dat beïnvloedingskracht niet wordt veroorzaakt door een enkele set van omstandigheden, competenties of eigenschappen maar dat beïnvloedingskracht ontspringt uit vele bronnen. French & Raven onderkennen dat de bronnen van sociale invloed ambigu van aard zijn. Daarnaast zijn zij niet allemaal even relevant in een organisatorische context. French & Raven (1959) benoemen daarom vijf verschillende bronnen van beïnvloedingskracht, zijnde (1) beloningskracht (*reward power*), (2) experkracht (*expert power*), (3) referentiekraft (*reference power*), (4) legitieme kracht (*legitimate power*), (5) dwangkracht (*coercive power*). Er kan echter worden beargumenteerd dat het niet aannemelijk is dat belonings- en dwangkracht door volgers kunnen worden ontplooid (Oc & Bashur, 2013). Deze vormen van beïnvloedingskracht blijven daarom buiten de scope van dit onderzoek.

Referentiekraft

Volgers kunnen invloed uitoefenen op leiders d.m.v. een interpersoonlijke relatie. Deze vorm van invloed wordt referentiepower genoemd en kan worden gedefinieerd als de mate waarin een leider zich aangetrokken voelt of zich identificeert met de volger of zijn volgers (Oc & Bashur (2013). French & Raven (1959) definiëren referentiekraft als een vorm van sociale invloed welke gebaseerd is op een gevoel van identificatie met en aantrekking tot een ander(e) persoon of groep (m.a.w.: de behoefte om ergens bij te horen). Wanneer een individu

zich met een groep identificeert of wil identificeren om op deze manier ongemak te vermijden en bevrediging van zijn wensen te bereiken, zullen individuen eerder geneigd zijn om de normen, waarden en gedragingen van de referentiegroep aan te nemen (Salem et al., 2000). In tegenstelling tot andere vormen van beïnvloedingskracht is referentiekraft niet afhankelijk van de perceptie dat de beïnvloeder (hiërarchisch) superieur is aan of over meer middelen kan beschikken dan de beïnvloedde.

Een individu of groep met referentiekraft zal proberen om deze kraft te gebruiken door een voorstel te doen dat enthousiasme opwekt bij anderen door een beroep te doen op de waarden, idealen en aspiraties van de anderen (Oc & Bashur, 2013). Als iemand over referentiekraft beschikt kan diegene een beroep doen op gevoelens van vriendschap en loyaliteit. Uit onderzoek naar overredingskraft en geslacht blijkt dat vrouwen kunnen bogen op een hogere mate van referentiekraft wanneer zij leidinggeven aan een groep volgers die overwegend uit mannen bestaat. Mannen willen overwegend aardig gevonden worden door vrouwen en zullen hun gedrag aanpassen op een manier waarvan zij denken dat de vrouw in kwestie dat het meest waardeert (Miller, 2011).

Yukl & Farbe (1991) stellen dat demografische vergelijkbaarheid leidt tot wederzijdse aantrekkingskraft tussen leider en volger. Volgers die veel demografische gelijkheid met hun leider vertonen hebben hierdoor een grotere invloed op de leider dan personen die demografisch van de leider verschillen.

Het is aannemelijk dat, wanneer (groepen) volgers in de ogen van een leidinggevende over aantrekkelijke eigenschappen beschikken waarmee deze zich identificeert of wil identificeren, invloed uit kunnen oefenen op de gedragingen en besluitvorming van de leidinggevende. Dit maakt het aannemelijk dat er een positief verband bestaat tussen referentiekraft en invloed op besluitvorming van leidinggeven. Deze aanname kan worden vertaald naar de volgende hypothese:

Hypothese 2: Teams met een hoge referentiekraft oefenen een hogere mate van invloed uit op de besluitvorming van hun leidinggevende.

Expertkraft

Expertkraft is de sociale invloed die voortvloeit vanuit de perceptie dat een individu of groep technisch-inhoudelijke kennis en expertise bezit. Het gaat hierbij om de kennis en expertise die een individu *relatief* bezit, ten opzichte van andere individuen in een organisatie of kennisdomein (Farell & Schroder, 1998). Kennis en expertise zijn hierbij positief geassocieerd met professionele training, referenties en ervaring (French & Raven, 1959). Reed (1996) stelt dat expertkraft gebaseerd is op een zekere mate van specialisatie van specifieke kennis en vaardigheden die behulpzaam zijn bij het oplossen van sociaal-technische problemen. Hoe schaarser de kennis die een individu bezit is, des te hoger zijn expertkraft. Het is hierbij van belang dat deze kennis en vaardigheden niet gemakkelijk zijn te imiteren of reproduceren door anderen. Een individu kan bogen op expertkraft wanneer de kennis en vaardigheden die hij bezit (1) door hem worden gecontroleerd, (2) wanneer deze ondefinieerbaar zijn voor anderen en (3) wanneer deze door de individu kunnen worden beschermd tegen imitatie en reproductie. (Reed, 1996).

Reed (1996) stelt dat expertkraft in organisaties vooral aanwezig is bij professionals, experts, specialisten en medewerkers die tijdens de uitvoering van hun dagelijks werk een eigen interpretatie van wetten regels en instructies moeten maken voordat zij deze toepassen, de zogenaamde *street-level bureaucrats* ('de experts'). Reed (1996) stelt daarom dat inhoudelijke kennis daarom vooral aanwezig is op uitvoerend en tactisch niveau en (in publieke context) zelden in hoge mate bij de organisatieleiding aanwezig is. Deze informatie-asymmetrie leidt ertoe

dat experts hun informatiepositie binnen organisaties kunnen uitbuiten tijdens interacties met leidinggevend. Informatie kan worden *geframed* en naar het evenbeeld van de mening en zienswijze van de volger.

Omdat expertkracht een functie van de relatieve kennis en expertise ten opzichte van anderen is, kan deze door individuen worden aangewend om logische argumenten te formuleren en feitelijke bewijzen om anderen over te halen. Daarnaast zoeken individuen die over een hoge mate van expertkracht beschikken vaker de ondersteuning en steun van anderen. Door middel van sociale interactie en consultatie is een individu met een hoge expertkracht het best in staat zijn expertise tentoon te spreiden. Mensen met een hoge expertkracht zoeken daarom vaak coalities met mensen die vertrouwen op hun expertise en die zij hierdoor beïnvloeden, alsmede met gelijkgestemde experts om extra gewicht aan hun eigen standpunt toe te kennen (Farell & Schroder, 1998).

Oc & Bashur (2013) stellen dat de prestige en status van het beroep van volgers invloed heeft op de beslissingen van individuen. Dit geldt tevens voor de mate van gepercipieerde expertise. Ergo, een expert, specialist of beoefenaar van een beroep met status (bijvoorbeeld een dokter) heeft meer invloed op besluiten van individuen dan niet doctoren. Daarnaast kunnen volgers die vanwege hun expertise of opleiding toegang tot meer en betere informatie hebben dan andere volgers invloed uitoefenen op de manier waarom deze aan leiders wordt gepresenteerd, waardoor zij de uitkomsten van het leiderschapsproces, waaronder de besluitvorming binnen organisaties, kunnen beïnvloeden.

Pfeffer stelt dat expertkracht een sterke relatie heeft met een organisatiecultuur waarin vertrouwen centraal staat. De invloed van een expert kan worden geïnternaliseerd door zowel leidinggevend als ondergeschikten omdat uitspraken en meningen van experts dikwijls als waarheid worden aangenomen (Pfeffer, 1993).

Concluderend kan worden gesteld dat uit de behandelde theorie kan worden opgemaakt dat de kennis van volgers een potentiële bron van invloed is. Op basis van de behandelde theorie kan worden gesteld dat hoe hoger de gepercipieerde expertise van een individu is en hoe schaarser de kennis is over het expertisegedebiet, des te meer invloed op de besluitvorming van leidinggevend een volger heeft. Deze aanname kan worden vertaald naar de volgende hypothese:

Hypothese 3: Teams met een hoge expertkracht oefenen een hogere mate van invloed uit op de besluitvorming van hun leidinggevende.

Legitieme kracht

Een individu die over legitieme kracht beschikt is in staat om de legitimiteit van een aanvraag, procedure of besluit vast te stellen door aanspraak te maken op het recht om dit te doen of door middel van het verifiëren van het feit dat deze consistent zijn met het beleid, praxis en tradities van de organisatie (French & Raven, 1959). Individuen die over een hoge mate van legitieme kracht beschikken beïnvloeden anderen door middel van eisen, dreigementen, frequente opvolging van verzoeken en persistente herinnering hieraan (Farell & Schroder, 1998).

Legitieme kracht vloeit voort uit het geloof van anderen dat een individu het legitieme recht en de autoriteit heeft om te beïnvloeden. De effectieve inzet van legitieme kracht hangt af van de gepercipieerde waarde die wordt gegeven aan de positie van degene die deze probeert te gebruiken (Braynion, 2004). Alleen wanneer de perceptie is dat degene die een beroep doet op legitieme kracht ook daadwerkelijk het recht heeft om dit te doen zal er daadwerkelijk sprake zijn van beïnvloeding. De effectiviteit van legitieme kracht hangt af van 'bereidheid' van subjecten van invloed om zich aan deze invloed te conformeren, wanneer sprake is van onwillendheid zal legitieme beïnvloeding niet leiden tot de gewenste uitkomsten van het leiderschapsproces (Braynion, 2004).

Legitimiteit kan echter ook voortkomen uit de interne waarden die door individuen en groepen worden gedeeld. Individuen beoordelen het handelen van anderen vanuit het perspectief van hun eigen interne waarden. Deze waarden, zeker wanneer deze gedeeld worden met anderen, vertalen zich in zowel bewust als onbewust handelen dat andere individuen kan beïnvloeden. In organisaties komen de gedeelde waarden van individuen tot uiting in de organisatiecultuur maar ook in persoonlijke verwachtingen. Van beide is aangetoond dat leidinggevendenden hierdoor worden beïnvloed bij het nemen van beslissingen (Oc & Bashur, 2013).

Pfeffer (1993) stelt dat een continue gebruik van legitieme kracht op de lange termijn leidt tot weerstand bij de subjecten van invloed. Hierdoor kan de legitimiteit van de beïnvloedingskracht zoals deze door Farell en Schroder (1998) is beschreven komen te vervallen. Dit is met name het geval wanneer legitieme kracht wordt gebruikt zonder dat iemand kan staven op een zekere mate van expertkracht. In dit geval kunnen er negatieve effecten op de productiviteit van medewerkers optreden.

Concluderend kan worden gesteld dat volgers in staat zijn om de besluitvorming van leidinggevendenden te toetsen op legitimiteit waarbij op formele regelgeving kan worden geboogd. De besluiten dienen van leidinggevendenden dienen immers te voldoen aan o.a. ARBO-wetgeving, bepalingen uit de collectieve arbeidsovereenkomst en organisatiehandboeken. Volgers kunnen, direct of door tussenkomst van een ondernemingsraad of (kanton)rechter, leidinggevendenden dwingen besluiten met deze wet en regelgeving alsmede voorschriften in lijn te brengen. In Nederland kunnen volgers en in het bijzonder ambtenaren, bogen op een uitgebreide bescherming van hun rechten en arbeidsomstandigheden. Het is aannemelijk dat leidinggevendenden rekening houden met de rechten en verworvenheden van volgers wanneer zij beslissingen nemen. Leidinggevendenden zullen de rechtspositie van volgers hierbij naar verwachting niet snel ter discussie stellen. Er kan hierdoor worden verondersteld dat hoe beter de rechtspositie van de volger is en hoe vaker deze hier een beroep op doet, des te hoger hun invloed op de besluitvorming van leidinggevendenden is. De aanname dat een positief verband bestaat tussen legitieme kracht en besluitvorming van de leidinggevende zal aan de hand van de volgende hypothese worden getoetst:

Hypothese 4: Teams met een hoge legitimatiekracht oefenen een hogere mate van invloed uit op de besluitvorming van hun leidinggevende.

2.4.2 Beïnvloedingstactieken

In verschillende onderzoeken is aangetoond dat volgers, naast beïnvloedingskracht, ook beïnvloedingstactieken aanwenden om leidinggevende te beïnvloeden. Volgers gaan over tot verschillende gedragingen die tot doel hebben om de leidinggevende te overtuigen (Oc & Bashur, 2013). Naast overtuiging door het opvoeren van rationele argumenten kunnen volgers ook interpersoonlijke beïnvloedingstactieken inzetten om leidinggevendenden te beïnvloeden. Voorbeelden hiervan zijn vleierij richting de leidinggevende en aanmoediging van de (prestaties van de) leidinggevende (Deluga & Perry, 1994). Deze vorm van beïnvloeding door volgers wordt tevens volger *ingratiation* genoemd. In dit onderzoek zal het begrip *vleierij* worden gehanteerd. Vleierij kan worden gedefinieerd als een verzameling van strategische gedragingen die specifiek worden ingezet met de intentie om een ander persoon te beïnvloeden met behulp van eigen attractieve kwaliteiten (Wayne et al., 1994).

Deluga & Perry (1994) stellen dat het begrip vleierij een verzameling beïnvloedende gedragingen betreft die als doel hebben om de interpersoonlijke attractiviteit van een individu te benadrukken, welke door volgers wordt gebruikt om de goedkeuring van de leidinggevende te krijgen. Op de werkvloer kan de invloed van volgers manipulatief zijn en (politieke) besluitvormingsprocessen beïnvloeden. Vleierij wordt ontplooid door individuele

volgers, ontstaat spontaan en is een van de meest gebruikte beïnvloedingstactieken op de werkvloer (Kipnis et al., 1982).

Door Deluga & Perry (1994) stellen dat er drie vormen van vleierij kunnen worden onderscheiden: (1) zelfpresentatie, het tentoonspreiden van gedrag waarvan de volger denkt dat de leidinggevende dit het meest waardeert, (2) het ophemelen van de leidinggevende door een het geven van positieve feedback op diens functioneren en prestaties en (3) conformiteit aan diens mening door een zelfde mening te ventileren in publieke context en in het directe contact met de leidinggevende of een mening te geven waarvan men denkt dat dit de mening van de leidinggevende zal zijn, zonder hierbij zelf kritisch te evalueren of deze mening overeenkomt met de eigen intrinsieke waarden.

Volgers proberen door middel van vleierij controle te krijgen op de acties van hun leidinggevende waarbij zij er naar streven deze in hun voordeel te beïnvloeden. In meerdere onderzoeken is aangetoond dat vleierij positief correleert met hoge beoordelingen door leidinggevend en (gepercipieerde) behaalde voordelen uit besluiten (Deluga & Perry, 1994; Pandey, 1981). Uit andere studies (Wayne & Ferris, 1990; Godfrey, Jones en Lord, 1986) blijkt dat het succesvolle gebruik van vleierij een reciprocerend karakter heeft. Volgers zetten vleierij in om aardig gevonden te worden door hun leidinggevende. Wanneer dit succesvol is kan deze met de leidinggevende opgebouwde band worden verzilverd en wordt gereciprocereerd met voordelen voor de volger in de vorm van een extra beloning of promotie.

Concluderend kan worden gesteld dat volgers door middel van vleierij controle beogen te krijgen op de acties van hun leidinggevende waarbij zij er naar streven deze in hun voordeel te beïnvloeden. Er wordt verondersteld dat hoe meer vleierij een volger inzet, hoe beter de interpersoonlijke band tussen de volger en leidinggevende zal zijn en hoe hoger de invloed is die de volger op de besluitvorming van de leidinggevende uitoefent. Deze notie kan worden vertaald in de volgende hypothese:

Hypothese 5: Teams die een hogere mate van vleierij ontplooiën oefenen een hogere mate van invloed uit op de besluitvorming van hun leidinggevende.

2.5 Groepskenmerken van invloed

2.5.1 Groepsgrootte

Wanneer een individu geconfronteerd wordt met een groep andere individuen ontstaat een meerderheid-minderheidsituatie. Wanneer een individu wordt geconfronteerd met een meerderheid zal deze eerder geneigd zijn om zich te conformeren aan de (sociale-) invloed van de groep. Asch (1951; 1955) stelt dat hoe groter de meerderheid van de groep is, hoe groter de sociale invloed is die deze op een individu uitoefent. Er is in de onderzoeken van Asch (1951) aangetoond dat een meerderheid van drie personen hierbij al voldoende is om een significante mate van invloed uit te oefenen.

De sociale invloed van groepen kan hierbij worden opgedeeld in *normatieve invloed*, welke de kracht waarmee een groep kan belonen en *informationele invloed* die de kracht waarmee de groep informatie kan verwerken over de buitenwereld reflecteert (Bond, 2005). Latané en Wolf (1981) stellen dat de normatieve en informationele invloed van een groep toeneemt naar mate ook de grootte van de groep toeneemt. De informationele invloed van groepen is alleen is hierbij alleen van belang wanneer er binnen een groep sprake is van unanimiteit. Van unanimiteit is sprake wanneer sprake is van een niet ter discussie staande alternatieve kijk op werkelijkheid. Omdat dit zelden het geval is, is de toegenomen invloed van het effect niet zozeer het gevolg van de toegenomen capaciteit van de groep

om informatie over de buitenwereld te verzamelen maar vanwege het feit dat afkeuring, goedkeuring, bestraffing en beloning door grote groepen voor een individu zwaarder weegt dan die van kleine groepen (Bond, 2005).

De sociale invloed die groepen uitoefenen, de *groepsdruk*, is een complex fenomeen dat het beste kan worden onderzocht vanuit het perspectief van het subject dat aan groepsdruk onderhevig is (Latané & Wolf, 1981; Asch, 1951). Individuen kunnen zich tegen deze groepsdruk verzetten, of zich hieraan conformeren. Zoals eerder is aangegeven zijn individuen eerder geneigd zich te conformeren aan de invloed van een groep wanneer deze unaniem is. Bond (2005) stelt dat van unanimiteit binnen grote groepen vaak geen sprake is. Toch zijn kunnen grote groepen anderen beïnvloeden zonder dat binnen deze groepen een unanieme overeenstemming bestaat. Dit gegeven kan nader worden verklaard aan de hand van theorie over groepscohesie, groepsdruk en het meerderheids-minderheidsperspectief.

Concluderend kan worden gesteld dat meerderheden in staat zijn om minderheden en individuen uit te sluiten of onder druk te zetten. Hoe groter de groep in de meerderheid is, hoe groter de sociale invloed is die deze op een individu uitoefent. Langs deze lijn geredeneerd kan worden gesteld dat grotere groepen een hogere mate van invloed op de besluitvorming van de leidinggevende. Op basis van deze aanname kan de volgende hypothese worden getoetst:

Hypothese 6: Grotere teams oefenen een hogere mate van invloed uit op de besluitvorming van hun leidinggevende.

2.5.2 Groepscohesie

Groepscohesie kan worden gedefinieerd als het krachtenveld dat ervoor zorgt dat de leden van de groep deel van deze groep uit willen blijven maken. Dit krachtenveld hangt af van de (on)aantrekkelijkheid van de prestige van de groep of de activiteiten die deze groep ontplooit (Carless & de Paul, 2000). Carron et al. (1985) stellen dat deze, alleen op interpersoonlijke voorkeuren gebaseerde, definitie van groepscohesie geen recht doet aan het multidimensionale karakter van groepscohesie in professionele context. Groepscohesie kent naast de individuele dimensie van de aantrekkelijkheid van de groep (de *sociale cohesie*) ook een groepsdimensie in welke de perceptie van de groep als geheel van belang is. Deze groepsdimensie betreft de eenheid, hechtheid en gelijkheid van de groep en tussen de groepsleden, de *taakcohesie* (Carron et al. (1985).

Wanneer binnen een groep een hoge mate van sociale- en taakcohesie bestaat, leidt dit tot een hogere mate van overeenstemming over de normen, waarden en de genomen collectieve besluiten. Deze hoge mate van overeenstemming kan tot een hoge mate effectiviteit en productiviteit leiden. Een neveneffect van de overeenstemming binnen een groep is het feit dat een groep een hogere mate van eenzijdige beïnvloedingskracht bezit die kan worden uitgeoefend op andere groepen en individuen (Latané & Wolf, 1981). Wanneer de overeenstemming onder leden van een groep echter overgaat in unanimiteit, zeker wanneer het onderwerp waarover unanimiteit bestaat niet langer ter discussie staat, kan groepsdenken ontstaan. Groepsdenken leidt tot irrealistische en gedehumaniseerde acties richting groepen en individuen die geen deel uitmaken van de groep.

Een hoge mate van groepscohesie kan tevens leiden tot structurele ongewenste effecten *binnen* groepen. Er is een sterke relatie aangetoond tussen groepscohesie en groepsisolatie. Dit verband wordt veroorzaakt door het feit dat groepen die over een hoge groepscohesie beschikken gericht zijn op de eigen processen en regels en niet zijn gericht op de zaken die daar buiten gebeuren (Bernthal & Insko, 1993). Groepen met een hoge cohesie hebben daarnaast de neiging om een homogene samenstelling te hebben. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat de dominante

overtuigingen van een groep de mening en invloed van een meerderheid vertegenwoordigen. Deze meningen en invloed trekken individuen aan die zichzelf met deze meerderheid identificeren. Dit zijn dikwijls mensen die die over dezelfde persoonlijke kenmerken en opvattingen beschikken. Aan de andere hand zullen individuen die tot de minderheid van de groep behoren eerder zijn geneigd om de groep te verlaten. De homogeniteit van groepsleden die hierdoor ontstaat versterkt de groepscohesie en de negatieve effecten die hiermee zijn verbonden (Bernthal & Insko, 1993).

Concluderend kan worden gesteld dat groepen waarvan de leden zich sterk identificeren met de andere leden van de groep groepsdruk ontwikkelen. Als gevolg van deze groepsdruk kunnen gedeelde normen en waarden ontstaan welke leiden tot een breed gedeelde perceptie op de werkelijkheid. Wanneer groepen in de meerderheid zijn zullen individuen buiten deze groep druk voelen om zich aan de door de groep gedeelde perceptie op de werkelijkheid te conformeren. Er kan hierdoor worden gesteld dat hoe hoger de groepscohesie binnen groepen is, des te hoger de invloed is die zij uitoefent op de besluitvorming van de leidinggevende. Deze aanname kan worden vertaald naar de volgende hypothese:

Hypothese 7: Teams met een grotere cohesie oefenen een hogere mate van invloed uit op de besluitvorming van hun leidinggevende.

2.6 Conclusie

In de conclusie van het theoretisch kader zullen deelvragen 1a en 1b worden beantwoord door middel van het verbinden van in de theorie geïdentificeerde factoren uit het theoretische kader. Aan de hand van de in de voorgaande paragrafen geformuleerde hypothesen zullen de antwoorden op onderzoeksvragen 2a en 2b worden geformuleerd. De op basis van de in kaart gebrachte verbanden in dit theoretisch kader worden schematisch weergegeven in het conceptuele model van dit onderzoek, dat onder paragraaf 2.7 is opgenomen.

2.6.2 Antwoord op deelvraag 1a

Welke factoren kunnen vanuit de literatuur worden onderscheiden betreffende de invloed die medewerkers uitoefenen op beslissingen van leidinggevend?

Uit de behandelde theorie kunnen verschillende factoren worden onderscheiden die volgers kunnen ontplooien om invloed uit te kunnen oefenen op de besluitvorming van hun leidinggevende. Deze factoren zijn onder te verdelen in individuele- en groepskenmerken van invloed. De individuele kenmerken die kunnen worden onderscheiden kunnen worden gedefinieerd als beïnvloedingskracht en beïnvloedingstactieken. Beïnvloedingskracht kan hierbij worden gedefinieerd als de mate van sociale invloed die een individu of een groep uit kan oefenen op een doel. In het theoretische kader zijn vijf verschillende vormen van beïnvloedingskracht uitgewerkt aan de hand de theorie van Rahim (1988) en French & Raven (1959). Op basis van de onderzochte literatuur verondersteld dat drie vormen van beïnvloedingskracht kunnen worden geïdentificeerd als factoren die de invloed van volgers op de besluitvorming van leidinggevend binnen de Douane mogelijk kunnen verklaren. Dit zijn:

- *Expertkracht*
- *Referentiekracht*
- *Legitieme kracht*

Naast vormen van beïnvloedingskracht blijkt uit de onderzochte literatuur tevens dat *vleierij* door volgers kunnen worden ontplooid om de besluitvorming van leidinggevend te beïnvloeden. Vleierij kan hierbij worden gedefinieerd als een verzameling beïnvloedende gedragingen betreft die als doel hebben om de interpersoonlijke

attractiviteit van een individu te benadrukken, welke door ondergeschikten wordt gebruikt om de goedkeuring van de leidinggevende te krijgen.

Uit de beschouwing van de groepskenmerken van beïnvloeding kan worden geconcludeerd dat ook grootte alsmede de mate van cohesie van groepen volgers kunnen worden geïdentificeerd als factoren die de beïnvloeding van de besluitvorming van leidinggevend door volgers binnen de Douane kunnen beïnvloeden.

Tot slot kunnen ook de karakteristieken van volgers als mogelijke factoren van invloed worden beschouwd. Het gaat hier specifiek om het *geslacht*, de *leeftijd*, het *opleidingsniveau* en de *werkervaring* van volgers. Deze factoren zullen als controlevariabelen in het onderzoek worden opgenomen.

2.6.3 Antwoord op deelvraag 1b

Welke factoren kunnen vanuit de literatuur worden onderscheiden betreffende de mate waarin leidinggevend rekening houden met invloed van medewerkers?

Leidinggevend hebben een keuze om zich te conformeren aan de invloed van medewerkers en participatie in de besluitvorming toe te laten of zich hiertegen te verzetten en besluiten toch autocratisch te nemen (Parnell & Crandall, 2000; Cialdini & Goldstein 2004; Oc & Bashur, 2013). Op basis van de behandelde theorie kan worden gesteld dat puur autocratische besluitvorming niet bestaat omdat beïnvloeding ten alle tijden plaatsvindt. De mate van ontplooiende participatieve besluitvorming kan hierbij worden gebruikt om de invloed van medewerkers op de besluitvorming te meten (Morris et al., 2000).

Als leidinggevend geloven dat participatieve besluitvorming de effectiviteit van de organisatie, de productiviteit en kwaliteit van de besluitvorming verbeteren zal deze eerder tot participatieve besluitvorming overgaan. Leidinggevend die negatieve ervaringen hebben opgedaan op het gebied van participatie van medewerkers en geloven dat participatieve besluitvorming ten koste gaat van de eigen positie (Parnell & Crandall, 2000). Oudere, mannelijke leidinggevend zijn hierbij minder bereid om participatieve besluitvorming te ontplooien dan jongere en/of vrouwelijke leidinggevend. Geslacht en leeftijd worden daarom geïdentificeerd als factoren die de mate waarin leidinggevend rekening houden met de invloed van medewerkers.

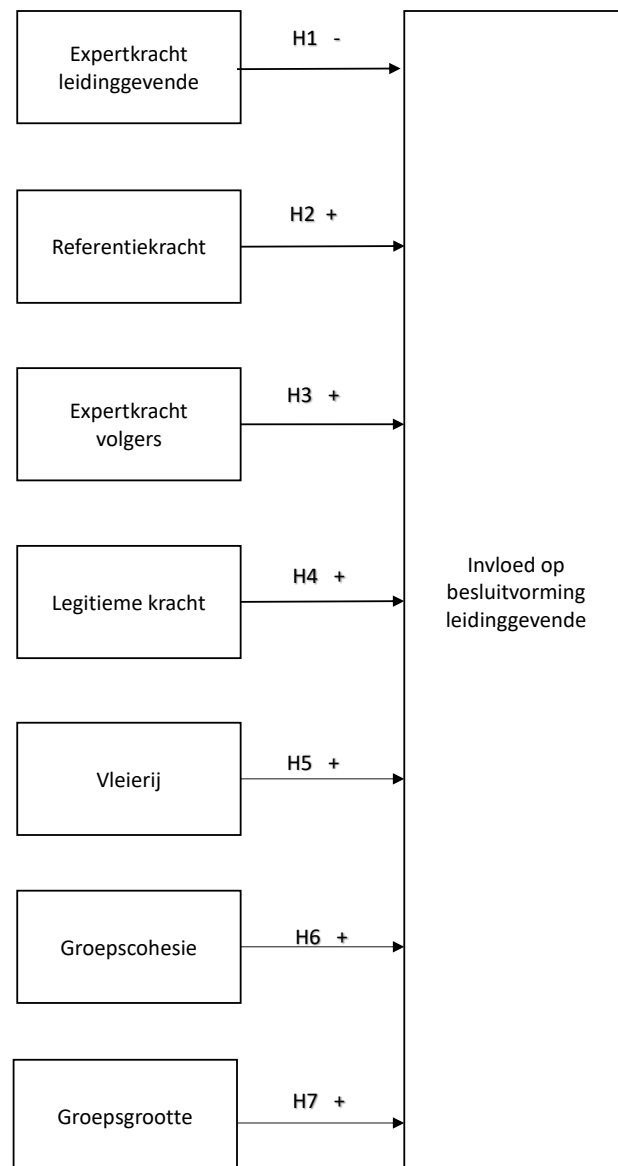
Uit de behandelde theorie blijkt tevens dat het beschikken over een hoog opleidingsniveau een indicator kan zijn voor een hoge mate van bereidheid om volgers bij de besluitvorming te betrekken. Werkervaring kan tevens als factor worden geïdentificeerd welke van invloed is op de bereidheid om participatieve besluitvorming te ontplooien. De factoren geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en werkervaring zullen hierbij als controlevariabelen in dit onderzoek worden opgenomen.

Leidinggevend zijn daarnaast afhankelijk van informatie bij het nemen van het nemen van besluiten. Wanneer een leidinggevende in grote mate afhankelijk is van zijn medewerkers voor informatie, betekent dat hij eerder bereid zal zijn om medewerkers te laten participeren in de besluitvorming. Er kan hierbij worden verondersteld dat de leidinggevend er van uitgaan dat de het laten participeren van medewerkers leidt tot efficiëntere uitkomsten voor de organisatie of kwalitatief betere beslissingen. French & Raven (1959) en Raven (1998) stellen dat leidinggevend beter in staat zijn om de informatie die zij tot zich krijgen te interpreteren en filteren wanneer zij over inhoudelijke expertise van het werk beschikken. Deze expertise wordt belangrijker naar mate het werk van de ondergeschikten specialistischer van aard wordt.

Concluderend kan daarom worden gesteld de expertise van leidinggevenden van invloed is op de mate waarin leidinggevenden participatieve besluitvorming ontplooiën. Deze factor zal daarom als onafhankelijke variabele in het conceptuele model van dit onderzoek worden opgenomen. De factoren geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en werkervaring worden als controlevariabelen in het onderzoek opgenomen.

2.7 Conceptueel Model

Op basis van de hypothesen in het theoretische kader is de onderhavige schematische weergave van de veronderstelde verbanden tussen beïnvloeding van de besluitvorming van leidinggevenden op te stellen.



3. Methoden

3.1 Onderzoeksdesign

Teneinde de geformuleerde hypothesen te toetsen zal bij dit onderzoek gebruik worden gemaakt van twee separate, cross-sectionele vragenlijsten onder zowel de volgers als leidinggevendenden van de Douane. De variabelen uit het conceptuele model zullen hierbij aan de hand van gevalideerde vragenlijsten worden gemeten. De toelichting van de gebruikte schalen zijn opgenomen in paragraaf 3.5. De operationalisatie van de concepten van de (on)afhankelijke variabelen is uitgewerkt in paragraaf 3.6. De in het onderzoek gebruikte vragenlijst is opgenomen in bijlage 1.

Morris (2000) stelt dat de invloed van volgers op de besluitvorming van leidinggevendenden kan worden onderzocht aan de hand van het leerstuk participatieve besluitvorming. Hoe hoger de mate van participatieve besluitvorming is, des te hoger is de invloed van volgers. Morris stelt dat bij het onderzoeken van de invloed van volgers op de besluitvorming belangrijk is om zowel de vormen van participatieve besluitvorming die de leidinggevende ontplooit, de gepercipieerde van leidinggevendenden van de invloed van volgers op de besluitvorming van leidinggevendenden en de perceptie van volgers van de eigen invloed op de besluitvorming van hun leidinggevende dient te onderzoeken.

Met de mate waarin een leidinggevende vormen van participatieve besluitvorming ontplooit wordt door Morris (2000) gedoeld op de vormen van participatieve besluitvorming van Vroom (1973). Parnell & Crandall (2000) stellen echter dat de invloed op de besluitvorming aan de hand van de statische, instrumentele onderverdeling van vormen van participatieve besluitvorming van Vroom (1973) leidt tot problemen tijdens het uitvoeren van empirisch onderzoek. Deze problemen worden veroorzaakt door het feit dat de vijf vormen van participatieve besluitvorming niet voldoende scherp zijn geconceptualiseerd. Er is hierdoor onvoldoende onderscheid te maken tussen de verschillende vormen van participatieve besluitvorming.

In dit onderzoek is er daarom gekozen om invloed van medewerkers te conceptualiseren vanuit de *social influence theory* waarin wordt gesteld dat beïnvloeding van besluitvorming wordt gezien als een continu proces dat in een krachtenveld van verschillende partijen plaatsvindt. De mate van beïnvloeding van volgers binnen dit krachtenveld verschilt per situatie en is afhankelijk van de beïnvloedingskracht van verschillende spelers die hierin actief zijn. De keuze die een leidinggevende maakt voor een specifieke vorm van participatieve besluitvorming is hierbij niet relevant.

Het is volgens Morris (2000) belangrijk om zowel de perceptie van leidinggevendenden over de mate van invloed van volgers op de eigen besluitvorming alsmede de *perceptie* van volgers betreffende de eigen invloed op de besluitvorming van leidinggevendenden te onderzoeken. In dit onderzoek is er daarom voor gekozen om zowel de perceptie van leidinggevendenden als medewerkers binnen de Douane door middel van een aparte questionnaire te bevragen. Leidinggevendenden zullen hierbij worden bevraagd naar hun eigen perceptie van de mate waarin volgers invloed hebben op hun besluitvorming. De medewerkers zullen, als volgers, worden gevraagd naar hun *perceptie* van de invloed die zij op de besluitvorming uitoefenen.

Analoog aan het betoog van Morris (2000) wordt in dit onderzoek gesteld dat de invloed van volgers op de besluitvorming een combinatie is van de perceptie van volgers van de eigen invloed en de perceptie van leidinggevendenden op dit punt. In dit onderzoek zullen de verbanden tussen de onafhankelijke variabelen daarom zowel in relatie tot beide worden geanalyseerd. De percepties van leidinggevendenden en volgers van de invloed van

het volgerschap op de besluitvorming van leidinggevend worden hierbij beiden als afhankelijke variabele gepositioneerd. De in het theoretische kader geformuleerde hypothesen zullen daarom alleen worden aangenomen wanneer blijkt dat een verband tussen de gedefinieerde onafhankelijke variabelen en beide afhankelijke variabelen wordt aangetoond.

Het via kwantitatieve methoden onderzoeken van de sociale beïnvloeding van participatieve besluitvorming door volgers is een redelijk nieuw fenomeen (Leung et al., 2018). Het is in het kader van dit onderzoek niet gelukt om gevalideerde wetenschappelijke publicaties te vinden waaruit empirisch vergelijkingsmateriaal kan worden geëxtraheerd. Om de interne validiteit van het onderzoek te waarborgen is het daarom van belang dat een robuuste onderzoeksmethode wordt gekozen waarbij gebruik wordt gemaakt van multiple data (Cresswell, 2004). Door de variabele participatieve besluitvorming aan de hand van twee verschillende datasets te meten wordt aan deze notie voldaan.

De variabelen *referentie*-, *expert*- en *legitieme* kracht, *vleierij* en *groepscohesie* van het volgerschap zijn aan de hand van de data van de volgers gemeten. In lijn met de volgerschaptheorie van Shamir (2007) zijn vragen uit onderzoek van Rahim (1988), Widmeyer (1993), Deluga en Perry (1994) en Siegel en Ruh (1973) naar de beïnvloedingskracht van leidinggevend gebruikt om de beïnvloedingskracht van het volgerschap te meten. De variabele teamgrootte is gemeten door middel van het bevragen van de leidinggevend naar de grootte van hun team.

3.2 Gebruikte schalen

Op basis van het opgestelde conceptuele model zijn zeven hypothesen opgesteld, deze zullen worden aangenomen of verworpen op basis van de verworven data. Hiertoe zijn voor de variabelen in het conceptuele model verder vertaald naar vragen die afkomstig zijn uit gevalideerde vragenlijsten uit eerder uitgevoerd en vaak geciteerd onderzoek.

Participatieve besluitvorming

De feitelijke invloed van volgers op de besluitvorming wordt in dit onderzoek gelijkgesteld aan de mate van participatieve besluitvorming die een leidinggevende ontplooit. Hoe hoger de mate participatieve besluitvorming, hoe hoger de veronderstelde invloed van volgers. De mate van participatieve beïnvloeding wordt gemeten aan de hand van de questionnaire van Siegel & Ruh (1993). De perceptie van volgers op de invloed op de besluitvorming van leidinggevend wordt afgeleid van dezelfde, doch hergeformuleerde, vragenlijst van Siegel & Ruh (1993). Deze questionnaire bestaat uit vijf vragen die aan de medewerkers en leidinggevend binnen de douane zullen worden voorgelegd. De vragen uit de questionnaire worden beantwoord aan de hand van een 5-punts Likert schaal. (helemaal mee oneens tot helemaal mee eens).

Beïnvloedingskracht

Er is in dit onderzoek voor gekozen om referentie-, legitieme- en expertkracht te operationaliseren aan de hand van de *leader power inventory (LPI)* van Rahim (1988). De LPI is gebaseerd op de door French & Raven in *The bases of social power* (1959) gedefinieerde vormen van beïnvloedingskracht maar adresseert de zorgen die er rond deze schaal zijn omtrent de validiteit van de gebruikte vragenlijst. Omdat dit onderzoek zich richt op de beïnvloedingskracht van medewerkers en niet op die van leidinggevend zullen de vragen uit deze questionnaire aan de medewerkers van de Douane worden gesteld. Op deze manier kan de beïnvloedingskracht van medewerkers

worden gemeten. De vragen uit de questionnaire worden beantwoord aan de hand van een 5-punts Likert schaal. (helemaal mee oneens tot helemaal mee eens).

Expertise leidinggevende

De mate van expertise waarover leidinggevenden beschikken zal tevens worden bevraagd aan de hand van de questionnaire van Rahim (1989). Hierbij zijn leidinggevenden specifiek bevraagd naar hun eigen expertkracht. De items uit de schaal van Rahim (1989) bevragen de mate waarin leidinggevenden beschikken over specifieke kennis, afgeronde opleidingen en werkervaring waarop zij kunnen bogen bij het uitvoeren van hun werk. Dit komt overeen met de definitie van expertise van Oc & Bashur (2013). De vragen uit de questionnaire worden beantwoord aan de hand van een 5-punts Likert schaal. (helemaal mee oneens tot helemaal mee eens).

Vleierij

Cialdini & Goldstein (2004) beschrijven de invloed van *vleierij* van volgers op de besluitvorming van leidinggevenden. De schaal van Deluga & Perry (1994) betreft een schaal van zes gevalideerde vragen waarmee vleierij door ondergeschikten kan worden geoperationaliseerd. Deze vragen zullen aan de medewerkers van de Nederlandse douane worden voorgelegd. De vragen uit de questionnaire worden beantwoord aan de hand van een 5-punts Likert schaal. (helemaal mee oneens tot helemaal mee eens).

Groepscohesie

Voor het meten van groepscohesie wordt de Group Environment Scale van Widmeyer (1993) gebruikt. In deze schaal, die negen vragen beslaat, worden medewerkers en leidinggevenden bevraagd over zowel taakcohesie en sociale cohesie. De vragen uit de questionnaire worden beantwoord aan de hand van een 5-punts Likert schaal. (helemaal mee oneens tot helemaal mee eens).

3.3 Operationalisatie

3.3.1 Operationalisatie questionnaire Medewerkers

Concept	Indicatoren	Items
Beïnvloedingskracht (Rahim, 1988)		
<i>Referentiekracht</i>		
Het vermogen om bij anderen gevoelens van persoonlijke acceptatie en goedkeuring op te roepen (Rahim, 1988)	- Imago - Sociale invloed - Groot netwerk van gelijkgestemden - Zich willen identificeren met referentiegroep	- Ik wil een goede interpersoonlijke band met mijn leidinggevende opbouwen. - Ik vind dat ik een prettige persoonlijkheid heb. - Mijn leidinggevende wil zich niet met mij identificeren. - Mijn leidinggevende bewondert mij omdat ik eerlijk tegen hem / haar ben. - Mijn leidinggevende vindt mijn persoonlijke kwaliteiten aangenaam. - Mijn leidinggevende vindt mij niet het type persoon waar hij / zij graag mee samenwerkt.
<i>Expertkracht</i>		
De kundigheid om op anderen informatie, kennis en expertise over te brengen. (Rahim, 1988)	- Kennis - Expertise - Specialisme - Ervaring - Afgeronde (specialistische) opleiding	- Ik geef mijn leidinggevende goed advies op het gebied van strategie en beleid omdat ik over een specifieke expertise beschik. - Wanneer een moeilijke klus zich aandient heb ik de inhoudelijke know-how om deze klus te klaren. - Ik heb een gespecialiseerde opleiding in mijn werkveld gevolgd. - Ik bezit specialistische kennis die ik nodig heb om mijn werk uit te voeren. - Ik bezit aanzienlijke professionele ervaring waar ik gebruik van kan maken bij het uitvoeren van mijn werk. - Mijn leidinggevende geeft er de voorkeur aan om te doen wat ik voorstel omdat ik meestal gelijk heb. - Mijn leidinggevende benadert mij voor advies betreffende werk-gerelateerde problemen omdat ik normaalgesproken gelijk heb.
<i>Legitimatiekracht</i> (Rahim, 1988)		
Het vermogen om een ander gevoelens van verantwoordelijkheid en verplichting te voelen.	- Kunnen bogen op wet- en regelgeving - Moreel gezag - (Erkenning van) autoriteit	- Ik heb het recht om mijn activiteiten uit te voeren zoals ik dat passend vindt. - Het is redelijk dat ik bepaal wat ik moet doen. - Ik kan medewerking van mijn leidinggevende verlangen in werk-gerelateerde zaken. - Mijn positie geeft mij het recht om steun van mijn leidinggevende voor mijn keuzes te verwachten.

		- Mijn positie geeft mij de autoriteit om de procedures van mijn werkzaamheden te veranderen - Mijn leidinggevende moet doen wat ik wil omdat hij / zij mijn superieur is.
Groepscohesie (Widmeyer et al., 1993)	- Hoge mate van waardering voor persoonlijke eigenschappen groepsleden - Hoge mate van gezamenlijke overeenstemming over teamdoelen, - Gedeelde en geïnternaliseerde normen en waarden.	- Mijn team probeert de doelstellingen van het team gezamenlijk te bereiken - Leden van mijn team doen dingen liever alleen dan samen als team - Iedereen voelt zich verantwoordelijk wanneer het team niet presteert. - Leden van mijn team lunchen zelden samen. - Leden van mijn team hebben verschillende beelden van wat de prestaties van het team zouden moeten zijn. - Ons team zou het leuk vinden om ook buiten werktijd met elkaar af te spreken - Er wordt in ons team niet vrijuit gesproken over de verantwoordelijkheden die teamleden hebben ten opzichte van het behalen van de teamdoelstellingen. - Leden van ons team spreken na werktijd af om iets te gaan drinken.
Vleierij (Deluga & Perry, 1994) Het proberen te beïnvloeden van anderen door activiteiten en gedrag te ontplooiën dat door de ander wordt gewaardeerd.	- Vleierij - Sociaal wenselijkheid - Positieve imagobuilding	- Ik stel mij altijd bescheiden op wanneer ik iets aan mijn leidinggevende vraag. - Ik doe altijd erg mijn best om een extra goede indruk te maken op mijn leidinggevende voordat ik hem of haar vraag iets voor mij te doen. - Ik wacht altijd tot mijn leidinggevende in een goede bui lijkt voordat ik hem of haar iets vraag voor mij te doen. - Ik gedraag mij vriendelijk tegenover mijn leidinggevende voordat ik hem wat vraag. - Ik houd rekening met de extra moeite die mijn vraag aan mijn leidinggevende voor hem of haar veroorzaakt. - Wanneer ik met mijn directe leidinggevende ben, gedraag ik mij op een manier waarvan ik denk dat mijn leidinggevende het meest waardeert.
Invloed op besluitvorming leidinggevers (Siegel & Ruh, 1973) De gepercipieerde mate waarin invloed uitoefenen op de	- Participatie van medewerkers in besluitvorming - Invloed van medewerkers op besluiten	- In deze organisatie heb ik een grote mate van invloed op de besluitvorming - In deze organisatie mag ik vaak meebeslissen in besluiten die met mijn werk te maken hebben. - In deze organisatie heb ik een hoge mate van invloed op beleidsbesluiten die mij treffen

besluitvorming van leidinggevenden.	- In deze organisatie kan ik participeren in het vaststellen van nieuw beleid - In deze organisatie heeft mijn mening een tastbare invloed op organisatiebesluiten
-------------------------------------	---

3.3.2 Operationalisatie Leidinggevenden

Concept	Indicatoren	Items
Expertise leidinggevende (Rahim,1988) Het beschikken over autoriteit op basis van informatie, kennis en expertise over een specifiek onderwerp.	- Expertise - Kundigheid - Ervaring - Specifieke kennis - Werk-inhoudelijke kennis	- Ik kan mijn team goed advies geven over strategie en beleid omdat ik over specifieke management-expertise beschik. - Mijn team benadert mij voor advies betreffende werkgerelateerde problemen omdat ik op dit vlak meestal gelijk heb. - Wanneer een moeilijke klus zich aandient heb ik de technische know-how om deze te klaren. - Ik heb een specifieke opleiding/training gevolgd in mijn vakgebied. - Ik bezit de inhoudelijke kennis die ik nodig heb om mijn baan goed uit te voeren. - Mijn team geeft er de voorkeur aan om te doen wat ik voorstel omdat ik over inhoudelijke kennis beschik - Ik kan bouwen op een aanzienlijke professionele ervaring waaruit ik tijdens het uitvoeren van mijn werkzaamheden put.
Invloed op besluitvorming leidinggevende (Siegel & Ruh, 1993) De feitelijke mate waarin invloed uitoefenen op de besluitvorming van leidinggevenden.	- Participatie van medewerkers in besluitvorming - Invloed van medewerkers op besluiten	- In mijn team hebben medewerkers een grote mate van invloed op de besluitvorming. - In mijn team mogen medewerkers participeren in besluiten die met mijn werk te maken hebben. - In mijn team hebben medewerkers een hoge mate van invloed op beleidsbesluiten die hen treffen. - In mijn team kunnen medewerkers participeren in het vaststellen van nieuw beleid - In mijn team heeft de mening van medewerkers een tastbare invloed op organisatiebesluiten.

3.4 Onderzoekspopulatie en responsratio

De enquête, op basis waarvan dit onderzoek is uitgevoerd, is uitgezet onder 4.983 medewerkers van de Douane. Deze groep bestaat uit 208 teamleiders in salarisschalen S9 tot en met S16 en 4.775 medewerkers van salarisschaal S4 tot S16. Drie groepen medewerkers zijn om praktische redenen uitgesloten van het onderzoek; de (regio-)directeuren in de M1 laag en medewerkers van het onderdeel Douane Centrale Processen zijn bewust buiten de scope van het onderzoek gelaten. De (regio-)directeuren hebben een veel kleinere *span of control* en een meer indirecte relatie tot de medewerkers op de werkvloer omdat zij deze niet direct aansturen. Deze groep medewerkers, die naar benadering 30 individuen behelst, is daarom buiten de scope van dit onderzoek gehouden. Veel medewerkers van de DCP zijn, o.a. vanwege het feit dat zij met *big data* werken, vanuit veiligheidsoverwegingen afgeschermd van internet. Omdat het onderzoek via het internet is uitgezet is ervoor gekozen om de DCP buiten beschouwing te laten om mogelijke negatieve effecten voor de responderatio te mitigeren. Een groep van 20 medewerkers, de LEAN-coaches, zijn onbedoeld uitgezonderd van het onderzoek. De teams waarin zij organisatorisch zijn ingedeeld zijn per abuis niet als keuzemogelijkheid in de enquête opgenomen waardoor zij buiten beschouwing zijn gebleven.

Vanwege de grootte van de bevroagde populatie is, op basis van een 5% foutmarge en een spreiding van 50%, een respons van 357 personen benodigd. De gerealiseerde response voor dit onderzoek bedraagt 991. De responderatio van de individuele scores bedraagt hierdoor 19,91 procent. De responsdrempel is hiermee ruimschoots gehaald. Gezien het in dit onderzoek gehanteerde design is echter niet het aantal respondenten maar het aantal relaties van leidinggevend en medewerkers van belang. Het aantal complete leidinggevende-volger relaties die uit de response van het onderzoek kunnen worden geïdentificeerd bedraagt 82. Van de in kaart gebrachte leidinggevende-volgerrelaties bestaan 11 relaties uit relaties tussen leidinggevend en twee of minder volgers. Asch (1955) stelt dat de groeps effecten van invloed van medewerkers optreedt bij drie medewerkers of meer. Er is in dit onderzoek daarom voor gekozen om alleen leidinggevende-volgerrelaties te analyseren die uit een leidinggevende en 3 of meer volgers bestaan. Aan dit criterium voldoen 71 relaties die een bruikbare respons van 418 medewerkers en 71 leidinggevend beslaan. De responderatio van dit onderzoek bedraagt hierdoor 8,38 procent.

3.5 Controlevariabelen

Ter controle van mate van representativiteit van de bevroagde onderzoekspopulatie zijn de respondenten gevraagd naar een aantal kenmerken van het personeelsbestand van de Douane. De doelgroep van dit onderzoek bestaat uit 4.983 medewerkers van de Douane. Er wordt hierbij een onderscheid gemaakt tussen leidinggevend en hun ondergeschikten. De groep leidinggevend bestaat uit 208 individuen, de groep medewerkers bestaat uit 4.775 individuen. De gemiddelde leeftijd van de bevroagde medewerkers is 48,8 jaar en bestaat voor 67 procent uit mannen en 33 procent uit vrouwen (Kengetallen bedrijfsvoering Douane, 2019). De bevroagde medewerkers werken gemiddeld 22,3 jaar lang bij de Belastingdienst of de Douane. Vrouwelijke leidinggevend zijn daarbij gemiddeld minder lang werkzaam voor de Belastingdienst of de Douane (20,2 jaar) dan mannelijke leidinggevend (27,1 jaar). De bevroagde leidinggevend zijn gemiddeld ouder dan de bevroagde medewerkers (25,2 tegenover 22,1 jaren). Tevens is het aandeel van vrouwen in de groep leidinggevend lager dan die van de groep medewerkers (28% tegenover 34%).

De waarden van de respondenten van dit onderzoek zijn in tabel 1 opgenomen. De onderzoekspopulatie blijkt een goede afspiegeling van het personeelsbestand van de Douane te zijn. Uit de beschrijving van de

onderzoekspopulatie blijkt dat de kenmerken hiervan, waaronder de verhouding man-vrouw, de gemiddelde leeftijd, het gemiddelde opleidingsniveau en de gemiddelde werkervaring en de gemiddelden van het totale personeelsbestand van de Douane grotendeels met elkaar overeenkomen. De onderzoekspopulatie vormt daarom een representatieve afspiegeling van het personeelsbestand van de Douane.

Variabele	Waarden	Frequentie en percentage	Mean	N	Std. Deviatie
<i>Geslacht</i>	1= man	1= 678 (69,6%)	1,32	906	0,466
	2= vrouw	2= 310 (31,4%)			
<i>Leeftijd</i>	1= <20	1= 1 (0,1%)	4,63	906	1,012
	2= 21 - 30	2= 29 (2,9%)			
	3= 31 - 40	3= 121 (12,2%)			
	4= 41 - 50	4= 197 (20%)			
	5= 51 - 60	5= 469 (47,5%)			
	6= 61 - 70	6= 171 (17,3%)			
<i>Opleidingsniveau</i>	1= VMBO-K/LBO	1= 13 (1,3%)	4,69	906	1,720
	2= VMBO-T/MAVO	2= 135 (13,7%)			
	3= HAVO	3= 164 (16,6%)			
	4= VWO	4= 21 (2,1%)			
	5= MBO	5= 257 (26,0%)			
	6= HBO	6= 226 (22,9%)			
	7= WO	7= 172 (17,4%)			
<i>Groepsfunctie</i>	1= B	1= 34 (3,8%)	3,40	906	1,631
	2= C	2= 381 (42,1%)			
	3= E	3= 112 (12,4%)			
	4= F	4= 129 (14,2%)			
	5= I	5= 69 (7,6%)			
	6= Individueel	6= 181 (20,0%)			
<i>Jaren bij de douane werkzaam</i>	1= <5	1= 84 (8,5%)	3,93	906	1,529
	2= 5 – 10	2= 111 (11,2%)			
	3= 11 – 20	3= 222 (22,5%)			
	4= 21 – 30	4= 117 (11,8%)			
	5= 31 – 40	5= 287 (29,0%)			
	6= >40	6= 167 (16,9%)			

Tabel 1: Beschrijvende statistieken Medewerkers

Variabele	Waarden	Frequentie en percentage	Mean	N	Std. Deviatie
<i>Geslacht</i>	1= man	1= 60 (71,4%)	1,29	84	,454
	2= vrouw	2= 24 (28,6%)			
<i>Leeftijd</i>	1= <20	1= 0 (0%)	4,69	84	,918
	2= 21 - 30	2= 2 (2,4%)			
	3= 31 - 40	3= 7 (8,3%)			
	4= 41 - 50	4= 19 (22,6%)			
	5= 51 - 60	5= 43 (51,2%)			
	6= 61 - 70	6= 13 (15,5%)			
<i>Opleidingsniveau</i>	1= VMBO-K/LBO	1= -	5,65	84	1,617
	2= VMBO-T/MAVO	2= 7 (8,3%)			
	3= HAVO	3= 8 (9,5%)			
	4= VWO	4= 2 (2,4%)			
	5= MBO	5= 4 (2,1%)			
	6= HBO	6= 32 (38,1%)			
	7= WO	7= 31 (36,9%)			
<i>Groepsfunctie</i>	1= B	1= -	5,92	84	,417
	2= C	2= -			
	3= E	3= 1 (1,2%)			
	4= F	4= 1 (1,2%)			
	5= I	5= 2 (4,8%)			
	6= Individueel	6= 80 (95,2%)			
<i>Jaren bij de douane werkzaam</i>	1= <5	1= 13 (15,5%)	3,80	84	1,741
	2= 5 – 10	2= 9 (10,7%)			
	3= 11 – 20	3= 15 (17,9%)			
	4= 21 – 30	4= 8 (9,5%)			
	5= 31 – 40	5= 23 (27,4%)			
	6= >40	6= 16 (19,0%)			

Tabel 2: Beschrijvende statistieken Leidinggevenden

3.6 Aggregatie van data medewerkers

Bij het beschrijven van de opzet dit onderzoek (paragraaf 1.8) is aangegeven dat de invloed van het volgerschap op teamniveau zal worden gemeten. Omdat de uitgestuurde vragenlijsten op individueel niveau zijn beantwoord dient de data naar teamniveau te worden geaggregeerd. Voordat tot aggregatie mag worden overgegaan moet worden onderzocht of dit wel valide is. Er is daarom gemeten of de gebruikte schalen van de individuele data wel valide zijn. Uit de betrouwbaarheidsanalyse van de individuele data blijkt dat alle schalen betrouwbaar zijn omdat de crohnbach's alpha van de schalen boven de norm van 0.7 uitkomt. Alleen de Crohnbach's alpha van de schaal voor het meten van referentiekracht komt net onder deze drempelwaarde uit (0.65). Deze waarde wordt echter alsnog geaccepteerd. De scores van de teamdata zijn het uitgangspunt in dit onderzoek en er zal worden onderzocht

of de zwakke betrouwbaarheid van de schaal vleierij verbetert wanneer de betrouwbaarheid van de teamdata wordt geanalyseerd. De uitkomsten van de betrouwbaarheidsanalyse zijn in bijlage 3 van dit onderzoek toegevoegd.

Een geaggregeerde variabele op teamniveau meet immers vaak een ander construct dan wat op individueel niveau is gemeten. Tijdens het analyseren en interpreteren van de geaggregeerde data kunnen hierdoor verschillen in de correlatiecoëfficiënten tussen variabelen op team en individueel niveau ontstaan. Dit fenomeen wordt *aggregation bias* genoemd (Bliese, 2000).

Bliese (2000) stelt dat data-aggregatie alleen valide plaats kan vinden wanneer sprake is van een hoge mate van *isomorfisme* tussen de individuele en gemiddelde scores binnen een groep bestaat. Dit isomorfisme vertaalt zich in een lage waarde van de *inter-correlation coëfficiënt* (ICC 1), welke idealiter tussen de waarde 0 en 0.2 dient te liggen om aggregatie van scores te kunnen verdedigen. Deze voorwaarde vindt haar oorsprong in de klassieke opvatting dat alle scores binnen team bij een ICC(1) score van 0 gelijk zijn. Hoe dichter de ICC(1) scores bij 0 liggen, hoe meer overeenstemming er tussen de individuele scores binnen de onderzochte teams bestaat en hoe meer isomorf deze zullen zijn aan een geaggregeerd gemiddelde (Kenny & La Voie, 1985).

De F-waarde van de schaal dient hierbij boven de waarde 1 te liggen, het gehanteerde criterium voor significantie bedraagt hierbij idealiter .05 (Kenny & La Voie, 1985). In Tabel 3 zijn de ICC (1) scores voor de schalen van medewerkers weergegeven. Voor deze berekening is, analoog aan het onderzoek van van Zijl et al. (2018), de berekening voor de gemiddelde teamgrootte (k) van Bliese & Halverson (1998) gebruikt². De ICC(1) is vervolgens berekend o.b.v. een one-way ANOVA waaruit de F-score, de *mean square* tussen teams (MSB) en *mean square* binnen teams (MSW) per variabele zijn afgeleid. De ICC(1) is vervolgens aan de hand van de formule $(MSB - MSW) / (MSB + (k-1) \times MSW) = ICC(1)$ berekend (Bliese en Halverson, 1998).

<i>N</i> = 71	ICC(1)	ICC(2)	F-waarde
Perceptie invloed op besluitvorming	0.22	0.93	2,413
Vleierij	0.03	0.63	1,283 ^a
Expertkracht	0.09	0.76	1,465
Referentiekraacht	0.05	0.77	1,212
Legitieme kraacht	0.09	0.31	1,456
Groepscohesie	0.08	0.70	1,424

^a F-waarde is significant bij $p < 0.25$ ($p = .127$)

Tabel 3: ANOVA-scores schalen medewerkers

² $k = (1/\text{aantal teams} - 1) \times (\sum \text{Teamgrootte}^2 / \sum \text{Teamgrootte}) = (1/188 - 1) \times (982081 / 991) = k = 5,27$

Op de variabele besluitvorming na voldoen alle variabelen aan de voorwaarden die Bliese (2000) aan de ICC(1)-scores stelt. In dit onderzoek wordt de nipte overschrijding van de bovengrens van Bliese (2000) toch aanvaard. Des te hoger de ICC(1) score is, hoe lager het de mate van gelijkheid (isomorfisme) tussen de individuele en geaggregeerde scores. De kans dat contextuele factoren hierdoor invloed hebben op de verbanden en correlaties tussen variabelen die op basis van de geaggregeerde data zijn berekend wordt hierdoor groter (Bliese, 2000). Met deze notie dient, zij het marginaal, rekening gehouden te worden bij het interpreteren van de resultaten van dit onderzoek.

Een tweede opvallende uitkomst van de uitgevoerde ANOVA is de niet-significante F-waarde van de variabele *vleierij*. Deze niet significante waarde betekent dat geen valide aggregatie van de individuele data plaats kan vinden. Interpretatie dient in dit geval op individueel niveau plaats te vinden (Bliese, 2000). Aggregatie van niet significante ICC(1) scores kan ertoe leiden dat de geaggregeerde score een ander effect meet dan de scores op individueel niveau. Kenny & La Voie, (1985) stellen echter dat in publicaties van o.a. Myers (1972) wordt geadviseerd om een liberaal criterium te hanteren bij het evalueren van de significantie van ICC(1) scores voor het aggregeren van data naar groepseffecten. Myers bepleit hierbij om een criterium te hanteren van .25 in plaats van de gangbare norm van .05. Wanneer het liberale criterium van Myers wordt aangehouden kan de ICC(1) score van *vleierij* (.127) toch worden aanvaard. Deze notie heeft echter wel gevolgen voor de validiteit van dit onderzoek. Hiermee zal rekening worden gehouden bij de interpretatie van de analyseresultaten.

In tabel 3 is naast de scores van de ICC(1) en de F-score ook de score voor de *intra-correlation coefficient* (ICC2) opgenomen. Bliese (2000) stelt dat ongeacht het type variabele dat wordt geaggregeerd het belangrijk is om te toetsen of de gemiddelde waarden waarmee de theoretische constructen waarmee de verschillende variabelen wel in betrouwbare mate van elkaar afwijken. Van een betrouwbare waarde kan worden gesproken wanneer de waarde boven de 0.7 uitkomt. Uit tabel 3 is af te lezen dat de ICC(2) waarden van de variabelen *vleierij* en *legitieme kracht* niet kunnen worden aanvaard. Met name de waarde van de schaal van *legitieme kracht* is problematisch (ICC (2)= .31).

De lage score van de ICC (2) betekent dat de scores *binnen* teams veel van elkaar afwijken. Een aggregatie van deze data leidt ertoe dat de gemiddelde scores die ontstaan niet langer representatief zijn voor de individuele scores binnen de teams. Deze notie betekent dat bij het interpreteren van de analyseresultaten rekening gehouden moet worden met *aggregation bias*. Dit heeft negatieve implicaties voor de validiteit van de verbanden tussen de variabele *legitieme kracht* en de andere gedefinieerde afhankelijke en onafhankelijke variabelen. Deze notie zal nader worden geadresseerd in de resultatenparagraaf in hoofdstuk 5. Tevens wordt nader op de implicaties van de aggregation bias voor dit onderzoek ingegaan in hoofdstuk 6.

3.6.1 Betrouwbaarheidsanalyse geaggregeerde data

De betrouwbaarheidsanalyse wordt uitgevoerd aan de hand van de Cronbach's alpha (α). Cronbach's alpha is een manier om vast te stellen of meerdere items samen één schaal mogen vormen. Dit wordt getoetst op basis van de onderlinge correlatie van de verschillende items (Field, 2013). Een schaal wordt geaccepteerd als deze een waarde van 0,7 of hoger heeft (Nunnally & Bergstein, 1994). Zoals uit tabel 4 is af te lezen kunnen de gebruikte schalen worden geaccepteerd. Voor de gebruikte schaal voor referentiekraft geldt dat deze de drempelwaarde van 0.7 niet haalt. Babbie (2015) stelt echter dat gevalideerde schalen met waarden tussen de 0.6 en 0.7, hoewel de betrouwbaarheid hiervan in twijfel dient te worden getrokken, toch geaccepteerd mogen worden in sociaal wetenschappelijk onderzoek. Met de relatief lage waarde van de Cronbach's alpha van de schaal voor referentiekraft dient echter rekening te worden gehouden bij het interpreteren van de onderzoeksresultaten.

Aangezien aan de voorwaarden voor aggregatie kan worden overgegaan is het belangrijk dat wordt onderzocht of de geaggregeerde schalen aan de hand van een betrouwbaarheidsanalyse kunnen worden aanvaard (Field, 2013). In vergelijking met de uitkomsten van de betrouwbaarheidsanalyse van de individuele scores is de Cronbach's α van de geaggregeerde data hoger (zie Bijlage V). Sideridis et al. (2018) stellen dat aggregatie leidt tot een reductie in het aantal objecten, omdat scores op individueel niveau worden geclusterd op een hoger aggregatieniveau, het teamniveau. Geaggregeerde scores reflecteren hierbij vaak beter het *geneste* karakter van de data waardoor de Cronbach's α hoger uitvalt.

N = 71

Schaal	Items N	Cronbach's α
<i>Perceptie invloed op besluitvorming leidinggevende</i>	5	,954
<i>Cohesie</i>	3	,717
<i>Vleierij</i>	6	,724
<i>Expert-power</i>	4	,821
<i>Legitimate-power</i>	4	,828
<i>Referent-power</i>	3	,650
<i>Expertise</i>		-

Tabel 4: Betrouwbaarheidsanalyse geaggregeerde data

4. Analyse & Resultaten

4.1 Beschrijvende statistiek

In de onderhavige paragraaf worden de beschrijvende statistieken van de onderzochte variabelen beschreven. Hierbij zullen het de som van de onderzochte populatie (N) gemiddelde (x), de standaarddeviatie (s) en de variantie worden onderzocht. Hierbij worden eerst de beschrijvende statistieken van de variabelen behandeld. Het gaat hierbij om de gemiddelde scores van de antwoorden op de vragen uit de onderzoeksschalen.

Uit Tabellen 8 en 9 is op te maken dat er een verschil is op te maken tussen de mate waarin volgers vinden dat zij de besluitvorming beïnvloeden (2,2) en de mate waarin leidinggevendens aangeven dat volgers de besluitvorming beïnvloeden (3,0). Volgers geven overwegend aan dat zij vinden weinig (of niet genoeg) invloed uitoefenen op de besluitvorming terwijl leidinggevendens aangeven dat volgers wel invloed op de besluitvorming uitoefenen. Wat verder opvalt, is dat de spreiding van de scores van de percepties van volgers de invloed op de besluitvorming van hun leidinggevendens veel lager is dan die van leidinggevendens. Dit kan het gevolg zijn van het feit dat de data van medewerkers is geaggregeerd op teamniveaus. Het effect van (sterk) afwijkende scores op de *overall* uitkomsten van de teamdata is hierdoor mogelijk afgenomen.

Wat verder opvalt aan de gemiddelden is dat de medewerkers van de douane hoog scoren op de variabelen *expert-, legitieme en referentiekracht*. Op basis van deze score kan worden gesteld dat de medewerkers vinden dat zij over een hoge mate van beïnvloedingskracht beschikken. Ook voor deze scores geldt dat de spreiding en variantie van deze vormen van beïnvloedingskracht vrij laag zijn. Alleen de standaarddeviatie van expertkracht bereikt een waarde van boven de ,500.

	N	Gemiddelde	Std. Deviatie	Variantie
Perceptie volgers van invloed op besluitvorming leidinggevendens	71	2,2426	,26883	,286
Perceptie leidinggevendens van invloed volgers op besluitvorming	71	3,0197	,77912	,607
Groepscohesie	71	2,9088	,26883	,072
Vleierij	71	2,4458	,30981	,096
Expertkracht	71	3,7379	,39640	,149
Referentiekracht	71	3,0864	,17435	,030
Legitieme kracht	71	3,2708	,21290	,045
Expertkracht leidinggevendens	71	3,5875	,57421	,330

Tabel 5: Beschrijvende statistiek (on)afhankelijke variabelen

	N	Gemiddelde	Std. Deviatie	Variantie
Geslacht volgers	71	1,3052	,23516	,055
Geslacht leidinggevend	71	1,2817	,45302	,205
Leeftijd volgers	71	4,5297	,58907	,347
Leeftijd leidinggevend	71	4,6620	,92495	,856
Opleidingsniveau volgers	71	4,3223	1,62555	1,391
Opleidingsniveau leidinggevend	71	5,6761	1,60156	2,565
Werkervaring volgers	71	3,8286	,76695	,588
Werkervaring leidinggevend	71	3,8169	1,77531	3,152

Tabel 6: Beschrijvende statistiek onafhankelijke variabelen

Volgers scoren relatief laag op vleierij, hieruit kan worden medewerkers geven aan relatief weinig vleierij te gebruiken richting hun leidinggevend. De spreiding van de beantwoording wordt gekenmerkt door een standaard deviatie van 0,5 en is daarmee relatief. Bij de beantwoording van de schaal van groepscohesie (Widmeyer, 1993) is iets interessants aan de hand. Medewerkers scoren de cohesie binnen hun team relatief hoog (2,95) en de spreiding van de scores is laag (standaarddeviatie: ,339). De gemiddelde score die leidinggevend aan de cohesie in het team waaraan zij leidinggeven is vrijwel gelijk aan die van de medewerkers (2,95). De spreiding van deze score is echter hoog (standaarddeviatie: 1,22). Dit verschil wordt mogelijk veroorzaakt doordat de data van volgers is geaggregeerd op teamniveau waardoor de spreiding van de scores kleiner is geworden. Voorts is de Expertise van leidinggevend goed c.q. hoog (3,56) waarbij de spreiding van de waarden van de scores laag is (,348).

4.2 Correlaties

Voorafgaand aan het uitvoeren van het analysehoofdstuk zal in deze paragraaf worden onderzocht in hoeverre er statistische aanwijzingen bestaan voor de aanwezigheid van verbanden tussen de afhankelijke variabele *invloed op de besluitvorming van de leidinggevende* en de onafhankelijke variabelen *expert-, referent- en legitieme kracht, vleierij, teamgrootte, groepscohesie, de expertise van leidinggevend* en de perceptie van de eigen invloed op besluitvorming van het volgerschap. Deze verbanden worden inzichtelijk gemaakt aan de hand van de Pearson's correlatie coëfficiënt (r).

De data voldoen aan de twee voorwaarden die hiervoor door (o.a. Field, 2013) worden gesteld, de data is normaal verdeeld en categorisch ingedeeld. Omdat de hypothesen van dit onderzoek richtinggevend zijn geformuleerd is hierbij gebruikgemaakt van een *one-tailed test*. De correlaties zijn gebaseerd op de geaggregeerde data op teamniveau van volgers en van de data over het eigen kennisniveau en de mate waarin zij aangeven dat zij hun volgers bij besluiten betrekken. Tenslotte is, analoog aan het conceptuele model van dit onderzoek, ook de variabele teamgrootte aan de correlatiematrix toegevoegd.

4.2.1 Pearson correlatie tussen afhankelijke en onafhankelijke variabelen

Op basis van de Pearson correlatie tussen de afhankelijke variabele *invloed op de besluitvorming leidinggevende* wanneer deze wordt gemeten a.d.h.v. de data van leidinggevenden en de gedetermineerde onafhankelijke variabelen kan worden geconcludeerd dat sprake is van een positieve correlatie tussen de invloed op de besluitvorming van leidinggevenden en de variabele *referentiekraft* ($r = .375$; $p = .01$). Er is sprake van een positieve correlatie waardoor de verwachting is dat hoe hoger teams scoren op de variabele referentiekraft, hoe hoger de mate van invloed zij hebben op de besluitvorming van leidinggevenden. Dit suggereert een overeenkomst met de aanname in die in hypothese 2 is gedaan.

De Pearson correlatiecoëfficiënten tonen aan dat een positieve correlatie aan tussen de scores van leidinggevenden en medewerkers betreffende de gepercipieerde invloed van volgers op de besluitvorming van leidinggevenden bestaat ($r = .358$; $p = .01$). Dit verband suggereert dat zowel leidinggevenden als medewerkers tot op zekere hoogte in dezelfde lijn liggen voor wat betreft de ervaren mate van invloed van medewerkers op de besluitvorming. Omdat beide variabelen aan de hand van een andere vragenlijst zijn gemeten, versterkt deze notie de uitkomsten van de uitgevoerde correlatieanalyse.

Er wordt tevens een negatieve correlatie tussen de variabelen *Expertise leidinggevende* en invloed op de besluitvorming van leidinggevenden aangetoond wanneer deze wordt gemeten a.d.h.v. de data van volgers ($r = -.261$ bij $p = .05$). Dit suggereert dat hoe hoger de Expertise van leidinggevenden is, hoe lager de invloed van medewerkers op de besluitvorming is. Deze notie suggereert een overeenkomst met de aanname die in hypothese 1 van dit onderzoek is gedaan.

De invloed van volgers op de besluitvorming van leidinggevenden, wanneer deze wordt gemeten a.d.h.v. de data van volgers, laat een aantal relatief sterke correlaties zien met de onafhankelijke variabelen. De variabele correleert allereerst sterk negatief met *groepsgrötte* ($r = -.397$; $p = .01$). Deze correlatie suggereert dat hoe gröter een team is, hoe lager de gepercipieerde invloed op de besluitvorming van de leidinggevende is. Deze notie vormt een contradictie met de aanname die in hypothese 6 is gedaan.

Er is tevens een positieve correlatie te onderscheiden tussen de invloed van volgers op de besluitvorming van leidinggevenden wanneer deze wordt gemeten a.d.h.v. de data van volgers en *expertkraft* ($r = .349$; $p = .01$). De correlatie suggereert dat wanneer volgers over een hoge expertkraft zij een hogere perceptie hebben op de mate van invloed die zij uitoefenen op de besluitvorming van leidinggevenden. Dit is in lijn met de aanname in hypothese 3.

Het kennisniveau van leidinggevenden correleert matig negatief met de variabele perceptie van invloed op besluitvorming leidinggevenden ($r = -.339$; $p = .01$). Dit suggereert dat er een negatieve relatie bestaat tussen de leidinggevenden hoe hoger c.q. beter de Expertise van leidinggevenden is, hoe lager de mate van invloed van volgers op de besluitvorming van leidinggevenden. Deze notie is in lijn met de aanname die in hypothese 7 is gedaan.

4.2.2 Pearson correlatie tussen besluitvorming en controle- en onafhankelijke variabelen

De Pearson correlaties tussen de afhankelijke- en controlevariabelen suggereren dat er een aantal verbanden tussen beide bestaan. De variabele opleidingsniveau correleert matig positief met besluitvorming wanneer deze wordt gemeten a.d.h.v. de data van leidinggevend (r=.213; p=.01). Deze correlatie suggereert dat volgers met een hoger opleidingsniveau meer invloed op de besluitvorming van leidinggevend hebben. Dit verband wordt bevestigd wanneer de correlatie van het opleidingsniveau van volgers met de perceptie van volgers van de eigen invloed op de besluitvorming van hun leidinggevende wordt beschouwd (r=.387; p=0.01). Dit suggereert dat er een matig sterk maar statistisch significant positief verband bestaat tussen opleidingsniveau en de invloed van volgers op de besluitvorming van leidinggevend.

Naast het opleidingsniveau van volgers is er ook een redelijk sterke correlatie tussen het opleidingsniveau van de leidinggevende zelf en invloed van volgers op de besluitvorming van leidinggevend, wanneer deze wordt gemeten a.d.h.v. de data van leidinggevend (r=.310; p=.01). Het opleidingsniveau van leidinggevend correleert tevens, doch zwakker, met de afhankelijke variabelen wanneer deze wordt gemeten a.d.h.v. de data van volgers (r=.250; p=0.05).

De leeftijd van de leidinggevend is negatief gecorreleerd met de invloed van volgers op de besluitvorming van leidinggevend wanneer deze wordt gemeten a.d.h.v. de data van volgers (r=-.213; p=0.05). Deze correlatie suggereert dat er een verband bestaat tussen de leeftijd van de leidinggevende en de mate waarin deze participatieve besluitvorming ontplooit. De negatieve correlatie suggereert dat hoe jonger de leidinggevende is, hoe hoger de mate is waarin volgers de besluitvorming van de leidinggevende beïnvloeden.

4.2.3 Pearson correlatie tussen controle- en afhankelijke variabelen

De variabele legitieme kracht correleert negatief met de variabele groepscohesie (r=-.212; p=.05). Dit suggereert dat hoe hoger de mate van legitieme kracht van volgers is, hoe lager de groepscohesie binnen de teams van volgers is. Er moet hierbij worden opgemerkt dat de betrouwbaarheid van de gebruikte schaal voor legitieme kracht problematisch is. De correlatie tussen groepscohesie en legitieme kracht kan mogelijk zijn ontstaan als gevolg van de aggregation bias die mogelijk is ontstaan als gevolg van de lage mate van overeenstemming tussen de leden binnen de teams op dit punt.

Tussen de verschillende onafhankelijke variabelen en controlevariabelen blijken verschillende correlaties te bestaan. Er lijkt een voor de hand liggend verband tussen werkervaring en leeftijd te bestaan (r=.695; p=.01). Dit suggereert dat hoe hoger de leeftijd van medewerkers is, hoe meer werkervaring volgers bezitten. De variabele leeftijd correleert positief met de variabele expertkracht (r=.200; p=.05). Dit suggereert dat hoe hoger de leeftijd van volgers is, hoe hoger de expertkracht is waarop zij kunnen bogen. Deze notie wordt tevens gesuggereerd door de positieve correlatie tussen Expertise van leidinggevend en leeftijd (r=.220; p=.05).

De variabele *werkervaring volgers* correleert negatief met de variabele referentiekracht (r=-.205; p=.05). Dit suggereert dat hoe hoger de werkervaring van volgers is, hoe minder referentiekracht zij bezitten. Werkervaring correleert tevens matig negatief met de variabele opleidingsniveau volgers (r=-.273; p=.05). Dit suggereert dat hoe hoger de werkervaring van het volgerschap is, hoe lager het opleidingsniveau van het volgerschap is.

Opleidingsniveau volgers correleert met de variabele *vleierij* (r=.327; p=.01). Dit suggereert dat er een positief verband bestaat tussen beide variabelen. Deze notie houdt in dat hoe hoger de opleiding van volgers is, hoe hoger de mate is waarin zij vleierij inzetten richting hun leidinggevende. Opleidingsniveau correleert matig positief met

de variabele expertkracht. De correlatie suggereert dat er een voor de hand liggend verband bestaat tussen de hoogte van de opleiding van volgers en de hoogte van de expertkracht ($r=.219$; $p=.05$). De variabele *opleidingsniveau leidinggevend* correleert tevens sterk positief met de variabele *opleidingsniveau volgers* ($r=.538$; $p=.001$). Dit suggereert dat hoger opgeleide leidinggevend overwegend leidinggeven aan hoger opgeleide volgers. Dit verband is vanuit het functiegebouw van de Douane te verklaren: hoe hoger opgeleid de medewerkers in een team zijn, hoe hoger de veronderstelde complexiteit van het werk dat zij uitvoeren en hoe hoger de functie-eisen zijn die aan de leidinggevende van een dergelijk team worden gesteld. Er lijkt tevens een negatief verband te bestaan tussen het opleidingsniveau van leidinggevend en de werkervaring van leidinggevend ($r=-.298$; $p=.01$). Dit suggereert dat hoger opgeleide leidinggevend overwegend jonger zijn dan lager opgeleide leidinggevend.

Er bestaat tevens een redelijk sterke positieve correlatie tussen werkervaring en groepsgrootte ($r=.274$; $p=.05$). Dit suggereert dat hoe groter groepen volgers zijn, over hoe meer werkervaring deze groepen gemiddeld beschikken. Dit effect kan mogelijk worden toegeschreven aan het feit dat volgers binnen de Douane overwegend langdurig werkzaam zijn op één functie, met name in de primaire processen. Juist in deze processen wordt in grotere teams gewerkt, zeker wanneer dit wordt afgezet tegenover de grootte van staf- en beleidsteams binnen de organisatie. Grotere teams hebben hierdoor mogelijk naar verhouding meer werkervaring dan kleinere teams.

Er is een negatieve correlatie te ontwaren tussen de variabelen geslacht leidinggevende en referentiekraft ($r=-.257$; $p=.05$). Deze score verdient een nadere uitleg omdat deze zich lastig laat interpreteren. Bij het invullen van de vragenlijst hebben leidinggevend aan moeten geven of zij man (1) of vrouw (2) waren. De negatieve score van de populatie geeft aan dat hoe kleiner de score van het geslacht is, c.q. hoe dichter deze bij 1 ligt des te hoger de referentiekraft van de leidinggevende is. Deze correlatie suggereert dat mannelijke leidinggevend over een hogere mate van referentiekraft beschikken dan vrouwen. Deze notie is opmerkelijk aangezien dit een tegenovergesteld verband is dan vanuit de literatuur kan worden onderbouwd. Mogelijk kunnen mannen binnen de Douane bogen op een hogere mate van referentiekraft omdat zij meer (sociaal-culturele en demografische) gelijkenissen vertonen met hun volgers (Salem et al., 2000).

Er kunnen matig sterke positieve correlaties tussen het kennisniveau van de leidinggevende, de leeftijd van de leidinggevende ($r=.287$; $p=.01$) en de werkervaring van de leidinggevende ($r=.335$; $p=.01$) worden onderscheiden. Deze verbanden suggereren dat hoe ouder de leidinggevende is hoe hoger zijn expertise is. Hetzelfde verband wordt tussen werkervaringen kennisniveau gesuggereerd. Beide correlaties zijn logisch verklaarbaar en worden gestaafd door het zeer sterke positieve verband dat bestaat tussen de leeftijd van de leidinggevende en de werkervaring van de leidinggevende ($r=.666$; $p=.01$). Deze correlatie suggereert dat hoe hoger de leeftijd van de leidinggevende is, hoe hoger zijn werkervaring is. Zowel leeftijd als werkervaring zijn daarbij tevens indicatoren voor een hoge mate van expertise.

De leeftijd en werkervaring van leidinggevend is tevens positief gecorreleerd met de leeftijd en werkervaring van volgers. Dit suggereert dat leidinggevend met veel werkervaring en een hogere leeftijd overwegend leiding geven aan teams met een hogere leeftijd en een hogere mate van werkervaring. Dit is mogelijk een aanwijzing dat er een zekere mate van gelijkenis bestaat tussen volgers en leidinggevend. Op deze notie wordt nader ingegaan in het discussiehoofdstuk.

TABEL 7: Pearson's correlatiecoëfficiënten

		Mean	Std. Dev.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Invloed op besluitvorming (o.b.v. data leidinggeevenden)	3,01	,779	-															
2	Invloed op besluitvorming (o.b.v. data volgers)	2,24	,534	,358**	-														
3	Groepscoesie	2,91	,268	-,053	-,053	-													
4	Expertkracht	3,74	,386	,151	,349**	,029	-												
5	Vleierij	2,45	,310	,095	,101	,062	,115	-											
6	Legitieme kracht	3,27	,213	,092	-,067	-,212*	,075	-,061	-										
7	Referentiekracht	3,08	,174	,375**	,129	-,002	-,072	,135	,106	-									
8	Groeps grootte ^{a)}	4,52	1,23	-,044	-,397**	,050	-,193	,015	,130	,013	-								
9	Expertise Leidinggeevenden	3,59	,574	-,261*	-,339**	,154	-,160	,090	-,068	-,182	,084	-							
10	Leeftijd volgers ^{b)}	4,53	,589	-,117	,036	,100	,200*	-,049	-,097	-,194	,043	,220*	-						
11	Werkervaring volgers ^{b)}	3,83	,767	,131	-,021	,093	,067	-,127	-,066	-,205*	,274*	,192	,695**	-					
12	Opleidingsniveau volgers ^{a)}	4,81	,945	,213*	,387**	-,008	,219*	,327**	-,113	,075	-,227*	-,053	,003	-,273*	-				
13	Geslacht leidinggeevenden ^{c)}	1,28	,453	-,024	,086	,062	,106	,110	-,059	-,257*	-,024	,014	,017	-,032	,151	-			
14	Leeftijd leidinggeevenden ^{b)}	4,66	,924	-,213*	-,025	-,019	-,027	-,061	,063	-,062	,117	,287**	,253*	,335**	-,053	-,179	-		
15	Werkervaring leidinggeevenden ^{b)}	3,82	1,77	-,177	,009	,052	-,026	-,000	-,036	-,005	,079	,221*	,222*	,306*	-,096	-,184	,666**	-	
16	Opleidingsniveau leidinggeevenden ^{a)}	5,68	1,60	,310**	,250*	-,053	,167	,101	,161	,080	,171	-,127	,040	,061	,538**	,128	-,142	-,298**	-

TABEL7: Pearson's correlatiecoëfficiënten (**p=0.01; *p=0.05 (1-tailed); ^{a)} O.b.v. 7-punts Likert-schaal; ^{b)} O.b.v. 6-punts Likert-schaal; ^{c)} O.b.v. 2 keuzemogelijkheden

4.3 Verwachtingen resultaten lineaire regressieanalyse

De gekozen opzet van dit onderzoek meet de invloed van volgers op de besluitvorming van leidinggevend en aan de hand van de perceptie van zowel leidinggevend en als volgers hiervan. In dit onderzoek wordt de afhankelijke variabele daarom op twee manieren gemeten: aan de hand van de respons van volgers en aan de hand van de respons van leidinggevend en. Vanzelfsprekend worden in dit onderzoek daarom twee aparte lineaire regressieanalyses uitgevoerd. Voor deze methode is gekozen omdat geen eerdere kwantitatieve empirische onderzoeksresultaten betreffende de invloed van volgers op de besluitvorming van leidinggevend en in de literatuur konden worden geïdentificeerd op basis waarvan een onderbouwde keuze voor één van de meetmethoden kon worden onderbouwd. (o.a. Leung et al. 2018; Bligh, 2011).

In het theoretische kader van dit onderzoek is aangegeven dat onderzoek naar de interactie tussen leidinggevend en het volgerschap dient te worden onderzocht in de context van de directe relatie tussen beide (Morris, 2000). Het is hierbij tevens van belang dat invloed van volgers op de besluitvorming wordt beschouwd vanuit zowel het perspectief van de leidinggevend en als het volgerschap (Morris, 2000; Oc & Bashur, 2013). Door vanuit twee perspectieven te meten kan immers rekening worden gehouden met eventuele afwegingen van de leidinggevend en om, onafhankelijk van de beïnvloeding van medewerkers, toch anders te besluiten (Vroom, 1973). Beïnvloeding van de besluitvorming door volgers kan echter ook plaatsvinden zonder dat de leidinggevend en dit doorheeft (Latané & Wolf, 1981). Deze notie pleit voor het hanteren van twee meetmethoden: het hanteren van één meetmethode zou immers aan deze notie voorbijgaan en mogelijk tot verkeerde of onvolledige conclusies kunnen leiden. Dit in ogenschouw nemende kan worden verondersteld dat er mogelijk verschillen kunnen bestaan tussen de analysesresultaten van beide meetmethoden.

Op basis van de behandelde theorie kan er echter geen gefundeerde uitspraak worden gedaan over de situatie, de aard en de omvang van de mogelijke verschillen tussen de geanalyseerde verbanden tussen de gepercipieerde van volgers over invloed op de besluitvorming van hun leidinggevend en de perceptie van de leidinggevend en hiervan. In het theoretische kader van dit onderzoek is er daarom voor gekozen om geen aparte hypothesen te formuleren die verschillen tussen uitkomsten tussen beide meetmethoden adresseren. In plaats daarvan wordt, analoog aan de redenering van Uhl Bien et al (2014), verondersteld dat een zekere mate overeenstemming bestaat tussen leidinggevend en volgers over de mate van invloed die op de besluitvorming van leidinggevend en wordt uitgeoefend. De verwachting is daarom dat analysesresultaten van beide meetmethoden dezelfde verbanden tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen aan zullen tonen. Het feit dat deze verbanden zullen zijn vastgesteld aan de hand van twee verschillende datasets zal daarbij bijdragen aan de robuustheid van de onderzoeksresultaten.

In de onderhavige paragrafen is de variabele *invloed op besluitvorming leidinggevend en* als afhankelijke variabele gedefinieerd. Field (2013) stelt dat er vier assumpties zijn waaraan moet worden voldaan voordat kan worden overgegaan tot een lineaire regressieanalyse. Allereerst moet sprake zijn van een normaal verdeelde dataset, ten tweede moet er sprake zijn van lineariteit van de regressievergelijking, ten derde dient er sprake te zijn van onafhankelijkheid van de errortermen (ϵ) en de hypothetische toevalsfactor (ϵ) dient daarnaast niet gecorreleerd te zijn met de onafhankelijke variabelen. Aan deze voorwaarden is voldaan, de statistische onderbouwing hiervoor is in Bijlage V opgenomen.

4.4 Resultaten

In deze paragraaf worden de resultaten van de uitgevoerde lineaire meervoudige regressieanalyse beschreven. Er zal hierbij per hypothese kort worden gereflecteerd op de resultaten van de regressieanalyse, waarbij hypothesen zullen worden aangenomen of verworpen op basis van de analyseresultaten. De kern van dit onderzoek gaat uit van een relatie tussen de besluitvorming van leidinggevend en (sociale) beïnvloeding hiervan door volgers. Dit verband is nog niet eerder aan de hand van een kwantitatief onderzoek (Oc & Bashur, 2013; Crossman & Crossman, 2011; Leung, 2018). De verbanden die in de hypothesen worden verondersteld hebben een theoretische basis maar worden nog niet door empirisch bewijs ondersteund (Oc & Bashur, 2013; Uhl Bien, 2014). Er is daarom voor gekozen om de hypothesen te toetsen op basis van een multi-data methode. Dit houdt in dat hypothesen alleen zullen worden aangenomen wanneer deze via beide meetmethoden worden ondersteund. De interpretatie en bediscussie van de resultaten zal in hoofdstuk 5 worden behandeld.

In de onderhavige paragrafen is de variabele besluitvorming als afhankelijke variabele gedefinieerd. Field (2013) stelt dat er vier assumpties zijn waaraan moet worden voldaan voordat kan worden overgegaan tot een lineaire regressieanalyse. Allereerst moet sprake zijn van een normaal verdeelde dataset, ten tweede moet er sprake zijn van lineairiteit van de regressievergelijking, ten derde dient er sprake te zijn van onafhankelijkheid van de errortermen (ϵ) en de hypothetische toevalsfactor (ϵ) dient daarnaast ongecoreleerd te zijn met de onafhankelijke variabelen. Aan deze voorwaarden is voldaan, de statistische onderbouwing hiervoor is in Bijlage V opgenomen.

Controlevariabelen		Onafhankelijke variabelen	Model 1:	Model 2:	Model 3:	Model 4:	Model 5:	Model 6:	Model 7:	Model 8:
1.	Geslacht volgers ^{a)}		,116							
2.	Geslacht leidinggevend ^{b)}		-,140							
3.	Leeftijd volgers ^{a)}		-,101							
4.	Leeftijd leidinggevend ^{b)}		-,198							
5.	Opleidingsniveau volgers ^{a)}		-,023							
6.	Opleidingsniveau leidinggevend ^{b)}		,327*	,280*	,323**	,313	,295*	332*	,309*	,285*
7.	Werkervaring leidinggevend ^{b)}		,063							
8.	Werkervaring volgers ^{a)}		-,033							
9.		Referentiekraacht ^{a)}		,375**						
10.		Expertkraacht ^{a)}			,203*					
11.		Legitieme kraacht ^{a)}				,033				
12.		Vleierij ^{a)}					,047			
13.		Groepsgrootte ^{b)}						-,019		
14.		Groepscohesie ^{a)}							-,024	
15.		Expertise leidinggevend ^{b)}								-,194
Verklaringskracht model (Adjusted R ²):			,083	,213	,131	,000	,083	,083	,083	,108

Tabel 6: Afhankelijke variabele gemeten o.b.v. data leidinggevend (*p=.05, **p=.01)

a) Variabele gemeten o.b.v. data volgers; b) variabele gemeten o.b.v. data leidinggevend

Controlevariabelen		Onafhankelijke variabelen	Model 1:	Model 2:	Model 3:	Model 4:	Model 5:	Model 6:	Model 7:	Model 8:
1.	Geslacht volgers ^{a)}									
2.	Geslacht leidinggevend ^{b)}									
3.	Leeftijd volgers ^{a)}									
4.	Leeftijd leidinggevend ^{b)}									
5.	Opleidingsniveau volgers ^{a)}									
6.	Opleidingsniveau leidinggevend ^{b)}		,315**	,315**	,260*	331**	,315**	,346**	205*	,297**
7.	Werkervaring leidinggevend ^{b)}									
8.	Werkervaring volgers ^{a)}									
9.		Referentiekraacht ^{a)}		,039						
10.		Expertkraacht ^{a)}			,368**					
11.		Legitieme kraacht ^{a)}				-,113				
12.		Vleierij ^{a)}					,034			
13.		Groepsgrootte ^{b)}						-,377**		
14.		Groepscohesie ^{a)}							,093	
15.		Expertise leidinggevend ^{b)}								-,301**
Verklaringskracht model:			,086	,086	,175	,086	,086	,215	,090	,166

Tabel 7: Afhankelijke variabele gemeten o.b.v. data volgers (*p=.05, **p=.01)

a) Variabele gemeten o.b.v. data volgers; b) variabele gemeten o.b.v. data leidinggevend

Hypothese 1: De besluitvorming van leidinggevend die over een hoge mate van expertise beschikken worden in mindere mate beïnvloed door hun team.

Er is geen significant verband aangetoond tussen de expertise van leidinggevend en de invloed van volgers op de besluitvorming wanneer deze wordt gemeten a.d.h.v. de data van leidinggevend ($\beta = -.194$; $p = .083$). Er kan wel een significant negatief verband tussen de expertise van leidinggevend en de afhankelijke variabele worden onderscheiden wanneer deze wordt gemeten a.d.h.v. de data van volgers ($\beta = -.301$; $p = .012$). Op basis van deze resultaten kan worden gesteld dat des te hoger leidinggevend hun eigen expertise inschatten, hoe lager volgers hun invloed op de besluitvorming percipiëren. Dit resultaat is in lijn met de aanname in hypothese 1. Omdat een verband tussen expertise en de invloed van volgers op de besluitvorming niet via *beide* meetmethoden kan worden aangetoond dient hypothese 1 te worden verworpen. De verklaring voor het verwerpen van deze hypothese en de mogelijke gevolgen hiervan worden nader behandeld in het discussiehoofdstuk van dit onderzoek.

Hypothese 2: Teams met een hoge referentiekraacht oefenen een hogere mate van invloed uit op de besluitvorming van hun leidinggevend.

Er is een positief verband aangetoond tussen referentiekraacht van teams en de invloed op de besluitvorming van leidinggevend wanneer deze wordt gemeten a.d.h.v. de data van leidinggevend ($\beta = .375$; $p = .007$). Dit betekent dat volgers binnen de Douane die vanwege hun sociaaleconomische- en fysieke- kenmerken en overeenkomsten met de leidinggevend aantrekkingskracht hebben op leidinggevend. Hierdoor oefenen zij, volgens leidinggevend, meer invloed hebben op de besluitvorming van leidinggevend. Referentiekraacht verklaart, in samenhang met de controlevariabele *opleidingsniveau leidinggevend* 21,3% van de totale variantie van de afhankelijke variabele ($R^2 = 0.213$).

Er is geen significant verband aangetoond tussen de variabelen referentiekracht en de invloed van volgers op de besluitvorming van leidinggevendens wanneer deze wordt afgemeten a.d.h.v. data van volgers ($\beta=.039$; $p=.283$). Dit suggereert dat er geen significant verband bestaat tussen teams die de eigen referentiekracht als hoog percipiëren en de mate waarin zij invloed denken uit te oefenen op de besluitvorming van de leidinggevende. Op basis van deze tegenstelling kan hypothese 2 niet worden aangenomen en dient de aanname die aan de hypothese ten grondslag ligt te worden verworpen. In de discussie van dit onderzoek zal worden beargumenteerd waarom aanname van de hypothese op basis van de behandelde theorie toch mogelijk is.

Hypothese 3: *Teams met een hoge expertkracht oefenen een hogere mate van invloed uit op de besluitvorming van hun leidinggevende.*

Er is een significant verband aangetoond tussen de variabelen expertkracht en de de invloed van volgers op de besluitvorming van leidinggevendens wanneer deze a.d.h.v. de data van leidinggevendens wordt gemeten ($\beta=.203$; $p=.037$). Dit suggereert dat leidinggevendens van de Douane bij het nemen van beslissingen worden beïnvloed door volgers die over een hoge mate van expertkracht beschikken. Het hebben van een specialistische expertise, afgeronde opleiding of prestige leidt daarbij tot een verhoogde invloed van op de besluitvorming van de leidinggevendens. Expertkracht verklaart, in samenhang met de controlevariabele *opleidingsniveau leidinggevende*, 13,1% van de totale variantie in de afhankelijke variabele ($R^2=0.131$).

Er is een positief significant verband aangetoond tussen de invloed van volgers op de besluitvorming van leidinggevendens wanneer deze wordt gemeten a.d.h.v. de data van volgers ($\beta=.368$; $p=.014$). Dit impliceert dat volgers die over een hoge mate van expertkracht beschikken zelf het idee hebben dat zij een hoge mate van invloed op de besluitvorming uitoefenen. Referentiekracht verklaart, in samenhang met de controlevariabele *opleidingsniveau leidinggevende* 17,5% van de totale variantie van de afhankelijke variabele ($R^2=0.175$).

Op basis van de voorgaande conclusies, die op basis van beide meetmethoden een eenduidige relatie aantonen tussen de onafhankelijke variabele expertkracht enerzijds en de onafhankelijke variabelen anderzijds dient de aanname uit hypothese 3 te worden aangenomen.

Hypothese 4: *Teams met een hoge legitieme kracht oefenen een hogere mate van invloed uit op de besluitvorming van hun leidinggevende.*

Er is geen significant verband aangetoond tussen legitieme kracht en de invloed van volgers op de besluitvorming van leidinggevendens wanneer deze a.d.h.v. de data van leidinggevendens wordt gemeten ($\beta=.033$; $p=.447$). Er is tevens geen significant verband aangetoond wanneer dit veronderstelde verband wordt gemeten a.d.h.v. de data van volgers ($\beta= -.113$; $p=.580$). Op basis van deze resultaten dient hypothese 4 te worden verworpen.

Hypothese 5: *Teams die een hogere mate van vleierij ontplooiën oefenen een hogere mate van invloed uit op de besluitvorming van hun leidinggevende.*

Aan de hand van het uitgevoerde onderzoek naar de inzet van beïnvloedingstactieken door volgers en besluitvorming van leidinggevendens kunnen geen significante verbanden worden onderscheiden. Dit geldt in het geval dat de afhankelijke variabele wordt gemeten a.d.h.v. de data van leidinggevendens: ($\beta=.047$; $p=.629$) als de perceptie van volgers van de invloed op de besluitvorming van leidinggevendens ($\beta=.034$; $p=.400$). Op basis van deze resultaten dient hypothese 5 te worden verworpen. In het discussiehoofdstuk van dit onderzoek (hoofdstuk 5) zal nader worden ingegaan op mogelijke verklaringen voor het uitblijven van het verwachte resultaat.

Hypothese 6: *Een grotere groepscohesie onder volgers leidt tot een hogere mate van invloed een hogere mate van invloed uit op de besluitvorming van hun leidinggevende.*

Aan de hand van de uitgevoerde regressieanalyse kan worden gesteld dat er geen verband kan worden aangetoond tussen groepscohesie en besluitvorming door leidinggevenden wanneer deze wordt gemeten a.d.h.v. de data van leidinggevenden ($\beta = -.024$; $p = .661$) alsmede wanneer deze wordt gemeten a.d.h.v. de data van volgers ($\beta = .093$; $p = .629$). De mogelijke verklaring hiervan kan worden gezocht in tweedeling van de Group Environment Scale tussen sociale- en taakcohesie (Carrens, 2012). Na het uitvoeren van de betrouwbaarheidsanalyse konden de vragen die de sociale cohesie beogen te meten op basis van de Crohnbach's α niet worden geaccepteerd. Feitelijk is daarom alleen de taakcohesie van binnen de teams van de Douane gemeten. Mogelijkerwijs bestaat er juist een verband tussen de sociale groepscohesie en de besluitvorming van leidinggevenden. Op deze notie wordt nader ingegaan tijdens in het discussiehoofdstuk van dit onderzoek.

Op basis van de resultaten van dit onderzoek dient hypothese 6 te worden verworpen.

Hypothese 7: *Grotere groepen volgers oefenen een hogere mate van invloed uit op de besluitvorming van hun leidinggevende.*

Uit de uitgevoerde lineaire regressieanalyse blijkt dat er geen significant verband kan worden aangetoond tussen groepsgrootte en de besluitvorming van leidinggevenden wanneer deze wordt gemeten a.d.h.v. de data van leidinggevenden ($\beta = -.019$, $p = .714$). Er is echter wel een negatief significant verband aangetoond tussen groepsgrootte en de invloed van volgers op de besluitvorming van de leidinggevende wanneer deze wordt gemeten a.d.h.v. de data van volgers ($\beta = -.377$; $p = .001$). Dit houdt in dat hoe groter een groep volgers is, des te kleiner de invloed is die zij op de besluitvorming uitoefent. Dit is een opmerkelijk resultaat omdat hier een positief verband werd verondersteld. Deze notie wordt verder beschouwd in paragraaf 5.3.

Aangezien er geen overeenstemming blijkt uit de resultaten van de twee uitgevoerde regressieanalyses dient hypothese 7 te worden verworpen.

5. Discussie

In dit onderzoek staat de volgende vraagstelling centraal: “*Wat is de invloed van medewerkers op de besluiten van leidinggevend binnen de Douane en in hoeverre kan deze verklaard worden met behulp van theorie over volgerschap en leiderschapskenmerken?*”. Er zijn vier deelvragen geformuleerd met het doel om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden. De eerste twee deelvragen zijn aan de hand van het literatuuronderzoek in hoofdstuk twee beantwoord. In dit theorieonderzoek zijn de kernelementen van dit onderzoek, te weten invloed op de besluitvorming, beïnvloedingskracht, beïnvloedingstactieken, groepscohesie, groepsgrootte en expertise van de leidinggevende geïdentificeerd. Deze begrippen zijn aan de hand van een literatuurstudie uitvoerig beschreven en afgebakend tot bruikbare concepten. Met behulp van de laatste twee deelvragen konden de zeven veronderstelde verbanden tussen de geformuleerde afhankelijke en onafhankelijke variabelen worden getoetst. In het onderhavige hoofdstuk wordt teruggeblikt op de belangrijkste onderzoeksresultaten in relatie tot de centrale vraagstelling. Tevens wordt gereflecteerd op de tekortkomingen van dit onderzoek en worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek en voor de praktijk.

5.1 De relatie tussen invloed van volgers en besluitvorming van leidinggevend

In het theoretisch kader van dit onderzoek is aan de hand van recente inzichten in het leerstuk leiderschap beargumenteerd dat volgers geen passieve ontvangers zijn van besluiten en invloeden van leidinggevend maar dat zij een actieve rol spelen bij de totstandkoming van besluiten (Uhl-Bien, 2014; Oc & Bashur, 2013). Er wordt tevens beargumenteerd dat de mate waarin volgers de besluitvorming van leidinggevend beïnvloeden mede afhankelijk is van de karakteristieken en (collectieve) gedragingen van volgers. Concepten en theorieën vanuit het leerstuk leiderschap, zoals theorieën van beïnvloedingskracht, zouden hierbij kunnen worden gebruikt teneinde de karakteristieken en gedragingen nader te duiden, het zogenaamde *reversing the lens* (Shamir, 2007).

In dit onderzoek is, door middel van het gebruik van een robuust en kwantitatief multi-data onderzoeksdesign aangetoond dat volgers een wezenlijke invloed uitoefenen op de besluitvorming van leidinggevend. Dit is, voor zover een studie van de recente volgerschapsliteratuur dit uit heeft kunnen sluiten, de eerste keer dat dit verband aan de hand van een kwantitatieve studie is aangetoond (Bligh, 2011; Crossman & Crossman, 2016). Dit onderzoek levert hierdoor een wezenlijke bijdrage aan het leerstuk leiderschap omdat het een nieuw perspectief biedt in de symbiose tussen leiders en volgers tijdens het besluitvormingsproces. Dit nieuwe perspectief bestaat uit het aantonen van positieve verbanden tussen de variabelen *expertkracht*, *referentiekraft* en *expertise* van de leidinggevend en het *opleidingsniveau* van leidinggevend en de perceptie van leidinggevend en medewerkers van de invloed van volgers op de besluitvorming van leidinggevend. Er is tevens een negatief verband aangetoond tussen *groepsgrootte* en de perceptie van volgers op de besluitvorming van hun leidinggevende.

In dit onderzoek is aangetoond dat er een verschil bestaat tussen de percepties van leidinggevend en volgers binnen de Douane over de mate waarin volgers de besluitvorming van leidinggevend beïnvloeden. Volgers binnen de Douane scoren hun eigen invloed op de besluitvorming van leidinggevend hierbij significant lager dan de leidinggevend zelf. In dit onderzoek zijn de verbanden tussen de gedefinieerde onafhankelijke variabelen geanalyseerd in relatie tot de perceptie van zowel leidinggevend en volgers over de mate waarin volgers de besluitvorming van leidinggevend binnen de Douane beïnvloeden. Het blijkt dat deze verschillen leiden tot verschillen in de resultaten van de analyse. Het meest in het oog springende verschil dat hierbij kan worden onderscheiden is de hoogte van de verklaringskracht van de gebruikte meervoudige regressiemodellen. De

verklaringskracht van de onafhankelijke variabelen *expertkracht* en *opleidingsniveau leidinggevend* in relatie tot de afhankelijke variabele is, gemeten aan de hand van de data van medewerkers hoger (17,5 procent) dan de verklaringskracht van de verbanden die zijn vastgesteld op basis van de data van leidinggevend (13,1 procent).

Het verschil in verklaringskracht tussen de twee meervoudige regressiemodellen wordt mogelijk veroorzaakt door het feit dat op basis van de afhankelijke variabele die a.d.h.v. de data van volgers is gemeten *meer* en *andere* verbanden kunnen worden onderscheiden dan wanneer deze wordt gemeten a.d.h.v. de data van leidinggevend. Het verschil in verklaringskracht tussen- en uitkomsten van de twee gebruikte regressiemodellen verdient een waarschuwing voor vervolgonderzoek waarop later in dit discussiehoofdstuk wordt teruggekomen. De uitkomsten van de in dit onderzoek gehanteerde multi-data aanpak biedt tevens een waardevol inzicht. De methode waarmee de invloed van medewerkers op de besluitvorming wordt onderzocht heeft gevolgen voor de uitkomsten van onderzoek naar volgerschap. De logische vraag die dit inzicht oproept is aan welke meetmethode het meeste gewicht dient te worden toegekend. Op deze vraag wordt nader ingegaan in de reflectieparagraaf van dit hoofdstuk.

Welke conclusies kunnen op basis van het belangrijkste onderzoeksresultaat worden getrokken?

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de medewerkers en leidinggevend de expertise, kennis en specialisatie van medewerkers binnen de Douane hoog beoordelen. Uit de onderzochte literatuur blijkt dat deze karakteristieken als bronnen van *expertkracht* kunnen worden gedefinieerd (Farell & Schroder, 1998; Rahim, 1989). Medewerkers die over een hoge expertkracht beschikken, hebben de beschikking over informatie en kennis waarover de leidinggevende niet beschikt. Deze informatie-asymmetrie tussen leidinggevende en medewerker is een bron van macht van de medewerker (Reed, 1996; Farell & Schroder, 1998). Uit dit onderzoek blijkt dat de hoge mate van expertkracht van de medewerkers van de Douane er daadwerkelijk toe leidt dat medewerkers de besluitvorming beïnvloeden. Er is een positief significant verband aangetoond tussen de variabele expertkracht en zowel de perceptie van de medewerkers als de perceptie van leidinggevend op de mate van invloed van medewerkers op de besluitvorming. De stelling van Farell & Schroder (1998) en Rahim (1989) kan hierdoor worden ondersteund. Het verband tussen expertkracht en invloed op de besluitvorming is relatief zwak maar omdat het verband wordt vastgesteld op basis van twee aparte datasets kan toch worden gesproken van een robuuste relatie (Cresswell, 2004).

Uit de analyse van de beschrijvende statistiek is gebleken dat leidinggevend van de Douane de *referentiekraft* van medewerkers hoog beoordelen. Dit houdt in dat leidinggevend zich in een hoge mate identificeren met hun medewerkers. In dit onderzoek is uitgegaan van de stellingen van Oc & Bashur (2013) en Salem et al. (2000) waarin referentiekraft als een niet-hiërarchische bron van invloed kan worden gezien die volgers kunnen aanwenden om de besluitvorming leidinggevend te beïnvloeden. Dit verband wordt echter niet aangetoond wanneer de afhankelijke variabele wordt gemeten aan de hand van de data van leidinggevend. Dit zou suggereren dat de aanname dat een verband tussen referentiekraft van medewerkers en de invloed op de besluitvorming van leidinggevend moet worden verworpen. Door middel van de interpretatie van het theoretische kader kunnen echter argumenten worden aangedragen om toch aan te nemen dat een verband tussen beide bestaat.

In de theorie wordt echter gesteld dat referentiekraft van een individu of groep niet wordt bepaald door degene die deze bezit maar door degene die aan de referentiekraft blootstaat (French & Raven, 1959; Raven, 1992;). Referentiekraft betreft de mate waarin een individu zich wil identificeren met een ander individu of groep (French & Raven, 1959). De mate waarin een individu is echter afhankelijk van de mate waarin een ander de karakteristieken van de individu aantrekkelijk vindt. Wanneer degene die de referentiekraft bezit over zijn eigen referentiekraft in de ogen van de ander, kan dit mogelijk leiden tot antwoorden die een inschatting betreffen.

Antwoorden reflecteren hierdoor mogelijk niet de werkelijke referentiekracht van het volgerschap omdat het voor de bevrageden onmogelijk is om een volledig accurate inschatting te maken van de voorkeuren van anderen.

Uit de bovenstaande beschouwing van de relatie tussen beïnvloedingskracht en perceptie van volgers van de mate van ontplooiende participatieve besluitvorming door leidinggevers kan worden opgemaakt dat een positieve relatie bestaat tussen de *zachte* vormen van beïnvloedingskracht zoals deze door Kipnis et al. (1976) zijn gedefinieerd binnen de Douane. Er is geen verband aangetoond tussen de enige *harde* vorm van beïnvloedingskracht, legitieme kracht, en de perceptie van de ontplooiende participatieve besluitvorming. Dit is opmerkelijk aangezien uit de beschrijvende statistieken kan worden geconcludeerd dat zowel leidinggevers als volgers de legitimatiekracht van volgers redelijk hoog beoordelen (3.44; 3.21). Dit kan betekenen dat leidinggevers binnen de Douane, ondanks het feit dat medewerkers een beroep kunnen doen op formele procedures om te participeren in de besluitvorming, besluiten toch grotendeels autocratisch te nemen. Dit kan volgens Farell & Schroder (1989) een oorzaak zijn van een verlies van productiviteit van organisaties en weerstand bij werknemers.

Er is een positief significante relatie aangetoond tussen het opleidingsniveau van leidinggevers van de Douane en de invloed van volgers op de besluitvorming van leidinggevers. Dit verband toont aan dat leidinggevers met een hogere opleiding meer worden beïnvloed door hun volgers dan lager opgeleide leidinggevers. Dit kan eventueel te maken hebben met het feit dat uit de analyse van de Pearson's correlatiecoëfficiënten blijkt dat het opleidingsniveau van leidinggevers positief correleert met het opleidingsniveau van volgers. Dit verband toont aan dat de notie van Oc & Bashur (2013) en Uhl Bien (2014), waarin wordt gesteld dat het bij het onderzoeken van volgerschap binnen organisaties belangrijk is om ook de karakteristieken van leiderschap mee te analyseren, vanuit de empirie kan worden ondersteund.

De positieve relatie tussen opleidingsniveau van leidinggevers en invloed van volgers op de besluitvorming onderschrijft tevens de uitkomsten van het onderzoek naar participatief leiderschap van Kahnweiler en Thompson (2000). In het onderzoek van Kahnweiler en Thompson wordt gesteld dat hoger opgeleide managers meer bekend zijn met voordelen van participatieve besluitvorming en daardoor meer participatieve besluitvorming ontplooiën. De onderzoeksresultaten kunnen er zodoende op wijzen dat de invloed van volgers op de besluitvorming bewust door leidinggevers wordt toegelaten.

Binnen de Douane kan het aangetoonde verband tussen opleidingsniveau en invloed op de besluitvorming mogelijk tevens worden verklaard aan de hand van de door de Rijksoverheid gehanteerde 'functiegebouw' waarin steeds strenger wordende opleidingseisen worden gesteld naarmate leidinggevende functies complexer worden en meer verantwoordelijkheid vereisen. Het betreft doorgaans het leidinggeven aan (beleids)teams waarin overwegend hoger opgeleiden werkzaam zijn. Uit de analyse van de onderzoekspopulatie blijkt dat deze teams zijn oververtegenwoordigd in de gebruikte onderzoekspopulatie. Uit het onderzoek van Kahnweiler en Thompson (2000) blijkt dat hoger opgeleide leidinggevers eerder participatieve besluitvorming ontplooiën wanneer zij leiding geven aan hoger opgeleiden. Dit kan tevens een verklaring zijn voor het feit dat een relatie tussen opleidingsniveau van de leidinggevende en de perceptie van de mate van ontplooiende participatieve besluitvorming.

Er is in dit onderzoek een negatief verband aangetroffen tussen de grootte van het team en de teamperceptie en de invloed van volgers op de besluitvorming van leidinggevers. Dit verband is echter niet via beide gehanteerde meetmethoden aangetoond. Er is geen significant verband aangetoond tussen de invloed van volgers op de besluitvorming van leidinggevers wanneer deze wordt gemeten aan de hand van de data die is verkregen door de bevraging van leidinggevers. Het feit dat er een *negatief* verband tussen teamgrootte en de invloed van volgers

op de besluitvorming vormt een contradictie met de uitkomsten van onderzoeken van Latané en Wolf (1981) en Asch (1951). Een verklaring voor het negatieve verband kan worden gezocht in het feit dat staf- en beleidsteams binnen de Douane doorgaans een kleinere omvang hebben dan teams in de uitvoerende processen. Gezien het feit dat er ook een significant verband is aangetoond tussen expertkracht, opleidingsniveau en de perceptie van volgers op de invloed die zij hebben op de besluitvorming van leidinggevend en kan dit een aanwijzing zijn dat hoog opgeleide beleidsmedewerkers percipiëren dat zij meer invloed uitoefenen op de besluitvorming dan lager opgeleide medewerkers in de uitvoerende processen.

Er is een positief verband tussen het kennisniveau van leidinggevend en de teamperceptie van de mate waarin volgers invloed uitoefenen op de besluitvorming van leidinggevend. Deze notie is congruent met de uitkomsten van het onderzoek van Spreizer & Mishra (1999). Het feit dat een verband wordt aangetroffen tussen variabelen die zijn verkregen uit twee verschillende datasets, verkregen uit twee verschillende onderzoekspopulaties maakt dat het aangetoonde verband als valide kan worden beschouwd (Field, 2013). De expertise van leidinggevend is een afgeleide van het inzicht dat de leidinggevende heeft in de specifieke specialismen en kennisdomeinen van zijn volgers. Uit de beschrijvende statistieken van dit onderzoek blijkt dat leidinggevende binnen de Douane relatief hoog scoren op de factor expertise (3,56). Dit verband wordt mogelijk verklaard door de hoge mate van werkervaring waarover leidinggevend beschikken (22,3 jaar) en de gemiddelde hoge leeftijd van leidinggevende binnen de Douane (53,4 jaar). Alhoewel hiernaar in dit onderzoek geen nader onderzoek is gedaan, wordt verondersteld dat de hoge expertise van leidinggevend binnen de Douane wordt veroorzaakt door het feit dat leidinggevend goed bekend zijn met de inhoud van de werkzaamheden die hun volgers uitvoeren. Dit zorgt er mogelijk voor dat zij minder afhankelijk zijn van kennis en expertise van hun volgers bij het nemen van beslissingen. Mogelijk wordt de relatie tussen de expertkracht van volgers en de perceptie van de ontplooi mate van participatieve besluitvorming hierdoor beïnvloed c.q. afgezwakt. Op deze notie wordt nader ingegaan in de suggesties voor vervolgonderzoek in paragraaf 5.5 van dit hoofdstuk.

Er kan worden gesteld dat de uitkomsten van dit onderzoek leiden tot de conclusie dat het omdraaien van causale verbanden uit leiderschapsonderzoeken ten behoeve van het onderzoeken van het volgerschap in organisaties mogelijk leidt tot significante en valide uitkomsten. De werking van de conceptuele gedachte achter het principe van *reversing the lens* van Shamir (2007) kan hierdoor worden bevestigd.

5.2 Reflectie op factoren die de invloed van volgers op de besluitvorming van leidinggevend beïnvloeden

Vanuit de literatuur is verondersteld dat de mate waarin volgers de besluitvorming van leidinggevend beïnvloeden afhankelijk is van verschillende factoren, waaronder de eigen beïnvloedingskracht, de ontplooi beïnvloedingstactieken en het expertiseniveau van de leidinggevende (o.a. Oc & Bashur, 2013; Morris, 2000; Deluga & Perry, 1994; Cialdini & Goldstein, 2004). Van deze factoren konden alleen significante verbanden tussen expertkracht, referentiekracht en het opleidingsniveau van de leidinggevende en de invloed op de besluitvorming van leidinggevend worden aangetoond. Tegen de verwachting in blijkt er geen significant verband te bestaan tussen legitieme kracht en de besluitvorming van leidinggevend. Dit resultaat wil geenszins zeggen dat de stelling van Oc & Bashur (2013) over de relatie tussen beïnvloedingskracht en besluitvorming van leidinggevend dient te worden verworpen. Het feit dat er geen verband is gevonden kan worden verklaard door het feit dat in de *leader-power inventory* van Rahim (1988) die is gebruikt voor het bevragen van zowel leidinggevend als volgers geen rekening wordt gehouden met de *situatie* waarin de beïnvloeding plaatsvindt. De gestelde vragen worden gesteld over de beïnvloedingskracht van het volgerschap *in het algemeen* terwijl deze per situatie kan verschillen. Deze

tekortkoming van de *leader-power inventory* alsmede die van andere, veelgebruikte schalen waarmee beïnvloedingskracht kan worden gemeten waaronder die van Hinkin & Schriesheim (1989), Raven (1992;1998), wordt door Raven (2008) besproken.

Raven (2008) stelt dat er kan worden beargumenteerd dat het niet rekeninghouden met de concrete situatie waarin de beïnvloeding van volgers plaatsvindt meer gevolgen heeft voor de beantwoording van vragen over *legitimatiekraft* dan die van *referentiekraft*. Als oorzaak hiervoor kan worden aangedragen dat niet voor ieder besluit geldt dat het bezitten van kennis, expertise of prestige benodigd is. Het beïnvloeden van dergelijke besluitvorming op basis van het bezitten van expertkraft heeft in deze gevallen naar verwachting minder effect. Hetzelfde geldt voor de *legitimatiekraft*: voor niet alle besluiten zal de mogelijkheid om deze te toetsen aan wetgeving en legitimiteit leiden tot meer invloed, zeker niet wanneer deze via vooraf vastgestelde procedures verloopt (Braynion, 2004). Referentiekraft, ofwel de mate waarin een leidinggevende zich wil identificeren met- en is aangetrokken tot het volgerschap (French & Raven, 1959), is veel minder afhankelijk van individuele besluiten dan legitieme kraft (Raven, 2008). Beargumenteerd kan worden dat, wanneer het volgerschap over een hoge referentiekraft beschikt, er per definitie sprake is van identificatie van leidinggevend en met volgers ongeacht het feit of er een besluit genomen wordt of niet. Deze vorm van beïnvloedingskraft laat zich hierdoor mogelijk veel beter meten aan de hand van algemene vragen.

De beïnvloeding van besluitvorming op basis van *legitimatiekraft* verschilt per te nemen besluit. Deze notie wordt mogelijk meegewogen door de respondenten bij het beantwoorden van de algemene vragen uit de *leader-power inventory* waardoor geen eenduidige conclusie kan worden getrokken uit de analyseresultaten en een significante relatie tussen beide vormen van beïnvloedingskraft en besluitvorming uitblijft. Deze lacune in het onderzoek wordt in paragraaf 5.4 nader geadresseerd.

Er is tevens, tegen de verwachtingen in, geen verband aangetoond tussen beïnvloedingstactieken (*vleierij*) en besluitvorming. De verklaring die hiervoor mogelijk kan worden gegeven is dat *vleierij* een vrij ambigu begrip is, dat zich moeilijk laat conceptualiseren. In de gebruikte POIS-M *friendliness* schaal van Kipnis (1982) zijn de medewerkers van de Douane bevraagd naar de mate waarin zij proberen hun leidinggevende te manipuleren. Deluga & Perry (1994) onderkennen een gevaar van sociaal wenselijke beantwoording van de in de POIS-M schaal opgestelde vragen. De POIS-M schaal is echter een zeer veel gebruikte vragenlijst waarmee in veel onderzoeken valide verbanden tussen opwaartse beïnvloeding en leiderschapsuitkomsten zijn aangetoond (Yang & Chen, 2016). Het feit dat medewerkers van de Douane bij het invullen van de vragenlijst op de hoogte waren van het feit dat beantwoorde vragen aan die van hun leidinggevend en zouden worden verbonden heeft mogelijk toch geleid tot het sociaal wenselijk beantwoorden van vragen waardoor de verwachte verbanden tussen *vleierij* en de invloed van volgers op de besluitvorming in dit onderzoek niet konden worden aangetoond.

Er is in dit onderzoek geen verband aangetoond tussen de mate van groepscohesie en de invloed van volgers op de besluitvorming van leidinggevend en. Het feit dat dit verband niet is aangetoond kan mogelijk worden verklaard aan de hand van de resultaten van de uitgevoerde betrouwbaarheidsanalyse die in het kader van dit onderzoek is uitgevoerd op de Group environment schaal (GES) van Widmeyer (1993). Uit de betrouwbaarheidsanalyse en bijbehorende factoranalyse bleek dat van de acht GES-vragen die aan medewerkers van de Douane zijn gesteld, er op basis van de resultaten maar drie konden worden geïnccludeerd in de correlatie- en regressieanalyses. De geaccepteerde vragen hebben echter vooral betrekking op de mate waarin medewerkers in overeenstemming zijn over de gezamenlijke doelen en werkwijzen. Carron (1985) geeft aan dat deze vragen de *taakcohesie* van het team betreft. De mate waarin de leden van een team met elkaar op kunnen schieten en zich identificeren met de groep

waartoe zij behoren is de *sociale* cohesie. Vanuit de vragen uit de GES die de sociale cohesie beogen te meten kon echter geen acceptabele schaal worden geëxtraheerd. De sociale cohesie is hierdoor niet gemeten. Dit is een mogelijke verklaring voor het uitblijven van de verwachte verbanden tussen groepscohesie en de afhankelijke variabele.

5.3 Reflectie op onderzoeksmethodiek

De geraadpleegde literatuur in het theoretisch kader van dit onderzoek stelt dat besluitvorming plaatsvindt in een krachtenveld van invloeden van leidinggevend en volgers. De beïnvloedingskracht en ontplooiende beïnvloedingstactieken van volgers worden hierbij beschreven als één van de potentiële verklaringen van de uitkomsten van participatieve besluitvormingsprocessen in organisaties. Andere verklaringen voor de uitkomsten van besluitvormingsprocessen hebben o.a. betrekking op de gebruikte leiderschapsstijl van de leidinggevende, organisatiestructuur en –cultuur en de externe omgeving van de organisatie (Uhl Bien et al., 2014; Crossman & Crossman, 2011; Küpers & Weibler, 2008; Raven, 1998). De verklaringskracht en geldigheid van de genoemde verklaringen verschilt sterk. Er is daarnaast een zekere mate van wetenschappelijke consensus over het feit dat de uitkomsten van participatieve besluitvormingsprocessen niet aan de hand van één maar van een combinatie van verschillende factoren kunnen worden verklaard (Uhl Bien et al., 2014; Oc & Bashur, 2013; Küpers & Weibler, 2008). Deze veronderstelling kan gezien de lage verklaringskracht van de regressiemodellen in dit onderzoek worden bevestigd.

Aan de hand van dit onderzoeksresultaat kan worden gesteld dat volgers invloed uitoefenen op de besluitvorming van leidinggevend in organisaties. Hoe meer leidinggevend zich aangetrokken voelen tot en identificeren met hun volgers, des te hoger de invloed die deze volgers op de besluitvorming van de leidinggevende hebben. Deze conclusie sluit deels aan bij de aanname van Shamir (2007) en Oc & Bashur (2013) waarin wordt gesteld dat de invloed van volgers aan de hand van de social influence theory van Latané & Wolf (1981) kan worden verklaard door middel van het omdraaien van causale verbanden vanuit leiderschapsonderzoek (het zgn. *‘reversing the lens’*). In de onderzochte literatuur is echter te weinig onderzoeksdata beschikbaar om deze theorie te kunnen bevestigen binnen andere organisaties dan de Douane. Zover het in het kader van dit onderzoek mogelijk was dit na te gaan zijn in nationale- en internationale databases met wetenschappelijke literatuur geen andere kwantitatieve onderzoeken geïdentificeerd naar de invloed van volgers op besluitvormingsprocessen. In dit opzicht draagt het resultaat van dit onderzoek in een belangrijke mate bij aan het toevoegen van nieuwe inzichten in de totstandkoming van besluitvorming binnen organisaties en wordt een belangrijke wetenschappelijke bijdrage aan de leerstukken leiderschap en volgerschap geleverd.

De eerste factor die bij het beantwoorden van deze vraag van belang is, heeft betrekking op de interpretatie van de onderzoeksbevindingen. Uhl Bien et al. (2014) stellen dat onderzoekers bij het uitvoeren van onderzoek naar de invloed van volgerschap binnen organisaties mogelijk worden verleid om causale verbanden vanuit traditioneel leiderschapsonderzoek om te draaien. Volgerschap is echter niet simpelweg het tegenovergestelde van leiderschap. Het vergt nieuwe manieren van denken, nieuwe vormen van conceptualisatie, operationalisatie en toetsen van de verschillende variabelen om de invloed van volgers op de juiste manier te meten. Het is hierbij van belang dat de directe relatie tussen de leidinggevende en volger wordt gemeten waarbij het reciprocerende karakter van beïnvloeding tussen beide partijen wordt onderkend. Het feit dat er geen bestaande en getoetste methoden voor het omkeren van deze causale verbanden in de literatuur voorhanden zijn vormt dit een probleem bij het uitvoeren van empirisch onderzoek naar de invloed van volgers op besluitvormingsprocessen.

Teneinde eventuele fouten in de conceptualisatie van de invloed van volgers op de besluitvorming te mitigeren is bij het opstellen van het conceptuele model van dit onderzoek gebruikgemaakt van de proposities van Oc & Bashur (2013) betreffende de bronnen van sociale beïnvloedingskracht. Deze proposities zijn echter nog niet eerder empirisch onderzocht met behulp van een kwantitatieve onderzoeksmethode. Dit betekent dat dit onderzoek alleen op theoretische aannames is gebaseerd. Er zijn hierdoor mogelijk belangrijke variabelen buiten de scope van het onderzoek gelaten. Dit kan mede een verklaring zijn voor de lage gepresenteerde correlatiecoëfficiënten en verklaringskracht van de gebruikte regressieanalyses welke, afhankelijk van het model, tussen de 8 en 22 procent van de variantie tussen de geanalyseerde onafhankelijke en afhankelijke variabelen verklaren.

De in dit onderzoek gedefinieerde verbanden dienen, gezien de beperkte empirische bewijzen die hiervoor vanuit de literatuur worden aangereikt, aan de hand van een methodologisch robuuste meetmethode te worden getoetst (Cresswell, 2004). Er is daarom gekozen om een multi-data methode te hanteren bij het toetsen van de geformuleerde hypothesen. Er zijn hierdoor twee verschillende datasets verzameld waarop twee verschillende regressieanalyses zijn uitgevoerd. De resultaten van de uitgevoerde lineaire regressieanalyses verschillen grotendeels van elkaar. Er zijn twee statistisch significante verbanden via beide meetmethoden aangetoond. Voor de andere resultaten van de regressieanalyses geldt dat deze niet kunnen worden aanvaard omdat deze niet door beide regressieanalyses wordt ondersteund. Hierbij rijst de vraag of de uitkomsten van beide analyses gelijkwaardig aan elkaar zijn en of aan de uitkomsten een gelijkwaardig gewicht dient te worden toegekend.

Perceptie is een belangrijke factor bij het onderzoeken van beïnvloedingskracht (Raven et al., 2008, 1992; French & Raven, 1959). De mate van waarin een individu wordt beïnvloed hangt af van zijn perceptie op de aantrekkelijkheid, expertise, autoriteit of macht van de bron van invloed. In paragraaf 4.3 is beargumenteerd dat er problemen met de interne en externe validiteit op kunnen treden meten wanneer referentiekracht van het volgerschap wordt gemeten aan de hand van beantwoording van vragen hierover door het volgerschap zelf. De aanname van hypothese 2 is gebaseerd op het feit dat beargumenteerd kan worden dat perceptie van leidinggevendens zwaarder weegt dan die van volgers. Het is in dit onderzoek echter niet mogelijk gebleken om voor de in de twee meetmethoden in kaart gebrachte significante verbanden een overtuigende argumentatie op te voeren op basis waarvan de andere hypothesen kunnen worden aangenomen. Een van de sleutelvragen die dient te worden beantwoord is hoe om te gaan met het principe van onbewuste beïnvloeding. Uit de behandelde theorie blijkt dat volgers leidinggevendens en het leiderschapsproces, waaronder besluitvorming, bewust beïnvloeden. Deze beïnvloeding kan tevens plaatsvinden zonder dat de leidinggevende zich hiervan bewust is (Uhl-Bien et al., 2014; Oc & Bashur, 2013).

Het conceptualiseren van de onbewuste invloed aan de hand van een questionnaire is vanuit methodologisch oogpunt echter problematisch (Babbie, 2015; Field, 2013). Het simpelweg veronderstellen van bewust uitgeoefende en onbewust ontvangen invloed op basis van de verbanden tussen de onafhankelijke variabelen en de op basis van bevraging van volgers verkregen data leidt hoogstwaarschijnlijk tot onjuiste conclusies. Het feit dat volgers zelf *percipiëren* dat zij invloed uitoefenen op de besluitvorming van hun leidinggevende kan betekenen dat zij zelf constateren dat hun leidinggevende besluiten in lijn met de door de volger gegeven adviezen, opmerkingen en opvattingen neemt. Dit zegt slechts ten dele iets over eventuele onbewuste beïnvloeding. Het kan ook een teken zijn van het feit dat de leidinggevende niet onder de indruk is van de invloed van zijn volgers en besluiten autocratisch neemt ongeacht de mening van zijn volgers (Uhl-Bien, 2014).

De bovenstaande uiteenzetting van twee gegeven methodologische beperkingen van dit onderzoek leiden tot de conclusie dat, alhoewel vier van de zeven hypothesen van dit onderzoek zijn verworpen, dit niet betekent dat er

geen verband bestaat tussen legitimatiekracht, groepsgrootte, groepscohesie en besluitvorming van leidinggevend. Deze notie leidt ertoe dat complicaties bij het geven van een sluitend antwoord op de centrale vraagstelling en bij de interpretatie van de resultaten uit het analysehoofdstuk op kunnen treden. Hiermee dient rekening te worden gehouden bij de interpretatie van de onderzoeksresultaten.

5.4 Tekortkomingen onderzoek

In paragraaf 5.2 is reeds ingegaan op de implicaties van de gehanteerde multi-data onderzoeksmethode voor de interpretatie van onderzoeksresultaten. Er zijn bij het in beschouwing nemen van de onderzoeksresultaten een aanvullend aantal punten van aandacht te benoemen. Allereerst is de lage betrouwbaarheid van de gehanteerde schalen voor legitieme kracht (ICC (2): 0.31) en vleierij (ICC (2): 0.63) problematisch. Deze waarden wijzen op een, in het geval van de schaal voor legitieme kracht grote, kans op niet representatieve scores op teamniveau. Dit heeft er mogelijk voor gezorgd dat er geen verbanden zijn onderkend tussen legitieme kracht, vleierij en de afhankelijke variabelen.

Ten tweede zal de beïnvloedingskracht van individuen constant veranderen als gevolg van hun acties en de reacties van andere individuen en groepen op deze acties. Sommige acties kunnen de beïnvloedingskracht van individuen of groepen versterken en andere kunnen deze doen afnemen of verdwijnen. Sociale invloed en beïnvloeding kunnen hierbij worden gezien als een dynamisch proces dat niet stilstaat. Er kan hierdoor worden beargumenteerd dat de uitkomsten van dit onderzoek moeten worden gezien als een momentopname van de beïnvloedingskracht van medewerkers van de Douane. Dit kan worden gezien als een tekortkoming van dit onderzoek omdat de resultaten van het onderzoek hierdoor moeilijker zijn te reproduceren.

Met de bovenstaande noties dient rekening gehouden te worden bij het uitvoeren van vervolgonderzoek. Hierop zal nader worden ingegaan in de onderhavige paragraaf.

5.5 Aanbevelingen vervolgonderzoek

De belangrijkste algemeen toepasbare conclusie die op basis van dit onderzoek kan worden getrokken is dat het van groot belang is om de invloed van volgers op besluitvorming van leidinggevend aan de hand van meerdere methoden te meten en verklaren. In dit onderzoek is immers aangetoond dat de keuze voor de onderzoeksmethode grote gevolgen kan hebben voor de geïdentificeerde significante verbanden tussen variabelen en verklaringskracht van meervoudige regressiemodellen. Een eerste aanbeveling voor vervolgonderzoek is daarom om het verschil tussen de uitkomsten van de gebruikte regressieanalyses nader te verklaren. Instrumenteel voor het verklaren van deze verschillen is het conceptualiseren en operationaliseren van *onbewuste* beïnvloeding ten opzichte van *bewuste* beïnvloeding. Het is hierbij met name van belang om een duidelijker onderscheid te maken tussen de perceptie van volgers van de invloed die zij op de besluitvorming van hun leidinggevende uitoefenen.

Een tweede aanbeveling voor vervolgonderzoek heeft betrekking op het includeren van de dimensies *tijd* en *plaats* in het onderzoek naar de beïnvloeding van besluitvorming van leidinggevend door volgers. Door het includeren van deze dimensies kan naast de *mate* van invloed mogelijk inzicht worden verkregen in de *omstandigheden* waarin volgers een grotere mate invloed op besluitvorming uitoefenen. Kwalitatieve onderzoeksmethodes lijken zich het beste te lenen voor het toevoegen van tijd en plaats aan de beïnvloeding van de besluitvorming door medewerkers. Bij kwalitatieve onderzoeksmethoden is de mate waarin onderzoeksresultaten echter kunnen worden gegeneraliseerd vaak problematisch (Field, 2013). Een multi-methode aanpak lijkt daarom de meest passende onderzoeksmethode om de dimensies tijd en plaats aan het in dit onderzoek gehanteerde conceptuele model toe te voegen.

Een derde aanbeveling voor vervolgonderzoek is het beschouwen van de uitkomsten van dit onderzoek in relatie tot andere bekende factoren die de besluitvorming van leidinggevend en beïnvloeden, waaronder de door de leidinggevend en gehanteerde leiderschapstijl. De combinatie van deze factoren in een gecombineerd model geeft een nader inzicht in de interactie tussen de verschillende factoren en omstandigheden die de besluitvorming van individuen beïnvloeden.

5.6 Aanbevelingen voor de praktijk

Uit dit onderzoek blijkt dat er verschillen zijn tussen de gepercipieerde mate van invloed van medewerkers van de Douane op de besluitvorming van leidinggevend en. Consistent met de bevindingen van de Personeelsmonitor (2015) en het cultuuronderzoek van Boersma et al (2013) wordt ook in dit onderzoek aangetoond dat medewerkers binnen de Douane de eigen invloed op de besluitvorming lager percipiëren dan leidinggevend en. Waar leidinggevend en vinden dat zij medewerkers voldoende bij de besluitvorming betrekken, vinden de medewerkers dat zij onvoldoende gelegenheid krijgen om besluitvorming te beïnvloeden. De vraag rijst hier wie gelijk heeft: zijn de medewerkers van de Douane altijd op zoek naar meer invloed of zijn leidinggevend en in het algemeen terughoudend in het laten participeren van medewerkers bij het nemen van besluiten. Het antwoord op deze vraag is vanuit dit onderzoek niet te beantwoorden. Het verschil dat bestaat tussen de percepties vraagt echter om een nader gesprek tussen leidinggevend en en medewerkers. Er wordt daarom aanbevolen om participatie in besluitvorming binnen de Douane te agenderen voor formele en informele overlegvormen tussen leidinggevend en en medewerkers.

Het evalueren van besluitvormingsprocessen rond specifieke besluiten kan hierbij als een *kapstok* dienen om zowel leidinggevend en als medewerkers inzicht in mogelijke momenten waarop participatieve besluitvorming had kunnen worden ontplooid en de redenen waarom hiervan is afgezien. Dit leidt mogelijk tot een verhoogd begrip van de rol die leidinggevend en en medewerkers vertolken bij besluitvormingsprocessen waardoor de percepties over de mate van invloed van medewerkers op de besluitvorming meer met elkaar in lijn komen.

AANBEVELING 1: Agendeer participatie van medewerkers in formele en informele overlegvormen tussen leidinggevend en en medewerkers.

AANBEVELING 2: Evalueer de uitkomsten van besluitvormingsprocessen in gezamenlijkheid tussen leidinggevend en en medewerkers en formuleer mogelijke verbeterpunten.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat leidinggevend en met een hoog opleidingsniveau eerder bereid zijn om medewerkers bij de besluitvorming dan lager opgeleide leidinggevend en. Dit houdt in dat intern- en HBO-opgeleide leidinggevend en, die overwegend werkzaam zijn in de processen fysiek toezicht (FT) en aangiftebehandeling (AB) minder geneigd zijn om participatieve invloed van medewerkers toe te laten. Deze resultaten worden gestaafd door de lage scores die medewerkers in deze processen geven aan de mate waarop zij in staat zijn de besluitvorming te beïnvloeden. De grootte van de teams in de processen FT en AB heeft hierbij tevens een negatief effect op de mate waarin medewerkers in staat zijn om de besluitvorming van hun leidinggevend en te beïnvloeden. Deze noties maken het aannemelijk dat medewerkers in deze processen relatief weinig middelen hebben om de besluitvorming binnen de Douane te beïnvloeden. Het is aan te bevelen om dit feit te adresseren door middel van voorlichting van leidinggevend en en medewerkers. Het is tevens van belang om medewerkers binnen de processen AB en FT een expliciete mogelijkheid te bieden om te participeren in de besluitvorming.

AANBEVELING 3: Maak leidinggevenden binnen de processen fysiek toezicht en aangiftebehandeling (eventueel door middel van opleidingen) bekend met de voordelen en vormen van participatieve besluitvorming.

AANBEVELING 4: Ga met (een afvaardiging van) medewerkers in de processen aangiftebehandeling en fysiek toezicht structureel in gesprek over te nemen en genomen besluiten die hen raken.

Uit het uitgevoerde onderzoek blijkt dat leidinggevenden binnen de Douane zich in een hoge mate identificeren met hun ondergeschikten. Deze notie wordt onderschreven door eerdere onderzoeken naar de organisatiecultuur. Uit dit onderzoek blijkt tevens dat de hoge mate van identificatie leidt tot een hogere invloed van medewerkers op de besluitvorming van leidinggevenden. Een goede band tussen leidinggevenden en ondergeschikten kent vele positieve kanten. Vanuit de literatuur wordt er echter voor gewaarschuwd dat wanneer de band tussen leidinggevenden en ondergeschikten te hecht wordt, besluiten de belangen van teamleden in toenemende mate zullen reflecteren. Het is daarom van belang dat leidinggevenden bewust worden gemaakt van het feit dat een hechte (vriendschappelijke) relatie met ondergeschikten een conditie schept voor een hoge mate van beïnvloeding van de besluitvorming. Het is in dit licht tevens van belang dat in alle werkprocessen het huidige organisatiebeleid rond functieroulatie van leidinggevenden blijft worden nageleefd. Dit leidt tot de volgende aanbevelingen voor de organisatie:

AANBEVELING 5: Maak leidinggevenden bewust van het feit van de dat de nauwe (soms vriendschappelijke) band die zij met hun ondergeschikten onderhouden invloed heeft op de besluiten die zij nemen.

AANBEVELING 6: Blijf aandacht houden voor een tijdige functieroulatie van leidinggevenden.

Uit het uitgevoerde onderzoek blijkt dat expertise, specialisme en opleiding belangrijke bronnen van invloed zijn van medewerkers van de Douane. Hoewel hiervoor in dit onderzoek geen bewijs is gevonden, wijst bewijs uit andere studies uit dat kennis van de werkzaamheden van de ondergeschikten een isolerend effect heeft op de invloed van medewerkers die ontspringt vanuit expertkracht. Ook als leidinggevenden *enige* inhoudelijke kennis hebben van de werkzaamheden van hun ondergeschikten kan dit bijdragen aan het beter eigen oordeel. Deze notie lijkt te impliceren dat basiskennis van het werk van ondergeschikten een vereiste is voor leidinggevenden binnen de Douane. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat veel leidinggevenden deze kennispositie reeds bezitten. Nu de Douane echter wordt geconfronteerd met een massale nieuwe instroom van medewerkers als gevolg van de Brexit kan een lans worden gebroken voor het inhoudelijk bijscholen van beginnende leidinggevenden. Deze kunnen op deze manier van handvatten worden verschaft waarmee zij beïnvloeding van hun besluiten door middel van *framing* van inhoudelijke en procedurele argumenten kunnen identificeren.

Het is tevens aan te bevelen om bij besluiten, zeker wanneer deze verregaande gevolgen hebben, indien mogelijk gebruikt te maken van de mogelijkheid om inhoudelijke adviezen ter *second opinion* voor te leggen aan andere inhoudelijke experts binnen de Douane. Op deze manier kunnen adviezen mogelijk op een meer objectieve manier worden geformuleerd. De aanbevelingen die hieruit volgen luiden daarom als volgt:

AANBEVELING 7: Geef leidinggevenden, wanneer dit nog niet het geval is, de tijd om zich bekend te maken met de basis van de inhoud van de werkzaamheden die het team waaraan deze leiding geven.

AANBEVELING 8: Maak, bij het nemen van besluiten, vaker gebruik van de mogelijkheid om adviezen van medewerkers te staven aan de hand van een *second opinion*.

Literatuurlijst

- Asch, S. E., & Guetzkow, H. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. *Documents of gestalt psychology*, 222-236.
- Asch, S. E. (1955). Opinions and social pressure. *Scientific American*, 193(5), 31-35.
- Babbie, E. R. (2015). *The practice of social research*. Nelson Education.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2008). *Judgment in managerial decision making*.
- Bernthal, P. R., & Insko, C. A. (1993). Cohesiveness without groupthink: The interactive effects of social and task cohesion. *Group & Organization Management*, 18(1), 66-87.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis.
- Bond, R. (2005). Group Size and Conformity. *Group Processes & Intergroup Relations*, 8(4), 331–354.
- Braynion, P. (2004). Power and leadership. *Journal of health organization and management*, 18(6), 447-463.
- Burns J (1978) *Leadership*. New York: Harper and Row Publishers.
- Carless, S. A. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex roles*, 39(11-12), 887-902.
- Carless, S. A., & Paola, C. D. (2000). The Measurement of Cohesion in Work Teams. *Small Group Research*, 31(1), 71–88.
- Carsten, M. K., & Uhl-Bien, M. (2013). Ethical followership: An examination of volgerschap beliefs and crimes of obedience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 49-61.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of sport psychology*, 7(3), 244-266.
- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annu. Rev. Psychol.*, 55, 591-621.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. Los Angeles, CA: Sage
- Crossman, B., & Crossman, J. (2011). Conceptualising volgerschap—a review of the literature. *Leadership*, 7(4), 481-497.
- Deluga, R., & Perry, J. (1994). The role of subordinate performance and vleierij in leader-Member exchanges. *Group & Organization Management*, 19(1), 67-86. doi:10.1177/1059601194191004
- Earley, P. C., & Lind, E. A. (1987). Procedural justice and participation in task selection: The role of control in mediating justice judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1148.
- Eisenfuhr, F. (2011). *Decision making*. New York, NY: Springer.
- Ericsson, K. A., & Charness, N. (1994). Expert performance: Its structure and acquisition. *American psychologist*, 49(8), 725

- Farrell, M., & Schroder, B. (1999). Power and influence in the buying centre. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1161-1170.
- Freeman R.B., Roger J. (2006) What workers want. Cornell University Press, Ithaca, NJ. Second edition.
- Fiorelli, J.S., (1988). Power in work groups: Team member's perspectives. *Human Relations*, 41(1), 1-12. doi:10.1177/001872678804100101
- Friedrich, T., Vessey, W., Schuelke, M., Ruark, G., & Mumford, M. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *Leadership Quarterly*, 20(6), 933-933.
- 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. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2007). Asking the right questions about leadership: Discussion and conclusions.
- Hinkin, T., & Schriesheim, C. (1989). Development and application of new scales to measure the french and raven (1959) bases of social power. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 561-567. doi:10.1037//0021-9010.74.4.561
- Hollander, E. P. (1992). The essential interdependence of leadership and volgerschap. *Current Directions in Psychological Science*, 1(2), 71-75.
- Kahnweiler, W., & Thompson, M. (2000). Levels of desired, actual, and perceived control of employee involvement in decision making: An empirical investigation. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 407-407.
- Kelley, R. E. (1992). The power of volgerschap: How to create leaders people want to follow, and volgers who lead themselves. Broadway Business.
- Kenny, D. A., & La Voie, L. (1985). Separating individual and group effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2), 339.
- Kipnis, D., & Schmidt, S. M. (1982). *Profiles of organizational influence strategies (POIS)*. University Associates.
- Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: What's the difference? *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13-17.
- Küpers, W., & Weibler, J. (2008). Inter-leadership: Why and how should we think of leadership and followership integrally?. *Leadership*, 4(4), 443-475.
- Lawler, E. E., Renwick, P. A., & Bullock, R. J. (1981). Employee influence on decisions: An analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 115-123.
- Leung, C., Lucas, A., Brindley, P., Anderson, S., Park, J., Vergis, A., & Gillman, L. M. (2018). Followership: A review of the literature in healthcare and beyond. *Journal of critical care*.
- Loewenstein, G. (1994). The Psychology of curiosity: A review and reinterpretation. *Psychological Bulletin* 116 (1), 75-98.

- Lunenburg, F. C. (2010). THE DECISION MAKING PROCESS. In National Forum of Educational Administration & Supervision Journal (Vol. 27, No. 4).
- Martin, R. (2015). A review of the literature of the followership since 2008: The importance of relationships and emotional intelligence. *Sage Open*, 5(4), 2158244015608421.
- Miller, G. R. (2011). Gender and participation in decision-making in labor-managed firms: The context of the USA. *Economic and Industrial Democracy*, 32(1), 87-113.
- Morris, L., Hulbert, L., & Abrams, D. (2000). An experimental investigation of group members' perceived influence over leader decisions. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(2), 157-167. doi:10.1037//1089-2699.4.2.157
- Mumford, M. D., Friedrich, T., Caughron, J., & Byrne, C. (2007). Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises? *The Leadership Quarterly*, 18, 515–543.
- Myers, J. L. (1972). *Fundamentals of experimental design*. (2nd ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (McGraw-Hill Series in Psychology) (Vol. 3). New York: McGraw-Hill.
- Oc, B., & Bashshur, M. R. (2013). Followership, leadership and social influence. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 919-934.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business Press.
- Rahim, M. A. (1988). The development of a leader power inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 23(4), 491-503.
- Raven, B. H., Schwarzwald, J., & Koslowsky, M. (1998). Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence 1. *Journal of applied social psychology*, 28(4), 307-332.
- Reed, M. I. (1996). Expertkracht and control in late modernity: an empirical review and theoretical synthesis. *Organization studies*, 17(4), 573-597.
- Russ, T. (2011). Theory x/y assumptions as predictors of managers' propensity for participative decision making. *Management Decision*, 49(5), 823-837.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader–member exchange and decision influence. *Journal of applied psychology*, 71(4), 579.
- Salem, D., Reischl, T., Gallacher, F., & Randall, K. (2000). The role of referent and expertkracht in mutual help. *American Journal of Community Psychology*, 28(3), 303-324. doi:10.1023/A:1005101320639
- Shamir, B., (2007). From passive recipients to active co-producers: ‘Follower’ roles in the leadership process.
- Sideridis, G., Saddaawi, A., & Al-Harbi, K. (2018). Internal Consistency Reliability in Measurement: Aggregate and Multilevel Approaches. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 17(1), 15.
- Siegel, A. L. and Ruh, R. A. (1973). 'Job involvement, participation in decision making, personal background, and job behavior', *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 318±327.

- Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (1999). Giving up control without losing control: Trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making. *Group & Organization Management*, 24(2), 155-187.
- Tjosvold, D., Andrews, I., & Struthers, J. (1991). Power and interdependence in work groups - views of managers and employees. *Group & Organization Studies*, 16(3), 285-285.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83-104.
- Venkatesh, R., Kohli, A. K., & Zaltman, G. (1995). Influence strategies in buying centers. *Journal of Marketing*, 59(4), 71-82.
- Vroom, V. H. (1973). A new look at managerial decision making. *Organizational dynamics*, 1(4), 66-80.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487.
- Wayne, S., Liden, R., & Sparrowe, R. (1994). Developing leader-member exchanges: The influence of gender and vleierij. *The American Behavioral Scientist*, 37(5), 697-697.
- Widmeyer, W. N., Carron, A. V., & Brawley, L. R. (1993). Group cohesion in sport and exercise. *Handbook of research on sport psychology*, 5, 672-679.
- Yang, Y., & Chen, Z. (2016). The Research on Upward Influence Tactics in Organization under the Chinese Cultural Background. In 2016 1st International Symposium on Business Cooperation and Development. Atlantis Press.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of applied psychology*, 76(3), 416
- Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied psychology*, 77(4), 525
- Zijl, A. L. van, Vermeeren, B., Koster, F., & Steijn, B. (2019). Towards sustainable local welfare systems: The effects of functional heterogeneity and team autonomy on team processes in Dutch neighbourhood teams. *Health & social care in the community*, 27(1), 82-92.\

Overheidspublicaties, kamerstukken en kamervragen:

- Borstlap, H., & Joustra, H.T.J., (2015) - Onderzoek naar de besluitvormingsprocedures binnen de Belastingdienst. Commissie
- Boersma, F., Breeveld, E., Kuyper-Bhadjan, R., Meijer, M., Salimans, P., (2013). *Allemaal Groen: verhalen over de Douane*.
- Hulzebosch, M., Jonkhart, H., van der Maarl, S. (2017) - Een doorkijk in het personeelsbestand van het Rijk: Wat vertellen de cijfers? Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Kamerstuk 31 934, nr. 8

Kamerstuk 31 934, nr. 9

Kamerstuk 31 934, nr. 11

Kamerstuk 31 934, nr. 12

2019Z00117 Kamerbrief

Kamervraag 2016Z19260 –

Kamervraag 2019Z00117 – Lodders (VVD): Douane laat controles risicovluchten schieten door hoge werkdruk
(8 januari 2019)

Telegraaf (2016) – Oppositie eist meer meer mankracht douane: <https://www.telegraaf.nl/nieuws/27037/oppositie-eist-meer-mankracht-bij-douane>

Telegraaf (2016) - <https://www.telegraaf.nl/nieuws/10478/douane-staat-weer-voor-paal>

BIJLAGE I: GECOMBINEERDE VRAGENLIJST MEDEWERKERS EN LEIDINGGEVENDEN

NAAM ONDERZOEK: Interactie tussen medewerkers en leidinggevenden en de invloed op besluitvorming.

	<u>Introductiepagina enquête</u> Beste collega, Fijn dat u mee wilt doen aan dit onderzoek! U zal door middel van 10 vragen (met meerdere deelvragen) worden bevraagd over de samenwerking tussen medewerkers en (lijn)managers binnen de Douane en de invloed die de aard van deze samenwerking heeft op de besluitvorming binnen de Douane. Ik snap goed dat sommige vragen in de enquête gevoelig kunnen zijn. De antwoorden op de gestelde vragen zullen daarom <u>strikt anoniem</u> worden behandeld en de resultaten zullen op hoofdlijnen worden gepubliceerd. Tot en met vraag 7 is de enquête gelijk voor zowel lijnmanagers als niet-lijnmanagers (medewerker). Na vraag 7 worden beide groepen door middel van een aparte vragenlijst bevraagd. U wordt automatisch naar de voor u relevante vragenlijst doorgezonden. De onderzoeksresultaten zullen naar verwachting medio januari 2019 gepubliceerd. Alvast bedankt voor het invullen!
---	---

Q1. Wat is uw geslacht

Q1.1	Man
Q1.2	Vrouw

Q2. Wat is uw leeftijd?

Q2.1	<20 jaar
Q2.2	21 – 30 jaar

Q2.3	31 – 40 jaar
Q2.4	41 – 50 jaar
Q2.5	51 – 60 jaar
Q2.6	60 – 70 jaar

Q3. Hoeveel jaren bent u bij de douane werkzaam?

Q3.1	<5 jaar
Q3.2	5 – 10 jaar
Q3.3	10 – 20 jaar
Q3.4	21 – 30 jaar
Q3.5	31 – 40 jaar
Q3.6	>40 jaar

Q4. In welke douane-regio bent u werkzaam?

Q4.1	Amsterdam
Q4.2	Arnhem
Q4.3	Breda
Q4.4	DLTC
Q4.5	DLSO
Q4.6	Eindhoven
Q4.7	Groningen
Q4.8	Landelijk Kantoor
Q4.9	Rotterdam Haven
Q4.10	Schiphol Cargo
Q4.11	Schiphol Passagiers

Q5. In welke groepsfunctie / op welk schaalniveau bent u werkzaam?

Q5.1	Gf. B
Q5.2	Gf. C
Q5.3	Gf. E
Q5.4	Gf. F
Q5.5	Gf. I
Q5.6	Ik ben individueel ingeschaald

Q6. Wat is uw hoogst genoten opleiding?

Q6.1	VMBO- Kader/VBO/LTS
Q6.2	VMBO-T/MAVO
Q6.3	HAVO
Q6.4	VWO
Q6.5	MBO
Q6.6	HBO
Q6.7	WO / Universiteit

Q7: Bent u werkzaam als (lijn)manager of als medewerker?

Q7.1	(lijn)manager
Q7.2	medewerker

Q8. Hoe groot is de groep (het team) waarin u werkzaam bent?

- Q8.1 minder dan 5 personen
- Q8.2 6 – 10 personen
- Q8.3 11 -15 personen
- Q8.4 16 – 20 personen
- Q8.5 21 – 25 personen
- Q8.6 26 – 30 personen
- Q8.7 meer dan 30 personen

Q800. Hoe groot is de groep (het team) waaraan u dagelijks leiding geeft?

- Q801 minder dan 5 personen
- Q802 6 – 10 personen
- Q803 11 -15 personen
- Q804 16 – 20 personen
- Q805 21 – 25 personen
- Q806 26 – 30 personen
- Q807 meer dan 30 personen

De volgende vragen gaan over de verschillende soorten van macht (kennis, charisma, positie) die uw leidinggevende in uw opinie bezit. Selecteer het antwoord dat volgens u het beste overeenkomt met de werkelijkheid.

Q10: De volgende vragen gaan over de manier waarop u uw leidinggevende benadert. Selecteer a.u.b. welk antwoord de werkelijkheid het beste representeert.

		Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Altijd
Q10.1	Ik stel mij bescheiden op wanneer ik iets aan mijn leidinggevende vraag					
Q10.2	Ik doe erg mijn best om een extra goede indruk te maken op mijn leidinggevende voordat ik hem of haar vraag iets voor mij te doen					
Q10.3	Ik wacht tot mijn leidinggevende in een goede bui lijkt voordat ik hem of haar iets vraag voor mij te doen					
Q10.4	Ik gedraag mij vriendelijk tegenover mijn leidinggevende voordat ik iets vraag					
Q10.5	Ik houd rekening met de extra moeite die mijn vraag aan mijn leidinggevende voor hem of haar veroorzaakt					
Q10.6	Wanneer ik met mijn directe leidinggevende ben, gedraag ik mij op een manier waarvan ik denk dat mijn leidinggevende die het meest waardeert					

Q1000: De volgende vragen gaan over de manier waarop u uw teamleden benadert. Selecteer a.u.b. welk antwoord de werkelijkheid het beste representeert.

		Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Altijd
Q1001	Ik stel mij bescheiden op wanneer ik iets aan mijn team vraag					
Q1002	Ik doe erg mijn best om een extra goede indruk te maken op mijn team voordat ik ze vraag iets voor mij te doen					
Q1003	Ik wacht tot de sfeer in mijn team goed lijkt voordat ik ze iets vraag voor mij te doen					
Q1004	Ik gedraag mij vriendelijk tegenover mijn team voordat ik iets vraag					

Q1005	Ik houd rekening met de extra moeite die mijn vraag aan mijn team veroorzaakt					
Q1006	Wanneer ik met mijn team ben, gedraag ik mij op een manier waarvan ik denk dat zij die het meest waardeert					

Q11: De volgende vragen gaan over de mate waarin uw team met elkaar op één lijn zit. Selecteer a.u.b. welk antwoord de werkelijkheid het beste representeert.

		Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Q11.1	Mijn team probeert de doelstellingen van het team gezamenlijk te bereiken					
Q11.2	Leden van mijn team doen dingen liever alleen dan samen als team					
Q11.3	Iedereen voelt zich verantwoordelijk wanneer het team niet presteert.					
Q11.4	Leden van mijn team lunchen zelden samen					
Q11.5	Leden van mijn team hebben verschillende beelden bij wat de prestaties van het team zouden moeten zijn.					
Q11.6	Ons team zou het leuk vinden om ook buiten werktijd met elkaar af te spreken					
Q11.7	Er wordt in ons team niet vrijuit gesproken over de verantwoordelijkheden die teamleden hebben ten opzichte van het behalen van de teamdoelstellingen.					
Q11.8	Leden van ons team spreken na werktijd af om iets te gaan drinken.					

Q1100: De volgende vragen gaan over de mate waarin uw team met elkaar op één lijn zit.

		Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Q1101	Mijn team probeert de doelstellingen van het team gezamenlijk te bereiken					
Q1102	Leden van mijn team doen dingen liever alleen dan samen als team					

Q1103	Iedereen in mijn team voelt zich verantwoordelijk wanneer het team niet presteert.					
Q1104	Leden van mijn team lunchen zelden samen					
Q1105	Leden van mijn team hebben verschillende beelden bij wat de prestaties van het team zouden moeten zijn.					
Q1106	Mijn team zou het leuk vinden om buiten werktijd met elkaar af te spreken					
Q1107	Er wordt in mijn team niet vrijuit gesproken over de verantwoordelijkheden die teamleden hebben ten opzichte van het behalen van de teamdoelstellingen.					
Q1108	Leden van mijn team spreken na werktijd af om iets te gaan drinken.					

Q12 De volgende vragen gaan over de mate waarin u mag participeren in de besluitvorming in de organisatie. Selecteer a.u.b. de antwoorden die de werkelijkheid het best reflecteren.

		Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
Q12.1	In mijn team heb ik een grote mate van invloed op de besluitvorming					
Q12.2	In mijn team mag ik vaak meebeslissen in besluiten die met mijn werk te maken hebben.					
Q12.3	In mijn team heb ik een hoge mate van invloed op beleidsbesluiten die mij treffen					
Q12.4	In mijn team kan ik participeren in het vaststellen van nieuw beleid					
Q12.5	In mijn team heeft mijn mening een tastbare invloed op organisatiebesluiten					

Q1200: De volgende vragen gaan over de mate waarin medewerkers mogen participeren in de besluitvorming in de organisatie. Selecteer a.u.b. de antwoorden die de werkelijkheid het best reflecteren.

		Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
Q1201	In mijn team hebben medewerkers een grote mate van invloed op de besluitvorming					
Q1202	In mijn team mogen medewerkers participeren in besluiten die met mijn werk te maken hebben.					
Q1203	In mijn team hebben medewerkers een hoge mate van invloed op beleidsbesluiten die hen treffen.					
Q1204	In mijn team kunnen medewerkers participeren in het vaststellen van nieuw beleid					
Q1205	In mijn team heeft de mening van medewerkers een tastbare invloed op de besluiten van mijn leidinggevende.					

Vraag Q9 (1):

De volgende stellingen gaan over **uw** perceptie van uzelf en uw kennis over het werk dat u uitvoert.

		Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Q9.1	Ik wil een goede onderlinge band met mijn leidinggevende opbouwen.					
Q9.2	Ik geef mijn leidinggevende goed advies op het gebied van strategie en beleid omdat ik over een specifieke expertise beschik.					
Q9.3	Wanneer een moeilijke klus zich aandient heb ik de inhoudelijke <i>know-how</i> om deze klus te klaren.					
Q9.4	Ik heb een gespecialiseerde opleiding in mijn werkveld gevolgd.					

Q9.5	Ik bezit specialistische kennis die ik nodig heb om mijn werk uit te voeren.					
Q9.6	Ik bezit aanzienlijke professionele ervaring waar ik gebruik van kan maken bij het uitvoeren van mijn werk.					
Q9.7	Ik vind dat ik een prettige persoonlijkheid heb.					
	[Volgende pagina]					
	De volgende stellingen gaan over <i>uw beeld</i> van de competenties en het charisma die uw leidinggevende <i>in uw opinie</i> bezit. Selecteer het antwoord dat volgens u het beste overeenkomt met de werkelijkheid.					
	Vraag Q9 (2)	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Q9.8	Mijn leidinggevende geeft er de voorkeur aan om te doen wat ik voorstel omdat ik meestal gelijk heb.					
Q9.9	Mijn leidinggevende wil zich <i>niet</i> met mij identificeren.					
Q9.10	Mijn leidinggevende bewondert mij omdat ik eerlijk tegen hem / haar ben.					
Q9.11	Mijn leidinggevende vindt mijn persoonlijke kwaliteiten aangenaam.					
Q9.12	Mijn leidinggevende benadert mij voor advies betreffende werk-gerelateerde problemen omdat hij/zij denkt dat ik normaalgesproken gelijk heb.					
Q9.13	Mijn leidinggevende vindt mij <i>niet</i> het type persoon waar hij / zij graag mee samenwerkt.					
	[Volgende pagina]					
	Vraag Q9 (3)	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens

Q9.14	De positie van mijn leidinggevende geeft hem / haar het recht om mijn activiteiten te sturen zoals hij / zij dat passend vindt.					
Q9.15	Het is redelijk dat mijn leidinggevende bepaalt wat ik moet doen.					
Q9.16	Mijn leidinggevende kan medewerking van mij verlangen in werk-gerelateerde zaken.					
Q9.17	De positie van mijn leidinggevende geeft hem / haar het recht om steun voor zijn keuzes te verwachten.					
Q9.18	De positie van mijn leidinggevende geeft hem / haar <i>niet</i> de autoriteit om de procedures van mijn werkzaamheden te veranderen					
Q9.19	Ik moet doen wat mijn leidinggevende wil omdat hij / zij mijn superieur is.					

Vraag Q900: De volgende vragen gaan over de mate waarin u als leidinggevende gebruikt maakt en afhankelijk bent van informatie van medewerkers. Hoe meer medewerkers over informatie beschikken die benodigd is voor het maken van beslissingen. Selecteer het antwoord dat volgens u het beste overeenkomt met de werkelijkheid.

	Vraag Q900 (1)	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Q901	Ik benader mijn team voor advies betreffende werk-gerelateerde problemen omdat zij normaalgesproken gelijk hebben.					
Q902	Mijn team kan mij goed adviseren op het gebied van beleid en strategie omdat zij een speciale expertise bezitten.					
Q903	Wanneer een moeilijke klus zich aandient heeft mijn team de inhoudelijke <i>know-how</i> om deze klus te klaren.					
Q904	De leden van mijn team hebben een gespecialiseerde opleiding in hun werkveld gevolgd.					
Q905	In mijn team is specialistische kennis aanwezig die ik nodig is om mijn werk uit te voeren.					

Q906	Ik kies er bij voorkeur voor om te doen wat mijn team voorstelt omdat zij over de inhoudelijke kennis beschikken.					
Q907	Mijn team heeft een aanzienlijke professionele ervaring waar ik gebruik van kan maken voor het uitoefenen van mijn werk.					
De volgende vragen gaan over uw perceptie die u over het algemeen van uw team heeft. Selecteer het antwoord dat volgens u het beste overeenkomt met de werkelijkheid.						
	Vraag Q900 (2)					
Q908	In mijn team zijn overwegend personen met een prettige persoonlijkheid werkzaam.					
Q909	Ik identificeer mijzelf <i>niet</i> met mijn team.					
Q910	Ik bewonder mijn team omdat zij mij eerlijk behandelen.					
Q911	Ik vind de persoonlijke kwaliteiten van mijn ondergeschikten aangenaam.					
Q912	Ik wil een goede interpersoonlijke band met de leden van mijn team opbouwen.					
Q913	In mijn team is werken types waar ik niet graag mee samenwerk.					
Q914	Mijn team is in de positie om mijn activiteiten te sturen zoals zij dat passend vinden.					
De volgende vragen gaan over de mate waarin uw team bij machte is om uw keuzes en beslissingen te beïnvloeden. Selecteer het antwoord dat volgens u het beste overeenkomt met de werkelijkheid.						
	Vraag Q900 (3)					
Q915	Het is redelijk dat mijn team bepaalt wat ik moet doen.					
Q916	Mijn team is in de positie om medewerking van mij te verlangen in werk-gerelateerde zaken.					
Q917	Mijn team is in de positie om mijn steun voor bepaalde keuzes te verwachten.					

Q918	De positie van mijn team geeft ze <i>niet</i> de autoriteit om de procedures van mijn werkzaamheden te veranderen					
Q919	Ik moet doen wat mijn team wil omdat zij mijn ondergeschikten zijn.					
De volgende vragen gaan over de mate waarin u als leidinggevende beschikt over inhoudelijke (douane)kennis van het werkproces van uw team en van de Douane in het algemeen alsmede de mate waarop u kunt bogen op uw werkervaring bij het uitvoeren van uw werk.						
	Vraag Q1000					
Q1000	Mijn team benadert mij voor advies betreffende werkgerelateerde problemen omdat ik op dit vlak meestal gelijk heb.					
Q1001	Wanneer een moeilijke klus zich aandient heb ik de technische know-how om deze te klaren.					
Q1002	Ik heb een specifieke opleiding/training gevolgd in mijn vakgebied.					
Q1003	Ik bezit de inhoudelijke kennis die ik nodig heb om mijn baan goed uit te voeren.					
Q1004	Mijn team geeft er de voorkeur aan om te doen wat ik voorstel omdat ik over inhoudelijke kennis beschik					
Q1005	Ik kan bouwen op een aanzienlijke professionele ervaring waaruit ik tijdens het uitvoeren van mijn werkzaamheden put.					
Q1006	Ik kan mijn team goed advies geven over strategie en beleid omdat ik over specifieke management-expertise beschik.					

BIJLAGE II: BETROUWBAARHEIDSANALYSE INDIVIDUELE DATA

Een factoranalyse is een multivariate statistische techniek die voor een groot aantal geobserveerde variabelen een kleiner aantal achterliggende variabelen identificeert (Field, 2013). Bij de factoranalyse die in dit onderzoek is gehanteerd is gebruikgemaakt van rotatie (direct oblimin) met een Delta van 0 en een gefixeerd aantal factoren dat is vastgesteld op 7 voor leidinggevenden en 6 voor medewerkers. Het verschil in factoren wordt veroorzaakt door de extra variabele 'kennispositie' waarover alleen leidinggevenden zijn bevraagd.

Bij het uitvoeren van de factoranalyse zijn alleen vragen die minimaal een verschil van 0,2 punt verschil met de scores in de andere factoren tot het onderzoek toegelaten. Er zijn hierdoor een aantal vragen komen te vervallen. Deze vragen zijn opgenomen in tabel XX. In de bijgevoegde 'Pattern matrix' zijn de wel tot het onderzoek toegelaten onderzoeksvragen opgenomen, inclusief de scores op de andere factoren.

Een probleem dat tijdens het uitvoeren van de factoranalyse rees was dat veel van de negatief geformuleerde vragen uit de enquête o.b.v. hun factorscore niet in het onderzoek opgenomen konden worden. Door middel van 'ompoling' van de vragen is het voor vragen Mreferent_3, Mcoher_3 en Mcoher_7 (zie tabel XX) toch gelukt om een onderscheidende waarden te creëren waardoor deze in het onderzoek kunnen worden geïncludeerd.

Vraag	Code
Leden van mijn team lunchen zelden samen.	Mcoher_4
Ons team zou het leuk vinden om buiten werktijd af te spreken.	Mcoher_6
Leden van ons team spreken na werktijd af om iets te gaan drinken.	Mcoher_8
Ik geef mijn leidinggevende goed advies op het gebied van strategie en beleid omdat ik over een specifieke expertise beschik.	Mexpert_1
Mijn leidinggevende geeft er de voorkeur aan om te doen wat ik voorstel omdat ik meestal gelijk heb.	Mexpert_6
Mijn leidinggevende benadert mij voor advies betreffende werk-gerelateerde problemen omdat ik normaalgesproken gelijk heb.	Mexpert_7
Ik wil een goede interpersoonlijke band met mijn leidinggevende opbouwen.	Mreferent_1
Ik vind dat ik een prettige persoonlijkheid heb.	Mreferent_2
Mijn leidinggevende wil zich niet met mij identificeren.	Mreferent_3
Mijn positie geeft mij het recht om mijn activiteiten te zoals hij / zij dat passend vindt.	Mlegit_1

Tabel Bijlage 2: Geschrapte vragen n.a.v. factoranalyse

Zoals in tabel XX is af te lezen zijn er, zeker in de schalen van *referent* en *legitieme kracht* meerdere vragen geschrapt. Op basis van de na uitvoering van de factoranalyse overgebleven vragen is vervolgens een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Het resultaat van deze analyse is opgenomen in de onderstaande tabel (Tabel XX).

	Medewerkers			Leidinggevend	
	α	Items N	Cronbach's α	Items N	Cronbach's α
<i>Schaal</i>					
Besluitvorming		5	,931	5	,846
Cohesie		3	,698	2	-
Vleierij		5	,714	5	-
Expert-power		4	,787	4	-
Legitimate-power		4	,602	3	-
Referent-power		3	,715	3	-
Kennispositie			-	7	,867

De betrouwbaarheidsanalyse wordt uitgevoerd aan de hand van de Cronbach's alpha (α). Cronbach's alpha is een manier om vast te stellen of meerdere items samen één schaal mogen vormen. Dit wordt getoetst op basis van de onderlinge correlatie van de verschillende items (Field, 2013). Een schaal wordt geaccepteerd als deze een waarde van 0,7 of hoger heeft (Nunnally & Bergstein, 1994). Zoals uit tabel XX is af te lezen kunnen de gebruikte schalen voor besluitvorming en vleierij voor zowel medewerkers als leidinggevend worden geaccepteerd. Voor de drie vormen van persoonlijke power geldt dat de gebruikte schalen om deze te meten kunnen worden geaccepteerd voor de medewerkers. De schalen voor teamleiders kunnen tevens worden geaccepteerd omdat zij tussen de waarden 0.6 en 0.7 vallen. Omdat de persoonlijke power van medewerkers in principe wordt gemeten aan de hand van de respons van medewerkers levert dit echter geen negatieve effecten op voor de interne validiteit van het onderzoek. Deze effecten zullen worden

De Cronbach's alpha van de schaal voor het meten van groepscohesie is te laag om deze te kunnen accepteren. Uit analyse is gebleken dat het verwijderen van een of meer vragen uit de schaal geen bevredigende ophoging van de Cronbach's alpha oplevert. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de gebruikte schaal niet gebruikt kan worden voor het meten van de variabele groepscohesie. De reden hiervoor kan zijn veroorzaakt door het feit dat de group environment scale van Widmeyer (1993) is ontwikkeld als schaal voor sportteams. De schaal is echter al verschillende malen succesvol in een professionele context gebruikt. Mogelijk zijn de vragen verkeerd door de respondenten geïnterpreteerd.

BIJLAGE III: UITKOMSTEN FACTORANALYSE INDIVIDUELE DATA

Code	Vraag	Component 1	Component 2
Mbesl_5	In deze organisatie heeft mijn mening een tastbare invloed op organisatiebesluiten	<u>.909</u>	-
Mbesl_3	In deze organisatie heb ik een grote mate van invloed op beleidsbesluiten die mij treffen	<u>.902</u>	-
Mbesl_1	In deze organisatie heb ik een hoge mate van invloed op de besluiten die mij treffen.	<u>.895</u>	-
Mbesl_4	In deze organisatie kan ik participeren in het vaststellen van nieuw beleid	<u>.875</u>	-
Mbesl_2	In deze organisatie mag ik vaak meebeslissen in besluiten die met mijn werk te maken hebben.	<u>.851</u>	-
Mcoher_5	Leden van mijn team hebben verschillende beelden van wat de prestaties van het team zouden moeten zijn.	<u>-.755</u>	-,004
Mcoher_2	Leden van mijn team doen dingen liever alleen dan samen als team	<u>-.737</u>	,050
Mcoher_3	Iedereen voelt zich verantwoordelijk wanneer het team niet presteert.	<u>.710</u>	-,068
Mcoher_7	Er wordt in ons team niet vrijuit gesproken over de verantwoordelijkheden die teamleden hebben ten opzichte van het behalen van de teamdoelstellingen.	<u>-.705</u>	-,008
Mcoher_1	Mijn team probeert de doelstellingen van het team gezamenlijk te bereiken	<u>.705</u>	-,006
Mcoher_8	Leden van ons team spreken na werktijd af om iets te gaan drinken.	-,097	<u>.930</u>
Mcoher_6	Ons team zou het leuk vinden om ook buiten werktijd met elkaar af te spreken	-,002	<u>.862</u>
Mcoher_4	Leden van mijn team lunchen zelden samen.	-,172	-,371
Mingrat_2	Ik doe erg mijn best om een extra goede indruk te maken op mijn leidinggevende voordat ik hem of haar vraag iets voor mij te doen.	<u>.741</u>	-
Mingrat_6	Wanneer ik met mijn directe leidinggevende ben, gedraag ik mij op een manier waarvan ik denk dat mijn leidinggevende het meest waardeert.	<u>.720</u>	-

Mingrat_3	Ik wacht altijd tot mijn leidinggevende in een goede bui lijkt voordat ik hem of haar iets vraag voor mij te doen.	<u>.665</u>	-
Mingrat_5	Ik houd rekening met de extra moeite die mijn vraag aan mijn leidinggevende voor hem of haar veroorzaakt.	<u>.640</u>	-
Mingrat_1	Ik stel mij altijd bescheiden op wanneer ik iets aan mijn leidinggevende vraag.	<u>.638</u>	-
Mingrat_4	Ik gedraag mij vriendelijk tegenover mijn leidinggevende voordat ik hem wat vraag.	<u>.503</u>	-
Mexpert_4	Ik bezit specialistische kennis die ik nodig heb om mijn werk uit te voeren.	<u>.879</u>	,007
Mexpert_2	Wanneer een moeilijke klus zich aandient heb ik de inhoudelijke know-how om deze klus te klaren.	<u>.806</u>	,025
Mexpert_5	Ik bezit aanzienlijke professionele ervaring waar ik gebruik van kan maken bij het uitvoeren van mijn werk.	<u>.792</u>	,024
Mexpert_3	Ik heb een gespecialiseerde opleiding in mijn werkveld gevolgd.	<u>.697</u>	-.097
Mexpert_7	Mijn leidinggevende benadert mij voor advies betreffende werk-gerelateerde problemen omdat ik normaalgesproken gelijk heb.	-.013	<u>.884</u>
Mexpert_6	Mijn leidinggevende geeft er de voorkeur aan om te doen wat ik voorstel omdat ik meestal gelijk heb.	-.077	<u>.872</u>
Mexpert_1	Ik geef mijn leidinggevende goed advies op het gebied van strategie en beleid omdat ik over een specifieke expertise beschik.	,428	,461
Mreferent_5	Mijn leidinggevende vindt mijn persoonlijke kwaliteiten aangenaam.	<u>.823</u>	,047
Mreferent_4	Mijn leidinggevende bewondert mij omdat ik eerlijk tegen hem / haar ben.	<u>.759</u>	,087
Mreferent_6	Mijn leidinggevende vindt mij niet het type persoon waar hij / zij graag mee samenwerkt.	<u>-.670</u>	,443
Mreferent_1	Ik wil een goede interpersoonlijke band met mijn leidinggevende opbouwen.	,505	,483
Mreferent_3	Mijn leidinggevende wil zich niet met mij identificeren.	-.498	,610
Mreferent_2	Ik vind dat ik een prettige persoonlijkheid heb.	,478	,526

Mlegit_2	Het is redelijk dat mijn leidinggevende bepaalt wat ik moet doen.	<u>.813</u>	-
Mlegit_5	De positie van mijn leidinggevende geeft hem / haar niet de autoriteit om de procedures van mijn werkzaamheden te veranderen	<u>.791</u>	-
Mlegit_6	Ik moet doen wat mijn leidinggevende wil omdat hij / zij mijn superieur is.	<u>.606</u>	-
Mlegit_4	De positie van mijn leidinggevende geeft hem / haar het recht om steun voor zijn keuzes te verwachten.	<u>.601</u>	-
Mlegit_3	Mijn leidinggevende kan medewerking van mij verlangen in werk-gerelateerde zaken.	<u>.543</u>	-
Mlegit_1	De positie van mijn leidinggevende geeft hem / haar het recht om mijn activiteiten te sturen zoals hij / zij dat passend vindt.	-,299	-

FACTORANALYSE DATA LEIDINGGEVENDEN

Code	Vraag	Component 1	Component 2
Lbesl_3	In deze organisatie hebben medewerkers een hoge mate van invloed op beleidsbesluiten die hen treffen.	<u>.844</u>	-
Lbesl_5	In deze organisatie heeft de mening van medewerkers een tastbare invloed op organisatiebesluiten.	<u>.834</u>	-
Lbesl_2	In deze organisatie mogen medewerkers participeren in besluiten die met mijn werk te maken hebben.	<u>.808</u>	-
Lbesl_4	In deze organisatie kunnen medewerkers participeren in het vaststellen van nieuw beleid	<u>.795</u>	-
Lbesl_1	In mijn team hebben medewerkers een grote mate van invloed op de besluitvorming.	<u>.664</u>	-
Lcoher_3	Iedereen in mijn team voelt zich verantwoordelijk wanneer het team niet presteert.	<u>-,799</u>	-,085
Lcoher_1	Mijn team probeert de doelstellingen van het team gezamenlijk te bereiken	<u>-,773</u>	-,059

Lcoher_7	Er wordt in mijn team niet vrijuit gesproken over de verantwoordelijkheden die teamleden hebben ten opzichte van het behalen van de teamdoelstellingen.	<u>,748</u>	,043
Lcoher_4	Leden van mijn team lunchen zelden samen	,445	-,399
Lcoher_5	Leden van mijn team hebben verschillende beelden bij wat de prestaties van het team zouden moeten zijn.	,427	-,233
Lcoher_8	Leden van mijn team spreken na werktijd af om iets te gaan drinken.	,087	<u>,886</u>
Lcoher_6	Mijn team zou het leuk vinden om buiten werktijd met elkaar af te spreken	,066	<u>,812</u>
Lcoher_2	Leden van mijn team doen dingen liever alleen dan samen als team	,268	-,517
Lingrat_5	Ik houd rekening met de extra moeite die mijn vraag aan mijn team veroorzaakt	<u>,808</u>	,059
Lingrat_4	Ik gedraag mij vriendelijk tegenover mijn team voordat ik iets vraag	<u>,734</u>	,090
Lingrat_6	Wanneer ik met mijn team ben, gedraag ik mij op een manier waarvan ik denk dat zij die het meest waardeert	<u>,656</u>	-,166
Lingrat_3	Ik wacht tot de sfeer in mijn team goed lijkt voordat ik ze iets vraag voor mij te doen	-,081	<u>-,857</u>
Lingrat_2	Ik doe erg mijn best om een extra goede indruk te maken op mijn team voordat ik ze vraag iets voor mij te doen	-,003	<u>-,825</u>
Lingrat_1	Ik stel mij bescheiden op wanneer ik iets aan mijn team vraag	,426	-,508
Lexpert_5	In mijn team is specialistische kennis aanwezig die ik nodig is om mijn werk uit te voeren.	<u>,829</u>	-,162

Lexpert_7	Mijn team heeft een aanzienlijke professionele ervaring waar ik gebruik van kan maken voor het uitoefenen van mijn werk.	<u>,771</u>	,047
Lexpert_3	Wanneer een moeilijke klus zich aandient heeft mijn team de inhoudelijke know-how om deze klus te klaren.	<u>,615</u>	,156
Lexpert_2	Mijn team kan mij goed adviseren op het gebied van beleid en strategie omdat zij een speciale expertise bezitten.	<u>,614</u>	,322
Lexpert_4	De leden van mijn team hebben een gespecialiseerde opleiding in hun werkveld gevolgd.	,492	-,299
Lexpert_1	Ik benader mijn team voor advies betreffende werk-gerelateerde problemen omdat zij normaalgesproken gelijk hebben.	-,130	<u>,875</u>
Lexpert_6	Ik kies er bij voorkeur voor om te doen wat mijn team voorstelt omdat zij over de inhoudelijke kennis beschikken.	,224	<u>,802</u>
Lreferent_2	Ik identificeer mijzelf niet met mijn team.	<u>-,904</u>	-,135
Lreferent_1	In mijn team zijn overwegend personen met een prettige persoonlijkheid werkzaam.	<u>,671</u>	-,014
Lreferent_4	Ik vind de persoonlijke kwaliteiten van mijn ondergeschikten aangenaam.	,567	-,396
Lreferent_6	In mijn team is werken types waar ik niet graag mee samenwerk.	-,277	<u>,885</u>
Lreferent_3	Ik bewonder mijn team omdat zij mij eerlijk behandelen.	,271	<u>-,588</u>
Lreferent_5	Ik wil een goede band met de leden van mijn team opbouwen.	,293	-,466
Llegit_1	Mijn team is in de positie mijn activiteiten te sturen zoals zij dat passend vinden.	<u>,784</u>	,033

Llegit_2	Het is redelijk dat mijn team bepaalt wat ik moet doen.	<u>,744</u>	,257
Llegit_5	De positie van mijn team geeft ze niet de autoriteit om de procedures van mijn werkzaamheden te veranderen	<u>-,544</u>	,046
Llegit_6	Ik moet doen wat mijn team wil omdat zij mijn ondergeschikten zijn.	,487	-,404
Llegit_4	Mijn team is in de positie om mijn steun voor bepaalde keuzes te verwachten.	,203	<u>,846</u>
Llegit_3	Mijn team is in de positie om medewerking van mij te verlangen in werk-gerelateerde zaken.	-,065	<u>,813</u>
Lkennis_1	Ik kan mijn team goed advies geven over strategie en beleid omdat ik over specifieke management-expertise beschik.	<u>,841</u>	-
Lkennis_2	Mijn team benadert mij voor advies betreffende werkgerelateerde problemen omdat ik op dit vlak meestal gelijk heb.	<u>,781</u>	-
Lkennis_3	Wanneer een moeilijke klus zich aandient heb ik de technische know-how om deze te klaren.	<u>,752</u>	-
Lkennis_4	Ik heb een specifieke opleiding/training gevolgd in mijn vakgebied.	<u>,740</u>	-
Lkennis_5	Ik bezit de inhoudelijke kennis die ik nodig heb om mijn baan goed uit te voeren.	<u>,725</u>	-
Lkennis_6	Mijn team geeft er de voorkeur aan om te doen wat ik voorstel omdat ik over inhoudelijke kennis beschik	<u>,718</u>	-
Lkennis_7	Ik kan bouwen op een aanzienlijke professionele ervaring waaruit ik tijdens het uitvoeren van mijn werkzaamheden put.	<u>,686</u>	-

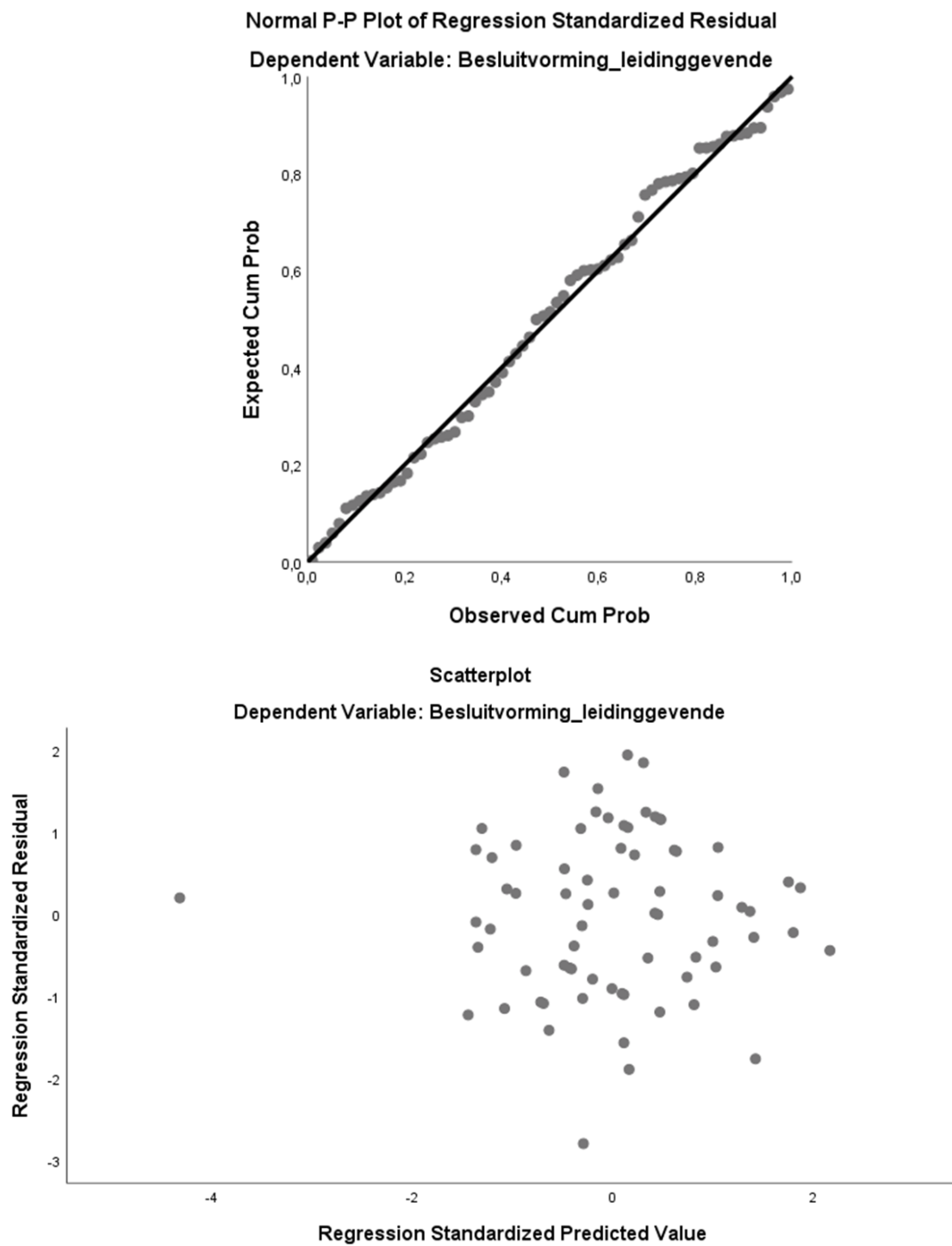
BIJLAGE IV: RESULTATEN FACTORANALYSE GEAGGREGEEERDE DATA

Code	Vraag	Component 1	Component 2
Mbesl_1	In deze organisatie heb ik een hoge mate van invloed op de besluiten die mij treffen.	<u>.936</u>	-
Mbesl_5	In deze organisatie heeft mijn mening een tastbare invloed op organisatiebesluiten	<u>.934</u>	-
Mbesl_3	In deze organisatie heb ik een grote mate van invloed op beleidsbesluiten die mij treffen	<u>.929</u>	-
Mbesl_4	In deze organisatie kan ik participeren in het vaststellen van nieuw beleid	<u>.920</u>	-
Mbesl_2	In deze organisatie mag ik vaak meebeslissen in besluiten die met mijn werk te maken hebben.	<u>.886</u>	-
Mcoher_3	Iedereen voelt zich verantwoordelijk wanneer het team niet presteert.	<u>.816</u>	-,013
Mcoher_5	Leden van mijn team hebben verschillende beelden van wat de prestaties van het team zouden moeten zijn.	<u>-,799</u>	-,004
Mcoher_1	Mijn team probeert de doelstellingen van het team gezamenlijk te bereiken	<u>.761</u>	-,006
Mcoher_7	Er wordt in ons team niet vrijuit gesproken over de verantwoordelijkheden die teamleden hebben ten opzichte van het behalen van de teamdoelstellingen.	<u>-,735</u>	-,008
Mcoher_2	Leden van mijn team doen dingen liever alleen dan samen als team	<u>-,649</u>	,050
Mcoher_8	Leden van ons team spreken na werktijd af om iets te gaan drinken.	-,091	<u>.944</u>
Mcoher_6	Ons team zou het leuk vinden om ook buiten werktijd met elkaar af te spreken	-,018	<u>.855</u>
Mcoher_4	Leden van mijn team lunchen zelden samen.	-,221	-,328
Mingrat_2	Ik doe erg mijn best om een extra goede indruk te maken op mijn leidinggevende voordat ik hem of haar vraag iets voor mij te doen.	<u>.735</u>	-

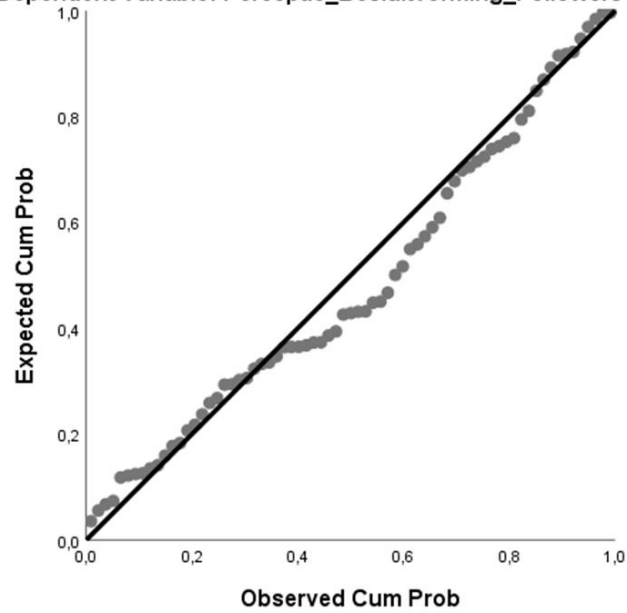
Mingrat_6	Wanneer ik met mijn directe leidinggevende ben, gedraag ik mij op een manier waarvan ik denk dat mijn leidinggevende het meest waardeert.	<u>.702</u>	-
Mingrat_5	Ik houd rekening met de extra moeite die mijn vraag aan mijn leidinggevende voor hem of haar veroorzaakt.	<u>.694</u>	-
Mingrat_3	Ik wacht altijd tot mijn leidinggevende in een goede bui lijkt voordat ik hem of haar iets vraag voor mij te doen.	<u>.673</u>	-
Mingrat_1	Ik stel mij altijd bescheiden op wanneer ik iets aan mijn leidinggevende vraag.	<u>.614</u>	-
Mingrat_4	Ik gedraag mij vriendelijk tegenover mijn leidinggevende voordat ik hem wat vraag.	<u>.538</u>	-
Mexpert_4	Ik bezit specialistische kennis die ik nodig heb om mijn werk uit te voeren.	<u>.882</u>	,039
Mexpert_2	Wanneer een moeilijke klus zich aandient heb ik de inhoudelijke know-how om deze klus te klaren.	<u>.881</u>	-,023
Mexpert_5	Ik bezit aanzienlijke professionele ervaring waar ik gebruik van kan maken bij het uitvoeren van mijn werk.	<u>.810</u>	,038
Mexpert_3	Ik heb een gespecialiseerde opleiding in mijn werkveld gevolgd.	<u>.707</u>	-,066
Mexpert_6	Mijn leidinggevende geeft er de voorkeur aan om te doen wat ik voorstel omdat ik meestal gelijk heb.	-,150	<u>.916</u>
Mexpert_7	Mijn leidinggevende benadert mij voor advies betreffende werk-gerelateerde problemen omdat ik normaalgesproken gelijk heb.	-,030	<u>.899</u>
Mexpert_1	Ik geef mijn leidinggevende goed advies op het gebied van strategie en beleid omdat ik over een specifieke expertise beschik.	,390	<u>.567</u>
Mreferent_4	Mijn leidinggevende bewondert mij omdat ik eerlijk tegen hem / haar ben.	<u>.785</u>	-,121
Mreferent_5	Mijn leidinggevende vindt mijn persoonlijke kwaliteiten aangenaam.	<u>.675</u>	-,388
Mreferent_1	Ik wil een goede interpersoonlijke band met mijn leidinggevende opbouwen.	<u>.643</u>	,121

Mreferent_2	Ik vind dat ik een prettige persoonlijkheid heb.	,485	,075
Mreferent_3	Mijn leidinggevende wil zich niet met mij identificeren.	,228	<u>,886</u>
Mreferent_6	Mijn leidinggevende vindt mij niet het type persoon waar hij / zij graag mee samenwerkt.	<u>-,266</u>	<u>,749</u>
Mlegit_4	De positie van mijn leidinggevende geeft hem / haar het recht om steun voor zijn keuzes te verwachten.	<u>,863</u>	-,179
Mlegit_1	De positie van mijn leidinggevende geeft hem / haar het recht om mijn activiteiten te sturen zoals hij / zij dat passend vindt.	<u>,857</u>	,038
Mlegit_2	Het is redelijk dat mijn leidinggevende bepaalt wat ik moet doen.	<u>,842</u>	,044
Mlegit_5	De positie van mijn leidinggevende geeft hem / haar niet de autoriteit om de procedures van mijn werkzaamheden te veranderen	<u>-,243</u>	,916
Mlegit_6	Ik moet doen wat mijn leidinggevende wil omdat hij / zij mijn superieur is.	,336	,548
Mlegit_3	Mijn leidinggevende kan medewerking van mij verlangen in werk-gerelateerde zaken.	,441	,449

**BIJLAGE V: RESULTATEN ANALYSE NORMALITEIT EN HOMOSKEDASTICITEIT VAN
GEAGGREGEEERDE DATA**



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Perceptie_Besluitvorming_Followers



Scatterplot
Dependent Variable: Perceptie_Besluitvorming_Followers

