

Emergent Leadership en het Bandwagon Effect

*Hoe een sociaal mechanisme invloed heeft op
onze perceptie van rising stars*

Colofon

Master Thesis Parttime Master Bedrijfskunde 2017-2019

Emergent Leadership en het Bandwagon Effect

Hoe een sociaal mechanisme invloed heeft op onze perceptie van Rising Stars

Kernwoorden: Emergent Leadership, Bandwagon Effect, Sociale Mechanismen, Cognitieve Schema's.

Auteur:

Pieter Kraaijeveld

488544

Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam

Specialisatie: Leiderschap, Management & Bestuur

Afstudeerbegeleiding:

Coach: Dr. Ben Wempe (Erasmus Universiteit)

Meelezer: Dr. Juup Essers (Erasmus Universiteit)

Het auteursrecht van deze master thesis berust bij Pieter Kraaijeveld. Dit gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen voor gebruikt, dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden in het literatuuroverzicht. De auteur is geheel verantwoordelijk voor de inhoud van dit document. De RSM/Erasmus Universiteit is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud

Samenvatting

In hedendaagse organisaties nemen bottom-up leiderschapsprocessen een steeds belangrijkere rol in. Het ontstaan van leiderschap in een groep, zonder dat hier een formele toewijzing ‘van boven’ aan te pas komt, is een voorbeeld van Emergent Leadership. Emergent Leadership is een proces wat uit een aantal elementen is opgebouwd. Als eerste bepaald een set aan karaktereigenschappen welk individu de meeste kans maakt op een leiderschapsrol binnen deze groep. Uit de literatuur blijkt dat de belangrijkste karaktereigenschappen intelligentie, creativiteit, extraversie en het openstaan voor (nieuw) ervaringen zijn en dat een dominante aanwezigheid van deze eigenschappen vaak gerelateerd is aan de leiderschaps-identiteit in de groep. Ten tweede zorgen cognitieve schema’s ervoor dat individuen in een groep de diverse identiteiten accepteren of afwijzen.

Het Bandwagon Effect is een beïnvloedingsmechanisme waarbij informatie over de mening van de meerderheid kan leiden tot een herziening van de eigen mening van een individu. Dit Bandwagon Effect kan ertoe leiden dat een individu bereid is zijn of haar eigen mening of keuze (mogelijk gebaseerd op rationele grondslagen) te veranderen om zich te conformeren aan de mening van de meerderheid in een groep. De werking van het Bandwagon Effect is opgebouwd uit directe en indirecte oorzaken. Directe oorzaken zijn het normatief aspect van conformiteit, het informatieel aspect van conformiteit, sympathie en empathie en het calculerend vermogen van een individu. Een indirecte oorzaak wil zeggen dat verandering in het gedrag van bepaalde key actoren leidt tot een aanpassing in het gedrag van een individu.

Emergent Leadership kan worden gezien als een sociaal mechanisme. Om de werking van dit mechanisme te verklaren is in het onderzoek gebruik gemaakt van het Coleman’s Boat Diagram. Dit sociaal theoretische model verklaart sociale mechanismen op macro niveau door de werking ervan op micro niveau te bestuderen. Het model onthult als het ware de raderen en tandwielen van het mechanisme die zich tot daarvoor in een verhullende omgeving bevinden, de zogenaamde black box. Dit onderzoek onderzoekt de plaats van het Bandwagon Effect bij het ontstaan van Emergent Leadership.

Uit de literatuur analyse blijkt dat individuen een leider- of volger identiteit in een groep toekennen, accepteren en afwijzen door het volgen van cognitieve schema’s. Als het cognitieve schema van een individu consistent is zal dit individu de eigen identiteit en de identiteit van anderen accepteren. Een individu kan dan accepteren dat hij of zij in deze specifieke groep een volger-identiteit aanneemt en een ander groepslid de leider-identiteit. Als het cognitieve schema inconsistent is zal het individu de rolverdeling niet direct accepteren. Op dat moment kan er sprake zijn van actieve beïnvloeding om de uitkomst van de rolverdeling te wijzigen. Het is daar dat het Bandwagon Effect een plaats heeft op het genoemde micro niveau van het sociale mechanisme Emergent Leadership. Wanneer het individu actief rollen probeert te beïnvloeden zal hij of zij informatie inwinnen voer meningen van andere groepsleden. Als uit deze informatie blijkt dat de groeps mening anders is dan de eigen mening, zal het individu zijn of haar eigen mening mogelijk bijstellen. Redenen hiertoe kunnen zijn dat de voorkeur van de meerderheid een heuristisch signaal is van gebrek aan kennis (of tenminste het gevoel daartoe), zelfrespect (niet buiten de boot vallen) of nog meer onbewust fundamenteel gedrag wat in de menselijke natuur verankerd zit.

Van de werking van Emergent Leadership en de plaats van het Bandwagon Effect hierin is een schema ontwikkeld wat Coleman’s Boat Diagram als grondslag heeft. Dit schema kan gezien worden als een conceptueel model bedoeld om empirisch te toetsen in vervolgonderzoeken.

Het doel van deze studie is de lezer inzicht te geven in de werking van Emergent Leadership als sociaal mechanisme en de plaats van het Bandwagon Effect hierin. Het onderzoek kent een puur theoretisch en exploratief karakter.

Voorwoord

Voor u ligt mijn master thesis als afronding van de Parttime Master Bedrijfskunde. Twee jaar geleden, in de herfst van 2017 nam ik voor het eerst sinds 2008 weer plaats in de collegebanken. Na het behalen van mijn Hbo diploma ben ik met veel plezier en passie gaan werken en heb me op diverse manieren kunnen ontwikkelen. Toch was het tijd voor een verdiepingsslag en de mogelijkheid deed zich voor om weer te gaan studeren. Een reis van twee jaar die voorbij gevlogen is en waar ik tot op de dag van vandaag geen seconde spijt van heb gehad. De interactie met een groep intrinsiek gemotiveerde collega studenten vanuit allerlei achtergronden hebben hier aan bijgedragen. Evenals de kennis, inzet en betrokkenheid van de docenten en onderwijsondersteuning van de Rotterdam School of Management.

Aan het einde van deze twee jaar is er intern en in de media ophef ontstaan over de wijze waarop de opleiding gefinancierd werd. Een casus die nog steeds loopt en niet is afgerond. Vanaf deze plek vind ik het noodzakelijk daar wel iets over te zeggen. Over de wijze van financiering en het prijskaartje van de opleiding kunnen kritische vragen gesteld worden. Dat mag ook en het is goed dat dit opnieuw tegen het licht wordt gehouden om duidelijkheid te geven aan alumni en toekomstige studenten. Wat naar mijn idee buiten kijf staat en daar onafhankelijk van is, is de kwaliteit van de opleiding. Voor mij persoonlijk en als professional is het programma een absolute meerwaarde in mijn ontwikkeling als mens, het functioneren in de organisatie en in de maatschappij. Het leren om kritisch na te (blijven) denken over zaken en de vraag achter de vraag te stellen is in de huidige informatiemaatschappij meer nodig dan ooit. Ook de kunde van de docenten en de betrokkenheid van de onderwijsondersteuning voegt waarde toe aan het programma waardoor het mij in de gelegenheid heeft gesteld de reis van twee jaar als een unieke ervaring op te nemen.

Deze master thesis is het voorlopige slotstuk van mijn verbondenheid aan de Erasmus Universiteit als student. In deze thesis heb ik de kennis en inzichten van de afgelopen jaren bij elkaar gebracht om een onderwerp aan te snijden wat mijn persoonlijke belangstelling heeft. Ik hoop dan ook dat u tijdens het lezen iets merkt van mijn belangstelling en motivatie.

Hoewel deze thesis een theoretisch karakter heeft is de Parttime Master Bedrijfskunde continu verbonden met de praktijk. In dit project probeer ik dat ook in het oog te houden en zoveel als mogelijk helder en begrijpelijk zaken te verwoorden. Waar nodig heb ik voetnoten geplaatst op de pagina's met daarin een korte toelichting op bepaalde begrippen. Dit maakt dat de lezer die minder thuis is in een onderwerp of wetenschappelijk onderzoek toch snel een goed beeld kan krijgen van wat er wordt gezegd.

Ik hoop dat u deze thesis met plezier leest en daarna met een andere blik kijkt naar een organisatie. Want als ik één ding van de afgelopen twee jaar uit mag lichten is dat een organisatie niets anders is dan een verzameling mensen bij elkaar die gezamenlijk iets proberen te bereiken. Dus; om organisaties te begrijpen moet je ten eerste iets van de mens zelf begrijpen. Deze thesis draagt daar hopelijk een heel klein beetje aan bij!

Pieter Kraaijeveld
Rotterdam, 28 juli 2019

Inhoudsopgave

Colofon	2
Samenvatting	3
Voorwoord	4
Inhoudsopgave	5
I Inleiding	6
1.1 Aanleiding.....	6
1.2 Probleemstelling.....	8
1.3 Doelstelling en relevantie van het onderzoek.....	8
1.4 Afbakening.....	8
1.5 Emergent Leadership versus Informeel Leiderschap.....	9
II Ontwerp, Model & Strategie van het onderzoek	10
2.1 Onderzoeksproces & onderzoeksmodel.....	10
2.2 Onderzoeksstrategie & Verantwoording.....	11
2.3 Denken met Coleman's Boat.....	11
III Literatuurstudie	12
3.1 Het conceptualiseren van leiderschap.....	12
3.2 Distributief leiderschap en het bottom-up perspectief.....	12
3.3 Phronetisch leiderschap.....	13
3.4 Emergent Leadership.....	14
3.5 Causale mechanismen in de sociale wetenschappen.....	16
3.6 Het Bandwagon Effect als sociaal mechanisme.....	19
3.7 Propositie.....	20
IV Theoretisch onderzoek: Data verzameling	22
4.1 Inleiding.....	22
4.2 Theoretische Analyse: Emergent Leadership.....	22
4.3 Theoretische Analyse: Bandwagon Effect.....	26
V Resultaten	32
5.1 Resultaten.....	32
5.2 Resultaten Emergent Leadership.....	32
5.3 Resultaten Bandwagon Effect.....	33
VI Discussie	34
VII Limitaties & Suggesties	39
7.1 Limitaties van het onderzoek.....	39
7.2 Suggesties voor vervolgonderzoek.....	39
Literatuurlijst	41
Referentielijst Figuren	43
Bijlagen	44

I Inleiding

1.1 Aanleiding

Leiderschap en leiderschapsprocessen zijn in veel wetenschappelijke disciplines al decennia lang onderwerp van onderzoek. Zo ook binnen de Bedrijfskunde. Leiderschap heeft altijd iets mysterieus en ongrijpbaars gehad en dat heeft het nog steeds. Het is moeilijk eenduidig te definiëren maar kent wel sprekende voorbeelden. Wie kent immers niet de roemruchte verhalen van wereldveroveraars als Alexander de Grote en Dzingis Khan of de inspirerende voorbeelden van Mahatma Gandhi en Albert Einstein. Stuk voor stuk zullen ze door veel van ons als voorbeelden worden gezien van leiders. Maar ook recenter in de geschiedenis treffen we herkenbare voorbeelden in allerlei disciplines aan. Zogenoemde ranking-lijstjes bestaan uit personen als Nelson Mandela, Steve Jobs en Barack Obama. En wat te denken van een recente krantenkop in een landelijk Nederlands dagblad: *“Personeel van KLM in actie voor topman Elbers”* (Telegraaf, 2019). Een verfrissende kop tussen de berichtgevingen over graaiende bestuurders.

Waar het definiëren van leiderschap voer is voor uiteenlopende academische discussies, is het begrijpen van de werking ervan dit al helemaal. Tussen grofweg 1900 en nu zijn leiderschapsprocessen vanuit verschillende invalshoeken bestudeerd. Benaderingen die als puzzelstukjes in elkaar vallen en concepten die dwars tegen elkaar in gaan: het is er allemaal. Ondanks dit is de werking van leiderschap voor organisaties en bedrijven onomstotelijk een interessant thema en dus blijvend aanleiding voor verdere academische scherpslijping.

Al snel na het afronden van mijn Hbo opleiding heb ik mijn eerste leidinggevende functie gekregen bij de organisatie waar ik vandaag de dag nog steeds werkzaam voor ben. In deze functie (projectleider) was ik belast met het aansturen van wisselende groepen medewerkers, wat kon variëren van 15 tot 600 medewerkers welke op projectbasis worden ingezet. Inmiddels bekleed ik in de organisatie een management functie waarin ik leiding geef aan een team van 14 professionals. Twee soorten leidinggevende functies en totaal verschillend van elkaar. In de eerste functie, die van projectleider, geef je vaak kortstondig sturing aan grote groepen medewerkers. Deze zijn voor de duur van het project aan je verbonden en daarin zie je je toe op een correcte uitvoering van taken en doelstellingen. De relatie is veelal hiërarchisch en in zekere zin functioneel te noemen. Na het project neem je afscheid, sommige medewerkers zie je een andere keer op een project opnieuw en sommige zie je lange tijd niet meer. In de functie als afdelingsmanager is dit een totaal andere situatie. De aansturing van 14 fulltime professionals vraagt een andere benadering, coaching en ontwikkeling van individuen neemt een veel belangrijker rol in en in de basis is de samenwerking gebouwd op een lange-termijn relatie met elkaar.

Door deze jaren heen heeft één vraag mij bezig gehouden. Soms top of mind, soms weer diep weggezakt maar nooit verdwenen. Het vuur van deze vraag is opnieuw opgelaaid tijdens het volgen van de Parttime Master Bedrijfskunde en specifiek de afstudeerrichting Leiderschap, Management en Bestuur. Deze vraag heeft betrekking op leiderschap maar specifiek op een intrigerend onderdeel daarvan. Tot voor kort had ik dit bestempeld als informeel leiderschap: “Hoe kan het dat iemand, zo lijkt het, ineens wordt voorgesteld om een leidinggevende positie in te nemen. We elkaar aankijken en zeggen: Ja, logisch eigenlijk dat hij/zij dit wordt?” Hoe werkt dit proces, liggen daar rationele argumenten aan ten grondslag? Is het een te calculeren methode? Is het een politiek, sociaal of psychologisch proces?

Informeel leiderschap komt dan in de onderneming waar ik werk ook veel voor. Met ruim 500 medewerkers zijn er naast formeel aangestelde leidinggevendenden ook diverse personen die invloedrijk zijn in de groep, het voor het zeggen hebben en dingen gedaan kunnen krijgen van collega's. En terugkijkend, het grootste deel van de formeel aangestelde leidinggevendenden komt eigenlijk voort uit deze groep. Deze vragen boeien mij niet alleen persoonlijk maar ook omdat ik de mening ben toebedeeld dat organisaties zoals de onze hier meer van zouden moeten weten. Welke funderingen en processen liggen eraan ten grondslag en zijn dit zaken waar je als organisatie invloed op kan hebben of niet? Al deze vragen hebben geleid tot een opzet zoals in de volgende hoofdstukken is beschreven en die in dit onderzoek opgepakt worden.

1.1.1 Een introductie in Emergent Leadership

Vanuit mijn achtergrond heb ik een bijzondere interesse in een specifiek deel van leiderschap of leiderschapsprocessen, namelijk: 'Emergent Leadership'. Emergent Leadership is niet eenvoudig één op één naar het Nederlands te vertalen. Later in deze thesis zal dit begrip uitvoerig opgebouwd worden aan de hand van wetenschappelijke artikelen en studies maar laten we in dit inleidende hoofdstuk dit begrip tijdelijk vasthouden aan de hand van de omschrijving zoals Northouse deze geeft: *"When others perceive an individual as the most influential member of a group or an organization, regardless of the individual's title, the person is exhibiting Emergent Leadership."* (Northouse, 2016). Deze omschrijving staat haaks op hoe we kijken naar meer formeel leiderschap waar de titel (functie) van het individu wel degelijk iets zegt over zijn of haar positie als leider. Het ontstaan van een dergelijk Emergent Leadership proces, de werking ervan en welke bijdragen dit kan leveren aan organisatie prestaties hebben mijn specifieke interesse.

In het vervolg van deze thesis zal waar het mogelijk is Emergent Leadership afgekort worden tot *EL*.

1.1.2 Een introductie in het Bandwagon Effect

In de aanloop naar dit onderzoek heb ik veel gelezen over leiderschapsprocessen en *EL* in het bijzonder. Het zal voor de lezer geen verrassing meer zijn dat alleen al over het thema *EL* een breed scala aan onderzoeken, artikelen en meningen te vinden is en er al heel veel onderzocht is. Toch stuitte ik tijdens deze verkenning op een artikel wat mij intrigeerde. In het artikel uit 2018 zijn de resultaten beschreven van een studie die de onderzoekers gedaan hebben naar informele leiderschapsnetwerken in groepen zonder formeel aangestelde leiders (Carnabuci, Emery, & Brinberg, 2018). Tijdens het lezen van dit artikel kwam ik voor het eerst in aanraking met een sociaal verschijnsel wat het 'Bandwagon Effect' wordt genoemd. Net als bij *EL* zal er verderop in deze thesis uitvoerig beschreven worden wat dit Bandwagon Effect is aan de hand van de literatuur. Toch is het voor het begrijpen van het vervolg wel noodzakelijk dat u als lezer nu al iets weet over dit verschijnsel. Om het Bandwagon Effect voorlopig te definiëren gebruik ik de uitleg van Marsh. Deze Britse onderzoekster beschrijft het bandwagon effect als: *"a situation where information about the majority opinion itself causes some people to adopt the majority view"* (Marsh, 1985). In eigen woorden en wat simplistisch uitgelegd houdt dit in dat informatie over wat een meerderheid (in een groep) vindt ertoe kan leiden dat een individu deze meerderheidsmening ook gaat aannemen. Een theorie die onder meer uitgebreid onderzocht is bij de uitkomst van bepaalde verkiezingen.

In het vervolg van deze thesis zal waar het mogelijk is het Bandwagon Effect afgekort worden tot *BwE*.

1.1.3 Een causaal verband?

De relatie tussen het *BwE* en *EL* triggerde mij in meerdere opzichten. Allereerst omdat deze sociale verschijnselen op zichzelf al een verdere verdieping verdienen. Voor organisaties vergelijkbaar met de organisatie waar ik werkzaam voor ben is het naar mijn idee belangrijk om te weten hoe *EL* in elkaar steekt. Hoe het werkt, waarom het zo werkt en wat de invloed kan zijn op de prestatie van de organisatie. Ook voor managers die belast zijn met het aanstellen van nieuwe leidinggevendenden in een organisatie is het van toegevoegde waarde te begrijpen hoe dit proces werkt.

En dan het *BwE*. Een toch onderbelichte theorie in de bedrijfskundige wetenschappen die meer aandacht verdient. Want hoewel er in vakrichtingen als Strategisch Management, Financieel Management en Human Resources Management veel rationele bedrijfskundige modellen zijn gepresenteerd blijft toch buiten kijf staan dat de interpersoonlijke relaties tussen mensen onderling van grote invloed zijn op bedrijfskunde, leiderschap(ontwikkeling) en performance. Juist dit *BwE* heeft betrekking op deze onderlinge relaties. En tot slot de relatie tussen beide verschijnselen. Want, het is zeer zeker van belang dieper in te gaan op beiden afzonderlijk, uiteindelijk is de relatie tussen deze twee het thema van dit onderzoek. Is er een relatie, zou deze relatie dan werken en welke toepassing kan deze geven voor vervolgstudies? Kan deze relatie worden omschreven als een causaal verband? Waarom wel of niet? Er beginnen zich al wat contouren te vormen van een weg naar een probleemstelling die verder wordt geconcretiseerd.

1.2 Probleemstelling

EL past in een brede trend om de bottom-up processen in organisaties als sociale gemeenschappen te onderzoeken. Organisaties veranderen en worden steeds complexere netwerkstructuren waar de traditionele lijnorganisatie terrein verliest. Zelfsturing, zelfmanagement en flexibel werken is actueel en past in meer projectmatige en matrixachtige organisatiestructuren. Toch kunnen organisaties niet functioneren zonder een vorm van leiderschap; echter gaat het hier niet altijd om formeel leiderschap. *EL* ontstaat door interactie, acceptatie en behoefte van de individuele groepsleden en de groep als geheel. Het is niet iets wat op voorhand vaststaat maar ontwikkeld zich gedurende een opdracht of samenwerkingsverband. *EL* is een dynamisch proces, niet alleen voor de groepsleden maar ook voor het uiteindelijke groepslid wat als leider wordt beschouwd en kan invloed hebben op de prestaties van de groep of het team. Voor organisaties is het relevant te weten hoe dit proces werkt. Dit maakt het ontleden van *EL* relevant waarbij specifiek is gekeken naar de invloed van het *BwE* hierop.

Het *BwE* is een vrij oude theorie en wellicht wat in de vergetelheid geraakt. Een verschijnsel dat het nodige afstoffen verdient. Dit bleek ook wel omdat nagenoeg niemand van de mede studenten in een rondvraag ooit gehoord had van deze theorie. Hoewel er diverse publicaties zijn te vinden die het bestaan ervan aantonen op sociaal-politiek vlak is het aantal onderzoeken in relatie met andere wetenschapsdomeinen summier. Komt dit omdat deze theorie er niet meer toe doet, zelfs irrelevant is? Naar mijn mening niet. Juist in een tijd waarin organisaties veranderen en sociale relaties tussen individuen van grote invloed kunnen zijn op prestaties is het relevanter dan ooit.

Het aantal wetenschappelijke artikelen over het *BwE* in relatie met *EL* is zeer beperkt, en er zijn tegenstrijdigheden in te ontdekken. Bestaat het nu wel of niet bij het *EL* proces en hoe werkt het dan precies? Deze theorie, die van oorsprong gebruikt is om verkiezingsuitslagen te verklaren is meer recentelijk ook toegepast in (online) marketing en het gebruik van social media. In relatie met *EL* zijn er nog tegenstrijdigheden en is het min of meer een braakliggend terrein wat in deze thesis wordt verkend.

1.3 Doelstelling en relevantie van het onderzoek

Zoals al enigszins aangehaald in de vorige paragraaf kent dit onderzoek een aantal doelstellingen. Allereerst moet het de lezer in staat stellen een goed academisch onderbouwd inzicht te geven in de werking van *EL* en in de werking van het *BwE*. Deze doelstelling is bereik door middel van een uitgebreide theoretische analyse en samenvatting van bestaande literatuur die betrekking heeft op deze onderwerpen. In deze thesis vind als het ware een academische ontleding plaats. Het begint breed, met een basisbenadering van de beide verschijnselen en is dan stukje bij beetje verder gespecificeerd. Deze ontleding leidt naar het kunnen realiseren van de tweede doelstelling. Hoe werken *EL* en het *BwE* in relatie tot elkaar? Deze doelstelling is tevens de opbouw naar de centrale vraag van dit onderzoek welke in de volgende paragraaf uiteengezet is. Het doel van dit onderzoek is niet om een empirische bewijslast te verzamelen die betrekking heeft op deze relatie. Het is namelijk nog maar de vraag of er wel daadwerkelijk sprake is van een relatie en hoe deze dan eventueel conceptueel in elkaar steekt. Het inzichtelijk maken en beschrijven van dit laatste is dan ook de belangrijkste doelstelling van dit exploratieve onderzoek.

Bij het opzetten van dit onderzoek en de uitwerking van deze thesis is gebruik gemaakt van diverse literatuur. Een belangrijk hulpmiddel hierin is Verschuren & Doorewaard (*Verschuren & Doorewaard, 2015*). Net als in andere boeken wordt vaak gesproken over de theoriegerichte benadering versus een praktijkgerichte benadering. Het mag duidelijk zijn dat het onderzoek wat voor u ligt voor een belangrijk deel stoelt op een theoretische invalshoek. Toch is het te kort door de bocht om dan te stellen dat deze thesis een puur theoretisch werkstuk is. Juist in de bedrijfskunde is de verbinding met de praktische kant van belang. Kunnen we theoretische vraagstukken of conclusies aan deze (beroeps)praktijk verbinden, en wat zijn hier dan eventuele gevolgen van? Na enig nadenken zou ik dus willen stellen dat dit onderzoek en deze thesis het beste samengevat kan worden als: Een theoretische exploratie met een praktische relevantie.

1.4 Afbakening

In de aanloop naar dit onderzoek en deze thesis is nagedacht over de onderzoeksafbakening. Er is met recht een trechterproces doorlopen wat is gestart bij formeel leiderschap versus informeel leiderschap, naar het

definiëren van *EL* en de relatie met het *BwE*. Om het onderzoek beheersbaar te houden is dus allereerst gekozen om specifiek in te zoomen op *EL*. Uiteraard is in de literatuursectie aandacht worden besteed aan leiderschap in het algemeen en de verschillen tussen formeel en informeel leiderschap er wordt via een trechtermodel wel snel toe gewerkt naar de afbakening tot *EL*. Ook is dit onderzoek afgebakend tot de mogelijke relatie tussen *EL* en het *BwE*. In de literatuurverkenning is gebleken dat processen rondom *EL* op veel manieren onderzocht kunnen worden. Denk aan een benadering gebaseerd op karaktereigenschappen of verschillen tussen sekse. Mijn interesse ligt echter heel specifiek in de relatie met het *BwE*. Enerzijds omdat dit toch wat onbekende verschijnsel het onderzoeken waard is; anderzijds omdat ik van mening ben dat in de huidige maatschappij deze theorie zeker nog een relevante rol kan spelen in organisaties.

Naast deze vormen van afbakening is er nog een laatste die wellicht ook als een van de belangrijkste beschouwd moet worden. Dit onderzoek heeft een exploratief, verkennend karakter. Door het analyseren van de literatuur en daaruit begrippen en theorieën te destilleren is toegewerkt naar een versterking van de huidige literatuur aangaande het onderwerp en het stellen van een nieuw conceptueel model waarin de mogelijke relatie tussen *EL* en het *BwE* beschreven is. Dit onderzoek kent geen toetsende doelstelling. Het is niet zo dat het conceptueel model wat uit de analyse komt in experiment vorm wordt getoetst. Dat zou dit onderzoek veel te omvangrijk en te breed maken voor dit moment. Eigenlijk kunnen we stellen dat het einde van dit werk het startpunt zou kunnen betekenen voor een ander onderzoek. Namelijk het daadwerkelijk empirisch gaan toetsen van het nieuwe conceptuele model.

1.5 Emergent Leadership versus Informeel Leiderschap

Bij het opzetten van dit onderzoek en het schrijven van de thesis is met zorg nagedacht over de te gebruiken terminologie. Nagenoeg alle gebruikte literatuur is in het Engels geschreven en de praktijk leert dat de Nederlandse taal in een aantal gevallen geen directe vertaling van een gebruikte definitie in de Engelstalige literatuur kan geven. Dit geldt ook voor Emergent Leadership. Het in stand houden van Emergent Leadership als kernbegrip in dit onderzoek is geen kwestie van gemakzucht maar een bewuste keuze. Wanneer namelijk een passende Nederlandse vertaling van dit begrip gezocht zou worden bestaat de kans om al snel uit te komen bij het begrip Informeel Leiderschap. Echter, in deze context, kijken we naar iets wat groter is dan een vertalingsprobleem. Emergent Leadership is namelijk een fenomeen op zichzelf en niet de tegenhanger van het Nederlandse informele leiderschap. Emergent Leadership is een omvattend proces waarbij formeel en informeel leiderschap weliswaar een rol spelen maar ook niet meer dan dat. Emergent kan gerelateerd worden aan begrippen als rising (rijzend), budding (ontluikend), nascent (ontluikend) en incipient (beginnend). Emergent zegt iets over een proces, een ontwikkeling. Niet zozeer iets over een verhouding ten opzichte van (informeel versus formeel). Op basis van deze argumentatie blijft in dit onderzoek Emergent Leadership als kernbegrip gehanteerd.

II Ontwerp, Model & Strategie van het onderzoek

2.1 Onderzoeksproces & onderzoeksmodel

In deze paragraaf is beschreven welke onderzoeksstappen gevolgd zijn bij het opzetten van dit onderzoek. De diverse stappen in het onderzoek zijn weergegeven in een onderzoeksmodel welke opgenomen is in de bijlagen. Belangrijk om te benoemen is dat het onderzoeksmodel niet verward moet worden met het conceptueel model. Het conceptueel model van dit onderzoek vloeit uiteindelijk voort uit de propositie die neergezet is en een duidelijke relatie heeft met de literatuurstudie. Hierop voortborduurde. In dit hoofdstuk zijn in het kort de diverse onderzoeksstappen beschreven.

Elk onderzoek heeft een aanleiding nodig. In hedendaagse organisatie nemen bottom-up processen een steeds belangrijkere rol in. Een fenomeen wat zich hierbij manifesteert is (de vorming van) Emergent Leadership (*EL*). Tijdens de verkenning van literatuur die betrekking heeft op *EL* is dit vraagstuk gecombineerd met een sociaal mechanisme welke niet heel bekend is maar relevant genoeg om te relateren aan *EL*: Namelijk het Bandwagon Effect (*BwE*). Is *EL* een proces wat zich baseert op karaktereigenschappen van individuen? Is het dus vooraf te voorspellen welke type individu hoogst waarschijnlijk als leider wordt gezien en welk type bij voorbaat als volger gedefinieerd kan worden? Of is er sprake van een diepere laag. Speelt er een (politiek) proces, mechanisme, waarbij individuen geneigd zijn onderlinge relaties of eigen belang boven rationaliteit te stellen? Ook is in dit deel omschreven wat de academische en praktische relevantie is van dit onderzoek.

Vanuit het eerste blok is een onderzoeksdoelstelling geformuleerd. De doelstelling is datgene wat men met een onderzoek wil (helpen) bereiken. Deze doelstelling wordt ook wel benaderd als het externe doel: Het gaat hier om de vraag waarom het onderzoek wordt uitgevoerd en heeft betrekking op het beoogde gebruik van het onderzoek (*Verschuren & Doorewaard, 2015*). Als er sprake is van een externe doelstelling is het logische gevolg hiervan dat er ook een interne doelstelling bestaat. Deze komt aan bod in de vraagstelling. Deze vragen helpen dit onderzoek richting te geven en te sturen. De vragen zijn door het onderzoek heen opgepakt waarna er in de resultaten en discussie een beantwoording heeft plaatsgevonden.

De literatuur rondom leiderschap en *EL* is breed en veelomvattend. Voor het *BwE* is dit zeker beknopter echter desondanks is daar ook een breed pallet aan wetenschappelijke en niet wetenschappelijke literatuur van voorhanden. Daarnaast is het ook een feit dat de onderzoeker in de beginfase van een onderzoek nog onvolledig op de hoogte is van bepaalde theorieën, de betekenis van begrippen of de onderlinge relatie van artikelen, theorieën en definities met elkaar. Easterby Smith et al. beschrijven dit proces in een van hun hoofdstukken gedetailleerd en bieden daar diverse methodes voor om de brede bovenkant langzaam te versmallen naar een meer specifieke en gerichte onderkant (*Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015*). In deze stap van het onderzoek is daarom gewerkt met het creëren van een zogenaamde mind map. Vanuit de piketpalen 'leiderschap', '*EL*' en 'het *BwE*' is met een sneeuwbal effect door tal van bronnen gegaan. Hoe worden in de literatuur deze concepten gedefinieerd en welke onderlinge verbanden zijn er tussen de definities, artikelen en onderzoeken?

De literatuur verkenning zoals beschreven in de voorgaande processtap leidt in deze thesis tot een behoorlijk stevige en uitgebreide literatuurreview. De literatuursectie neemt een belangrijke plaats in omdat de thesis een theoretisch karakter heeft. In de literatuur review wis eerst stilgestaan bij wat leiderschap zelf is en wordt aan de hand van wetenschappelijke literatuur inzicht gegeven in de ontwikkeling daarvan. Specifiek voor dit onderzoek is besloten een iets andere invalshoek te nemen, en leiderschap vanuit een meer heuristische benadering te verkennen.

EL en het *BwE* zijn gedurende dit onderzoek beschouwd als twee afzonderlijke sociale verschijnselen. Immers, om te begrijpen of en hoe deze twee met elkaar zouden kunnen functioneren moet er eerst inzicht zijn in de werking van deze verschijnselen zelf. In deze processtap is vanuit de literatuur review een selectie gemaakt van een aantal bronartikelen die voldoende steekhoudend en beargumenteerd zijn om hier onderdelen uit te kristalliseren. De verantwoording waarom precies is gekozen voor deze bewuste bronnen is in de bijlagen opgenomen. Doel van de analyse is om vanuit de theorie te begrijpen wat de werking is

van de twee sociale verschijnselen. Meer over de analyse en gebruikte methodiek is uitgewerkt in de volgende paragrafen die ingaan op de gekozen onderzoeksstrategie. Deze processtap levert dus als het ware een model op van de werking van *EL* en het *BwE*, afzonderlijk van elkaar. Na het afzonderlijk bestuderen van beide kernbegrippen worden de resultaten hiervan beschreven en naast elkaar gelegd. Aan de hand van deze resultaten is bekeken welke mogelijke werking of invloed deze kernbegrippen op elkaar hebben. Hiervan is een uiteenzetting gemaakt in het discussie hoofdstuk. Na het discussie betoog sluit deze thesis af met het benoemen van een aantal limitaties van het onderzoek en het doen van suggesties en aanbevelingen voor vervolgonderzoeken.

2.2 Onderzoeksstrategie & Verantwoording

Onderzoeken kunnen op veel diverse manieren uitgevoerd worden. Afhankelijk van de doelstelling en de gewenste resultaten wordt een strategie gekozen die hier het beste bij past. De onderzoeksstrategie is een geheel van met elkaar samenhangende beslissingen over de wijze waarop de onderzoeker het onderzoek gaat uitvoeren (*Verschuren & Doorewaard, 2015*). Over de strategie moet als eerste benoemd worden dat er bij de totstandkoming van dit onderzoek sprake is van een explorerende onderzoeksstrategie. Dit uit zich ook in het conceptueel model wat beschreven is in hoofdstuk 3. De opzet is namelijk niet dit model te testen op precieze juistheid maar om gedurende het onderzoek het model te verfijnen en te bezien of er een grondslag is voor een toepassing in een context waarin het nog niet eerder onderzocht is. Verschuren en Doorewaard spreken hier dan ook van een meer abstract en minder ver uitgewerkt conceptueel model dan bijvoorbeeld bij meer toetsend onderzoek (*Verschuren & Doorewaard, 2015*). Lopende dit onderzoek is het conceptueel model dan ook min of meer ontstaan uit de literatuurstudie en propositie. Het model is tijdens de onderzoeksperiode aangescherpt waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor Coleman's Boat theorie (*Coleman, 1990*). Om deze reden wordt daar in deze beschrijving van de onderzoeksopzet extra bij stil gestaan.

2.3 Denken met Coleman's Boat

Dit is de titel van een in 2016 verschenen artikel van Petri Ylikoski (*Ylikoski, 2016*). In dit artikel is beschreven op welke wijze het Coleman's Boat (*CmB*) diagram kan functioneren en zijn toepassing kan hebben in de sociale wetenschappen. Dit theoretisch kader is tijdens het literatuuronderzoek naar *EL* en het *BwE* naar voren gekomen als een zeer bruikbaar hulpmiddel om te kijken naar mechanismen in de sociale wetenschappen. Het diagram bespreekt de methode van onderzoek op macro en micro niveau. Deze werkwijze is ook aangehouden voor het onderzoek naar de invloed van het *BwE* op *EL*. Als het uitgangspunt wordt genomen dat er een werking is tussen *EL* en het *BwE* is dit datgene wat in het model het macroniveau wordt genoemd. Echter, om deze werking te kunnen verklaren is het noodzakelijk om de 'black box' op micro niveau te openen. Dit is gedaan door de resultaten van de literatuurstudie te analyseren en in het *CmB* diagram een positie te geven. Door dit gehele onderzoek heen is het *CmB* als een theoretisch fundament gebruikt en maakt *EL* een ontwikkeling door van een algemeen ondoorzichtige beschrijving van een relatie op macro niveau naar een specifiek geopende en transparante beschrijving waarin de raderen en tandwielen van het mechanisme worden onthuld met daarin het *BwE* gealloceerd.

III Literatuurstudie

3.1 Het conceptualiseren van leiderschap

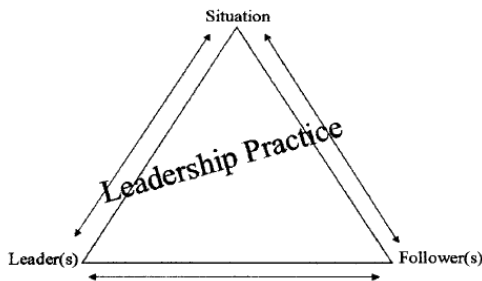
De wetenschappelijke literatuur rondom het thema leiderschap is zeer breed en divers. Het conceptualiseren van het begrip zelf is al een studie op zichzelf. In de afgelopen 60 jaar zijn er meer dan 65 verschillende classificatie systemen ontwikkeld om de dimensies van leiderschap te definiëren (*Fleishman, Zaccaro, & Mumford, 1991*). De wortels van het conceptualiseren van leiderschap gaan al terug tot de ‘Great Man’ theorieën van onder meer Carlyle (1841) en Galton (1869). Deze benadering definieerde leiderschap als een functie van voornamelijk geërfde kwaliteiten. In zijn betoog beweert Thomas Carlyle dat “*the history of the world is but the biography of great men*” (Carlyle, 1841). Volgens Carlyle zijn effectieve leiders dus zij (‘die mannen’) die begunstigd zijn met (goddelijke) inspiratie en de juiste, persoonlijke eigenschappen. Fleishman et al. beschrijven dat deze bewering plaats maakte voor de nadruk op het afbakenen van verschillen tussen leiders en niet-leiders zonder noodzakelijkerwijs een genetische basis voor hun bestaan te specificeren. In de afgelopen 80 jaar is leiderschap op veel verschillende manieren onderzocht en beschreven. Grote en invloedrijke stromingen en gedachten zijn onder meer de benadering welke betrekking heeft op karaktereigenschappen van de leider zelf (*Bird, 1940*), (*Stogdill, 1948*), (*Mann, 1959*), (*Lord, de Vader, & Alliger, 1986*), (*Kirckpatrick & Locke, 1991*), (*Zaccaro, Kemp, & Bader, 2004*). Ook een benadering die de leider zelf in het middelpunt stelt zijn de onderzoeken naar de vaardigheden van een leider (*Katz, 1955*), (*Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000*). Centraal hierin staan de vaardigheden op technisch, menselijk en conceptueel niveau.

Onderzoeken die de relatie tussen leider en volger meer centraal stellen hebben betrekking op gedrag (*Blake & Mouton, 1964*), (*Stogdill, 1974*) of de interactie tussen leider en volger (*Burns, 1978*). Ook situationeel leiderschap (*Hersey & Blanchard, 1969*), (*Blanchard, Zigarmi, & Zigarmi, 2013*), de ‘Path-Goal-Theory’ (*Evans & House, 1996*) en de ‘Leader-Member-Exchange theorie’ (*Graen & Uhl-Bien, 1995*) zijn voorbeelden van benaderingen die de relatie tussen leider en volger beschouwen. Toch zijn al deze benaderingen vrij behavioristisch van aard en daardoor minder geschikt voor dit theorie ontwikkelende onderzoek. Ook is een groot deel van deze literatuur gestoeld op het principe dat er sprake is van formeel leiderschap. Emergent Leadership (*EL*) is een kernbegrip wat bij uitstek om een verdere verdieping vraagt. Deze verdieping wordt gegeven door in deze literatuursectie twee benaderingen van leiderschap te behandelen die geschikt zijn als opmaat naar een nadere verklaring en uitleg van *EL*. Ten eerste is beschouwd wat distributief leiderschap is en welke rol een bottom-up benadering van leiderschap hierin speelt. Deze benadering is beschreven aan de hand van Spillane, Halverson en Diamond (*Spillane, Halverson, & Diamond, 2004*) en Kezar (*Kezar, 2012*). Daarna is ingegaan de heuristische zienswijze die betrekking heeft op phronetisch leiderschap. Beide benaderingen zijn een aanscherping van het conceptualiseren van leiderschap en bereiden als het ware de weg voor, voor een nadere verklaring en uiteenzetting van *EL*.

3.2 Distributief leiderschap en het bottom-up perspectief

Bottom up leiders zijn individuen zonder positie of autoriteit die verandering teweeg kunnen brengen zonder formele macht. Een belangrijk kenmerk hiervan is dat dit individu weet te beslissen wanneer hij of zij moet kunnen convergeren met de inspanningen van een individu in een formele positie (*Kezar, 2012*). Convergeren als kenmerk van een bottom-up benadering heeft betrekking op de gezamenlijke effort tussen het individu zonder formele autoriteit en het individu met formele autoriteit. Studies hebben aangetoond dat dit ‘naar elkaar toe bewegen’ tussen top-down en bottom-up leiders tot belangrijke uitkomsten kan leiden zoals diepere en meer transformationele veranderingen in een kortere tijd (*Spillane, Halverson, & Diamond, 2004*). Spillane et al. beschrijven in hun artikel een belangrijk onderscheid tussen een traditioneel cognitief perspectief en een institutioneel cognitief perspectief. Het traditionele cognitieve perspectief heeft betrekking op het denken van leiders zelf, als een persoonlijkheid met individuele vermogens, cognitie en eigen stijl. In contrast hiermee laat het institutionele cognitieve perspectief een wat bredere blik zien, namelijk die van de context waarin dit individu functioneert. Dit perspectief hecht waarde aan het feit dat het denken van en de acties die een individu ontplooit gesitueerd zijn in instituties met de daaraan gerelateerde normen, regels en omgeving (*DiMaggio & Powell, 1991*). Gebaseerd op eerder

onderzoek beargumenteren Spillane et al. dat het praktiseren van leiderschap, hun denken en activiteiten, ontstaat door interactie met anderen en de omgeving en dat dit situationeel afhankelijk is (*Spillane, Halverson, & Diamond, 2004*). Dit distributieve perspectief focust zich op leiderschapsactiviteit en het definiëren en construeren hiervan. Het benadert leiderschap als een web waarin leiders, volgers en (een) specifieke situatie(s) de vorm geven aan leiderschapsactiviteit in plaats van het onderzoeken van een individuele actor binnen dit geheel. Deze relatie is door de onderzoekers weergegeven in figuur 1.



Figuur 1. Constitutionele elementen van leiderschapsbeoefening

Hoewel er in de wetenschappelijke literatuur een aantal verschillen zijn in de zienswijze op distributief leiderschap zijn de meeste onderzoekers het er wel over eens dat het concept van distributief leiderschap rust op twee fundamentele principes. Ten eerste is leiderschap een gedeeld beïnvloedingsproces tussen diverse individuen en ten tweede ontstaat leiderschap in de interactie tussen deze diverse individuen welke een collectieve identiteit delen en over essentiële expertise beschikken. Distributief leiderschap ondersteunt de gedachte dat individuen zich als leider ontwikkelen of opwerken in een specifieke situatie waarin zij hun expertise kunnen etaleren of toepassen (*van Ameijde, Nelson, Billsberry, & van Meurs, 2009*). Dus als tegenhanger van de traditionele benadering van leiderschap als uitsluitend een functie van de vaardigheden, mogelijkheden, het charisma en cognitie van een individu wordt betoogd dat leiderschap het beste begrepen kan worden als een beoefening tussen leiders, volgers en een situatie (*Spillane, Halverson, & Diamond, 2004*). In een later artikel is beschreven dat distributief (of gedeeld) leiderschap meestal drie karakteristieken bevat: Empowerment (aanmoedigen, steunen), accountability (verantwoording nemen voor) en decision-making partnership (gezamenlijk besluiten kunnen maken) (*Spillane & Diamond, 2007*).

Bottom-up leiders kunnen verschillende specifieke strategieën gebruiken om te convergeren met top-down leiders. Ten eerste beoordelen bottom-up leiders of er sprake is van de juiste timing. Het tweede punt, wat hier dicht tegenaan ligt is het kapitaliseren en open staan voor mogelijkheden. Ook het gebruik maken van zogenaamde ‘translators’ kan een strategie zijn. Met een translator wordt een individu bedoeld die helpt om een idee te framen, het ondersteunt bij het toepassen van de juiste taal om ideeën te presenteren en aandacht kan vragen voor het idee. Andere strategieën hebben betrekking op het laten aansluiten van key functionarissen, het inzetten van onderhandelings technieken en het creëren van coalities met andere bottom-up leiders (*Kezar, 2012*).

Zoals in bovenstaande uiteenzetting meermaals benoemd is distributief leiderschap zeer sterk verbonden met het perspectief dat leiderschap zich manifesteert in een (institutionele) omgeving en dat het denken en doen van de leider afhankelijk is van een specifieke, situationele situatie. Dit uitgangspunt sluit naadloos aan bij de heuristische benadering van leiderschap: phronetisch leiderschap.

3.3 Phronetisch leiderschap

Om leiderschap verder te begrijpen en interpreteren is een dieper inzicht nodig in wat er zich in de leider zelf afspeelt. Leiderschap is niet uitsluitend iets wat plaatsvindt bij formeel aangestelde personen in een organisatie in een hiërarchische situatie. Maar ook bij dagelijkse casussen waarin normale mensen te maken krijgen met dilemma’s, ambiguïteit, verrassingen en daarop actie moeten ondernemen (*Shotter & Tsoukas, 2014*). Het omgaan met dergelijke casussen wordt ook wel ‘stilletjes leiden’ genoemd (*Badaracco, 2002*). Een vorm van leiderschap welke hier nauw mee verbonden is, is wat phronetisch leiderschap wordt

genoemd. Phronetisch is afgeleid van het Aristoteliaanse begrip Phronesis waarbij woorden als voorzichtigheid en praktische wijsheid horen (Shotter & Tsoukas, 2014). Phronetische leiders kunnen omschreven worden als mensen welke een verfijnd vermogen hebben om tot een intuïtief begrip te komen bij situaties die als dubbelzinnig beschouwd kunnen worden. In hun zoektocht naar een uitweg uit die situatie hebben ze het vermogen om zich te verdiepen in de meningen en emoties van mensen en deze op een juiste wijze te managen waarbij het algemeen welzijn nagestreefd wordt. Dit vermogen en het nemen van beslissingen staat los van de formele procedures en scripts die in een organisatie voorschrijven hoe te handelen in bepaalde gevallen.

De meeste onderzoeken die gedaan zijn naar het vermogen om te (be)oordelen horen bij een zogenoemde rationalistische benadering (Shotter & Tsoukas, 2014). Oordelen wordt hierin vooral gezien als een op rede gebaseerde materie. De nadruk ligt hierbij op oordeelsvorming als mentaal proces van probleemoplossing. Door deze vorm van benaderen blijft een belangrijk principe van oordelen of beoordelen onderbelicht: Namelijk het feit dat diegenen die een beoordeling moeten maken ook in staat moeten zijn om de bijzonderheid van de specifieke situatie zelf te kunnen beoordelen. Om op voorzichtige wijze te werk te gaan is er meer nodig dan alleen wat algemene principe bij elkaar te brengen. Het is noodzakelijk om in te kunnen schatten wat de omstandigheden van een specifieke situatie vereisen. Hiervoor moet een individu in staat zijn om emoties en reden, intuïtie en intellect aan te spreken (Shotter & Tsoukas, 2014).

Een andere vorm van kijken naar oordeelsvorming is om rolbeoefenaars (zoals managers) te onderscheiden in twee delen (Vickers, 1983). Ten eerste is er het te specificeren deel van de rol. Deze is meestal omschreven in een functieomschrijving. Dit deel is vaak meetbaar en expliciet beschreven. Typerend voor het reguleren van eenvoudige processen en situaties. Het tweede deel van de rol is het meer ongespecificeerde deel. Dit tweede deel is troebeler en heeft betrekking op discretie en het vermogen om te beoordelen. Om goed situaties te kunnen beoordelen is er sprake van een aantal belangrijke kenmerken welke hier worden beschreven. Ten eerste perceptie. Perceptie geeft de rolbeoefenaar toegang tot een relationeel en betekenisvol geheel van een probleem of situatie waarbij de betekenis afhangt van de relaties met andere delen (Shotter & Tsoukas, 2014). Als tweede emoties. De rolbeoefenaar moet in staat zijn om in een bepaalde mate sensitief te zijn met de situatie, het te kunnen begrijpen als onderdeel ervan en niet door vanaf een zijlijn ernaar te kijken (Shotter & Tsoukas, 2014). Ten derde heeft beoordelen een relatie met de morele kwaliteiten van een agent. Vickers stelt dat als iemand de situatie goed kan begrijpen hij de situatie ook kan oplossen, mits hij over de moed beschikt om dit ook daadwerkelijk te doen. (Vickers, 1983). Moed (en uithoudingsvermogen) zijn dus een belangrijke morele kwaliteit van de rolbeoefenaar. Het derde kenmerk wat de auteurs benoemen is het 'hermeneutische proces van betekenis geven'. Hermeneutisch wordt hier omschreven als "het vermogen om spontaan de fysionomie van een situatie te begrijpen". Iets eenvoudiger uitgelegd wil dit zeggen dat iemand het vermogen heeft om verschillende situationele aspecten te relateren aan een holistische eenheid (Shotter & Tsoukas, 2014). Een voorbeeld dat hierbij past is dat we een menselijk gezicht op zichzelf als gezicht kunnen zien, maar tevens in staat zijn de kijken naar specifieke kenmerken van dit gezicht en het dan te kunnen onderscheiden van dat van anderen. Uitgelegd aan de hand van leiderschap, zou een lid van een organisatie (dus niet specifiek een formele leider) in staat moeten zijn om een situatie te herkennen aan de hand van de specifieke eigenschappen van deze situatie.

Concluderend is het niet de algemene kennis van wetenschap die nodig is om mensen op een voorzichtige wijze te leiden maar een bijzondere wijze van sensitiviteit om de unieke omstandigheden te kunnen waarnemen waarin mensen opereren. Het zijn geen vastgestelde richtlijnen die opgevolgd dienen te worden maar weten hoe de weg naar oordeelsvorming eruit ziet in relatie met een specifieke casus. Dit omdat het betrekking heeft op gedrag, en gedrag zich onder bepaalde omstandigheden afspeelt (Shotter & Tsoukas, 2014). Dit welhaast incrementele en organische proces vindt ook plaats in de vorming van leiderschap waarbij er geen sprake is van een formele toekenning van de leiderschapsrol in een groep. In dat geval spreken we van een situatie waarin Leadership Emerge plaatsvindt.

3.4 Emergent Leadership

Zoals al benoemd is *EL*, naast het *BwE*, een sociaal verschijnsel binnen leiderschap in het algemeen. In deze literatuursectie is daarom alleen een algemene beschouwing gegeven van dit fenomeen en de

ontwikkeling hiervan door de jaren heen. Doel is om te werken naar een voorlopige werkdefinitie voor het vervolg van het onderzoek. De precieze werking en toepassing in diverse contexten van *EL* is later in dit onderzoek uitgebreid behandeld en vormt ook een belangrijk onderdeel van de data.

EL als vorm van leiderschap of leiderschapsontwikkeling heeft de laatste jaren flink terrein gewonnen als het gaat om de aandacht hiervoor van wetenschappers en onderzoekers. *EL* wordt gezien als een basis om in hedendaagse organisaties mensen te motiveren en werk te coördineren (Denis, Langley, & Sergi, 2012). *EL* wordt ook wel gezien als een zogenaamde ‘bottom-up benadering’ van leiderschap. Belangrijke uitgangspunten hierbij zijn dat werknemers in toenemende mate verwachten dat de ‘leider en volger’ rollen in organisaties toegekend worden op basis van een autonome beoordeling van hun eigen gedrag en het gedrag van anderen in de groep of organisatie. Dit in tegenstelling tot het toekennen van deze rollen op basis van een exogeen aangewezen autoriteit (DeRue & Ashford, 2010). Een exogene autoriteit wil ongeveer zeggen dat de actie of toekenning van buiten het systeem komt. Met het systeem kan hier de werkgroep worden beschouwd. Dit staat in tegenstelling tot een endogeen proces wat een sterkere relatie heeft met *EL*. Endogeen wil zeggen dat een situatie of actie binnen het systeem (de werkgroep) ontstaat. In het geciteerde artikel van DeRue & Ashford is dieper ingegaan op het sociale proces van wat zij ‘claiming en granting’ noemen en nauw verbonden is met Emergent Leadership. Een van de uitkomsten van hun onderzoek is dat dit proces, wat de rollen van leider en volger definieert, stoelt op het identificeren met de eigen rol en het herkennen van de rol van een ander in de groep. Door een proces van claiming (toe-eigenen) en granting (toekennen) ontstaat er vervolgens helderheid in de rolverdeling en uiteindelijk ook acceptatie van de rollen (DeRue & Ashford, 2010). De uitkomsten van dit onderzoek geven dus al behoorlijk weer dat *EL* een sociaal en dynamisch proces is. Dit onderzoek staat niet op zichzelf. In 1974 is door Stogdill een uitgebreide review uitgebracht van wetenschappelijk onderzoek naar leiderschap. Hierin concludeerde hij al dat studies die ontworpen zijn om de relaties tussen leiders/volgers, gedrag en prestaties te beoordelen het meeste potentieel hebben om leiderschap als proces te begrijpen (Stogdill, 1974).

Door de jaren heen zijn er diverse omschrijvingen geweest welke *EL* proberen te definiëren. *EL* is een leiderschapstype waarin een groepslid niet aangesteld of verkozen wordt tot een leiderschapsrol, maar waarin leiderschap zich ontwikkelt door de tijd als een resultaat van de interactie binnen een groep (Levine, 2014). In een in 2018 verschenen artikel in *The Leadership Quarterly* is gesteld dat “gezien het feit dat de sociale omgeving waarin individuen interactie met elkaar hebben gekarakteriseerd is door onvoldoende informatie, zullen Emergent Leaders veelvuldig gebruik maken van een scala aan verbale en non-verbale signalen om te laten zien dat ze over de mogelijkheid beschikken om succesvol om te gaan met groepen in moeilijke omgevingen.” (Gerpott, Lehmann-Willenbrock, Silvis, & van Vught, 2018). Een andere benadering van *EL* is “wanneer anderen een individu beschouwen als het meest invloedrijke lid van een groep of organisatie, ongeacht the titel van het individu dan is deze persoon Emergent Leadership aan het vertonen” (Northouse, 2016). Deze laatste definitief is relatief zwak, want er kunnen nog veel vragen gesteld worden over wat dan precies invloedrijk en in welke mate die dan leidt tot bepaalde prestaties.

Een vaak gebruikte methode om het ontstaansproces van *EL* te onderzoeken is de zogenaamde Leaderless Group Discussion (*LDG*). Deze methode vindt haar oorsprong bij de Duitse militaire psycholoog J.B. Rieffert tussen 1920 en 1931. De basis van de *LDG* methode is om een groep mensen te vragen een discussie te starten gedurende een bepaalde, vastgestelde tijd. Hierin word niemand aangesteld als (gespreks)leider. De deelnemers worden vervolgens geobserveerd en er worden scores toegekend aan hun performance (Bass, 1954). In 2011 is er een meta-analyse verschenen die de resultaten van 45 van dergelijke studies met elkaar vergelijkt (Ensari, Riggio, Christian, & Carslaw, 2011). Specifiek is hierin gekeken naar de verbinding en sterkte van relaties tussen individuele verschillen, persoonlijke variabelen en leadership emergence in *LDG*'s. Uit deze meta-analyse blijkt dat een aantal individuele verschillen tussen mensen een voorspelbare waarde hebben op het ontstaan van de leider in de *LDG*. Meest opgemerkt hierin zijn extraversie, een autoritaire persoonlijkheid, creativiteit, masculiniteit en intelligentie als voorspellende eigenschappen van wie er in een *LDG* als leider zich zal ontwikkelen.

In diverse literatuur is ook aandacht besteed aan in welke mate vooroordelen over geslacht *EL* beïnvloeden. In een studie onder 40 gemixte groepen welke een opdracht kregen tot het nemen van complexe beslissingen bleek dat de successen gelijk waren tussen vrouwen die hun groep aanspoorden en mannen die ditzelfde

deden. Opmerkelijk is echter wel dat de vrouwen een significant lagere leiderschapsbeoordeling kregen van hun groepsleden dan de mannen. Ook werden de vrouwen als minder aardig beoordeeld. Deze resultaten suggereren dat er sprake is van barrières voor vrouwen in het proces van *EL* (Watson & Hoffman, 2004).

Een koppeling met het *BwE* is ook gemaakt in een in 2017 verschenen artikel waarin de resultaten van een onderzoek naar *EL* in informele groepen worden gepresenteerd. In deze studie vinden de onderzoekers bewijs voor hun veronderstelling dat groepsleden een lineair ordeningsschema inzetten als ze op cognitieve wijze informatie representeren over leiderschapsrelaties. Bijgevolg, als het leiderschapsnetwerk om hen heen niet consistent is met dit schema zullen ze proberen hun eigen bijdrage aan dit leiderschapsproces (de vorming ervan) aan te passen om deze inconsistenties te reduceren (Carnabuci, Emery, & Brinberg, 2017). Vrij vertaald betekent dit dat zou je kunnen stellen dat er rondom *EL* eerst sprake is van een cognitief proces (bijvoorbeeld op basis van de beoordeling van karaktereigenschappen) maar dat dit wel dient te passen in het innerlijk structureren van deze beoordeling door een individu. Wijkt dit af van hoe het individu deze zaken gestructureerd heeft dan is het individu geneigd bij te gaan stellen waarbij minder rationele elementen de boventoon zouden kunnen gaan voeren.

3.5 Causale mechanismen in de sociale wetenschappen

In het voorgaande deel van deze literatuurstudie is een beschouwing gegeven van leiderschap. Leiderschap in het algemeen kan in deze gezien worden als de bovenkant van de trechter die uiteindelijk versmalt naar *EL* als specifiek onderwerp hiervan. Het tweede deel van deze literatuurstudie is op eenzelfde wijze vormgegeven. Om uiteindelijk uit te komen en te begrijpen wat het *BwE* is, is het eerst van belang om aan de bovenkant van de trechter te gaan kijken. Het *BwE* is namelijk een theorie die zijn plaats heeft in de sociale wetenschappen.

Traditioneel gezien is er binnen de sociale wetenschap een grote kloof tussen theorieën die menselijk gedrag benaderen. Aan de ene zijde staan de theorieën gebaseerd op de ‘rationele keuze’ benadering en aan de andere zijde de theorieën die een meer hermeneutische benadering van menselijk gedrag voorstellen (Zamora-Bonilla, 2011). Rationele keuze theorieën vinden hun oorsprong in de economische theorie als formalisatie van het idee van de ‘economische mens’ zoals uitgedragen door de econoom Adam Smith in het bekende werk ‘*The Wealth of Nations*’. Hierbij postuleert hij eigenbelang als de belangrijkste motivatie van economische activiteit. Deze theorie heeft de neiging om formele modellen te produceren ook als het gaat om de sociale wetenschappen. Sociale output wordt berekend als het resultaat van individuele keuzes zodanig dat deze individuele keuzes en hun mogelijke interconnecties onderworpen zijn aan min of meer wiskundige beperkingen.

De hermeneutische benadering aan de andere kant van de kloof pretendeert meer getrouw te zijn aan de kwalitatieve en subjectieve menselijke realiteit. Deze laatste benadering ziet haar intellectuele producten meer als onderdeel van de menselijkheid dan als onderdeel van de wetenschap (Zamora-Bonilla, 2011). Hoewel rationele theorieën dus in relatie met sociale wetenschappen al snel bekritiseerd kunnen worden is dit volgens Zamora niet eerlijk en te kort door de bocht. Rationele keuze theorie, zo stelt hij, is gebaseerd op de assumptie dat het niet haar eigen doel is om te ontdekken wat het echte nut is achter de keuze van een echt mens. De theorie stelt eenvoudigweg enkele grenzen aan wat een toelaatbare functie. Wat de echte verwachte nutsfunctie van mensen is, is geen theoretische maar een empirische vraag. Een ander punt van kritiek wat vaak geuit wordt op de rationele keuze theorie is dat het mensen als egoïstisch beschrijft, alleen geïnteresseerd in de maximalisatie van hun eigen welvaart en onverantwoordelijk als het gaat om morele en ethische overwegingen (Zamora-Bonilla, 2011). Hoewel er als het gaat om de invulling van de keuzemodellen een kern van waarheid in zit is dit niet een noodzakelijke assumptie van de theorie zelf. Dit is meer een reflectie van het idee dat in de meeste economische omstandigheden mensen gewoonweg naar hun eigen welvaren kijken en naar die van hun naasten.

3.5.1 De onderdelen van een causaal mechanisme

Sociale mechanismen en op mechanismen gebaseerde verklaringen voor fenomenen hebben de laatste jaren aan terrein gewonnen binnen de sociale wetenschap maar kennen reeds een lange historie in onder andere de biologische wetenschappen (Ylikoski & Hedström, 2010). Het basis idee van een mechanistische

verklaring is simpel: In de kern impliceert dit dat een goede en juiste uitleg de raderen en tandwielen moet beschrijven van het causale¹ proces waardoor de uit te leggen uitkomst tot stand is gebracht. Hoewel het uitleggen van het mechanisme proces in sociale wetenschappen zeer complex is zijn er een aantal ideeën hierover die meer algemeen geaccepteerd zijn. Ten eerste wordt een mechanisme geïdentificeerd door het soort effect of fenomeen wat het produceert. Een mechanisme is altijd een mechanisme voor iets, een uitkomst. Ten tweede is een mechanisme een onherleidbaar causaal begrip. Derde idee over een mechanisme is dat het een structuur heeft die onthult kan worden. Door op het mechanisme te focussen is de wetenschapper in staat om de oorspronkelijke ‘waarom vraag’ op te breken in een reeks kleinere vragen over het causale proces. Wat zijn de deelnemende entiteiten en wat zijn hun relevante eigenschappen? Hoe zijn onderlinge interacties georganiseerd?

Als vierde punt benoemen Hedström & Ylikoski dat mechanismen een hiërarchie vormen. Een inherent kenmerk van de mechanistische visie is dat de entiteiten en mechanismen van verschillende wetenschappen uiteindelijk aan elkaar zijn gerelateerd. De entiteiten en activiteiten welke in de ene theorie worden verondersteld moeten mechanisch verklaard kunnen worden door een andere theorie. Vijfde idee is dat mechanismen gecombineerd kunnen worden. Dus, twee of meer mechanismen kunnen aan elkaar worden gekoppeld en op die wijze weer een meer compleet mechanisme vormen (*Ylikoski & Hedström, 2010*). In de wetenschappelijke literatuur zijn door de jaren heen verschillende definities ontstaan van een mechanisme. Hedström & Ylikoski benoemen in hun artikel tussen 1989 en 2008 alleen al negen verschillende varianten van uitleg van een mechanisme (*Ylikoski & Hedström, 2010*). Een van de meest invloedrijke voorvechters van mechanisme verklaringen in de sociale wetenschappen is de Noorse filosoof Jon Elster. Volgens Elster openen mechanistische verklaringen de zogenaamde ‘black box’ en onthullen dan de raderen en tandwielen van de interne machinerie van een fenomeen of effect.

Als opmaat naar het beschouwen van het *BwE* is het goed om stil te staan wat causaal mechanisme betekent in de politieke wetenschappen. Het *BwE*, zo leren we straks, is namelijk van oorsprong een fenomeen wat zich binnen deze wetenschappelijke discipline afspeelt. In die politieke wetenschappen spelen causale mechanismen een belangrijke rol in debatten. Mechanistisch denken wordt hier ook wel gezien als een alternatief voor statistische methoden en als fundament voor gebruiken van kleinere studies en case studies (ook een overigens veelgebruikte onderzoeksmethode in sociale wetenschappen zoals bedrijfskunde). Voorstanders van de mechanisme uitleg hebben de simplistische statistische methoden bekritiseerd omdat deze onvoldoende aandacht schenken aan de belangrijkheid van causale gevolgtrekkingen (*Sorensen, 1998*).

3.5.2 Sociologie verklaard

Bedrijfskunde is een zeer breed opgezet wetenschappelijk vakgebied en het is beter om het aan te duiden als een verzameling van wetenschappelijke disciplines. Belangrijk onderdeel wat daarvan uit maakt zijn sociologische processen. Organisaties zijn namelijk op zichzelf mini samenlevingen waar mensen met elkaar samenleven, aan iets werken, doelen stellen en verwachtingen hebben. Rationeel denken wordt hierin vaak ondermijnd door eigen belang, groepsgedrag en omgevingsfactoren. De wetenschappelijke discipline die zich bezig houdt met het bestuderen van de sociale relaties tussen mensen, in het bijzonder van de politieke, culturele, religieuze en economische aspecten daarvan, is sociologie. Het is dus zeer zeker relevant om sociologie nader te verklaren.

De belangrijkste explanandum² van sociologie zijn sociale fenomenen. Hoewel sociologie opvattingen en inzichten deelt met psychologie en sociale psychologie is haar belangrijkste uitdaging om rekening te houden met collectieve verschijnselen die niet kunnen worden gedefinieerd aan de hand van een enkel lid van het collectief. Gedragen die verband houden met een individueel lid van een collectief zijn gedragskenmerken en eigenschappen van iemand (*Ylikoski & Hedström, 2010*). De eigenschappen die in verband worden gebracht met sociologie zijn: (1) Typische acties, overtuigingen, verlangens onder de leden van een maatschappij of collectief; (2) Distributies en geaggregeerde patronen zoals verdelingen en

¹ Causaliteit is oorzakelijkheid, de wet van oorzaak en gevolg. De veronderstelling dat een gebeurtenis plaatsvindt als gevolg van een andere gebeurtenis die daaraan is voorafgegaan.

² Het explanandum is ‘hetgeen te verklaren’. Het is de gebeurtenis of waarneming die uitgelegd dient te worden.

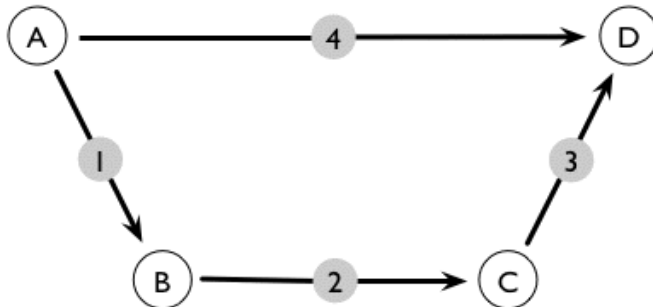
(on)gelijkheden; (3) De topologie van netwerken die relaties tussen de leden van een collectief beschrijven; (4) Informele regels of sociale normen die de acties van leden van een collectief beperken (Hedström, 2005).

Vanuit een mechanistisch perspectief zijn de basis entiteiten die deze fenomenen verklaren intentionele menselijke agenten en hun relaties. Hedström et al. schetsen in hun paper Coleman's Boat als model om een mechanistische benadering (van sociale mechanismes) te illustreren. Om later in deze thesis beter te begrijpen hoe het *BwE* als sociaal mechanisme functioneert en welke functie *EL* daarin heeft zal dit model eerst verder worden toegelicht.

3.5.3 De Coleman's Boat

Coleman's Boat (*CmB*) is een van de meest bekende theoretische diagrammen in de sociologie. De Amerikaanse socioloog en theoreticus introduceerde dit diagram in zijn werk *'Foundations of Social Theory'* (Coleman, 1990). Naast de toepassing in de sociologie is het diagram ook gebruikt in economische verklaringen en in de politieke wetenschappen. Een goede uitleg van het model is beschreven in een artikel van Petri Ylikoski (Ylikoski, 2016). Zijn artikel wordt in deze thesis gebruikt om het diagram nader toe te lichten.

Allereerst is het (gebruik van het) diagram interessant om twee redenen. Ten eerste adresseert het één van de kernpunten van sociale theorieën: Hoe micro en macro aan elkaar te relateren. Sociologen zijn geïnteresseerd in het verklaren van de opkomst, het voortduren en de verandering van grootschalige sociale gebeurtenissen, eigenschappen of processen: het macro niveau. Hun relatie met kleinschalige gebeurtenissen en events (individueel gedrag, sociale interacties), het micro niveau, biedt een lastige reeks met problemen aan. Het *CmB* diagram biedt een systematische wijze om over deze macro-micro relaties en verhoudingen na te denken. Ten tweede is het *CmB* diagram een in de sociale wetenschappen zeldzame visuele representatie van sociale theorie en kan dienen als cognitief hulpmiddel voor sociologisch denken.



Figuur 2. Coleman's Boat diagram

Een basis uitgangspunt van dit mechanistisch perspectief is dat verklaringen die simpel en eenvoudig alleen macro eigenschappen aan elkaar relateren onbevredigend zijn. Deze relatie wordt in figuur 2 aangegeven met pijl (4). Deze verklaringen specificeren niet de causale mechanismen die macro eigenschappen aan elkaar relateren. Het begrijpen van de diepere verklaring daarvan kan door de 'back box' te openen en inzicht te krijgen in de al eerder aangehaalde raderen en tandwielen. Dus in plaats van alleen relaties te verklaren door fenomenen op macro niveau te analyseren is het van belang om de situationele mechanismen te identificeren waarmee sociale structuren de acties en culturele omgevingen van individuen inperken waardoor hun verlangens en overtuigingen vorm krijgen. In het diagram wordt dit aangeduid met pijl (1). Vervolgens het beschrijven van de actie-formatie mechanismen die aangeven hoe een individu kiest om te handelen, pijl (2) en daarna de transformationele mechanismen waarmee individuen (door hun acties en interacties) verschillende bedoelde en onbedoelde sociale uitkomsten genereren. Aangeduid met pijl (3) (Ylikoski & Hedström, 2010) (Ylikoski, 2016).

Om dit mechanisme extra goed op het netvlies te krijgen is op basis van Ylikoski (2016) een korte, vereenvoudigde samenvatting van het *CmB* diagram opgezet:

Onderdeel van het CmB diagram uit Figuur 3	Verklaring/Toelichting	Voorbeelden/uitwerkingen
Macro A:	Extra-individuele sociale factoren als mogelijke oorzaken van sociale verschijnselen en die van invloed kunnen zijn op individuen	Karakteristiek van een sociale omgeving zoals een familierelatie
Macro D:	Macro sociale feiten welke verklaard moeten worden.	Revoluties, ongelijkheid, verkiezingsuitslagen, economische structuren
Micro B:	De eigenschappen van een agent of zijn/hun situatie(s)	Waarden, kansen, belangen, motieven, doelen, cognitieve schema's, emoties, heuristiek
Micro C:	Gedragresultaten	Keuzes, gedragingen, acties
Pijl 1:	Een verandering in de A-variabele leidt tot een verandering in de B-variabele (causale relatie)	Overheidsbeleid verandert waardoor de minimumlonen omhoog gaan (A), dit leidt ertoe dat werken aantrekkelijker wordt dan een uitkering aanvragen (B)
Pijl 2:	Een verandering in de B-variabele leidt tot een verandering in de C-variabele (causale relatie)	Er ontstaat voor een individu een kans om meer inkomen te verdienen met werken dan met een uitkering aanvragen (B) wat ertoe leidt dat het individu een baan gaat zoeken (C)
Pijl 3:	Een verandering in de C-variabele leidt tot een verandering in de D-variabele (causale relatie)	Het individu zoekt een baan (C) en de het aantal individuen met een uitkering daalt (D).
Pijl 4:	Correlatie tussen A en D of een hypothetische causale connectie, een veronderstelling die alleen verklaard kan worden door de structureren op het micro level te onderzoeken	De overheid past het minimumloon omhoog aan (A) en er worden minder uitkeringen aangevraagd (D)

Pijl (4) laat een relatie zien op macro niveau waarvan niet met zekerheid gesteld kan worden dat deze relatie causaal is. Het bevestigen of ontcrachten van deze causale relatie kan in de sociale wetenschappen alleen gedaan worden door de pijlen 1, 2 en 3 te volgen.

3.6 Het Bandwagon Effect als sociaal mechanisme

“Het was gebruikelijk in de Verenigde Staten van Amerika, met name in de zuidelijke staten, dat er in aanloop naar de verkiezingen een paardenkoets door de straten reed met daarop een muziekband die op deze wijze voor reclame en aandacht zorgde voor de bewuste verkiezing. Deze koets reeds meestal vooraan in een optocht en stond min of meer symbool voor een partij of persoon die succesvol was. Rondom de bewuste verkiezingstijd klommen lokale leiders op deze ‘bandwagon’ om op deze manier aan anderen hun steun te laten zien aan de verkiezingskandidaat.” (Kippenberger, 1996).

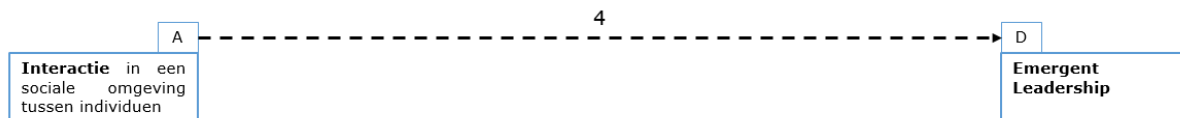
Het daadwerkelijk goed onderzoeken en aantonen van het bestaan van het Bandwagon Effect (*BwE*) is onder wetenschappers lange tijd ondergewaardeerd, waarbij werd gesuggereerd dat iedereen die probeert om dit *BwE* te laten herleven zijn tijd en dat van eventuele lezers aan het verspillen was (Hodder-Williams, 1970). Een van de grondleggers van verder, meer experimenteel onderzoek hiernaar is de Britse sociologe Catherine Marsh. In een artikel uit 1985 definieerde zij het *BwE* als: *“het bandwagon effect is het label dat sociale wetenschappers geven aan een situatie waarbij informatie over de mening van de meerderheid er toe leidt dat andere personen deze meerderheidsmening ook aannemen, om welke reden dan ook” (Marsh, 1985).* Volgens haar heeft dit effect een theoretische waarde omdat deze processen invloed hebben op het doen van stabiele voorspellingen in de sociale wetenschappen. Specifiek gerelateerd aan politieke verkiezingen manifesteert het *BwE* zich als de voorspelde winnaar in een verkiezingspoll extra stemmen

krijgt doordat deze poll aan gepubliceerd wordt. Hiertegenover staat het underdog effect. Daarbij krijgt een voorspelde verliezer ook extra stemmen als de poll wordt gepubliceerd (Henshel & Johnston, 1987).

Empirische testen van dit *BwE* zijn onder meer uitgevoerd in 1993, waar door de onderzoekers gekeken is naar het bestaan van dit effect in de context van abortuswetgeving en de constitutionele toekomst van Quebec. Uit deze studie blijkt dat er een *BwE* is bij beide contexten van 5-7% (Nadeau, Cloutier, & Guay, 1993). Dergelijke experimenten, veelal gerelateerd aan verkiezingsuitslagen zijn sindsdien veelvuldig uitgevoerd (Gavious & Mizrahi, 2001); (Kiss & Simonovits, 2014); (van der Meer, Hakhverdian, & Aaldering, 2016). In de verkenning van literatuur komen de begrippen *BwE* en *EL* voor het eerst samen in een artikel tegen uit 2006. Hier staat dat een ‘emerging leader’ waarvan waargenomen wordt dat hij/zij populair is voordeel kan hebben van een *BwE*. Mensen kunnen zich associëren met iemand die als rijzende ster wordt gezien. De onderzoekers omschrijven het *BwE* als “groepsleden zullen vaak een mede groepslid (peer) beoordelen als een leider omdat veel andere groepsleden deze persoon beoordelen als hun leider, en niet vanwege de superieure bijdragen van dit groepslid aan de groep” (Balkundi & Kilduff, 2006). Deze stelling is in deze studie zeer belangrijk en een uitgangspunt voor de opzet van het onderzoek. Vrij vertaald wordt hier gesuggereerd dat *EL* een sterke relatie onderhoud met de mening van de meerderheid en dat individuen in een groep geneigd zijn een rationele conclusie (beste bijdrage aan de groep) ondergeschikt te maken. In ditzelfde jaar wordt het daadwerkelijke bestaan van het *BwE* opnieuw in twijfel getrokken. Empirisch bewijs voor het bestaan ervan is nooit eenduidig geweest, echter is het tevens onvoorzichtig om het bestaan ook direct uit te sluiten (Blais, Gildenhil, & Nevitte, 2006).

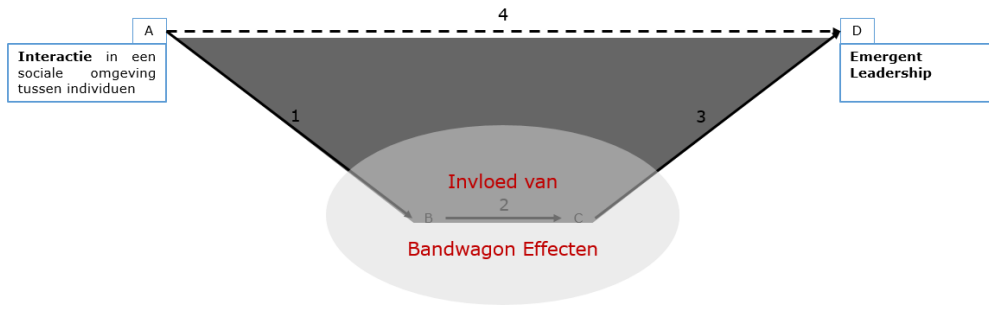
3.7 Propositie

Als het *BwE* beschouwd kan worden als een sociaal mechanisme is het ook mogelijk de onderdelen van dit mechanisme bloot te leggen en te bestuderen. Dit geldt in dezelfde mate voor de werking van *EL*. In het onderzoek stellen we dat er op macro niveau het volgende uitgangspunt is:



Figuur 3. Relatie interactie individu en Leadership Emerge

Vanuit de literatuur wordt hier de stelling ingenomen dat de interactie tussen individuen, in een sociale omgeving (projectgroep, organisatie, samenlevingsvorm) leidt tot *EL*. Vanuit de theorie van *CmB* kunnen we stellen dat we deze relatie alleen verklaard kan worden als er op micro niveau een bestudering plaats vindt. Er is sprake van een mechanisme wat onder deze relatie hangt maar op dit moment nog niet helder is. Het is dus noodzakelijk om de black box te openen. In dit onderzoek kijken we niet alleen naar de werking van *EL* maar ook naar wat het *BwE* als sociaal mechanisme voor invloed daarop heeft. Op basis van de literatuur stellen we vast dat het *BwE* een plek heeft in de black box. Ergens op micro niveau kunnen Bandwagon Effecten invloed hebben op *EL*. Als uitgangspunt voor het theoretische onderzoek dat volgt is deze propositie als volgt gevisualiseerd:



Figuur 4. Visuele weergave propositie

IV Theoretisch onderzoek: Data verzameling

4.1 Inleiding

In dit theorie-ontwikkeldend onderzoek bestaat de data uit literatuur en theorie welke vanuit de literatuurstudie is geselecteerd. Zowel voor Emergent Leadership (*EL*) als voor het Bandwagon Effect (*BwE*) zijn vijf bronnen gebruikt om deze sociale verschijnselen te verklaren en structuur te geven. Totaal dus tien studies en artikelen die op elkaar aansluiten of een specifieke invalshoek benaderen. Van deze tien bronnen is in verslagvorm aangegeven welke belangrijke claims er in het artikel worden gemaakt. Deze claims zijn aan de hand van citaten of interpretaties weergegeven en gedocumenteerd met bronvermelding. De resultaten van dit literatuuronderzoek zijn eerst schematisch geanalyseerd en weergegeven en daarna in verslagvorm in dit hoofdstuk vastgelegd. De schematische analyse gecategoriseerd per artikel is opgenomen in de bijlagen van deze thesis.

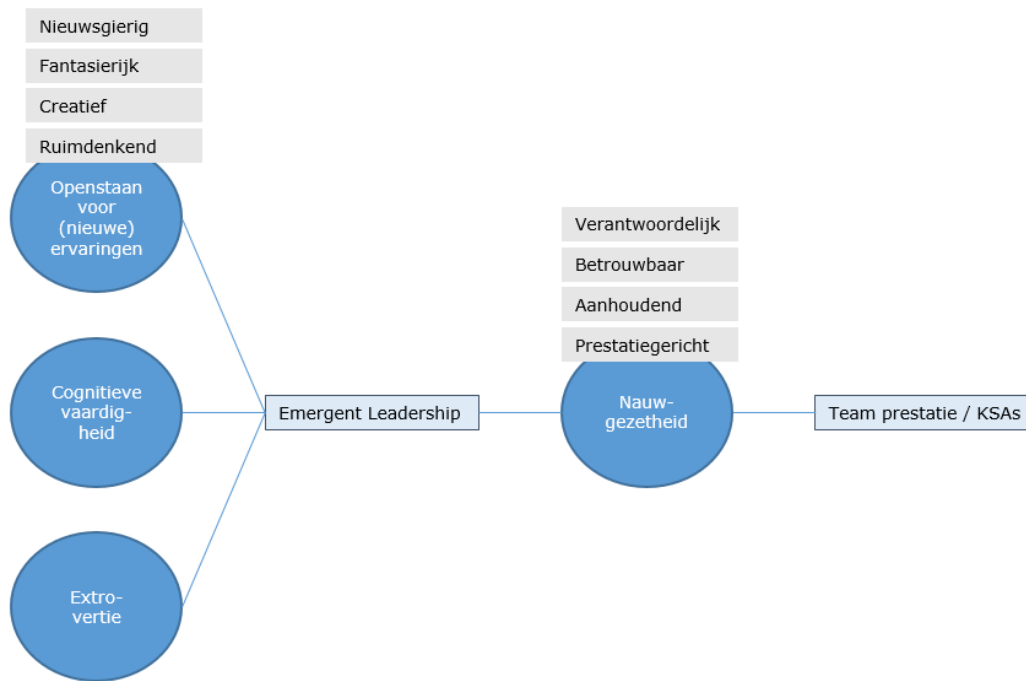
4.2 Theoretische Analyse: Emergent Leadership

Emergent Leadership en Persoonlijkheid

In 2000 is er een artikel verschenen met daarin de resultaten van een studie waarin is onderzocht wat de theoretische onderbouwing is van individuele verschillen in het gedrag bij *EL* en wat de relatie is met teamwork en daaraan gerelateerde resultaten (*Kickul & Neumann, 2000*). De studie kent bijzondere aandacht voor drie issues: De persoonlijke kenmerken en cognitieve vaardigheden van Emergent Leaders, de relatie tussen persoonlijke kenmerken van de Emergent Leader en de prestatie van een team en de rol van persoonlijkheid bij het vergroten van de cognitieve vaardigheden bij het voorspellen van teamprestaties (*Kickul et al., 2000*).

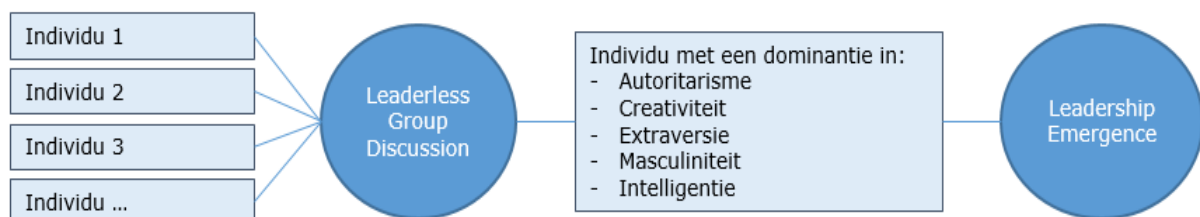
In dit onderzoek zijn een aantal conclusies getrokken. Niet alle eigenschappen die van invloed zijn op het ontstaan van *EL* hebben ook een positieve relatie met het presteren van een team. Zo is bijvoorbeeld extraversie een predictor van *EL* maar niet van 'teamwork effectiveness' (*Kickul et al., 2000, pp. 29*). De beste predictors³ voor het onderscheiden van Emergent Leaders en volgers zijn cognitieve vaardigheid, extraversie en openstaan voor ervaringen (*Kickul et al., 2000, pp. 41, 44*). Openstaan voor nieuwe ervaringen wordt gezien als een betrouwbare predictor van *EL* gedrag. Deze eigenschap is kenmerkend voor individuen die nieuwsgierig, ruimdenkend, creatief en fantasierijk zijn (*Kickul et al., 2000, pp. 44*). Ook is nauwgezetheid van de Emergent Leader gerelateerd aan de prestatie van een team. Een individu die nauwgezet is, is verantwoordelijk, betrouwbaar, aanhoudend en prestatiegericht (*Kickul et al., 2000, pp. 45*). Deze resultaten zijn als volgt schematisch geïnterpreteerd:

³ Een predictor is een variabele die in de wetenschap wordt gebruikt om voorspellingen op te baseren



Figuur 5. Schematische interpretatie uitkomsten Kickul et al., 2000

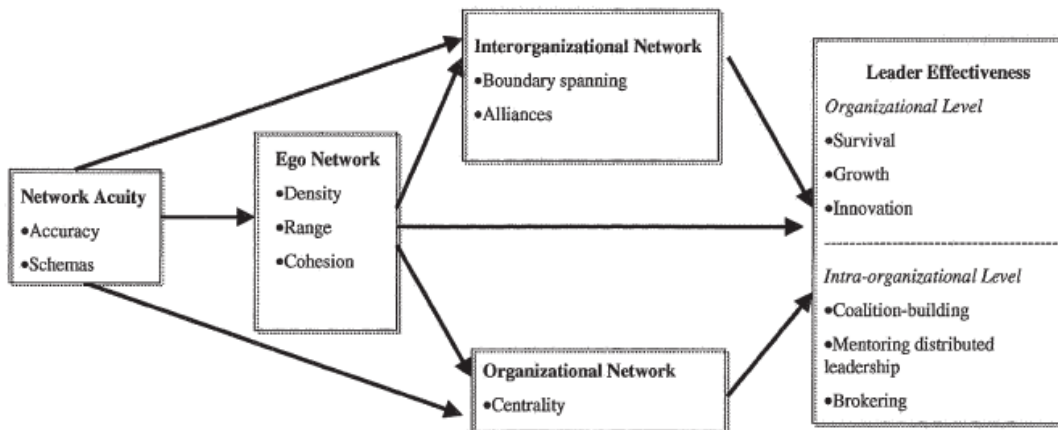
Dit onderzoek staat niet op zichzelf. In 2011 is er een meta studie verschenen welke specifiek kijkt naar de predictors van *EL* aan de hand van de Leaderless Group Discussion (*LDG*). Dit artikel focust op de individuele verschillen tussen individuen die de predictors zouden moeten zijn in *LGD*. In deze studie zijn de resultaten vergeleken van 45 eerdere studies waardoor er ook vanuit een statistisch perspectief onderbouwde conclusies getrokken zijn (*Ensari, Riggio, Christian, & Carslaw, 2011*). Uit dit onderzoek blijkt dat een kwalitatieve en kwantitatieve review heeft aangeduid dat er vijf belangrijke persoonskenmerken zijn die *EL* voorspellen, te weten: neuroticisme, extraversie, openstaan voor ervaringen en nauwgezetheid (*Ensari et al., 2011, pp. 532*). Individuen komen op als groepsleiders door aansluiting te hebben met de gedeelde concepten van volgers wat beargumenteerd dat volgers een belangrijke rol spelen bij *EL*. Deze gedeelde concepten bestaan als een verzameling (persoons)kenmerken die de leider omvatten en maken het voor volgers mogelijk om leiderschapsgedrag te voorspellen en begrijpen (*Ensari et al., 2011, pp. 532*). Voorgaande studies laten zien dat *EL* een correlatie kent met dominantie, empathie, onafhankelijkheid, intelligentie, zelfdoeltreffendheid en zelfmonitoring. Maar ook verbale expressie, emotionele stabiliteit en extraversie hebben een relatie met *EL* (*Ensari et al., 2011, pp. 533*). Uit de meta-analyse blijkt dat bepaalde eigenschappen voorspellen wie er als leider gezien wordt in een groep die gestart was zonder aangewezen leider. Deze eigenschappen zijn: Autoritarisme, creativiteit, extraversie, masculiniteit en intelligentie (*Ensari et al., 2011, pp. 535*). Ook van deze meta studie is een schematische interpretatie gemaakt zodat de resultaten overzichtelijk weergegeven worden:



Figuur 6. Schematische interpretatie uitkomsten Ensari et al., 2011

Netwerk theorieën & Cognitieve schema's

In een artikel uit 2006 introduceren de auteurs vier ideeën vanuit studies naar sociale netwerk theorieën en relateren deze aan leiderschap. Deze vier ideeën zijn: De belangrijkheid van relaties, het inbedden van actoren, het sociale nut van verbindingen en structurele patronen van het sociale leven (*Balkundi & Kilduff, 2006, pp. 419*). De onderzoekers presenteren een theoretisch model hoe netwerkcognities in de hoofden van leiders van invloed zijn op drie soorten netwerken waar leiders mee te maken hebben. Dit zijn: De directe banden rondom leiders, het patroon van directe en indirecte banden waarbinnen leiders ingebed zijn in een organisatie en de inter-organisatie verbanden gevormd door leiders als vertegenwoordigers van die organisatie (*Balkundi et al., 2006, pp. 419*). In dit onderzoek is gesteld dat het van belang is voor een formele of informele leider om nauwkeurig netwerkrelaties te begrijpen die mensen verbindt en om deze netwerken actief te managen (*Balkund et al., 2006, pp. 419*). In tegenstelling tot onderzoek naar netwerken heeft traditioneel onderzoek naar leiderschap zich gefocust op menselijke kenmerken van leiders en situationele kenmerken van leiderschapscontexten. Hierbij kan gedacht worden aan persoonlijkheidskenmerken van individuen, gedragskenmerken, beslissingsprocessen en de *LMX* methode. De netwerk theorieën staan echter niet haaks op deze ideeën, maar kunnen dit bestaande werk complementeren (*Balkundi et al., 2006, pp. 421*). Een leider speelt vanuit een netwerkperspectief een rol in drie verschillende soorten netwerken: Het ego netwerk, het organisatie netwerken en het inter-organisatie netwerk (*Balkundi et al., 2006, pp. 422*), zie figuur 7.



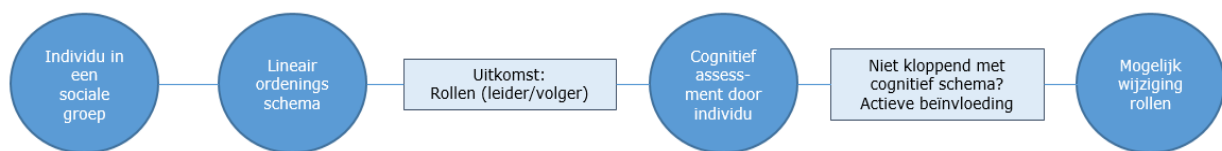
Figuur 7. Theoretisch framework netwerkperspectief van een leider (*Balkundi & Kilduff, 2006, pp. 422*)

Leiders zijn niet in staat om in alle drie de netwerken in het centrum te staan. Inbedding in een van de netwerken neemt met zich mee een meer marginale rol in een ander netwerk. Leiders maken hier dus trade offs in (*Balkundi et al., 2006, pp. 423*). Een effectieve leider in een sociale unit is zich bewust van: de relaties tussen actoren in die unit, de mate waarin dergelijke relaties betrekking hebben op ingebedde banden (waaronder verwantschap en vriendschap), de mate waarin ze waarde putten uit hun persoonlijke netwerken om organisatorische doelen te faciliteren of te frustreren en de mate waarin de sociale structuur binnen die unit splitsingen tussen verschillende facties omvat (*Balkundi et al., 2006, pp. 423-424*). Vanuit een cognitief netwerk perspectief, heeft leiderschap niet alleen betrekking op sociale intelligentie maar ook op het managen van de percepties van anderen. Accuratesse (nauwgezetheid) speelt hierin een belangrijke rol als het gaat om het omgaan met deze percepties. Vriendschap kent namelijk een aantal vooroordelen (of biases). Zo zijn mensen geneigd te denken dat hun vrienden ook automatisch vrienden van elkaar zijn of gaan worden. Dit kan de illusie van populariteit wekken waardoor aankomende leiders zich extra gesterkt voelen in hun opkomst. Een emergent leader die als populair wordt gezien kan dan profiteren van een *BwE*. Mensen willen zich associëren met de rijzende ster (*Balkundi et al., 2006, pp. 425*).

Een ander punt wat uit de onderzoeksresultaten blijkt is het gebruik en de toepassing van cognitieve schema's die mensen gebruiken om coalities te bouwen rondom leiderschapsontwikkeling. Leiders die belangrijke sociale netwerken in hun organisatie hebben waargenomen worden waarschijnlijk zelf als

krachtig beschouwd (*Balkundi et al., 2006, pp. 426*). Het toepassen van deze cognitieve schema's is centraal onderwerp in een recente studie uit 2017 (*Carnabuci, Emery, & Brinberg, 2017*). Hier stellen de onderzoekers dat er een groeiende aandacht in de wetenschap voor informeel leiderschap als een basis om werkzaamheden te coördineren. Steeds meer wordt van werknemers verwacht dat ze zich gedragen in een leider of volger rol gebaseerd op een eigen autonome beoordeling van het gedrag van zichzelf of anderen (*Carnabuci et al., 2017, pp. 118*). Het lineair ordeningsschema is als het ware een uitbreiding, betere onderbouwing van het *BwE* (*Carnabuci et al., 2017, pp. 119*). Het bestaan van het *BwE* bij leiderschapsprocessen wordt niet in twijfel getrokken maar de onderzoekers willen aangeven dat dit effect consistent is met de op schema gebaseerde uitleg uit deze studie (*Carnabuci et al., 2017, pp. 122*).

De belangrijkste conclusies uit het onderzoek zijn dat wanneer individuen hun positie en die van anderen proberen te zoeken in een beïnvloedingsnetwerk ze hiervoor een lineair ordeningsschema activeren (*Carnabuci et al., 2017, pp. 120*) en dat groepsleden een lineair ordeningsschema gebruiken als ze cognitief informatie moeten representeren over leiderschapsrelaties. Als gevolg daarvan, wanneer het leiderschapsnetwerk om hen heen inconsequent is, dan hebben ze de neiging om hun eigen leiderschapstoekenningen aan te passen om dergelijke inconsistenties te verminderen (*Carnabuci et al., 2017, pp. 129*). Deze resultaten zouden als volgt schematisch geïnterpreteerd kunnen worden:



Figuur 8. Schematische interpretatie uitkomsten Carnabuci et al., 2017

Leiderschap vereist het managen van sociale relaties. Startend met de cognities in het hoofd van de leider, en het patroon van de drie netwerken volgend, worden sociale banden gevormd en onderhouden en initiatieven ontplooid of vermeden (*Balkundi et al., 2006, pp. 434*). Voortbouwend op het idee dat netwerken zowel cognitieve structuren zijn in de hoofden van individuen als feitelijke structuren van relaties die individuen verbonden bekijkt dit artikel de organisatie netwerken als geconstrueerd en onderhouden door beperkt rationele actoren, onderworpen aan vooroordelen (biasses) in de percepties van een individu (*Balkundi et al., 2006, pp. 434*).

Volger en leider identiteiten

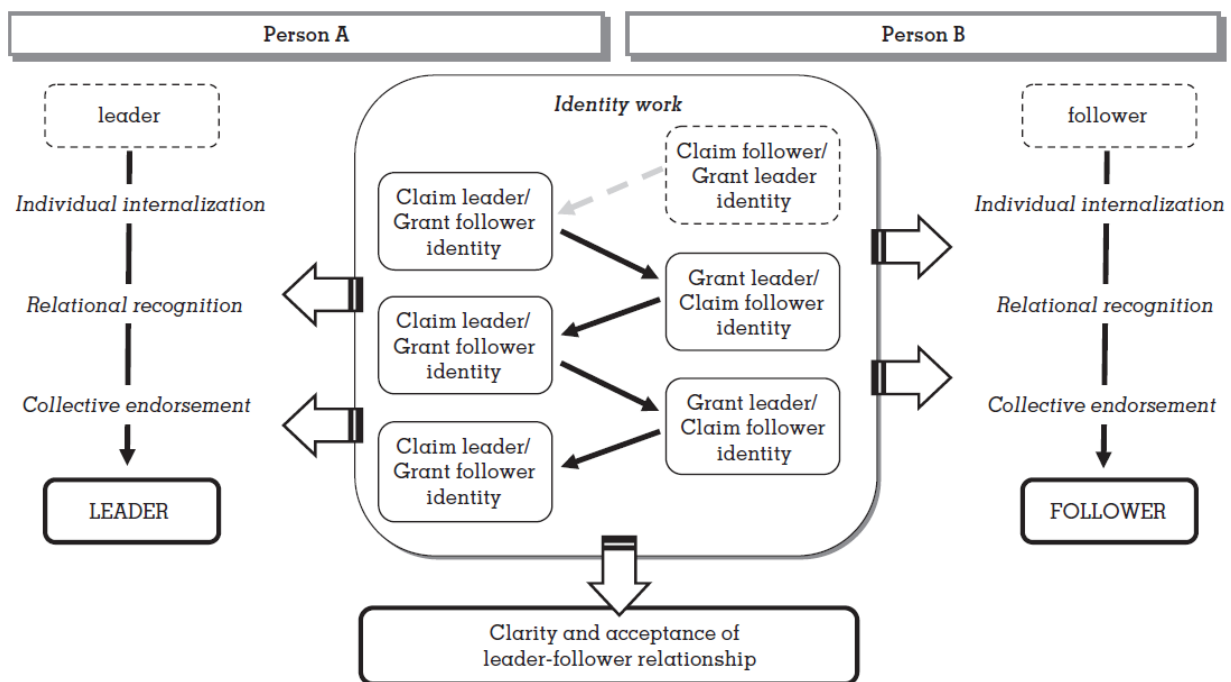
Voortbouwend op de toepassing van cognitieve schema's werkt het proces van het toe-eigenen van de rol op basis van de principes van 'claiming' en 'granting'. Leiderschap wordt gezien als een sociaal proces waarbij toe-eigenen en toekennen van een rol (leider of volger) centraal staat. Het concept van leiderschap is gedefinieerd, het proces van toe-eigenen (claiming) en toekennen (granting) wordt gepresenteerd en onder welke condities dit proces zich afspeelt (*DeRue & Ashford, 2010*). In hun artikel presenteren de onderzoekers een theorie die de ontwikkeling uitlegt van een leiderschapsrelatie die is samengesteld uit wederzijdse en elkaar versterkende identiteiten van leider en volger. Het proces wat zich hierbij afspeelt is het proces wat claiming (toe-eigenen) en granting (toekennen) wordt genoemd. De auteurs zien dit als een sociaal en dynamisch proces wat zich afspeelt binnen organisaties (*DeRue & Ashford, 2010*). De resultaten uit dit onderzoek zijn als volgt.

Het hebben van een formeel aangestelde leidinggevende positie in een organisatie geeft op een bepaalde manier betekenis aan leiderschap. Echter, dit hiërarchische perspectief legt niet uit waarom sommige manager/supervisors niet worden gezien als een leider of waarom andere individuen wel worden gezien als leider terwijl ze niet die formele positie hebben in de organisatie (*DeRue et al., 2010, pp. 627*). Recentelijk zijn wetenschappers leiderschap gaan conceptualiseren als een breder proces van wederzijdse beïnvloeding onafhankelijk van een formele of hiërarchische rol of structuur (*DeRue et al., 2010, pp. 627*). Leider en volger identiteiten zijn niet alleen cognities die in het eigen concept van een individu wonen maar worden sociaal geconstrueerd en zijn inherent gerelateerd (*DeRue et al., 2010, pp. 627-628*). De theorie zoals gepresenteerd is in het artikel reflecteert ook dat leiderschapontwikkeling een dynamisch proces is. Als

leiderschap een proces is van wederzijdse beïnvloeding tussen individuen dan kunnen sociale interacties tussen deze individuen en verschillende contextuele factoren ervoor zorgen dat de leider en volger identiteiten in de loop van de tijd en tussen situaties verschuift (DeRue et al., 2010, pp. 628).

Een sterke leiderschapsidentiteit impliceert dat er helderheid is in de leider-volger relatie en de identiteit van een individu als leider of volger. Als deze helderheid er is dan is er een hogere mate van acceptatie door de individuen met de volger identiteit dat het individu met de leider identiteit ook recht heeft op het uitoefenen van invloed over de volger. Als er geen helderheid is hierover dan verwachten de auteurs dat er een verhoogde mate van onderlinge conflicten en spanning zal optreden in deze relatie (DeRue et al., 2010, pp. 628). Identiteit heeft betrekking op de betekenis die wordt gegeven aan het begrip 'zelf'. Iedere identiteit kan geconceptualiseerd worden op drie niveaus: Individueel, relationeel en collectief. Leiderschapsidentiteit speelt zich af op en tussen al deze niveaus en omvat volgens de auteurs: Individuele internalisatie, relationele herkenning en collectieve goedkeuring (DeRue et al., 2010, pp. 629).

Toe-eigenen (claiming) verwijst naar de acties die mensen ondernemen om hun identiteit als leider of volger te bevestigen. Toekennen (granting) refereert naar de acties die iemand onderneemt om een leider-volger rol aan een ander persoon te geven (DeRue et al., 2010, pp. 631). Er is een framework gepresenteerd voor het identificeren van de antecedenten waarvan de auteurs geloven dat ze belangrijke predictors zijn van claiming en granting. Dit framework bestaat uit: Impliciete theorieën over leiderschap die aan de overtuiging van een individu refereren (1), de motivationele risico's en voordelen verbonden aan het claimen of toekennen van leider en volger identiteiten (2) en de institutionele structuren die leider- en volger identiteiten kunnen opleggen in groepsverband (DeRue et al., 2010, pp. 637). De onderzoekers verwerken deze conclusies als volgt in een schema:



Figuur 9. De constructie van leiderschapsidentiteit volgens DeRue et al., 2010

4.3 Theoretische Analyse: Bandwagon Effect

Het Bandwagon Effect als theorie

Het bestaan van het BwE is geen onder onderzoekers eensgezind verhaal. Een van de eerste echte experimenten naar het bestaan ervan is gehouden in 1985 (Marsh, 1985). Deze studie is opgezet om een vervolg te geven aan eerdere experimenten die zich voornamelijk richten op peilingen rondom (politieke)

verkiezingen. De auteur en onderzoekster heeft een aantal kritiekpunten op deze voorgaande experimenten en neemt deze kritiekpunten als uitgangspunt in een experiment naar de aanwezigheid van het *BwE* bij vraagstelling rondom abortuswetgeving. In de studie is de hypothese gesteld dat peilingen over de publieke opinie ervoor kunnen zorgen dat de publieke opinie zelf beïnvloed wordt. Een *BwE* is het label wat door de sociale wetenschappen is gegeven aan een situatie waarbij informatie over de mening van de meerderheid ervoor zorgt dat sommige mensen deze meerderheidsmening ook aannemen, om welke reden dan ook. Omgekeerd is het underdog effect van toepassing wanneer mensen de mening van de minderheid adopteren (*Marsh, 1985, pp. 51*). Een dergelijk proces is theoretisch interessant voor een sociale wetenschapper omdat het de mogelijkheid van een stabiele voorspelling in de sociale wetenschap beïnvloed (*Marsh, 1985, pp. 51*).

Het artikel bevat de resultaten van een experiment wat is opgezet om het bestaan van het *BwE* empirisch sterker te maken. Het experiment heeft betrekking op het thema abortus. Er zijn een aantal argumenten voor dit thema. Allereerst is het een onderwerp waarover het redelijk is te veronderstellen dat er uiteenlopende publieke meningen bestaan. Ten tweede is het thema abortus in vergelijking met verkiezingen (eerdere experimenten) minder vooraf uitgekristalliseerd in de gedachtevorming van de respondent. Het thema is veelzijdiger. Het vraagt om actievere gedachtenvorming van de respondent. Het laatste argument is dat er goede redenen waren om aan te nemen dat er een redelijk evenwichtige vraag over het thema kan worden opgesteld (*Marsh, 1985, pp. 54-55*). De sample groep is bij het experiment verdeeld in 4 sub-sample groepen van gelijkwaardige omvang. Twee subgroepen krijgen informatie over de veronderstelde status van de huidige publieke mening direct nadat ze hadden gezegd wat ze dachten dat anderen dachten. Een andere subgroep is verteld dat de meeste mensen de abortuswetgeving eenvoudiger wilden en de andere subgroep is verteld dat de meeste mensen abortuswetgeving moeilijker wilden maken (*Marsh, 1985, pp. 56*). Uit het onderzoek zijn de volgende conclusies getrokken.

De geschiedenis (of liever de toekomst) aan je zijde hebben lijkt een belangrijke dimensie te zijn van 'Bandwagon denken' (*Marsh, 1985, pp. 63*). Het lijkt erop dat personen die een sterke voor of tegen mening hebben krachtiger worden beïnvloed door informatie over een trend (*Marsh, 1985, pp. 65*). Een uitleg hiervan kan zijn dat personen die een minder sterke mening over een onderwerp hebben, dus meer in het midden zitten, het ook minder interessant vinden wat andere mensen ervan vinden (*Marsh, 1985, pp. 66*). Een van de hypothesen is dat het *BwE* het sterkst is bij degenen die verrast waren door de informatie die aan hem werd toegediend. Deze hypothese is in het onderzoek bevestigd (*Marsh, 1985, pp. 66*). In het onderzoek is een sterke correlatie aangetoond tussen wat mensen zelf geloven en wat ze denken dat anderen geloven (*Marsh, 1985, pp. 67*). De eindconclusie van het onderzoek is als volgt: Mensen die verteld worden dat de trend zich in een tolerante (pro abortus) richting beweegt zijn veel meer geneigd om deze tolerante opvattingen te onderschrijven. Dit effect is vooral zichtbaar bij mensen die een sterke mening over abortus hebben (*Marsh, 1985, pp. 70*).

In een meer recent onderzoek uit 2016 is opnieuw gekeken naar het vinden van bewijs voor het bestaan van het *BwE*. Dit onderzoek bevat de resultaten van een grootschalig experiment naar opiniepeilingen en bijbehorende uitkomsten. De onderzoekers vinden een subtiel maar relevant bewijs voor het bestaan van het *BwE* (*van der Meer, Hakhverdian, & Aaldering, 2016*). Er zijn twee belangrijke problemen in de wijze waarop het *BwE* eerder uitgebreid is getest. Allereerst, experimentele studies bestudeerden veelvuldig studenten in niet realistische situaties. Als tweede, omdat de determinanten van verschuivingen in de publieke opinie complex en onderling afhankelijk zijn, zijn de causale mechanismen moeilijk uit elkaar te houden (*van der Meer et al., 2016, pp. 46*). De huidige omvatting van onderzoek naar het bestaan van het *BwE* is gemixt en uit survey onderzoek blijkt dat er paradoxale uitkomsten zijn. De meeste mensen zijn ervan overtuigd dat peilingen de potentie hebben om *BwE* te induceren, maar ontkennen dat ze zelf onderhevig zijn aan een dergelijke invloed (*van der Meer et al., 2016, pp. 47*).

Op basis van meerdere redenen is het dus geen verrassing dat vorige studies conflicterende resultaten opleverden en dat het bestaan en de aard van het *BwE* nog steeds sterk betwist wordt. Experimentele studies zijn over het algemeen sterk als het gaat om interne validiteit maar hun resultaten kunnen moeilijk gegeneraliseerd worden naar 'real life' omstandigheden. Survey onderzoeken zijn sterk in externe validiteit maar niet in staat om gebruik te maken van de mogelijk onbewuste aard van het *BwE* (*van der Meer et al.,*

2016, pp. 48). Het *BwE* wordt, gerelateerd aan politieke wetenschappen, gezien als de neiging onder stemmers om voor partijen te stemmen die gezien worden als succesvol; de winnaars in peilingen. Dit is conceptueel anders dan strategisch stemmen (van der Meer et al., 2016, pp. 49).

De aard van het *BwE* is onduidelijk maar er kan onderscheid worden gemaakt in diverse potentiële mechanismen om uit te leggen waarom mensen de neiging hebben om voor kandidaten te stemmen die het goed doen in peilingen. Ten eerste kunnen mensen een opiniepeiling gebruiken als een grove indicator van het oordeel van andere kiezers over de sterke en zwakke punten van kandidaten om de redenen om te stemmen op een kandidaat opnieuw voor zichzelf te beoordelen. Ten tweede zouden kiezers peilingen van de voorkeur van het collectief kunnen gebruiken als een nuttig, heuristisch signaal vooral als andere politieke kennis ontbreekt. Ten derde kunnen kiezers zich inherent aangetrokken voelen door aan de kant te staan van een winnende kandidaat om hun zelfrespect te verhogen. Als laatste kan de bandwagon stem veroorzaakt worden door een nog fundamenteeler en onbewust kudde instinct (van der Meer et al., 2016, pp. 50).

De resultaten van het onderzoek zijn consistent met het bestaan van het *BwE*. Droge peilingsresultaten op zichzelf beïnvloeden niet het stemmingsgedrag van kiezers. Echter als ze vergezeld gaan van een toelichting waarin staat dat een bepaalde partij gaat winnen en een eerder referentiepunt zal die partij meer stemmen krijgen dan als de partij niet wordt aangemerkt als winnaar (van der Meer et al., 2016, pp. 67). Wel moet opgemerkt worden dat het bewijs voor het bestaan van het *BwE* marginaal is, onder meer door het gebrek aan statistische onderbouwing. (van der Meer et al., 2016, pp. 67). De resultaten uit dit onderzoek zijn als volgt in een schematische interpretatie weergegeven:



Figuur 10. Schematische interpretatie uitkomsten van der Meer et al., 2016

Onderzoek doen naar het Bandwagon Effect

Onderzoek naar het *BwE* is nog onvolledig en gebaseerd op methodes die onvolkomenheden bevatten. Om die reden kan niet gesteld worden dat het *BwE* niet is gebaseerd op empirische bewijslasten. Doelstelling van een onderzoek uit 1993 is om nieuwe elementen toe te voegen aan de literatuur die betrekking heeft op het *BwE* (Nadeau, Cloutier, & Guay, 1993).

Veel onderzoekers hebben een sceptische houding tegenover het bestaan van overtuigend empirisch bewijs met betrekking tot het *BwE*. Deze gereserveerde houding is begrijpelijk omdat experimenteel, quasi-experimenteel en non-experimenteel onderzoek in feite het bestaan ervan weerlegt (Nadeau et al., 1993, pp. 203). Twee nieuwe elementen zijn voor de auteurs van belang om te stellen dat het debat hierover nog verre van gesloten is. Ten eerste het werk van Bartels (1985, 1987 en 1988) en Skalaban (1988) die onderzoek hebben gedaan naar het bestaan van het *BwE* bij de Amerikaanse presidentsverkiezingen van 1980 en 1984. Zij stellen dat onderzoekers de zoektocht te snel hebben verlaten ten faveure van onderzoek naar een ander mogelijk effect wat het uitbrengen van peilingen met zich meebrengt: Strategisch stemmen (Nadeau et al., 1993, pp. 203-204). Ten tweede zijn er diverse methodologische onvolkomenheden ontdekt

in het experimentele werk naar het effect uitgevoerd door Marsh (1985). Vanwege het ontdekken van deze onvolkomenheden is het gepast om eerdere conclusies nog eens te verifiëren aan de hand van een meer nauwgezette methodologie. (Nadeau et al., 1993, pp. 204). Aan drie condities moet minimaal worden voldaan om de omvang en significantie van het *BwE* als component van het veranderen van een mening te testen. Ten eerste; het bewijzen van het bestaan moet gebaseerd zijn op een experimenteel schema waarin individuen willekeurig toegewezen worden aan verschillende groepen. Ten tweede moeten deze individuen, als ze om een mening worden gevraagd deze mening over hetzelfde onderwerp al een keer eerder hebben gegeven zonder dat ze de beschikking hebben gehad over bepaalde informatie. Als laatste moet het experimentele design van het onderzoek een controle groep bevatten die de ‘staat van de mening buiten het experiment’ representeert (Nadeau et al., 1993, pp. 204-205).

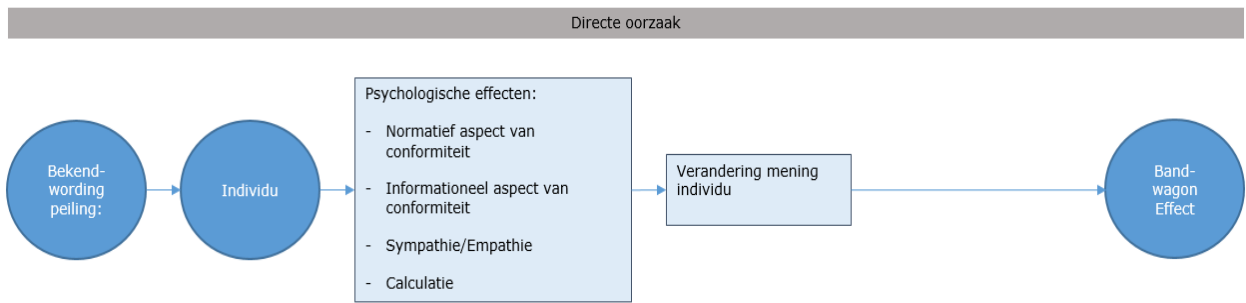
De resultaten van beide studies zijn onmiskenbaar. Bij beide experimenten is er een significant *BwE* aangetroffen van 5-7%. Op korte termijn moet echter eerder in relatieve dan in globale termen worden gedacht over het *BwE* (Nadeau et al., 1993, pp. 211).

Het mechanisme van het Bandwagon Effect

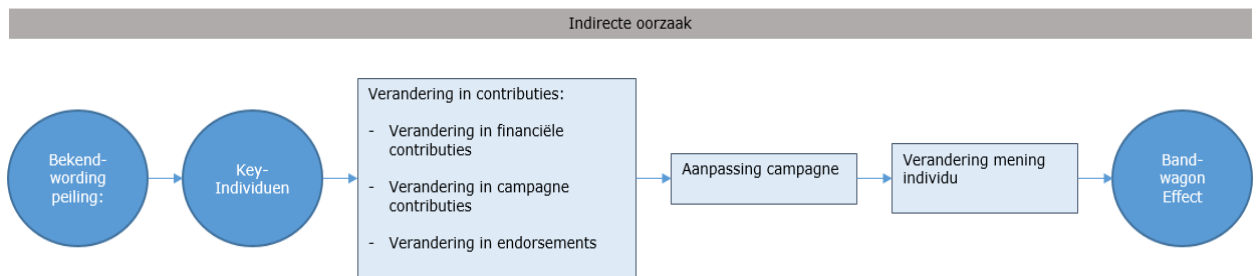
Onderzoeken naar het *BwE* laten conflicterende uitkomsten zien. Dit komt omdat sprake is van conceptuele tekortkomingen van deze (empirische) onderzoeken. Als dergelijke onderzoeken opnieuw worden beoordeeld aan de hand van verbeterde inzichten zal het bestaan van het *BwE* in een aantal van die onderzoeken ondubbelzinnig naar voren komen (Henshel & Johnston, 1987). In hun studie worden vier doelstellingen neergezet: Ten eerste het schetsen van een alternatieve reeks mechanismen waarbij peilingen bandwagon effecten creëren. Ten tweede het oplossen van blijkbaar tegenstrijdige onderzoeksbevindingen. Ten derde het expliciteren van feedbackmechanismen waardoor de opeenvolgende verkiezingen steeds krachtiger kunnen worden en als laatste om door het voorgaande aan te tonen wat de politieke gevolgen kunnen zijn van peilingen (Henshel & Johnston, 1987). Uit hun onderzoek trekken zij de volgende conclusies.

Onderzoeken naar het *BwE* laten tegenstrijdige bevindingen zien. De basisthese van dit artikel is dat dit komt omdat er conceptuele tekortkomingen zijn die reflecteren op empirisch onderzoek naar dit fenomeen (Henshel et al., 1987, pp. 493). Bestaande onderzoeken naar het *BwE* stellen voor dat het bekendmaken van een peiling een directe invloed heeft op de individuele stemmer. Deze stelling baseert zich op een simplistisch model waarin publicatie van de peiling leidt tot een bepaalde mate van verandering in de intentie van de stemmer. Volgens de auteurs missen deze modellen allemaal een belangrijk alternatief: het bestaan van indirecte oorzaken (Henshel et al., 1987, pp. 495).

Het indirecte effect wil zeggen dat de bekendmaking van een peiling eerst invloed heeft op een aantal key individuen die belangrijk zijn voor een drietal contributors: (1) door verandering in de stroom van financiële contributies naar kandidaten, (2) door verandering in de stroom van campagne support en (3) door verandering in de kwantiteit en kwaliteit van endorsements (steunbetuigingen). Door verandering van deze contributies veranderd een campagne wat vervolgens weer de uitkomst (mening van een individu) kan veranderen (Henshel et al., 1987, pp. 495-496). Bij de directe oorzaak van het *BwE* zijn vier zaken van belang: (1) Het normatief aspect van conformiteit: mensen conformeren zich aan wat ze geloven dat de norm is. (2) Het informationele aspect van conformiteit: mensen veranderen hun kijk op de realiteit na het horen van de mening van anderen. (3) sympathie en empathie (de standaard uitleg voor het underdog effect) en (4) calculatie: Als een kiezer kandidaat X prefereert, maar in een peiling ziet dat deze kandidaat mogelijk niet wint dan kan de kiezer zijn stem Y schuiven zodat kandidaat Z in ieder geval niet wint (Henshel et al., 1987, pp. 497-498). De resultaten van deze studie zijn als volgt schematisch geïnterpreteerd:



Figuur 11. Schematische interpretatie uitkomsten Hensel et al., 1987 (1)



Figuur 12. Schematische interpretatie uitkomsten Hensel et al., 1987 (1)

Een andere benadering maar wel een waardevolle toevoeging aan de literatuur is een artikel uit 2003 waarin een model is gegeven van de interactie tussen mindfulness (oplettende aandacht) als karakteristiek van beslissingsmakers en de context waarin beslissingen worden gemaakt en de relatie die dit heeft met het BwE (Fiol & O'Connor, 2003). In dit artikel is gesteld dat beslissingsstructuren die zijn bedoeld om nauwkeurigheid te vergroten tegenstand ondervinden als managers gedachteloos een Bandwagon volgen. In het onderzoek worden de volgende conclusies gesteld:

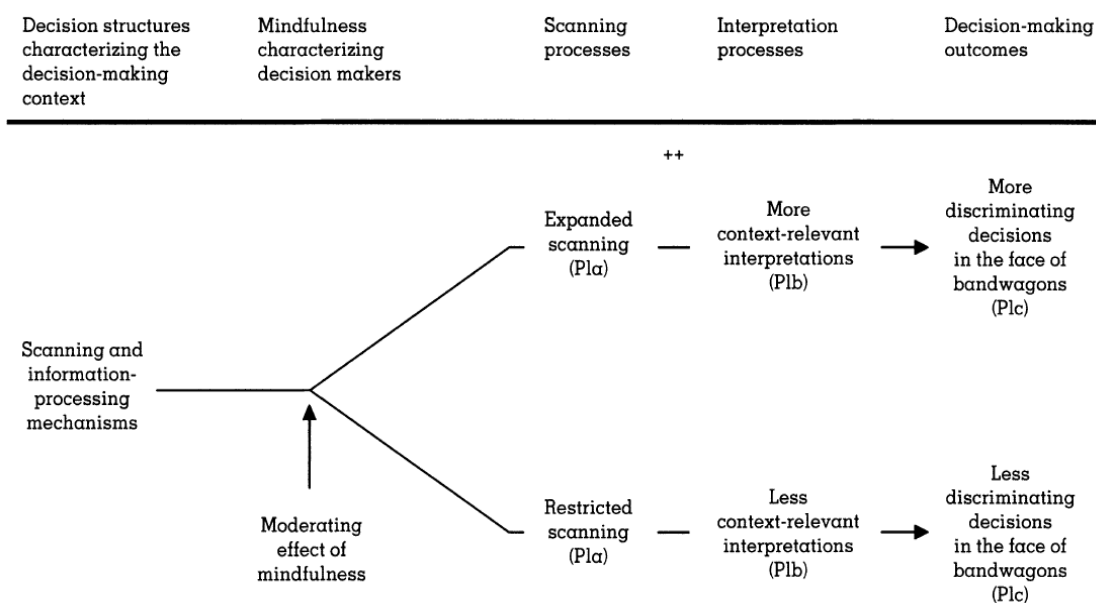
Bandwagons zijn diffusieprocessen waarbij individuen of organisaties een idee, techniek, technologie of product adopteren door druk die ontstaat omdat andere organisaties dit al hebben gedaan (Fiol et al., 2003, pp. 54). Bandwagon gedrag is in eerdere literatuur al omschreven als de variatie tussen zeer rationeel gedrag op basis van positieve externe factoren naar conformistisch gedrag dat wordt gedreven door sociale druk naar isomorfisme (Fiol et al., 2003, pp. 54).

Sociale theorieën hebben significante inzichten gegeven in de invloed van sociale relaties op de verspreiding van Bandwagon gedrag. Grotendeels open gelaten en niet gespecificeerd zijn de karakteristieken van beslissingsmakers en de directe beslissingscontext die invloed hebben op waarom een bepaalde beslisser in meer of mindere mate een bandwagon volgt (Fiol et al., 2003, pp. 54). Het artikel voegt waarde toe omdat het het macrolevel van bandwagon gedrag complementeert en uitbreidt door het onderliggende microlevel wat aan dit gedrag ten grondslag ligt te ontdekken (Fiol et al., 2003, pp. 54). De auteurs zijn van mening dat besluitvormingsstructuren die bedoeld zijn om de nauwkeurigheid te verbeteren tegengewerkt worden als managers een Bandwagon volgen (Fiol et al., 2003, pp. 55).

Aan het verklaren van bandwagon gedrag is richting gegeven door twee theorieën. Rationele-efficiëntie theorie (Katz & Shapiro, 1985) en rage-theorie (Abrahamson, 1999). De rationele-efficiëntie theorie stelt dat beslisser een innovatie adopteren vanwege de verwachte efficiëntie of het rendement erop. Rage-theoretici claimen dat informatie over hoeveel adopters er zijn en wie specifiek de innovatie adopteert voor sociale druk zorgt bij de beslisser (Fiol et al., 2003, pp. 56). Sociale cognitie heeft betrekking op hoe mensen

anderen en zichzelf begrijpen en hoe cognitieve processen hun gedrag beïnvloeden. Twee basis cognitieve processen karakteriseren het ‘begrijpgedrag’ van managers: Scannen en interpreteren (Fiol et al., 2003, pp. 56). In de informatie rijke context waarin managers vandaag de dag opereren is informatie zelf geen bron van schaarste, maar de hoeveelheid oplettende aandacht die beslissers kunnen alloceren om deze informatie betekenis te kunnen geven (Fiol et al., 2003, pp. 58).

Oplettende aandacht (mindfulness) is gebaseerd op drie karakteristieken: (1) de continue creatie van nieuwe categorieën, (2) openheid voor nieuwe informatie en (3) impliciete bewustwording van meer dan één perspectief. Het tegenovergestelde (mindlessness) wordt gekarakteriseerd door (1) vertrouwen op categorieën uit het verleden, (2) handelen op de automatische piloot en (3) fixeren op een enkel perspectief (Fiol et al., 2003, pp. 58). Als beslissers met oplettende aandacht de externe omgeving en interne mogelijkheden beoordelen dan zullen ze alleen een innovatie of verandering adopteren als dit voordelen oplevert voor hun eigen specifieke omstandigheden. Hier is dan sprake van een verminderd *BwE* (Fiol et al., 2003, pp. 56). De onderzoekers verwerken deze conclusies als volgt in een schema:



Figuur 13. Beslissingsstructuren, mindfulness en beslissingsprocessen en uitkomsten volgens Fiol et al., 2003

V Resultaten

5.1 Resultaten

Hoewel de gepresenteerde artikelen elk een eigen invalshoek laten zien en deze onderbouwen met argumenten zijn er ook overeenkomsten in de literatuur te vinden. Naar deze overeenkomsten is in dit onderzoek gezocht. Allereerst worden in dit hoofdstuk de resultaten en overeenkomsten van Emergent Leadership (*EL*) en het Bandwagon Effect (*BwE*) afzonderlijk van elkaar gepresenteerd. Vervolgens wordt door middel van het Coleman's Boat (*CmB*) diagram gekeken of er een mogelijk causaal verband is tussen het *BwE* en *EL*.

5.2 Resultaten Emergent Leadership

Vanuit de bestudeerde literatuur is duidelijk geworden dat *EL* een proces is wat zich vormt in een sociale omgeving waarin individuen interactie met elkaar hebben (*Carnabuci, Emery, & Brinberg, 2017*), (*Balkundi & Kilduff, 2006*) (*DeRue & Ashford, 2010*). Het ontstaan van *EL* in deze sociale omgeving gaat eerst gepaard met het onderscheiden van de leider en volger rol. Het onderscheiden van deze rollen kan plaatsvinden door de eigen autonome beoordeling van een individu over het eigen gedrag en het gedrag van anderen. Hierbij is het van belang dat het leiderschapsnetwerk om een individu consistent is. Als dit netwerk inconsistent is heeft een individu de neiging om een leiderschapstoekenning aan te passen om deze inconsistentie te verminderen. Het individu zal dan actief invloed proberen uit te oefenen om de leider-volger rol anders in te (laten) vullen (*Carnabuci, Emery, & Brinberg, 2017*). Het in kaart brengen van dit leiderschapsnetwerk doen individuen door middel van cognitieve schema's (*Carnabuci, Emery, & Brinberg, 2017*), (*Balkundi & Kilduff, 2006*), (*Kickul & Neumann, 2000*).

Het kunnen ordenen in een cognitief schema vergt bepaalde vaardigheden. Uit de literatuur blijkt dat intelligentie of cognitief vermogen een belangrijke predictor is van *EL* (*Kickul & Neumann, 2000*), (*Ensari, Riggio, Christian, & Carslaw, 2011*). Andere gedeelde eigenschappen van een Emergent Leader zijn: nauwgezetheid (*Ensari, Riggio, Christian, & Carslaw, 2011*), (*Balkundi & Kilduff, 2006*), (*Kickul & Neumann, 2000*), extraversie (*Kickul & Neumann, 2000*), (*Ensari, Riggio, Christian, & Carslaw, 2011*), creativiteit (*Kickul & Neumann, 2000*), (*Ensari, Riggio, Christian, & Carslaw, 2011*) en openstaan voor ervaringen (*Kickul & Neumann, 2000*), (*Ensari, Riggio, Christian, & Carslaw, 2011*).

Naast het definiëren van de leider-volger rol aan de hand van cognitieve schema's in zowel het hoofd van de potentiële leider als de potentiële volger en het kunnen omgaan met deze schema's door intelligentie en cognitief vermogen is er nog een derde element wat van belang blijkt bij *EL*. Dit is het element beïnvloeding wat binnen de sociale omgeving een belangrijke rol speelt. Het zoeken naar de positie in dit beïnvloedingsnetwerk wordt door een individu gedaan middels een lineair ordeningsschema (*Carnabuci, Emery, & Brinberg, 2017*). Het beïnvloeden in het netwerk vraagt een actieve inspanning van de Emergent Leader. Hij of zij moet de netwerkrelaties begrijpen die mensen onderling verbindt (*Balkundi & Kilduff, 2006*) en zich ervan bewust zijn dat er een proces ontstaat van wederzijdse beïnvloeding (*DeRue & Ashford, 2010*). Een bias waar de Emergent Leader mee te maken kan krijgen in dit proces van wederzijdse beïnvloeding is de 'illusie van populariteit'. Door deze illusie van populariteit voelt een Emergent Leader zich gesterkt, andere individuen willen zich hiermee associëren, waar datzelfde individu in de leiderschapsrol weer van profiteert (*Balkundi & Kilduff, 2006*).

De netwerkniveaus waarop *EL* zich afspeelt worden benoemd als het ego-netwerk, het organisatienetwerk en het intra-organisatienetwerk (*Balkundi & Kilduff, 2006*). De Emergent Leader kan geconceptualiseerd worden op drie niveaus: individuele internalisatie, relationele herkenning en collectieve acceptatie (*DeRue & Ashford, 2010*).

5.3 Resultaten Bandwagon Effect

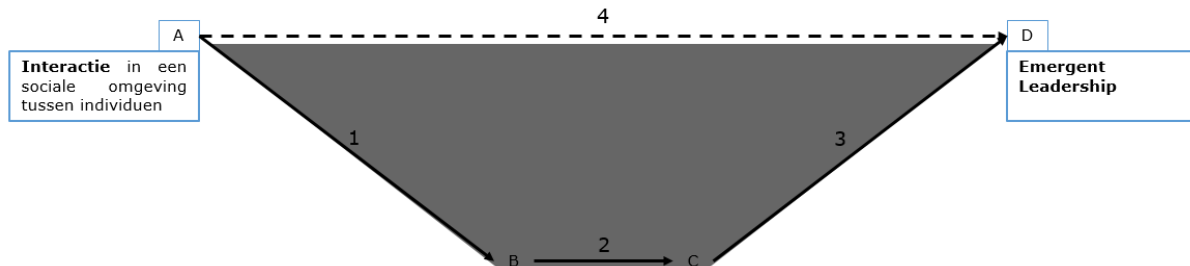
Het *BwE* is en blijft in de wetenschappelijke literatuur een moeilijk te vatten onderwerp. Het bestaan ervan is in meerdere onderzoeken aangetoond, zij het soms marginaal (*Marsh, 1985*), (*van der Meer, Hakhverdian, & Aaldering, 2016*), (*Nadeau, Cloutier, & Guay, 1993*). Een deel van de bestudeerde onderzoeken heeft met name betrekking op de wijze waarop het *BwE* onderzocht is of onderzocht zou moeten worden. In de basis zijn er een aantal condities noodzakelijk in een experiment naar het *BwE* om dit onderzoek te valideren: Het willekeurig toewijzen van individuen aan groepen waar vraagstelling aan gericht is, het al eerder hebben gevraagd van de mening over een onderwerp zonder verdere informatie daarover te geven en het hebben van een controlegroep die de staat van de mening buiten het experiment representeert (*Nadeau, Cloutier, & Guay, 1993*). Doordat onderzoeken in het verleden niet altijd aan deze punten hebben voldaan is de stelling dat het *BwE* niet bestaat niet juist (*Nadeau, Cloutier, & Guay, 1993*), (*van der Meer, Hakhverdian, & Aaldering, 2016*). Het *BwE* als sociaal mechanisme is desondanks wel van belang in de sociale wetenschappen omdat het de mogelijkheid van een stabiele voorspelling kan beïnvloeden (*Marsh, 1985*) en omdat rationeel gedrag hierdoor kan evolueren in conformistisch gedrag van een individu (*Fiol & O'Connor, 2003*).

Uit de geanalyseerde onderzoeken blijkt dat de aanwezigheid van een *BwE* op kan treden als: stemmers of beslissingsmakers worden verrast met nieuwe informatie (*Marsh, 1985*), er een eerder referentiepunt is geweest over een eerdere tussenstand van een uitkomst (*van der Meer, Hakhverdian, & Aaldering, 2016*) en er sprake is van oplettende of verminderde aandacht van diegenen die zijn beslissing moet maken (*Fiol & O'Connor, 2003*). Het *BwE* kent directe en indirecte oorzaken. Directe oorzaken die leiden tot een *BwE* zijn het normatief aspect van conformiteit, informationele aspect van conformiteit, sympathie en empathie en calculatie. Andere directe oorzaken zijn peilingen die als indicator fungeren om redenen tot stemming te heroverwegen, de voorkeur van het collectief als heuristisch signaal bij gebrek aan kennis, verhogen van zelfrespect en onbewust fundamenteel gedrag (*van der Meer, Hakhverdian, & Aaldering, 2016*). Indirecte oorzaken spelen zich daarvoor af. Een indirecte oorzaak wil zeggen dat bepaalde informatie eerst invloed heeft op een aantal key individuen welke vervolgens invloed kunnen uitoefenen op financiële stromen, endorsements en support. Door een verandering van deze stromen tredt vervolgens een *BwE* op bij andere individuen (*Henshel & Johnston, 1987*).

Tot slot lijkt het *BwE* een relatie te hebben met twee andere theorieën: Rationele efficiëntie theorie en rage theorie. Rationele efficiëntie theorie kijkt vanuit het perspectief dat de keuze van een beslissing afhangt van het verwachte rendement daarop en rage theorie stelt dat informatie over andere keuzes en meningen voor sociale druk zorgt bij beslissers. Als er sprake is van oplettende aandacht van de manager voor de externe omgeving en interne mogelijkheden zal alleen een bepaalde beslissing worden gemaakt als er sprake is van voordeel voor de eigen specifieke omstandigheden. In dat geval is er sprake van een verminderd *BwE* (*Fiol & O'Connor, 2003*).

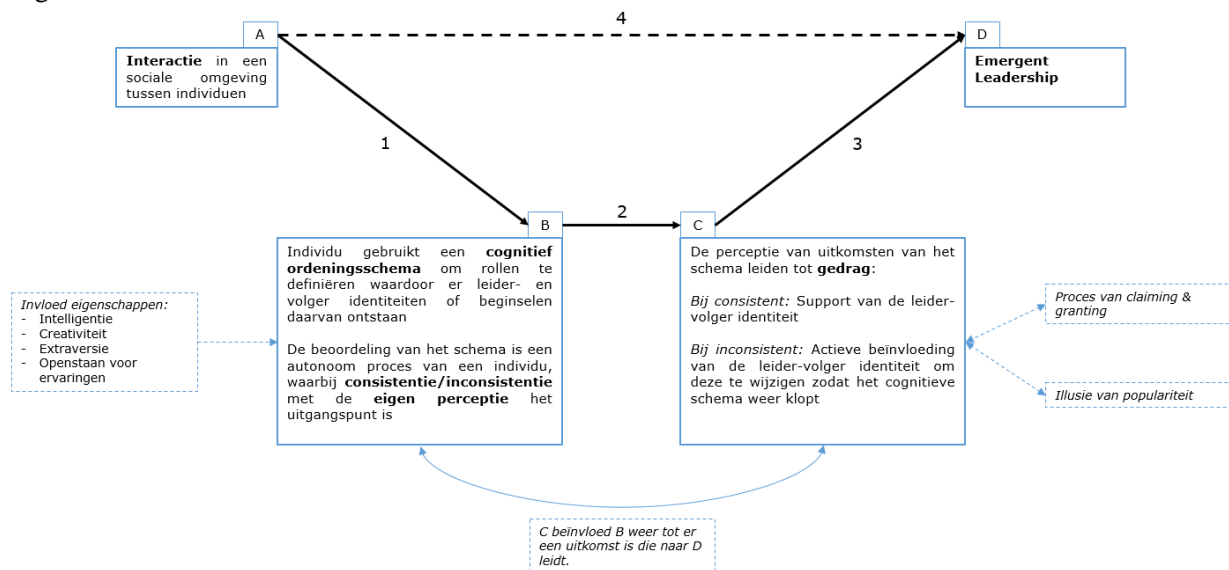
VI Discussie

In de sociale wetenschappen wordt het Bandwagon Effect (*BwE*) gezien als een sociaal mechanisme. Sociale mechanismen zijn van belang om fenomenen te verklaren in de sociale wetenschap. Fenomenen die niet eenvoudig op een macro niveau verklaard kunnen worden en een rol spelen op micro niveau. Coleman's Boat (*CmB*) diagram is hier een geschikte toepassing voor (*Ylikoski, 2016*). In de propositie voortvloeiend uit de literatuurstudie is op macro niveau de relatie tussen de interactie tussen individuen in een sociale omgeving en Emergent Leadership aangegeven conform het volgende model:



Figuur 14. CmB Diagram met 'black box'

In het model van figuur 14 zien we dat er een relatie is tussen interactie van individuen (in een sociale omgeving) en het ontstaan van leiderschap: Emergent Leadership. Hoe dit proces werkt, wat de radieren en tandwielen zijn was nog onduidelijk. Door de resultaten uit de studie in het diagram te verwerken is het mogelijk de black box te openen en te onthullen welke processen zich in deze box afspelen. Door dit te doen wordt het mechanisme op micro niveau blootgelegd en ontstaat de volgende variant van het *CmB* diagram:



Figuur 15. CmB diagram variant 1: EL

Bovenstaande figuur beschrijft hoe *EL* werkt. Pijl 4 laat zien dat er een verband is tussen sociale interactie tussen individuen in een omgeving (bijvoorbeeld een organisatie context) (A) en Emergent Leadership (D). Als hier uitsluitend op macro niveau naar gekeken zou worden dan is alleen zichtbaar dat er een verband is maar niet hoe dit werkt en of dit een causale verklaring heeft. Op dit micro niveau is duidelijk dat de individuen in deze sociale omgeving cognitieve ordeningsschema's gebruiken om rollen in de groep te definiëren (B). Het definiëren van de rollen doen ze door het cognitieve schema te volgen en dit aan hun perceptie van rolinvulling te koppelen. Als het cognitieve schema consistent is met de rol of identiteit die een individu voor zichzelf of een ander voor ogen heeft zal er supportgedrag ontstaan (C). Het ene individu zal zich dan schikken in zijn of haar rol als volger (omdat dit in het cognitieve plaatje klopt) en het andere

individue zal een rol als leider oppakken omdat dit in lijn is met zijn of haar cognitieve schema. Als de eigen identiteit of die van een ander inconsistent is met het ordeningsschema zullen individuen actief dit gaan beïnvloeden om een andere uitkomst te krijgen (C). Dit kan weer terugleiden naar de situatie als beschreven bij (D) en een aantal keer plaatsvinden tot er een uitkomst is die consistent is met de cognitieve schema's en Emergent Leadership plaatsvindt (D).

Kijkend naar de resultaten welke voortkomen uit de literatuur zullen Bandwagon Effecten die in dit proces optreden zich manifesteren in de situatie behorend bij C. Een *BwE* is namelijk een beïnvloedingsmechanisme wat betrekking heeft op het verstrekken van informatie over de mening van de meerderheid en daardoor ervoor zorgt dat anderen de mening van de meerderheid aannemen (Marsh, 1985). Het *BwE* bij *EL* zal voornamelijk een actieve rol spelen als het cognitieve schema in het hoofd van een individu inconsistent is met zijn of haar perceptie. Op dat moment is er aanleiding voor het individu om de uitkomst van het proces actief te gaan beïnvloeden maar is het individu zelf ook vatbaar voor beïnvloeding. Dit proces is hier nader toegelicht aan de hand van een eigen ontwikkeld voorbeeld. Dit voorbeeld heeft als doel om de procesmatige voorstelling zoals gegeven in figuur 15 begrijpelijk te maken.

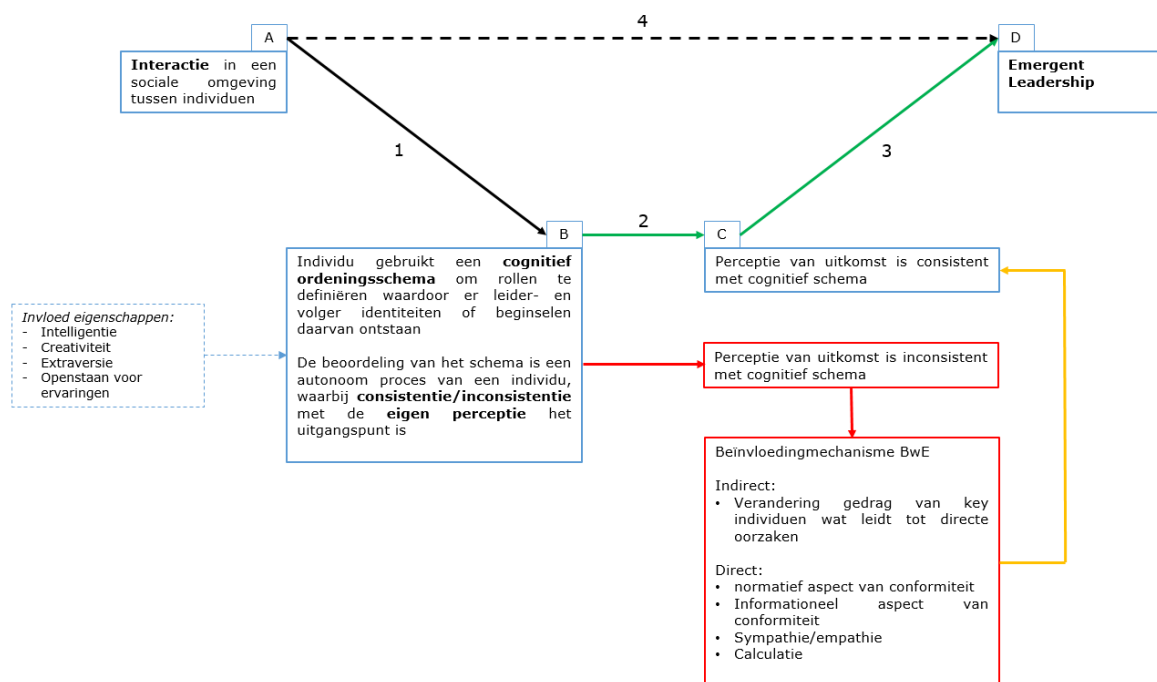
Voorbeeld van de werking BwE → EL:

*In een organisatie wordt gebruik gemaakt van een tijdelijk projectteam. De leden van het team, vijf personen, werken gezamenlijk aan een project en er is geen formele teamleider aangesteld. Wel ligt er een bepaalde tijdsdruk op het team en moeten er resultaten worden behaald. Onderzoek wijst uit dat in een dergelijke situatie leiderschap nodig is om deze resultaten te behalen (Kickul & Neumann, 2000). Op basis van bepaalde karaktereigenschappen die dominant zijn voor leiderschap (intelligentie, extravertie, creativiteit en openheid voor ervaringen) claimt individu A uit de groep een leiderschapspositie. Individu A beschikt namelijk over een verhoogde mate van de eigenschappen zoals benoemd ten opzichte van de rest van de groep. Omdat het hier geen formele positie betreft, en het leiderschap ontstaat, is hier sprake van *EL*.*

In eerste instantie zullen de overige groepsleden de cognitieve schema's in hun hoofd volgen om een beoordeling te maken van de leiderschapspositie van A. Voor individu B, C en D is het schema consistent voor individu A dus zullen zij de leiderschapspositie toekennen aan A en zichzelf schikken met een volger identiteit. Bij individu E is er sprake van een inconsistent cognitief schema. Voor E sluit de mogelijke leiderschapspositie van A niet aan op de eigen perceptie. Individu E besluit daarom om B, C en D actief te beïnvloeden niet te accepteren dat A de leiderschapspositie in neemt in de groep. E weet dan nog niet dat B, C en D eigenlijk hun keuze al hebben gemaakt voor A. Tijdens dit proces spreekt individu E even 1 op 1 met B. B geeft aan dat hij/zij zeker weet dat bijna iedereen A geschikt vind voor de leiderschapspositie in de groep. Bij individu E slaat de twijfel toe. "Heb ik het dan misschien niet goed gezien?" "Wat als ik straks de enige bent die het er niet mee eens is, wat betekent dit dan voor mijn eigen positie in de groep?" In het gesprek wat later die dag ontstaat over de positie van teamleider geven individu B, C, D en E aan de nieuwe rol van A volledig te accepteren. Het is voor niemand meer een discussiepunt... En voor individu A was het niet meer dan logisch...

In dit voorbeeld is duidelijk gemaakt dat het *BwE* van toepassing is na de fase waarin de consistentie en inconsistentie van de cognitieve schema's beoordeeld worden. Op dat moment gaat het proces van wederzijdse beïnvloeding een rol spelen en informatie (over de mening van de meerderheid) kan dan het rationele denkproces van een individu verstoren. Bediscussieerd kan dan worden of *BwE* effecten een deel van het cognitieve schema vertroebelen ("ik ben het er niet mee eens, maar als iedereen het vind zal ik er wel naast zitten) of dat *BwE* effecten als het waren het cognitief schema aanpassen waardoor het voor een individu dus niet meer inconsistent is.

Als opnieuw wordt gekeken naar het *CmB* diagram ontstaat er een nieuwe variant waarin de plaats van het *BwE* ten opzichte van het *EL* proces is gealloceerd:



Figuur 16. CmB diagram variant 2: EL en de plaats van BwE

Verantwoording discussie

De discussie in deze thesis laat wat meer ruimte voor interpretatie dan voorgaande delen zoals de literatuur studie en resultaten. Toch kunnen claims niet ‘uit de lucht gegrepen’ zaken zijn zonder enig houvast. Wat een zeer belangrijke rol speelt in de claims die in figuur 15 en 16 worden gedaan is het uitgangspunt dat het *BwE* niet een algemeen sociaal mechanisme is, maar zeer specifiek een beïnvloedingsmechanisme (Marsh, 1985) (van der Meer, Hakhverdian, & Aaldering, 2016) (Henshel & Johnston, 1987). Wat hieruit geconcludeerd kan worden is dat, als er sprake is van een beïnvloedingsproces, er ook een voedingsbodem moet zijn om dit beïnvloeden actief te gaan inzetten. Deze voedingsbodem moet aanwezig zijn daar op het moment dat er voor een individu noodzaak is om gedachten van anderen te beïnvloeden of er twijfel is over het eigen beoordelingsvermogen (Henshel & Johnston, 1987). Deze vertwijfeling treedt op als er sprake is van inconsistentie van het cognitieve schema. Immers, bij consistentie is er voor een individu geen enkele reden om actief een uitkomst te willen beïnvloeden.

Als toegewerkt wordt naar een echte uitkomst van dit onderzoek moet dan wellicht ook wel geconcludeerd worden dat de precieze werking van het *BwE* deels verklaard kan worden maar deels ook een ongrijpbaar mechanisme is wat diep verankerd zit in onze menselijke aard als fundamenteel principe van kudde gedrag (van der Meer, Hakhverdian, & Aaldering, 2016). Wat des te meer een uitkomst is van dit onderzoek is de plaats van het *BwE* in het proces van *EL*, en dat is dan ook wat door middel van figuur 16 duidelijk gemaakt wordt. Het *BwE* lijkt dus min of meer aan het einde te zitten van processen waarbij sprake is van *EL*. Het heeft geen invloed op wie aan de voorkant gezien wordt als beste kandidaat voor een leider- of volger identiteit. De literatuur laat zien dat dit meer een kwestie is van het ter beschikking hebben van een juiste set aan karaktereigenschappen (Kickul & Neumann, 2000) (Ensari, Riggio, Christian, & Carslaw, 2011). Hieruit kan dus ook geconcludeerd worden dat als er sprake is van een groep individuen die nagenoeg gelijk is in hun cognitieve schema’s er zeer waarschijnlijk helemaal geen *BwE* plaatsvindt als er in deze groep *EL* plaatsvindt. Echter, als de cognitieve schema’s gaan afwijken en er sprake is van verschillen in de vorm van inconsistentie en consistentie is er ruimte voor het optreden van dit *BwE*.

Reflectie

Als we aan de hand van deze modellen terug reflecteren op de onderzoeksvraag, doelstelling en propositie van dit onderzoek kunnen er een aantal zaken worden geconcludeerd. Ten eerste is het

mogelijk om het mechanisme van *EL* bloot te leggen op micro niveau. Uit de literatuur blijkt dat er een grote rol is weggelegd voor de toepassing van cognitieve schema's door individuen. Het proces van 'claiming' en granting' (*DeRue & Ashford, 2010*) gaat hand in hand met de perceptie van het individu over consistent of inconsistent zijn met zijn of haar eigen cognitief schema en een vorm van helderheid daarin. Persoonlijke karaktereigenschappen van een individu bepalen welke rol het beste past bij dat individu. Iemand met overwegend een set van dominante eigenschappen die toegekend worden aan leiderschap zal consistentie in zijn of haar cognitieve schema vinden als hij of zij een leiderschapsrol wordt toegekend door de anderen binnen de sociale omgeving waarin ze interacteren. Een individu die in mindere mate over de aanwezigheid van deze karaktereigenschappen beschikt, zal een volger-identiteit niet zozeer als probleem ervaren. Dit klopt immers met het cognitieve schema waardoor de eigen rol (volger-identiteit) en de rol van de ander (leider-identiteit) wordt geaccepteerd. In figuur 5 is deze relatie aangeduid met de groene lijn.

Het tweede punt wat reflectie verdient is de werking van het *BwE* zelf. Uit de resultaten blijkt dat het aantonen of zichtbaar maken van het effect wel degelijk mogelijk is mits er sprake is van een degelijke onderzoekopzet die uitgaat van een aantal randvoorwaarden (*Nadeau, Cloutier, & Guay, 1993*). Wel blijkt dat de aanwezigheid van een *BwE* dan in de meeste resultaten marginaal is te noemen. Uit de resultaten blijkt ook dat het *BwE* met recht een beïnvloedingsmechanisme is. En dat brengt ons bij het derde punt.

Op basis van de resultaten kan worden geconcludeerd dat er sprake kan zijn van *BwE* bij het proces van *EL* echter is de uitkomst dat dit beperkt is tot de situatie waarin actieve beïnvloeding tussen individuen plaatsvindt. Dit actieve beïnvloedingsproces is alleen van toepassing als er voor een individu inconsistentie optreedt met zijn of haar cognitieve schema. Deze situatie wordt in figuur 16 aangeduid met de rode lijnen. Als een leider- of volger identiteit inconsistent is met het cognitieve schema van een individu zal de rol niet direct worden geaccepteerd. Het individu zal proberen invloed uit te oefenen op een verandering van die rollen en tijdens die acties is dit individu vatbaar voor Bandwagon Effecten zoals ook blijkt in het beschreven voorbeeld. Dit *BwE* kan er dan toe leiden dat het individu uiteindelijk toch een rol-verhouding accepteert ook al is dit individu het daar rationeel gezien niet mee eens (het is immers inconsistent met het cognitieve schema). Het lijkt alsof dit individu dan concessies doet aan zijn of haar cognitieve schema. Dit kan op twee manieren worden uitgelegd.

De eerste uitleg heeft direct betrekking op het aanpassen van het cognitieve schema. Het individu zal proberen dit consistent te krijgen door het aan te passen. Hierbij spelen twee mechanismen een belangrijke rol. Enerzijds is het vrijgeven van informatie over de mening van anderen voor een individu een indicator over het oordeel van anderen over de sterke en zwakke punten van een kandidaat. Het individu zal voor zichzelf nagaan of hij of zij wel alle zwakke en sterke punten juist heeft beoordeeld en dit leidt ertoe dat er een heroverweging plaatsvindt van die punten. Deze heroverweging kan leiden tot een aanpassing van het cognitieve schema waardoor dit weer consistent wordt. Tweede punt wat er enerzijds op lijkt maar toch net een andere benadering heeft, is dat een individu de meerderheidsmening gebruikt als een heuristisch signaal van de voorkeur van het collectief. Het individu twijfelt hierdoor aan het eigen beoordelingsvermogen en kan zijn of haar mening bijstellen (*Henshel & Johnston, 1987*) (*van der Meer, Hakhverdian, & Aaldering, 2016*). Ook dit leidt tot een aanpassing van een inconsistent naar een consistent cognitief schema. Beide gevallen leiden in ieder geval dus tot het aanpassen van het cognitieve schema.

Een andere benadering is dat een individu mogelijk in staat is de waarde van consistentie/inconsistentie van het cognitieve schema minder belangrijk te maken. Hiermee wordt bedoeld dat meer fundamentele aspecten die in de natuur van de mens een plaats hebben de rationaliteit verdrijven. Voorbeeld hiervan is dat een individu denkt zelfrespect te verliezen als hij of zij zich niet aansluit bij de waarschijnlijke leider in de groep, een individu sociale druk ervaart om 'de boot te missen' en daardoor een minder rationele keuze maakt of dat er sprake is van een nog meer basaal menselijk instinct: Kuddegedrag (*van der Meer, Hakhverdian, & Aaldering, 2016*). In deze gevallen kan het *BwE* gezien worden als een variatie tussen zeer rationeel gedrag op basis van positieve externe factoren naar conformistisch gedrag dat wordt gedreven door sociale druk en isomorfisme (*Fiol & O'Connor, 2003*).

Het begrijpen van de werking van *EL* en het *BwE* als sociaal mechanisme blijkt dus wel degelijk relevant voor. Allereerst is op theoretisch niveau een verdieping gegeven en beschreven op welke wijze het *BwE* invloed heeft op het proces van *EL*. Door te stellen dat dit proces zich afspeelt tijdens het actieve beïnvloedingsproces is een aanknopingspunt gegeven voor verder empirisch onderzoek. Het *CmB* diagram zoals weergegeven in figuur 5 biedt een verder aanknopingspunt om een experiment op te zetten en dit model te testen. Ook vanuit een praktische invalshoek is de uitkomst van dit onderzoek relevant. In steeds meer organisaties wordt gewerkt met (tijdelijke) projectteams en door de globalisering worden organisaties steeds complexere netwerkstructuren. Voor managers is het van belang om inzicht te hebben in welke processen zich afspelen in dergelijke teams. Het aanstellen van een formele leider vergt kennis van de gewenste eigenschappen van deze leider en de mate waarin hij of zij aansluiting heeft met de groep. Immers ook hierbij is er sprake van acceptatie van leider-volger identiteit en zullen cognitieve schema's dus een rol spelen in deze acceptatie. Voordeel is echter dat er wel direct helderheid is over de verhouding van rollen, en helderheid is een belangrijke factor in het accepteren van leiderschap (*DeRue & Ashford, 2010*). Helderheid zorgt voor acceptatie van de rol en bij formeel leiderschap is er direct in beginsel al sprake van helderheid. Bij het niet aanstellen van een formele leider zal er dus sprake kunnen zijn van *EL*. Het is voor de manager relevant om te begrijpen hoe dit proces in zijn werk gaat. Dat teamleden op basis van eigen cognitieve schema's een beoordeling maken van de identiteiten/rollen in de groep en er sprake kan zijn een beïnvloedingsmechanisme zoals het *BwE*. Door het bewustmaken van dit proces door de manager aan de groep ontstaat er wellicht een mogelijkheid om de rol-toekenning meer richting rationele beoordelingen te sturen en conformistisch gedrag min of meer te beperken.

VII Limitaties & Suggesties

7.1 Limitaties van het onderzoek

De resultaten van dit onderzoek laten zien op welke wijze een smechanisme als het Bandwagon Effect (*BwE*) invloed heeft op Emergent Leadership (*EL*). De resultaten zijn verzameld door te duiken in de theorie die betrekking heeft op deze onderdelen. Hier ligt ook direct een eerste limitatie. In dit onderzoek is de data beperkt tot tien bron artikelen. Door het onderzoek heen is er een grotere verzameling van literatuur gebruikt maar deze is uiteindelijk teruggebracht tot tien artikelen welke relevant zijn. Dit aantal is niet voldoende om beweringen te doen waar geen speld meer tussen te krijgen is. Dan is een grotere theoretische verzameling benodigd. Wel is het zo dat de artikelen bepaalde patronen laten zien waardoor er conclusies getrokken kunnen worden. De artikelen hebben elk eigen invalshoeken en zijn vanuit diverse wetenschappelijke disciplines verzameld (psychologie, sociale psychologie, politieke wetenschappen, leiderschap). Ondanks de diversiteit zijn er aanknopingspunten gevonden die elkaar ondersteunen zoals onder meer de importantie van cognitieve schema's en individuele karaktereigenschappen van de Emergent Leader. Om de resultaten van het onderzoek meer body te geven zou er een uitgebreidere bestudering van literatuur noodzakelijk zijn, echter is dit te omvattend om in een master thesis uit te werken.

Tweede limitatie die gesteld moet worden is de wijze van selectie van literatuur. In dit onderzoek heeft de selectie op volgende wijze plaatsgevonden. Allereerst zijn bronnen geselecteerd die *EL*, het *BwE* en sociale mechanismes definiëren en proberen te verklaren. Vanuit deze bronnen is door middel van 'snowballing' een verdere verdieping van de literatuur gemaakt. Er is aansluiting gemaakt met eerdere studies die in de bronnen worden genoemd en zo verder. In de selectie is ook rekening gehouden met de tijd. Er is aandacht geweest voor oudere werken en nieuw materiaal. Hoewel er met zorg gekeken is welke artikelen en bronnen voldoende wetenschappelijke basis hebben om te gebruiken blijft deze dataverzameling dus een selectief proces. De keuze om theorie wel of niet te gebruiken is uiteindelijk een persoonlijke keuze geweest. Weloverwogen, maar toch selectief. Dit maakt dat het kan zijn dat de theorie onvolledig is en er mogelijk een specifieke invalshoek niet benaderd is.

Als laatste moet rekening worden gehouden met de bias van de onderzoeker. Vanuit de praktische context is er namelijk een persoonlijke interesse in *EL* en hoe dit proces werkt. Hierdoor kunnen bij de onderzoeker oogkleppen op zijn bij de selectie van artikelen. Als je namelijk ervan overtuigd bent dat *EL* bestaat en het *BwE* daar invloed op heeft kan het risico ontstaan dat je ook op deze manier gaat zoeken. Je kunt dan artikelen selecteren die hier positieve onderbouwing voor leveren en wellicht theorie die dit ontkracht negeren. In het selectieproces is daar zo goed als mogelijk rekening mee gehouden maar volledige objectiviteit is een utopie. Deze limitatie sluit goed aan bij een conclusie die in een van de onderzoeken naar het *BwE* naar voren is gekomen en ook gezien kan worden als een oproep naar toekomstige studenten Bedrijfskunde, managers of andere leden van een organisatie:

"In the information-rich contexts that characterize the worlds of executives today, the scarce resource is typically not information but the amount of mindful attention that decision makers allocate to making the information meaningful" (Hansen & Haas, 2001)

7.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek kent onmiskenbaar een theoretisch en explorerend karakter. De resultaten hiervan en bijbehorende discussie bieden een aanknopingspunt, beter nog, een vertrekpunt voor vervolgonderzoek. Op basis van literatuur en de analyse daarvan is er een conceptueel model geschetst van hoe een sociaal mechanisme als het *BwE* invloed uitoefent op het proces van *EL*. Dit model is echter een theoretisch model wat getoetst dient te worden. Vanuit dit perspectief wordt dan ook de suggestie gedaan dit model als uitgangspunt te nemen voor een empirisch onderzoek naar de werking daarvan. In experiment vorm zijn daar diverse mogelijkheden in maar deze vallen buiten de scope van dit onderzoek. In deze wil ik dus een oproep doen aan toekomstige onderzoekers om verder te gaan met het onderzoeken van het *BwE*

in relatie met *EL*. Het is van wezenlijk belang om het model, voortvloeiend uit dit theoretische en exploratieve onderzoek op te pakken en in een vervolgonderzoek te testen.

Literatuurlijst

- Badaracco, J. (2002). *Leading Quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing*. Harvard Business School Press.
- Balkundi, P., & Kilduff, M. (2006). The ties that lead: A social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 419-439.
- Bass, B. M. (1954). The Leaderless Group Discussion. *Psychological Bulletin*, 51(5).
- Bird, C. (1940). *Social Psychology*. Oxford: Appleton-Century.
- Blais, A., Gidycz, E., & Nevitte, N. (2006). Do polls influence the vote? *H. Brady & R.G.C. Johnston*.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: key orientations for achieving production through people*. Houston.
- Blanchard, K., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (2013). *Leadership and the one minute manager: Increasing effectiveness through Situational Leadership*. New York.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carlyle, T. (1841). *Heros and hero worship*. Boston: Adams.
- Carnabuci, G., Emery, C., & Brinberg, D. (2017). Emergent Leadership Structures in Informal Groups: A Dynamic, Cognitively Informed Network Model. *Organization Science*, 118-133.
- Carnabuci, G., Emery, C., & Brinberg, D. (2018). Emergent Leadership Structures in Informal Groups: A Dynamic, Cognitively Informed Network Model. *Organization Science*, 29(1), 118-133.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. London: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Denis, J.-L., Langle, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1991). The new institutionalism in organizational analysis. *University of Chicago Press*, 1-38.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2015). *Management & Business Research*. London: Sage Publications Ltd.
- Ensari, N., Riggio, R. E., Christian, J., & Carslaw, G. (2011). Who emerges as a leader? Meta-analyses of individual differences of leadership emergence. *Personal and Individual Differences*, 532-536.
- Evans, M., & House, R. (1996). A path-goal theory of leader effectiveness. *Leadership Quarterly*, 305-309.
- Fiol, M., & O'Connor, E. (2003). Waking Up! Mindfulness in the Face of Bandwagons. *The Academy of Management Review*, 54-70.
- Fleishman, E. A., Zaccaro, S. J., & Mumford, M. D. (1991). Individual differences and leadership: An Overview. *The Leadership Quarterly*, 273-243.
- Gavious, A., & Mizrahi, S. (2001). A continuous time model of the bandwagon effect in collective action. *Social Choice and Welfare*, 91-105.
- Gerpott, F. H., Lehmann-Willenbrock, N., Silvis, J. D., & van Vught, M. (2018). In the eye of the beholder? An eye-tracking experiment on emergent leadership in team interactions. *The Leadership Quarterly*, 29, 523-532.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 219-247.
- Hansen, M. T., & Haas, M. R. (2001). Competing for attention in knowledge markets: Electronic document dissemination in a management consulting company. *Administrative Science Quarterly*, 1-28.
- Hedström, P. (2005). *Dissection the Social. On the Principles of Analytical Sociology*. Oxford: Cambridge University Press.
- Henshel, R. L., & Johnston, W. (1987). The Emergence of Bandwagon Effects: A Theory. *The Sociological Quarterly*, 28(4), 493-511.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-34.
- Hodder-Williams, R. (1970). Public Opinion Polls and British Politics. *Public Opinion Polls and British Politics*.
- Ilisia Marketingservice BV. (2018). *Ontwikkelingen in de beveiligingsbranche 2017*. Eindhoven: Ilisia Marketingservice BV;.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.

- Kezar, A. (2012). Bottom-Up/Top-Down Leadership: Contradiction or Hidden Phenomenon. *The Journal of Higher Education*, 725-160.
- Kickul, J., & Neumann, G. (2000). Emergent leadership behaviors: The function of personality and cognitive ability in determining teamwork, performance and KSAs. *Journal of Business and Psychology*, 27-51.
- Kippenberger, T. (1996). The Bandwagon Effect. *The Antidote*, 1, pp. 38-39.
- Kirckpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter. *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.
- Kiss, A., & Simonovits, G. (2014). Identifying the bandwagon effect in two-round elections. *Public Choice*, 327-344.
- Levine, S. R. (2014). The Skills Required for Emergent Leadership. *Credit Union Times*.
- Lord, R. G., de Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-410.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241-270.
- Marsh, C. (1985). Back on the Bandwagon: The Effect of Opinion Polls on Public Opinion. *British Journal of Political Science*, 15(1), 51-74.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, O. T., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.
- Nadeau, R., Cloutier, E., & Guay, J. (1993). New Evidence about the Existence of a Bandwagon Effect in the Opinion Formation Process. *International Political Science Review*, 14(2), 201-213.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership*. Thousand Oaks, California, US: Sage Publications Inc.
- Shotter, J., & Tsoukas, H. (2014). In Search of Phronesis: Leadership and the Art of Judgment. *Academy of Management Learning & Education*, 224-243.
- Sorensen, A. (1998). *Theoretical mechanisms and the empirical study of social processes*.
- Spillane, J. P., & Diamond, J. B. (2007). *Distributed leadership in practice*. New York: Columbia University.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 3-34.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Telegraaf, D. (2019, Februari 14). Personeel van KLM in actie voor topman Elbers. *De Telegraaf*.
- van Ameijde, J. D., Nelson, P. C., Billsberry, J., & van Meurs, N. (2009). Improving leadership in Higher Education institutions: a distributed perspective. *Journal of Higher Education*, 763-779.
- van der Meer, T. W., Hakhverdian, A., & Aaldering, L. (2016). Off the Fence, Onto the Bandwagon? A Large-Scale Survey Experiment on Effect of Real-Life Poll Outcomes on Subsequent Vote Intentions. *International Journal of Public Opinion*.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Nijmegen: Boom Lemma Uitgevers.
- Vickers, G. (1983). *The Art of Judgement*. London: Harper & Row.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: McGraw Hill.
- Watson, C., & Hoffman, L. (2004). The role of task-related behavior in the emergence of leaders. *Group & Organization Management*, 29(6), 659-685.
- Ylikoski, P., & Hedström, P. (2010). Causal mechanisms in the social sciences. *Annual review of sociology*, 49-67.
- Ylikoski, P. (2016). Thinking with the Coleman Boat.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. *The nature of leadership*, 101-124.
- Zamora-Bonilla, J. (2011). Rationality in the Social Sciences: Bridging the Gap. In J. Zamora-Bonilla, & I. C. Jarvie, *The Sage handbook of the philosophy of social sciences* (pp. 721-738). Sage Publications.

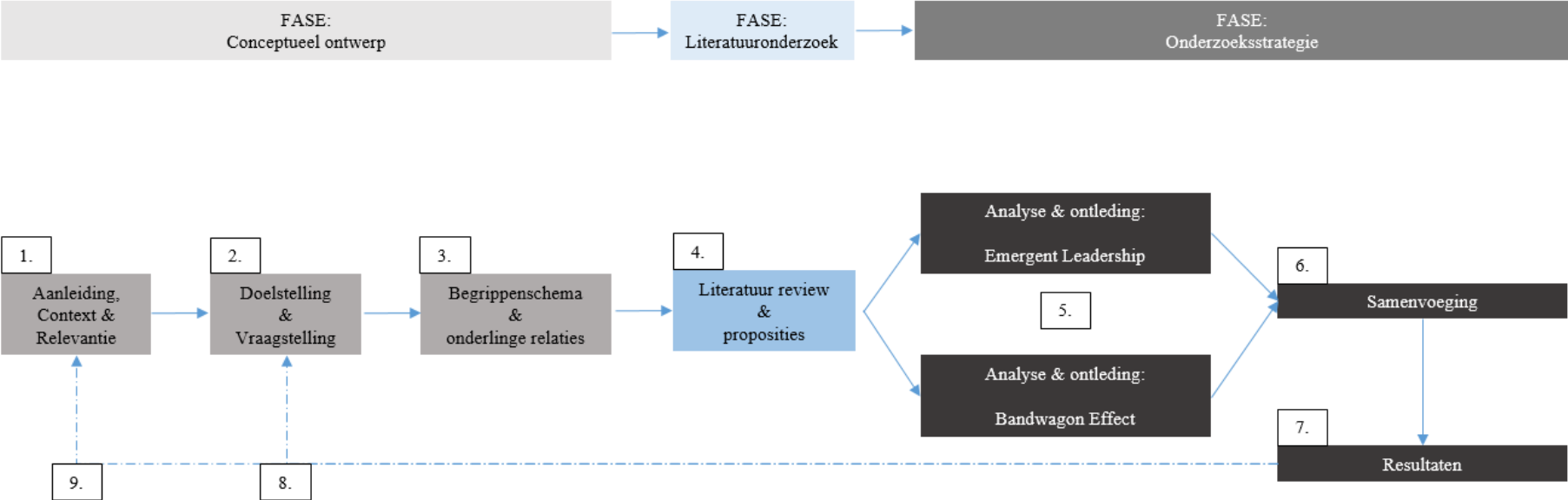
Referentielijst Figuren

Figuur 1. Constitutionele elementen van leiderschapsbeoefening	13
Figuur 2. Coleman's Boat diagram	18
Figuur 3. Relatie interactie individu en Leadership Emerge	20
Figuur 4. Visuele weergave propositie	21
Figuur 5. Schematische interpretatie uitkomsten Kickul et al., 2000	23
Figuur 6. Schematische interpretatie uitkomsten Ensari et al., 2011	23
Figuur 7. Theoretisch framework netwerkperspectief van een leider (Balkundi & Kilduff, 2006)	24
Figuur 8. Schematische interpretatie uitkomsten Carnabuci et al., 2017	25
Figuur 9. De constructie van leiderschapsidentiteit volgens DeRue et al., 2010	26
Figuur 10. Schematische interpretatie uitkomsten van der Meer et al., 2016	28
Figuur 11. Schematische interpretatie uitkomsten Hensel et al., 1987 (1)	30
Figuur 12. Schematische interpretatie uitkomsten Hensel et al., 1987 (1)	30
Figuur 13. Beslissingsstructuren, mindfulness en beslissingsprocessen-/uitkomsten Fiol et al., 2003.	31
Figuur 14. CmB Diagram met 'black box'	34
Figuur 15. CmB diagram variant 1: EL	34
Figuur 16. CmB diagram variant 2: EL en de plaats van BwE	36

Bijlagen

Bijlage 1. Procesmodel onderzoek	45
Bijlage 2. Data-verzameling Emergent Leadership.....	46
Bijlage 3. Data-verzameling Bandwagon Effect	55
Bijlage 4. Totaaloverzicht geanalyseerde literatuur	65

Bijlage 1: Procesmodel onderzoek



Bijlage 2: Data-verzameling Emergent Leadership

EL Theorie 1:	Emergent leadership behaviors: The function of personality and cognitive ability in determining teamwork performance and KSAS
Auteur(s):	Kickul, J; Neumann, G.
Jaar:	2000
Bron:	Journal of Business and Psychology
Kern van het artikel	<p>Artikel beschrijft de resultaten van een studie waarin is onderzocht wat de theoretische onderbouwing is van individuele verschillen in het gedrag bij <i>EL</i> en wat de relatie is met teamwork en daaraan gerelateerde resultaten. De studie kende bijzondere aandacht voor drie issues:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De persoonlijke kenmerken en cognitieve vaardigheden van Emergent Leaders; 2. De relatie tussen persoonlijke kenmerken van de Emergent Leader en de prestatie van een team; 3. De rol van persoonlijkheid bij het vergroten van de cognitieve vaardigheden bij het voorspellen van teamprestaties.
Kernwoorden	<i>EL</i> , individuele verschillen, gedrag, teamwork, persoonlijkheid, cognitief vermogen.
Stelling van de onderzoekers:	<p>Hypothese 1: Cognitieve vaardigheden, extraversie en openstaan voor ervaringen voorspellen <i>EL</i> gedrag in een team setting. (p.32)</p> <p>Hypothese 2a: Extraversie en openstaan voor ervaringen van de Emergent Leader zullen een associatie hebben met de interpersoonlijke KSA's⁴ van een team. (p. 34)</p> <p>Hypothese 2b: Nauwgezet zijn van de Emergent Leader zal worden geassocieerd met de team prestatie en de zelfmanagement KSA's. (p.35)</p> <p>Hypothese 3a: Nauwgezet zijn van de Emergent Leader zal een effect hebben dat de cognitieve vaardigheid te boven gaat bij het verklaren van de variatie in de prestatie van teams en zelfmanagement KSA's. (p.36)</p> <p>Hypothese 3b: Extraversie en openstaan voor ervaringen van de Emergent Leader zal een effect hebben dat de cognitieve vaardigheid te boven gaat bij het verklaren van de variatie in de interpersoonlijke KSA's van een team. (p.36)</p>
Belangrijkste conclusies:	<p>Niet alle eigenschappen die van invloed zijn op het ontstaan van <i>EL</i> hebben ook een positieve relatie met het presteren van een team. Zo is bijvoorbeeld extraversie een predictor van <i>EL</i> maar niet van 'teamwork effectiveness'. (p.29)</p> <p>De beste predictors⁵ voor het onderscheiden van Emergent Leaders en volgers zijn cognitieve vaardigheid, extraversie, openstaan voor ervaringen. (p.41,44)</p> <p>Openstaan voor nieuwe ervaringen wordt gezien als een betrouwbare predictor van <i>EL</i> gedrag. Deze eigenschap is kenmerkend voor individuen die nieuwsgierig, ruimdenkend, creatief en fantasierijk zijn. (p.44)</p> <p>Nauwgezetheid van de Emergent Leader is gerelateerd aan de prestatie van een team. Een individu die nauwgezet is, is verantwoordelijk, betrouwbaar, aanhoudend en prestatiegericht. (p.45)</p>

⁴ KSA's: Knowledge (kennis), Skills (vaardigheden), Abilities (mogelijkheden). Een methode die gebruikt wordt om teameffectiviteit te meten.

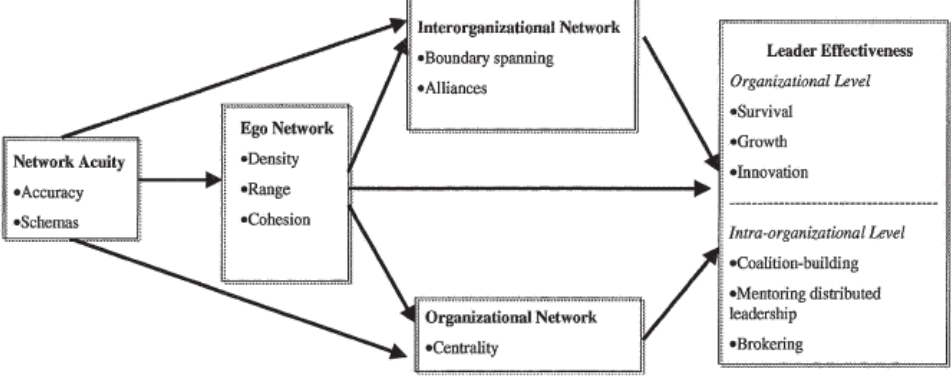
⁵ Een predictor is een variabele die in de wetenschap wordt gebruikt om voorspellingen op te baseren

<p>Schematische interpretatie</p>	
<p>Selectie verantwoording:</p>	<p>Dit artikel en studie is geselecteerd om een aantal redenen. Allereerst zoekt het naar een relatie tussen <i>EL</i> en de prestaties van een team. Voor dit onderzoek is dat interessant vanwege de context, de particuliere beveiligingsbranche specifiek evenementenbeveiliging. Zoals ook beschreven wordt er hier veel in teamverband gewerkt en <i>EL</i> manifesteert zich dan ook in teams. Het tweede argument om dit artikel te selecteren is de steeds terugkerende reflectie op onderzoeken uit het verleden, onder andere van Stogdill, Bass en Lord. Grote reuzen in de wetenschap, waar dit onderzoek op door borduurt (‘standing on the shoulders of a giant’).</p>

EL Theorie 2:	Emergent leadership structures in informal groups: A dynamic, cognitively Informed network model
Auteur(s):	Carnabuci, G; Emery, C; Brinberg, D.
Jaar:	2018
Bron:	Organization Science
Kern van het artikel	Mensen gebruiken een cognitief proces om leiderschapstoewijzingen te beoordelen. Dit volgt een zogenaamd lineair ordeningsschema. De studie levert een onderbouwing aan hoe <i>EL</i> werkt in groepen waar formele autoriteit slechts een beperkte rol speelt. Het artikel stelt een nieuw socio-cognitief model voor om uit te leggen hoe individuen leiderschapsbeoordelingen maken op basis van deze schema's. Deze beoordelingen vormen dus als het ware de structuur van de groep.
Kernwoorden	Leiderschapsnetwerken, cognitieve schema's, informele groepen, lineair ordeningsschema
Stelling van de onderzoekers:	<p>Hypothese 1: Mensen gebruiken een 'lineair ordeningsschema' om informatie over leiderschapsrelaties te verwerken.</p> <p>Hypothese 2: Als een individu een bepaalde leiderschapstoewijzing ervaart als inconsistent met het schema, zal hij/zij proberen om deze cognitieve inconsistentie te verminderen door de leiderschapstoewijzing te wijzigen.</p> <p>Hypothese 3: Als groepsleden een grotere kans hebben om schema consistente leiderschapstoewijzingen te vormen, zal dit mechanisme op micro niveau de algemene structuur van leider-volgerrelaties die in deze groepen ontstaan dynamisch beïnvloeden</p>
Belangrijkste conclusies:	<p>Er is een groeiende aandacht in de wetenschap voor informeel leiderschap als een basis om werkzaamheden te coördineren. Steeds meer wordt van werknemers verwacht dat ze zich gedragen in een 'leider' 'volger' rol gebaseerd op een eigen, autonome beoordeling van het gedrag van zichzelf of anderen. (p.118)</p> <p>Het lineair ordeningsschema zien de onderzoekers als een soort uitbreiding, betere onderbouwing van het bandwagon effect. (p.119)</p> <p>Het merendeel van onderzoek wat gedaan is naar relationele schema's is gefocust op 'influence ties'. Wie beïnvloedt wie in een sociale groep. Een belangrijke uitkomst uit dit onderzoek is dat wanneer individuen hun positie en die van anderen proberen te zoeken in een beïnvloedingsnetwerk ze hiervoor een lineair ordeningsschema activeren. (p.120)</p> <p>Het bestaan van het <i>BwE</i> bij leiderschapsprocessen wordt niet in twijfel getrokken, maar de onderzoekers willen aangeven dat dit effect consistent is met de op schema gebaseerde uitleg uit deze studie. (p.122)</p> <p>Groepsleden gebruiken een lineair ordeningsschema als ze cognitief informatie moeten representeren over leiderschapsrelaties. Als gevolg daarvan, wanneer het leiderschapsnetwerk om hen heen inconsequent is, dan hebben ze de neiging om hun eigen leiderschapstoekenningen aan te passen om dergelijke inconsistenties te verminderen. (p.129)</p>
Schematische interpretatie	<pre> graph LR A((Individu in een sociale groep)) --> B((Lineair ordenings schema)) B --> C[Uitkomst: Rollen (leider/volger)] C --> D((Cognitief assessment door individu)) D --> E[Niet kloppend met cognitief schema? Actieve beïnvloeding] E --> F((Mogelijk wijziging rollen)) </pre>
Selectie verantwoording:	Als eerste is dit artikel gekozen omdat het gezien kan worden als een van de aanleidingen van dit onderzoek. In dit artikel wordt namelijk gesproken over het <i>BwE</i> in relatie met <i>EL</i> . Om deze reden is de studie naar netwerken in informele groepen dus van belang voor deze theoretische analyse. Ten tweede is het een zeer recent artikel, wat aangeeft hoe deze

	discussie nog actueel is. Sterker, juist in de huidige tijd, lijkt onderzoek op dit terrein aan populariteit te winnen.
--	---

EL Theorie 3:	The ties that lead: A social network approach to leadership
Auteur(s):	Balkundi, P; Kilduff, M.
Jaar:	2006
Bron:	The Leadership Quarterly
Kern van het artikel	Het artikel introduceert vier ideeën vanuit studies naar sociale netwerk theorieën en relateert dit aan leiderschap: de belangrijkheid van relaties, het inbedden van actoren, het sociale nut van verbindingen en structurele patronen van het sociale leven. De onderzoekers presenteren een theoretisch model hoe netwerkcognities in de hoofden van leiders van invloed zijn op drie soorten netwerken waar leiders mee te maken hebben. De directe banden rondom leiders (1), het patroon van directe en indirecte banden waarbinnen leiders ingebed zijn in een organisatie (2) en de inter-organisatie verbanden gevormd door leiders als vertegenwoordigers van die organisatie.
Kernwoorden	Sociale netwerk theorieën, leiderschap, verbanden, vooroordelen
Stelling van de onderzoekers:	Geen specifieke hypothese of uitgangspunt.
Belangrijkste conclusies:	<p>Het is van belang voor een formele of informele leider om nauwkeurig de netwerkrelaties te begrijpen die mensen verbind, en om deze netwerken actief te managen. (p.419)</p> <p>In tegentelling tot onderzoek naar netwerken heeft traditioneel onderzoek naar leiderschap zich gefocust op menselijke kenmerken van leiders en situationele kenmerken van leiderschapscontexten. Hierbij kan gedacht worden aan persoonlijkheidskenmerken van individuen, gedragskenmerken, beslissingsprocessen en de LMX methode. De netwerk theorieën staan echter niet haaks op deze ideeën, maar kunnen dit bestaande werk complementeren. (p.421)</p> <p>Een leider speelt vanuit een netwerkperspectief een rol in drie verschillende soorten netwerken: Het ego netwerk, het organisatie netwerken en het inter-organisatie netwerk. (p.422)</p> <p>Leiders zijn niet in staat om in alle drie de netwerken in het centrum te staan. Dus inbedding in een van de netwerken neemt met zich mee meer marginale rol in een ander netwerk. Leiders maken hier dus trade offs in (p. 423)</p> <p>Een effectieve leider in een sociale unit is bewust van: de relaties tussen actoren in die unit, de mate waarin dergelijke relaties betrekking hebben op ingebedde banden (waaronder verwantschap en vriendschap), de mate waarin ze waarde putten uit hun persoonlijke netwerken om organisatorische doelen te faciliteren of te frustreren en de mate waarin de sociale structuur binnen die unit splitsingen tussen verschillende facties omvat. (p.423-424)</p> <p>Vanuit een cognitief netwerk perspectief, heeft leiderschap niet alleen betrekking op sociale intelligentie maar ook op het managen van de percepties van anderen. Accuratesse (nauwgezetheid) speelt hierin een belangrijke rol als het gaat om het omgaan met deze percepties. Vriendschap kent namelijk een aantal vooroordelen (of biases). Zo zijn mensen geneigd te denken dat hun vrienden ook automatisch vrienden van elkaar zijn of gaan worden. Dit kan de illusie van populariteit wekken waardoor aankomende leiders zich extra gesterkt voelen in hun opkomst. Een Emergent leader die als populair wordt gezien kan dan profiteren van een BwE. Mensen willen zich associëren met de rijzende ster. (p.425)</p> <p>Tweede wat aangehaald wordt zijn de cognitieve schema's die mensen gebruiken om coalities te bouwen rondom leiderschapontwikkeling. Leiders die belangrijke sociale netwerken in hun organisatie hebben waargenomen worden waarschijnlijk zelf als krachtig beschouwd. (p.426)</p>

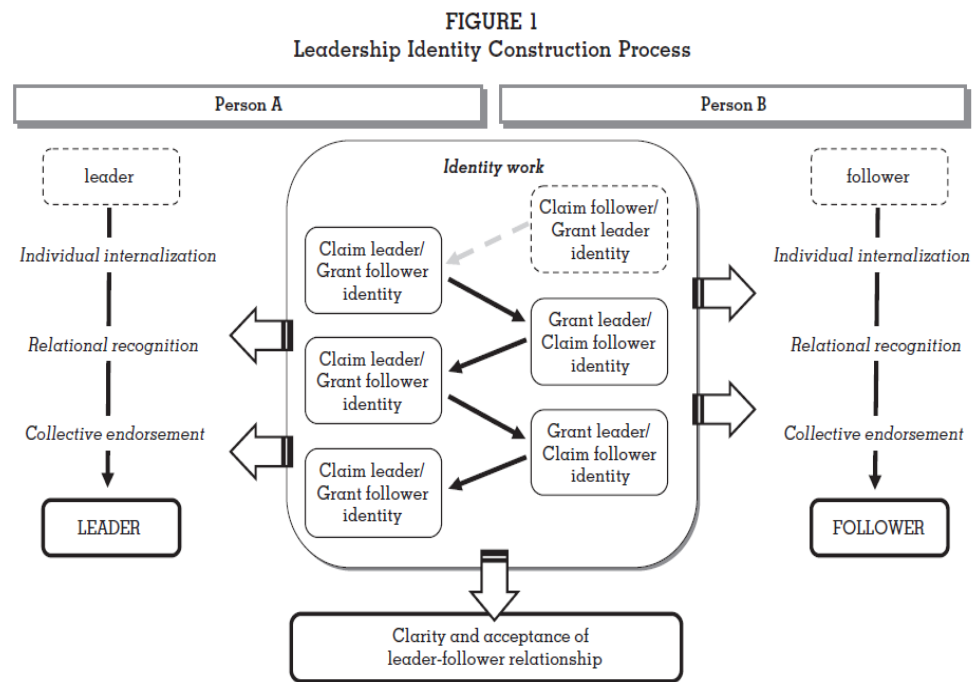
	<p>Leiderschap vereist het managen van sociale relaties. Startend met de cognities in het hoofd van de leider, en het patroon van de drie netwerken volgend, worden sociale banden gevormd en onderhouden, en initiatieven ontplooid of vermeden. (p.434)</p> <p>Voortbouwend op het idee dat netwerken zowel cognitieve structuren zijn in de hoofden van individuen als feitelijke structuren van relaties die individuen verbonden bekijkt dit artikel de organisatie netwerken als geconstrueerd en onderhouden door beperkt rationele actoren, onderworpen aan vooroordelen (biasses) in de percepties van een individu. (p.434)</p>
<p>Schematische weergave uit artikel:</p>	 <pre> graph LR NA[Network Acuity •Accuracy •Schemas] --> EN[Ego Network •Density •Range •Cohesion] EN --> IN[Interorganizational Network •Boundary spanning •Alliances] EN --> ON[Organizational Network •Centrality] IN --> LE[Leader Effectiveness] ON --> LE subgraph LE [Leader Effectiveness] OLevel[Organizational Level •Survival •Growth •Innovation] ILevel[Intra-organizational Level •Coalition-building •Mentoring distributed leadership •Brokering] end </pre>
<p>Selectie verantwoording:</p>	<p>Dit artikel is geselecteerd omdat het vrij uitgebreid beschrijvend inzicht geeft in sociale netwerk theorieën en de uitwerking daarvan. Het is daarom complementair aan het artikel van Carnabuci et al., die specifiek in gaan op de cognitieve ordeningsschema's. Dit artikel laat als het ware de omgeving buiten deze schema's zien. Tevens zijn beide auteurs vaak terug te vinden in de literatuur rondom leiderschap, <i>EL</i> en het <i>BwE</i> wat opeenvolging van artikelen mogelijk maakt voor dit onderzoek.</p>

EL Theorie 4:	Who emerges as a leader? Meta-analyses of individual differences as predictors of leadership emergence.
Auteur(s):	Ensari, N; Riggio, R; Christian, J; Carslaw, G
Jaar:	2011
Bron:	Personality and Individual Differences
Kern van het artikel	Een veelgebruikte methode om leadership emergence te voorspellen/meten is de Leaderless Group Discussion (<i>LGD</i>). Dit artikel focust op de individuele verschillen tussen individuen die de predictors zouden moeten zijn in <i>LGD</i> . In deze studie zijn de resultaten vergeleken van 45 eerdere studies, waardoor er ook vanuit een statistisch perspectief onderbouwde conclusies getrokken kunnen worden.
Kernwoorden	Leaderless Group Discussion, leadership emergence, individuele verschillen
Stelling van de onderzoekers:	Geen specifieke hypothese/stellingname. Betreft een meta studie.
Belangrijkste conclusies:	<p>Een kwalitatieve en kwantitatieve review heeft aangeduid van vier van de vijf belangrijke persoonskenmerken van <i>EL</i> te voorspellen, te weten: neuroticisme, extraversie, openstaan voor ervaringen en nauwgezetheid. (p.532)</p> <p>Individen komen op als groepsleiders door aansluiting te hebben met de gedeelde concepten van de volgers wat beargumenteerd dat de volgers een belangrijke rol spelen bij <i>EL</i>. Deze gedeelde concepten bestaan als een verzameling (persoons)kenmerken die de leider omvatten en maken het voor volgers mogelijk om leiderschapsgedrag te voorspellen en begrijpen. (p.532)</p> <p>Voorgaande studies laten zien dat <i>EL</i> een correlatie kent met dominantie, empathie, onafhankelijkheid, intelligentie, zelfdoeltreffendheid en zelfmonitoring. Maar ook verbale expressie, emotionele stabiliteit en extraversie hebben een relatie met <i>EL</i> (p.533)</p> <p>Uit de meta-analyse blijkt dat bepaalde eigenschappen voorspellen wie er als leider gezien wordt in een groep die gestart was zonder aangewezen leider. Deze eigenschappen zijn: Autoritarisme, creativiteit, extraversie, masculiniteit en intelligentie. (p.535)</p>
Schematische interpretatie	
Selectie verantwoording:	Ten eerste is het artikel geselecteerd omdat het een van de weinig meta studies is die betrekking heeft op het onderwerp <i>EL</i> . De studie geeft zo wat meer onderbouwing aan het wel of niet toekennen van de waarde van persoonlijke eigenschappen bij <i>EL</i> . Daarnaast is dit artikel geselecteerd omdat het verder inzicht geeft in de methode van de <i>LGD</i> . De <i>LGD</i> is namelijk door de jaren heen een veel gebruikte methode om <i>EL</i> te kunnen voorspellen. Interessant is het dan om te bezien of de elementen uit deze theorie of methode ook aansluiten bij andere studies en onderzoeken, mogelijk meer recenter van aard.

EL Theorie 5:	Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations.
Auteur(s):	DeRue, S; Ashford, S.
Jaar:	2010
Bron:	Academy of Management Journal
Kern van het artikel	Leiderschap wordt gezien als een sociaal proces waarbij toe-eigenen en toekennen van een rol (leider of volger) centraal staat. Het concept van leiderschap wordt gedefinieerd, het proces van toe-eigenen (claiming) en toekennen (granting) wordt gepresenteerd en onder welke condities dit proces zich afspeelt.
Kernwoorden	Claiming en Granting, sociale interacties, leiderschapsidentiteit, rollen.
Stelling van de onderzoekers:	Het artikel presenteert een theorie die de ontwikkeling uitlegt van een leiderschapsrelatie die is samengesteld uit wederzijdse en elkaar versterkende identiteiten van leider en volger. Het proces wat zich hierbij afspeelt is het proces wat claiming (toe-eigenen) en granting (toekennen) wordt genoemd. De auteurs zien dit als een sociaal, dynamisch proces wat zich kan afspelen binnen organisaties.
Belangrijkste conclusies:	<p>Het hebben van een formeel aangestelde, leidinggevende positie in een organisatie geeft op een bepaalde manier betekenis aan leiderschap. Echter, dit hiërarchische perspectief, legt niet uit waarom sommige manager/supervisors niet worden gezien als een leider of waarom andere individuen wel worden gezien als leider terwijl ze niet die formele positie hebben in de organisatie. (p.627)</p> <p>Recentelijk zijn wetenschappers leiderschap gaan conceptualiseren als een breder proces van wederzijdse beïnvloeding onafhankelijk van een formele of hiërarchische rol of structuur. (p.627)</p> <p>Leider en volger identiteiten zijn niet alleen cognities die in het eigen concept van een individu wonen, maar worden sociaal geconstrueerd en zijn inherent gerelateerd. (p.627-628)</p> <p>De theorie zoals gepresenteerd wordt in het artikel reflecteert ook dat leiderschapsontwikkeling een dynamisch proces is. Als leiderschap een proces is van wederzijdse beïnvloeding tussen individuen, dan kunnen sociale interactie tussen deze individuen en verschillende contextuele factoren ervoor zorgen dat de leider en volger identiteiten in de loop van de tijd en tussen situaties verschuift. (p.628)</p> <p>Een sterke leiderschapsidentiteit impliceert dat er helderheid is in de leider-volger relatie en de identiteit van een individu als leider of volger. Als deze helderheid er is, dan is er een hogere mate van acceptatie door de individuen met de volger identiteit dat het individu met de leider identiteit ook recht heeft op het uitoefenen van invloed over de volger. Als er geen helderheid is hierover, dan verwachten de auteurs dat er een verhoogde mate van onderlinge conflicten en spanning zal optreden in deze relatie. (p.628)</p> <p>Identiteit heeft betrekking op de betekenis die wordt gegeven aan het begrip 'zelf'. Iedere identiteit kan geconceptualiseerd worden op drie niveaus: Individueel, relationeel en collectief. Leiderschapsidentiteit speelt zich af op en tussen al deze niveaus en omvat volgens de auteurs: Individuele internalisatie, relationele herkenning en collectieve goedkeuring. (p.629)</p> <p>Toe-eigenen (claiming) verwijst naar de acties die mensen ondernemen om hun identiteit als leider of volger te bevestigen. Toekennen (granting) refereert naar de acties die iemand onderneemt om een leider-volger rol aan een ander persoon te geven. (p.631)</p> <p>Er wordt een framework gepresenteerd voor het identificeren van de antecedenten waarvan de auteurs geloven dat ze belangrijke predictors zijn van claiming en granting. Dit framework bestaat uit: Impliciete theorieën over leiderschap die aan de overtuiging van een individu refereren (1), de motivationele risico's en voordelen verbonden aan het claimen of toekennen</p>

van leider en volger identiteiten (2) en de institutionele structuren die leider- en volger identiteiten kunnen opleggen in groepsverband. (p.637)

Schematische weergave uit artikel:



Selectie verantwoording:

Dit artikel is geselecteerd omdat het dieper in gaat op hoe de identiteit van de leider of volger gevormd wordt en wat voorwaarden zijn voor wederzijdse acceptatie. Uit andere artikelen blijkt al dat *EL* een proces is waarbij sociale interactie een belangrijke rol speelt. Dit artikel en de theorie die daarin wordt gepresenteerd is een onderbouwing voor dit uitgangspunt.

Verder presenteert het artikel ook een theorie over dit proces wat is gebaseerd op eerdere literatuur en theorieën. Dit komt overeen met de wijze waarop deze thesis is opgezet. Ook dit artikel van DeRue en Ashford presenteert een theoretisch model en doet daarna aanbevelingen voor verder empirisch onderzoek.

Bijlage 3: Data-verzameling Bandwagon Effect

BWE Theorie 1:	Back on the Bandwagon: The Effect of Opinion Polls on Public Opinion
Auteur(s):	Marsh, C.
Jaar:	1985
Bron:	British Journal of Political Science
Kern van het artikel	Het artikel bevat de resultaten van een experiment naar het bestaan van het <i>BwE</i> . De studie is opgezet een vervolg te geven aan eerdere experimenten die zich voornamelijk richten op peilingen rondom (politieke) verkiezingen. De auteur en onderzoekster heeft een aantal kritiekpunten op deze voorgaande experimenten en neemt deze kritiekpunten als uitgangspunt in een experiment naar de aanwezigheid van het <i>BwE</i> bij vraagstelling rondom abortuswetgeving.
Kernwoorden	<i>BwE</i> , experiment, peilingen, meerderheidsmening.
Stelling van de onderzoekers:	In de studie wordt de hypothese gesteld dat peilingen over de publieke opinie ervoor kunnen zorgen dat de publieke opinie zelf beïnvloedt wordt.
Belangrijkste conclusies:	<p>Een <i>BwE</i> is het label wat door de sociale wetenschappen is gegeven aan een situatie waarbij informatie over de mening van de meerderheid ervoor zorgt dat sommige mensen deze meerderheidsmening ook aannemen, om welke reden dan ook. Omgekeerd is het underdog effect van toepassing wanneer mensen de mening van de minderheid adopteren. (p.51)</p> <p>Een dergelijk proces is theoretisch interessant voor een sociale wetenschapper omdat het de mogelijkheid van een stabiele voorspelling in de sociale wetenschap beïnvloed. (p.51)</p> <p>Het artikel bevat de resultaten van een experiment wat is opgezet om het bestaan van het <i>BwE</i> empirisch sterker te maken. Het experiment heeft betrekking op het thema abortus. Er zijn een aantal argumenten voor dit thema. Allereerst is het een onderwerp waarover het redelijk is te veronderstellen dat er uiteenlopende publieke meningen bestaan. Ten tweede is het thema abortus, in vergelijking met verkiezingen (eerdere experimenten), minder vooraf uitgekristalliseerd in de gedachtevorming van de respondent. Het thema is veelzijdiger. Het vraagt om actievere gedachtenvorming van de respondent. Het laatste argument was dat er goede redenen waren om aan te nemen dat er een redelijk evenwichtige vraag over het thema kon worden opgesteld. (p.54-55)</p> <p>De sample groep is bij het experiment verdeeld in 4 sub-sample groepen van gelijkwaardige omvang. Twee subgroepen kregen informatie over de veronderstelde status van de huidige publieke mening, direct nadat ze hadden gezegd wat ze dachten dat anderen dachten. Een andere subgroep werd verteld dat de meeste mensen de abortuswetgeving eenvoudiger wilden en de andere subgroep werd verteld dat de meeste mensen abortuswetgeving moeilijker wilden maken. (p.56)</p> <p>De geschiedenis (of liever de toekomst) aan je zijde hebben lijkt een belangrijke dimensie te zijn van 'Bandwagon denken'. (p.63)</p> <p>Het lijkt erop dat personen die een sterke voor of tegen mening hebben krachtiger worden beïnvloedt door informatie over een trend. (p. 65). Een uitleg hiervan kan zijn dat personen die een minder sterke mening over een onderwerp hebben, dus meer in het midden zitten, het ook minder interessant vinden wat andere mensen ervan vinden. (p.66)</p> <p>Een van de hypothesen was dat het <i>BwE</i> het sterkst zou zijn bij degenen die verrast waren door de informatie die aan hem werd toegediend. Deze hypothese wordt in het onderzoek bevestigd (p.66)</p> <p>In het onderzoek wordt een sterke correlatie aangetoond tussen wat mensen zelf geloven en wat ze denken dat anderen geloven. (p.67)</p>

	De eindconclusie van het onderzoek is als volgt: Mensen die verteld worden dat de trend zich in een tolerante (pro abortus) richting beweegt zijn veel meer geneigd om deze tolerante opvattingen te onderschrijven. Dit effect is met name zichtbaar bij mensen die een sterke mening over abortus hebben. (p.70)
Schematische interpretatie	n.v.t.
Selectie verantwoording:	Het artikel van Marsh bevat het resultaat van een van de eerste experimenten naar het bestaan van het <i>BwE</i> in een andere context neemt dan verkiezingsuitslagen. In het artikel wordt vrij nauwkeurig beschreven wat de kritiek is op de voorgaande experimenten waardoor het mogelijk is de resultaten van deze experimenten beter te interpreteren.

BWE Theorie 2:	Off the fence, onto the bandwagon? A large scale survey experiment on effect of real life poll outcomes on subsequent vote intentions
Auteur(s):	Van der Meer, T; Hakhverdian, A; Aaldering, L
Jaar:	2016
Bron:	International Journal of Public Opinion Research
Kern van het artikel	Het artikel bevat de resultaten van een grootschalig experiment over het bestaan van het <i>BwE</i> bij opiniepeilingen. De onderzoekers vinden een subtiel maar relevant bewijs voor het bestaan van het <i>BwE</i> .
Kernwoorden	<i>BwE</i> , peilingen, experiment, politiek
Stelling van de onderzoekers:	<p>In het onderzoek worden de volgen hypothesen gesteld:</p> <p>Het lezen van droge peilingsresultaten (zonder referentiepunt of frame) heeft geen invloed op de daaropvolgende stemintenties het vergelijking met het lezen van geen peilingsresultaten.</p> <p>Uitkomsten van peilingsresultaten die de nadruk leggen op de groei van een partij in vergelijking met een eerder referentiepunt, stimuleren kiezers om vervolgens melding te maken van hun voornemen om op die partij te stemmen.</p> <p>Peilingsresultaten die het kader bevatten dat een enkele partij het goed doet in de peilingen, stimuleren kiezers om vervolgens de intentie te melden om op die partij te stemmen.</p> <p>De Bandwagon stem is meer uitgesproken onder (a) kiezers die al eerder overwogen om op die partij te stemmen, (b) onder vluchtige kiezers en (c) onder kiezers die minder 'sophisticated' zijn.</p>
Belangrijkste conclusies:	<p>Er zijn twee belangrijke problemen in de wijze waarop het <i>BwE</i> eerder uitgebreid is getest. Allereerst, experimentele studies, bestudeerden veelvuldig studenten in niet realistische situaties. Als tweede, omdat de determinanten van verschuivingen in de publieke opinie complex en onderling afhankelijk zijn, zijn de causale mechanismen moeilijk uit elkaar te houden. (p.46)</p> <p>De huidige omvatting van onderzoek naar het bestaan van het <i>BwE</i> is gemixt en uit survey onderzoek blijkt dat er paradoxale uitkomsten zijn. De meeste mensen zijn ervan overtuigd dat peilingen de potentie hebben om <i>BwE</i> te induceren, maar ontkennen dat ze zelf onderhevig zijn aan een dergelijke invloed. (p.47)</p> <p>Op basis van meerdere redenen is het dus geen verrassing dat vorige studies conflicterende resultaten opleverden en dat het bestaan en de aard van het <i>BwE</i> nog steeds sterk betwist wordt. Experimentele studies zijn over het algemeen sterk als het gaat om interne validiteit, maar hun resultaten kunnen moeilijk gegeneraliseerd worden naar 'real life' omstandigheden. Survey onderzoeken zijn sterk in externe validiteit, maar niet in staat om gebruik te maken van de mogelijk onbewuste aard van het <i>BwE</i>. (p.48)</p> <p>Het <i>BwE</i> wordt, gerelateerd aan politieke wetenschappen, gezien als de neiging onder stemmers om voor partijen te stemmen die gezien worden als succesvol, de winnaars in peilingen. Dit is conceptueel anders dan strategisch stemmen. (p.49)</p> <p>De aard van het <i>BwE</i> is onduidelijk, maar er kan onderscheid worden gemaakt in diverse potentiële mechanismen om uit te leggen waarom mensen de neiging hebben om voor kandidaten te stemmen die het goed doen in peilingen. Ten eerste kunnen mensen een opiniepeiling gebruiken als een grove indicator van het oordeel van andere kiezers over de sterke en zwakke punten van kandidaten om de redenen om te stemmen op een kandidaat opnieuw voor zichzelf te beoordelen. Ten tweede zouden kiezers peilingen van de voorkeur van het collectief kunnen gebruiken als een nuttig, heuristisch signaal, vooral als andere politieke kennis ontbreekt. Ten derde kunnen kiezers zich inherent aangetrokken voelen door bijvoorbeeld aan de kant te staan van een winnende kandidaat, om hun zelfrespect te</p>

	<p>verhogen. Als laatste kan de bandwagon stem veroorzaakt worden door een nog fundamenteler en onbewust kudde instinct. (p.50)</p> <p>De resultaten van het onderzoek zijn consistent met het bestaan van het <i>BwE</i>. Droge peilingsresultaten op zichzelf beïnvloeden niet het stemmingsgedrag van kiezers. Echter, als ze vergezeld gaan van een toelichting waarin staat dat een bepaalde partij gaat winnen en een eerder referentiepunt, zal die partij meer stemmen krijgen dan als de partij niet wordt aangemerkt als winnaar. (p.67)</p> <p>Wel moet opgemerkt worden dan het bewijs voor het bestaan van het <i>BwE</i> marginaal is, onder meer door het gebrek aan statistische onderbouwing. (p.67)</p>
<p>Schematische interpretatie</p>	<pre> graph LR A((Individu met eigen mening)) --> B((Informatie over de mening van het collectief)) B --> C1[Indicator voor eigen oordeelsvorming] B --> C2[Bij de winnaar willen horen = zelfrespect] B --> C3[Fundamenteel onbewust principe] B --> C4[Ontbreken voldoende politieke kennis] C1 --> D[Heroverweging eigen mening] C2 --> D C3 --> D C4 --> D D --> E((Bandwagon Effect)) </pre>
<p>Selectie verantwoording:</p>	<p>Het onderzoek berust op een groot aantal respondenten, maar liefst 23.421, wat het in tegenstelling tot een aantal andere experimenten meer body geeft. Ook geeft het artikel een goed beeld van de tegenstellingen in onderzoeken naar het <i>BwE</i>. Het onderzoek is opgezet in Nederland wat het ook relevant maakt om te relateren aan de context van deze thesis. Daarnaast geeft het onderzoek door de 4 principes waaruit het <i>BwE</i> opgebouwd kan zijn iets meer richting aan de daadwerkelijke inhoud van het <i>BwE</i> in plaats van uitsluitend aan te geven wat het effect ervan is.</p>

BWE Theorie 3:	The emergence of bandwagon effects: A theory
Auteur(s):	Henshel, R; Johnston, W.
Jaar:	1987
Bron:	The Sociological Quarterly
Kern van het artikel	Het artikel kent vier doelstellingen: (1) een alternatieve reeks mechanismen schetsen waarbij peilingen bandwagon effecten creëren, (2) het oplossen van blijkbaar tegenstrijdige onderzoeksbevindingen, (3) het expliciteren van feedbackmechanismen waardoor de opeenvolgende verkiezingen steeds krachtiger kunnen worden en (4) om door het voorgaande aan te tonen wat de politieke gevolgen kunnen zijn van peilingen.
Kernwoorden	Directe en indirecte oorzaken <i>BwE</i> , peilingen, contributors
Stelling van de onderzoekers:	Onderzoeken naar het <i>BwE</i> laten conflicterende uitkomsten zien. Volgens de auteurs komt dit omdat er sprake is van conceptuele tekortkomingen van deze (empirische) onderzoeken. Als dergelijke onderzoeken opnieuw worden beoordeeld aan de hand van verbeterde inzichten zal het bestaan van het <i>BwE</i> in een aantal van die onderzoeken ondubbelzinnig naar voren komen.
Belangrijkste conclusies:	<p>Onderzoeken naar het bandwagon effect laten tegenstrijdige bevindingen zien. De basisthese van dit artikel is dat dit komt omdat er conceptuele tekortkomingen zijn die reflecteren op empirisch onderzoek naar dit fenomeen (p.493)</p> <p>Bestaand onderzoek naar het <i>BwE</i> stellen voor dat het bekendmaken van een peiling een directe invloed heeft op de individuele stemmer. Deze stelling baseert zich op een simplistisch model waarin publicatie van de peiling leidt tot een bepaalde mate van verandering in de intentie van de stemmer. Volgens de auteurs missen deze modellen allemaal een belangrijk alternatief: het bestaan van indirecte oorzaken (p.495)</p> <p>Het indirecte effect wil zeggen dat de bekendmaking van een peiling eerst invloed heeft op een aantal key individuen die belangrijk zijn voor een drietal zogenaamde contributors: (1) door verandering in de stroom van financiële contributies naar kandidaten, (2) door verandering in de stroom van campagne support en (3) door verandering in de kwantiteit en kwaliteit van endorsements (steunbetuigingen). Door verandering van deze contributies verandert een campagne wat vervolgens weer de uitkomst (mening van een individu) kan veranderen. (p.495-496)</p> <p>Bij de directe oorzaak van het <i>BwE</i> zijn vier zaken van belang: (1) Het normatief aspect van conformiteit: mensen conformeren zich aan wat ze geloven dat de norm is). (2) Het informationele aspect van conformiteit: mensen veranderen hun kijk op de realiteit na het horen van de mening van anderen. (3) sympathie en empathie: De standaard uitleg voor het underdog effect. En (4) calculatie: Als een kiezer kandidaat X prefereert, maar in een peiling ziet dat deze kandidaat mogelijk niet wint dan kan de kiezer zijn stem Y schuiven zodat kandidaat Z in ieder geval niet wint. (p.497-498)</p>
Schematische interpretatie	<div style="text-align: center; margin-bottom: 5px;">Directe oorzaak</div> <pre> graph LR A((Bekend-wording peiling:)) --> B((Individu)) B --> C[Psychologische effecten: - Normatief aspect van conformiteit - Informationeel aspect van conformiteit - Sympathie/Empathie - Calculatie] C --> D[Verandering mening individu] D --> E((Band-wagon Effect)) </pre>

	<p style="text-align: center;">Indirecte oorzaak</p> <pre> graph LR A((Bekend-wording peiling:)) --> B((Key-Individen)) B --> C[Verandering in contributies: - Verandering in financiële contributies - Verandering in campagne contributies - Verandering in endorsements] C --> D[Aanpassing campagne] D --> E[Verandering mening individu] E --> F((Band-wagon Effect)) </pre>
<p>Selectie verantwoording:</p>	<p>Het artikel is geselecteerd omdat het nieuwe inzichten geeft in de mogelijke werking van het <i>BwE</i>. De directie relatie tussen een peiling en de mening van een individu is in meer literatuur te vinden, maar de toevoeging van de indirecte relatie geeft waardevolle inzichten. Het artikel bekritiseert dan ook de voorgaande studies niet, maar werpt wel nieuw licht op het conceptuele kader wat volgens de auteurs niet altijd klopt. Door dit conceptuele kader aan te passen stellen zij dat meerdere onderzoeken dus aantonen dat er sprake is van een <i>BwE</i> bij de relatie tussen peilingen en de uitslag van verkiezingen.</p>

BWE Theorie 4:	New evidence about the existence of a bandwagon effect in the opinion formation Process
Auteur(s):	Nadeau, R; Cloutier, E; Guay, J.
Jaar:	1993
Bron:	International Political Science Review
Kern van het artikel	Het artikel bevat de resultaten van een empirisch onderzoek naar het <i>BwE</i> . Voor dit onderzoek is geen politieke context (verkiezingspeilingen) gebruikt maar twee andere issues. Abortus en de constitutionele toekomst van Quebec. De onderzoekers laten zien dat bij beide issues er bij 5-7% sprake is van een <i>BwE</i> .
Kernwoorden	<i>BwE</i> , empirisch onderzoek,
Stelling van de onderzoekers:	Onderzoek naar het <i>BwE</i> is nog onvolledig en soms gebaseerd op methodes die onvolkomenheden bevatten. Om die reden kan niet gesteld worden dat het <i>BwE</i> niet is gebaseerd op empirische bewijslasten. Doelstelling is om nieuw elementen toe te voegen aan de literatuur die betrekking heeft op het <i>BwE</i> .
Belangrijkste conclusies:	<p>Veel onderzoekers hebben een sceptische houding tegenover het bestaan van overtuigend empirisch bewijs met betrekking tot het <i>BwE</i>. Deze gereserveerde houding is begrijpelijk omdat experimenteel, quasi-experimenteel en non-experimenteel onderzoek in feite het bestaan ervan weerlegt (p.203)</p> <p>Twee nieuwe elementen zijn voor de auteurs van belang om te stellen dat het debat hierover nog verre van gesloten is. Ten eerste het werk van Bartels (1985, 1987 en 1988) en Skalaban (1988) die onderzoek hebben gedaan naar het bestaan van het <i>BwE</i> bij de Amerikaanse presidentsverkiezingen van 1980 en 1984. Zij stellen dat onderzoekers de zoektocht te snel hebben verlaten ten faveure van onderzoek naar een ander mogelijk effect wat het uitbrengen van peilingen met zich meebrengt: Strategisch stemmen. (p.203-204)</p> <p>Ten tweede zijn er diverse methodologische onvolkomenheden ontdekt in het experimentele werk naar het effect, uitgevoerd door Marsh (1985). Vanwege het ontdekken van deze onvolkomenheden is het gepast om eerdere conclusies nog eens te verifiëren aan de hand van een meer nauwgezette methodologie. (p.204)</p> <p>Aan drie condities moet minimaal worden voldaan om de omvang en significantie van het <i>BwE</i> als component van het veranderen van een mening te testen. Ten eerste het bewijzen van het bestaan moet gebaseerd zijn op een experimenteel schema waarin individuen willekeurig toegewezen worden aan verschillende groepen. Ten tweede moeten deze individuen, als ze om een mening worden gevraagd, deze mening over hetzelfde onderwerp al een keer eerder hebben gegeven zonder dat ze de beschikking hebben gehad over bepaalde informatie. Als laatste moet het experimentele design van het onderzoek een controle groep bevatten die als het ware de 'staat van de mening buiten het experiment' representeert (p.204-205)</p> <p>De resultaten van beide studies zijn onmiskenbaar. Bij beide experimenten is er een significant <i>BwE</i> aangetroffen van 5-7%. Op korte termijn moet echter eerder in relatieve dan in globale termen worden gedacht over het <i>BwE</i>. (p.211)</p>

<p>Schematische interpretatie</p>	<pre> graph LR A((Voorwaarden voor Experimenteel onderzoek)) --> B[Experimenteel schema gebaseerd op individuen en willekeurigheid van toekenning] A --> C[Individu is eerder om mening gevraagd, zonder (voor)informatie] A --> D[Aanwezigheid van een controle groep om de mening 'buiten het experiment' vast te leggen] B --> E((Empirisch bewijs voor bestaan van het BwE)) C --> E D --> E </pre>
<p>Selectie verantwoording:</p>	<p>Dit onderzoek uit 1993 is geselecteerd omdat het een model geeft waarmee experimenteel onderzoek verricht kan worden naar het bestaan van het <i>BwE</i>. Het werpt nieuw licht op het onderzoek van Marsh omdat volgens de onderzoekers daar een onjuiste methodiek is toegepast. In het artikel geven ze randvoorwaarden voor het doen van goed experimenteel onderzoek naar het <i>BwE</i>.</p>

BWE Theorie 5:	Waking Up! Mindfulness in the Face of Bandwagons
Auteur(s):	Fiol, M; O'Connor, E.
Jaar:	2003
Bron:	The Academy of Management Review
Kern van het artikel	In het artikel wordt een model gegeven van de interactie tussen mindfulness (oplettende aandacht) als karakteristiek van beslissingsmakers en de context waarin beslissingen worden gemaakt en de relatie die dit heeft met het <i>BwE</i> .
Kernwoorden	<i>BwE</i> , mindfulness, sociale cognitie, beslissingsmakers
Stelling van de onderzoekers:	Beslissingsstructuren die zijn bedoeld om nauwkeurigheid te vergroten ondervinden tegenstand als managers gedachteloos een Bandwagon volgen.
Belangrijkste conclusies:	<p>Bandwagons zijn diffusieprocessen waarbij individuen of organisaties een idee, techniek, technologie of product adopteren door druk die ontstaat omdat andere organisaties dit al hebben gedaan. (p.54)</p> <p>Bandwagon gedrag is in eerdere literatuur al omschreven als de variatie tussen zeer rationeel gedrag op basis van positieve externe factoren naar conformistisch gedrag dat wordt gedreven door sociale druk naar isomorfisme. (p.54)</p> <p>Sociale theorieën hebben significante inzichten gegeven in de invloed van sociale relaties op de verspreiding van Bandwagon gedrag. Grotendeels open gelaten en niet gespecificeerd zijn de karakteristieken van beslissingsmakers en de directe beslissingscontext die invloed hebben op waarom een bepaalde beslisser in meer of mindere mate een bandwagon volgt. (p.54)</p> <p>Het artikel voegt waarde toe omdat het het macrolevel van bandwagon gedrag complementeert en uitbreidt door het onderliggende microlevel wat aan dit gedrag ten grondslag ligt te ontdekken. (p.54)</p> <p>De auteurs zijn van mening dat besluitvormingsstructuren die bedoeld zijn om de nauwkeurigheid te verbeteren, tegengewerkt worden als managers een Bandwagon volgen. (p.55)</p> <p>Aan het verklaren van bandwagon gedrag is richting gegeven door twee theorieën. Rationele-efficiëntie theorie (Katz & Shapiro, 1985) en rage-theorie (Abrahamson, 1999). De rationele-efficiëntie theorie stelt dat beslissers een innovatie adopteren vanwege de verwachte efficiëntie of het rendement erop. Rage-theoretici claimen dat informatie over hoeveel adopters er zijn en wie specifiek de innovatie adopteert voor sociale druk zorgt bij de beslisser. (p.56)</p> <p>Sociale cognitie heeft betrekking op hoe mensen anderen en zichzelf begrijpen en hoe cognitieve processen hun gedrag beïnvloeden. Twee basis cognitieve processen karakteriseren het 'begrijpgedrag' van managers: Scannen en interpreteren. (p.56)</p> <p>In de informatie rijke context waarin managers vandaag de dag opereren is informatie zelf geen bron van schaarste, maar de hoeveelheid oplettende aandacht die beslissers kunnen alloceren om deze informatie betekenis te kunnen geven. (p.58)</p> <p>Oplettende aandacht (mindfulness) is gebaseerd op drie karakteristieken: (1) de continue creatie van nieuwe categorieën, (2) openheid voor nieuwe informatie en (3) impliciete bewustwording van meer dan één perspectief. Het tegenovergestelde (mindlessness) wordt gekarakteriseerd door (1) vertrouwen op categorieën uit het verleden, (2) handelen op de automatische piloot en (3) fixeren op een enkel perspectief. (p.58)</p> <p>Als beslissers met oplettende aandacht de externe omgeving en interne mogelijkheden beoordelen, dan zullen ze alleen een innovatie of verandering adopteren als dit voordelen</p>

	<p>oplevert voor hun eigen specifieke omstandigheden. Hier is dan sprake van een verminderd <i>BwE</i>. (p.66)</p>
<p>Schematische weergave uit artikel:</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; text-align: center;"> <div data-bbox="459 331 614 421">Decision structures characterizing the decision-making context</div> <div data-bbox="667 331 801 398">Mindfulness characterizing decision makers</div> <div data-bbox="917 331 1002 376">Scanning processes</div> <div data-bbox="1066 331 1184 376">Interpretation processes</div> <div data-bbox="1268 331 1407 376">Decision-making outcomes</div> </div> <hr style="border: 1px solid black; margin: 10px 0;"/> <p style="text-align: center;">++</p> <p style="text-align: center;">Expanded scanning (Pla) — More context-relevant interpretations (Plb) → More discriminating decisions in the face of bandwagons (Plc)</p> <p style="text-align: center;">Restricted scanning (Pla) — Less context-relevant interpretations (Plb) → Less discriminating decisions in the face of bandwagons (Plc)</p> <p style="text-align: center;">Moderating effect of mindfulness</p>
<p>Selectie verantwoording:</p>	<p>Het artikel is geselecteerd omdat het een iets ander inzicht geeft in het <i>BwE</i>. Het <i>BwE</i> wordt hier eigenlijk als een soort uitkomst gepresenteerd en definieert een innovatie, techniek of product wat ook door anderen wordt geadopteerd. Het beslissingsmakingsproces hierbij staat centraal en dit kan een toegevoegde waarde zijn in de relatie met <i>EL</i>. Ook is het een van de weinige meer recente studies die betrekking hebben op het <i>BwE</i> en een andere invalshoek benaderd dan verkiezingen en peilingen.</p>

Bijlage 4: Totaaloverzicht geanalyseerde literatuur

Nr.	Titel	Auteur(s)	Jaar	Bron	Onderdeel	Kernwoorden	Relevantie
1.	Emergent leadership behaviors: the function of personality and cognitive ability in determining teamwork performance and ksas	Kickul, Neuman	2000	Journal of Business and Psychology	Emergent Leadership	Teamwork performance, personality, cognitive, leadership emerge, perceptions of EL, KSAs, Winter Survival Experiment, 5 traits differentiated existing leaders from followers	Hoog
2.	Emergent leadership Structures in Informal Groups: A Dynamic, cognitively Informed Network Model	Carnabucci, Emery, Brinberg	2017	Organization Science	Bandwagon Effect, Emergent Leadership	leadership emerge, no BWE, network theory, relational schema, linear ordering schema, network experiments	Hoog
3.	Emergent Leadership structures in Organizations	Slaughter	2008	Dissertatie	Emergent Leadership	EL, social networks	Hoog
4.	Off the Fence, Onto the Bandwagon? A Large-Scale Survey Experiment on Effect of Real-Life Poll Outcomes on Subsequent Vote Intentions	van der Meer, Hakhverdian, Aaldering	2016	International Journal of Public Opinion, Vol 28, No. 1	Bandwagon Effect	overcome limitations of previous research, polls, survey experiment, 4 mechanisms to explain BWE	Hoog
5.	The Emergence of Bandwagon Effects: A Theory	Henshel, Johnston	1987	The Sociological Quarterly, Vol. 28, No. 4	Bandwagon Effect	indirect causes BWE, terminology, underdog effects, models	Hoog
6.	The ties that lead: A social network approach to leadership	Balkundi, Kilduff	2006	The Leadership Quarterly, Vol 17	Bandwagon Effect, Emergent Leadership	social network theory, theoretical model, 4 core ideas, direct/indirect ties, patterns	Hoog
7.	New Evidence About the Existence of a Bandwagon Effect in the Opinion Formation Process	Nadeau, Cloutier, Guay,	1993	International Political Science Review	Bandwagon Effect	empirical test, majority opinion, abortion	Hoog
8.	The Bandwagon Effect	Kippenberger	1996	The Antidote	Bandwagon Effect	BWE, business schools	Medium
9.	Pluralized leadership in complex organizations: Exploring the cross network effects between formal and informal leadership relations	White, Currie, Lockett	2016	The Leadership Quarterly, Vol 27	Emergent Leadership	formal/informal, social network analysis, leadership	Medium
10.	Identifying the bandwagon effect in two-round elections	Kiss, Simonovits	2014	Public Choice	Bandwagon Effect	BWE, elections,	Medium
11.	Back on the Bandwagon: The Effect of Opinion Polls on Public Opinion	Marsh	1985	British Journal of Political Sciences, Vol. 15, No. 1	Bandwagon Effect	questionnaire design, influence opinion, trends	Medium

12.	Who emerges as a leader? Meta-Analyses of individual differences as predictors of leadership emergence	Ensari, Riggio, Carslaw	2011	Personality and Individual Differences 51	Emergent Leadership	Leaderless Group Discussion (LDG), assess leadership emergence, predictors, individual differences	Medium
13.	A Recommendation Model Using the Bandwagon Effect for E-Marketing Purposes in IoT	Choi, Lee, Han, Man, Chong	2015	International Journal of Distributed Sensor Networks	Bandwagon Effect	Recommender Systems, IoT, BWE, User preferences	Laag
14.	Attitude comparison: Is there ever a bandwagon effect	Myers, Brown, Wojcicki, Aardema	1977	Journal of Applied Social Psychology	Bandwagon Effect	attitude, experiment with survey,	Laag
15.	A continuous time model of the bandwagon effect in collective action	Gavious, Mizrahi	2001	Social Choice and Welfare	Bandwagon Effect	Collective action, specific conditions for BWE, protests, BWE niet als spontaan proces	Laag
16.	Broadband deployment and the bandwagon effect in the UK	Deshpande	2013	Emerald Insight	Bandwagon Effect	2 types, Telecom, networks,	Laag
17.	The Leaderless Group Discussion	Bass	1954	Psychological Bulletin, Vol 51, No. 5	Emergent Leadership	LGD	Laag
18.	How Anxiety and Enthusiasm Help Explain the Bandwagon Effect	Stolwijk, Schuck, Vreese	2017	International Journal of Public Opinion, Vol 29, No. 4	Bandwagon Effect	Opinion Polls, role of emotions	Laag
19.	Mean Field Game Modeling the Bandwagon Effect with Activation Costs	Bagagiolo, Bauso, Pesenti	2015	Dyn Games Appl	Bandwagon Effect	Activation costs, theoretic model, social networks	Laag
20.	All aboard the Bandwagon: An assessment of bias in online consumer product reviews	Sanches	2014	Master Scriptie	Bandwagon Effect	Marketing context, peer influence	Laag
21.	M&A and Operational Performance: First mover advantage and bandwagon effect in merger waves	Pikali	2012	Master Scriptie	Bandwagon Effect	two phenomena, BWE	Laag
22.	Emergent Leadership as a Function of Seks and task Type	Keyser Wentworth, Anderson	1984	Seks Roles, Vol. 11	Emergent Leadership	Identify sex differences, tasks, group task	Laag
23.	In Search of Phronesis: Leadership and the Art of Judgment	Shotter, Tsoukas	2014	Academy of Management Journal, Vol. 13	Emergent Leadership	Phronesis, Leadership, Judgment	Hoog
24.	Foundations of Social Theory	Coleman	1990	Boek	Sociaal Mechanisme	CMB Diagram	Hoog
25.	Thinking with the Coleman Boat	Ylikoski	2016	Linkoping University Working Paper	Sociaal Mechanisme	CMB Diagram	Hoog
26.	Sage Handbook PSS (Epilogue)	Zamira-Bonilla	2010	Sage Handbook PSS	Sociaal Mechanisme	Social sciences, social mechanism	Hoog
27.	Causal Mechanisms in the Social Sciences	Hedstrom, Ylikoski	2010	Annual review of Sociology	Sociaal Mechanisme	Social sciences, social mechanism	Hoog

28.	Mindfulness in the Face of Bandwagons	Fiol, O'Connor	2003	Academy of Management Review, Vol 28	Bandwagon Effect	Mindfulness, mindlessness	Hoog
29.	Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations	DeRue, Ashford	2010	Academy of Management Review, Vol. 35	Emergent Leadership	Claiming, Granting	Hoog
30.	Individual differences and leadership: An Overview	Fleishman, Zaccaro, Mumford	1991	Leadership Quarterly	Emergent Leadership	Leadership	Medium
31.	Leadership: do traits matter	Kirckpatrick, Locke	1991	Academy of Management Executive	Emergent Leadership	Traits	Medium
32.	A review of the relationships between personality and performance in small groups	Mann	1959	Psychological Bulletin, Vol. 56	Emergent Leadership	Traits, leadership	Laag