

# VU Research Portal

## **Leiderschap in organisaties: start van een nieuwe reeks.**

den Hartog, D.N.; Koopman, P.L.; Vinckenburg, C.J.

### ***published in***

Gedrag en Organisatie  
2004

### ***document version***

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### ***citation for published version (APA)***

den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Vinckenburg, C. J. (2004). Leiderschap in organisaties: start van een nieuwe reeks. *Gedrag en Organisatie*, 17(2), 131-142.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

## Leiderschap in organisaties: start van een nieuwe reeks

Deanne N. den Hartog\*, Paul L. Koopman\*\* & Claartje Vinkenburg\*\*\*

*Aan leiderschap wordt in het internationale onderzoek in de sociale wetenschappen al decennialang veel aandacht besteed. Soms staan stijlen van leidinggeven centraal, soms percepties van leiderschap of de persoonlijke kenmerken van leiders. Daarnaast worden onder andere effecten van leiders op prestaties en attitudes van medewerkers middels verschillende methoden onderzocht. Ook is er aandacht voor de impact van verschillende aspecten van de context waarbinnen wordt leidinggegeven. Ook in Gedrag & Organisatie zijn sinds de start van het tijdschrift allerlei artikelen over leiderschap verschenen. In de komende nummers van Gedrag & Organisatie verschijnt een reeks artikelen die de ontwikkelingen rapporteren in onderzoek naar leiderschap zoals dat op dit moment in het Nederlands taalgebied wordt verricht. Als aanloop tot de reeks zal in dit artikel het leiderschapsonderzoek dat tot nu toe is gedaan worden besproken aan de hand van artikelen over dit thema die in de loop der jaren in Gedrag & Organisatie zijn verschenen.*

*Trefwoorden: Leiderschap, leiderschapsonderzoek*

### 1 Introductie

In de ogen van de meeste mensen is de rol van leidinggevendenden op verschillende niveaus in de organisatie van groot belang voor haar succes. Vele adviesbureaus bieden leiderschapstrainingen aan en in de media wordt aan topmanagers vaak de voornaamste verantwoordelijkheid voor het succes of falen van ondernemingen toegedicht. In opiniepeilingen noemen werknemers het hebben van een slechte relatie met hun dagelijks leidinggevende vaak als een belangrijke bron van stress of zelfs een reden voor vertrek (Buckingham & Coffman, 1999; Vermunt, Oskam & Steensma, 1998). Deze aandacht voor leiderschap is niet nieuw. De geschiedschrijving staat bol van verhalen over leiders die op positieve of negatieve wijze de loop van de historie hebben beïnvloed en leiderschap is dan ook al vele decennia een belangrijk onderzoeksgebied in de sociale wetenschappen. Hoe kunnen sommige leiders als bron van inspiratie voor hun achterban fungeren en hen tot buitengewone prestaties aanzetten, terwijl anderen degenen onder hen slechts demotiveren?

---

\* Deanne den Hartog is hoogleraar Bedrijfspsychologie aan de Erasmus Universiteit. Correspondentieadres: Dept. of Organization and Business, Faculty of Economics, Erasmus University Rotterdam, Burg. Oudlaan 50, 3062 PA Rotterdam. E-mailadres: denhartog@few.eur.nl.

\*\* Paul Koopman is hoogleraar Psychologie van Management en Organisatie aan de Vrije Universiteit. \*\*\* Claartje Vinkenburg is Universitair Docent Organizational Behavior aan de Vrije Universiteit.

In de komende nummers van *Gedrag & Organisatie* verschijnt een reeks artikelen die de ontwikkelingen rapporteren in onderzoek naar leiderschap zoals dat op dit moment in het Nederlands taalgebied wordt gedaan. De onderzoekers die hun werk zullen rapporteren hanteren verschillende modellen en perspectieven en maken gebruik van verschillende onderzoeksmethoden. In ons openingsartikel van deze reeks werpen we een blik in het verleden en bespreken we leiderschapsonderzoek aan de hand van artikelen over dit thema die in de loop der jaren in *Gedrag & Organisatie* zijn verschenen. We hebben voor deze bespreking gezocht naar artikelen waarin de term leiderschap of leidinggeven in de titel, abstract of 'key words' voorkwam; daarbij zijn stukken over aanpalende onderwerpen (bijvoorbeeld macht) grotendeels buiten beschouwing gelaten.

Leiderschap is in de loop der jaren in *Gedrag & Organisatie* vanuit vele verschillende invalshoeken besproken. Sinds de start van het tijdschrift in 1988, zijn bijna 40 artikelen verschenen waarin leiderschap een centrale rol speelde. In 1990 verscheen een themanummer over leiderschap. Sommige van de verschenen artikelen bieden literatuuroverzichten van delen van het leiderschapsveld, echter de meeste artikelen rapporteren over empirisch onderzoek. De nadruk ligt daarbij op survey- en experimenteel onderzoek. Kwalitatief onderzoek zien we weinig; als er kwalitatieve data worden gerapporteerd, is dat meestal in aanvulling op kwantitatieve data. Opvallend is ook dat relatief weinig bijdragen uit Vlaanderen over leiderschap gaan.

In het hierna volgende schetsen we een kort historisch overzicht van de hoofdthema's in het internationale leiderschapsonderzoek door de jaren heen. We laten daarbij zien hoe deze thema's terug te vinden zijn in de artikelen uit *Gedrag & Organisatie*. Ons doel is niet om al de verschenen artikelen samen te vatten, maar om een overzicht te geven van de onderwerpen en methoden die aan bod zijn gekomen in *Gedrag & Organisatie* onder de noemer 'leiderschap'. Dit artikel vormt een inleiding op de te verschijnen stukken in de komende reeks over leiderschap.

## 2 Een korte historie van leiderschapsonderzoek

In historische schetsen van het leiderschapsonderzoek wordt veelal onderscheid gemaakt naar theorieën en benaderingen waarin achtereenvolgens de persoon van de leider, zijn of haar stijl van leidinggeven en de context waarbinnen het leidinggeven zich afspeelt de focus van aandacht zijn. We volgen deze indeling en beschrijven vervolgens enkele meer recente accenten in het onderzoek, waarbij steeds de nadruk op het in *Gedrag & Organisatie* verschenen werk ligt.

### Persoonskenmerken en leiderschap

Het vroege leiderschapsonderzoek vond vooral plaats in Noord-Amerika en richtte zich voornamelijk op de persoonlijke eigenschappen van leiders (vroege trekbenadering). Men was op zoek naar het persoonskenmerkenprofiel van de ideale leider. Het uitgangspunt van deze benadering was dat leiders stabiele kenmerken zouden moeten hebben die hen tot leiders maken. Er werd gepoogd om de trekken te identificeren en te meten die onderscheid maken tussen leiders en niet-leiders of tussen effectieve en niet effectieve leiders (bijvoorbeeld Hollander & Offerman, 1990). Onderzocht in deze periode zijn *fysiologische factoren* als lengte, leeftijd en uiterlijk, *vaardigheidskenmerken* als intelligentie, kennisniveau en welsprekendheid en *persoonlijkheidstrekken* zoals introversie - extraversie, dominantie, machtsbehoefte en zelfvertrouwen (zie bijvoorbeeld Bryman, 1992).

In de jaren zestig van de vorige eeuw verloren vele onderzoekers het vertrouwen in deze benadering door een gebrek aan systematische empirische ondersteuning. Er bleek geen eenduidig algemeen patroon te herkennen waar alle (effectieve) leiders aan voldeden (Den Hartog, Koopman & Van Muijen, 1997b). *Gedrag & Organisatie* is als tijdschrift gestart toen de bloeiperiode van deze benadering allang voorbij was en het is dus niet verbazingwekkend dat deze vroege trekbenadering niet terug te vinden is. In later onderzoek is meer steun gevonden voor het belang van persoonskenmerken voor leiderschap. Zo vond Stogdill (1974) bijvoorbeeld op basis van het combineren van honderden studies relaties tussen leiderschap en persoonlijkheidskenmerken en vaardigheden als activiteit, intelligentie, dominantie, zelfvertrouwen, prestatiedrang en interpersoonlijke vaardigheden. Tegenwoordig wordt dan ook weer veel meer onderzoek gedaan naar leiderschap en persoonlijkheid (zie bijvoorbeeld Judge & Bono, 2000; Judge et al., 2002).

Opvallend is dat onderzoek naar persoonskenmerken van leiders in *Gedrag & Organisatie* ook nu nog weinig aan de orde komt. Slechts een paar studies gaan enigszins in die richting en beschrijven bijvoorbeeld carrièreoriëntaties van leidinggevers of kijken naar sekseverschillen in waargenomen eigen competentie ('perceived self-efficacy') van leidinggevers. Zo onderzochten Janssen en Buil (1998) de relatie tussen innovatief gedrag van leidinggevers en hun carrièreankers (dat wil zeggen de centrale waarden en behoeften die mensen in hun carrières hebben). Innovatief gedrag bleek negatief samen te hangen met het carrièreanker zekerheid en positief met de ankers uitdaging en ondernemerschap. Van Vianen en Keizer (1992) vergeleken de carrièreambities van mannen en vrouwen. Zij vonden dat de waargenomen eigen competentie een voorspeller is van de intentie tot leidinggeven (ofwel de ambitie voor een leidinggevende functie) en dat de waargenomen eigen competentie van vrouwen lager is dan die van mannen. Vrugt en Koeman (1994) vonden dat de waargenomen eigen competentie van vrouwen in leidinggevende functies bijdroeg aan uitkomsten zoals werktevredenheid en de mate waarin zij nieuwe taken toegewezen kregen. De relatie tussen leiderschap en verschillende typen persoonskenmerken zoals bijvoorbeeld de 'Big-Five'-persoonlijkheidsdimensies zou mogelijk een interessante toevoeging kunnen vormen op de nu beschikbare kennis over leiderschap in Nederland en Vlaanderen.

### Stijlen van leidinggeven

Als antwoord op de aanvankelijke teleurstelling in de onderzoeksresultaten uit de vroege trekbenadering, kwam een tweede hoofdstroming van onderzoek en theorievorming op het gebied van leiderschap in organisaties op. Deze stijlbenadering keek niet meer naar *wie de leider is* maar naar *wat de leider doet* en stelde derhalve het gedrag van leiders centraal. De effectiviteit van leiderschap is volgens deze benadering afhankelijk van de gevolgde stijl van leidinggeven (Bryman, 1992; Den Hartog et al., 1997b). Een voorbeeld van een stijlbenadering is het onderscheid 'taakgericht' en 'relatie- of persoonsgericht' leidinggeven (bijvoorbeeld Fleishman & Harris, 1962). Veelal luidde de veronderstelling dat een leider idealiter zowel sterk relatie- als taakgericht is. Ook participatief leiderschap en inspraak in besluitvorming worden als een belangrijke stijl van leidinggeven gezien. Op een continuüm van het geven van geen enkele tot zeer veel inspraak, is het ene extreem autocratisch leiderschap, waarin de leider beslissingen neemt zonder inspraak of suggesties van anderen te vragen. Het andere extreem is delegeren, hier geeft de leider de beslissingsbevoegdheid volledig uit handen. Tussen deze extremen liggen dan strategieën van consultatie of gezamenlijk beslissen (bijvoorbeeld Heller, Drenth, Koopman & Rus, 1988; Vroom & Jago, 1988).

Vooral participatief management en consulterend leiderschap komen regelmatig terug in de artikelen in *Gedrag & Organisatie*. Van der Vlist (1990) analyseert de literatuur over participatief management en concludeert dat de effecten van participatie over het algemeen gunstig blijken. Sociaalgerichte en participatieve leiders hebben bijvoorbeeld doorgaans meer tevreden medewerkers (zie ook Koopman & Wierdsma, 1989). Ook een aantal empirische artikelen toont effecten van het bieden van inspraak. Janssen, Schoonebeek en Van Looy (1997) laten zien dat werknemers onder democratisch leiderschap een hoger niveau van empowerment ervaren dan werknemers onder actief-autocratisch leiderschap. Dit hogere niveau van empowerment stimuleert werknemers vervolgens tot meer innovatief gedrag. Van Yperen, Willering en Van den Berg (1998) vinden steun voor de stelling dat medewerkers die meer inspraak ervaren het gevoel hebben dat hun leidinggevende hen serieus neemt en betrokkenheid toont en dit vervolgens beantwoorden met meer 'Organizational Citizenship Behavior' (OCB). Ze concluderen dan ook: 'Wie goed doet, goed ontmoet'.

### De context

Veel van deze stijltheorieën veronderstelden dat dezelfde stijl van leidinggeven onder alle omstandigheden optimaal is. De kritiek op de stijlbenadering richtte zich dan ook met name op het gebrek aan aandacht voor de situatie waarin het leidinggeven plaatsvindt (Bryman, 1992). In de hieropvolgende stroming van contingentietheorieën werd aan situatiekenmerken een centrale rol toegekend (zie bijvoorbeeld de Path-Goal-theorie van House en Mitchell, 1974). De effectiviteit van leidinggeven werd gezien als afhankelijk van situationele eisen. Zo zou de stijl van leidinggeven bijvoorbeeld moeten aansluiten bij de aard van de taak en ervaring van de medewerkers. In de situatie waarin taken van medewerkers voor hen eenvoudig of routinematig zijn, zou een leider bijvoorbeeld sterker relatiegericht en minder taakgericht moeten zijn, terwijl dat in andere situaties anders ligt.

Ook in het werk dat is verschenen in *Gedrag & Organisatie* komen dergelijke contingentiegedachten en het belang van de context terug. Zo rapporteren Stoker en De Jong (1996) niet alleen over de hiervoor genoemde stijlen, maar onderzoeken zij tevens de interactie tussen deze stijlen en persoonlijkheidskenmerken van medewerkers. Zij vinden onder meer een interactie tussen consultatief leiderschap en behoefte aan groei in relatie tot tevredenheid met het werk en een interactie tussen taakgericht leiderschap en behoefte aan sturing in relatie tot waargenomen effectiviteit van de groep. Zij concluderen hieruit dat de persoonskenmerken van groepsleden van belang zijn voor de effectiviteit van leiderschapsstijlen. Zo leidt consultatief leiderschap tot meer tevredenheid bij medewerkers met een behoefte aan groei en gaat taakgericht leiderschap samen met een hogere waargenomen effectiviteit voor medewerkers die behoefte hebben aan sturing. Verkerk en Van Vonderen (1995) onderzochten in een aantal experimenten sekse en leiderschap in het verlengde van de ideeën van Fiedlers contingentiemodel. Zij keken vooral naar de invloed van samenstelling van de groep (in termen van sekse) op effectiviteit. Zij vonden onder andere dat de effectiviteit van verschillende groepssamenstellingen afhing van het type taak.

Diverse publicaties in *Gedrag & Organisatie* besteedden aandacht aan de Situationele Leiderschapstheorie (SLT) van Hersey en Blanchard (1982). Deze theorie stelt dat de effectiviteit van de mate waarin de leidinggevende sturend en ondersteunend is, afhankelijk is van het volwassenheidsniveau van de medewerker. Allereerst wordt deze (in trainingen veelgebruikte) theorie kritisch besproken door De Jong et al. (1996). Zij stellen dat de SLT diverse inconsistenties vertoont in uitgangspunten en argumentatie. De empirische basis van de SLT

wordt zwak genoemd. Zo vindt het idee dat een leider meer sturing dient te geven naarmate de medewerker minder competent is in een metastudie steun bij de voorspelling van satisfactie maar niet van prestatie. Ook de suggestie dat ondersteunend (team)leiderschap laag dient te zijn voor ongemotiveerde of onzekere en weinig competente personen vindt geen bevestiging. Ook Seinen, Rutte en De Jonge (1998), die de SLT aan een nieuwe toetsing onderwerpen, in dit geval binnen de context van zelfstandige taakgroepen, vinden slechts beperkte steun voor de toepasbaarheid en geldigheid van deze theorie.

Toch blijkt dat contextvariabelen meestal het resultaat van gedrag van leiders mede bepalen. In het bijzonder moet gedacht worden aan de aard van de taak (in relatie tot de capaciteiten van de medewerker) en de sociaal-culturele setting waarbinnen men werkt. Dit geldt onder meer voor participatief management. Zo zou volgens Koopman en Wierdsma (1989) participatief management eerder kans van slagen hebben bij complexe en zelfstandige taken dan bij routinetaken, en eerder in een professionele organisatie dan in een machinebureaucratie. Ook de tijdgeest en culturele setting in een samenleving kan een rol spelen. Zo laat onderzoek van Erez (1993) zien dat culturele variabelen in de samenleving de effectiviteit van participatief leiderschap kunnen beïnvloeden.

Ook in *Gedrag & Organisatie* komt de rol van cultuur in leiderschap af en toe terug. Zo bespreekt Koopman (1999) universele versus cultuurspecifieke eisen aan leiderschap en beschrijven Den Hartog en Koopman (2003) de relatie tussen cultuur en charismatisch leiderschap. Van de Vliert, Sanders, Shi, Wang en Huang (2003) vergelijken de interpretatie en het effect van feedback van de baas in Nederland en China. De Jonge en Koopman (1994) rapporteren over onderzoek naar zogenoemd 'event management' van leidinggevend in cultureel perspectief. In 30 landen is nagegaan welke informatiebronnen managers gebruiken bij het voorbereiden van beslissingen in alledaagse werksituaties (ook wel 'event management' genoemd). In alle landen blijken informatiebronnen als formele regels, de eigen baas en de eigen ervaring en opleiding van belang. Er blijkt een verschil tussen landen waarvan de cultuur te typeren is als individualistisch en de meer collectivistisch georiënteerde landen met een grote machtsafstand (cf. Hofstede, 1991). In de eerste groep landen blijkt de eigen ervaring en opleiding het meest prominent, terwijl in de tweede groep informatiebronnen als formele regels en de algemeen geaccepteerde opvattingen in het land vaker worden gebruikt.

Het sterke belang dat door veel Nederlandse onderzoekers gehecht wordt aan de rol van de context is tevens terug te vinden in het themanummer van *Gedrag & Organisatie* over leiderschap dat verscheen in 1990. Hierin verschenen onder meer artikelen over leiderschap op het middenniveau (Andriessen, 1990), leidinggeven bij verschillende niveaus van taakverruiming (Emans & Radstaak, 1990), leiden in de militaire context (Kuipers, 1990, zie ook Kuipers, 1989) en leiderschap tijdens organisatieverandering (Steensma & De Boer, 1990; Schreuder, 1990). Deze rol van leiders in de specifieke context van veranderingsprocessen is een thema dat vaker terugkomt in *Gedrag & Organisatie*. Zo bespreekt Van der Vlist (1989) de weerstand van leidinggevend zelf tegen fundamentele veranderingen en rapporteren Bennebroek-Gravenhorst en Boonstra (1997) over beïnvloedingsgedrag van lijnmanagers (en anderen) tijdens veranderingsprocessen. Zij laten zien dat de drie meest gebruikte stijlen van lijnmanagers in die context rationeel overtuigen, inspireren en consulteren zijn. Het gebruik van deze stijlen leidt in de meeste gevallen tot betrokkenheid.

Ook Janssen en Sneider (1996) bekeken de rol van leiders in organisatieverandering. Het door hen gehanteerde perspectief kwam voort uit literatuur over conflicthantering. Zij onderzochten hoe leidinggevend het best kunnen om-

gaan met de weerstand van ondergeschikten bij een organisatieverandering. Vooral integratief gedrag (meer probleemoplossend en minder vermijdend) van leidinggevend bleek positieve effecten te hebben. Een aantal andere artikelen in *Gedrag & Organisatie* bekijkt het gedrag van leidinggevenden eveneens specifiek in de context van conflictsituaties (zie bijvoorbeeld Janssen, Janssen & Van de Vliert, 1991; Janssen, Veenstra & Van de Vliert, 1996). Zo onderzochten De Dreu en Siero (1993) middels een scenario-experiment conflictgedrag van leidinggevend. Zij bekeken of de neiging om probleemoplossen en compromis-zoeken, forceren, toegeven en vermijden toe te passen in een conflict met een ander organisatielid verschilt tussen leidinggevend in vaste dienst en leidinggevend ad interim, vooral in een crisissituatie. Deze laatste groep zou in een dergelijke situatie minder rekening hoeven te houden met de langetermijngevolgen van de door hen gekozen wijze van conflicthantering. Zoals verwacht vonden zij dat leidinggevend ad interim in een crisissituatie forceren verkozen boven probleemoplossen en compromiszoeken, terwijl leidinggevend in vaste dienst probleemoplossen verkozen boven forceren.

### 3 Alternatieven

De hiervoor omschreven perspectieven (trek, stijl en contingentie) vertegenwoordigen een grote hoeveelheid theorie en onderzoek. Er is echter ook op veel andere manieren naar het fenomeen leiderschap gekeken. Deze alternatieven kwamen deels voort uit theoretische ontwikkelingen op andere vlakken, bijvoorbeeld in de cognitieve psychologie, die dan toegepast werden op het onderwerp leiderschap. Sommige van deze alternatieven vinden we ook terug in onderzoek dat wordt gerapporteerd in *Gedrag & Organisatie*.

Het expliciteren van *de rol van perceptie* in het leiderschapsproces is een van die alternatieve benaderingen. Het gaat zowel om hoe leiders hun ondergeschikten zien, als hoe ondergeschikten hun leiders waarnemen. In onderzoek bleken verschillende mensen eenzelfde beeld te hebben van welk profiel typisch is voor een effectieve leider (bijvoorbeeld Eden & Leviatan, 1975). Mensen hebben een onbewust, impliciet beeld van hoe een effectieve leider 'eruitziet'. Een leider wordt in het dagelijks leven vergeleken met dit beeld. Of een leider wordt waargenomen als effectief blijkt dan niet alleen afhankelijk van het gedrag van die leider. Ook impliciete theorieën over hoe effectieve leiders zich horen te gedragen spelen mee in een dergelijke weging. Wel is er een duidelijke wisselwerking, omdat het impliciete beeld aangepast wordt door ervaringen met leiders in het dagelijks leven. Zo beïnvloeden goede of slechte ervaringen met of prestaties van een leider het beeld dat mensen hebben van wat effectieve leiders zijn, kunnen en doen.

In *Gedrag & Organisatie* komen deze thema's eveneens terug. Zo onderzochten Konst, Vonk en Van der Vlist (1995) wederzijdse indrukken van leidinggevend en ondergeschikten. Zij laten zien dat het vormen van een persoonsindruk afhangt van de hiërarchische positie die men inneemt ten opzichte van de ander. Ondergeschikten blijken als minder competent te worden beoordeeld dan leidinggevend. Brees, Broekaerts en Van der Vlist (1994) wijzen op de mogelijkheid dat stereotypen van leidinggevend betreffende oudere werknemers een negatieve invloed hebben op de arbeidsmotivatie en het zelfbeeld van deze werknemers en Vrugt (1990) rapporteert over seksestereotypering bij leidinggevend en verzorgende beroepen.

Tevens is in aansluiting op de attributietheorie onderzocht waar leiders de oorzaken van de prestaties van ondergeschikten aan toeschrijven. Leiders kun-

nen prestaties van medewerkers toeschrijven aan de medewerker zelf. Slechte prestaties kunnen dan bijvoorbeeld veroorzaakt zijn door onvoldoende inzet of incompetentie. Ook kunnen de oorzaken voor slechte prestaties gezocht worden in omstandigheden buiten de controle van die medewerker. Slechte prestaties zouden dan bijvoorbeeld veroorzaakt worden door slechte arbeidsomstandigheden. Veelal wordt in onderzoek gevonden dat leiders geneigd zijn falen te wijten aan ondergeschikten en successen aan zichzelf toe te schrijven. Toeschrijven van falen aan ondergeschikten gebeurt vooral als de betreffende ondergeschikte slechter dan andere ondergeschikten presteert en als hij op een dergelijke taak al eerder slecht heeft gepresteerd (bijvoorbeeld Green & Mitchell, 1979). Attributie speelt uiteraard eveneens een rol in de perceptie van ondergeschikten. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld de oorzaak van het succes of falen van hun afdeling toeschrijven aan het optreden van de leidinggevende of aan externe omstandigheden. Tevens blijkt dat medewerkers op basis van behaalde resultaten eigenschappen aan leiders toeschrijven, bijvoorbeeld doorzettingsvermogen of charisma (zie bijvoorbeeld Shamir, 1992). In *Gedrag & Organisatie* rapporteerden Smits, Brouwers, Van der Vlist & Steensma (1991) verschillen in attributiestijlen tussen leidinggevend en niet-leidinggevend in faalsituaties. Hierbij bleek dat leidinggevend het falen van uitvoerenden veel vaker toeschrijven aan (kenmerken van) uitvoerenden dan niet-leidinggevend doen.

Een andere benadering van leiderschap baseert zich op het sterk differentiëren tussen ondergeschikten. De *individuele relatie tussen een leider en iedere ondergeschikte* staat dan ook centraal in het zogenoemde 'Leader-Member Exchange'- of LMX-model (Graen & Cashman, 1975; Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1995). Veel onderzoek en theorie hebben de tekortkoming dat ondergeschikten als een groep onderling uitwisselbare individuen worden behandeld. Er was geen aandacht voor het feit dat een leider niet iedereen hetzelfde behandelt en niet met iedereen dezelfde relatie heeft. Het idee om de leider in zijn relatie met iedere individuele ondergeschikte centraal te stellen ontstond in antwoord op deze tekortkoming. Ook in *Gedrag & Organisatie* vinden we onderzoek vanuit dit perspectief. Zo beschrijven Van Breukelen en Konst (1997) de LMX-theorie en rapporteren zij over de Nederlandse versie van een instrument om LMX in kaart te brengen. Zij stellen de vraag of dit instrument meer meet dan tevredenheid met de leider en laten zien dat het beeld dat medewerkers hebben van hun eigen relatie met de chef ook hun beeld over de relatie die de chef met anderen heeft kleurt. Van Breukelen en Allegro (2000) bekeken vier dimensies van de sociale uitwisselingsrelatie (LMX) tussen leidinggevend en verschillende groepen medewerkers, namelijk vaste krachten en flexibele medewerkers (uitzend- en inleenkrachten). Zij vonden onder meer dat voor leidinggevend de vakbekwaamheid van vaste medewerkers niet ter discussie stond, maar vooral hun samenwerkingsbereidheid. Vaste medewerkers verschilden niet van de andere groepen als het ging om oordelen over de loyaliteit of bijdrage aan werkprestaties van de chef, maar waren minder positief over de vakbekwaamheid van de chef. Nader onderzoek naar de uitwisselingsrelatie tussen verschillende groepen medewerkers en leidinggevend lijkt dan ook interessant.

#### 4 Transformationeel leiderschap

Sinds midden jaren tachtig van de vorige eeuw is er sprake van een nieuwe hoofdstroming in het denken over leiderschap, waarin de rol van visie, inspiratie en betekenisgeving centraal staat (zie bijvoorbeeld Bass, 1985; 1990; Shamir,



House & Arthur, 1993; Yukl, 2002). Binnen deze benadering is er zowel aandacht voor het gedrag van de leider als voor zijn of haar eigenschappen. Eveneens is er veel aandacht voor de rol van de ondergeschikte in het proces van leidinggeven (vooral de perceptuele en attributieprocessen). Termen als charismatisch, transformationeel, inspirerend of visionair worden gebruikt om deze leiders te typeren (bijvoorbeeld Den Hartog et al., 1997b).

Een van de meest invloedrijke modellen werd ontwikkeld door Bernard Bass en zijn collega's. Zij contrasteren transactioneel en transformationeel leiderschap. Transactioneel leiderschap beschrijft de interacties tussen leiders en medewerkers vanuit een ruilperspectief. Volgens het 'voor wat hoort wat'-principe worden afspraken gemaakt over welke beloning zal volgen op goed functioneren. Transformationele leiders trachten medewerkers te motiveren hun eigen belang te relativeren ten gunste van de gezamenlijke missie en hen te inspireren om zelfs meer te presteren dan strikt genomen kan worden verwacht. Transformationele leiders formuleren een uitdagende en enthousiasmerende visie op de toekomst, proberen hun medewerkers intellectueel te stimuleren en besteden aandacht aan individuele kwaliteiten van hun medewerkers (bijvoorbeeld Bass, 1997). Zij tonen vertrouwen in zichzelf en hun medewerkers, stellen hoge eisen aan eigen en andermans prestaties, zijn creatief en innovatief en stellen doelen in ideologische termen (Den Hartog & Koopman, 2001). Dergelijke leiders zijn vaak energiek en ambitieus en hebben doorzettingsvermogen en passie (bijvoorbeeld Locke, 1991). Door een behoefte aan verandering te formuleren en hiervoor draagvlak te creëren, beogen zij zowel medewerkers als organisaties te transformeren (Tichy & Devanna, 1990).

Overzichtsartikelen en meta-analyses tonen dat transformationele leiders meestal positieve effecten realiseren voor zowel organisaties als hun medewerkers (bijvoorbeeld Fiol, Harris & House, 1999; Lowe, Kroek & Sivasubramaniam, 1996). Zo worden onder andere positieve effecten gevonden op motivatie en commitment (bijvoorbeeld Bycio et al., 1995), op 'Organizational Citizenship Behavior' en coöperatie van medewerkers (bijvoorbeeld De Cremer & Van Knippenberg, 2002; Podsakoff et al., 1990; 1996) en onder sommige omstandigheden vinden onderzoekers zelfs resultaten in termen van betere financiële prestaties (bijvoorbeeld Koene, Vogelaar & Soeters, 2002; Waldman et al., 2001).

Deze benadering vinden we de afgelopen jaren uitgebreid terug in *Gedrag & Organisatie*. In een eerdere bijdrage bespreekt Koopman (1991) de literatuur over charismatisch leiderschap, motivatie en prestatie en geeft tevens een aantal mogelijk modererende variabelen weer. Zo zou charismatisch leiderschap bijvoorbeeld bij complexe, ambigue taken effectiever zijn dan bij routinematige taken. Den Hartog en Koopman (2003) bespraken recentelijk de relatie tussen cultuur en charismatisch leiderschap. Den Hartog, Koopman en Van Muijen (1994) rapporteren over onderzoek in Nederland met de vertaalde Multifactor Leadership Questionnaire van Bass en collega's, ontworpen om transformationeel, transactioneel en passief leiderschap te meten.

Transformationeel of inspirerend leiderschap blijkt positief samen te hangen met gewenste uitkomsten en ook in *Gedrag & Organisatie* vinden we een aantal artikelen die dergelijke verbanden laten zien. Sanders, Schyns, Koster en Rotteveel (2003) vonden bijvoorbeeld dat inspirerend leiderschap (licht) samenhangt met solidair gedrag en Janssen (2002) vond een positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en innovatief gedrag van medewerkers. In onderzoeken naar leiderschap, vertrouwen en betrokkenheid vonden Van Muijen, Den Hartog en Koopman (1998) positieve relaties van inspirerend leiderschap met vertrouwen in management, vertrouwen in collega's en satisfactie en vonden Den Hartog, Van Muijen en Koopman (1997a) positieve verbanden met vertrouwen in ma-

nagement, affectieve en normatieve betrokkenheid en een negatief verband met continuerende betrokkenheid. Ten Brink, Den Hartog, Koopman en Van Muijen (1999) vonden eveneens positieve verbanden van inspirerend leiderschap met affectieve en normatieve betrokkenheid. Deze twee verbanden bleken (in het eerste geval deels en in het tweede geheel) gemedieerd te worden door vervulling van het psychologisch contract en vertrouwen in het management. Ook in het eerdergenoemde onderzoek van Stoker en De Jong (1996) bleek charismatisch leiderschap positief samen te hangen met waargenomen effectiviteit van de groep en werktevredenheid.

## 5 Conclusie

Het hier gegeven overzicht toont dat het onderzoek naar leiderschap en de publicaties daarover in *Gedrag & Organisatie* zeer divers van aard zijn. De laatste jaren wordt vooral veel aandacht besteed aan transformationeel of inspirerend leiderschap. Ook een aantal van de artikelen uit de komende reeks over leiderschap in *Gedrag & Organisatie* rapporteert over experimenteel of vragenlijstonderzoek naar dit type leiderschap. Zo wordt een nieuwe vragenlijst voor charismatisch leiderschap gepresenteerd, bruikbaar voor verschillende groepen en doeleinden, en wordt het effect van dit type leiderschap op enthousiasme bekeken. Daarnaast zullen ook andere aspecten van leiderschap aan de orde komen. Zo zal onder andere nader verkend worden wie eigenlijk behoefte heeft aan leiderschap in organisaties en waarom en zal aandacht worden besteed aan 'gedistribueerd leiderschap' in het kader van samenwerking tussen diverse partijen. Kortom, een interessante serie voor ieder die zich voor vraagstukken op het gebied van leiderschap interesseert.

## Literatuur

- Andriessen, J.H.E. (1990). Leiderschap op het middenniveau. *Gedrag & Organisatie*, 3, 412-424.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of leadership: Theory, Research and Managerial applications, 3rd edn*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional - transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bennebroek-Gravenhorst, K.M. & Boonstra, J.J. (1997). Beïnvloeding in veranderingsgroepen: het gedrag van lijnmanagers, stafmedewerkers, OR-leden en organisatieadviseurs. *Gedrag & Organisatie*, 10, 330-344.
- Blees, L.W. Broekaerts, I.B. & Vlist, R. van der (1994). De invloed van leidinggevendenden op het functioneren van oudere werknemers. *Gedrag & Organisatie*, 7, 167-176.
- Breukelen, W. van & Allegro, J. (2000). Effecten van een nieuwe vorm van flexibilisering van de arbeid. *Gedrag & Organisatie*, 13, 107-123.
- Breukelen, W. van & Konst, D. (1997) De Leader-Member Exchange leiderschapstheorie. *Gedrag & Organisatie*, 10, 1-15.
- Brink, B.E.H. ten, Hartog, D.N. den, Koopman, P.L. & Muijen, J.J. van (1999). De bindende kracht van inspirerend leiderschap: leiderschap, psychologisch contract, vertrouwen en betrokkenheid. *Gedrag & Organisatie*, 12, 242-255.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Buckingham, M. & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules*. New York: Simon & Schuster.

- Cremer, D. de & Knippenberg, D. van (2002). How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 858-866.
- Dreu, C.K.W. de & Siero, S. (1993). Interim management en conflicthantering. *Gedrag & Organisatie*, 6, 203-212.
- Eden, D. & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60, 736-741.
- Emans, B. & Radstaak, G. (1990). De rol van leidinggevendenden bij verschillende niveaus van taakverruiming. *Gedrag & Organisatie*, 3, 376-392.
- Erez, M. (1993). Participation in goal-setting: A motivational approach. In W.M. Lafferty & E. Rosenstein (eds.), *International handbook of participation in organizations* (Vol. 3). Oxford: Oxford University Press.
- Fiol, C.M., Harris, D. & House, R.J. (1999). Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. *Leadership Quarterly*, 10, 449-482.
- Fleishman, E.A. & Harris, E.F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15, 43-56.
- Graen, G.B. & Cashman, J.F. (1975). A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach. In: J.G. Hunt & L.L. Larson (eds.), *Leadership Frontiers*: 143-165. Kent, OH: Kent State University Press.
- Graen, G.B. & Scandura, T. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Green, S.G. & Mitchell, T.R. (1979) Attributional processes of leaders in leader member exchanges. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23,45-458.
- Hartog, D.N. den & Koopman, P.L. (2001). Leadership in organizations. In N. Anderson & D. S. Ones & H. Kepir-Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *International handbook of industrial, work & organizational psychology* (Vol. 2). London: Sage.
- Hartog, D.N. den & Koopman, P.L. (2003) Cultuur en charismatisch leiderschap. *Gedrag & Organisatie*, 16, 308-325.
- Hartog, D.N. den, Koopman, P.L. & Muijen, J.J. van (1997a). Leiderschap en machtsuitoefening in organisaties: inspireren, ruilen en consulteren. *Gedrag & Organisatie*, 10, 412-429.
- Hartog D.N. den, Koopman, P.L. & Muijen, J.J. van (1997b). *Inspirerend leiderschap in organisaties*. Schoonhoven: Academic Service.
- Hartog, D.N. den, Muijen, J.J. van & Koopman, P.L. (1994). Transactioneel versus transformatieel leiderschap. *Gedrag & Organisatie*, 3, 155-166.
- Heller, F.A., Drenth, P.J.D., Koopman P.L. & Rus, V. (1988). *Decisions in organisations: A three country comparative study*. London: Sage.
- Hersey, P. & K.H. Blanchard (1982). *Management of organizational Behavior: Utilizing human resources* (3rd edition). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Hollander, E.P. & Offermann, L.R. (1990). Relational features of organizational leadership and followership. In: K.E.Clark & M.B. Clark (eds.) *Measures of leadership*, 83-98. West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- House, R.J. & Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3, 81-98.
- Janssen, O. (1999). Werkdruk, billijkheidspercepties en innovatief werkgedrag van leidinggevendenden. *Gedrag & Organisatie*, 12, 255-269.
- Janssen, O., & Buil, B. (1998). Carrière-ankers en innovatief gedrag van leidinggevendenden. *Gedrag & Organisatie*, 11, 194-201.
- Janssen, O., Janssen J. & Vliert, E. van de (1991). Spanning doordat leidinggevendenden partij kiezen. *Gedrag & Organisatie*, 4, 69-81.
- Janssen, O., Schoonebeek, G. & Looy, B. van (1997). Cognities van empowerment als de schakel tussen delegerend leiderschap en innovatief gedrag van werknemers. *Gedrag & Organisatie*, 10, 175-194.
- Janssen, O. & Sneider, H. (1996). Weerstand tegen organisatieverandering als hiërarchisch conflict. *Gedrag & Organisatie*, 9, 65-81.

- Janssen, O., Veenstra, C. & Vliert, E. van de (1996). Conflicten bij besluitvorming in management-teams. *Gedrag & Organisatie*, 9, 368-384.
- Jong, R.D. de, Voorendonk, R.H., Boogaarts, F. P., Blanc, P.M., le Ouden, M.D. den & Spuijbroek, P.A. (1996). De situationele leiderschapstheorie. *Gedrag & Organisatie*, 9, 277-288.
- Jonge H. de & Koopman P.L. (1994). Event management in een cross-cultureel perspectief. *Gedrag & Organisatie*, 7, 115-121.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Iles, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Koene, B.A.S., Vogelaar A.L.W. & Soeters J.L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *Leadership Quarterly*, 13, 193-215.
- Konst, D., Vonk, R. & Vlist, R. van der (1995). Wederzijde indrukken van leidinggevend en ondergeschikten. *Gedrag & Organisatie*, 8, 249-261.
- Koopman, P.L. (1990). Managers in actie: In het zadel blijven en richting geven. *Gedrag & organisatie*, 3, 319-331.
- Koopman, P.L. (1991). Charismatisch leiderschap, motivatie en prestatie. *Gedrag & Organisatie*, 5, 357-368.
- Koopman, P.L. (1999). Eisen aan leiderschap. *Gedrag & organisatie*, 12, 98-114.
- Koopman, P.L. & Wierdsma, A.F.M. (1989). Participatief management. In P.J.D. Drenth, Hk. Thierry & Ch. de Wolff (Red.), *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Kuipers, H. (1989). De leider-manager. *Gedrag & Organisatie*, 2, 131-148.
- Kuipers, H. (1990). Leiderschap: een veelzijdig verschijnsel. *Gedrag & Organisatie*, 3, 393-411.
- Locke, E.A. (1991) with: Kirkpatrick, S.A., Wheeler, J.K., Schneider, J., Niles, K., Goldstein, H., Welsh, K. & Chah, D.O., *The essence of leadership*. New York: Lexington Books.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Muijen, J.J. van, Hartog, D.N. den & Koopman, P.L. (1998). Organisatiecultuur en leiderschap. *Gedrag & Organisatie*, 10 (3), 121-133.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. & Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Sanders, K., Schyns, B., Koster, F., Rotteveel, C. (2003). Het stimuleren van solidair gedrag: een kwestie van leiderschap? *Gedrag & Organisatie*, 16, 237-254.
- Schreuder, H. (1990). Tijdsge wijzigingen in management en leiderschap als element van organisatiestrategie. *Gedrag & Organisatie*, 3, 304-318.
- Seinen, B.H.M., Rutte, C.G., De Jonge, J. (1998). Leidinggeven aan zelfstandige taakgroepen. *Gedrag & Organisatie*, 11, 248-263.
- Shamir, B. (1992). Attribution of charisma and influence to the leader: The romance of leadership revisited. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(5), 386-407.
- Shamir, B., House, R.J. & Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 1-17.
- Smits, K., Brouwers, F., Vlist, R. van der & Steensma, H. (1991). Research notitie: Verschillen in attributiestijl tussen leidinggevend en faalsituaties. *Gedrag & Organisatie*, 4, 464-473.
- Steensma H. & Boer H. de (1990). Organisatorische innovaties en de rol van leidinggevend daarin. *Gedrag & Organisatie*, 3, 425-442.
- Stoker, J.L. & Jong, R. de (1996). Leidinggeven aan zelfstandige taakgroepen. *Gedrag & Organisatie*, 6, 401-415.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.

- Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1990). *The transformational leader*, 2nd edn. New York: Wiley.
- Verkerk, P.J. & Vonderen, M.L. van (1995). Sekse, leiderschapsstijl en groepseffectiviteit. *Gedrag & Organisatie*, 8, 166-175.
- Vermunt, R., Oskam, M. & Steensma, H. (1998). Van baas tot bazig: Stress als gevolg van onheuse bejegening door de baas. *Gedrag & Organisatie*, 11, 354-371.
- Vianen, A.E.M. van & Keizer, W.A.J. (1992). De ambitie van mannen en vrouwen voor een leidinggevende functie in traditioneel door mannen beheerde werkomgevingen. *Gedrag & Organisatie*, 5, 382-402.
- Vliert, E.V. van der, Sanders, K., Shi, K., Wang, Y. & Huang, X. (2003). Interpretatie en effect van feedback van de baas, in China en Nederland. *Gedrag & Organisatie*, 16, 125-139.
- Vlist, R. van der (1990). Weerstand van leidinggevendenden tegen fundamentele veranderingen van de organisatie. *Gedrag & Organisatie*, 2, 305-314.
- Vroom, V.H. & Jago, A.G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Vrugt, A. (1990). Seksestereotypering bij leidinggevende en verzorgende beroepen. *Gedrag & Organisatie*, 3, 151-159.
- Vrugt, A. & Koeman, M. (1994). De theorie over 'perceived self-efficacy': toegepast bij vrouwen met een leidinggevende functie. *Gedrag & Organisatie*, 7, 193-203.
- Waldman, D.A., Ramirez, G.G., House, R.J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leader attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44, 134-143.
- Yperen, N. van, Willering, M.C. & Berg, A.E. van den (1998). Wie goed doet, goed ontmoet. *Gedrag & Organisatie*, 11, 338-352.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. (5th edn.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

## Summary

### ***Leadership in organizations: start of a new series***

Deanne N. Den Hartog, Paul L. Koopman & Claartje Vinkenburg, *Gedrag & Organisatie*, volume 17, April 2004, nr. 2, pp 131-142.

*For decades, leadership has been a central theme in international social sciences studies. The central focus varies from leadership styles, to perceptions of leadership and personality traits of leaders. Another subject that has been examined using various methods is the effect of leaders on performance and attitudes of employees. Attention has also been given to the impact of various aspects of the context in which leaders work. Ever since its first issue was published, 'Gedrag & Organisatie' has printed all kinds of articles on leadership. In the upcoming issues of 'Gedrag & Organisatie' a series of articles will be published on developments in current leadership research in Dutch speaking regions. As an introduction to the series this article reviews leadership research as conducted to date, based on articles that have been published in Gedrag & Organisatie over the years.*

*Keywords: Leadership, leadership research*