

De Antecedenten van Transformationeel Leiderschap: een Integratief, Multilevel Model

*De invloed van kernzelfevaluaties en de leider-volger relatie op transformationeel
leiderschap en het modererende effect van organisatiecultuur*

Josephine der Nederlanden

Radboud University Nijmegen

Datum: 07-08-2020
Auteur: J. der Nederlanden
Studentnummer: S1008351
Cursus: Master Thesis and Internship (SOW-PSMWOH70)
Onderwijsinstelling: Radboud University, Faculteit der Sociale Wetenschappen
Universitair begeleider: Y.J.L. Griep
Externe begeleider: J. van Osta
Aantal woorden: 5963

Managementsamenvatting

Inleiding

Effectief, wendbaar leiderschap is een belangrijke succesfactor in de huidige, dynamische zakelijke werkomgeving. Het is echter niet duidelijk hoe de persoonlijkheid, vaardigheden en het gedrag van de leider elkaar aanvullen. Tot op heden onderzochten studies steeds slechts een enkele voorspeller van effectief leiderschap terwijl meerdere theorieën pleiten voor een integratief model van effectief leiderschap waarin meerdere voorspellers zijn opgenomen. Deze studie zet een eerste stap richting integratie door onderzoek te doen naar meerdere voorspellers van transformationeel leiderschap. De verwachtingen waren dat kernzelfevaluaties en de leider-volger relatie positief gerelateerd zijn aan transformationeel leiderschap en dat de bestaande organisatiecultuur een modererend heeft op de relatie tussen kernzelfevaluaties, de leider-volger relatie en transformationeel leiderschap.

Methode

De data werd verzameld bij Kiwa, een internationale organisatie gespecialiseerd in testen, inspectie en certificering. In totaal vulden 40 leidinggevend en 126 medewerkers een Engelstalige online vragenlijst in. De leidinggevend vulden een vragenlijst over zichzelf in, terwijl de volgers een vragenlijst over de desbetreffende leidinggevende invulden.

Resultaten

Uit de resultaten bleek dat positieve kernzelfevaluaties en een positieve leider-volger relatie in verband kunnen worden gebracht met transformationeel leiderschap. De verwachtingen over het modererend effect van organisatiecultuur werden niet bevestigd. Dit kan aan de onderzoeksopzet hebben gelegen. Omdat cultuur gebaseerd is op onderliggende waarden en veronderstellingen, kan het combineren van kwantitatieve met meer kwalitatieve methoden een uitgebreider en zinvoller inzicht geven. Daarnaast is er in deze studie

DE ANTECEDENTEN VAN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

aangeraden om naar de invloed van hogere orde factoren van de organisatiecultuur te kijken. Dit kan onderzocht worden door meerdere organisaties op te nemen in een vervolgonderzoek. Tevens verdient het aanbeveling om ook andere leiderschapsstijlen, zoals transactioneel leiderschap, te onderzoeken en dit te koppelen aan verschillende organisatieculturen. Dit kan alsnog bevestigen dat de effectiviteit van transformationeel leiderschap hoger is in een bepaalde organisatiecultuur dan in een andere.

Discussie

Zoals verwacht werden positieve kernzelfevaluaties in verband gebracht met transformationeel leiderschap. Dit betekent dat leiders die hoog scoren op kernzelfevaluaties emotioneel stabiel zijn, zelfvertrouwen hebben en zelfverzekerd zijn over hun eigen werkvermogen. Zij zijn makkelijker in staat om te coachen, om te enthousiasmeren en anderen te stimuleren om vanuit nieuwe perspectieven te denken. Dit is essentieel voor werkprestaties en de duurzaamheid van een organisatie in deze veeleisende maatschappij. Bij de selectieprocedure van nieuwe leidinggevenden kunnen organisaties er daarom naar streven om kandidaten te selecteren die positief scoren op kernzelfevaluaties.

Daarnaast bleek dat leiders die hoog scoren op de leider-volger relatie in staat zijn om de relatie te evolueren tot een partnerschapsrelatie. De leider kan hierdoor de talenten en capaciteiten van de volgers inzetten en vanuit creativiteit gemakkelijker belemmeringen elimineren. Het is daarom relevant om te beoordelen of de toegepaste leiderschapsstijl van de leider de juiste stijl is om de volgers te motiveren. Dit kan door middel van training waarbij de leiders inzicht krijgen in hun huidige leiderschapsstijl, door de huidige leider-volger relatie te onderzoeken en door medewerkers uit te nodigen voor persoonlijk contact. Dit kan bijvoorbeeld door het inplannen van feedbackmomenten.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	2
Abstract	5
Inleiding	6
Overzicht leiderschapsliteratuur en theorieën	7
Transformationeel leiderschap	9
Kernzelfevaluaties en het effect op transformationeel leiderschap	10
De leider-volger relatie en het effect op transformationeel leiderschap	12
Organisatiecultuur	13
De organisatiecultuur en het effect op transformationeel leiderschap	14
Methode	15
Organisatorische context	15
Procedure	16
Respondenten	17
Materialen	18
Design & Analyse	20
Resultaten	21
Assumpties	21
Beschrijvende statistiek	22
Het multilevel model	22
Discussie en implicaties	27
Theoretische implicaties	27
Limitaties en vervolgonderzoek	28
Praktische implicaties	29
Conclusie	30
Referenties	31
Appendix A	38

Abstract

Deze studie onderzocht de relatie tussen kernzelfevaluaties, de leider-volger relatie en transformationeel leiderschap, met daarbij het modererende effect van organisatiecultuur. Hierbij waren de verwachtingen dat kernzelfevaluaties en de leider-volger relatie positief gerelateerd zijn aan transformationeel leiderschap. Daarnaast werd er verwacht dat de organisatiecultuur beide relaties zou modereren. Data werden middels een online vragenlijst verzameld bij 40 leidinggevenden en 126 medewerkers die de leidinggevenden zelf hadden genomineerd. Een multilevel regressieanalyse toonde de verwachte positieve relatie aan tussen kernzelfevaluaties, de leider-volger relatie en transformationeel leiderschap. Er werd echter geen modererend effect gevonden voor de organisatiecultuur. Suggesties voor vervolgonderzoek, limitaties en praktische implicaties van dit onderzoek worden besproken in de discussiesectie.

Sleutelwoorden: kernzelfevaluaties, leider-volger relatie, organisatiecultuur, transformationeel leiderschap

DE ANTECEDENTEN VAN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

“If the rate of change outside the company exceeds the rate of change inside, the end is near.”

(Jack Welch, z.d.).

Door de globalisering en digitalisering is onze werkomgeving geëvolueerd van relatief stabiel, transparant en voorspelbaar naar een wereld die constant verandert, met nieuwe technologieën en een groeiende informatiestroom, waarin van organisaties verlangd wordt om 24/7 open voor business te zijn (Fries, 2009). Hierbij zijn constante transformatie en onzekerheid de nieuwe norm. De term ‘VUCA’ is een veelgebruikte term in de zakenwereld om deze snel veranderende, organisatorische omgeving te beschrijven. VUCA staat voor: volatiel, onzeker, complex en ambigu (Johansen, 2012). Om de veranderingssnelheid van de omgeving voor te blijven, is wendbaar leiderschap noodzakelijk waarbij samenwerking, open communicatie en creativiteit centraal staan (Kornelsen, 2019). Het gaat hierbij om wendbaar leiderschap die organisaties in staat stelt om innovatiever en flexibeler om te gaan met de veeleisendheid van de huidige markteconomie (Kok & Van den Heuvel, 2019). Dergelijke leiders worden niet gedreven door hun ego en een drang naar controle, maar door vertrouwen, assertiviteit en openheid (Botelho, Powell, Kincaid, & Wang, 2017). Ze zoeken bewust naar meer informatie, suggesties en opvattingen van relevante anderen binnen de organisatie, ongeacht hun hiërarchische positie (Jordaan, 2019). Door assertiviteit en zelfvertrouwen durven deze leiders besluiten te nemen en door te voeren. Wendbaar leiderschap is het vermogen om leiding te nemen, om de wijsheid en inzicht van anderen te gebruiken en om vervolgens snelle beslissingen durven te nemen op basis van de vergaarde informatie (Jordaan, 2019). Een organisatie wordt wendbaar als medewerkers hun volledige talenten en capaciteiten inzetten om waarde voor klanten te genereren en eventuele belemmeringen te elimineren (Denning, 2016).

Effectief leiderschap is volgens Tichy & Ulrich (1984) de sleutel om werknemers hiertoe aan te zetten. Effectief leiderschap kan ervoor zorgen dat werknemers boven zichzelf

uitstijgen. Leidinggevend en worstelen echter hoe ze het beste kunnen leiden in een VUCA-wereld. Oude strategieën zijn niet meer van toepassing, aangezien het sociale netwerk meer en meer belangrijker wordt dan solide organisatiestructuren (Horney, Pasmore, & O'Shea, 2010). Veel organisaties worden nog steeds geleid door operationele leiders die hiërarchische macht en controle nodig hebben om resultaten te kunnen behalen (Botelho et al. 2017). Terwijl organisatorische wendbaarheid juist voor betere werkprestaties zorgt (Alhadid, 2016). Effectief, wendbaar leiderschap lijkt dus een belangrijke succesfactor te zijn in de huidige, dynamische, zakelijke werkomgeving.

De resultaten van het uitgevoerde onderzoek achterhalen de antecedenten van effectief leiderschap. Door inzicht te creëren in de antecedenten van effectief leiderschap kunnen organisaties leiderschapskandidaten selecteren die over deze antecedenten beschikken en zo voor meer wendbaarheid binnen de organisatie zorgen, wat uiteindelijk tot verbeterde werkprestaties leidt. Hieronder geef ik eerst een overzicht van de bestaande leiderschapstheorieën alvorens in te zoomen op transformationeel leiderschap. Daarna bespreek ik het effect van kernzelfevaluatie en de leider-volger relatie op transformationeel leiderschap, alsook de modererende rol van organisatiecultuur op deze relaties.

Overzicht leiderschapsliteratuur en theorieën

Voordat er een uitspraak gedaan kan worden over effectief leiderschap, is het van belang om de term leiderschap te definiëren. Het is lastig om een eenduidige definitie van leiderschap te vinden die universeel geaccepteerd is. In 1993 ontdekte Rost 221 verschillende definities van leiderschap en in 2003 zorgde een uitgebreide zoekopdracht voor 26.000 hits (Winston & Patterson, 2006). Er zijn net zo veel verschillende definities over leiderschap als er personen zijn die de term 'leiderschap' hebben geprobeerd te definiëren (Seegers, 2008), dit omdat leiderschap een complex en breed concept is (Kappen, 2010). De juiste definitie van leiderschap hangt af van het specifieke aspect van leiderschap waarin een individu

DE ANTECEDENTEN VAN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

geïnteresseerd is (Bass, 2008). Daarom is het van belang om naar verschillende benaderingen van leiderschap te kijken.

Ten eerste bestaat er de *persoonlijheidsbenadering*: een leider heeft bepaalde superieure competenties (Bass & Stogdill, 1990). Daarnaast bestaat er een *situationele theorie*: de leider zal zich vanzelf onthullen in bepaalde situaties (Seegers, 2008). Een leider kan succesvol zijn binnen een groep, maar dit garandeert niet dat deze leider even succesvol zal zijn in een andere context (Hersey, & Blanchard, 1977). Andere wetenschappers hebben deze benaderingen met elkaar gecombineerd en kwamen zo tot de '*personal-situational*' *theorie* waarbij persoonlijke aspecten met situationele aspecten zijn gecombineerd om leiderschapspotentieel te kunnen voorspellen (Bray, Campbell, & Grant, 1979). Fiedler (1967) heeft dit verder uitgewerkt en kwam tot de *leiderschaps-contingentie theorie*: leiders en context moeten bij elkaar passen. De juiste combinatie van persoonskenmerken en eigenschappen binnen de context kan het verschil maken tussen succesvolle en minder succesvolle leiders. Binnen de *hybride theorieën* over leiderschap wordt ook het volger-aspect meegenomen en ligt de nadruk op de mix van volgers-aspecten, context-elementen en persoonskenmerken (McCauley & Van Velsor, 2004).

Verder speelt de interactie tussen leiders, volgers en de context een rol (Spillane, 2005). Zoals het model aantoont, is leiderschap een veelzijdig construct waarbij aspecten van de leider, de volger, de onderlinge dyadische relatie en de organisatiecultuur betrokken zijn (Graen & Uhl-Bean, 1995).

Hoewel empirisch onderzoek ondersteuning biedt voor de assumptie dat de effectiviteit van leiderschap wordt beïnvloed door de persoonlijkheid, vaardigheden en gedrag van de leider, is het niet duidelijk hoe deze elementen elkaar aanvullen en hoe ze kunnen worden opgenomen in een integratief model van effectief leiderschap (De Oliveira & De Lacerda, 2015). Onlangs hebben onderzoekers erkend dat modellen en theorieën over leiderschap nog steeds lijden aan een gebrek van integratie en convergentie (Gordon & Yukl,

2004). Aangezien de effectiviteit van leiderschap nog steeds een integrerend theoretisch perspectief mist, is verder onderzoek hard nodig om een dergelijk theoretisch perspectief te ondersteunen (De Oliveira & De Lacerda, 2015). Om dus een breder zicht te krijgen op de voorspellers van effectief, transformationeel leiderschap, zijn kernzelfevaluaties, de leider-volger relatie en de organisatiecultuur meegenomen in dit onderzoek.

Transformationeel leiderschap

Bass (1985) definieerde een transformationele leider als iemand die volgers motiveert om meer te doen dan oorspronkelijk van ze verwacht wordt. Transformationele leiders verbreden en veranderen de interesses van hun volgers en creëren een groepsmissie. Ze sporen volgers aan om verder te kijken dan hun eigenbelang en om te kiezen voor het welzijn van de groep (Krishnan, 2005). Transformationele leiders stimuleren baantevredenheid, creativiteit en toewijding bij hun volgers (Surachno, 2015). Naast het inspireren van de volgers, streven ze er ook naar om organisatiedoelen te behalen en staan ze open voor constructieve feedback om zichzelf te kunnen ontwikkelen (Bass, 1985).

In de literatuur wordt transformationeel leiderschap beschreven aan de hand van vier factoren: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* en *individualized consideration*. *Idealized influence* betekent dat de transformationeel leider zich gedraagt als een rolmodel. Ze worden gerespecteerd, vertrouwd en bewonderd door hun volgers. (Bass & Riggio, 2006). Het geeft de waardering weer die een transformationeel leider krijgt van zijn volgers. (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006). Daarnaast bezit de leider *inspirational motivation*, het vermogen om mensen te inspireren en te motiveren. Hij/zij moet in staat zijn om op een overtuigende en begrijpelijke manier een visie over te brengen. Daarbij zorgt de leider vanuit enthousiasme en optimisme voor een teamspirit binnen de groep (Bass & Riggio, 2006). Ten derde moet een transformationele leider *intellectual stimulation* hebben. Hij/zij moet de volgers kunnen stimuleren en kunnen uitdagen om vanuit nieuwe

DE ANTECEDENTEN VAN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

invalshoeken te denken en vanuit verschillende perspectieven naar problemen te kijken. Zo kan de transformationele leider volgers stimuleren om creatieve oplossingen te bedenken (Bass & Riggio, 2006). De vierde factor is *individualized consideration* en betekent dat de leider betrokken is bij zijn volgers en hen coacht. De leider heeft aandacht voor ieders prestatiebehoefte en accepteert onderlinge verschillen (Bass & Riggio, 2006).

Al met al kunnen door transformationele leiders buitengewone resultaten worden behaald. Ze weten namelijk hoe ze hun volgers moeten motiveren, hen intellectueel kunnen stimuleren en hoe ze persoonlijk betrokken kunnen zijn (Paffen, 2010). De reden waarom sommige leiders gemakkelijker transformationeel leiderschap laten zien zou volgens Judge en Bono (2000) een persoonlijkheidsgrondslag hebben. Van de persoonlijkheidstrekken die tot op heden zijn onderzocht, lijken kernzelfevaluaties bijzonder opvallend voor de effectiviteit van leiderschap (Judge, Piccolo, & Kosalka, 2009).

Kernzelfevaluaties en het effect op transformationeel leiderschap

Kernzelfevaluaties zijn bottom-line evaluaties die we allemaal onbewust over onszelf hebben (Packer, 1985). Volgens Judge, Locke & Durham (1997) zijn kernzelfevaluaties een latente constructie van hogere orde die uit vier persoonlijkheidskenmerken bestaat:

zelfvertrouwen, gegeneraliseerde zelf-effectiviteit, emotionele stabiliteit en interne locus van controle. *Zelfvertrouwen* is de meest fundamentele persoonlijkheidskenmerk van kernzelfevaluaties, omdat zelfvertrouwen de algemene waarde vertegenwoordigt die men als persoon aan zichzelf hecht (Judge & Bono, 2001). *Gegeneraliseerde zelf-effectiviteit* is het vertrouwen om goed te kunnen presteren in verschillende situaties (Hu, Wang, Liden, & Sun, 2012). *Emotionele stabiliteit*, ofwel een weinig neurotische persoonlijkheid, weerspiegelt de neiging om te focussen op positieve aspecten van het zelf (Hu et al., 2012). *Interne locus van controle* is de overtuiging dat gebeurtenissen in het leven worden bepaald door interne of

DE ANTECEDENTEN VAN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

externe factoren en dat deze gebeurtenissen grotendeels beheerst kunnen worden (Judge & Bono, 2001).

Elk onderdeel van kernzelfevaluaties heeft volgens Judge & Bono (2001) een positieve relatie met werkrelaties. Tevens worden volgens Judge et al. (2009) kernzelfevaluaties als sociaal wenselijke eigenschap voor leiderschapseffectiviteit gezien. Daarnaast komen positieve kernzelfevaluaties overeen met de vier gedragspatronen die een transformationele leider toont (Bass, 1985).

Hu et al. (2012) beschrijven dat elke factor van kernzelfevaluaties te verbinden is aan elke factor van transformationeel leiderschap. Het onderdeel interne locus van controle binnen kernzelfevaluaties is bijvoorbeeld significant gerelateerd aan *intellectual stimulation* van transformationeel leiderschap (Howell & Avolio, 1993). Kijkend naar *inspirational motivation*, hebben leiders met een positieve kernzelfevaluaties over het algemeen een positief zelfbeeld en zijn ze zelfverzekerd over hun eigen werkvermogen. Hierdoor zijn ze gemakkelijk in staat positivisme en enthousiasme over te brengen op hun volgers (Hu et al., 2012). Ten derde kan *Idealized influence* gekoppeld worden aan een lage score op een neurotische persoonlijkheid. Leiders die emotioneel stabiel zijn en positivisme uitstralen in verschillende situaties, komen betrouwbaar over bij hun volgers (Dirks & Ferrin, 2002). Als laatste kan *individualized consideration* ook gekoppeld worden aan positieve kernzelfevaluaties. Een leider die positieve kernzelfevaluaties bezit, heeft niet alleen vertrouwen in zijn eigen kunnen, maar wekt ook het gevoel bij zijn volgers op dat ze op hoog prestatieniveau kunnen werken (Bass, 1985). Leiders met een hoog zelfbeeld zijn beter in staat om groepen te begeleiden en doelen te behalen dan leiders met een laag zelfbeeld (Judge, Bono, Erez, & Locke, 2005). Derhalve is de eerste hypothese binnen dit onderzoek:

Hypothese 1: Er is een positief verband tussen kernzelfevaluaties en transformationeel leiderschap.

De leider-volger relatie en het effect op transformationeel leiderschap

Transformationele leiders richten zich op individuele transformationele processen van zowel individuen als andere leidinggevendenden (Malakyan, 2014). Echter gaat transformationeel leiderschap zoals omschreven in het model van Bass (1985) puur over het gedrag van de leider. In 1995 hebben onder andere Graen & Uhl al voorgesteld om transformationele leiderschapsmodellen en modellen waarin de leider-volger relatie centraal staat samen te onderzoeken, of zelfs te integreren. Helaas zijn empirische verbanden tussen de leider-volger relatie en transformationeel leiderschap tot op heden weinig onderzocht (Dasborough & Ashkanasy, 2002). Derhalve ga ik de relatie tussen de leider en de volgers onderzoeken via de *Leader-Member Exchange Theory (LMX)*. Bij deze dyadische leiderschapstheorie wordt er gefocust op de relatie tussen de leider en de volgers (Krishnan, 2005). De kern van LMX is dat effectieve leiderschapsprocessen plaatsvinden wanneer leiders en volgers volwassen leiderschapsrelaties ontwikkelen (Graen & Uhl-Bien, 1995). Leiders die in staat zijn om de leider-volger relatie te transformeren in een partnerschapsrelatie, sluiten aan bij transformationeel leiderschap (Howell & Hall-Merenda, 1999). Doordat ze lange termijnbetrokkenheid weten te creëren bij hun volgers, zijn ze in staat om effectief gebruik te maken van de kwaliteiten van de volgers bij onvoorziene gebeurtenissen (Graen & Uhl-Bien, 1995). Als leiders daarentegen alleen een professionele, afstandelijke relatie onderhouden met hun volgers, komt dit meer overeen met transactioneel leiderschap (Graen & Uhl-Bien, 1995). Derhalve is de tweede hypothese binnen dit onderzoek:

Hypothese 2: Er is een positief verband tussen leider-volger relaties en transformationeel leiderschap.

Organisatiecultuur

Specifiek gedrag van de leider is vaak relevant voor het beïnvloeden van de prestaties, maar aspecten van de organisatiecultuur bepalen welk gedrag relevant is (Yukl, 2012). Schein (2010) definieert organisatiecultuur als volgt: de cultuur van een organisatie is een patroon van gedeelde basisassumpties die een groep leert bij het oplossen van problemen, door aanpassingen die een organisatie heeft moeten doen door externe factoren en bij interne integratie. Nieuwe leden van de organisatie worden deze basisassumpties aangeleerd omdat ze worden ervaren als de juiste manier van waarnemen, denken en voelen. De organisatiecultuur uit zich in de terminologie die binnen een organisatie wordt gebruikt, de symbolen, procedures, routines, definities van succes en de dominante leiderschapsstijlen (Cameron & Quinn, 2011).

Cameron en Quinn hebben bij het ontwikkelen van de *Competing Values Framework* 39 indicatoren voor effectiviteit in organisaties geanalyseerd en ontdekten twee vitale dimensies: 'interne focus & integratie' tegenover 'externe focus & integratie' en 'stabiliteit & controle' tegenover 'flexibiliteit & discretie'. De eerste dimensie onderscheidt een interne oriëntatie binnen een organisatie met focus op samenwerking en integratie. Aan de andere kant van deze dimensie ligt een extern gerichte oriëntatie met de focus op differentiatie, concurrentie en rivaliteit. De tweede dimensie onderscheidt de nadruk van een organisatie op flexibiliteit en dynamiek, met aan de andere kant van deze dimensie stabiliteit, orde en controle (Cameron, 2009). Door deze dimensies te combineren ontstaan vier verschillende organisatieculturen, namelijk de familiecultuur, de adhocratische cultuur, de marktcultuur en de hiërarchische cultuur.

In de *familiecultuur* is er grote onderlinge betrokkenheid en worden leiders beschouwd als mentoren. De organisatie wordt bij elkaar gehouden door loyaliteit en traditie en hecht grote waarde aan teamwerk, participatie en consensus. De *adhocratische cultuur* heeft een ondernemende, dynamische en creatieve werkomgeving. Leiders binnen een adhocratische

DE ANTECEDENTEN VAN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

cultuur zijn innovators en risiconemers. Mensen bevorderen elkaars initiatief en vrijheid binnen deze organisatiecultuur. De nadruk ligt op groei, toonaangevendheid en het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten (Cameron & Quinn, 2011). Een organisatie met een *marktcultuur* is resultaatgericht. Mensen zijn competitief ingesteld en doelgericht. De leiders zijn hard en veeleisend. Ze worden geacht om tegelijkertijd op te jagen, te produceren en de concurreren. De nadruk ligt op winnen. Succes wordt gedefinieerd door marktleiderschap. In de *hiërarchische cultuur* bepalen procedures wat mensen doen en formele regels houden de organisatie bij elkaar. Leiders zijn op efficiëntie gerichte organisatoren. Organisatiedoelen zijn gericht op betrouwbare levering, soepele planning en lage kosten.

De organisatiecultuur en het effect op transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap en de organisatiecultuur beïnvloeden elkaar (Besha, Amoroso, & Negash, 2009); ze zijn theoretisch en empirisch gekoppeld aan de effectiviteit van een organisatie (Dartey-Baah, Amponsah-Tawiah, & Sekyere-Abankwa, 2011). Elke organisatiecultuur bezit en verlangt ander leiderschap. Zo verklaarde Bass (1985) dat transactioneel leiderschap vaker voorkomt in mechanistische organisaties omdat dit beter past bij een goed gestructureerde en geordende omgeving. Mechanistische organisaties hebben een geformaliseerde structuur en van leden van de organisatie wordt verwacht dat ze zich conformeren aan de regels (Singer, & Singer, 1990). In organistische organisaties zijn de doelen en structuur juist flexibel. Leden van de organisatie zijn innovatief en het klimaat is vol vertrouwen (Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1996). Bass (1985) suggereert dat transformationeel leiderschap beter tot zijn recht komt bij deze laatste vorm, vanwege de ruimte voor creativiteit en flexibiliteit. Of anders gezegd, de familiecultuur en/of adhocratische cultuur biedt volgens Bass (1990) meer potentieel voor transformationeel leiderschap dan de marktcultuur. Het onderzoek van Masood, Dani, Burns en Backhouse

DE ANTECEDENTEN VAN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

(2006) bevestigden dit vermoeden; transformationele leiders hebben een voorkeur om te werken in een familie- of adhocratische cultuur omdat deze culturen een zwakke situationele kracht genereren. Hierdoor is er voor de volgers en de leiders meer ruimte voor flexibiliteit, creativiteit en om hun eigen taken te beheren. Niet-transformationele leiders hebben daarentegen meer behoefte aan een sterke situationele kracht waarbij strikte regelgeving en structuur de boventoon hebben in de organisatie. Bij hen past een hiërarchische of een marktcultuur beter (Masood et al., 2006).

Ondanks de ondersteuning vanuit eerder onderzoek dat leiderschap en de organisatiecultuur nauw met elkaar zijn verbonden en geen van beiden op zichzelf begrepen kunnen worden (Schein, 1985), is er tot op heden weinig onderzoek gedaan naar situationele moderatoren die de relatie tussen specifiek leiderschapsgedrag en effectief leiderschap beïnvloeden. Onder andere Yukl (2012) suggereert om meer onderzoek te doen naar de effecten van situationele variabelen. Daarom zal binnen dit onderzoek de huidige organisatiecultuur worden meegenomen als modererende factor. Derhalve zijn de derde en vierde hypothese van dit onderzoek:

Hypothese 3: De huidige organisatiecultuur heeft een modererend effect op het positieve verband tussen kernzelfevaluaties en transformationeel leiderschap.

Hypothese 4: De huidige organisatiecultuur heeft een modererend effect op het positieve verband tussen de leider-volger relatie en transformationeel leiderschap.

Methode

Organisatorische context

In dit onderzoek zijn medewerkers en managers van Kiwa onderzocht. Kiwa is een internationale organisatie met ongeveer 4300 medewerkers, verspreid over ruim 30 landen wereldwijd en gespecialiseerd in testen, inspectie en certificering. Om de concurrentiepositie

DE ANTECEDENTEN VAN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

te kunnen versterken bij zowel de klant als op de arbeidsmarkt, willen ze onder andere hun kennis van nieuwe technieken vergroten en hun processen en werkwijzen meer focussen op klantgerichtheid. Hiervoor is creativiteit en buiten bestaande processen handelen een must. Om deze omslag in de organisatiecultuur te kunnen maken, heeft Kiwa een talentontwikkelingsprogramma (TDP) en een leiderschapsontwikkelingsprogramma (LDP) opgezet.

De inhoud van de twee programma's is gebaseerd op het waarde-strategieën model van Treacy en Wiersema (1995). Volgens Treacy en Wiersema kan een organisatie drie verschillende waarde-strategieën hanteren om een onderscheidend vermogen te creëren, namelijk op het gebied van productleiderschap, klantenpartnerschap en operationele excellentie. Om de concurrentiepositie van Kiwa te verbeteren heeft elke deelnemer aan het programma een projectplan opgesteld dat gekoppeld is aan één van deze drie waarde-strategieën.

De betrokken personen bij het project vormen voor elke deelnemer een cross-functioneel team, gedefinieerd als een groep mensen uit verschillende functionele gebieden met verschillende vaardigheden die aan een gezamenlijk doel werken (Holland, Gaston & Gomes, 2000). De deelnemer aan het programma, de bedenker van het project, is automatisch teamleider van dit cross-functionele team en wordt getriggerd om transformationeel leiderschap te laten zien. De overige betrokkenen zijn de volgers van de teamleider. Een volger is in dit onderzoek niet omschreven als een persoon die formeel onder iemands leiding valt, maar als een meerduidige, dynamische en contextgebonden relatie (DeRue & Ashford, 2010).

Procedure

Voorafgaand aan het onderzoek is er toestemming en medewerking gevraagd aan de corporate HR-directrice van Kiwa. Zij introduceerde door middel van een e-mail het

DE ANTECEDENTEN VAN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

onderzoek bij de deelnemers aan het LDP en TDP en vroeg naar vrijwillige medewerking. In deze e-mail werd het doel van het onderzoek en de verwerking van de data beschreven.

Tevens vroeg de HR-directrice de deelnemers om minimaal drie collega's binnen Kiwa te nomineren die ervaring hebben met de leiderschapsstijl van de deelnemers. De deelnemers van het LDP en TDP nomineerden tussen 22 april 2020 en 7 mei 2020 zelf collega's en introduceerden het onderzoek bij hen. Vervolgens vulden de deelnemers en de genomineerden via persoonlijke links een Engelstalige online vragenlijst in via Qualtrics. Het invullen van de vragenlijst duurde ongeveer 20 minuten. Elke vragenlijst begon met een instructie waarin werd gevraagd of de respondenten akkoord gingen met het verzamelen en verwerken van hun data. De deelnemers en de genomineerden hebben dezelfde vragenlijst ingevuld; de deelnemer heeft vragen beantwoord over zichzelf, terwijl de genomineerden vragen hebben ingevuld over de deelnemer. De dataverzameling heeft plaatsgevonden van 11 mei 2020 tot 12 juni 2020.

Respondenten

In totaal nodigde ik 235 personen uit om deel te nemen aan het onderzoek. Hiervan nomineerden 18 deelnemers van het LDP en 32 deelnemers van het TDP anderen om deel te nemen aan het onderzoek. Een voorwaarde voor het nomineren was dat de genomineerden ervaring hebben met de leiderschapsstijl van de deelnemers, bij voorkeur ervaring met de leiderschapsstijl van de deelnemer bij het ontwikkelen van het project dat de deelnemers hebben bedacht tijdens het programma. Uiteindelijk werden er 185 personen genomineerd. Zes respondenten zijn uitgesloten van het onderzoek omdat de genomineerden besloten om niet deel te nemen aan het onderzoek. Het responspercentage was 70.6% ($N_{\text{leidinggevend}} = 40$, $N_{\text{genomineerden}} = 126$). Per deelnemer hebben gemiddeld vier genomineerden de vragenlijst ingevuld. De meest voorkomende leeftijdscategorie in deze studie was 25 tot 35 jaar (30.7%). Er hebben relatief gezien meer mannen (69.3%) deelgenomen aan het onderzoek dan vrouwen

DE ANTECEDENTEN VAN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

(30.7%). Gemiddeld genomen waren de respondenten 19 jaar in dienst bij Kiwa ($SD = 11.35$) en was 92.8% in het bezit van een HBO- of WO-diploma. In tabel 1 zijn de demografische gegevens weergegeven zoals geslacht, leeftijdscategorie, opleidingsniveau en managementpositie.

Materialen

De online vragenlijst bestond uit 41 stellingen, allen afkomstig uit reeds bestaande en gevalideerde schalen. Zie appendix A voor de complete vragenlijst. Iedere schaal werd beoordeeld op een 5-punts Likertschaal (1 = strongly disagree, 5 = strongly agree), met uitzondering van de Organizational Culture Assessment Instrument, waarbij elke schaal werd beoordeeld door 100 punten te verdelen. Om de interne consistentie te meten is voor alle schalen de Cronbach's alpha berekend. Een Cronbach's alpha hoger dan .70 wordt als redelijk beoordeeld en een Cronbach's alpha hoger dan .80 als goed (Field, 2009). In dit onderzoek lag de Cronbach's alpha voor elke hoofdschaal tussen .72 en .90 en is dus voldoende betrouwbaar.

Tabel 1. Demografische Gegevens Respondenten (N=166)

	Frequentie	Percentage %
Geslacht		
Man	115	69.30
Vrouw	51	30.70
Leeftijdscategorie		
25-34 jaar	51	30.70
35-44 jaar	49	29.50
45-54 jaar	38	22.90
55-64 jaar	27	16.30
65-74 jaar	1	.60
Opleidingsniveau		

DE ANTECEDENTEN VAN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

vmbo	1	.60
havo	5	3.00
vwo	4	2.40
mbo	2	1.20
hbo	32	19.30
wo	122	73.50
Managementpositie		
Ja	91	54.80
Nee	75	45.20

Transformationeel leiderschap. De toegepaste leiderschapsstijl van de deelnemers werd gemeten middels de ‘Multiple Leadership Questionnaire’ (MLQ-5X; Bass & Avolio, 1995). De MLQ-5X bestaat uit 45 items om transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap te meten. Binnen dit onderzoek werden alleen de 20 items meegenomen die transformationeel leiderschap meten. Transformationeel leiderschap wordt binnen de MLQ-5X gemeten met vijf subschalen van elk vier items: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation en individualized consideration. Een voorbeeldvraag van een item is: ‘I gain input from others in solving a problem’. De MLQ-5X had in dit onderzoek een interne consistentie van $\alpha = .90$.

Kernzelfevaluaties. Om de kernzelfevaluaties te meten werd de ‘Core Self-Evaluation Scale’ gebruikt (CSES; Judge, Erez, Bono, & Thoresen, 2003). Deze vragenlijst bestaat uit 12 items, een voorbeeld van een item is: ‘I determine what will happen in life’. Binnen de CSES worden er vier verschillende persoonskenmerken gemeten: zelfvertrouwen, zelfeffectiviteit, locus van controle en neurotische persoonlijkheid. De CSES had in dit onderzoek een interne consistentie van $\alpha = .79$.

Leider-volger relatie. Om de kwaliteit van de werkrelatie tussen de deelnemers en de genomineerden te meten, werd de ‘Leader-Member Exchange 7’-vragenlijst gebruikt (LMX-7; Graen & Uhl-Bien, 1995). De vragenlijst bestaat uit zeven items waarbij de respondenten

DE ANTECEDENTEN VAN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

rapporteren hoeveel wederzijds respect, vertrouwen en verplichtingen er is tussen de deelnemers en de genomineerden (voorbeeldvraag: ‘the working relationship between the project stakeholders and me is very effective’). De score op elke stelling wordt bij elkaar opgeteld; het totaal geeft de kwaliteit van de leider-volger relatie aan: 30-35 = zeer hoog, 25-29 = hoog, 20-24 = matig, 15-19 = laag, 7-14 = zeer laag (Graen & Uhl-Bien, 1995). De LMX-7 had in dit onderzoek een interne consistentie van $\alpha = .78$.

Organisatiecultuur. Om te bepalen welk organisatiecultuurprofiel het beste de huidige en gewenste organisatiecultuur binnen Kiwa typeert, werd de ‘Organizational Culture Assessment Instrument’ ingezet (OCAI; Cameron & Quinn, 2011). Binnen de OCAI worden zes dimensies van organisatiecultuur beoordeeld. Deze zes dimensies zijn gebaseerd op een theoretisch kader over hoe de organisatie werkt en de onderliggende waarden waarop de organisatiecultuur is gefundeerd. De zes dimensies die gemeten worden zijn: dominante kenmerken, organisatorisch leiderschap, personeelsmanagement, het bindmiddel van de organisatie, de strategische accenten en de succescriteria. Elke dimensie wordt gemeten door middel van vier stellingen. De respondent werd gevraagd om per dimensie 100 punten te verdelen over de vier stellingen. Hoe hoger het toegekend aantal punten, hoe beter de bijbehorende stelling de organisatie omschrijft. De familiecultuur, adhocratiecultuur, marktcultuur en hiërarchische cultuur hadden in dit onderzoek een interne consistentie van respectievelijk $\alpha = .77$, $.75$, $.80$ en $.72$.

Design & Analyse

Gezien de geneste aard van de data (i.e. teams van de deelnemers beantwoorden vragen over de deelnemer), voerde ik een multilevel regressieanalyse uit met IBM SPSS Statistics voor Windows (versie 26). In deze multilevel regressieanalyse onderzocht ik de relatie tussen kernzelfevaluaties en de leider-volger relatie op transformationeel leiderschap, alsook het interactie-effect van de organisatiecultuur op de relatie tussen kernzelfevaluaties,

de leider-volger relatie en transformationeel leiderschap. Vooraleer ik de multilevel regressieanalyse kon uitvoeren, controleerde ik eerst of aan de assumpties van een normaal verdeling van residuen, van lineariteit, multicollineariteit en homoscedasticiteit is voldaan. Ten slotte berekende ik de intraclass-correlatiecoëfficiënt (ICC) van transformationeel leiderschap, kernzelfevaluaties en de leider-volger relatie om na te gaan hoeveel variantie in deze variabelen verklaard kon worden door de geneste structuur in de data. Indien de ICC-waarde aangaf dat meer dan 5% van de variantie gelegen is op één van de twee niveaus (Scherbaum & Ferreter, 2009) hield ik hiermee rekening door middel van grand-mean centering voor kernzelfevaluaties, de leider-volger relatie en de organisatiecultuur, zoals aanbevolen door onder andere Hofmann, Griffin en Gavin (2000) en Field (2009).

Resultaten

Assumpties

Om de assumptie van normaal verdeling van residuen te testen, onderzocht ik als eerste de normale Predicted Probability plot (P-P Plot). Deze assumptie werd niet geschonden aangezien de puntenwolk zich langs de diagonale normaliteitslijn bevond.

Ten tweede controleerde ik de assumptie van lineariteit van de onafhankelijke variabelen, door middel van het plotten van de scores op kernzelfevaluaties met de scores op de leider-volger relatie, alsmede het plotten van de scores op de leider-volger relatie met transformationeel leiderschap. Beide plots lieten een positieve, lineaire regressie zien.

Ten derde controleerde ik de assumptie van multicollineariteit. Er is sprake van multicollineariteit wanneer er een sterke correlatie ($>.80$) bestaat tussen de onafhankelijke variabelen. De correlatie tussen kernzelfevaluaties en de leider-volger relatie in dit onderzoek was $.47$. De correlatie tussen kernzelfevaluaties en transformationeel leiderschap was $.65$. De correlatie tussen de leider-volger relatie en transformationeel leiderschap was $.62$. Aldus oversteeg geen enkele correlatie in dit onderzoek de kritieke waarde van $.80$. Tevens

inspecteerde ik de Variance Inflation Factor (VIF). Myers (1990) suggereert een waarde <10 om de assumptie van multicollineariteit niet te schenden. De VIF-score in dit onderzoek was 1.28.

Tot slot plotte ik de gestandaardiseerde residuen om de assumptie van homoscedasticiteit te testen. De puntenwolk liet een willekeurige en gelijk verspreide, rechthoekige vorm rond de horizontale 0-lijn zien met residuen tussen -2.89 en 3.30; dit wijst erop dat deze assumptie niet werd geschonden.

Beschrijvende statistiek

In Tabel 2 zijn de beschrijvende statistiek en correlaties voor elke schaal weergegeven. Hieruit blijkt dat transformationeel leiderschap significant en positief gerelateerd was aan de leider-volger relatie ($r = .62, p < .01$), kernzelfevaluaties ($r = .65, p < .01$) en familiecultuur ($r = .24, p < .01$). Daarnaast was transformationeel leiderschap significant en negatief gerelateerd aan marktcultuur ($r = -.24, p < .01$). Adhocratiecultuur en hiërarchische cultuur bleken niet significant gerelateerd te zijn aan transformationeel leiderschap (respectievelijk $p = .27$ en $p = .66$).

Het multilevel model

De ICC-waardes gaven aan dat een groot deel van de variantie in transformationeel leiderschap, kernzelfevaluaties en de leider-volger relatie kon worden toegeschreven aan verschillen binnen de groepen (ICC-waardes waren respectievelijk .02, .05, .16). Deze resultaten onderstrepen de noodzaak van een multilevel benadering waarbij varianties tussen groepen en varianties binnen de groepen onderscheiden worden (Hox, 2010). Tabel 3 beschrijft de resultaten van de multilevel regressieanalyse. Het nul-model bevatte alleen transformationeel leiderschap als variabele en werd vervolgens gebruikt als referentiepunt om de daarop volgende modellen te kunnen vergelijken. De modellen werden vergeleken op basis

DE ANTECEDENTEN VAN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

van de Log-likelihood ratio test. Kleinere waarden duiden op een betere pasvorm van het model.

Hypothese 1 veronderstelde dat er een positief verband zou zijn tussen kernzelfevaluaties en transformationeel leiderschap. Het resultaat van model 8 in tabel 3 laat zien dat kernzelfevaluaties inderdaad significant en positief gerelateerd was aan transformationeel leiderschap ($\gamma = .46, p = <.001$). Dit wil zeggen dat er een positief effect was op transformationeel leiderschap als groepen hoger scoren op kernzelfevaluaties.

Hypothese 2 veronderstelde dat er een positief verband zou zijn tussen de leider-volger relatie en transformationeel leiderschap. Het resultaat van model 8 in tabel 3 laat zien dat de leider-volger relatie inderdaad significant en positief gerelateerd was aan transformationeel leiderschap ($\gamma = .37, p = <.001$). Dit wil zeggen dat er een positief effect was op transformationeel leiderschap als groepen hoger scoorden op de leider-volger relatie.

Hypothese 3 veronderstelde dat de huidige organisatiecultuur binnen Kiwa een modererend effect zou hebben op het positieve verband tussen kernzelfevaluaties en transformationeel leiderschap. Het resultaat van model 8 in tabel 3 laat geen significant interactie-effect van de organisatiecultuur op het positieve verband tussen kernzelfevaluaties en transformationeel leiderschap zien ($\gamma = .01, p = .108$).

Hypothese 4 veronderstelde dat de huidige organisatiecultuur binnen Kiwa een modererend effect zou hebben op het positieve verband tussen de leider-volger relatie en transformationeel leiderschap. Het resultaat van model 8 in tabel 3 laat geen significant interactie-effect van de organisatiecultuur op het positieve verband tussen de leider-volger relatie en transformationeel leiderschap zien ($\gamma = -.005, p = .216$).

Het was een opvallend gegeven dat de marktcultuur als hoofdeffect wel een gering, negatief, significant effect bleek te hebben op transformationeel leiderschap ($\gamma = -.005, p = .014$). Dit is in lijn met de eerdergenoemde theorie dat de marktcultuur niet passend is bij transformationeel leiderschap.

DE ANTECEDENTEN VAN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

Tabel 2. Beschrijvende Statistieken (Gemiddelden, SD) en Correlaties

Schaal	Aantal items	N	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. MLQ-5X	20	166	3.89	.43	-						
2. LMX-7	7	166	3.87	.49	.62**	-					
3. CSES	12	166	3.96	.42	.65**	.47**	-				
4. Familiecultuur	6	148	27.83	10.35	.24**	.19*	.23**	-			
5. Adhocratiecultuur	6	148	19.65	7.71	.09	.04	.12	.32**	-		
6. Marktcultuur	6	148	26.69	11.95	-.24**	-.11	-.14	-.72**	-.48**	-	
7. Hiërarchische cultuur	6	148	25.83	9.65	-.04	-.10	-.18*	-.43**	-.54**	-.08	-

* = $p < .05$; ** = $p < .01$.

DE ANTECEDENTEN VAN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

Tabel 3. Multilevel Analyse van Transformationeel Leiderschap

<i>Predictor</i>	<i>Model 0</i>	<i>Model 1</i>	<i>Model 2</i>	<i>Model 3</i>
Intercept	3.90 (.03)***	3.90 (.03)***	3.90 (.03)***	3.90 (.02)***
LMX-7		.54 (.05)***		.35 (.05)***
CSES			.65 (.06)***	.46 (.06)***
Familiecultuur				
Adhocratische cultuur				
Hiërarchische cultuur				
Marktcultuur				
Marktcultuur*LMX-7				
Marktcultuur*CSES				
-2 log likelihood	189.16	109.52	98.98	58.26
X ²		79.64**	90.18**	40.72**
Δdf		1	1	2

* $P < 0.05$; ** $P < 0.01$; *** $P < 0.001$.

DE ANTECEDENTEN VAN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

Tabel 3. (Vervolg)

<i>Predictor</i>	<i>Model 4</i>	<i>Model 5</i>	<i>Model 6</i>	<i>Model 7</i>	<i>Model 8</i>
Intercept	3.89 (.03)***	3.89 (.03)***	3.89 (.02)***	3.89 (.02)***	3.89 (.02)***
LMX-7	.36 (.06)***	.36 (.06)***	.36 (.06)***	.36 (.06)***	.37 (.06)***
CSES	.46 (.07)***	.47 (.07)***	.48 (.07)***	.45 (.07)***	.46 (.07)***
Familiecultuur	.003 (.002)				
Adhocratische cultuur		.001 (.003)			
Hiërarchische cultuur			.004 (.003)		
Marktcultuur				-.005 (.002)*	-.005 (.002)*
Marktcultuur*LMX-7					-.005 (.004)
Marktcultuur*CSES					.01 (.006)
-2 log likelihood	61.93	63.17	60.97	57.26	54.57
X ²	3.67	4.90	2.71	1.00	2.67
Δdf	3	3	3	3	5

* $P < 0.05$; ** $P < 0.01$; *** $P < 0.001$.

Discussie en implicaties

Theoretische implicaties

In dit onderzoek werd er nagegaan of kernzelfevaluaties van de leider en een positieve leider-volger relatie invloed hadden op transformationeel leiderschap. Daarnaast werd er onderzocht of de organisatorische context een modererende invloed had op de relatie tussen kernzelfevaluaties, de leider-volger relatie en transformationeel leiderschap.

Er werd binnen dit onderzoek een significant effect gevonden voor kernzelfevaluaties op transformationeel leiderschap. Dit komt overeen met eerdergenoemde literatuur waarin werd aangetoond dat elke factor van kernzelfevaluaties te verbinden zou zijn aan elke factor van transformationeel leiderschap (Hu et al., 2012). Een verklaring voor deze effecten is dat leiders die emotioneel stabiel zijn, zelfvertrouwen hebben en zelfzeker zijn over hun eigen werkvermogen, makkelijker in staat zijn om te coachen, om enthousiasme over te brengen, anderen kunnen stimuleren om vanuit nieuwe perspectieven te denken en betrouwbaar overkomen.

Daarnaast bleek een positieve leider-volger relatie in verband te staan met transformationeel leiderschap. Dit is in lijn met de eerder genoemde literatuur waarin werd aangetoond dat transformationeel leiderschap aansluit bij een leider die in staat is om de leider-volger relatie te laten evolueren tot een partnerschapsrelatie (Howell & Hall-Merenda, 1999). Hierdoor kan de leider vanuit een gelijkwaardige relatie de talenten en capaciteiten van de volgers inzetten en vanuit creativiteit gemakkelijker belemmeringen elimineren.

In tegenstelling tot de verwachtingen, bleek dat de organisatiecultuur geen modererende invloed had op de bevindingen. Het probleem hierbij is of bij het beoordelen van organisatiecultuur via een vragenlijst echt diepgaande culturele waarden worden gemeten, of slechts oppervlakkige kenmerken vanuit de organisatie (Cameron & Quinn, 2011). In de wetenschappelijke literatuur worden talrijke discussies gevoerd over hoe de organisatiecultuur moet worden geoperationaliseerd (Cameron & Quinn, 2011). Om dit te illustreren geven Jung

et al. (2009) aan dat ruim 100 dimensies worden geïdentificeerd die verband houden met organisatiecultuur. Omdat organisatiecultuur gebaseerd is op onderliggende waarden en veronderstellingen, kan het combineren van kwantitatieve met meer kwalitatieve methoden een uitgebreider en zinnvoller inzicht geven in de organisatiecultuur (Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1996).

Limitaties en vervolgonderzoek

Hoewel de organisatiecultuur geen significant interactie-effect liet zien, kwam wel uit het onderzoek naar voren dat de marktcultuur een klein, negatief effect had op transformationeel leiderschap. Dit lijkt in de richting te wijzen dat de marktcultuur minder potentieel biedt voor transformationeel leiderschap, zoals Bass (1990) al eerder verklaarde. Ook Den Hartog, Van Muijen en Koopman (1996) verwachtten dat een sterk bureaucratisch georiënteerde organisatiecultuur de effectiviteit van transformationeel leiderschap belemmert. De resultaten in dit onderzoek geven geen inzicht in de vraag of de effectiviteit van transformationeel leiderschap hoger is in een bepaalde organisatiecultuur dan in een andere. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is daarom om naast transformationeel leiderschap ook andere leiderschapsvormen te onderzoeken en dit te koppelen aan verschillende organisatieculturen. Uitgebreider onderzoek naar de effectiviteit van dit soort leiderschap onder verschillende cultuuromstandigheden kan inzicht geven in de vraag hoe leiderschap en cultuur elkaar beïnvloeden (Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1996). Het verdient daarom aanbeveling om dit onderzoek te herhalen binnen meerdere organisaties, met verschillende organisatieculturen. Zoals Hu et al. (2012) aandragen, kan het interessant zijn om hierbij organisatorische of hogere orde factoren op te sporen die leiderschapsgedrag kunnen beïnvloeden. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat leiders worden gestimuleerd om transformationeel leiderschap te laten zien, als de top-level managers zelf ook transformationele leiders zijn, of wanneer de organisatiecultuur transformationeel leiderschap

waardeert (Hu et al., 2012). Deze interessante mogelijkheden kunnen worden onderzocht in toekomstige studies waarin meerdere organisaties met verschillende culturen worden vergeleken.

Een aandachtspunt binnen dit onderzoek was de manier waarop de teams zijn gevormd. De deelnemers aan het LDP/TDP selecteerden zelf vier volgers voor deelname aan het onderzoek, wat kan leiden tot steekproefbias en bereikbeperking. Hierdoor is de sterkte van de verbanden wellicht groter geweest dan wanneer de steekproef op een willekeurige manier werd samengesteld. Tevens is dit onderzoek wellicht minder generaliseerbaar omdat dit onderzoek plaatsvond binnen één organisatie met een selectieve steekproef, in plaats van binnen meerdere organisaties met een willekeurige steekproef.

De invloed van persoonlijkheidskenmerken op transformationeel leiderschap is in dit onderzoek onderzocht door middel van kernzelfevaluaties. Aangezien kernzelfevaluaties nauw verwant zijn aan het 5-factorenmodel van persoonlijkheid (Judge et al., 2003) zou het interessant kunnen zijn om te onderzoeken wat de unieke bijdrage van kernzelfevaluaties op transformationeel leiderschap is als het 5-factorenmodel van persoonlijkheid ook als variabele wordt meegenomen in het onderzoek. De verwachting is dat kernzelfevaluaties een onderliggende kracht zijn voor leiders om zelfverzekerd en succesvol te zijn in allerlei situaties, ongeacht de uitkomst op het 5-factorenmodel van persoonlijkheid (Hu et al., 2012).

Praktische implicaties

In de huidige, onzekere en turbulente werkomgeving van tegenwoordig is het belangrijk om de onderliggende mechanismen van effectief leiderschap te begrijpen zodat werkprestaties en de duurzaamheid van organisaties op lange termijn behouden kunnen blijven, of zelfs bevorderd kunnen worden (Kok & Van den Heuvel, 2019). Daarom presenteert dit onderzoek een aantal praktische implicaties.

DE ANTECEDENTEN VAN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

Uit dit onderzoek komt naar voren dat kernzelfevaluaties een belangrijke voorspeller is voor transformationeel leiderschap. Bij de selectieprocedure van nieuwe leidinggevendenden kunnen organisaties ernaar streven om kandidaten te selecteren die positief scoren op kernzelfevaluaties. Deze leiders worden van nature gedreven door onder andere zelfvertrouwen en emotionele stabiliteit. Ze kunnen gemakkelijk enthousiasmeren, komen betrouwbaar over en durven snel beslissingen te nemen (Hu et al., 2012). Deze drie factoren zijn van essentieel belang om werkprestaties te verbeteren.

Tevens blijkt uit dit onderzoek dat een positieve leider-volger relatie een tweede belangrijke voorspeller is voor transformationeel leiderschap. De relatie tussen leiders en hun volgers kunnen een diepgaande invloed hebben op de motivatie van werknemers en de effectiviteit van het werk (Ashkanasy & Tse, 2000). Een positieve werkrelatie tussen leiders en volgers is onder andere gerelateerd aan werkprestaties, algehele tevredenheid en commitment van werknemers (Gerstner & Day, 1997). Het is relevant om te beoordelen of de toegepaste leiderschapsstijl van de leider wel de juiste stijl is om de desbetreffende volgers te motiveren. Dit kan door middel van training waarbij de leiders inzicht krijgen in hun huidige leiderschapsstijl, door de huidige leider-volger relatie te onderzoeken en door volgers uit te nodigen voor persoonlijk contact.

Conclusie

Dit onderzoek heeft een bijdrage geleverd aan het ontrafelen van de onderliggende processen van transformationeel leiderschap. De bevindingen benadrukken de positieve verbanden tussen kernzelfevaluaties, de leider-volger relatie en transformationeel leiderschap. Met dit onderzoek wordt verdere integratie van bestaande theoretische perspectieven over leiderschap aangemoedigd.

Referenties

- Alhadid, A. Y. (2016). The effect of organization agility on organization performance. *International Review of Management and Business Research*, 5(1), 273-278.
- Ashkanasy, N. M., & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. In N. Ashkanasy, C.E.J. Härtel, & W.J. Zerbe. (Eds.), *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*, 221-235. Westport, CT: Quorum Books.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications* (4th ed.). New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler set*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New York, NY: Psychology Press.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York, NY: Free Press.
- Besha, T., Amoroso, D. L., & Negash, S. (2009). Transformational leadership viewed through organizational culture and situational strength: The organizational receptivity perspective. In *Proceedings of the Fifteenth Americas Conference on Information Systems*. San Francisco, CA.
- Botelho, E. L., Powell, R. K., Kincaid, S., & Wang, D. (2017). What sets successful CEOs apart. *Harvard Business Review*, 95(3), 70-77.
- Bray, D. W., Campbell, R. J., Grant, D. L. (1979). *Formative years in business; a long term AT&T study of Managerial Lives*. New York, NY: Robert Krieger Publishing Company.

- Cameron, K. (2009). An introduction to the competing values framework. *Organizational Culture white paper*. Haworth.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Dartey-Baah, K., Amponsah-Tawiah, K., & Sekyere-Abankwa, V. (2011). Leadership and organisational culture: relevance in public sector organisations in Ghana. *Business and Management Review*, 1(4), 59-65.
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in Leader-member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 615-634.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00147-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00147-9)
- De Oliveira, T. M. R. D., & De Lacerda, C. (2015). *Understanding leadership effectiveness in organizational settings: An integrative approach* (Proefschrift, Universidade Tecnica de Lisboa, Portugal).
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1996). Linking transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership Studies*, 3(4), 68-83.
<https://doi.org/10.1177/107179199600300407>
- Denning, S. (2016). How to make the whole organization “Agile”. *Strategy & Leadership*, 44(4), 10-17. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2016-0043>
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *The Academy of Management Review*, 35(4), 627–647. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.53503267>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using SPSS: and sex and drugs and rock 'n' roll*

- (3rd edition). London: Sage Publications.
- Fries, M. (2009). Mindfulness based stress reduction for the changing work environment. *Journal of Academic and Business Ethics*, 2(1).
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Gordon, A. and Yukl, G. (2004). The future of leadership research: challenges and opportunities. *German Journal of Human Resource Research*, 18(3), 359-365. <https://doi.org/10.1177/239700220401800307>
- 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. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5).
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *The management of organizational behavior* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hofmann, D. A., Griffin, M. A., & Gavin, M. B. (2000). *The application of hierarchical linear modeling to organizational research*. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, 467–511. Jossey-Bass.
- Holland, S., Gaston, K., & Gomes, J. (2000). Critical success factors for cross-functional teamwork in new product development. *International Journal of Management Reviews*, 2(3), 231-259. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00040>
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *Human Resource Planning*, 33(4), 32-38.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership,

- locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.5.680>
- Hox, J. J., Moerbeek, M., & Van de Schoot, R. (2010). *Multilevel analysis: Techniques and applications*. Routledge, Londen.
- Hu, J., Wang, Z., Liden, R. C., & Sun, J. (2012). The influence of leader core self-evaluation on follower reports of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 860-868. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.004>
- Johansen, B. (2012). *Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Jordaan, B. (2019). Leading Organisations in Turbulent Times: Towards a Different Mental Model. In *Leading in a VUCA World*, 59-75. Springer, Cham.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751–765. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.751>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits - self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability - with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 257–268. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.257>

Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, *56*(2), 303-331.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00152.x>

Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, *19*, 151–188.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, *20*(6), 855–875. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004>

Jung, T., Scott, T., Davies, H. T., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2009). Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature. *Public Administration Review*, *69*(6), 1087-1096.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02066.x>

Kappen, F. (2010). Leadership and motivation. How leadership-styles contribute to employees' intrinsic and extrinsic motivation (Bachelor's thesis, Tilburg University, Nederland). Geraadpleegd op <https://pdfs.semanticscholar.org/d571/9bdde447badf1ad4451165495961b24a3859.pdf>

Kok, J., & Van den Heuvel, S. C. (2019). *Leading in a VUCA World: Integrating Leadership, Discernment and Spirituality*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-98884-9>

Kornelsen, J. (2019). The quest to lead (with) millennials in a VUCA-world: Bridging the gap between generations. In *Leading in a VUCA World*, 27-41. Springer, Cham.

Krishnan, V. R. (2005). Leader-member exchange, transformational leadership, and value system. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, *10*(1), 14-21.

Malakyan, P. G. (2014). Followership in leadership studies: A case of leader–follower trade approach. *Journal of Leadership Studies*, *7*(4), 6-22. <https://doi.org/10.1002/jls.21306>

Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D., & Backhouse, C. J. (2006). Transformational

- leadership and organizational culture: the situational strength perspective. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 220(6), 941-949. <https://doi.org/10.1243/09544054JEM499>
- McCauley, C. D., Van Velsor, E. (2004). *Handbook of Leadership Development* (Second edition). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Myers, R. H., & Myers, R. H. (1990). *Classical and modern regression with applications*. Belmont, CA: Duxbury press.
- Packer, E. (1985). Understanding the subconscious. *The Objectivist Forum*, 6(1), 1-10.
- Paffen, P. (2010). Wat is typerend voor transformationele leiders? *Holland Management Review*, 139, 8-14. Geraadpleegd op http://www.cdcnederland.nl/static/files/HMR139_Paffen.pdf
- Rost, J. C. (1993). Leadership development in the new millennium. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1(1), 91-110. <https://doi.org/10.1177/107179199300100109>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Scherbaum, C. A., & Ferreter, J. M. (2009). Estimating statistical power and required sample sizes for organizational research using multilevel modeling. *Organizational Research Methods*, 12(2), 347-367. <https://doi.org/10.1177/1094428107308906>
- Seegers, H.J.J.L. (2008). *Leiders leren* (Proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam, Nederland). Geraadpleegd op <https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/42177906/manuscript+proefschrift+leiders+leren+copy+5.0.pdf>
- Singer, M. S., & Singer, A. E. (1990). Situational constraints on transformational versus transactional leadership behavior, subordinates' leadership preference, and satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 130(3), 385-396. <https://doi.org/10.1080/00224545.1990.9924594>

DE ANTECEDENTEN VAN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

Spillane, J. P. (2005). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Surachno, S. (2015). Wat is de invloed van transformationeel leiderschap op werkprestatie?

(Bachelor's thesis, Universiteit van Amsterdam, Nederland). Geraadpleegd op

<https://scripties.uba.uva.nl/download?fid=557165>

Tichy, N. M., & Ulrich, D. O. (1984). The leadership challenge - a call for the

transformational leader. *Sloan Management Review*, 26(1). Geraadpleegd op

<https://sloanreview.mit.edu/article/the-leadership-challenge-a-call-for-the->

[transformational-leader/](https://sloanreview.mit.edu/article/the-leadership-challenge-a-call-for-the-transformational-leader/)

Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *The discipline of market leaders: choose your customers,*

narrow your focus, dominate your market. Reading, MA: Addison-Wesley.

Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International*

Journal of Leadership Studies, 1(2), 6-66.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more

attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

<https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

Appendix A

Below are several statements presented to you that you can agree or disagree with. Judge how frequently each statement fits you by using a five-point scale. Just click on the globule of your choice. The first 12 statements are about your self-image.

	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
I am confident I get the success I deserve in life.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sometimes I feel depressed.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When I try, I generally succeed.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sometimes when I fail I feel worthless.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I complete tasks successfully.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sometimes, I do not feel in control of my work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Overall, I am satisfied with myself.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am filled with doubts about my competence.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I determine what will happen in life.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I do not feel in control of my success in my career.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am capable of coping with most of my problems.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
There are times when things look pretty bleak and hopeless to me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

The next 7 statements are about the relationship between you and your nominees.

'Project stakeholders' are the persons you work with during the project, the persons you have much contact with during the project or other stakeholders that are involved in your project.

	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
Regardless of how much formal authority I have built in my position, I will use my power to help solving problems in the work of the project stakeholders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The project stakeholders have enough confidence in me that they would defend and justify my decision if I am not present to do so.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The working relationship between the project stakeholders and me is very effective.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regardless of the amount of formal authority I have, I will bail the	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DE ANTECEDENTEN VAN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

project stakeholders out at my expense.					
The project stakeholders know where they stand; they know how satisfied I am with what they do.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I understand the job problems and needs from the project stakeholders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I recognize the potential of the project stakeholders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

The next 20 statements are about your leadership style.

'Others' are the persons you work with during projects, the persons you have much contact with during projects or other stakeholders that are involved in your projects.

	Strongy Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
I go beyond self-interest for the good of the group.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I instill pride in others.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I gain respect through my actions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I exhibit confidence and power.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I communicate important values and beliefs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I expound a strong sense of purpose.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I consider the moral and ethical consequences of decisions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I create and communicate a unified mission.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I talk optimistically about the future.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am excited about the tasks at hand.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I articulate a unified vision of the future.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I convey a confidence that goals will be accomplished.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I examine critical assumptions to question whether they are accurate.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I seek varying perspectives when solving a problem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I gain input from others in solving a problem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I suggest new ways to complete assignments.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I treat colleagues as individuals.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I understand that all individuals have varying needs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I help others to develop their strengths.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I spend time teaching and coaching others.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DE ANTECEDENTEN VAN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

This part consists of six questions. Each question has four alternatives. Divide 100 points among these four alternatives depending on the extent to which each alternative is similar to your organisation. Give a higher number of points to the alternative that is most similar to your organisation. For example, if you think alternative A is very similar to your organisation, alternative B and C are somewhat similar, and alternative D is hardly similar at all, you might give 55 points to A, 20 points to B and C, and five points to D. Just be sure your total equals 100 points for each question.

1. Which statement is similar to the current/preferred dominant characteristics of Kiwa?

	Now	Preferred
A The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.		
B The organization is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks.		
C The organization is very results-oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement-oriented.		
D The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.		
Total	100	100

2. Which statement is similar to the current/preferred organisational leadership of Kiwa?

	Now	Preferred
A The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating, or nurturing.		
B The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovation, or risk taking.		
C The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus.		
D The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency.		
Total	100	100

3. Which statement is similar to the current/preferred management of employees within Kiwa?

	Now	Preferred
A The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus, and participation.		
B The management style in the organization is characterized by individual risk taking, innovation, freedom, and uniqueness.		
C The management style in the organization is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement.		
D The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships.		
Total	100	100

4. Which statement is similar to the current/preferred organisational glue of Kiwa?

DE ANTECEDENTEN VAN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

	Now	Preferred
A The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high.		
B The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge.		
C The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment.		
D The glue that holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smooth- running organization is important.		
Total	100	100

5. Which statement is similar to the current/preferred strategic emphases of Kiwa?

	Now	Preferred
A The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist.		
B The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued.		
C The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant.		
D The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control, and smooth operations are important.		
Total	100	100

6. Which statement is similar to the current/preferred criteria of succes within Kiwa?

	Now	Preferred
A The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people.		
B The organization defines success on the basis of having the most unique or newest products. It is a product leader and innovator.		
C The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key.		
D The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling, and low-cost production are critical.		
Total	100	100