

Universiteit Utrecht
Master psychologie, Arbeid- en Organisationspsychologie

THESIS

'Authentiek & transformationeel leiderschap als sleutel tot succes'

Rogier Gerritsen 3478165

Januari 2014

Veerle Brenninkmeijer Phd.

In samenwerking met consultancy- en adviesbureau & samhoud

Onder begeleiding van senior+ adviseur Tjeertje Vlaskamp

Abstract

To investigate the effects of both authentic and transformational leadership on performance a study is conducted among participants from various Dutch organizations. The first goal was to investigate the effects of authentic and transformational leadership on three different subjective performance scales, namely: team performance, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and the performance of the leader. Secondly, the results were compared with the effects of the traditionally more prevailing transactional leadership on performance. Thirdly, investigated was whether the effects of both authentic and transformational leadership on the subjective performance scales were moderated by the age of the follower. The current study found evidence of positive effects of both authentic and transformational leadership on performance. Furthermore these effects were, on most of the performance scales, larger than the effects of transactional leadership on performance. The current study found only a moderation effect of the age of the followers on the effect of transformational leadership on team performance. The results of the current study give important insights for organizations and their leaders. Furthermore, it contributes to the growing body of literature on the relationship between leadership and performance.

Abstract

De huidige studie heeft getracht het effect van zowel authentiek als transformationeel leiderschap op *performance* onder participanten van verschillende Nederlandse organisaties in kaart te brengen. Allereerst werd onderzoek gedaan naar het effect van authentiek en transformationeel leiderschap op drie verschillende subjectieve performance maten, namelijk: teamperformance, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) en de prestaties van de leider. Daarnaast werd onderzocht of deze effecten groter waren dan het effect van het van oudsher veel voorkomende transactionele leiderschap. Tot slot werd onderzocht of het effect van zowel authentiek als transformationeel op performance gemodereerd werd door de leeftijd van de volgers. De huidige studie vond in grote lijnen een positief effect van zowel authentiek als transformationeel leiderschap op performance, deze effecten bleken tevens in grote lijnen groter dan het effect van transactioneel leiderschap op performance. Er bleek alleen moderatie effect van de leeftijd van de volgers te bestaan op het effect van transformationeel leiderschap op teamperformance. De resultaten uit de huidige studie leveren belangrijke inzichten op voor organisaties en hun leiders. Daarnaast leveren de resultaten een belangrijke bijdrage aan de huidige kennis op dit vakgebied.

Keywords: authentic leadership, transformational leadership, transactional leadership, performance, subjective performance, organizational citizenship behavior, age of the followers

Inleiding

Meer dan ooit is leiderschap een onderwerp dat in de schijnwerpers staat. De afgelopen jaren zijn er legio voorbeelden geweest van grote financiële instellingen die mede door het risicovolle en op eigen belang gerichte gedrag van haar leiders zijn omgevallen. Dat dit tevens wordt gezien als een van de belangrijkste oorzaken van de financiële crisis, bevestigt de relevantie van het onderwerp. De uitkomsten van de National Leadership Index 2009 onderstrepen dat veranderingen noodzakelijk zijn. Maar liefst 63% van de respondenten geeft aan geen vertrouwen te hebben in de 'woorden' van leiders van grote organisaties (Peus, Wesche, Streicher, Braun & Frey, 2012). Dit gebrek aan vertrouwen in leiderschap heeft ervoor gezorgd dat er een terugkerende roep is ontstaan om 'nieuwe' leiderschapsstijlen.

Een van die 'nieuwe' leiderschapsstijlen die aansluit bij deze roep is authentiek leiderschap. Authentieke leiders karakteriseren zich doordat zij handelen in overeenstemming met hun diepgewortelde waarden, zij geloofwaardig zijn en oprechte interesse in de medemens tonen (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004; George, 2003). Een andere leiderschapsstijl die hierbij aansluit is het populaire en veelvuldig onderzochte transformationeel leiderschap. Transformationele leiders inspireren en motiveren anderen om een bepaalde visie of ambitie te omarmen, om zo individuen aan te moedigen om tot 'buitengewone' prestaties te komen (Avolio et al., 2004). Deze beide leiderschapsstijlen worden tegenwoordig gezien als 'nieuwe' en gewenste manieren van leidinggeven en dienen ter vervanging of aanvulling op het in het verleden meer dominante transactionele leiderschap. Om te bepalen of zowel authentiek leiderschap als transformationeel leiderschap daadwerkelijk de effectiviteit van organisaties vergroten, is het van belang te onderzoeken of deze manieren van leidinggeven leiden tot hogere prestaties. Het huidige onderzoek heeft getracht hierop in te spelen door het effect van zowel authentiek als transformationeel leiderschap op *performance* in kaart te brengen. Hierbij werd gekeken naar het effect van de beide leiderschapsstijlen op drie verschillende subjectieve performance maten. Om een aantal belangrijke redenen werd gekozen om het effect van authentiek en transformationeel leiderschap op drie subjectieve performance maten te onderzoeken. Allereerst toonden onder andere Peus en collega's (2012) aan dat er een gebrek is aan onderzoek naar de invloed van leiderschap op subjectieve performance

maten vanuit het perspectief van de volgers. Daarnaast riepen onder andere Caldwell en collega's (2010), op het gebied van leiderschap, op tot meer onderzoek naar de factoren die subjectieve percepties beïnvloeden. Wong en Laschinger (2012) speelde hier op in door te stellen dat dit specifiek wenselijk is op het gebied van authentiek leiderschap. Daarnaast stelde Wang en collega's (2011) dat er gebrek is aan onderzoek naar het effect van transformationeel leiderschap op de subjectieve perceptie van (team)performance vanuit het perspectief van de volgers. Het huidige onderzoek heeft getracht op bovenstaande punten in te spelen door het effect van zowel authentiek als transformationeel leiderschap op verschillende subjectieve performance maten, vanuit het perspectief van de volgers, te onderzoeken. Tevens werd in het huidige onderzoek onderzocht of het effect van authentiek en transformationeel leiderschap op performance groter was dan het effect van transactioneel leiderschap op performance. Dit werd mede onderzocht doordat vele organisaties tegenwoordig bezig zijn om hun leiders te transformeren van transactionele, directief en sturende leiders tot meer authentieke en transformationele leiders en er behoefte is aan onderzoek naar de gevolgen hiervan voor performance (Lloyd-Walker & Walker, 2008). Tot slot werd gekeken, aan de hand van theorieën over generaties in organisaties (Bontekoning, 2007), of het effect van authentiek en transformationeel leiderschap op performance gemodereerd werd door de leeftijd van de volgers. Dit om in te spelen op de toenemende vraag of jonge werknemers die anno nu de arbeidsmarkt betreden op een andere manier leiding moet worden gegeven om ze tot maximale performance te laten komen.

Leiderschap

Door de jaren heen is leiderschap in verschillende vormen gedefinieerd, waarbij centraal staat dat leiders invloed hebben op anderen en dat er sprake is van een gemeenschappelijke doelstelling. Een veelvuldig gebruikte definitie van Chemers (1997, p.1) luidt: *'Leadership is a process of social influence in which one person is able to enlist the aid and support of others in accomplishment of a common task'*. Leiderschap is van invloed op vele facetten in een organisatie. Zo is bekend dat leiderschap onder andere van invloed is op werktevredenheid (Lok & Crawford, 2004), extra-rol gedrag (Brown, Trevino & Harrison, 2005), betrokkenheid (Giallonardo, Wong & Iwasiw, 2010), het welzijn van medewerkers (Fisher, 2010) en performance (Lowe 1996; Judge & Piccolo; 2004). Er wordt in onderzoek naar leiderschap

onderscheid gemaakt tussen verschillende leiderschapsstijlen. Zo bestaat er naast authentiek, transformationeel en transactioneel leiderschap onder andere nog ethisch, charismatisch en spiritueel leiderschap. Doordat authentiek leiderschap tegenwoordig in de schijnwerpers staat en van oudsher transformationeel en transactioneel leiderschap als de belangrijkste leiderschapsstijlen worden gezien, staan deze leiderschapsstijlen centraal in de huidige studie.

Authentiek leiderschap

Authentiek leiderschap is een van de 'nieuwere' leiderschapsstijlen. De populariteit voor deze leiderschapsstijl is de laatste jaren flink gestegen. Hoewel het concept authenticiteit al stamt uit de tijd van Aristoteles (Harter, 2002), is de aandacht voor authenticiteit in combinatie met leiderschap pas in opkomst sinds 2000 (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009). De basis voor het ontstaan van het concept authentiek leiderschap komt voort uit aspecten van de positieve psychologie en 'Positive Organisational Behaviour' (Avolio et al., 2004). De definitie van authentiek leiderschap is in de afgelopen decennia meerdere malen aangepast en verder verscherpt. De hedendaags meest geaccepteerde definitie van authentiek leiderschap luidt: *'A pattern of leader behaviour that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate, to foster greater self-awareness, an internalized moral perspective, balanced processing of information, and relational transparency on the part of leaders working with followers, fostering positive self-development'* (Walumbwa et al., 2008, p.94).

Uit deze definitie wordt gelijk duidelijk uit welke vier verschillende dimensies authentiek leiderschap bestaat. Dit zijn: 'Balanced processing' – Hierbij staat centraal dat een leider objectief alle relevante data analyseert alvorens een beslissing te nemen. 'Internalized moral perspective' – Deze dimensie kenmerkt zich doordat leiders zich laten leiden door hun eigen normen en waarden en tevens hier naar handelen. 'Relational transparency' – Deze dimensie refereert aan het laten zien van de eigen authenticiteit aan anderen. Dit manifesteert zich in gedrag als het openlijk delen van informatie en het delen van oprechte gedachten en gevoelens. 'Self-awareness' – Hierbij staat centraal dat leiders zich bewust zijn van hun eigen sterktes en aandachtspunten. Van belang is dat leiders zich bewust zijn van de impact die ze hebben op anderen.

Authentiek leiderschap wordt gerelateerd aan verschillende positieve uitkomsten

voor zowel het individu als de organisatie. Zo heeft authentiek leiderschap onder andere een positief effect op werktevredenheid, taakbetrokkenheid en motivatie (Avolio et al., 2004), maar ook op het vertrouwen in leiders, betrokkenheid bij de organisatie en het welzijn van medewerkers (Illies, Morgeson & Nahrgang, 2005; Avolio & Gardner, 2005).

Transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap wordt gezien als de meest gebruikte en onderzochte leiderschapsstijl (Judge & Piccolo, 2004). Transformationeel leiderschap werd door Burns (1978) geïntroduceerd. Transformationele leiders werden door Burns gezien als leiders die de motivatie en moraal van de teamleden versterkten. Bass en Steidlmeier (1999, p.11) beschreven transformationeel leiderschap als leiderschap dat er voor zorgt dat de volger verder gaat dan directe zelfinteresse door middel van invloed, inspiratie of intellectuele stimulatie. Het zorgt ervoor dat de volgers betere idealen krijgen en meer bezig zijn met doelstellingen, zelfrealisatie en het welzijn van anderen, de organisatie en de samenleving. Transformationeel leiderschap is multidimensionaal van aard. Er bestaan verschillende opinies over het exacte aantal dimensies waaruit transformationeel leiderschap bestaat (Herold, Fedor, Caldwell & Liu, 2008). Er heerst wel consensus over de drie belangrijkste dimensies van transformationeel leiderschap : 'Identifying and articulating a vision' – Hierbij staat centraal dat de leider nieuwe kansen zoekt voor de afdeling, divisie en/of organisatie en dat de leider anderen mee krijgt en inspireert met zijn toekomstvisie. 'Providing an appropriate model to follow'- Deze dimensie refereert aan het feit dat de leider met zijn gedrag een voorbeeld voor zijn volgers is en dat dit consistent moet zijn met de waarden waarvoor de leider staat. 'Fostering the acceptance of group goals' – Hierbij staat centraal dat de leider zorgt voor goede samenwerking tussen teamleden en ze samen laat werken aan een gemeenschappelijk doel.

De gevolgen van transformationeel leiderschap zijn veelvuldig onderzocht en transformationeel leiderschap heeft onder andere positieve gevolgen voor werktevredenheid, bevlogenheid, ziekteverzuim, vertrouwen, betrokkenheid en motivatie (Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter, 1990; Judge & Piccolo, 2004).

Transactioneel leiderschap

Transactioneel leiderschap werd als concept tevens geïntroduceerd door Burns (1978). Bass (1985, p.27) paste de ideeën van Burns toe op de context van organisaties en definieerde transactionele leiders als leiders die: *'Mostly consider how to marginally improve and maintain the quantity and quality of performance, how to substitute one goal for another, how to reduce resistance for particular actions and how to implement decisions.'*

Transactioneel leiderschap is een voornamelijk directieve leiderschapstijl waarbij de focus ligt op het uitvoeren van de gewenste taken, waarbij vooraf gespecificeerd wordt welke beloning er tegenover staat. Deze vorm van leiderschap komt van oudsher veel voor binnen organisaties.

Transactioneel leiderschap bestaat uit drie verschillende dimensies: 'Contingent reward', 'Active management by exception' en 'Passive management by exception' (Judge & Piccolo, 2004). 'Contingent reward' refereert aan de mate waarin de leider een constructieve relatie opbouwt met zijn volgers. Het is hierbij van belang dat de leider zijn verwachtingen helder laat blijken en duidelijk maakt wat hiervoor teruggekregen wordt. Bij 'Active management by exception' staat centraal dat de leider actief het gedrag van medewerkers monitort en proactief corrigerend ingrijpt als het gedrag van de medewerkers een negatief effect kan hebben op het realiseren van resultaten. Bij 'Passive management by exception' staat centraal dat de leider ingrijpt wanneer het gedrag van de medewerkers daadwerkelijk problemen veroorzaakt.

Uit een meta-analyse van Lowe (1996) kwam naar voren dat alleen de schaal 'Contingent reward' voldoende valide was. Mede op basis hiervan is gekozen om alleen van deze dimensie gebruik te maken in het huidige onderzoek. Transactioneel leiderschap heeft onder andere een positieve invloed op 'perceived fairness', vertrouwen in de leider en rol duidelijkheid (Podsakoff et al., 2006). Transactioneel leiderschap heeft niet alleen positieve gevolgen. Zo heeft het een negatief effect op verzuim onder medewerkers, wakkert het bevolegheid slechts in beperkte mate aan en is er geen positief effect gevonden op de zelfontplooiing van medewerkers (Judge & Piccolo, 2004))

Performance

Leiderschap heeft een effect op verschillende uitkomstvariabelen als werktevredenheid (Degroot, Kiker & Cross, 2000), motivatie (Judge & Piccolo, 2004) betrokkenheid (Judge & Piccolo, 2004) en welbevinden (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2008). Daarnaast is leiderschap tevens van invloed op performance (Jing & Avery, 2008). Zo wordt de leiderschapsstijl van een leider gezien als een belangrijke voorspeller voor het behalen van doelstellingen van een organisatie, maar ook om een betere performance onder medewerkers aan te wakkeren (Berson & Avolio, 2004; Zacharatos, Barling & Kelloway, 2000)

Performance is een breed concept. Zo kan performance op zeer veel verschillende manieren gedefinieerd en gespecificeerd worden. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen objectieve en subjectieve performance maten. Voorbeelden van objectieve performance maten zijn productiviteit en winstgevendheid. Op organisatie niveau zijn objectieve performance maten relatief eenvoudig vast te stellen, echter is dit lastiger vast te stellen voor de objectieve performance van teams binnen organisaties. Naast de objectieve performance maten zijn er ook meerdere subjectieve performance maten. Zo kan een onderscheid gemaakt worden op bijvoorbeeld taakperformance, effectiviteit van de leider, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) en teamperformance (Wang et al., 2011). De mate waarin onderzoek is gedaan naar het effect op verschillende performance maten varieert tussen de verschillende leiderschapsstijlen.

Authentiek leiderschap & performance

Aangezien authentiek leiderschap een relatief nieuw begrip is, heeft er nog weinig onderzoek naar de invloed van authentiek leiderschap op performance plaatsgevonden. Walumbwa en collega's (2008) waren een van de eersten die onderzoek deden naar de effecten van authentiek leiderschap op performance. Waar Avolio en collega's (2004) vanuit theoretisch oogpunt een pleidooi hielden voor de mogelijke positieve effecten van authentiek leiderschap op performance, toonden Walumbwa en collega's (2008) aan dat er ook daadwerkelijk effecten in de praktijk zichtbaar waren. Ook Clapp-Smith en collega's (2009) deden onderzoek naar de gevolgen van authentiek leiderschap. Zij vonden een effect, op groepsniveau, van authentiek leiderschap op de prestaties van de organisatie. Daarnaast

is eerder onderzoek gedaan naar de positieve invloed van authentiek leiderschap op OCB (Carsten, Crossley & Avolio, 2008). Er zijn verschillende verklaringen waarom authentiek leiderschap een positief effect zou hebben op organisatorische uitkomstvariabelen. Zo sturen authentieke leiders op de ontwikkeling van hun volgers (Luthans & Avolio, 2003), bouwen zij sterke relaties op de werkvloer op (George, 2003) en krijgen zij door hun transparante wijze van beslissingen nemen werknemers mee in hun plannen voor de organisatie (Walumbwa et al., 2008). Ondanks dat verschillende onderzoekers onderzoek hebben gedaan naar de gevolgen van authentiek leiderschap blijkt onder andere uit onderzoek van Wong en Laschinger (2012) dat meer onderzoek naar het effect van authentiek leiderschap op verschillende uitkomstvariabelen wenselijk is. Dit geldt specifiek voor performance maten op basis van de subjectieve perceptie van de volgers.

Het huidige onderzoek heeft getracht op deze vraag in te spelen door het effect van authentiek leiderschap op drie verschillende performance maten te onderzoeken. Allereerst werd, mede op basis van onderzoek van Avolio (2004) verwacht dat authentiek leiderschap een positief effect zou hebben op teamperformance. Dit zou mogelijk worden veroorzaakt door factoren als vertrouwen, werktevredenheid en sociale interactie. Daarnaast werd een positief effect op OCB gedrag onder medewerkers verwacht (Carsten et al., 2008). Tot slot werd een positief effect op de performance beoordeling van de leider verwacht. De eerste hypothese luidde:

'Authentiek leiderschap heeft een positief effect op teamperformance (1A), op OCB bij teamleden (1B) en op de beoordeling van de prestaties van de leider (1C)'

Transformationeel leiderschap en performance

Doordat transformationeel leiderschap een veelvuldig onderzocht concept is bestaat er veel onderzoek naar de gevolgen op performance. Uit een meta-analyse van Wang et al., 2011 blijkt dat transformationeel leiderschap een positief effect heeft op onder andere OCB, taakperformance, teamperformance, productiviteit en creatieve prestaties. Dit wordt mede veroorzaakt doordat transformationele leiders onder andere een sterke en positieve visie hebben, aandacht hebben voor de wensen van hun volgers, het belang van het uitvoeren van het werk goed kunnen overbrengen en op inspirerende wijze leiding geven (Bass, 1985; Bass & Steidlmeier, 1999). Ondanks dat er veelvuldig onderzoek gedaan is naar het effect

van transformationeel leiderschap op performance, blijkt uit het eerder benoemde artikel van Peus en collega's (2012) dat met name het effect van verschillende leiderschapsstijlen op de subjectieve percepties van de volgers verder onderzocht dient te worden. Dit geldt specifiek voor het effect van transformationeel leiderschap op teamperformance. Uit de meta-analyse van Wong bleek dat het aantal onderzoeken naar de subjectieve perceptie van de teamperformance vanuit het perspectief van de volgers nog betrekkelijk schaars is (n=7) en dat verder onderzoek hiernaar gewenst is. In het huidige onderzoek werd door middel van de tweede hypothese hierop ingespeeld. Tevens werd in navolging van onderzoek van Kent en Chelladurai (2001) onderzocht of transformationeel leiderschap een positief effect had op OCB. Tot slot werd verwacht dat transformationeel leiderschap een positief effect had op de beoordeling van de leider (Judge & Piccolo, 2004). De tweede hypothese luidde:

'Transformationeel leiderschap heeft een positief effect op teamperformance (2A), op OCB bij teamleden (2B) en op de beoordeling van de prestaties van de leider (2C)'

Transactioneel leiderschap en performance

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat transactioneel leiderschap positieve gevolgen kan hebben voor werkprestaties doordat doelstellingen helder gemaakt worden, dat teamleden weten wat er van ze gevraagd wordt en wat hier tegenover staat (Bass, 1998). Echter wordt zowel in de populaire literatuur als de wetenschappelijke literatuur steeds vaker benadrukt dat deze directieve manier van leidinggeven niet zorgt voor het bereiken van maximale prestaties. Zo blijkt uit onderzoek van Rowold en Heinitz (2007) dat transformationeel leiderschap meer impact had op de werkprestaties van werknemers dan transactioneel leiderschap. Ook uit het onderzoek van Judge en Piccolo (2004) kwam naar voren dat transformationeel leiderschap effectiever lijkt te zijn dan transactioneel leiderschap. Waar transformationeel leiderschap zeer effectief bleek te zijn voor verschillende performance uitkomsten, was het effect van transactioneel leiderschap slechts in enkele gevallen significant. Interessant is dan ook om te kijken of de effecten van authentiek- en transformationeel leiderschap als 'nieuwere' manieren van leiding geven positiever zijn op de subjectieve performance beoordeling van de volgers dan een meer directieve manier van leidinggeven. De huidige studie heeft hier getracht op in te spelen. De derde hypothese luidde:

‘Transactioneel leiderschap heeft een kleiner effect op teamperformance (3A), op OCB bij teamleden (3B) en op de beoordeling van de prestaties van de leider (3C) dan authentiek- en transformationeel leiderschap’

Leeftijd als moderator op het effect van leiderschap op performance

De huidige studie bouwt voort op de verwachting dat zowel authentiek leiderschap als transformationeel leiderschap een positief effect heeft op performance. Interessant hierbij is om te kijken of deze effecten verschillend zijn voor volgers van verschillende generaties. Zo blijkt onder andere uit de generatietheorie van Bontekoning (2007), dat de jongste generatie die de werkvloer betreedt andere eisen stelt aan organisaties en op een andere manier geleid wenst te worden dan medewerkers van oudere generaties. Dit sluit aan bij eerder onderzoek van Rodriguez en collega's (2003) die aantoonden dat er verschillen bestaan tussen generaties in de manier waarop zij de waarden en het gedrag van hun leiders waarderen. In tegenstelling tot deze resultaten vonden Gentry en collega's (2011) slechts beperkte verschillen in hoe verschillende generaties leiderschap waarderen. Sessa en collega's (2007) concludeerde hierbij dat het van belang is om verder onderzoek te doen naar het effect van de leeftijd van volgers op de relatie tussen de leiderschapsstijl en de effectiviteit van de leider. Interessant hierbij is dat de leiderschapsstijlen authentiek leiderschap en transformationeel leiderschap beter aansluiten bij de wensen van de jongere generaties (Lloyd Walker & Walker, 2011). Zo vinden jongere werknemers de mogelijkheden tot zelfontwikkeling belangrijk, willen zij inspiratie uit hun werk halen en hebben zij een afkeer tegen hiërarchische structuren met een directieve leiderschapsstijl (Sessa et al., 2007).

Om te kijken of authentiek en transformationeel leiderschap door jonge volgers niet alleen meer gewenst is maar ook leidt tot hogere prestaties voor de organisatie, is het van belang onderzoek te doen naar de effecten op performance. De huidige studie heeft getracht hier op in te spelen. Er werd hierbij verwacht dat er een modererend effect van leeftijd van de volgers op het effect van zowel authentiek leiderschap als transformationeel leiderschap de verschillende performance maten was. Waarbij verwacht werd dat het effect

van zowel authentiek als transformationeel leiderschap op performance voor jonge volgers groter zou zijn dan voor oudere volgers. De vierde en vijfde hypothese luiden:

'De leeftijd van de teamleden modereert het effect van authentiek leiderschap op teamperformance (4A), op OCB bij teamleden (4B) en op de beoordeling van de prestaties van de leider (4C): het effect van authentiek leiderschap op performance is groter naarmate de leeftijd van de teamleden lager is'

'De leeftijd van de teamleden modereert het effect van transformationeel leiderschap op teamperformance (5A), op OCB bij teamleden (5B) en op de beoordeling van de prestaties van de leider (5C): het effect van transformationeel leiderschap op performance is groter naarmate de leeftijd van de teamleden lager is'

Methoden

Procedure

De deelnemers aan het onderzoek werden door hun leiders opgegeven. De leiders dienden aan minimaal 5 mensen direct leiding te geven om in aanmerking te komen voor het onderzoek. Via verschillende kanalen werd getracht geschikte leiders voor het onderzoek te vinden. Er werden oproepen geplaatst via de website, LinkedIn, de facebookpagina van &samhoud en via het CRM bestand van de organisatie werd een uitnodiging gestuurd naar een groep van 407 geschikte relaties en klanten. Middels deze kanalen werden leiders opgeroepen zich aan te melden via een speciaal voor het onderzoek ontworpen website. Om de deelname compleet te maken dienden de leiders de namen en emailadressen van hun teamleden door te geven (minimaal 5, maximaal 20). Nadat de aanmelding voltooid was kregen de leiders en de opgegeven teamleden een mail met daarin de toegang tot de vragenlijst. In de mail die de teamleden ontvingen stond naast de toegang tot de vragenlijst ook een verdere toelichting over het onderzoek met hierin de garanties met betrekking tot anonimiteit. De vragenlijst werd uitgezet met behulp van de door &samhoud ontwikkelde 'Leadership Developer'. Deze tool werd voor het huidige onderzoek uitgebreid met enkele valide wetenschappelijke vragenlijsten.

Respondenten

In totaal hebben 52 leiders zich opgegeven voor het onderzoek. Het responspercentage is lastig te bepalen daar waar gebruik werd gemaakt van verschillende kanalen om potentiële deelnemers te werven. De 52 leiders hebben in totaal 435 teamleden opgegeven om hen van feedback te voorzien. Gemiddeld gaven de leiders 8,37 teamleden op om deel te nemen aan het onderzoek. Van de 435 opgegeven teamleden hebben uiteindelijk 342 teamleden de vragenlijst ingevuld. Dit is een responspercentage van 78,6%. De respondenten werd tevens gevraagd of hun resultaten gebruikt mochten worden voor wetenschappelijk onderzoek. Na verwijdering van de respondenten die hier niet mee akkoord gingen, bestond de uiteindelijke dataset uit 311 teamleden. Van de 311 respondenten waren er 142 man en 169 vrouw. De gemiddelde leeftijd was 38 jaar ($SD=9.15$, bereik 22-61 jaar). De respondenten werkten contractueel gezien gemiddeld 35,68 uur in de week ($SD=5.10$, bereik 16-40 uur), waarbij 90% voor 30 of meer uur per week aangesteld was.

Meetinstrumenten

In het onderzoek werd onder meer gebruik gemaakt van de door &samhoud ontwikkelde tool de 'Leadership Developer'. Voor het huidige onderzoek werd de 'Leadership Developer' uitgebreid met de Authentic Leadership Inventory (ALI) van Neider en Schriesheim (2011), de Cronbach's α hierbij was .89. Met deze vragenlijst werd getracht de mate van authentiek leiderschap van leiders in kaart te brengen. De ALI bestaat uit zestien items, die authentiek leiderschap aan de hand van vier verschillende dimensies inzichtelijk maakt. Deze dimensies zijn: 'Relational transparency' (R) met een Cronbach's α van .69 (Lager dan .70, echter verwijdering van een van de onderliggende items leverde geen hogere betrouwbaarheid op) voorbeelditem: 'Mijn leider deelt openlijk informatie met anderen', 'Balanced processing' (B) (Cronbach's α .74) voorbeelditem: 'Mijn leider stimuleert anderen om een tegengestelde mening te uiten, Internalized moral perspective' (M) (Cronbach's α .78) voorbeelditem: 'Mijn leider handelt in lijn met zijn/haar waarden' en 'Self-awareness' (S) (Cronbach's α .73) voorbeelditem: 'Mijn leider is zich bewust van de impact die hij/zij op anderen heeft'. De zestien items werden gemeten aan de hand van een zevenpunts Likertschaal (bereik: zeer oneens-zeer eens).

Transformationeel leiderschap werd in kaart gebracht aan de hand van de verkorte

versie van de Transformational Leadership Inventory (TLI) van Podsakoff, Mackenzie, Moorman en Fetter (1990), de Cronbach's α hierbij was .93. De verkorte versie van de TLI bestaat uit twaalf items. De verkorte versie van de TLI meet de mate van transformationeel leiderschap aan de hand van drie verschillende dimensies. Deze dimensies zijn: 'Articulating a vision' (V) (Cronbach's α .88) voorbeelditem: 'Mijn leider heeft een duidelijk beeld waar we naar toe gaan', 'Providing an appropriate model to follow' (M) (Cronbach's α .85) voorbeelditem: 'Mijn leider is een goed rolmodel voor anderen' en 'Fostering the acceptance of group goals' (F) (Cronbach's α .88) voorbeelditem: 'Mijn leider laat mensen gezamenlijk werken aan een gemeenschappelijk doel'. De twaalf items werden gemeten door middel van een zevenpunts Likertschaal (bereik: zeer oneens-zeer eens).

Transactioneel leiderschap werd gemeten door middel van de naar het Nederlands vertaalde Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) van Bass en Avolio (1989)(Den Hartog, van Muijen & Koopman, 1997), de Cronbach's α hierbij was .85. Deze versie van de MLQ bestaat uit negen items. De negen items werden gemeten door middel van een zevenpunts Likertschaal (bereik: zeer oneens-zeer eens). Een voorbeelditem hierbij was: 'Mijn leider let op tekortkomingen in de prestatie die correctie behoeven'.

Naast de drie leiderschapstijlen werd binnen de huidige studie ook onderzoek gedaan naar performance. Allereerst werd Organizational Citizenship Behaviour (OCB) in kaart gebracht. OCB werd gemeten aan de hand de verkorte versie van de OCB-I van Williams & Anderson (1991), de Cronbach's α hierbij was .81. Deze vragenlijst meet aan de hand van een zevenpunts Likertschaal (bereik: nooit-altijd) de mate van OCB van zowel de leider als de teamleden. Een voorbeelditem is: 'Ik doe mijn best om nieuwe medewerkers te helpen'. Daarnaast werd performance gemeten aan de hand van 3 vragen over teamperformance, Cronbach's α .83. Ook deze drie vragen maakte gebruik van een zevenpunts Likerschaal (bereik: zeer oneens-zeer eens) voorbeelditem: 'Dit team is zeer effectief'. Als laatst werd de teamleden ook gevraagd de algemene prestaties van de leider te beoordelen (bereik 1-10, van laag naar hoog).

Analyse:

Naast de betrouwbaarheidsanalyses werd ter controle van de validiteit van de meetinstrumenten van authentiek en transformationeel leiderschap en de daarbij behorende dimensies een 'confirmatory factor analyse' uitgevoerd (zie bijlage 1). Met

behulp van de statistische software van Lisrel werd de 'fit' van het model onderzocht en de factorladingen van de verschillende subdimensies en de overkoepelende constructen in kaart gebracht. Voor het toetsen van de hypothesen werden multivariate regressie analyses en moderatie regressie analyses uitgevoerd. Hierbij werd gebruik gemaakt van SPSS. Voor de moderatie regressie analyses werden de onafhankelijke variabelen en de moderator variabele eerst gestandaardiseerd en vervolgens werden er interactietermen geconstrueerd door de gestandaardiseerde onafhankelijke variabelen te vermenigvuldigen met de gestandaardiseerde moderator variabele. Vervolgens werd door middel van stapsgewijze regressie het effect van de interactietermen onderzocht (Aiken & West 1991).

Resultaten

Algemeen

Voordat de hypothesen werden getoetst is de dataset eerst aan de hand van scatterplots en frequencytabellen handmatig bekeken. Hierbij werden enkele incorrecte outliers geïdentificeerd (antwoorden buiten antwoordenbereik) en vervolgens omgezet in "missing data" (Miles & Shevlin, 2001). In Tabel 1 is per gebruikte schaal en de desbetreffende subdimensies, de betrouwbaarheid, het gemiddelde, de spreiding en de samenhang met de andere schalen te zien. Uit de tabel komt naar voren dat er in grote mate sprake is van een samenhang tussen de schalen en de onderliggende dimensies, tussen de verschillende schalen onderling en tussen de schalen en de verschillende performance maten. Uit Tabel 1 kan geconcludeerd worden dat er indicaties in de juiste richting zijn voor beantwoording van hypothesen 1 en 2. Er is een significante correlatie tussen zowel authentiek- als transformationeel leiderschap met de verschillende performance maten. De hoge correlatie (.71) tussen authentiek en transformationeel leiderschap duidt erop dat de constructen mogelijk sterk aan elkaar gerelateerd zijn. In de discussie zal hier verder aandacht aan besteed worden.

Tabel 1: Betrouwbaarheid (Cronbach's alpha), gemiddelden, standaarddeviaties en Pearson intercorrelaties van de gebruikte schalen en desbetreffende subdimensies (N= 311)

	α	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Authentiek leiderschap	.89	5.36	0.69												
2 Dimensie 'S'	.73	5.20	0.95	.87**											
3 Dimensie 'R'	.69	5.51	0.81	.78**	.57**										
4 Dimensie 'B'	.74	5.12	0.85	.82**	.68**	.47**									
5 Dimensie 'M'	.78	5.59	0.80	.75**	.52**	.50**	.42**								
6 Transformationeel leiderschap	.93	5.34	0.88	.71**	.58**	.61**	.54**	.57**							
7 Dimensie 'V'	.88	5.31	0.96	.56**	.44**	.47**	.40**	.51**	.86**						
8 Dimensie 'M'	.85	5.42	1.09	.67**	.58**	.55**	.54**	.49**	.89**	.65**					
9 Dimensie 'F'	.88	5.28	0.97	.62**	.50**	.47**	.47**	.48**	.87**	.62**	.67*				
10 Transactioneel leiderschap	.85	4.43	0.91	.34**	.31**	.27**	.28**	.24**	.29**	.27**	.28*	.21**			
11 OCB	.81	5.89	0.64	.33**	.26**	.21**	.32**	.25**	.30**	.26**	.21*	.31**	.08		
12 Teamprestaties	.83	5.29	0.93	.24**	.15**	.23**	.19**	.19**	.20**	.25**	.24*	.28**	.05	.31**	
13 Beoordeling over leider	.	7.50	1.27	.62**	.58**	.50**	.46**	.47**	.78**	.70**	.75*	.60**	.28**	.23**	.23**

* significant bij $p < .05$ ** significant bij $p < .01$

Effect van authentiek leiderschap op performance

De resultaten van de analyse van het effect van authentiek leiderschap op performance zijn te vinden in Tabel 2. Voor het effect van authentiek leiderschap op teamperformance werd geen significant effect gevonden ($\beta = .11$, ns). Het effect van authentiek leiderschap op OCB bij teamleden was wel significant ($\beta = .20$, $p < .05$). Dit gold tevens voor het effect van authentiek leiderschap op de beoordeling van de leider door de teamleden ($\beta = .24$, $p < .05$). De eerste hypothese luidde: *'Authentiek leiderschap heeft een positief effect op teamperformance (1A), op OCB bij teamleden (1B) en op de beoordeling van de prestaties van de leider (1C)'*. Uit de resultaten blijkt dat authentiek leiderschap een significant effect heeft op OCB bij teamleden en de beoordeling van de leider door de teamleden en dat er geen significant effect gevonden werd op teamperformance. De effecten die werden gevonden waren tevens in de verwachte richting waardoor de eerste hypothese gedeeltelijk ondersteund wordt.

Effect van transformationeel leiderschap op performance

De resultaten van de analyse van het effect van transformationeel leiderschap op performance zijn te vinden in Tabel 2. Voor het effect van transformationeel leiderschap op

teamperformance werd een significant effect gevonden ($\beta = .26, p < .05$). Het effect van transformationeel leiderschap op OCB bij teamleden was marginaal ($p = .06$) significant ($\beta = .10, ns$). Het effect van transformationeel leiderschap op de beoordeling van de leider door de teamleden was wel significant ($\beta = .93, p < .05$). De tweede hypothese luidde:

'transformationeel leiderschap heeft een positief effect op teamperformance (2A), op OCB bij teamleden (2B) en op de beoordeling van de prestaties van de leider (2C). Uit de resultaten blijkt dat voor zowel teamperformance als voor de beoordeling van de prestaties van de leider een significant effect werd gevonden en dat het effect van transformationeel leiderschap op OCB marginaal niet significant was. De effecten waren tevens in de verwachte richting waardoor de tweede hypothese in grote lijnen ondersteund wordt.

Vergelijking effect transactioneel leiderschap met authentiek en transformationeel leiderschap

De resultaten van de analyse van het effect van transactioneel leiderschap op performance zijn te vinden in Tabel 2. Voor het effect van transactioneel leiderschap op teamperformance werd geen significant effect gevonden ($\beta = -.07, ns$). Ook het effect van transactioneel leiderschap op OCB bij teamleden was niet significant ($\beta = -.03, ns$). Daarnaast was tevens het effect van transactioneel leiderschap op de beoordeling van de leider door de teamleden niet significant ($\beta = .04, ns$). De derde hypothese luidde: *'Transactioneel leiderschap heeft een kleiner effect op teamperformance (3A), op OCB bij teamleden (3B) en op de beoordeling van de prestaties van de leider (3C) dan authentiek- en transformationeel leiderschap'*.

Doordat er geen significant effect van transactioneel leiderschap op zowel teamperformance, OCB bij teamleden als op de beoordeling van de leider door de teamleden gevonden werd, is het effect van authentiek leiderschap (behalve op teamperformance), en transformationeel leiderschap op alle performance maten groter dan het effect van transactioneel leiderschap. Dit betekent dat de derde hypothese in grote lijnen ondersteund wordt.

Tabel 2: Multiple regressie analyses leiderschapsstijlen op performance

	Teamperformance			OCB			Beoordeling leider		
	β	Sig	R2	β	Sig	R2	β	Sig	R2
Authentiek leiderschap	.11	.34		.20**	<.01		.24*	.01	
Transformationeel leiderschap	.26**	<.01		.10	.06		.93**	<.01	
Transactioneel leiderschap	-.07	.24		-.03	.41		.04	.44	
Leeftijd teamleden	<.01	.34		<.01	.42		<.01	.50	
Totaal			.09			.12			.62**

* significant bij $p < .05$ ** significant bij $p < .01$

Moderatie effect leeftijd bij authentiek leiderschap

De resultaten van de moderatie analyse van de invloed van de leeftijd van de teamleden op het effect van authentiek leiderschap op performance is te zien in Tabel 3. Er werd geen modererend effect van leeftijd van de teamleden gevonden op teamperformance ($\beta = .10$, ns). Ook werd er geen modererend effect gevonden op OCB bij de teamleden ($\beta = <.01$, ns). Tevens werd er geen significant modererend effect gevonden van de leeftijd van de teamleden op het effect van authentiek leiderschap op de beoordeling van de leider door de teamleden ($\beta = .09$, ns). De vierde hypothese luidde: *'De leeftijd van de teamleden modereert het effect van authentiek leiderschap op teamperformance (4A), op OCB bij teamleden (4B) en op de beoordeling van de prestaties van de leider (4C): het effect van authentiek leiderschap op performance is groter naarmate de leeftijd van de teamleden lager is'*. Uit de resultaten blijkt dan ook dat hypothese vier niet ondersteund wordt.

Moderatie effect leeftijd bij transformationeel leiderschap

De resultaten van de moderatie analyse van de invloed van de leeftijd van de teamleden op het effect van transformationeel leiderschap op performance zijn te zien in Tabel 3. Er werd een significant modererend effect van de leeftijd van de teamleden gevonden op de relatie tussen transformationeel leiderschap en teamperformance ($\beta = -.18$, $p < .05$). Er werd geen modererend effect gevonden op OCB bij de teamleden ($\beta = <.01$, ns). Tevens werd er geen significant modererend effect gevonden van de leeftijd van de teamleden op het effect van authentiek leiderschap op de beoordeling van de leider door de teamleden ($\beta = .01$, ns). De

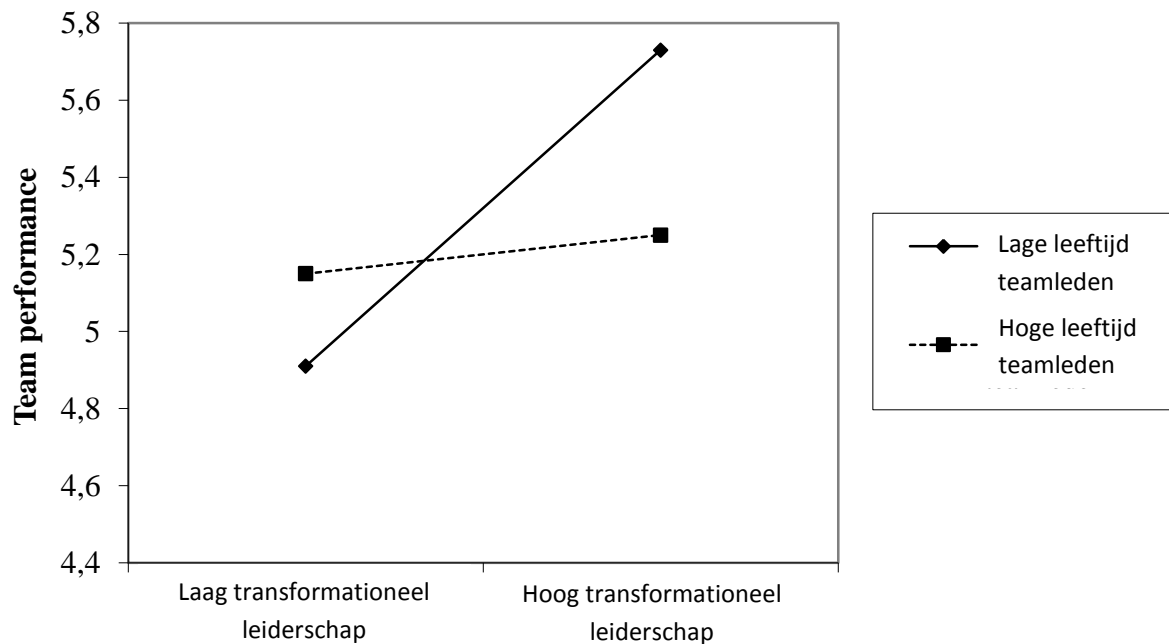
vijfde hypothese luidde: *'De leeftijd van de teamleden modereert het effect van transformationeel leiderschap op teamperformance (5A), op OCB bij teamleden (5B) en op de beoordeling van de prestaties van de leider (5C): het effect van transformationeel leiderschap op performance is groter naarmate de leeftijd van de teamleden lager is'*. Doordat er alleen een significant moderatie effect, in de verwachte richting, van de leeftijd van de teamleden op het effect van transformationeel leiderschap op teamperformance werd gevonden, wordt hypothese vijf slechts gedeeltelijk ondersteund. Zoals verwacht lijkt het effect van transformationeel leiderschap op teamperformance groter te zijn voor jongere teamleden. In Figuur 1 is het moderatie effect van de leeftijd van de teamleden op het effect van transformationeel leiderschap op team performance inzichtelijk gemaakt.

Tabel 3: Moderatieanalyse van de invloed van de leeftijd van teamleden op het effect van authentiek- en transformationeel leiderschap op performance

	Teamperformance			OCB		Beoordeling leider	
	β	Sig	R2change	β	R2change	β	R2 change
Stap 1: Hoofd effecten			.09		.12		.61
Authentiek leiderschap	.06			.13*		.17*	
Transformationeel leiderschap	.23**			.09**		.87**	
Leeftijd teamleden	-.06			-.02		-.02	
Stap 2: Moderatie effecten			.01		<.01		<.01
Authentiek leiderschap x leeftijd teamleden	.10			<.01		.09	
Transformationeel leiderschap x leeftijd teamleden	-.18*			.01		-.03	

* significant bij $p < .05$ ** significant bij $p < .01$

Figuur 1: 'De invloed van de leeftijd van de teamleden op het effect van transformationeel leiderschap op team performance'



Discussie

In de huidige studie werd onderzoek gedaan naar het effect van zowel authentiek als transformationeel leiderschap op drie verschillende performance maten. Aanvullend werd gekeken of deze effecten groter waren dan het effect van transactioneel leiderschap op performance en of het effect van zowel authentiek als transformationeel leiderschap gemodereerd werd door de leeftijd van de volgers. Het onderzoek werd gehouden onder 311 participanten uit een groot aantal Nederlandse organisaties. Zoals verwacht werd er in grote lijnen een positief effect gevonden van authentiek leiderschap op performance. Dit is in lijn met bevindingen uit eerder onderzoek (Walumbwa et al., 2008; Clapp-Smith, 2009). Echter werd in de huidige studie geen positief effect gevonden op teamperformance. Dit in tegenstelling tot eerder onderzoek van Illies en collega's (2005) die wel een dergelijk effect vonden. Dat binnen de huidige studie geen positief effect is gevonden kan veroorzaakt zijn door de operationalisering van teamperformance. In de huidige studie werd, in tegenstelling tot de studie van Illies en collega's (2005), teamperformance geoperationaliseerd aan de hand van een relatief korte vragenlijst. Dit kan mogelijk een reden zijn voor een beperkte validiteit. Daarnaast kan het zijn dat de respondenten verschillen in de mate waarop zij in teamverband werken. Dit kan mogelijk van belangrijke invloed zijn geweest en een reden

zijn voor het ontbreken van een positief effect in de huidige studie.

Tevens werd er in grote lijnen een positief effect gevonden van transformationeel leiderschap op performance. Dit levert verder bewijs voor de positieve gevolgen van transformationeel leiderschap binnen organisaties. Dit is in lijn met eerdere bevindingen (Judge & Piccolo, 2004; Wang et al., 2011).

Daarnaast is een van de belangrijkste bevindingen uit de huidige studie dat het effect van zowel authentiek leiderschap als transformationeel leiderschap op performance groter lijkt te zijn dan voor transactioneel leiderschap. Met name het ontbreken van positieve gevolgen van een directieve, transactionele manier van leidinggeven op alle drie de verschillende performance maten onderstreept het belang van de huidige transitie naar meer authentieke en transformationele manieren van leidinggeven. Dit is in lijn met eerdere bevindingen van bijvoorbeeld Judge en Piccolo (2004) die vonden dat een transactionele manier van leidinggeven minder bijdraagt aan de effectiviteit van organisaties dan transformationeel leiderschap.

In het huidig onderzoek bleek de leeftijd van de teamleden slechts in beperkte mate van invloed te zijn op het effect van zowel authentiek als transformationeel leiderschap op performance. Dit was niet in lijn met de verwachting. Op basis van onderzoek naar verschillen in generaties en onderzoek naar het verschil in effectiviteit van leiderschap bij verschillende generaties werd verwacht dat het effect van authentiek en transformationeel leiderschap op performance met name voor jongere medewerkers groter zou zijn. Dit omdat deze leiderschapsstijlen beter aansluiten bij de wensen en verwachtingen die jongere medewerkers hebben ten aanzien van hun leiders. Binnen de huidige studie werd dit effect alleen gevonden voor het effect van transformationeel leiderschap op teamperformance. Bij de overige effecten van authentiek en transformationeel leiderschap op performance werd geen modererend effect van leeftijd van de volgers gevonden. Dit, in combinatie met de algehele positieve effecten van authentiek en transformationeel leiderschap op performance, onderstreept dat deze leiderschapsstijlen zowel voor jongere als voor oudere werknemers belangrijk zijn. Dit levert belangrijke inzichten op voor organisaties, die op het gebied van leiderschap relatief weinig onderscheid lijken te hoeven maken tussen jongere en oudere werknemers om ze tot maximale prestaties te laten komen. Alleen wanneer een organisatie veel in teamverband werkt met relatief veel jongere werknemers zou het voor de

organisatie extra lonend kunnen zijn om te investeren in het opleiden van meer transformationele leiders.

Sterktes en zwaktes van de huidige studie

Er kunnen enkele kritische kanttekeningen geplaatst worden bij het huidige onderzoek. Een hiervan is de operationalisering van de performance maten. Doordat de vragenlijsten van de verschillende leiderschapstijlen uit een groot aantal items bestonden, is bewust gekozen om de vragen ten aanzien van de performance maten relatief kort te houden. Zo is gekozen om gebruik te maken van de verkorte OCB vragenlijst van 5 items. Wanneer gebruik gemaakt zou zijn van de uitgebreide vragenlijst (Podsakoff et al., 2006), bestaande uit meerdere OCB dimensies, zouden de gevolgen van de leiderschapstijlen op OCB beter inzichtelijk gemaakt konden worden. Een tweede mogelijke beperking is het cross-sectionele karakter van de huidige studie. Leiderschap en performance zijn continue processen die mogelijk sterker in kaart gebracht kunnen worden door middel van longitudinaal onderzoek. Een andere mogelijke beperking is het feit dat de leiders zichzelf konden aanmelden en tevens hun eigen teamleden konden voordragen. Dit kan mogelijk, door middel van positieve selectie, geleid hebben tot een positieve bias. Tot slot kan een mogelijke beperking zijn dat de resultaten op basis van subjectieve beoordelingen verkregen zijn. Dit kan mogelijk geleid hebben tot problemen op het gebied van *'common method variance'*. Echter worden problemen op dit gebied door sommige onderzoekers sterk gerelativeerd doordat het bijna onmogelijk is deze constructen op andere wijze inzichtelijk te maken (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007; Donaldson & Grant-Vallone, 2002). Daarnaast zorgen de subjectieve beoordelingen er mogelijk voor dat de respondenten sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven, wat mogelijk geresulteerd kan hebben in een positieve bias (van de Mortel, 2008).

Het onderzoek kent ook enkele sterke kanten. Zo is de dataset, met een groot aantal respondenten van vele verschillende invloedrijke organisaties binnen Nederland, een mooie afspiegeling van het Nederlandse bedrijfsleven. Dit maakt de generaliseerbaarheid van de resultaten sterk. Ook de afwisseling in functieniveau en diversiteit van de deelnemende leiders draagt hier positief aan bij. Doordat het onderwerp van dit onderzoek tegenwoordig zeer in de schijnwerpers staat en het onderzoek goed inspringt op gaten in de literatuur, is de relevantie van het onderzoek een van de sterke punten. Tot slot is het verkrijgen van

performance beoordelingen over leiders vaak een lastige opgave. Dat in het huidige onderzoek gebruik gemaakt is van een groot aantal beoordelingen over leiders uit verschillende organisaties maakt dit onderzoek onderscheidend.

Theoretische implicaties

Dat zowel authentiek als transformationeel leiderschap positieven gevolgen met zich meebrengen is algemeen geaccepteerd. Echter heerst er binnen de academische wereld geen consensus over het feit of de beide leiderschapsstijlen twee losstaande constructen zijn. Zo claimen Bass en Steidlmeier (1999) dat authenticiteit slechts gezien moet worden als een uitbreiding op transformationeel leiderschap. Andere onderzoekers zijn van mening dat er inderdaad op bepaald vlak overlap is tussen authentiek en transformationeel leiderschap, maar dat er dusdanige verschillen zijn dat er van twee losstaande constructen sprake is (Walumbwa et al., 2008; Neider & Schriesheim, 2011). De, zoals in de resultaten besproken, relatief hoge correlatie (.71) tussen de beide leiderschapsstijlen lijkt in lijn te zijn met de discussie die op dit gebied in de academische wereld gaande is. Tevens bieden de 'confirmatory factor analyses' niet voldoende bewijs om vast te stellen of er sprake is van twee losstaande constructen. Zo is er allereerst bij beide leiderschapsstijlen geen adequate 'model fit', wat duidt op een beperkte validiteit van de constructen. Daarnaast kan er op basis van de huidige studie onvoldoende onderscheid worden gemaakt op de verschillende onderliggende subdimensies. Verder onderzoek is noodzakelijk om te kunnen veronderstellen of er daadwerkelijk sprake is van losstaande constructen of dat authentiek leiderschap slechts een aanvulling op transformationeel leiderschap is.

Praktische implicaties

Voor organisaties levert de huidige studie belangrijke inzichten op. De positieve effecten van zowel authentiek als transformationeel leiderschap op performance duiden er op dat wanneer organisaties hun leiders opleiden tot meer authentieke en transformationele leiders dit mogelijk een positieve return –on- investment (ROI) oplevert. Ondanks dat het daadwerkelijke effect op de financiële performance van organisaties niet onderzocht is, biedt het feit dat de gevolgen van subjectieve performance maten als OCB een positief effect hebben op de financiële performance van organisaties perspectief (Bachrach, Powell, Bendoy & Richey, 2006). Daarnaast levert de huidige studie bewijs voor de transitie die

binnen velen organisaties gaande is om leiders te transformeren van meer transactionele leiders tot meer authentieke en transformationele leiders. Waar van oudsher de focus meer lag op het 'managen' van medewerkers, is deze focus tegenwoordig meer verlegd naar het 'leiden' van medewerkers. Dat dit tevens leidt tot hogere performance levert organisaties belangrijk bewijs op om deze transitie door te zetten.

Suggesties voor verder onderzoek

Naast het al eerder genoemde belang naar meer onderzoek naar de onderscheidbaarheid van de constructen authentiek en transformationeel leiderschap is verder onderzoek op andere vlakken ook zeer van belang. Om te zorgen dat de validiteit van het meten van performance vergroot kan worden is het van belang naast subjectieve ook objectieve performance maten op te nemen in vervolgonderzoeken. Verder onderzoek zou gebruik moeten maken van zowel financiële als niet-financiële metingen om zo het effect van verschillende leiderschapsstijlen op performance beter in kaart te kunnen brengen (Jing & Avery, 2008). Tevens is het van belang dat verder onderzoek naar het effect van leiderschap op performance zich richt op meerdere analyseniveaus. In het huidige onderzoek is op individueel niveau onderzoek gedaan. Voor toekomstig onderzoek is het van belang het effect van leiderschap op performance ook inzichtelijk te maken op afdelings-, unit- of organisatieniveau (Yukl, 1999; Jing & Avery, 2008). Tot slot is verder onderzoek noodzakelijk naar de invloed van de leeftijd van de volgers op het effect van leiderschap op performance. Door de toegenomen verschillen in leeftijden in organisaties (Bontekoning, 2007) is het van belang te weten of de verschillende generaties op andere wijze geleid moeten worden om zo de effectiviteit van de organisaties te optimaliseren.

Conclusie

Authentiek en transformationeel leiderschap lijken een belangrijk effect te hebben op performance. Het feit dat deze beide leiderschapsstijlen in grote lijnen een groter effect hebben op performance dan transactioneel leiderschap, levert belangrijk bewijs voor de transitie die op dit gebied binnen organisaties gaande is. De effecten van authentiek en transformationeel leiderschap op performance lijken voor zowel jongere als oudere werknemers groot. Alleen op het gebied van teamperformance bleek het effect van transformationeel leiderschap voor jongere werknemers groter te zijn. De bevindingen van de huidige studie leveren een belangrijke bijdrage aan de kennis op het gebied van het effect van leiderschap op performance. Verder onderzoek is noodzakelijk om de kennis op dit vakgebied te vergroten om zo uiteindelijk organisaties en hun leiders optimaal te ondersteunen in het vergroten van hun effectiviteit.

Referentielijst:

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, *15*(6), 801-823.
- Bachrach, D. G., Powell, B. C., Bendoly, E., & Richey, R. G. (2006). Organizational citizenship behavior and performance evaluations: Exploring the impact of task interdependence. *The Journal of Applied Psychology*, *91*(1), 193-215.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, *81*(6), 827-858.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior *Leadership Quarterly*, *10*, 181-217.
- Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, *15*(5), 625-646.
- Beverly Alimo-Metcalfe, John Alban-Metcalfe, Bradley, M., Mariathasan, J., & Samele, C. (2008). The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work; A longitudinal study. *Journal of Health Organization and Management*, *22*(6), 586-598.

- Bontekoning, A. (2007). Generaties in organisaties. PhD Dissertation. Retrieved from <http://www.aartbontekoning.com/nieuwsenart/nieuwsenart.htm> [Accessed December 14, 2013, 21:00h)
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caldwell, C., Hayes, L., & Long, D. (2010). Leadership, trustworthiness, and ethical stewardship. *Journal of Business Ethics*, 96(4), 497-512.
- Carsten M.K., Crossley C.D., Avolio B. (2008). *Authentic Leadership and Follower Outcomes*. Paper presented at 68th Annual Meeting of the Academy of Management Conference, Anaheim, CA.
- Chemers, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership / martin M. chemers*. Mahwah, N.J., etc: Erlbaum.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Degroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A Meta-Analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences De l'Administration*, 17(4), 356-372.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. (multifactor leadership questionnaire). *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-42.
- Fisher, K., Hutchings, K., & Sarros, J. (2010). The "Bright" and "Shadow" aspects of in extremis leadership. *Military Psychology*, 22(1), 89-116.

- George, S. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Gentry, W. A., Griggs, T. L., Deal, J. J., Mondore, S. P., & Cox, B. D. (2011). A comparison of generational differences in endorsement of leadership practices with actual leadership skill level. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 39-49.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18, 993.
- Harter, S. (2002). *Authenticity*. C.R. Snyder, S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, Oxford University Press, London, UK, 382–394.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *The Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-371
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Jing, F. F., & Avery G. C. (2008). Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance. *International Business and Economics Research Journal*, 7(5), 67-78.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *The Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-783.
- Kent, A., & Chelladurai, P. (2010). Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 15: 135–159.

- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment; A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Miles, J. 1. (2001). In Shevlin M. (Ed.), *Applying regression & correlation : A guide for students and researchers / jeremy miles and mark shevlin*. London etc.: London etc.] : SAGE.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164.
- Peus, C., Wesche, J., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331-348.
- 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. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Rodriguez, R. O., Green, M. T., & Ree, M. J. (2003). Leading generation X: Do the old rules apply? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 67-92.
- Rosenthal, S.a., Moore, S., Montoya, R. M., & Maruskin, L. A. (2009). *National Leadership Index 2009: A National Study of Confidence in Leadership*. Cambridge, MA: Center for Public Leadership, Harvard Kennedy School, Harvard University.
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 121-133.
- Sessa, V., Kabacoff, R., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47-74.

- van de Mortel, T.,F. (2008). Faking it: Social desirability response bias in self-report research. *Australian Journal of Advanced Nursing, the, 25*(4), 40-48.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*(1), 89-135.
- Wang, G., In-Sue Oh, Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management, 36*(2), 223-270.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*(3), 601-624.
- Wong, C. A., & Lachinger, S. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies, 49*(10), 1266-1276.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly, 10*(2), 285-305.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations (7th ed.)* Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 2010.
- Zacharatos, A., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2000). Development and effects of transformational leadership in adolescents. *The Leadership Quarterly, 11*(2), 211-226.

Bijlage 1:

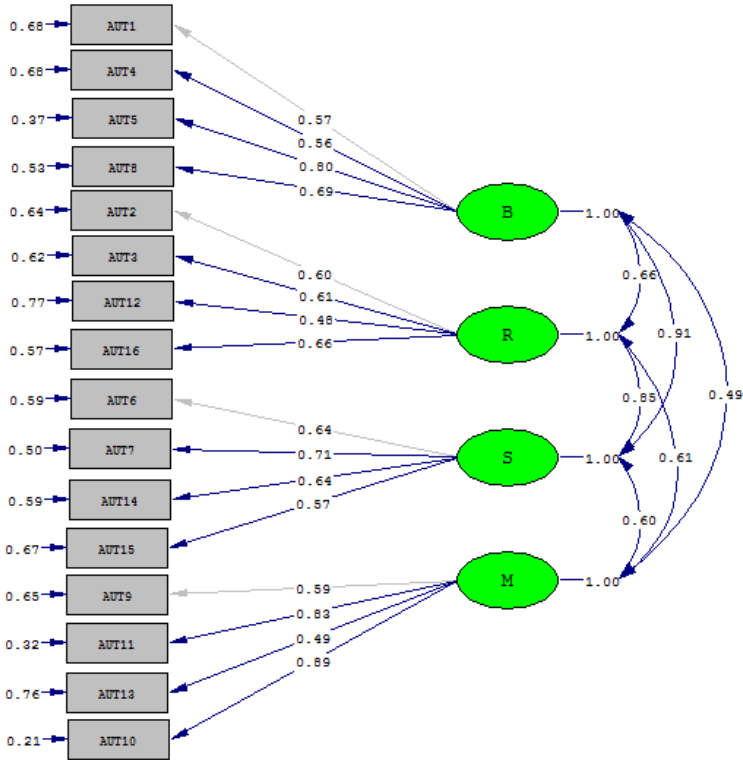
Confirmatory factor analysis

Aanvullend op de bovenstaande analyses is een 'confirmatory factor analysis' uitgevoerd op de schalen authentiek leiderschap en transformationeel leiderschap. Om allereerst de 'fit' van de modellen te evalueren, kunnen verschillende methoden gebruikt worden (Garson, 2009; Hooper et al. 2008; Hox 1999). Een van de meest gebruikte methoden om de fit van de modellen te evalueren is op basis van de chi-square value (χ^2). Een significante χ^2 duidt er op dat er sprake is van 'non-satisfactory' model fit, wat betekent dat de covariantie structuur van het model niet gelijk is aan de geobserveerde covariantie matrix (Garson, 2009). Een van de limitaties van deze methode is dat de steekproefgrootte een grote invloed heeft op de resultaten (Hooper et al., 2008). Een alternatief is dan ook om gebruik te maken van de relatieve chi-square value, die verkregen wordt door de χ^2 te delen door het aantal vrijheidsgraden. De norm hierbij is dat $\chi^2/d.f. < 2$, wanneer het model hieraan voldoen betekent dit dat het model een adequate fit heeft (Garson, 2009). Uit figuur 1 blijkt dat de relatieve chi-square value voor de schaal authentiek leiderschap $465.25/98 = 4.75 (>2)$ is. Dit betekent dat het model authentiek leiderschap in de huidige steekproef geen adequate 'model fit' heeft. Dit geldt tevens voor transformationeel leiderschap wat een relatieve chi-square value heeft van $155.05/51 = 3,04 (>2)$. Ook voor transformationeel leiderschap is er dan ook geen adequate 'model fit' in de huidige steekproef. In de discussie worden de gevolgen voor het ontbreken van 'model fit' binnen de schalen authentiek- en transformationeel leiderschap verder besproken. Naast de 'model fit' laten de modification indices zien dat sommige items wellicht bij andere subdimensie thuishoren. Dit onderstreept dat er zeker op het gebied van authentiek leiderschap nog belangrijke stappen gemaakt kunnen worden in het valideren van het construct. Doordat binnen de hypothesen de verschillende onderliggende subdimensies niet verder worden getoetst en niet worden meegenomen in de analyses, kan men wel verder gaan met het analyseren van de schalen als geheel.

Naast het onderzoeken van 'model fit', is het tevens zinvol om de 'confirmatory factor analyse' te gebruiken om factorladingen te berekenen van de items behorende tot de verschillende subdimensies. In Figuur 1 zijn de factorladingen horende bij authentiek leiderschap te zien. Volgens Brace en zijn collega's (2006) kan verondersteld worden dat

items met een factorlading van gelijk of hoger dan .30 een significant deel uit maken van de latente bovenliggende subdimensie. In Figuur 1 is te zien dat alle gestandaardiseerde factorladingen hoger zijn dan .30. In Figuur 2 zijn de gestandaardiseerde factorladingen horende bij transformationeel leiderschap te zien. Ook hierbij hebben alle items een factorlading groter dan .30, wat betekent dat ze een significant deel uit maken van de bovenliggende subdimensies.

Figuur 1: 'Confirmatory factor analysis' authentiek leiderschap



Chi-Square=465.26, df=98, P-value=0.00000, RMSEA=0.000

Figuur 2: 'Confirmatory factor analysis' transformationeel leiderschap

