

# De mens in de kerk

effect van leiderschapstijl en organisatiecultuur  
op organisatie-uitkomsten

Masterthesis Arbeids- en Organisationspsychologie  
Juni 2010

Auteur: J. Zuidland, BSc  
Studentnummer: 3057100  
e-mail: [jeroenzuidland@hotmail.com](mailto:jeroenzuidland@hotmail.com)

Onder begeleiding van:  
Dhr. prof. dr. T.W. Taris ([t.taris@uu.nl](mailto:t.taris@uu.nl))

Tweede beoordelaar:  
Dhr. dr. R.D. de Jong ([r.d.dejong@uu.nl](mailto:r.d.dejong@uu.nl))



**Universiteit Utrecht**

## Voorwoord

Ik ben christen en van daaruit ben ik geïnteresseerd in de kerk. Ik ben ook arbeids- en organisatiepsycholoog en van daaruit geïnteresseerd in leiderschap en effectiviteit van organisaties. Als christen geloof ik dat God mij vraagt om mijn kennis, vaardigheden en interesses in te zetten voor de zaken die Hij belangrijk vindt. Aangezien ik er van overtuigd ben dat God zijn kerk belangrijk vindt, lijkt er een match te zijn. Vanuit deze match ben ik op zoek gegaan naar literatuur aangaande leiderschap in kerken. Tot mijn verbazing vond ik in de bekende wetenschappelijke tijdschriften weinig tot geen literatuur waarin dit eerder bij elkaar gebracht is. In de christelijke boekhandel staan echter meters boeken over christelijk leiderschap. Deze zijn in grofweg twee groepen in te delen. De eerste groep zijn boeken die gebaseerd zijn op het leiderschap van Jezus of historische bijbelse leiders. De andere groep zijn boeken die geschreven zijn door succesvolle kerkleiders of kerkstichters. Vooral die laatste groep is populair. Wanneer een kerk sterk in leden of bezoekersaantallen groeit, is dit niet zelden aanleiding om een boek te schrijven over de “succesfactoren” of “groeiprincipes”. Zo’n kerk wordt dan een “model-kerk”. De feitelijke informatie over deze kerken blijft echter anekdotisch en hierdoor kan het succes niet zondermeer gegeneraliseerd worden naar iedere willekeurige andere kerk. Ik zeg niet dat de bestaande boeken niet nuttig zijn of kwalitatief minderwaardig, maar als ik door christelijke leiderschapsliteratuur blader, mis ik iets.

Wat ik graag zou zien is dat er een derde groep literatuur bij zou komen. Deze groep zou specifiek aandacht moeten besteden aan leiderschap binnen kerken, gebaseerd op beproefde leiderschapsliteratuur, gestaafd op toepasbaarheid en relevantie voor kerken. Deze thesis is een aanzet hiervoor. Middels dit onderzoek wil ik een bescheiden bijdrage leveren aan het bij elkaar brengen van organisatiepsychologie en de kerk.

Hierbij wil ik ook een aantal mensen specifiek bedanken die mij hebben geholpen bij de totstandkoming van deze thesis. Mijn begeleider voor de inhoudelijke ondersteuning en vertrouwen, Herman voor zijn passie voor leiderschap binnen christelijke organisaties, mijn vrouw Sarah voor de meer dan noodzakelijke persoonlijke ondersteuning en liefde, alle voorgangers, contactpersonen en vrijwilligers binnen de participerende kerken en God voor de steun en inspiratie.

Jeroen Zuidland

Utrecht, juni 2010

## Inhoudsopgave

Voorwoord	pagina 2
Inhoudsopgave	pagina 3
Samenvatting / abstract	pagina 4
1. Inleiding	pagina 6
2. Methoden	pagina 18
3. Resultaten	pagina 26
4. Discussie	pagina 37
Referenties	pagina 42
Bijlage: vragenlijst	pagina 47

## Samenvatting

Deze studie heeft de effecten onderzocht van inspirationeel en transactioneel leiderschap op organisatie-uitkomsten. Tevens is het effect van organisatiecultuur onderzocht op de relatie tussen leiderschapstijl en organisatie-uitkomsten. De onderzoekscontext was de kerkelijke organisatie. Organisme-uitkomsten zijn gemeten middels: organisatiecommitment; tevredenheid; flow; ontplooiingsmogelijkheden; betekenisvolheid en bekwaamheid. Organisme-cultuur is gescoord op de dimensies: familiecultuur; adhocratie cultuur; hiërarchie cultuur en marktcultuur. De 157 participanten waren allen vrijwilliger bij 6 verschillende christelijke gemeenten in Nederland. Over het algemeen is gebleken dat inspirationeel leiderschap een positief effect had op organisatie-uitkomsten, en dat transactioneel leiderschap dat niet had. Ook is gevonden dat inspirationeel leiderschap een verhoging teweegbrengt in de mate van familiecultuur en transactioneel leiderschap een verhoging in hiërarchische cultuur. Onderzochte mediator en moderatoreffecten van organisatiecultuur zijn nauwelijks gevonden. Enkel familiecultuur heeft een gedeeltelijk mediërend effect op de relatie tussen inspirationeel leiderschap en tevredenheid. Het positieve effect dat een inspirationale leider heeft op de tevredenheid van vrijwilligers, werd iets zwakker naarmate er meer een familiecultuur of een marktcultuur heerste. Voor wat betreft de hoofdeffecten, zijn resultaten uit eerder onderzoek grotendeels gerepliceerd in deze onderzoekscontext. De rol van organisatiecultuur zou verder onderzocht moeten worden, omdat dit grotendeels onduidelijk bleef.

## Abstract

This study investigated the effect of inspirational and transactional leadership on organizational outcomes. The effect of organizational culture, on the relation between leadership and organizational outcomes, was also taken into account. The research context was church organizations in The Netherlands. Organizational outcomes were measured through: organizational commitment; satisfaction; flow; possibilities for development; sense of competence and meaning of work. Organizational culture is scored on the dimensions: clan culture, adhocracy culture, hierarchy culture and market culture. The 157 participants were all volunteers at six different Christian communities in the Netherlands. In general it appeared that inspirational leadership had a positive impact on organizational outcomes, and that transactional leadership did not. It was also found that inspirational leadership brings about an increase in the degree of clan culture, and transactional leadership in hierarchical culture. Researched mediator and moderator effects of organizational culture were hardly found. Only clan culture had a partially mediating effect on the relationship between satisfaction and inspirational leadership. The positive impact an inspirational leader had on the satisfaction level of volunteers, was slightly weaker as more a clan culture or a market culture prevailed. The main effects found in this study are largely replicated results from previous studies, outside this context. The role of organizational culture should be further investigated in the future, because it largely remained unclear.

## 1. Inleiding

In deze thesis wordt onderzoek gedaan naar de effecten van inspirationeel leiderschap op organisatie-uitkomsten. Daarnaast wordt gekeken naar organisatiecultuur en de rol die zij speelt in de beïnvloeding van de effectiviteit van de leider. De context waarbinnen dit onderzoek zich afspeelt is de kerkelijke organisatie. Dit is interessant omdat er niet eerder onderzoek gedaan is naar de effecten van deze nieuwe vorm van leiderschap, binnen dit type organisatie. Ondanks de voor de hand liggende link tussen organisatiecultuur en leiderschapsstijl, is dit nog zelden samen opgenomen in onderzoek (Gregory et al., 2000; Ogbonna & Harris, 2009). Het centrale doel van deze thesis is daarom te onderzoeken hoe organisatiecultuur en leiderschapsstijl samenhangen met de effectiviteit van de leider. Omdat in de context van ons onderzoek (de kerk), organisatie-uitkomsten niet gemakkelijk gemeten kunnen worden aan de hand van de prestaties van medewerkers of financiële resultaten, is ervoor gekozen om deze te meten via het effect op ondergeschikten. De gemeten uitkomstvariabelen zijn allen mogelijke indicatoren van prestatie. Hieronder volgt eerst een kort overzicht van het onderzoek naar leiderschap.

### Wat is leiderschap?

Het onderzoek naar leiderschap heeft in de afgelopen tientallen jaren verschillende trends gekend. Tot het einde van de 40-er jaren is men vooral op zoek geweest naar persoonlijke eigenschappen van “de grote leider”. Door het uitblijven van bewijs tot in de jaren ‘50 (Den Hartog, 1997), is men zich vanaf het einde van de jaren ‘40 gaan richten op de gedragsstijl van leiders. Het aantrekkelijke van deze benadering was dat verondersteld werd dat gedrag, anders dan persoonlijkheid, te veranderen is. De ideale leider zou dus *maakbaar* zijn. Toch bleven er ook in deze benadering factoren onderbelicht die betrekking hadden op de effectiviteit van de leider, waaronder de aandacht voor situationele factoren als taakeigenschappen, persoonseigenschappen van ondergeschikten en organisatiecultuur (Den Hartog, 1997). Vanaf eind jaren ‘60 tot aan de vroege jaren ‘80 werd er meer nadruk gelegd op de effecten van omgevingsfactoren op de effectiviteit van leiderschap. Dit werd de contingentiebenadering genoemd (Bryman, 1992). Aangenomen werd dat bepaald gedrag van leiders in de ene situatie wel en in een andere situatie niet effectief was (Smith & Peterson, 1988). Bij nader onderzoek van verschillende theorieën binnen deze benadering, zoals de

Path-Goal theorie van House (1971), vond onder andere Bryman (1992) vele problemen. Door de vele tegenstrijdige onderzoeksresultaten (zie Bryman, 1992 voor een overzicht), ontstond er een algemeen pessimisme in de richting van leiderschapsonderzoek. In de jaren '80 ontstaat de "New Leadership" benadering. Deze nieuwe manier van kijken naar leiderschap kenmerkt zich door de focus op de overdracht van visie, waarden, loyaliteit en emotie (Bryman, 1992). De rol van omgevingsfactoren is hiermee een bijrol geworden in deze benadering. New Leadership is een samenvattende term voor verschillende benamingen waarin de focus ligt op de genoemde thema's. Charismatisch leiderschap (Conger, 1989; Conger en Kanungo, 1987, 1998; House 1979), transformationeel leiderschap (Bass, 1985, 1996; Bennis & Nanus, 1985; Burns, 1978; Sashkin, 1988; Tichy & Devanna, 1986, 1990), inspirationeel leiderschap (Downton, 1973; McClelland, 1975; Yukl & Van Fleet, 1982; Den Hartog et al., 1996), uitmuntend leiderschap (House & Podsakoff, 1994) en value-based leiderschap (House, 1996) vallen allen onder deze noemer.

### *Inspiracioneel leiderschap*

Nieuw leiderschap wordt geassocieerd met het overdragen van waarden en emoties van leider op ondergeschikte. De nieuwe theorieën proberen antwoord te geven op de vraag wat leiderschap nu effectief maakt en welke processen hieraan ten grondslag liggen. De bekendste en meest gebruikte concepten hierin zijn transformationeel leiderschap en charismatisch leiderschap (Yukl, 1999). Den Hartog (1997) vat deze concepten en het concept Value-based leadership (House, 1977) samen als "inspiracioneel leiderschap". De keuze van Den Hartog lijkt logisch, maar kunnen deze concepten theoretisch worden samengevoegd?

### *Transformationeel leiderschap*

Volgens Piccolo en Colquitt (2006) is transformationeel leiderschap in de laatste paar decennia uitgegroeid tot de meest populaire benadering om effecten van leiderschap duidelijk te maken. Deze effecten zijn onder andere; verhoogde motivatie en prestatie bij volgers, gedeelde overtuigingen bij volgers, bereidheid om te gehoorzamen aan de leider en een hoge hechting aan en vertrouwen in de leider (Conger & Kanungo, 1988). Deze leider maakt aansprekende idealen en waarden los in volgers, middels het overdragen van een duidelijke visie. Hij of zij inspireert zo om beter te presteren dan de norm. Dit type leider stelt hoge doelen voor ondergeschikten, maar toont ook vertrouwen dat deze doelen behaald kunnen worden. Transformationeel leiderschap wordt beschreven als een tegenhanger van

*transactioneel* leiderschap. Transactioneel leiderschap kenmerkt zich doordat de volger niets meer doet dan van hem verwacht wordt op basis van een kosten-baten inschatting of een vooraf afgesloten overeenkomst. De transactionele leider gebruikt zijn of haar invloed om doelen te stellen, feedback te geven op geleverde prestaties, het verhelderen van gewenste uitkomsten en te belonen voor geleverde diensten (Dvir, 2002). Toch stelt Bass dat transactioneel en transformationeel leiderschap geen twee uiteinden van een continuüm zijn, maar op zichzelf staande concepten. Dit is in verscheidene onderzoeken bevestigd (onder andere Den Hartog, 1997; Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1997). Burns (1978) heeft de transformationele leiderschapstheorie het eerst beschreven, maar Avolio en Bass (1991) hebben de theorie verder uitgewerkt tot een model met 8 dimensies. Deze dimensies zijn onderverdeeld in 4 transformationele dimensies (Individualized consideration, Intellectual stimulation, Inspirational motivation en Idealized influence) en 4 transactionele dimensies (Contingent reward, Active Management by exception, Passive Management by exception en Laissez Faire). De literatuur richt zich voornamelijk op transformationele leiders, vanwege de eerder genoemde positieve effecten.

### *Charismatisch leiderschap*

Max Weber (1947) was de eerste die charismatisch leiderschap besprak. Hij zag de charismatische leider als iemand met bovennatuurlijke capaciteiten. Hij zag het als een zeer zeldzaam voorkomende persoonlijke eigenschap. Charismatisch leiderschap zou niet aan te leren zijn, maar hooguit bij te schaven. Volgens Weber was een leider wel óf niet charismatisch, zonder tussenvorm. In tegenstelling tot Weber zegt Beyer (1999) dat charisma een continuüm is. Hierdoor is iedereen in meer of mindere mate charismatisch. Deze visie op charisma zorgt er tevens voor dat er op grotere schaal onderzoek gedaan kan worden.

House (1977) heeft de ideeën van Weber over charismatisch leiderschap verder ontwikkeld en stelde in zijn theorie dat een leider enkel charismatische capaciteiten en eigenschappen toegedicht kon worden door ondergeschikten (House, 1977). Een leider die bepaald gedrag laat zien wordt volgens deze theorie uitzonderlijke kwaliteiten en toegeschreven. Enkel wanneer een ondergeschikte de leider ziet als charismatisch, heeft hij of zij effect op de ondergeschikte. Het is dus een proces van attributie van charisma door ondergeschikten.

Vanuit de theorie van House gingen Conger en Kanungo (1998) op zoek naar een antwoord op de vraag wat een leider moet doen om als charismatisch te worden gezien. Zij



vonden; het articuleren van een visie, bereidheid om risico te nemen om deze visie te bereiken, gericht zijn op de behoeften van ondergeschikten en het laten zien van vernieuwend gedrag. Volgens House (1977) doet deze leider dit door een rolmodel neer te zetten voor gewenst gedrag. Ook communiceert hij of zij hoge verwachtingen naar ondergeschikten en laat veel vertrouwen zien in hun capaciteit om aan deze verwachtingen te kunnen voldoen. Bij het communicatieproces beschikt de charismatisch leider over goede retorische vaardigheden die de overdracht van ideologische doelen verbetert (Bryman, 1992; Kirkpatrick & Locke, 1996).

De effecten op de volgers zijn volgens House (1990) een sterke internalisatie van de waarden van de leider en diens doelen, verhoogd zelfvertrouwen, betrokkenheid bij de waarden en doelen die de leider overdraagt en een neiging van de volgers om hun eigen belangen op te geven voor het collectief.

Dit doet denken aan organisatiecultuur, waarin het gezamenlijk onderstrepen van centrale waarden binnen een organisatie wordt gezien als een sterke cultuur (Ogbonna & Harris, 2000). Waar in de literatuur nog weinig aandacht aan is besteed, is of er typen organisatieculturen zijn waarin charismatisch leiderschap meer of minder tot zijn recht komt.

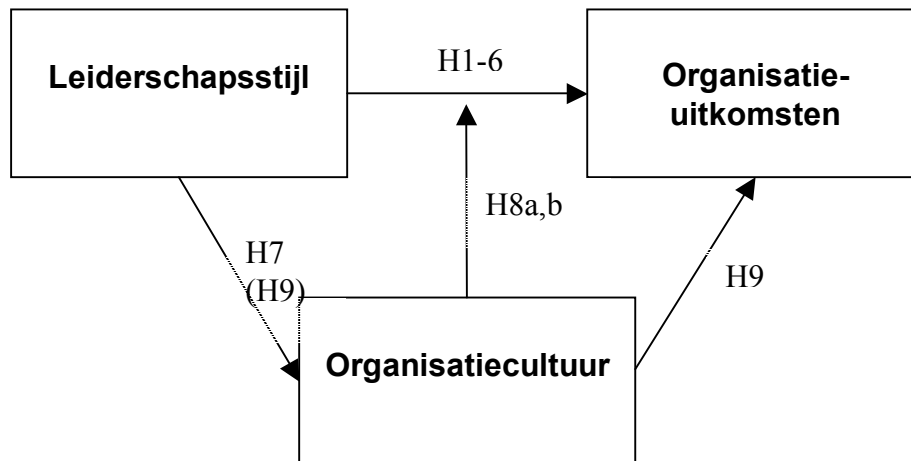
### *Inspiratieel, Transformationeel of Charismatisch?*

Avolio en Bass (1999) stellen dat het voor leiders cruciaal is dat ondergeschikten hem of haar als charismatisch zien om succesvol te zijn als transformationeel leider. Hiermee geven ook zij aan dat zij charisma zien als attributie van de leider. Ook vatten zij twee dimensies van transformationeel leiderschap (idealized influence en inspirational inspiration) in hun onderzoek uit 1999 samen als de dimensie charisma.

House en Podsakoff (1994) en ook Conger en Kanungo (1998) beoordelen de verschillen tussen charismatisch leiderschap en transformationeel leiderschap als minimaal. De beoogde effecten van de leiderschapsstijlen zijn ook sterk vergelijkbaar, zoals hierboven te lezen is. De focus van beide concepten ligt op waarden en visie-overdracht en beide typen leiders verwachten van ondergeschikten dat zij hun eigen belangen aan de kant zetten voor de belangen van de groep. Verder valt op dat in het beïnvloedingsproces van beide typen dat het rolmodel van de leider van groot belang is. Dit alles bezien, zullen in het vervolg van deze thesis deze concepten als inwisselbaar worden beschouwd.

## Doel thesis

Het doel van deze thesis is meer duidelijkheid verschaffen in de samenhang tussen inspirationeel leiderschap, organisatie-uitkomsten en organisatiecultuur, binnen de protestantse kerk in Nederland. Dit leidt tot het onderstaande onderzoeksmodel.



*Figuur 1.* Onderzoeksmodel

Er zijn verschillende positieve effecten gevonden van inspirationeel leiderschap, maar de vraag is of dit ook opgaat binnen de context van de kerk. De overgedragen waarden van de leider bepalen ook de organisatiecultuur. Hoe breder een pakket waarden gedragen wordt, hoe sterker de cultuur is (Ogbonna & Harris, 2000). De vraag dringt zich dan op hoe de beïnvloeding van organisatiecultuur precies plaatsvindt. Den Hartog (1997) stelt dat er een modererende werking is van cultuur, doordat bepaalde typen culturen de effectiviteit van de leider beïnvloeden. Deniston (1990) nam aan dat organisatiecultuur direct organisatie-uitkomsten beïnvloedt. Ogbonna en Harris (2000) vonden een mediërend effect van organisatiecultuur op de relatie tussen leiderschap en de prestatie van de organisatie. De vraag is hoe deze verbanden lopen binnen deze context en met de in deze thesis gebruikte constructen.

Organisatie-uitkomsten wordt in deze thesis gemeten aan de hand van variabelen op individueel niveau. Andriessen en Drenth (1989) adviseren om bij het bestuderen van de effecten van leiderschap, afhankelijke variabelen te gebruiken die direct verband hebben met leiderschap, om zo het aantal beïnvloedende factoren, waarvoor niet gecontroleerd kan worden, in te perken. De gekozen variabelen die organisatie-uitkomsten representeren

(organisatiecommitment, tevredenheid, ontplooiingsmogelijkheden, bekwaamheid, betekenisvolheid van de taken en flow) hebben allen een theoretisch verband met prestatie, in eerder onderzoek. Hierdoor worden ze in deze thesis gezien als waardevolle facetten van organisatie-uitkomsten. In eerder onderzoek naar de effectiviteit van leiderschap zijn meer directere maten gekozen voor prestatie, maar de onderzoekscontext verhindert dit. Hieronder worden eerst de verbanden besproken tussen leiderschap en de verschillende onderdelen van organisatie-uitkomsten en daarna het effect van organisatiecultuur op de relatie tussen leiderschap en organisatie-uitkomsten.

## **Leiderschap en Organisatie-uitkomsten**

### *Inspirationale leiderschap en organisatiecommitment.*

Onder andere Koh, Steers en Terborg (1995), Koh et al. (1995) en Podsakoff et al. (1996) vonden een positief verband tussen transformationeel leiderschap en organisatiecommitment. Bennis en Nannus (1985) stellen zelfs dat organisatiecommitment een van de sterkste effecten is van transformationeel leiderschap, die transactioneel leiderschap niet heeft. Daarbij correleert organisatiecommitment met diverse werkgerelateerde uitkomsten als prestatie en verzuimpercentage (Wiener & Viardi, 1980). Allen en Meyer (1996) stellen dat organisatiecommitment gedefinieerd kan worden als een psychologische link tussen de organisatie en het individu, zodat het minder waarschijnlijk wordt dat de medewerker vrijwillig de organisatie verlaat. Het ledenaantal van een van de grootste overkoepelende organisaties in kerkelijk Nederland, de Protestantse Kerk Nederland, is dalende. Volgens de meta-analyse van Meyer, Stanley, Herscovitch en Topolnytsky (2002) correleert organisatiecommitment negatief met uitstroom en diverse andere vormen van terugtrekcognities. Dit gegeven zorgt voor een verhoging van de relevantie van deze variabele.

Meyer en Allen onderscheiden drie componenten binnen organisatiecommitment: affectieve commitment, continueringscommitment en normatieve commitment. *Affectieve commitment* beschrijven zij als affectieve hechting aan de organisatie waarbij de medewerkers bij de organisatie *willen* blijven. *Continueringscommitment* wordt beschreven als een kostenberekening. Kosten die het met zich meebrengt om de organisatie te verlaten. Dit zijn onder andere; de angst om geen andere passende organisatie te vinden en de verstoringen die

een overstap met zich mee zal brengen. *Normatieve commitment* is gestoeld op de vraag of het goed is om loyaal te zijn aan de organisatie waar je deel van uitmaakt.

Een inspirationale leider schetst een attractief beeld van de toekomst van de organisatie, waardoor het aantrekkelijk is om erbij te horen. In dit beeld komen steeds dezelfde waarden terug, waardoor eenheid gecreëerd wordt. De transactionele leider stelt enkel een beloning in het vooruitzicht wanneer het afgesproken werk is geleverd. Dit zorgt ook voor hechting aan de organisatie, maar de verwachting is dat dit minder sterk is.

De hypothese aangaande inspirationeel leiderschap en organisatiecommitment (H1) luidt als volgt: Inspirationeel leiderschap heeft een sterker positief verband met organisatiecommitment dan transactioneel leiderschap.

### *Inspiracioneel leiderschap en tevredenheid*

Volgens Den Hartog (1997) heeft inspireren een sterk verband met positieve gevoelens van motivatie en enthousiasme. Den Hartog, Van Muijen en Koopman (1997) stellen dat ondergeschikten meer tevredenheid rapporteren wanneer ze geleid worden door transformationele dan door transactionele leiders (Den Hartog et al. (1997). Dit vonden ook Kark en Shamir (2002) en Avolio en Howell (1992). De onderliggende mechanismen zouden *cohesie* en *het verwoorden van een visie voor de toekomst* zijn (Podsakoff, 1996). De charismatische leider streeft naar eenheid in doelstellingen en waarden, die samen gerealiseerd moeten worden. Hierdoor ontstaat cohesie die weer zorgt voor tevredenheid. De transactionele leider gebruikt deze mechanismen niet. Er is ook een verband met prestatie. Harter, Hayes en Smidt (2002) vonden dat medewerkertevredenheid een duidelijke voorspeller is van prestatie, op het niveau van de businessunit.

De hypothese aangaande leiderschap en tevredenheid (H2) luidt als volgt: Inspiracioneel leiderschap heeft een sterker positief verband met tevredenheid van ondergeschikten dan transactioneel leiderschap.

### *Inspiracioneel leiderschap en Flow*

Flow heeft betrekking op “Een specifieke ervaring waar je jezelf zo in kunt verliezen en die zo plezierig is, dat het de moeite waard is om te ervaren, ook al heeft de ervaring geen consequentie buiten zichzelf” (Csikszentmihalyi, 1999; eigen vertaling). Hiermee zorgt flow voor intrinsieke motivatie (Bakker, 2004). Demerouti (2006) stelt dat er nog niet veel kennis is rond flow in de arbeids- en organisatiecontext. De reden dat dit concept interessant is in

deze thesis, is omdat het duidelijk een positieve arbeidsuitkomst is. Wat ook van belang is in de keuze van deze uitkomstvariabele van leiderschap, is dat Demerouti (2006) vond dat flow een voordelig effect heeft op prestatie in de functie. De inspirationele leider inspireert de volgers om te streven naar hoge doelen door het schetsen van een opwindende visie en een haalbaar toekomstbeeld. Doordat de volgers deze visie delen, raken zij intrinsiek gemotiveerd om ook te willen streven naar de doelen die de transformationele leider heeft gesteld. Deze gedachte veronderstelt een positief verband met flow. De transactionele leider biedt een meer externe stimulans om te presteren op het gewenste niveau. Hierdoor zal de transactionele leider niet of in mindere mate intrinsieke motivatie teweeg kunnen brengen en er is dus ook een minder grote kans op flow.

De hypothese aangaande inspirationeel leiderschap en flow (H3) luidt als volgt: Inspirationeel leiderschap heeft een positief verband met flow, waar transactioneel leiderschap dit niet heeft.

#### *Inspirationeel leiderschap en ontplooiingsmogelijkheden*

Volgens Bass en Avolio (1999) is de ontwikkeling van ondergeschikten één van de uitkomsten van transformationeel leiderschap. Volgens Dvor et al. (2002), helpen de gedragingen van een transformationele leider de ondergeschikten om hun volle potentieel te bereiken, ofwel, zich volledig te ontplooien. De transformationele leider evalueert het potentieel van alle volgers in termen van capaciteiten om de huidige verplichtingen te kunnen voldoen, terwijl zij ook een beeld schetsen van toekomstige grotere verantwoordelijkheden. In tegenstelling tot deze leider, verwacht de transactionele leider niet meer dan is afgesproken. Hij of zij zal de volger ook niet aanmoedigen om meer verantwoordelijkheden te dragen of zich te ontwikkelen (Bass, 1985; Burns, 1978).

De hypothese aangaande inspirationeel leiderschap en ontplooiingsmogelijkheden (H4) luidt als volgt: Inspirationeel leiderschap heeft een positief verband met ontplooiingsmogelijkheden, waar transactioneel leiderschap dit niet heeft.

#### *Inspirationeel leiderschap en betekenisvolheid*

Volgens Shamir et al. (1993) geeft een charismatisch leider betekenis aan de taken die een ondergeschikte uitvoert en de inzet die hij of zij levert door ze te koppelen aan zijn of haar waarden. Hierdoor zien volgers hun taken als significant. De taken hoeven hierdoor niet anders te zijn dan voor het aantreden van de leider, maar de taken staan in een ander licht dan

daarvóór. Wanneer je ervan overtuigd bent dat je werk ertoe doet, zal je je meer inzetten, wat kan leiden tot betere prestaties. Transactioneel leiderschap richt zich op de ruil van inzet voor beloning. De transactionele leider heeft geen baat bij het investeren in het geven van betekenis aan taken van ondergeschikten, daar hij of zij de taken slechts als afspraak ziet die nagekomen dient te worden.

De hypothese aangaande inspirationeel leiderschap en betekenisvolheid (H5) luidt hiermee als volgt: Inspirationeel leiderschap heeft een positief verband met betekenisvolheid, waar transactioneel leiderschap dit niet heeft.

### *Inspiracioneel leiderschap en bekwaamheid*

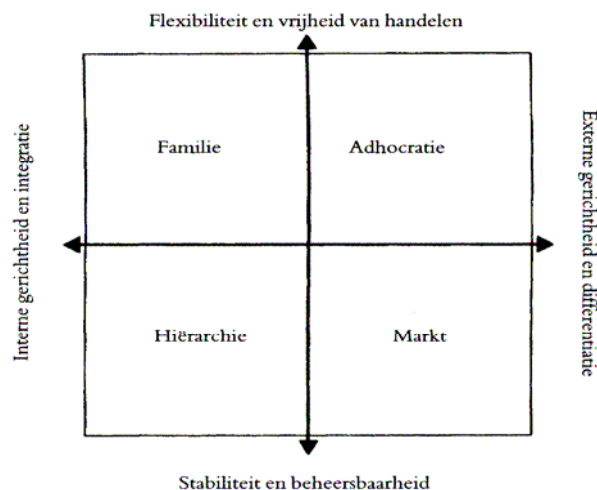
Bekwaamheid (personal accomplishment) is een onderdeel van self-efficacy (Bandura, 1986). Het zorgt ervoor dat de ondergeschikte vertrouwen heeft dat zijn of haar functioneren voldoende is om gestelde doelen te behalen. De inspiracionele leider stelt hoge doelen, maar geeft de ondergeschikte ook het vertrouwen dat deze doelen te behalen zijn. Hiermee zorgt deze leider voor een verhoging van de self-efficacy. De transactionele leider gebruikt een ander proces om de volger te motiveren. Hij of zij is helder in de verwachtingen en stelt dan een duidelijke beloning in het vooruitzicht.

De hypothese aangaande inspiracioneel leiderschap en bekwaamheid (H6) luidt hiermee als volgt: Inspiracioneel leiderschap heeft een positief verband met bekwaamheid, waar transactioneel leiderschap dit niet heeft.

## **Leiderschap en Organisatiecultuur**

Schein (1985) definieert organisatiecultuur als overtuigingen, aannames en waarden die gedeeld worden door de deelnemers aan een organisatie. Van Muijen et al. (1996) stellen dat de diepere laag van organisatiecultuur gevormd wordt door waarden en normen, welke gezien worden als onderliggende oorzaken van gedrag. Juist de belangrijke rol van gedeelde waarden in organisatiecultuur maken het tot een interessante variabele in relatie tot inspiracioneel leiderschap. Verschillende verwachte uitkomsten van charismatisch leiderschap, zoals hoge congruentie van waarden, suggereren een relatie met organisatiecultuur (Den Hartog, 1997). Naast de definitie van Schein (1985) van organisatiecultuur zijn er nog vele anderen die dit concept beschrijven. Met de vele definities zijn er evenzoveel modellen die dit inzichtelijk kunnen maken. Alle bestaande modellen gaan uit van diverse

dimensies. Volgens Cameron en Quinn (2006) is een van de oorzaken hiervan dat organisatiecultuur een buitengewoon ruim en veelomvattend begrip is. Het behelst een complex, uitgebreid en ambigu geheel van met elkaar verweven factoren (Cameron & Quinn, 2006). Cameron en Quinn hebben gezocht naar een basismodel dat een groot aantal dimensies die door diverse auteurs naar voren zijn gebracht, bij elkaar brengt. Zij kwamen tot een model dat bestaat uit twee dimensies, met per dimensie tegengestelde of concurrerende waarden. Elke dimensie benadrukt een centrale waarde die tegengesteld is aan een waarde aan het andere eind van de dimensie; flexibiliteit versus stabiliteit en interne versus externe gerichtheid. Wanneer dit uiteengezet wordt in een model, ontstaan er vier type culturen; de familiecultuur, de adhocratie, de hiërarchie en de marktcultuur. Dit is visueel gemaakt in figuur 2.



Figuur 2. *Het model van de concurrerende waarden (Cameron & Quinn, 2006).*

De *familiecultuur* kenmerkt zich door een focus op flexibiliteit en vrijheid van handelen en de eigen organisatie. Kernwaarden zijn; Cohesie, betrokkenheid en ontwikkeling van en zorg voor mensen. Volgens Behling en McFillen (1996) bevestigt de charismatische leider de competentie van volgers en geeft hij of zij hen kansen om succes te ervaren. Pillai en Meindl (1998) vonden dat charismatisch leiderschap samenging met een collectivistische waarden in groepen en een verhoogd gevoel van cohesie. Hier wordt een sterk verband verwacht met inspirationeel leiderschap. De *adhocratie* kenmerkt zich door een focus op flexibiliteit en vrijheid van handelen en de externe omgeving. Kernwaarden zijn; creativiteit, innovatie, risico nemen, nieuwe normen creëren. Howell en Higgins (1990) koppelen

innovatie aan de charismatische leider. House en collega's (1990) stellen dat charismatisch leiderschap innovativiteit oproept in volgers door ideologische doelen neer te zetten, onconventioneel gedrag te laten zien en gevoeligheid te tonen voor omgevingsfactoren. Allen zijn zaken die aansluiten bij de beschrijving van de adhocratie. Bass (1985) stelt daarbij dat transformationeel leiderschap succesvol is in een turbulente markt en binnen organische en flexibele organisaties. Hier wordt ook een sterk verband verwacht met inspirationeel leiderschap. De *hiërarchie* kenmerkt zich door een focus op stabiliteit en beheersbaarheid en de eigen organisatie. Kernwaarden zijn; foutenopsporing, procesbeheersing, en structuur. De focus op foutopsporing, structuur en stabiliteit laat de hiërarchie goed aansluiten bij transactioneel leiderschap. Cameron en Quinn (2006) noemen de leider hier een "bewaker". Dit kan gelezen worden als een bewaker van de status quo, wat eveneens goed aansluit bij de transactionele leider. Volgens Bass (1985) past transactioneel leiderschap het best bij een stabiele organisatie omgeving. Een van de kenmerken van een transactionele leider is dat hij of zij sterk corrigeert op gemaakte fouten, wat een kernwaarde is van de hiërarchiecultuur. Ook Den Hartog (1996) concludeert dat transactioneel leiderschap effectiever is binnen een meer bureaucratische of hiërarchische cultuur. Hier wordt dus een sterk verband verwacht met transactioneel leiderschap. De *marktcultuur* kenmerkt zich door een focus op stabiliteit en beheersbaarheid en de externe omgeving. Kernwaarden zijn; competitie, rationaliteit en doelgerichtheid. De doelgerichtheid van de marktcultuur suggereert een vastgesteld pad waarlangs de organisatie dient te functioneren om succesvol te kunnen zijn. Ook dit past meer bij het meer transactionele type leider. Bij de marktcultuur is ook interne stabiliteit van belang, wat zoals gezegd beter aansluit bij de transactionele leider. In tegenstelling tot rationaliteit, zet de inspirationale leider emotie in als beïnvloedingsmechanisme (Den Hartog, 1997).

De verwachtingen over de verbanden tussen leiderschap en organisatiecultuur zijn hiermee duidelijk. De richting van de beïnvloeding is nog onduidelijk. Schein (1985) stelt dat een charismatisch leider een grote impact heeft op de organisatiecultuur. Deze impact wordt veroorzaakt doordat hij of zij belangrijke waarden helder weet te communiceren en over te dragen op volgers. Bass stelt dat leiders kunnen zorgen voor verandering in de dominante cultuur (Bass, 1990). Er wordt dus uitgegaan van beïnvloeding van organisatiecultuur door de leider.

De hypothesen aangaande de verbanden tussen leiderschapstype en organisatiecultuur luiden hiermee als volgt: Inspirationeel leiderschap heeft een sterker verband met de



familiecultuur en de adhocratie, dan transactioneel leiderschap met deze cultuurtypen (H7a). Transactioneel leiderschap heeft een sterker verband met de hiërarchische cultuur en de marktcultuur dan inspirationeel leiderschap met deze cultuurtypen (H7b).

Hennessey (1998) stelt dat leiderschap en organisatiecultuur bij elkaar moeten passen om leiderschap effectief te laten zijn. Erez (1994) stelt dat organisatiecultuur zorgt voor een omgeving waarin bepaalde typen leiderschap een betere kans hebben om op te bloeien dan andere, wat zou duiden op een mediator-effect van organisatiecultuur. Den Hartog (1997) trekt dezelfde conclusie doordat zij stelt dat cultuur de mate van effectiviteit van de leider beïnvloedt.

De hypothesen aangaande de beïnvloeding van het effect van leiderschap op organisatie-uitkomsten luidt hiermee als volgt: De relatie tussen inspirationeel leiderschap en organisatie-uitkomsten is sterker binnen een familiecultuur en/of adhocratie (H8a). De relatie tussen transactioneel leiderschap en organisatie-uitkomsten is sterker binnen een hiërarchische en/of marktcultuur (H8b).

Deniston (1990), maar ook House (1977) vonden een direct effect van organisatiecultuur op de prestatie van een organisatie. House (1977) stelde ook dat een inspirationale leider in staat is om de waarden van een organisatie en dus de cultuur te veranderen. Het onderzoeksmodel in figuur 1 laat zien dat er hiermee een mediatie-effect ontstaat, wat getoetst zal worden in hypothese 9.

De hypothese aangaande de beïnvloeding van organisatie-uitkomsten door cultuur luidt hiermee als volgt: Er is een mediërend effect van organisatiecultuur op de relatie tussen leiderschapstype en organisatie-uitkomsten (H9).

## 2. Methoden

### *Participanten*

De participanten in dit onderzoek zijn allen vrijwilliger bij christelijke gemeenten in Nederland. Zij hebben verschillende taken en/of takenpakketten en zij verschillen in de tijd die ze inzetten voor de gemeente ( $M$  uren = 4,43). De data zijn verzameld middels een online vragenlijst. Doordat de vragenlijsten uitgezet zijn door tussenpersonen, is niet vast te stellen bij hoeveel personen de vragenlijst is uitgezet. 178 personen hebben de website van de vragenlijst benaderd, 158 participanten zijn begonnen met het invullen van de vragenlijst en 107 participanten hebben de vragenlijst volledig afgerond. De gegevens van 157 participanten zijn al dan niet gedeeltelijk gebruikt in de analyses. Van één participant zijn de gegevens niet meegenomen in de analyses, omdat deze persoon één van de voorgangers was. De participanten zijn afkomstig uit vijf verschillende kerken: Hervormde kerk, te Stellendam ( $N = 16$ ); Gereformeerd vrijgemaakte kerk “De Wagenburcht”, te Wageningen ( $N = 23$ ); Protestantse gemeente “De Rank”, te Waddinxveen ( $N = 18$ ); Protestantse gemeente “Ontmoetingskerk”, te Rhenen ( $N = 26$ ); Evangelische gemeente “Parousia”, te Zoetermeer ( $N = 66$ ). Acht participanten hebben ervoor gekozen om de naam van hun gemeente niet te vermelden. 39,5% van de participanten was man. De gemiddelde leeftijd was 45 (de jongste was 15, de oudste 82). 50,3% was hoger opgeleid (HBO of WO). 66,2% van de participanten had betaald werk.

### *Procedure*

Het werven van de participanten heeft vier maanden geduurd. Er is gezocht naar gemeenten waarin de vrijwilligers geleid werden door ieder één persoon en bij voorkeur was deze persoon de voorganger. Via een bijeenkomst van voorgangers van de Protestantse kerk Nederland (PKN), is een 20 tal voorgangers persoonlijk benaderd met de vraag of zij met hun kerk wilden deelnemen aan het onderzoek. Twee voorgangers hebben naar aanleiding hiervan hun medewerking verleend. Via hun netwerk en persoonlijke contacten van de onderzoeker zijn hierna nog eens 15 voorgangers benaderd, waarvan er drie medewerking verleend hebben.

Er zijn door de onderzoeker geen richtlijnen meegegeven voor selectie van vrijwilligers, buiten het criterium dat de vrijwilligers taken voor de gemeente uit moesten voeren. Na uitleg van het doel van het onderzoek en de werkwijze, hebben de voorgangers

allen twee mails gekregen. De eerste was een korte samenvatting van het doel van het onderzoek, een uitleg van het ontstaan van het onderzoek en de verdere procedure en verslaglegging. Daarbij zijn de voorgangers bedankt voor hun medewerking. De tweede mail dienden de voorgangers door te sturen naar zoveel mogelijk vrijwilligers binnen hun gemeente. Deze mail was een uitnodiging voor vrijwilligers om deel te nemen aan het onderzoek. Onderin de mail stond een directe link naar de online vragenlijst. Na een week hebben de voorgangers een herinneringsmail gekregen, met de vraag deze door te sturen naar de eerder door hen benaderde vrijwilligers.

### *Instrumenten*

Leiderschapstijl is gemeten met het instrument *Inspirational Leadership in Organizations* (Den Hartog, 1997). Deze vragenlijst is gebaseerd op de MLQ (multifactor leadership questionnaire: Bass & Avolio, 1989) en de VBLQ (Value-based leadership questionnaire, House, Delbecq, & Taris, 1997). Omdat de vragenlijst oorspronkelijk is geschreven voor medewerkers die de lijst invullen met hun direct leidinggevende in gedachten, is de bewoording van de meeste items aangepast. Bijvoorbeeld: “Mijn chef werkeenheid...” werd “De predikant van mijn gemeente...”. Alle gemeten schalen bestaan uit items die gescoord worden op een vijf-punts likert schaal (1 = nooit, 5 = altijd).

De vragenlijst meet drie typen leiderschap. *Inspiratieel leiderschap* bestaat uit tien schalen. *Visie* is gemeten middels negen items (Cronbach alpha .91). Een voorbeelditem is: “De predikant van mijn gemeente... - draagt een duidelijke visie op mogelijkheden in de toekomst uit”. *Motivatie* is gemeten middels tien items (Cronbach alpha .95). Drie items zijn verwijderd. Een voorbeelditem is: “De predikant van mijn gemeente... - maakt dat ik trots ben met hem/haar samen te werken”. *Teambuilding* is gemeten met vijf items (Cronbach alpha .91). Een voorbeelditem is: “De predikant van mijn gemeente... - ontwikkelt een gevoel van eenheid bij gemeenteleden”. *Intellectuele stimulatie* is gemeten met zeven items (Cronbach alpha was .91). Een voorbeelditem is: “De predikant van mijn gemeente... - daagt mij uit oude problemen op een nieuwe manier te bezien”. *Vertrouwen* is gemeten met drie items (Cronbach alpha .86). Een voorbeelditem is: “De predikant van mijn gemeente... - toont vertrouwen in mijn vermogen bij te dragen aan de doelen van de gemeente”. *Participatief leiderschap* is gemeten met zes items (Cronbach alpha .91). Een voorbeelditem is: “De predikant van mijn gemeente... - geeft mij inspraak in beslissingen die mijn activiteiten betreffen”. *Integriteit* is gemeten met vier items (Cronbach alpha .92). Drie items zijn

verwijderd. De items zijn allen omgepoold. Een voorbeelditem is: “De predikant van mijn gemeente... - manipuleert gemeenteleden”. *Persoonlijke aandacht* is gemeten met vijf items (Cronbach alpha .92). Een voorbeelditem is: “De predikant van mijn gemeente... - houdt rekening met mijn persoonlijk welzijn”. *Rolmodeling* is gemeten met zeven items (Cronbach alpha .95). Eén item is verwijderd. Een voorbeelditem is: “De predikant van mijn gemeente... - geeft zelf het goede voorbeeld van wat hij/zij van de gemeenteleden vraagt”. *Charisma* is gemeten met negen items (Cronbach alpha .92). Eén item is verwijderd. Een voorbeelditem is: “De predikant van mijn gemeente... - is voor mij een symbool van succes en bekwaamheid”. De gemiddelden van deze schalen zijn samengevoegd tot de schaal Inspirationeel leiderschap.

*Transactioneel leiderschap* bestaat uit twee schalen. *Passende beloning* is een schaal die bestaat uit items die allen refereren naar materiële beloning als salaris. Omdat dit niet relevant is voor vrijwilligers, is deze schaal niet gemeten. *Active management by exception* is gemeten met zes items (Cronbach alpha .87). Twee items zijn verwijderd. Een voorbeelditem is: “De predikant van mijn gemeente... - houdt fouten goed in de gaten”. Deze schaal is *Transactioneel leiderschap* genoemd. *Laissez-faire leiderschap* bestaat uit één schaal, welke is gemeten met drie items (Cronbach alpha .73). Eén item is verwijderd. Een voorbeelditem is: “De predikant van mijn gemeente... - als ik hem/haar niet lastig val, valt hij/zij mij niet lastig”.

*Organisatiecultuur* is gemeten met het Organizational Culture Assessment Instrument; OCAI (Cameron & Quinn, 2006). Dit instrument is bedoeld om medewerkers van een organisatie aan te laten geven in welke cultuurtype zij zich nu herkennen en welk type gewenst is. In deze thesis is het enkel ingezet om de huidige situatie in kaart te brengen. De items zijn qua bewoording aangepast aan de onderzoekscontext. Zie hieronder per schaal voor voorbeelden. De items dienden gescoord te worden door het verdelen van 100 punten over 4 items die ieder een andere cultuur vertegenwoordigde. Dit diende zes keer te gebeuren, voor zes verschillende thema's: belangrijke kenmerken; omgang met elkaar; bindmiddelen van de organisatie; accenten of nadruk binnen de organisatie; succes en leiderschap. De OCAI bestond uit vier schalen/culturen. *Adhocratie cultuur* is gemeten met drie items (Cronbach alpha .70). Drie items zijn verwijderd. Een voorbeelditem is: “Belangrijke kenmerken - De gemeente is zeer dynamisch en de kerk staat open voor nieuwe dingen. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.”. *Familiecultuur* is gemeten met vijf items (Cronbach alpha .80). Eén item verwijderd. Een voorbeelditem is: “Omgang van de kerkleiding met vrijwilligers - De manier van aansturen van vrijwilligers door de

gemeenteleiding wordt gekenmerkt door teamwerk, het met elkaar eens zijn en meedoen.”. *Hiërarchie cultuur* wordt gemeten met vijf items (Cronbach alpha .89). Eén item verwijderd. Een voorbeelditem is: “Belangrijke kenmerken - De gemeente is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen.”. *Marktcultuur* is gemeten met vijf items (Cronbach alpha .83). Eén item verwijderd. Een voorbeelditem is: “Accenten of nadruk - De gemeente legt de nadruk op “strijden” en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen speelt een hoofdrol.”.

*Organisatiecommitment* is gemeten met een de Nederlandse bewerking van Allen en Meyers (1990) instrument door De Gilder, Van den Heuvel en Ellemers (1997). De originele versie van Allen en Meyer telt voor elke dimensie drie items extra, die in de Nederlandse versie niet terugkomen. De bewoording van de items is aangepast aan de onderzoekscontext. Het instrument meet drie schalen op een vijf-punts likertschaal (1 = helemaal niet, 5 = helemaal wel). *Affectieve betrokkenheid* is gemeten met drie items (Cronbach alpha .71). Twee items zijn verwijderd. Een voorbeelditem is: “In hoeverre acht u de volgende stellingen op uzelf van toepassing? - Ik voel me thuis in deze gemeente.”. *Continuence betrokkenheid* is gemeten met drie items (Cronbach alpha .83). Twee items zijn verwijderd. Een voorbeelditem is: “In hoeverre acht u de volgende stellingen op uzelf van toepassing? - Er zou teveel in mijn leven verstoord worden als ik me nu bij een andere gemeente zou aansluiten.”. *Normatieve betrokkenheid* is gemeten met vijf items (Cronbach .70). Een voorbeelditem is: “In hoeverre acht u de volgende stellingen op uzelf van toepassing? - Ik vind dat iemand loyaal zou moeten zijn ten opzichte van zijn of haar gemeente.”.

*Tevredenheid* is gemeten met een zelfontwikkelde schaal van zeven items (Cronbach alpha .90). Er is gescoord op een zeven-punts likertschaal (1 = sterk mee oneens, 7 = sterk mee eens). Per item wordt expliciet gevraagd naar mate van tevredenheid van de participant op de volgende vlakken: preken; muziek; organisatie van diensten; gemeenteleden; praktisch vormgeven aan geloof; werkplezier en een algemene tevredenheid met de kerk. Een voorbeelditem is: “Geef per vraag aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen. – Ik ben tevreden met de preken van mijn gemeente”.

*Ontplooiingsmogelijkheden* is gemeten met een vertaalde subschaal van de *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (Kristensen, Hannerz, Høgh & Borg, 2005): Possibilities for development, bestaande uit vijf items (Cronbach alpha .66). Twee items zijn verwijderd. Er is gescoord op een vijf-punts likertschaal (1 = sterk mee oneens, 5 = sterk mee eens). De bewoording van de items is aangepast aan de onderzoekscontext. Een

voorbeelditem is: “Geef aan in hoeverre u het eens bent met de onderstaande stellingen. - Ik kan veel van mijn kennis en vaardigheden inzetten tijdens het uitvoeren van de taken”.

*Bekwaamheid* is gemeten met een subschaal van de *Utrechtse Burnout Schaal* (Schaufeli & Van Dierendonck, 2000): Personal Accomplishment, bestaande uit zes items (Cronbach alpha .89). Er is gescoord op een vijf-punts likertschaal (1 = helemaal niet, 5 = helemaal wel). De bewoording van de items is aangepast aan de onderzoekscontext. Een voorbeelditem is: “Ik heb het gevoel dat ik met mijn werk voor de gemeente een positieve bijdrage lever aan het functioneren van de gemeente”.

*Betekenisvolheid van taken* is gemeten met een vertaalde subschaal van de Copenhagen Psychosocial Questionnaire (Kristensen, Hannerz, Høgh & Borg, 2005): Meaning of Work, bestaande uit vijf items (Cronbach alpha .70). Er is gescoord op een vijf-punts likertschaal (1 = sterk mee oneens, 5 = sterk mee eens). De bewoording van de items is aangepast aan de onderzoekscontext. Een voorbeelditem is: “In hoeverre bent u het eens met de hieronder gestelde vragen? - Zijn de taken die u voor de gemeente doet onderdeel van een groter geheel?”.

*Flow* is gemeten met *The work-related flow inventory* (Bakker, 2008), bestaande uit zeven items (Cronbach alpha .82). Er is gescoord op een zeven-punts likertschaal (1 = nooit, 7 = altijd). Zes items zijn verwijderd, van de oorspronkelijke 13 items. De bewoording van de items is aangepast aan de onderzoekscontext. Een voorbeelditem is: “De onderstaande vragen gaan over de betekenisvolheid van de taak of taken die u voor de gemeente doet. - Ik denk aan helemaal niets anders als ik met gemeentelijke activiteiten bezig ben”.

### *Statistisch analyse*

Exploratieve factoranalyse per onderzoeksvariabele is verricht om te onderzoeken of de predictor- en de afhankelijke variabelen laden op het aantal dimensies waarop zij theoretisch zouden moeten laden. Middels principale componentenanalyse gevolgd door oblique rotatie zijn per variabele items verwijderd die bijdroegen aan een tweede component (een tweede factor die items bevatte die samen een eigenwaarde hoger dan 1). Ook werden items verwijderd die een te hoge bijlading hadden op een tweede component (ladingen > .30). Hierna bestonden alle onderzoeksvariabelen, met uitzondering van *Ontplooiingsmogelijkheden* en *Leiderschap*, uit één component waarbij alle items een hoge lading hadden op één component (ladingen > .55). Binnen de variabele *Leiderschap* werden alle subschalen behandeld als variabele zoals hierboven beschreven (visie, motivatie,

*teambuilding, vertrouwen, intellectuele stimulatie, participatief leiderschap, integriteit, individuele consideratie, rolmodeling, charisma en transactioneel leiderschap*). Bij *Ontplooiingsmogelijkheden* werden tegen de verwachting in, twee dimensie gevonden (landingen op eigenwaarde 2.2, 1.2). Dus, alle schalen zijn behouden voor verdere analyse.

Tabel 1 laat, naast andere gegevens, de intercorrelaties zien van de subschalen van de ILO. Hierin valt op dat de subschaal *transactioneel leiderschap* met geen van de andere subschalen samenhangt, behalve met *intellectuele stimulatie*. *Laissez-faire leiderschap* hangt met alle subschalen negatief samen, behalve met *transactioneel leiderschap* en *intellectuele stimulatie*.

Tabel 1. *Gemiddelden, standaard deviaties, steekproefgrote en Pearson correlaties van alle schalen in de ILO.*

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Visie	3,61	,71	144	1											
2. Motivatie	2,92	,98	127	,51**	1										
3. Teambuilding	3,69	,85	125	,39**	,58**	1									
4. Vertrouwen	3,64	,94	123	,25**	,52**	,53**	1								
5. Intellectuele Stimulatie	2,47	,97	123	,24**	,65**	,51**	,44**	1							
6. Participatief Leiderschap	3,41	,96	121	,15	,52**	,52**	,66**	,52**	1						
7. Integriteit	4,73	,60	116	,31**	,38**	,50**	,46**	,34**	,39**	1					
8. Individuele Consideratie	4,01	,93	117	,36**	,59**	,63**	,49**	,53**	,56**	,53**	1				
9. Rolmodeling	4,32	,70	117	,37**	,34**	,50**	,49**	,28**	,36**	,49**	,64**	1			
10.Charisma	4,03	,69	113	,53**	,51**	,52**	,40**	,33**	,31**	,44**	,64**	,77**	1		
11.Transactioneel leiderschap	1,78	,73	142	,10	,07	,03	,06	,20*	,06	-,05	-,05	-,14	-,10	1	
12.Laissez-faire leiderschap	1,92	,95	120	-,29**	-,39**	-,34**	-,25**	-,15	-,33**	-,22*	-,42**	-,38**	-,42**	,90	1

\*\* Significant op < 0.01 (2-zijdig)

\* Significant op < 0.05 (2-zijdig)

Het onderzoeksmodel dat gepresenteerd is in figuur 1, is getoetst middels hiërarchische regressieanalyse. Afzonderlijke analyses zijn gedaan voor alle afhankelijke variabelen die gezien worden als uitkomst-variabelen. De eerste stap was om middels

multipele regressieanalyse, per afhankelijke variabele te testen of de achtergrondvariabelen (geboortjaar, burgerlijke staat, opleidingsniveau, aantal jaren betrokken bij de gemeente en aantal uren per week actief voor de gemeente) relevant waren om voor te controleren in de uiteindelijke analyses. Een variabele was relevant wanneer een achtergrondvariabele een significante invloed had op de afhankelijke variabele, wanneer per afhankelijke variabele getoetst werd voor alle achtergrondvariabelen, in één model. Bij de analyses voor *commitment* zal geen achtergrondvariabele worden meegenomen om voor te controleren. Bij *tevredenheid* zal *opleidingsniveau* ( $\beta = -0,20$   $p < 0.01$ ) worden meegenomen. Bij *ontplooiingsmogelijkheden* zal het aantal uren actief voor de gemeente ( $\beta = 0,31$   $p < 0.01$ ) worden meegenomen. Bij *bekwaamheid* zal opleidingsniveau ( $\beta = 0,21$   $p < 0.01$ ) en aantal uren actief voor de gemeente ( $\beta = 0,21$   $p < 0.01$ ) worden meegenomen. Bij *flow* zal geen achtergrondvariabele worden meegenomen. Bij *betekenisvolheid* zal aantal uren actief voor de gemeente ( $\beta = 0,26$   $p < 0.01$ ) worden meegenomen in verdere analyses.

Om hypothesen 1 tot en met 6 te toetsen (de hoofdeffecten van de leiderschapstijlen op de uitkomstvariabelen), zijn in het eerste blok de relevante achtergrondvariabelen en de twee leiderschapstijlen opgenomen, als onafhankelijke variabelen. De vier organisatieculturen zijn toegevoegd in blok twee, om hypothese 9 te toetsen.

Om de mediatie hypothesen (H9) te kunnen aannemen moet er minimaal sprake zijn van een hoofdeffect van organisatiecultuur op de afhankelijke variabele. Volgens Baron en Kenny (1986) is dit stap drie bij het toetsen van een eventueel mediatie-effect. Een significante  $R^2$  change van de toegevoegde variabelen in blok 2, geeft echter aanleiding om een mogelijke mediatie verder te onderzoeken. Naar het advies van Baron en Kenny (1986) zal na de hiervoor beschreven constatering, de volgende regressieanalyses worden uitgevoerd. Deze relaties dienen allen significant te zijn om te kunnen spreken van mediatie. Onafhankelijke met moderatorvariabele; onafhankelijke met de afhankelijke variabele; onafhankelijke en moderatorvariabele met afhankelijke variabele.

Om te toetsen voor eventuele moderatoreffecten in hypothese 8a en 8b, zijn tot slot in blok 3, interactievariabelen toegevoegd (acht variabelen van de leiderschapstijlen x organisatieculturen). Indien blok 3 een significante  $R^2$  change aangeeft, zal verder geanalyseerd worden welk interactie-effect hier verantwoordelijk voor is, om eventuele moderatie aan te kunnen tonen.

Als laatste wordt hypothese 7 getoetst. Hiervoor wordt een regressieanalyse gedaan waarbij de organisatieculturen afzonderlijk van elkaar als afhankelijke variabelen worden



getoetst. De twee leiderschapsstijlen zullen als predictorvariabelen in blok één worden ingezet, waarbij steeds gecontroleerd zal worden voor relevante achtergrondvariabelen. Enkel voor de *hiërarchie cultuur* zal *geboortjaar* ( $\beta = 0,31$   $p < 0.01$ ) als relevante controlevariabele worden opgenomen in de toetsing van hypothese 7.

### 3. Resultaten

Tabel 2 laat middels Pearson correlaties zien dat *inspiratieel leiderschap* positief samenhangt met *tevredenheid*, *ontplooingsmogelijkheden*, *flow* en *betekenisvolheid*.

*Transactioneel leiderschap* hangt enkel positief samen met *ontplooingsmogelijkheden* en negatief samen met *flow*. De *familiecultuur* hangt als enige *organisatiecultuur* positief samen met *inspiratieel leiderschap* en negatief met *transactioneel leiderschap*. De *hiërarchische cultuur* hangt positief samen met *transactioneel leiderschap*.

Tabel 2. Gemiddelden, standaarddeviaties, steekproefgrootte en correlaties van alle onderzoeksvariabelen die opgenomen zijn in de hypothesen.

	M	SD	N	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. Inspiratieel leiderschap	3,54	,67	144	1											
2. Transactioneel leiderschap	1,78	,73	142	,09	1										
3. Organisatie-commitment	3,48	,48	110	,09	-,08	1									
4. Tevredenheid	5,66	,89	148	,57**	-,03	,18	1								
5. Ontplooingsmogelijkheden	3,53	,57	148	,43**	,17*	-,00	,31**	1							
6. Bekwaamheid	4,59	,92	110	,18	-,05	-,09	,25**	,23*	1						
7. Betekenisvolheid	3,94	,49	111	,33**	-,11	,06	,27**	,29**	,45**	1					
8. Flow	4,82	,82	111	,43**	-,20*	,28**	,59**	,33**	,41**	,48**	1				
9. Adhocratie cultuur	25,60	9,54	107	,02	-,12	-,01	,20*	-,05	-,02	,10	,14	1			
10. Familiecultuur	42,47	14,17	107	,28**	-,20*	,23*	,36**	,03	,04	,12	,33**	-,03	1		
11. Hiërarchie cultuur	22,36	12,64	107	-,19	,22*	-,12	-,39**	,04	,04	-,16	-,31**	-,60**	-,64**	1	
12. Marktcultuur	8,94	7,25	107	-,17	,11	-,18	-,21*	-,01	-,13	-,06	-,25*	-,14	-,67**	,24*	1

\*\* Significant op < 0.01 (2-zijdig)

\* Significant op < 0.05 (2-zijdig)

*Leiderschap, organisatiecultuur en organisatie-uitkomsten: Organisatiecommitment*

Met betrekking tot de relatie tussen leiderschap en organisatiecommitment werd verwacht dat de laatst genoemde een sterkere relatie zou hebben met inspirationeel leiderschap, dan met transactioneel leiderschap. Ook werd verwacht dat organisatiecultuur de relatie tussen leiderschap en commitment beïnvloedt. Uit tabel 3 blijkt echter dat geen van de drie blokken van variabelen een significante bijdrage leverde aan de verklaring van commitment. Hypotheses 1, 8a, 8b en 9 moeten dus verworpen worden.

Tabel 3. *Hiërarchische regressie analyse afhankelijke variabele commitment.*

	Model 1	Model 2	Model 3
<b>Leiderschapstijlen</b>			
Inspirationeel	,08	,02	,02
Transactioneel	-,08	-,04	,00
<b>Leiderschapstijlen + Organisatieculturen</b>			
Adhocratie cultuur		,01	,22
Familiecultuur		,22	,52
Marktcultuur		-,03	,13
Hiërarchie cultuur		,05	,31
<b>Leiderschapstijlen + Organisatieculturen + Interactievariabelen</b>			
Inspirationeel x Familiecultuur			-,08
Inspirationeel x Adhocratie cultuur			-,17
Inspirationeel x Hiërarchie cultuur			-,11
Inspirationeel x Marktcultuur			,03
Transactioneel x Familiecultuur			,32
Transactioneel x Adhocratie cultuur			,20
Transactioneel x Hiërarchie cultuur			,16
Transactioneel x Marktcultuur			,22
<i>R<sup>2</sup> (R<sup>2</sup> change)</i>	,01 (.01)	,06 (.04)	,09 (.93)

\*\* . Significantie < 0.01

\* . Significantie < 0.05

### *Leiderschap, organisatiecultuur en organisatie-uitkomsten: Tevredenheid*

Vergelijkbaar met *organisatiecommitment*, werd met betrekking tot de relatie tussen leiderschap en *tevredeheid* verwacht dat de laatst genoemde een sterkere relatie zou hebben met *inspiratieel leiderschap*, dan met *transactioneel leiderschap* (hypothese 2). Dit is precies wat tabel 4 laat zien, waardoor hypothese 2 kan worden aangenomen.

Model 3 in tabel 4 laat een interactie-effect zien van *inspiratieel leiderschap* x *familiecultuur* op *tevredeheid* ( $\beta = -0,73$   $p < 0.05$ ). Er is ook een interactie-effect van *inspiratieel leiderschap* x *marktcultuur* op *tevredeheid* ( $\beta -0,51$   $p < 0.01$ ). De relatie tussen *inspiratieel leiderschap* en *tevredeheid* blijft significant ( $\beta = 0,42$   $p < 0.01$ ) wanneer gecontroleerd wordt voor de organisatieculturen en de interactie-effecten van leiderschapstijl x organisatiecultuur. Dit houdt in dat in een kerk waarin sprake is van een lage mate van *familiecultuur*, de inspiratieel leiderschap samengaat met tevreden vrijwilligers. In een kerk waarin de *familiecultuur* wordt gezien als een dominerende cultuur, is de mate van inspiratieel zijn van de kerkleider van minder invloed op de *tevredeheid* van de kerkvrijwilligers. Ditzelfde kan gezegd worden voor het effect van de moderatorvariabele *marktcultuur*. Hiermee worden hypothesen 8a en 8b, voor wat betreft *tevredeheid*, verworpen. Opvallend is dat aangaande hypothese 8a (De relatie tussen *inspiratieel leiderschap* en *organisatie-uitkomsten* is sterker binnen een *familiecultuur* en/of *adhocratie*) met betrekking tot *familiecultuur*, het tegengestelde waar blijkt te zijn. Figuren 3 en 4 visualiseren deze effecten.

Ook is er gesteld dat er een mediërend effect zou zijn van organisatiecultuur op de relatie tussen leiderschapstype en organisatie-uitkomsten (hypothese 9). Model 2 in tabel 4 geeft een significante  $R^2$  change, waardoor de hypothese verder onderzocht kan worden. Hiervoor is het volgende getoetst. Er moeten allereerst drie regressies getest worden. Leiderschap op cultuur, leiderschap op tevredenheid, cultuur met leiderschap op tevredenheid (Baron & Kenny, 1986). Er is enkel een significant verband tussen de inspiratiele variant van leiderschapstijl en *familiecultuur* ( $\beta = 0,28$   $p < 0.01$ ), terwijl er geen verband is tussen inspiratieel leiderschap en de overige culturen. Hierdoor worden alleen *inspiratieel leiderschap* en de *familiecultuur* als variabelen verder geanalyseerd. *Inspiratieel leiderschap* draagt significant bij aan de verklaring van *tevredeheid* ( $\beta = 0,57$   $p < 0.01$ ). Wanneer *familiecultuur* als moderator en *inspiratieel leiderschap* als onafhankelijke variabele samen in een regressieanalyse worden opgenomen, waar *tevredeheid* afhankelijke variabele is, draagt *familiecultuur* met  $\beta = 0,22$  ( $p < 0.01$ ) bij aan *tevredeheid* en

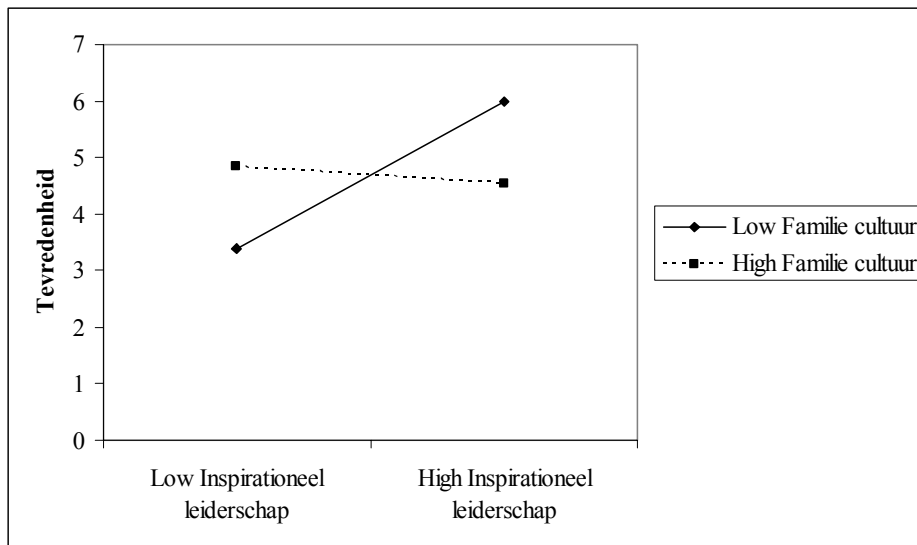
*inspiratieve leiderschap* met  $\beta = 0,49$  ( $p < 0.01$ ). De samenhang tussen *inspiratieve leiderschap* en *tevredenheid* wordt dus iets zwakker wanneer gecontroleerd wordt voor de mediatorvariabele *familiecultuur*. Dit duidt op een gedeeltelijke mediatie van *familiecultuur*. Dit betekent dat het positieve effect van een *inspiratieve* leider op de *tevredenheid* van kerkvrijwilligers, deels voortkomt uit het feit dat een *inspiratieve* leider een verhoging creëert van de mate van *familiecultuur*. *Familiecultuur* verklaart een deel van de variantie in *tevredenheid* ( $\beta = 0,28$   $p < 0.01$ ), die eerder toegeschreven werd aan het effect van de *inspiratieve* leider en is dus een mediërende factor.

Tabel 4. *Hiërarchische regressie analyse afhankelijke variabele tevredenheid.*

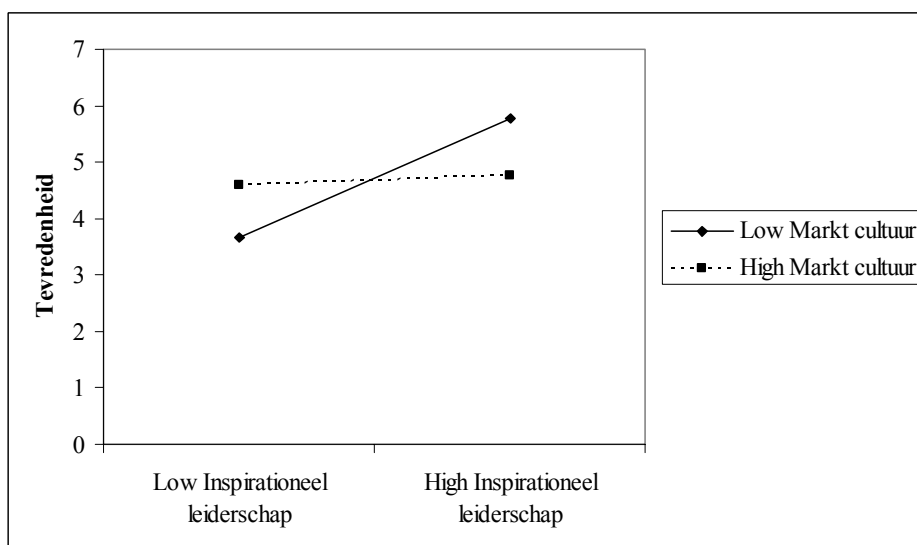
	Model 1	Model 2	Model 3
<b>Leiderschapstijlen + relevante achtergrondvariabelen + achtergrondvariabele</b>			
Inspiratieve	,54**	,47**	,42**
Transactioneel	-,09	-,01	-,09
Achtergrondvariabele: opleidingsniveau	-,04	-,03	,01
<b>Leiderschapstijlen + relevante achtergrondvariabelen + Organisatieculturen</b>			
Adhocratie cultuur		,25	-,08
Familiecultuur		,34	-,02
Marktcultuur		,11	-,10
Hiërarchie cultuur		,05	-,31
<b>Leiderschapstijlen + relevante achtergrondvariabelen + Organisatieculturen + Interactievariabelen</b>			
Inspiratieve x Familiecultuur			-,73*
Inspiratieve x Adhocratie cultuur			-,25
Inspiratieve x Hiërarchie cultuur			-,31
Inspiratieve x Marktcultuur			-,51**
Transactioneel x Familiecultuur			,22
Transactioneel x Adhocratie cultuur			-,09
Transactioneel x Hiërarchie cultuur			-,03
Transactioneel x Marktcultuur			,18
<b><math>R^2</math> (<math>R^2</math> change)</b>	<b>,31 (.31**)</b>	<b>,39 (.08*)</b>	<b>,55 (.16**)</b>

\*\* Significantie < 0.01

\* Significantie < 0.05



Figuur 3. Moderatoreffect van familiecultuur op de relatie tussen inspiratieeel leiderschap en tevredenheid.



Figuur 4. Moderatoreffect van marktcultuur op de relatie tussen inspiratieeel leiderschap en tevredenheid.

#### Leiderschap, organisatiecultuur en organisatie-uitkomsten: flow

Er is een positief verband gevonden tussen *inspiratieeel leiderschap* en *flow* ( $\beta = 0,43$   $p < 0.01$ ) en een negatief verband tussen *flow* en *transactioneel leiderschap* ( $\beta = -0,21$   $p < 0.05$ ). Hiermee is hypothese 3 aangenomen. Tabel 5 laat verder zien dat de blokken variabelen genoemd in model 2 en 3 niet significant bijdragen aan de verklaring van *flow*.

Hiermee worden de hypothesen aangaande moderatie en mediatie van organisatieculturen (hypothesen 8a, 8b en 9) verworpen.

Tabel 5. *Hiërarchische regressie analyse afhankelijke variabele flow.*

	Model 1	Model 2	Model 3
<b>Leiderschapstijlen + achtergrondvariabele</b>			
Inspiratieeel	,43**	,38**	,35**
Transactioneel	-,21*	-,16	-,11
<b>Leiderschapstijlen + Organisatieculturen</b>			
Adhocratie cultuur		-,06	,08
Familiecultuur		-,06	,13
Marktcultuur		-,16	-,08
Hiërarchie cultuur		-,24	-,09
<b>Leiderschapstijlen + Organisatieculturen + Interactievariabelen</b>			
Inspiratieeel x Familiecultuur			-,70
Inspiratieeel x Adhocratie cultuur			-,62
Inspiratieeel x Hiërarchie cultuur			-,46
Inspiratieeel x Marktcultuur			-,99
Transactioneel x Familiecultuur			,21
Transactioneel x Adhocratie cultuur			,22
Transactioneel x Hiërarchie cultuur			-,34
Transactioneel x Marktcultuur			,39
<i>R</i> <sup>2</sup> ( <i>R</i> <sup>2</sup> change)	,28 (.28)**	,28 (.05)	,36 (.08)

\*\**p* < 0.01

\**p* < 0.05

#### *Leiderschap, organisatiecultuur en organisatie-uitkomsten: ontplooiingsmogelijkheden*

Naar aanleiding van resultaten uit eerder onderzoek werd verwacht dat *ontplooiingsmogelijkheden* een positief verband zou hebben met enkel de inspiratieve stijl van leiderschap. Tabel 5 bevestigt deze verwachting door in model 1 aan te geven dat inspiratieeel leiderschap een significante relatie heeft met *ontplooiingsmogelijkheden* ( $\beta = 0,45$   $p < 0.01$ ). In relatie met *transactioneel leiderschap* wordt geen significant verband gevonden. Hypothese 4 wordt hiermee aangenomen. Dit is tevens de enige hypothese met betrekking tot deze afhankelijke variabele die kan worden aangenomen. Model 2 en 3 laten zien dat door toevoegen van organisatieculturen en interactievariabelen, niet significant meer

kan worden verklaard in *ontplooingsmogelijkheden*. Hiermee worden ook voor deze afhankelijke variabele hypothesen 8a, 8b en 9 verworpen.

Tabel 6. *Hiërarchische regressie analyse afhankelijke variabele ontplooingsmogelijkheden.*

	Model 1	Model 2	Model 3
<b>Leiderschapstijlen + relevante achtergrondvariabelen + achtergrondvariabele</b>			
Inspiratieeel	,45**	,47**	,39**
Transactioneel	,12	,10	,12
Achtergrondvariabele: uren actief voor gemeente	,10	,13	,13
<b>Leiderschapstijlen + relevante achtergrondvariabelen + Organisatieculturen</b>			
Adhocratie cultuur		,27	,51
Familiecultuur		,39	,64
Marktcultuur		,24	,36
Hiërarchie cultuur		,47	,77
<b>Leiderschapstijlen + relevante achtergrondvariabelen + Organisatieculturen + Interactievariabelen</b>			
Inspiratieeel x Familiecultuur			-,12
Inspiratieeel x Adhocratie cultuur			,03
Inspiratieeel x Hiërarchie cultuur			,18
Inspiratieeel x Marktcultuur			-,01
Transactioneel x Familiecultuur			,35
Transactioneel x Adhocratie cultuur			,47
Transactioneel x Hiërarchie cultuur			,47
Transactioneel x Marktcultuur			,11
<b>R<sup>2</sup> (R<sup>2</sup> change)</b>	<b>,24 (,24**)</b>	<b>,26 (,02)</b>	<b>,35 (,09)</b>

\*\* Significant op 0.01

\* Significant op 0.05

### *Leiderschap, organisatiecultuur en organisatie-uitkomsten: betekenisvolheid*

De inspiratiele leider zou volgens hypothese 5 in staat zijn om betekenis te geven aan de taken die de ondergeschikte uitvoert. De verwachting is dat er een positief verband is tussen betekenisvolheid en inspiratieeel leiderschap, maar niet tussen de andere leiderschapstijl en de genoemde afhankelijke variabele. Tabel 6 bevestigt deze verwachting



waardoor hypothese 5 wordt aangenomen. Opvallend is dat in alle drie de modellen in tabel 6, slechts twee variabelen significant samenhangen met de afhankelijke variabele. Model 2 en 3 voegen niets toe. Naast de positieve samenhang van inspirationeel leiderschap ( $\beta = 0,32$   $p < 0.01$ ), hangt de achtergrondvariabele *aantal uren per week actief voor de gemeente*, ook positief samen met betekenisvolheid ( $\beta = 0,20$   $p < 0.05$ ). Hoe meer tijd men dus steekt in werk voor de kerk, hoe meer dit werk dus betekent voor de vrijwilliger. Inspirationeel leiderschap is echter een sterkere voorspeller voor het geven van betekenis aan het werk voor de gemeente, ook als gecontroleerd wordt voor de genoemde achtergrondvariabele. Omdat er in model 2 en 3 verder geen verbanden worden aangetoond, worden hypothesen 8a, 8b en 9, verworpen. Er is hier dus geen sprake van mediatie of moderatie van organisatiecultuur.

Tabel 6. *Hiërarchische regressie analyse afhankelijke variabele betekenisvolheid.*

	Model 1	Model 2	Model 3
<b>Leiderschapstijlen + relevante achtergrondvariabelen + achtergrondvariabele</b>			
Inspiratieeel	,32**	,32**	,36**
Transactioneel	-,13	-,12	-,04
Achtergrondvariabele: uren actief voor gemeente	,20*	,20*	,19*
<b>Leiderschapstijlen + relevante achtergrondvariabelen + Organisatieculturen</b>			
Adhocratie cultuur		,09	,25
Familiecultuur		,06	,38
Marktcultuur		,06	,24
Hiërarchie cultuur		,02	,24
<b>Leiderschapstijlen + relevante achtergrondvariabelen + Organisatieculturen + Interactievariabelen</b>			
Inspiratieeel x Familiecultuur			,05
Inspiratieeel x Adhocratie cultuur			-,16
Inspiratieeel x Hiërarchie cultuur			-,09
Inspiratieeel x Marktcultuur			-,07
Transactioneel x Familiecultuur			,29
Transactioneel x Adhocratie cultuur			-,00
Transactioneel x Hiërarchie cultuur			-,11
Transactioneel x Marktcultuur			,20
<i>R</i> <sup>2</sup> ( <i>R</i> <sup>2</sup> change)	,17 (.17**)	,17 (.01)	,25 (.08)

\*\* Significantie < 0.01

\* Significantie < 0.05

#### *Leiderschap, organisatiecultuur en organisatie-uitkomsten: bekwaamheid*

Inspiratieeel leiderschap wordt in hypothese 6 in positief verband gebracht met de mate waarin iemand de beleving heeft zelf bekwaam genoeg te zijn om de opgedragen taken naar behoren te kunnen uitvoeren. Voor transactioneel leiderschap wordt geen verband verwacht met deze uitkomst-variabele. In model 1 van tabel 7 is precies dit gevonden, waardoor hypothese 6 wordt aangenomen. In hetzelfde model valt af te lezen dat opleidingsniveau ( $\beta = 0,28$   $p < 0.01$ ) en uren actief voor de gemeente ( $\beta = 0,20$   $p < 0.05$ ),

tevens een rol spelen bij de verklaring van de beleving van bekwaamheid. Interessant detail is dat opleidingsniveau ( $\beta = 0,28$   $p < 0.01$ ) een sterkere voorspeller voor bekwaamheid is dan inspirationeel leiderschap ( $\beta = 0,23$   $p < 0.05$ ).

Tabel 7. *Hiërarchische regressie analyse afhankelijke variabele bekwaamheid.*

	Model 1	Model 2	Model 3
<b>Leiderschapstijlen + relevante achtergrondvariabelen + achtergrondvariabele</b>			
Inspiracioneel	,23*	,25*	,24*
Transactioneel	-,11	-,13	-,14
Achtergrondvariabele: uren actief voor gemeente	,20*	,20*	,22*
Achtergrondvariabele: opleidingsniveau	,28**	,28**	,27*
<b>Leiderschapstijlen + relevante achtergrondvariabelen + Organisatieculturen</b>			
Adhocratie cultuur		-,29	-,33
Familiecultuur		-,45	-,49
Marktcultuur		-,32	-,34
Hiërarchie cultuur		-,30	-,31
<b>Leiderschapstijlen + relevante achtergrondvariabelen + Organisatieculturen + Interactievariabelen</b>			
Inspiracioneel x Familiecultuur			-,55
Inspiracioneel x Adhocratie cultuur			-,62
Inspiracioneel x Hiërarchie cultuur			-,57
Inspiracioneel x Marktcultuur			-,46
Transactioneel x Familiecultuur			-,35
Transactioneel x Adhocratie cultuur			-,32
Transactioneel x Hiërarchie cultuur			-,46
Transactioneel x Marktcultuur			-,20
<b><math>R^2</math> (<math>R^2</math> change)</b>	<b>,14 (,14**)</b>	<b>,16 (,02)</b>	<b>,22 (,06)</b>

\*\* Significantie < 0.01

\* Significantie < 0.05

#### *Leiderschapstijl en organisatieculturen*

De inspiracionele leider werd verwacht zijn of haar organisatie te bewegen naar een familie- of een adhocistische cultuur (H7a). De transactionele leider zou vaker samengaan

met een markt en een hiërarchische cultuur (H7b). Tabel 8 laat zien dat hypothese 7a gedeeltelijk kan worden aangenomen, omdat beide leiderschapstijlen significant samenhangen met de familiecultuur, maar inspirationeel leiderschap positief ( $\beta = 0,28$   $p < 0.01$ ), en transactioneel leiderschap negatief ( $\beta = -0,20$   $p < 0.05$ ). Transactioneel leiderschap hangt, zoals verwacht positief samen met de hiërarchische cultuur ( $\beta = 0,23$   $p < 0.05$ ), waar inspirationeel leiderschap negatief mee samenhangt ( $\beta = -0,20$   $p < 0.05$ ). Ook hypothese 7b kan dus gedeeltelijk worden aangenomen. Over de relaties tussen leiderschapstijl en markt en adhocratische cultuur kan niets gezegd worden.

Tabel 8. *Regressieanalyse leiderschapstijlen en organisatieculturen.*

	familie cultuur	ahocratie cultuur	markt cultuur	hiërarchie- cultuur
<b>Leiderschapstijlen + relevante achtergrondvariabelen</b>				
Inspirationeel leiderschap	,28**	,02	,17	-,20*
Transactioneel leiderschap	-,20*	-,12	,12	,23*
Achtergrondvariabele: geboortejaar				,26**

\*\* Significantie < 0.01

\* Significantie < 0.05

## 4. Discussie

Deze studie heeft de effecten onderzocht van inspirationeel en transactioneel leiderschap op organisatie-uitkomsten. Tevens is het effect van organisatiecultuur onderzocht op de relatie tussen leiderschapstijl en organisatie-uitkomsten. Hoofdeffecten die verwacht werden, waren onder andere dat inspirationeel leiderschap een positief effect zou hebben op organisatie-uitkomsten, en dat transactioneel leiderschap dat niet zou hebben. De analyses hebben laten zien dat deze veronderstelling grotendeels juist is. De organisatie-uitkomsten zijn gemeten met de volgende afhankelijke variabelen: organisatiecommitment; tevredenheid; flow; ontplooiingsmogelijkheden; betekenisvolheid en bekwaamheid. Alleen voor organisatiecommitment werd er geen significante relatie gevonden met leiderschapstijl. Een oorzaak van het ontbreken van significante verbanden zou kunnen zijn dat organisatiecommitment gemeten is met het instrument van Allen en Meyer (1990), wat oorspronkelijk drie dimensies meet van organisatiecommitment. Deze zijn samengenomen in dit onderzoek. Post-hoc analyse liet zien dat de verbanden tussen affectieve commitment afzonderlijk en de leiderschapstijlen wel significant waren. Het lijkt er dus op dat de drie dimensies van commitment op verschillende manier samenhangen met leiderschap. Het verband tussen organisatiecommitment en inspirationeel leiderschap is zo zwak ( $\beta = 0,08$   $p > 0.05$ ), dat niet verwacht kan worden dat bij een grotere steekproef het verband wel positief zal zijn.

Interessant is nog dat uit de toetsing van de verbanden tussen de leiderschapstijlen en flow naar voren kwam dat transactioneel leiderschap een negatief effect heeft op de beleving van flow tijdens het uitoefenen van taken voor de gemeente. Dit negatieve verband met transactioneel leiderschap werd bij geen andere afhankelijke variabele gevonden. Een reden voor deze negatieve relatie zou de specifieke focus van de transactionele leider op het voorkomen van fouten kunnen zijn, wat zorgt voor extrinsieke motivatie (Bass, 1985). Dit zorgt wellicht voor een blokkade om intrinsiek gemotiveerd te raken, wat volgens Bakker (2004) samenhangt met flow. Een opvallende vinding met betrekking tot de relatie tussen inspirationeel leiderschap en betekenisvolheid, heeft te maken met de invloed van een achtergrondvariabele. Het aantal uren dat een vrijwilliger inzet voor zijn of haar gemeente, heeft een positieve relatie met de betekenis die gegeven wordt aan de verrichte taken. Helaas is de richting van dit verband niet te achterhalen met de verkregen data. Een zelfde soort vinding is gedaan voor de afhankelijke variabele bekwaamheid. Het aantal uren dat iemand

actief is voor de gemeente en het opleidingsniveau, hangt positief samen met de mate waarin iemand zichzelf ziet als voldoende kundig of bekwaam om de taken voor de gemeente naar behoren uit te voeren. Een hoger opleidingsniveau zorgt dus voor een sterkere overtuiging van eigen bekwaamheid.

Andere verwachte hoofdeffecten werden beschreven in hypothese 7, die gedeeltelijk werd bevestigd. Volgens deze hypothese zorgt de inspirationale leider voor een verhoging van de mate van familiecultuur en een verlaging in de mate van hiërarchische cultuur. De transactionele leider zorgt voor een verhoging van de mate van hiërarchie cultuur en een verlaging van de mate van familiecultuur. Leiderschapstijl heeft in deze onderzoekscontext geen effect op marktcultuur of adhocratie cultuur. Kijkend naar de theorie van Cameron en Quinn (2006), lijkt het erop dat leiderschapstijl wel effect heeft op de mate waarin er binnen kerken flexibel en in vrijheid gewerkt kan worden. Leiderschapstijl heeft geen effect op waar de aandacht van de gemeente op gericht is, naar wat er zich binnen of buiten de gemeente afspeelt.

Wanneer de hoofdeffecten uit de zevende hypothese, samen zouden gaan met een positieve relatie tussen organisatiecultuur en de afhankelijke variabelen, dan zou er sprake kunnen zijn van een mediërend effect. Gehypothetiseerd is dat het positieve effect van inspirationeel leiderschap gemedieerd zou worden via organisatiecultuur. Dit is gevonden bij slechts één afhankelijke variabele. De inspirationale leider verhoogt de tevredenheid van zijn of haar vrijwilligers, onder andere door de familiecultuur te versterken. Ondanks deze mediatie blijft de significante relatie bestaan tussen deze vorm van leiderschap en tevredenheid, waardoor er sprake is van gedeeltelijke mediatie. De wijze waarop een inspirationale kerkleider effect heeft op organisatie-uitkomsten, loopt dus in de meeste gevallen niet via het beïnvloeden van de cultuur binnen de gemeente. Aangezien de samenstelling van de belangrijkste waarden synoniem is aan de organisatiecultuur (Schein, 1985; Van Muijen et al., 1996), ontstaat er een interessant beeld. Volgens House (1977) werkt de charismatische leider vooral via het overdragen van waarden op ondergeschikten. Wanneer dit waar zou zijn, zouden er in dit onderzoek meer mediërende effecten gevonden moeten worden voor cultuur. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op de rol van waarden-overdracht als mechanisme bij de effectiviteit van de leider.

Ook is in dit onderzoek gezocht naar moderator effecten. Verwacht werd dat de effectiviteit van een inspirationale leider, gemeten in de genoemde afhankelijke variabelen, groter zou zijn binnen een familiecultuur en/of een adhocratische cultuur, dan binnen een

hiërarchische en/of een marktcultuur. Ook werd verwacht dat een transactionele leider effectiever zou zijn binnen een hiërarchische en/of een marktcultuur. Geen van deze verwachte moderatoreffecten is gevonden. Er werden wel twee onverwachte moderatoreffecten gevonden. Het positieve effect dat een inspirationale leider heeft op de tevredenheid van vrijwilligers, werd iets zwakker naarmate er meer een familiecultuur of een marktcultuur heerste. In tegenstelling tot wat Hennessey (1998) en Erez (1994) stellen, is in de huidige onderzoekscontext de organisatiecultuur vrijwel niet van invloed op mate waarin de inspirationale leider een positief effect heeft op de gemeten organisatie-uitkomsten.

Inzoomend op de verhoudingen tussen de subschalen van de ILO (tabel 1), kunnen interessante conclusies worden getrokken. De tegenhanger van inspirationeel leiderschap is hier het ontbreken van leiderschap, ofwel laissez-faire leiderschap. Met vrijwel alle subschalen van inspirationeel leiderschap, hangt deze schaal negatief samen. Transactioneel leiderschap hangt enkel significant samen met subschaal intellectuele stimulatie. Evenmin vonden we enige samenhang tussen inspirationeel leiderschap en transactioneel leiderschap. In tegenstelling tot wat Bass (1985) stelt, lijkt transactioneel leiderschap geen onderdeel te zijn van inspirationeel leiderschap.

### *Beperkingen*

In dit onderzoek is uitgegaan van causale verbanden tussen leiderschapstijl en organisatie-uitkomsten. Hier wordt in veel studies rond deze constructen vanuit gegaan, maar het is maar zelden aangetoond (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002). In dit cross-sectionele onderzoek kan causaliteit uiteraard ook niet worden aangetoond. De meeste twijfel lijkt te zijn over de richting van het verband tussen organisatiecultuur en leiderschapstijl (Waldman & Yammarino, 1999). In dit onderzoek zou uitsluitel over causaliteit vooral interessant zijn voor de interpretatie van hypothese 7, aangaande de relatie tussen leiderschap en organisatiecultuur.

Doordat de leider in deze onderzoekscontext de ondergeschikte niet kan belonen in materiële zaken, is de schaal *contingentie beloning* komen te vervallen. Hierdoor is transactioneel leiderschap enkel gemeten met de schaal *management by exception*. Dit kan een effect hebben gehad op gevonden verbanden met deze vorm van leiderschap.

Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op het ontwikkelen van een extra subschaal om deze vorm van leiderschap in de huidige onderzoekscontext te meten, om zodoende de totale breedte van het concept te dekken. Deze schaal zou immateriële zaken als beloning kunnen

meten. Gedacht kan worden aan: het in het vooruitzicht stellen van meer verantwoordelijkheid of taakverruiming, bij goed functioneren

Alle gebruikte instrumenten zijn gebaseerd op zelfrapportage van vrijwilligers. Omdat organisatie-uitkomsten hierdoor indirect gemeten zijn, kan dit een vertekend beeld geven van de prestatie van kerken. De afhankelijke variabelen zijn allen gekozen als organisatie-uitkomst variabelen omdat ze positief gerelateerd zijn aan prestatie, maar meer objectieve maatstaven waren een goede aanvulling geweest. Sociaal wenselijkheid zou een vertekend beeld kunnen geven en de gemeten variabelen hoger uit kunnen laten vallen. Voor zelfrapportage van enkel vrijwilligers is echter gekozen om de respons te verhogen.

Er waren participeren vrijwilligers uit zes verschillende kerken uit verschillende denominaties. Tussen deze kerken is echter een groot verschil in participanten. Zo neemt één gemeente (Parousia) 43% van de participanten voor zijn rekening. Dit kan een vertekend beeld geven, doordat generalisatie minder waarde heeft. Omdat absolute cijfers niet besproken zijn in deze thesis is het effect van deze vertekening geminimaliseerd.

De voorgangers van de zes gemeentes is gevraagd om zelf vrijwilligers uit te nodigen voor deelname. De keuzevrijheid van de voorgangers kan een vertekend beeld geven, vooral omdat het gedrag van de voorganger zelf gescoord wordt door de vrijwilligers. Omdat inspirationeel leiderschap samen gaat met een goede relatie met de ondergeschikte, zou er een vertekend beeld kunnen zijn wanneer gekeken wordt naar absolute verschillen op leiderschapstype.

157 participanten zijn begonnen met het invullen van de vragenlijst en 107 participanten heeft de vragenlijst daadwerkelijk volledig afgerond. Dit kan een aanwijzing zijn dat de motivatie afnam naarmate het invullen van de lijst vorderde. Aangezien de volgorde waarin de instrumenten zijn voorgelegd aan de participanten bij allen gelijk was, kan dit geleid hebben tot een minder zuivere scoring op de laatst ingevulde delen van de vragenlijst, vooral bij het invullen van de laatste instrumenten in de lijst (zie *N* in tabel 1).

### *Implicaties*

Deze thesis draagt op verschillende wijzen bij aan de bestaande literatuur rond inspirationeel/transactieel leiderschap. Allereerst door eerder gevonden positieve (hoofd-) effecten van leiderschap op ondergeschikten, te repliceren in de onderzoekscontext van protestantse kerken in Nederland. Hierbij gaat het over de relatie tussen leiderschap en tevredenheid en betekenisvolheid. Nieuwe kennis is opgedaan door de relatie tussen



leiderschapstijl en flow, ontplooiingsmogelijkheden en bekwaamheid aan te tonen. Doordat hypothesen zijn gesteld aan de hand van niet-context-specifieke literatuur, is waarschijnlijk dat de nieuw gevonden verbanden ook buiten deze onderzoekscontext gelden. Kerken worden door het overgrote merendeel gedragen door vrijwilligers. Bestaand onderzoek aangaande inspirationeel leiderschap is hiermee waarschijnlijk ook toepasbaar op vrijwilligersorganisaties. Meer en breder onderzoek rond vrijwilligersorganisaties is echter noodzakelijk om dit vast te kunnen stellen. Moderatie en mediatie van cultuur op de relaties tussen leiderschapstijlen en uitkomstvariabelen zijn nauwelijks gevonden. De rol van organisatiecultuur zou verder onderzocht moeten worden om hier buiten deze context generaliserende uitspraken over te kunnen doen. Wellicht heeft de relatief kleine  $N$  en/of de overheersende familiecultuur in de onderzoekspopulatie hier mee te maken.

Voor kerken als organisatievorm is het interessant om vast te stellen dat voor hen dezelfde leiderschapstheorie geldig is als voor seculiere organisatievormen. Hiermee is wellicht de deur naar meer samenwerking tussen organisatiepsychologie en kerken verder geopend. Helaas heeft deze thesis geen helderder licht kunnen laten schijnen op de aanpak van de leegloop van kerken, middels het interveniëren op leiderschapstype. De relevante afhankelijke variabele organisatiecommitment heeft geen relatie laten zien met leiderschapstype in deze context.

Praktisch laat deze thesis zien dat invloed kan worden uitgeoefend op de prestatie van kerken (gemeten in de gebruikte afhankelijke variabelen), door invloed uit te oefenen op de leiderschapstijl van de leider of het leiderschapsteam. Vanuit de bestaande literatuur ondersteunt Bass (1990) deze gedachte. Verdere analyse zou duidelijk kunnen maken in welke mate, subschalen bijdragen aan een verhoging van de prestatie van de kerk op welk vlak. Hierdoor kan wellicht gericht worden getraind, of rekening worden gehouden bij selectie van kerkleiders. Hoe dan ook zou gestreefd moeten worden naar inspirationeel leiderschap binnen kerken.

## Referenties

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: *An examination of construct validity*. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 1-18.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). The full range of leadership development: Basic and advanced manuals. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B.J., & Howell, J.M. (1992). The effects of leadership behavior and leader-follower personality congruence on predicting follower satisfaction and consolidated business unit performance. *Center for Creative Leadership's Second Research Conference on Leadership*, Colorado Springs, CO.
- Bakker, A. B., (2004). *Development and validation of the work-related flow inventory (WOLF)*. Manuscript submitted for publication.
- Bakker, A.B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 400-414.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1989). Potential biases in leadership

- measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational & Psychological Measurement*, 49, 509–527.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for in-dividual, team, and organizational development. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development*, vol. 4 (pp. 231-272). Greenwich, CT: JAI Press.
- Beyer, J. M. (1999). Taming and promoting charisma to change organizations. *Leadership Quarterly*, 10, 307-330.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Academic Services.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 44-55.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637–647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). If we are so rich, why aren't we happy? *American Psychologist*, 54, 821–827.
- De Gilder, D., Van den Heuvel, H., & Ellemers, N. (1997). Het 3-componenten model van commitment. *Gedrag & Organisatie*, 10, 95-106.
- Den Hartog, D. N. (1997). *Inspirational leadership*. Doctoral Dissertation, University of Amsterdam.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus Transformational Leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational Psychology*, 70, 19-34
- Demerouti, E. (2006). Job Characteristics, Flow, and Performance: The Moderating Role of Conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 266-280.
- Denison, D.R. (1990) *Corporate Culture and Organisational Effectiveness* . New York:

- Wiley Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: Free Press.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- Gregory, B.T., Harris, S.G., Armenakis, A., & Shook, C.L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62, 673-679.
- Harter, J. K., Hayes, T. L., & Smidt, F. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268–279.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). *The management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H., (1977). *Management of organization behavior: Utilizing human resources (4th edn)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- House, R.J. (1996). Path-Goal theory of leadership: Lessons, legacy and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189–207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R.J., Delbecq, A., & Taris, T.W. (1998). Value based leadership: An integrated theory and an empirical test. Submitted for publication.
- House, R.J., & Podsakoff, P.M. (1994). Leadership Effectiveness: Past perspectives and future directions for research. In: J. Greenberg (ed.). *Organizational Behavior: The State of the Science*, 45-82.
- Kark, R., & Shamir, B. & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246–255.
- Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 18(1), 36-51.
- Koh, W.L., Steers, R.M., & Terborg, J.R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 319-333.

- Kristensen, T., Hannerz, H., Høgh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire—a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scand J Work Environ Health*, *31*, 438–49.
- McClelland, D.C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* *61*, 20–52.
- Ogbonna, E., & Harris, L.C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The international Journal of Human Resource Management*, *11*, 766-788.
- Pillai, R., & Meindl, J. R. (1998). Context and charisma: a ‘meso’ level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *Journal of Management*, *24*, 643-71.
- Podsakoff, P.M. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, *22*, 259-298.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, *22*, 259-298.
- Ryan, A. M., Schmit, M. J., & Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. *Personnel psychology*, *49*, 853-882.
- Sashkin, M. (1988). The visionary leader. In J. A. Conger & R. A. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 122–160). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schaufeli, W.B., & Van Dierendonck, D. (2000). *Utrechtse Burnout Schaal*. Lisse: Swets Test Publishers.
- Smith, P. B., & Peterson, M. F. (1988). *Leadership, organizations and culture*. London: Sage.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1990). *The transformational leader* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Van Muijen, J.J., Koopman, P.L., & De Witte, K. (1996). *Focus op organisatiecultuur: Het concurrerende-waardemodel en zijn toepassing op het meten en veranderen van organisatiecultuur*. Amsterdam: Academic Service.

- Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review*, *24*, 266-85.
- Wiener, Y., & Viardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and work outcomes – An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, *26*, 81-96.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, *10*, 285–305.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. (1982). Cross-situational, Multi-method research on military leader effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, *30*, 87-108.

## **Bijlage**

In de pagina's hierna vindt u de geprinte versie van de online-vragenlijst zoals deze aangeboden is aan de participanten. Dit is dus niet de vorm zoals de vragenlijst is aangeboden. Deze bijlage kent een eigen inhoudsopgave welke automatisch is verstrekt door NetQ.