

Behoeftte aan leiderschap in organisaties: wie heeft het en waarom?

Reinout E. de Vries*, Robert A. Roe**, Tharsi C.B. Taillieu*** & Nico J.M. Nelissen****

In de literatuur gaat het veelvuldig om de leidinggevende en zijn/haar effecten op de prestaties en attitudes van medewerkers. Het 'behoefte aan leiderschap'-model stelt daarentegen de medewerk(st)er en zijn/haar behoeften en wensen ten aanzien van de leiderschapsrol centraal. Het model gaat ervan uit dat leiderschap voornamelijk effect zal hebben als een medewerker daadwerkelijk behoefte aan leiderschap heeft. In dit artikel zal een overzicht gegeven worden van onderzoek naar de effecten van behoefte aan leiderschap op de mate waarin leidinggevend en een aantal individuele en organisationele uitkomsten kunnen bewerkstelligen. Daarnaast zullen de resultaten van een aantal onderzoeken naar de inhoud van behoefte aan leiderschap – ten aanzien van welke aspecten van leiderschap hebben medewerkers veel en ten aanzien van welke hebben ze weinig behoefte? – en voorspellers van behoefte aan leiderschap gepresenteerd worden. Er zal met name bekeken worden of de behoefte aan leiderschap een contextuele dan wel een individuele oorzaak heeft. Op basis van het hier gepresenteerde onderzoek wordt het volgende geconcludeerd: (a) medewerkers hebben het meest behoefte aan de 'schakelfunctie' van leiderschap (zaken regelen bij hogeren in de organisatie en informatie geven), (b) leidinggevend en kunnen een andere perceptie van de behoeften van medewerkers hebben dan de medewerkers zelf en (c) behoefte aan leiderschap wordt vooral voorspeld door persoonlijke kenmerken van de medewerker, te weten leeftijd, opleiding, expertise en persoonlijkheid, en door de gepercipieerde stijl van de leidinggevende.

Trefwoorden: leiderschapmodel, leiderschapsrol, leiderschapsbehoefte, leiderschap-uitkomsten

1 Introductie

Adequaat leiderschap heeft een grote toegevoegde waarde voor organisaties. Onderzoek naar leiderschap toont aan dat leidinggevend en invloed kunnen hebben op een aantal belangrijke individuele en organisationele uitkomsten [Lowe, Kroeck en Sivasubramaniam, 1996]. Vaak wordt echter nagelaten het mecha-

* Universiteit van Amsterdam (UvA), Afdeling Communicatiewetenschap, Kloveniersburgwal 48, 1012 CX, Amsterdam, e-mail: r.e.devries@uva.nl

** Universiteit Maastricht, Afdeling Organisatie & Strategie, Postbus 616, 6200 MD, Maastricht, e-mail: r.roe@os.unimaas.nl

*** Katholieke Universiteit Leuven, Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen, Tiensestraat 102, 3000, Leuven, België, e-mail: tharsi.thaillieu@psy.kuleuven.ac.be

**** Katholieke Universiteit Nijmegen, Faculteit der Managementwetenschappen, Postbus 9108, 6500 HK, Nijmegen, e-mail: n.nelissen@nsm.kun.nl

nisme te duiden dat ervoor zorgt dat leidinggevendenden invloed kunnen uitoefenen. Zoals geldt voor alle veranderingen in organisaties, kan een leidinggevende alleen effect hebben op organisatie-uitkomsten door middel van de coöperatie van zijn of haar medewerkers (Porras & Robertson, 1992). Omdat medewerkers veelal rechtsbescherming genieten tegen ontslag of overplaatsing, kunnen leidinggevendenden een beperkt beroep doen op dwang en kunnen zij maar weinig invloed uitoefenen als medewerkers zich eigenzinnig opstellen en zich niet willen laten leiden door visies, beloftes of bedreigingen; kortom, als ze geen behoefte hebben aan leiderschap. Het is daarom niet verwonderlijk dat er recent artikelen zijn verschenen die zich buigen over de 'vatbaarheid' van medewerkers voor de invloed van leidinggevendenden, waarbij preferenties van medewerkers (Ehrhart & Klein, 2001; Vecchio & Boatwright, 2002), hun 'ontwikkelingsniveau' (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002; Dvir & Shamir, 2003), hun afhankelijkheid van de leidinggevende (Kark, Shamir & Chen, 2003), of hun behoefte aan leiderschap (De Vries, 2000; De Vries, Roe & Taillieu, 1999; 2002) centraal staan. In dit artikel zal de achtergrond van deze onderzoeksstroming beschreven worden, en zullen resultaten gepresenteerd worden van onderzoek naar behoefte aan leiderschap en mogelijke predictoren daarvan.

De onderzoeksstroming die zich richt op kenmerken van medewerkers (in tegenstelling tot kenmerken van leidinggevendenden) gaat ervan uit dat behoeften en preferenties ten aanzien van leiderschap op twee manieren invloed kunnen hebben. Zij kunnen (a) direct van invloed zijn op het leiderschapsgedrag, dat wil zeggen leiderschapsgedrag oproepen of verminderen en (b) indirect van invloed zijn op effectiviteit, aangezien ze het effect van leiderschapsgedrag op uitkomsten reduceren. Deze uitgangspunten zijn niet geheel nieuw. In wezen stoelen ze op de principes van sociale uitwisselingstheorieën (Dansereau, Graen en Haga, 1975; Graen, 1976; Graen en Cashman, 1975; Graen, Novak en Sommerkamp, 1982; Hollander, 1964; 1992a; 1992b; Seers & Graen, 1984) en de situationele leiderschapstheorieën die in de jaren zeventig furore maakten (Evans, 1974; Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard, 1974; House, 1971; Kerr & Jermier, 1978; Vroom & Yetton, 1973). Sociale uitwisselingstheorieën gaan ervan uit dat enerzijds leiderschap invloed heeft op het gedrag van de medewerkers, en anderzijds het gedrag van de medewerkers van invloed is op leiderschap. Bijvoorbeeld: wanneer een medewerk(st)er als zeer competent wordt beschouwd en veel inspanning levert om een goede relatie tot stand te brengen, zal de leidinggevende eerder geneigd zijn hem/haar een voorkeursbehandeling te geven binnen de groep (Gerstner & Day, 1997; Maslyn & Uhl-Bien, 2001).

Situationele leiderschapstheorieën gaan ervan uit dat leiderschap alleen effectief kan zijn indien aan een aantal (situationele) voorwaarden wordt voldaan. Deze voorwaarden verschillen van theorie tot theorie. In de contingentiethorie van Fiedler (1967), bijvoorbeeld, wordt verondersteld dat een taakgerichte leiderschapsstijl wel effectief is wanneer de leidinggevende veel positiemacht heeft, een goede relatie heeft met zijn/haar medewerkers, en de taak ongestructureerd is, maar niet als de positiemacht klein is, de relaties met de medewerkers slecht zijn en de taak gestructureerd is. Hersey en Blanchard (1974) en Kerr en Jermier (1978) zijn van mening dat taakgericht leiderschap niet effectief kan zijn als de medewerkers de kennis en vaardigheden hebben om de taak uit te voeren, maar wel als de medewerkers deze kennis en vaardigheden niet bezitten.

Alhoewel nog prominent aanwezig in tekstboeken, zijn de situationele leiderschapstheorieën in diskrediet geraakt door het gebrek aan bewijs (Podsakoff, Niehoff, MacKenzie & Williams, 1993; Podsakoff, MacKenzie, Ahearne & Bommer, 1995; Wofford & Liska, 1993). In veel gevallen waarin een moderatoreffect werd verwacht, werd geen effect gevonden of een effect dat niet strookte met de

verwachtingen (zie De Vries (1997) voor een overzicht van bevindingen).

Er is een aantal redenen aan te voeren waarom onderzoek naar situationele leiderschapstheorieën zo weinig succesvol is geweest. In de eerste plaats kan het liggen aan het feit dat de moderatoreffecten zwak of afwezig zijn. Volgens Podsakoff en collega's (Podsakoff, MacKenzie, Ahearne & Bommer, 1995; Podsakoff, MacKenzie & Fetter, 1993) is het moeilijk om een significant moderatoreffect te vinden als de 'richting' van de relatie tussen leiderschapskenmerken en uitkomsten niet verandert. De leiderschapssubstitutentheorie ('substitutes for leadership theory'; Kerr en Jermier, 1978) veronderstelt bijvoorbeeld dat het effect van mensgericht leiderschap op de prestaties van medewerkers wordt gesubstitueerd door de kennis, ervaring en vaardigheden van de medewerkers. In deze zienswijze zal mensgericht leiderschap nooit een negatief effect kunnen hebben op prestaties, maar het effect zal het meest positief zijn wanneer kennis, ervaring en vaardigheden ontbreken. Als dit 'halvewaaiereffect' (de helling van de regressielijn heeft de vorm van een 'halve waaier', de richtingscoëfficiënt verandert van hoog naar laag, maar het teken verandert niet) echter gering is, zal de kans groot zijn dat regressieanalyse dit effect niet laat zien.

Hieraan gerelateerd is er, in de tweede plaats, bij gemodereerde regressieanalyse een geringe kans op het vinden van significante interactie-effecten doordat de meetbetrouwbaarheid van een interactieterm over het algemeen substantieel lager is dan de betrouwbaarheden van de predictoren die samen een interactieterm vormen.¹ Als er daarnaast nog een kleine steekproef is, en de steekproef niet voldoende systematische variantie in de predictoren en criteria bevat, is de kans groot dat er een Type II-fout wordt gemaakt (dat wil zeggen, geen effect gevonden wordt als het effect er eigenlijk wel is).

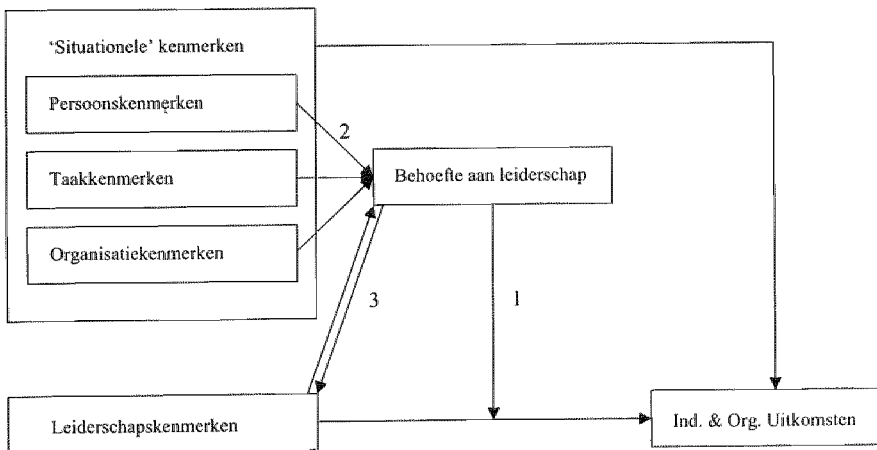
Ten derde is het mogelijk dat elk van de veronderstelde situationele moderatoren maar een klein effect heeft, maar dat een combinatie van situationele moderatoren wel degelijk effect heeft. De leiderschapssubstitutentheorie maakt melding van maar liefst dertien potentiële moderatoren van de relatie tussen leiderschap en uitkomsten. Als elk van deze moderatoren het door Kerr en Jermier (1978) en Howell, Dorfman, en Kerr (1986) veronderstelde effect zou hebben, dan zou er waarschijnlijk minimaal sprake moeten zijn van een 'heel waaiereffect', hetgeen, zoals we hierboven besproken hebben, onwaarschijnlijk is. Het is waarschijnlijker dat er maar een 'half waaiereffect' is, waarbij iedere situationele variabele uit de leiderschapssubstitutentheorie een marginale en voor onze 'onvolkomen' instrumenten onaantoonbare bijdrage levert.

Om situationele effecten te kunnen aantonen, is dus een andere methode gewenst, en wel een methode waarbij (1) rekening wordt gehouden met het halvewaaiereffect, (2) gestreefd wordt naar zo groot mogelijk onderscheidend vermogen (statistische power) om de kans op Type II-fouten te reduceren en (3) de effecten van verschillende potentiële situationele moderatoren worden gecombineerd. Daarnaast is het wenselijk dat de methode zicht biedt op de onderliggende situationele kenmerken. Men zou kunnen voorstellen om de situationele kenmerken te combineren tot één schaal, maar dit heeft als bezwaar dat de systematische variantie van de verschillende situationele variabelen die de invloed van leiderschap verminderen niet noodzakelijkerwijs overlappen, en dat dus de uiteindelijk somscore meer de individuele antwoordtendenties zal representeren dan eventueel aanwezige systematische variantie die de effecten van leiderschap faciliteert of boycot. In de behoefte aan leiderschapstheorie (De Vries, 1997) is daarom voorgesteld de oorspronkelijke situatievariabelen te handhaven² maar daarnaast een intermediaire variabele te postuleren – behoefte aan leiderschap – die (1) een moderatoreffect heeft op de relatie tussen leiderschap en individuele en organisationele uitkomsten, (2) beïnvloed wordt door

persoons-, taak-, en organisatiekenmerken en (3) van invloed is op en beïnvloed wordt door leiderschap (zie figuur 1).

Dit model heeft als voordeel dat we enerzijds beter in staat zijn om (a) het situationele leiderschapsmodel te testen, en (b) te bepalen wat voor factoren bijdragen aan de 'vatbaarheid' van medewerkers voor de invloed van leidinggevend. De centrale variabele 'behoefte aan leiderschap' definiëren we als 'de mate waarin een medewerker wil dat zijn/haar leidinggevende helpt om individuele-, groeps- en organisatie-doelen te bereiken'. Het model gaat ervan uit dat de behoefte aan leiderschap een verworven 'sociaal-contextuele' behoefte is [De Vries, Roe, & Taillieu, 1999], dat wil zeggen een behoefte die niet noodzakelijkerwijs aangeboren is, maar ontstaat doordat situationele en persoonlijke omstandigheden het profijtelijk maken voor een persoon om via de leidinggevende persoonlijke doelen te realiseren. Het gaat hierbij niet alleen om individuele doelen, zoals bijvoorbeeld het sneller opdoen van kennis en vaardigheden, het verkrijgen van erkenning en beloningen en het verhogen van de affectie tussen een medewerker en iemand met hogere status, maar ook om groeps- en organisatie-doelen, die indirect de individuele doelen binnen bereik kunnen brengen. Immers, een succesvolle groep of organisatie biedt een grotere kans op zowel immateriële (afgeleide status en imago) als materiële (geld en goederen) beloningen. Activiteiten die bijdragen aan individuele, groeps- en organisatie-doelen (alhoewel deze drie niet noodzakelijkerwijs hoeven samen te vallen) zullen dus eerder geprefereerd worden door medewerkers dan activiteiten die hier, naar verwachting, niet aan bijdragen.

In eerdere studies hebben we al gerapporteerd over resultaten van onderzoek naar de moderatorhypothese (aangeduid met '1' in figuur 1; De Vries, 1997; 2000; De Vries, Roe & Taillieu, 1998; 1999; 2002). De conclusie van dit onderzoek is dat behoefte aan leiderschap vaker en consistentere dan andere situationele variabelen de relatie tussen leiderschap en uitkomsten modereert, alhoewel de effecten over het algemeen bescheiden zijn. De effecten blijken sterker te zijn in experimenteel onderzoek (De Vries, 2000) dan in veldonderzoek (De Vries, Roe & Taillieu, 1998; 2002), wat niet geheel verwonderlijk is, aangezien in experimenteel onderzoek men proefpersonen kan blootstellen aan 'extremere' condities van de onafhankelijke variabelen en men de mate van onsystematische va-



Figuur 1 Het behoefte-aan-leiderschapmodel (de nummers in de figuur verwijzen naar onderdelen van de tekst)

riantie en non-lineaire relaties kan reduceren (McClelland & Judd, 1993). In zowel experimenteel als veldonderzoek wordt gevonden dat leiderschapsgedrag minder sterk aan uitkomsten gerelateerd is wanneer de behoefte aan leiderschap laag is dan wanneer de behoefte aan leiderschap hoog is. De gevonden effecten kunnen over het algemeen worden gerangschikt als halve-waaiereffecten, waarbij een lage behoefte aan leiderschap het effect van leiderschap wel reduceert, maar niet tenietdoet of omdraait. De conclusie is dus gerechtvaardigd dat adequaat leiderschap nog steeds relevant is, ook als er geen behoefte aan is. Omgekeerd gesteld geldt dat inadequaat leiderschap schadelijk kan zijn zelfs (of juist!) als er geen behoefte aan leiderschap is.

Een tweede component van het behoefte aan leiderschap model (aangeduid met '2' in figuur 1) is de relatie tussen de situationele variabelen en behoefte aan leiderschap. Wanneer we de indeling uit de pad-doeltheorie (Evans, 1974; House, 1971) en de leiderschapssubstitutentheorie (Kerr en Jermier, 1978) volgen, kan een onderscheid gemaakt worden tussen de volgende situationele variabelen: persoonskenmerken van de medewerkers, taakkenmerken en kenmerken van de organisatie/groep van de leidinggevende en medewerker. Voorbeelden van persoonskenmerken uit de leiderschapssubstitutentheorie (Kerr en Jermier, 1978) zijn: 'kennis, ervaring en vaardigheden van de medewerker', professionele oriëntatie, onverschilligheid ten aanzien van organisationele beloningen en behoefte aan onafhankelijkheid. Voorbeelden van taakkenmerken zijn: taakfeedback, routinematigheid van de taak, en intrinsieke motivatie van de taak. Voorbeelden van organisatiekenmerken zijn: organisationele formalisatie, organisationele inflexibiliteit, ondersteuning van stafleden, teamcohesie, controle over beloningen door de leidinggevende en afstand van de leidinggevende. Van al deze dertien kenmerken mag verwacht worden dat ze de behoefte aan leiderschap verminderen aangezien ze volgens Kerr en Jermier (1978) de toegevoegde waarde van de leidinggevende reduceren. In navolging van de leiderschapssubstitutentheorie kan men dus veronderstellen dat er minder behoefte aan leiderschap zal zijn wanneer medewerkers ervaren, professioneel en onafhankelijk zijn en onverschillig staan tegenover beloningen van de leidinggevende (indien deze al beloningsmacht heeft), wanneer de taak meer feedback verschaft, niet veel verandert (routinematigheid) en niet afhankelijk is van de motivatie van de leidinggevende (intrinsieke motivatie), en als de organisatie beperkingen stelt aan de regelcapaciteit van de leidinggevende (door formalisatie en inflexibiliteit), er afdoende ondersteuning is van anderen in de organisatie (teamleden en/of staf-ondersteuning), en/of de leidinggevende niet veel direct contact heeft met de werknemer (afstand ten opzichte van leidinggevende).

Het is echter de vraag of sommige van de voornoemde kenmerken werkelijk van invloed zijn op de behoefte aan leiderschap. Zoals eerder aangegeven, zijn de bevindingen ten aanzien van de moderatorhypothese in situationele leiderschapstheorieën teleurstellend [Podsakoff, Niehoff, MacKenzie & Williams, 1993; Podsakoff, MacKenzie, Ahearne & Bommer, 1995; Wofford & Liska, 1993]. Behalve methodologische oorzaken kunnen hier evengoed inhoudelijk-theoretische oorzaken aan ten grondslag liggen. Het is bijvoorbeeld de vraag of een professionele oriëntatie de behoefte aan leiderschap wel doet verminderen. Omgekeerd geredeneerd zou men kunnen stellen dat in een professionele omgeving, waar de kosten van onjuiste beslissingen groter zijn, juist een grotere behoefte aan leiderschap zal zijn (Shamir & Howell, 1999). Daarnaast is het de vraag of organisationele formalisatie en inflexibiliteit de behoefte aan leiderschap verminderen. Het zou juist kunnen zijn dat in een formele en inflexibele omgeving meer behoefte is aan leiderschap om zaken (toch) voor elkaar te krijgen in de organisatie. Dus de vraag of de leiderschapssubstituten werkelijk de toegevoegde

waarde van leiderschap verminderen, moet nog empirisch beantwoord worden. Ons inziens kan dit beter gebeuren met behulp van het construct behoeftte aan leiderschap dan met behulp van de methoden gebruikt in de situationele leiderschapstheorieën.

Een derde component van het behoeftte-aan-leiderschapmodel (aangeduid met '3' in figuur 1) is de relatie tussen de behoeftte aan leiderschap en het gedrag van de leidinggevende. Een van de theoretische stromingen die aan de interacties van leidinggevend en medewerkers aandacht besteedt, is de 'leader-member exchange' (LMX)-theorie (eerder genoemd: Vertical Dyad Linkage theorie; Dansereau, Graen en Haga, 1975; Graen en Cashman, 1975; Graen, Novak en Sommerkamp, 1982). De LMX-theorie bevat vier proposities die voor het onderzoek naar de wederzijdse invloed van gedragingen van medewerkers en gedragingen van leidinggevend van belang zijn. In de eerste plaats stelt de LMX dat de gehanteerde leiderschapsstijl relatiespecifiek is, dat wil zeggen, dezelfde leidinggevende kan in een team naar verschillende medewerkers toe verschillende leiderschapsstijlen hanteren. Deze benadering is dus in contrast met een benadering die ervan uitgaat dat leidinggevend een vaste leiderschapsstijl hebben die ze consequent naar elke medewerker gebruiken. Onderzoek ondersteunt de zienswijze van de LMX; de binnengroepvariantie ('within-group variance') in leiderschap blijkt een substantiële bijdrage te leveren aan het voorspellen van een aantal individuele en organisationele uitkomsten (Le Blanc, 1994). Deze binnengroepvariantie kan niet worden afgedaan als 'toevallig' en kan verklaard worden door het feit dat de leidinggevende verschillend gedrag naar verschillende medewerkers toe vertoont (Podsakoff & MacKenzie, 1998).

In de tweede plaats gaat de theorie ervan uit dat het gedrag van zowel de leidinggevende als de medewerker van invloed is op de kwaliteit van de relatie. Maslyn en Uhl-Bien (2001) vinden bijvoorbeeld dat er een positief verband is tussen de mate waarin leidinggevend en medewerkers inspanningen leveren om de relatie in stand te houden of te verbeteren en de mate waarin de uitwisselingsrelatie als positief wordt ervaren. In de derde plaats gaat de theorie ervan uit dat de kwaliteit van de relatie invloed heeft op de mate waarin de leidinggevende de medewerker vertrouwt, ondersteunt en moeilijke klussen geeft, en de mate waarin de medewerker loyaal is naar de leidinggevende toe en deze ondersteunt. Ten slotte, in de vierde plaats, wordt steun gevonden voor de hypothese dat de kwaliteit van de relatie een positieve invloed heeft op een aantal individuele en organisationele uitkomsten, zoals tevredenheid en betrokkenheid van de medewerker, de mate waarin hij/zij extra moeite wil doen om prestaties te leveren door middel van 'extra-role' gedragingen – dat wil zeggen gedragingen die niet binnen de rolbeschrijving passen en die dus gekenmerkt worden door vrijwillige inspanning – en prestaties zelf, en een negatieve invloed op gezondheidsklachten, verzuim en verlooptenties (Gerstner & Day, 1997; Le Blanc, 1994).

Het behoeftte-aan-leiderschapmodel ondersteunt de hiervoor genoemde bevindingen en bouwt erop voort. Maar terwijl het meeste onderzoek binnen de LMX-benadering kijkt naar de kwaliteit van de relatie (Graen & Uhl-Bien, 1995; Maslyn & Uhl-Bien, 2001), staat in het behoeftte-aan-leiderschapmodel de functionaliteit van de leiderschapsstijlen centraal. In onderzoek naar behoeftte aan leiderschap is al enige evidentie gevonden voor de relatie tussen leiderschapsstijlen en behoeftte aan leiderschap. Kark et al. (2003) en De Vries, Roe en Taillieu (1999) vinden een positief verband tussen charismatisch leiderschap en respectievelijk afhankelijkheid van de leidinggevende en behoeftte aan leiderschap, hoewel in beide onderzoeken niet vaststaat wat de causale relatie tussen deze twee constructen is. Het kan dus zijn dat een charismatische leidinggevende be-

hoeftte aan leiderschap of afhankelijkheid van de leidinggevende 'opwekt', maar het is ook mogelijk dat medewerkers die van nature een grotere behoefte aan leiderschap hebben, eerder geneigd zullen zijn hun leidinggevende als meer charismatisch te bestempelen. Uiteraard kunnen ook beide effecten optreden. Er is zijdelingse evidentie dat behoefte aan leiderschap de leiderschapsstijl beïnvloedt. Onderzoek naar het 'ontwikkelingsniveau' van medewerkers ('followers' developmental level) laat zien dat directe medewerkers die een laag 'ontwikkelingsniveau' hebben (dat wil zeggen, vergelijkbaar met een grote behoefte aan leiderschap), hun leidinggevend en aan het eind van een militaire training als meer transformationeel beoordelen, dan zij die aan het begin van de training een hoog 'ontwikkelingsniveau' hebben [Dvir & Shamir, 2003].

Uit een scenario-onderzoek van De Vries (2000) blijkt dat de mate waarin aan een leidinggevende prototypische kenmerken worden toegeschreven, beïnvloed wordt door behoefte aan leiderschap. Een leidinggevende kreeg significant hogere beoordelingen op doelgerichtheid en relatiegerichtheid in een conditie waarbij medewerkers een grote behoefte aan leiderschap hadden dan in een conditie waarbij medewerkers een geringe behoefte aan leiderschap hadden. Alhoewel het onderzoek dat in dit artikel zal worden beschreven de vraag naar causaliteit niet zal kunnen beantwoorden, zullen we wel kijken naar de relatie tussen verschillende leiderschapsstijlen en behoefte aan leiderschap. We verwachten over het algemeen dat leidinggevend en 'meer' leiderschap zullen vertonen (of in ieder geval worden gezien als leidinggevend en die 'meer' leiderschap vertonen) wanneer de medewerkers meer behoefte aan leiderschap hebben.

Samenvattend zal in de onderzoeken die we gaan presenteren de vraag naar de moderatoreffecten (pijl '1' in figuur 1) van behoefte aan leiderschap niet verder uitgediept worden. De lezer wordt verwezen naar eerder werk [De Vries, 1997; 2000; De Vries, Roe & Taillieu, 1998; 1999; 2002]. De onderzoeken die worden beschreven in dit artikel zijn voornamelijk gericht op het beantwoorden van de vraag naar de inhoud van behoefte aan leiderschap (waar hebben medewerkers behoefte aan) en op de vraag naar de relatie van behoefte aan leiderschap met situationele variabelen (pijlen '2' in figuur 1) en leiderschap zelf (pijlen '3' in figuur 1). Met behulp van deze onderzoeken zullen we trachten een beeld te scheppen wie behoefte heeft aan leiderschap en waarom.

2 Methode

Onderzoeksgroepen

In dit artikel wordt een overzicht gegeven van de resultaten van een aantal onderzoeken dat in de loop der jaren uitgevoerd is. De verschillende onderzoeksgroepen zullen hierna kort besproken worden.³

Beroepsbevolking Noord-Brabant. Dit onderzoek werd uitgevoerd met behulp van een steekproef uit de beroepsbevolking van Noord-Brabant. Van de 2000 huishoudens die een vragenlijst ontvingen, stuurden 958 (48%) de vragenlijst terug. De gemiddelde leeftijd van de respondenten bedroeg 39,2 jaar (sd = 9,6) en het gemiddeld aantal dienstjaren 10,7 jaar (sd = 8,9). 30,4% van de respondenten (291) was van het vrouwelijk geslacht; 69,4% (665) was van het mannelijk geslacht (2 respondenten hadden geen geslacht opgegeven). Details over de steekproefmethode en resultaten van dit onderzoek staan vermeld in De Vries (1997).

Verzekeringsmaatschappij RVS Rotterdam. Het onderzoek bij RVS Rotterdam was onderdeel van een groot onderzoek naar werkprocessen en het gebruik van IT ten tijde van de samenvoeging van RVS en Victoria Vesta [Taillieu, Van der

Wielen, De Vries, Dikschei, 1993). Dit onderzoek werd uitgevoerd onder 336 van de in totaal 539 verzekeringsagenten van RVS Rotterdam (62,3%). De gemiddelde leeftijd bedroeg 38,4 jaar (sd = 8,7) met een gemiddeld aantal dienstjaren van 10,2 jaar (sd = 8,3). Van de 336 medewerkers waren er 2 medewerkers van het vrouwelijke geslacht. Meer gegevens over de steekproeftrekking en resultaten van dit onderzoek zijn te vinden in De Vries (1997).

Gemeenten Tilburg, Goes en Middelburg. Het onderzoek onder de gemeenten betrof primair onderzoek naar werkprocessen (Tilburg) en organisatiecultuur (Goes en Middelburg) en individuele uitkomsten (De Vries, Becht en Taillieu, 1994a; 1994b; Taillieu, Van der Wielen, De Vries, Van Diggelen, 1994). Alle medewerkers van de gemeenten Goes en Middelburg en alle medewerkers van de afdeling Publieke Werken van de gemeente Tilburg zijn gevraagd deel te nemen aan dit onderzoek. Van de in totaal 950 medewerkers stuurden 386 (40,6%) de vragenlijst terug. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 41,4 jaar (sd = 8,7) en het gemiddeld aantal dienstjaren 12,5 (sd = 8,8). Er namen 296 (76,7%) mannen deel aan het onderzoek en 89 (23,1%) vrouwen (1 respondent gaf geen geslacht op).

Immigratie en Naturalisatie Dienst (IND). Het onderzoek bij IND betrof leiderschap en de behoefte aan leiderschap van medewerkers (Jurriaans, 1999). De steekproef bestond uit 1200 van de bijna 2000 medewerkers, van wie 572 (47,7%) medewerkers de vragenlijst invulden. Van de medewerkers was 269 (47,0%) van het mannelijke geslacht en 301 (52,6%) van het vrouwelijke. De gemiddelde leeftijd was 32,1 jaar (sd = 7,7); het gemiddeld aantal dienstjaren 4,1 (sd = 4,1). Het betreft hier dus een relatief jonge steekproef.

Intergas. De steekproef bij Intergas bestond uit 87 medewerkers. De gemiddelde leeftijd was 42,3 jaar (sd = 7,8) en het gemiddeld aantal dienstjaren 16,8 jaar (sd = 8,8). Er namen 64 mannen (73,6%) en 22 vrouwen (25,3%) deel aan het onderzoek.

Raad van Kinderbescherming Directie Zuid (KDZ). Het onderzoek bij de Raad van Kinderbescherming Directie Zuid was onderdeel van een studie naar werkprocessen en tevredenheid in het kader van een organisatieveranderingsproces (Joostink, 1999). De steekproef bestond uit in totaal 44 medewerkers, van wie 14 mannen (31,8%) en 28 vrouwen (63,6%) (en 2 respondenten die geen geslacht opgaven). De gemiddelde leeftijd was 41,9 jaar (sd = 9,9) en het gemiddelde aantal dienstjaren 12,2 jaar (sd = 7,6).

Openbaar Bestuur. Het onderzoek bij het openbaar bestuur is onderdeel van een studie naar significante overheidsambtenaren (Nelissen, Bressers & Engelen, 1996). De onderzoekspopulatie bestond uit (subtop-)ambtenaren van de ministeries, dat wil zeggen de hoofden van hoofdafdelingen, stafafdelingen, sectoren, en dergelijke. De steekproef werd samengesteld op basis van de Staatsalmanak. De uiteindelijke steekproef bestond uit 541 personen (54% respons), van wie 453 mannen (83,7%) en 83 vrouwen (15,7%). De gemiddelde leeftijd was 45,1 jaar (sd = 6,2) en het gemiddeld aantal dienstjaren bedroeg 18,8 (sd = 8,3). Nadere informatie over het onderzoek bij het Openbaar Bestuur is te vinden in Nelissen, Bressers en Engelen (1996) en Nelissen en Lako (2002).

Parttime studenten. Het onderzoek onder parttime studenten is onderdeel van een studie naar de convergente validiteit van persoonlijkheidsschalen (Ashton, De Vries & Lee, 2003) en de relatie tussen persoonlijkheid en delinquent gedrag (Lee, Ashton & De Vries, 2003). De steekproef bestond uit 132 studenten 83 vrouwen (63%) en 49 mannen (37%) die tegen betaling meededen aan het onderzoek. De gemiddelde leeftijd bedroeg 21,0 jaar (sd = 2,1) en de respondenten werkten gemiddeld 1,6 jaar (sd = 1,5) bij een bedrijf.

Variabelen

Achtergrondvariabelen. Gegevens over leeftijd, diensttijd, geslacht en opleiding zijn verkregen van de respondenten zelf. In een aantal gevallen waarin leeftijd en diensttijd gecategoriseerd zijn, is de waarde van de categorie vervangen door de middelste waarde van de (leeftijds- of diensttijd-)categorie.

Behoeftte aan leiderschap. De behoefte-aan-leiderschapschaal bestaat uit zeventien items met eenzelfde 'stam' en verschillende 'zinaanvullingen'. De stam voor elk item is: 'Ik heb mijn leidinggevende nodig om (mij)'. Voorbeelden van aanvullingen zijn: 'doelen te stellen' en 'te motiveren'. De antwoordcategorieën variëren van 'in zeer geringe mate of niet nodig' (1) tot 'in zeer hoge mate nodig of onontbeerlijk' (5). De constructie van de behoefte-aan-leiderschapschaal is al eerder uitgebreid beschreven (De Vries, 1997; De Vries et al., 2002). De Vries et al. (2002) rapporteren een betrouwbaarheid $> ,90$ in verschillende onderzoeken en convergente en discriminante validiteit met items die effecten van verandering in supervisie meten (Martin, 1983). In twee studies (Gemeenten & IND) is een aangepaste versie van de behoefte-aan-leiderschapschaal afgenomen bij leidinggevers om te bepalen hoe zij de behoefte aan leiderschap van hun medewerkers inschatten. In deze vragenlijst hebben de vragen de volgende stam: 'Mijn bijdrage dient te bestaan uit het' en eenzelfde type aanvulling (waarbij bijvoorbeeld 'te motiveren' werd vervangen door 'motiveren') en antwoordcategorieën als hiervoor beschreven.

Persoonlijkheidskenmerken. Voor onderzoek naar de relatie tussen behoefte aan leiderschap en persoonskenmerken, hebben we gebruikgemaakt van schalen op basis van de 30 hoogst-ladende adjectieven van een 6-factor oplossing van 551 persoonlijkheidsadjectieven (Brokken, 1978; De Raad, 1992) en de Nederlandse versie van de HEXACO Personality Inventory (HEXACO-PI) (Ashton, De Vries, & Lee, 2003; Lee & Ashton, in press). De HEXACO-PI is gebaseerd op het HEXACO-model, een acroniem voor 'Honesty-humility' [in de Nederlandse versie: oprecht/niet Hooghartig], 'Emotionality' (Emotionaliteit), 'eXtraversion' (eXtraversie), 'Agreeableness' (Aardigheid), 'Conscientiousness' (Conscientieusheid), en 'Openness to experience' [Openheid voor ervaringen]. Het HEXACO-model is gebaseerd op een heranalyse van acht lexicale persoonlijkheidsstudies uit zeven verschillende landen. Uit deze heranalyse blijkt dat er in de meeste talen zes in plaats van vijf persoonlijkheidsfactoren naar voren komen (Ashton, Lee, Perugini, Szarota, De Vries et al., 2004). De vijf eerste factoren van deze oplossing komen grotendeels overeen met de oorspronkelijke Big Five, alhoewel Aardigheid en Emotionaliteit rotatienele varianten zijn. De zesde factor is de nieuwe toevoeging en wordt gevormd door adjectieven die betrekking hebben op arrogantie en eerlijkheid. De schalen gebaseerd op de dertig hoogst-ladende Nederlandse persoonlijkheidsadjectieven hebben een betrouwbaarheid variërend tussen $,79$ (Openheid) en $,93$ (eXtraversie). De schalen van de 108-item versie van de HEXACO-PI (iedere schaal 18 items) hebben goede betrouwbaarheid die varieert in Engels (Canadees en Australisch) onderzoek van $,79$ tot $,88$ (Lee, Ashton & de Vries, 2003) en in Nederlands onderzoek van $,77$ tot $,87$ (Ashton, de Vries & Lee, 2003). Verder heeft de HEXACO-PI uitstekende convergente en discriminante validiteit met hoogladende adjectieven uit de lexicale 6-factor oplossingen (Ashton, De Vries & Lee, 2003).

Leiderschapssubstituten. De leiderschapssubstituten zijn 13 uit het Engels vertaalde schalen (De Vries, 1997; Kerr & Jermier, 1978; Podsakoff, Niehoff, MacKenzie & Williams, 1993), waarvan vier schalen persoonskenmerken meten (Kennis, ervaring en vaardigheden, Professionele oriëntatie, Onverschilligheid ten aanzien van organisatiebeloningen en Behoeftte aan onafhankelijkheid), drie schalen taakkenmerken (Taakfeedback, Routinematigheid taak en Intrinsiek

motiverende taak) en zes schalen organisatiemarken (Organisatiele formalisatie, Organisatiele inflexibiliteit, Ondersteuning van stafleden, Teamcohesie, Controle beloning door leidinggevende en Afstand leidinggevende). De schalen variëren in betrouwbaarheid van ,61 (Organisatiele formalisatie) tot ,89 (Teamcohesie) met een mediaan van ,83, hetgeen overeenkomt met betrouwbaarheden die door Podsakoff et al. (1993) voor de oorspronkelijke schalen zijn gerapporteerd.

Leiderschap. In vijf van de zeven onderzoeken werden leiderschapsstijlen gemeten; in twee van deze vijf onderzoeken (het onderzoek in Noord-Brabant en het onderzoek bij RVS) is gebruikgemaakt van de volgende vier leiderschapschalen (met vrijwel op één na dezelfde items), namelijk mensgericht leiderschap, taakgericht leiderschap (beide: Syroit, 1979), charismatisch leiderschap (De Vries, 1997; Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1994), en expert leiderschap (De Vries, 1997; Podsakoff, Todor & Schuler, 1983). De betrouwbaarheden van deze schalen is goed te noemen; in de RVS varieerde deze tussen ,77 (taakgericht leiderschap) en ,92 (mensgericht leiderschap) en in het Noord-Brabant-onderzoek varieerde deze tussen ,84 (taakgericht leiderschap) en ,93 (charismatisch leiderschap). In het gemeenteonderzoek werd gebruikgemaakt van een verkorte versie (vijf items ieder) van de mensgerichte en taakgerichte leiderschapschalen. De betrouwbaarheden van deze schalen waren ,70 (taakgericht leiderschap) en ,77 (mensgericht leiderschap). In het onderzoek onder de Raad van Kinderbescherming Directie Zuid (KDZ) werd gebruikgemaakt van een speciaal voor de doelgroep ontworpen vragenlijst met vier items die mensgericht/participatief leiderschap meten. Een voorbeeld van een item is: 'Hoe zijn de contacten met de chef?', waarbij de antwoordcategorieën variëren van zeer gespannen tot ontspannen. De schaal heeft een betrouwbaarheid van ,81. Op basis van een factoranalyse van de leiderschapitems in het Openbaar Bestuur-onderzoek werden twee schalen gevormd, met respectievelijk acht (participatief of mensgericht leiderschap, Cronbach $\alpha = ,89$) en zeven items (veranderingsgericht of charismatisch leiderschap, $\alpha = ,68$). Het dient opgemerkt te worden dat veranderingsgericht leiderschap een enigszins andere focus heeft dan charismatisch leiderschap. Voorbeelditems van veranderingsgericht leiderschap zijn: 'Mijn baas vindt organisatieveranderingen onvermijdelijk' en 'Mijn baas laat zich door veranderingen eerder inspireren dan afschrikken'; voorbeelditems voor charismatisch leiderschap zijn: 'Voor mij is mijn leidinggevende een symbool van succes en bekwaamheid' en 'Mijn leidinggevende maakt mij bewust van belangrijke gemeenschappelijke waarden, aspiraties en idealen'. Veranderingsgericht leiderschap gaat dus meer over de focus van de leidinggevende ten aanzien van veranderingen, niet hoe hij/zij die communiceert, hetgeen bij charismatisch leiderschap wel het geval is.

Analyses

Om een indruk te geven van de resultaten van de afzonderlijke studies worden de gemiddelden en standaarddeviaties van de items uit de behoefte-aan-leiderschapschaal gepresenteerd. Elk item verwijst naar een bepaalde functie die de leider in de ogen van de medewerker kan vervullen. Verschillen in gemiddelden tussen de afzonderlijke studies zijn bepaald met behulp van een multivariate variantieanalyse, gevolgd door univariate variantieanalyses voor de afzonderlijke items. Om te bepalen in hoeverre het belang van de verschillende aspecten in de verschillende studies overeenkomt, zijn de items gerangschikt naar het gemiddelde en zijn rangcorrelaties op basis van deze gemiddelden (dat wil zeggen 'profielcorrelaties') bepaald. Op dezelfde manier is ook de overeenkomst bepaald tussen de behoefte aan leiderschap zoals aangegeven door de medewerkers en

de gepercipieerde behoefte aan leiderschap zoals aangegeven door de leidinggevendenden.

Om te bepalen welke kenmerken van de persoon, de situatie en de leidinggevende als determinant van behoefte aan leiderschap beschouwd kunnen worden, zijn multi-pele regressieanalyses uitgevoerd. Omdat niet in alle studies dezelfde data zijn verzameld, hebben enkele analyses betrekking op metingen die afkomstig zijn uit alle steekproeven tezamen, terwijl andere betrekking hebben op een deel van het materiaal, i.c. analyses die betrekking hebben op persoonlijkheid (uitgevoerd met behulp van parttime studenten) en analyses die betrekking hebben op de leiderschapssubstituten (uitgevoerd met behulp van het onderzoek onder de beroepsbevolking van Noord-Brabant).

Aangezien er verschillende leiderschapsschalen zijn gebruikt in de diverse onderzoeken, hebben we bij het onderzoek naar de relatie tussen variabelen en behoefte aan leiderschap gebruikgemaakt van meta-analyse, volgens de 'Comprehensive Meta-Analysis'-methode van Biostat.

3 Resultaten

Gemiddelden en standaarddeviaties van de behoefte-aan-leiderschap-items per onderzoeksgroep staan vermeld in tabel 1; in tabel 2 staan de profielcorrelaties van de verschillende onderzoeksgroepen. Zowel uit tabel 1 als uit tabel 2 blijkt dat er een grote mate van overeenkomst is tussen de groepen ten aanzien van de mate waarin de medewerkers behoefte hebben aan bepaalde aspecten van leiderschap. In alle onderzoeksgroepen hebben de respondenten het meest behoefte aan een leidinggevende die zaken voor elkaar kan krijgen bij hogeren in de organisatie (regelcapaciteit). In bijna alle gevallen wordt dit gevolgd door de behoefte aan informatie van de leidinggevende en de behoefte om eigen bijdragen erkend te krijgen. Medewerkers hebben over het algemeen het minst behoefte aan een leidinggevende die beslist welke werkzaamheden uitgevoerd moeten worden, zaken coördineert, plannen maakt en organiseert, kennis overdraagt en fouten corrigeert. De grootste verschillen tussen de medewerkers van de verschillende onderzoeksgroepen werden gevonden ten aanzien van de behoefte aan inspiratie ($F = 78,51$, $p < ,001$) en motivatie ($F = 60,81$, $p < ,001$) van de leidinggevende. Een uitschieter hierbij was de Openbaar Bestuur-onderzoeksgroep, die hier meer behoefte aan had dan de andere onderzoeksgroepen.

In tabel 2 staan de profielcorrelaties van de onderzoeksgroepen, waarbij er in twee onderzoeksgroepen (de gemeenten en de IND) eveneens gegevens van de perceptie van de medewerkers' behoefte aan leiderschap bij leidinggevendenden voorhanden zijn. Gezien de overeenkomsten tussen de rangordering van gemiddelden in tabel 1 is het niet verwonderlijk dat de profielcorrelaties van de onderzoeksgroepen onder de medewerkers hoog zijn; de mediaan van de correlaties bedraagt 0,82 (bereik tussen 0,65 en 0,94). De mediaan van de profielcorrelaties tussen de medewerkers en de perceptie van de leidinggevendenden van de Gemeenten en IND ligt echter substantieel lager: 0,44 (met een bereik van 0,19 tot 0,77). Opgemerkt dient te worden dat de mediaan van de correlaties bij de IND (0,57) hoger ligt dan bij de Gemeenten (0,24). Leidinggevendenden bij het IND lijken dus een beter gevoel te hebben van waar medewerkers behoefte aan hebben dan leidinggevendenden bij de Gemeenten. Daarnaast valt op dat de Gemeenten-leidinggevendenden de laagste profielcorrelatie ($r_p = 0,19$) met hun eigen medewerkers hebben, terwijl bij IND dit de op één na hoogste ($r_p = 0,75$) is.

In tabel 3 staan de relaties tussen de achtergrondvariabelen en behoefte aan leiderschap zoals bepaald in de totale onderzoeksgroep (alle steekproeven teza-

Tabel 1 Gemiddelden en standaarddeviaties van de behoefte-aan-leiderschap-items in 7 onderzoeksgroepen (vetgedrukt zijn de hoogste waarden, schuingedrukt zijn de laagste waarden binnen elke onderzoeksploef)

Onderzoeksgroep*	Tot	NBr	RVS	Gem	IND	Igas	KDZ	Opb	F**
	m (sd)	m (sd)	m (sd)	m (sd)	m (sd)	m (sd)	m (sd)	m (sd)	
N	2902	958	336	386	559	87	44	532	
1 Regelcapaciteit	3,59 (1,18)	3,27 (1,30)	3,31 (1,21)	3,52 (1,13)	3,99 (0,95)	3,59 (1,11)	3,65 (1,23)	3,92 (0,97)	34,65
2 Informatie geven	3,28 (1,13)	3,01 (1,16)	3,22 (1,09)	3,09 (1,20)	3,51 (1,01)	3,00 (1,12)	2,95 (1,08)	3,71 (1,01)	30,66
3 Bijdragen erkennen	3,23 (1,13)	2,99 (1,16)	2,87 (1,12)	2,96 (1,15)	3,60 (0,98)	3,06 (1,22)	3,07 (1,22)	3,70 (0,92)	44,87
4 Helpen problemen oplossen	2,96 (1,08)	2,86 (1,17)	2,76 (1,12)	2,81 (1,05)	3,06 (0,98)	2,61 (1,03)	3,30 (1,64)	3,33 (0,91)	17,80
5 Bevorderen groepsgeest	2,89 (1,27)	2,59 (1,28)	3,05 (1,28)	2,56 (1,27)	3,15 (1,17)	2,78 (1,37)	2,68 (1,19)	3,31 (1,13)	28,84
6 Ondersteunen	2,89 (1,13)	2,72 (1,18)	2,94 (1,16)	2,66 (1,13)	2,94 (1,05)	2,79 (1,21)	2,84 (1,27)	3,25 (1,01)	15,79
7 Conflicten hanteren	2,87 (1,15)	2,72 (1,21)	2,80 (1,16)	2,79 (1,16)	3,04 (1,12)	2,95 (1,28)	2,88 (1,20)	3,04 (1,02)	7,11
8 Externe contacten	2,79 (1,23)	2,87 (1,28)	2,34 (1,10)	2,54 (1,17)	2,90 (1,20)	2,44 (1,17)	2,68 (1,25)	3,02 (1,19)	16,00
9 Afstemmen	2,79 (1,20)	2,67 (1,23)	2,31 (1,03)	2,89 (1,23)	3,30 (1,09)	2,64 (1,16)	2,53 (1,05)	2,75 (1,19)	29,47
10 Inspireren	2,78 (1,26)	2,39 (1,24)	2,70 (1,13)	2,37 (1,20)	2,96 (1,14)	2,52 (1,18)	2,41 (1,12)	3,66 (1,08)	78,51
11 Werk nabespreken	2,68 (1,10)	2,67 (1,15)	2,63 (1,07)	2,63 (1,10)	2,54 (1,05)	2,40 (1,04)	2,28 (1,14)	2,97 (1,05)	10,00
12 Doelen stellen	2,57 (1,09)	2,42 (1,11)	2,36 (0,97)	2,31 (1,01)	2,64 (1,01)	2,68 (1,06)	2,55 (1,09)	3,05 (1,08)	28,15
13 Motiveren	2,51 (1,21)	2,13 (1,13)	2,52 (1,14)	2,13 (1,12)	2,77 (1,16)	2,29 (1,24)	2,14 (1,11)	3,19 (1,16)	60,81
14 Fouten corrigeren	2,45 (1,08)	2,38 (1,13)	2,39 (1,07)	2,35 (1,07)	2,47 (1,03)	2,22 (1,07)	2,05 (0,97)	2,72 (0,99)	8,85
15 Coördineren	2,44 (1,14)	2,50 (1,23)	2,10 (0,95)	2,44 (1,17)	2,74 (1,13)	1,87 (0,95)	1,86 (0,91)	2,38 (0,97)	18,30
16 Kennis overdragen	2,38 (1,10)	2,23 (1,10)	2,52 (1,08)	2,23 (1,10)	2,50 (1,10)	2,26 (1,01)	2,49 (1,14)	2,55 (1,07)	8,47
17 Beslissen werkzaamheden	2,18 (1,01)	2,22 (1,11)	1,76 (0,80)	2,11 (0,95)	2,34 (1,00)	1,84 (0,93)	2,07 (0,96)	2,32 (0,92)	16,45
Totale Behoeftte aan Leiderschap	2,78 (0,73)	2,62 (0,80)	2,62 (0,71)	2,61 (0,75)	2,97 (0,61)	2,58 (0,72)	2,60 (0,81)	3,11 (0,53)	41,87

* Tot = Totale Dataset; NBr = Beroepsbevolking Noord-Brabant; RVS = Verzekeringsmaatschappij RVS Rotterdam; Gem = Gemeenten Tilburg, Goes en Middelburg; IND = Immigratie en Naturalisatie Dienst; Igas = Intergas; KDZ = Raad voor de Kinderbescherming Directie Zuid; Opb = Openbaar bestuur/Overheidsdienst

** Alle F-waarden zijn significant bij $p < ,001$

Tabel 2 *Correlaties van de 'profielen' van de gemiddelden van de 17 behoefte-aan-leiderschap-items in 9 onderzoeksgroepen*

1 Noord-Brabant	-								
2 RVS	,67**	-							
3 Gemeenten	,94**	,72**	-						
4 IND	,83**	,75**	,90**	-					
5 Intergas	,79**	,86**	,85**	,87**	-				
6 KDZ	,83**	,77**	,82**	,81**	,89**	-			
7 Openbaar Bestuur	,65**	,86**	,66**	,79**	,84**	,75**	-		
8 Gemeenten (leiding)	,20	,30	,19	,50*	,24	,21	,43	-	
9 IND (leiding)	,40	,57*	,45	,75**	,67**	,53*	,77**	,71**	-
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.

* $p < ,05$; ** $p < ,01$

men; $N = 2677$). Alle (zero-order) correlaties tussen de achtergrondvariabelen en behoefte aan leiderschap zijn significant. Wel moet opgemerkt worden dat sommige van de achtergrondvariabelen onderling gerelateerd zijn. Behalve om de verwachte samenhang tussen leeftijd en dienstjaren gaat het hier om een samenhang van sekse met leeftijd, dienstjaren en type werkgever. In vergelijking met vrouwen blijken mannen in de totale onderzoeksgroep een significant hogere leeftijd ($m_m = 40,79$ [$sd_m = 9,02$] vs. $m_v = 35,15$ [$sd_v = 9,03$]; $t(2897,1) = 15,12$, $p < ,01$) en langere staat van dienst ($m_m = 12,86$ [$sd_m = 9,59$] vs. $m_v = 7,06$ [$sd_v = 6,71$]; $t(2858,1) = 15,71$, $p < ,01$) te hebben; bovendien werken mannen minder vaak dan vrouwen bij de overheid ($\chi^2(2905,1) = 188,22$, $p < ,01$). De regressieanalyse die voor deze effecten controleert, laat zien dat alleen leeftijd, opleiding en sector significant aan behoefte aan leiderschap gerelateerd blijven. Het effect van geslacht blijkt dus voornamelijk aan andere variabelen (leeftijd en sector) te liggen. Leeftijd blijkt een belangrijker rol te spelen in de behoefte aan leiderschap dan dienstjaren. Een hogere opleiding is positief gerelateerd aan behoefte aan leiderschap. Dit lijkt in tegenspraak met de gedachte dat professionele oriëntatie als een substituut voor leiderschap zou werken (Kerr & Jermier, 1978). Daarnaast hebben medewerkers van (semi-)overheidsinstellingen een grotere behoefte aan leiderschap dan medewerkers uit de private sector.

In tabel 4 staan de regressie en correlaties van behoefte aan leiderschap met de lexicale persoonlijkheidsschalen en de HEXACO-PI gebaseerd op het onderzoek onder parttime studenten ($N = 132$). In zowel de correlatie- als de regressieanalyses is Emotionaliteit de enige significante voorspeller van behoefte aan lei-

Tabel 3 *Multipelle regressie van behoefte aan leiderschap op sekse, leeftijd, opleidingsgraad, dienstjaren, en sector (privaat vs. (semi-)overheid) (N=2677)*

Onafhankelijke Variabelen ¹	Behoeftte aan Leiderschap	
	β	Zero-order r
Sekse	,03	,09**
Leeftijd	-,12**	-,12**
Opleiding	,13**	,17**
Dienstjaren	,01	-,08**
Sector	,09**	,15**
	$R = ,23**$	

¹ Sekse (man = 0, vrouw = 1), Opleiding (lagere school, middelbare school of lbo = 1, mbo = 2, hbo = 3, wo en hoger = 4), Sector (privaat = 0, (semi-)overheid = 1)

* $p < ,05$; ** $p < ,01$

Tabel 4 *Multipiele regressie van behoefte aan leiderschap op de adjectieven- en HEXACO-versies van de 6 persoonlijkheidsdimensies bij een onderzoek onder parttime werkende studenten (N = 132)*

	Behoeftte aan Leiderschap		HEXACO-PI	Behoeftte aan Leiderschap	
	β	Zero-order <i>r</i>		β	Zero-order <i>r</i>
<i>Lexicale persoonlijkheid</i>					
Extraversie	,16	,08	Extraversie	,12	,12
Aardigheid	-,12	-,05	Aardigheid	,07	,05
Consciëntieusheid	-,03	-,06	Consciëntieusheid	-,04	-,05
Emotionaliteit	,19*	,18*	Emotionaliteit	,32**	,32**
Openheid	-,10	-,07	Openheid	,04	,07
Oprecht/niet	,11	,07	Oprecht/niet	,01	,02
Hooghartig			Hooghartig		
	<i>R</i> = ,26			<i>R</i> = ,35**	

* $p < ,05$; ** $p < ,01$

derschap. Respondenten die aangeven gevoeliger en emotioneler dan anderen te zijn, blijken een hogere behoefte aan leiderschap te hebben. Dit effect is iets sterker voor de HEXACO-PI-versie dan voor de lexicale versie van Emotionaliteit.

In tabel 5 staat de regressie van behoefte aan leiderschap op de leiderschaps-substituten, zoals bepaald in de steekproef van respondenten uit de provincie Noord-Brabant.⁴ Over het algemeen blijken de effecten van de leiderschapssubstituten relatief klein te zijn. De voornaamste predictoren worden gevonden onder de persoonskenmerken. De sterkste predictor is 'kennis, ervaring en vaardigheden'. Medewerkers met meer kennis, ervaring en vaardigheden hebben minder behoefte aan leiderschap. Behoeftte aan onafhankelijkheid heeft een negatieve relatie met behoefte aan leiderschap. Medewerkers met meer behoefte aan onafhankelijkheid hebben dus minder behoefte aan leiderschap. Beide effecten zijn in lijn met verwachtingen gebaseerd op de leiderschapssubstituentheorie (Kerr & Jermier, 1978).

Er is een zwak positief effect van professionele oriëntatie op de behoefte aan leiderschap. Dit komt overeen met de gevonden positieve relatie tussen opleiding en behoefte aan leiderschap. Het effect is echter tegengesteld aan wat op basis van de leiderschapssubstituentheorie verwacht zou kunnen worden, i.e., medewerkers met een sterkere professionele oriëntatie hebben meer in plaats van minder behoefte aan leiderschap. Als laatste wordt er een effect gevonden van de ondersteuning van stafleden op behoefte aan leiderschap. Dit effect is wederom tegengesteld aan het effect dat op basis van de leiderschapssubstituentheorie verondersteld zou kunnen worden. Medewerkers die ondersteuning krijgen van stafleden hebben meer in plaats van minder behoefte aan leiderschap.

Op de relatie tussen behoefte aan leiderschap en de verschillende leiderschapsschalen kon geen traditionele regressieanalyse uitgevoerd worden, aangezien de leiderschapsconstructen op verschillende manier gemeten waren (zie de methodesectie). Vandaar de meta-analyse, waarvan in tabel 6 de resultaten vermeld staan. Alle constructen blijken een positieve relatie te hebben met behoefte aan leiderschap (met ρ 's tussen ,16 en ,28), maar doordat de relatie tussen veranderinggericht/charismatisch leiderschap en behoefte aan leiderschap erg heterogeen is, is deze relatie niet significant. Drie van de vier relaties blijken overigens heterogeen te zijn, hetgeen veroorzaakt kan worden door een of meerdere moderatoren, zoals het type schaal dat gebruikt werd. Omdat het aantal onderzoeken (k) voor elk van de relaties laag was, hebben we echter geen analyses op deze of andere mogelijke moderatoreffecten uitgevoerd.

Behoeftte aan leiderschap in organisaties: wie heeft het en waarom?

Tabel 5 Hiërarchische multipele regressie van behoefte aan leiderschap op de 'leiderschaps-substituten'-variabelen in een onderzoek onder de beroepsbevolking van Noord-Brabant (N = 958)

Situatiele Variabelen	Behoeftte aan Leiderschap				
	Final β 's	Zero-order r	ΔR^2	ΔF	df's
Blok 1: <i>Persoonskenmerken</i>			,06	14,35**	4/953
Kennis, ervaring en vaardigheden	-,16**	-,20**			
Professionele oriëntatie	,07*	,05*			
Onverschilligheid t.a.v. organisatiebeloningen	-,04	-,07*			
Behoeftte aan onafhankelijkheid	-,10**	-,16**			
Blok 2: <i>Taakkenmerken</i>			,00	,95	3/950
Taakfeedback	-,03	-,04			
Routinematigheid taak	,06	,01			
Intrinsiek motiverende taak	,02	,01			
Blok 3: <i>Organisatiekenmerken</i>			,02	4,15**	6/944
Organisationele formalisatie	,06	,12**			
Organisationele inflexibiliteit	,06	,09**			
Ondersteuning van stafleden	,09**	,13**			
Teamcohesie	-,06	-,01			
Controle over beloningen door leidinggevende	-,03	-,05			
Afstand leidinggevende	-,04	-,04			
Totaal	R = ,29**				

*p < ,05; ** p < ,01

4 Discussie en conclusies

Op basis van de hier beschreven onderzoeken is het mogelijk een tentatief antwoord te formuleren op de vraag: 'Behoeftte aan leiderschap in organisaties: wie heeft het en waarom?' Behoeftte aan leiderschap blijkt voornamelijk samen te hangen met individuele kenmerken van de medewerkers zelf en (gepercipiëerde) kenmerken van de leidinggevendenden. Taak- en organisatiekenmerken blijken in veel geringere mate een rol te spelen. De voornaamste individuele kenmerken die samenhangen met de behoefte aan leiderschap zijn de leeftijd van medewerkers, hun kennis en ervaring, hun professionele achtergrond (opleiding) en oriëntatie, hun behoefte aan onafhankelijkheid en hun emotionaliteit. De (gepercipiëerde) stijl van leiderschap zelf blijkt ook een rol te spelen, met name de exper-

Tabel 6 Meta-analytische relaties van behoefte aan leiderschap met mensgericht, taakgericht, veranderingsgericht/charismatisch en expert leiderschap

variabelen	Behoeftte aan Leiderschap						
	k	N	ρ	95% CI		z	Heterogeniteit (Q)
				Onder	Boven		
Mensgericht leiderschap	5	2058	,16	,04	,28	2,62**	22,44**
Taakgericht leiderschap	3	1494	,21	,06	,35	2,70**	12,43**
Veranderingsgericht/ Charismatisch leiderschap	3	1661	,19	-,04	,39	1,63	30,69**
Expert leiderschap	2	1142	,28	,22	,33	9,65**	0,25

*p < ,05; ** p < ,01

tise van de leidinggevende heeft een sterk positieve relatie met de behoefte aan leiderschap, maar ook ondersteunend en taakgericht leiderschap blijken een positief verband met behoefte aan leiderschap te hebben.

Hoewel organisaties en individuen verschillen in de mate waarin ze behoefte aan bepaalde aspecten van leiderschap laten zien, blijkt er toch een grote mate van overeenkomst ten aanzien van de rangordening van deze aspecten. Medewerkers hebben gemiddeld genomen de meeste behoefte aan een leidinggevende die invloed hogerop heeft, die informatie verstrekt aan medewerkers, en die erkenning en waardering uitsprekt voor het werk van medewerkers. Medewerkers hebben gemiddeld genomen minder behoefte aan een leidinggevende die coördineert en beslist welke werkzaamheden uitgevoerd dienen te worden, die kennis overdraagt en fouten corrigeert. Het beeld dat hier naar voren komt is dat van werknemers die leidinggevendden het liefst willen 'gebruiken' om zelf invloed te verkrijgen – door het vergroten van de informatie en regelcapaciteit – en die voornamelijk verlangen dat de leidinggevende het zelfrespect en de zelfredzaamheid van de medewerker versterkt (door waardering uit te spreken), of in ieder geval niet ondermijnt (door als 'superieur' kennis over te dragen, fouten te corrigeren, en door de regelcapaciteit van de medewerker te reduceren door als leidinggevende het werk te coördineren).

De drie belangrijkste functies van leiderschap zijn aan te duiden als regelcapaciteit, waardering tonen en het ondersteunen (in plaats van het tegenhouden) van zelfredzaamheid; deze lijken op functies die al eerder door onderzoekers genoemd zijn, i.e., de 'linking pin' of schakelfunctie (Likert & Araki, 1986; Likert, 1961), de ondersteunende functie (Bass, 1990; Blake & Mouton, 1964; Halpin & Winer, 1957) en de leidinggevende als stimulator van het zelfmanagement of zelfleiderschap van de medewerkers (Manz, 1992; Manz & Sims, 1987). Een opmerkelijke uitkomst bij de rangordening van de behoeften aan leiderschap is het relatief lage belang dat werknemers hechten aan het 'inspireren' en 'motiveren'. Het kan erop duiden dat niet zozeer het inspireren of motiveren zelf van belang is – uiteindelijk zullen werknemers toch die motivatie uit zichzelf moeten halen bij het uitvoeren van het werk – maar het scheppen van voorwaarden hiervoor. Inspiratie impliceert dan dat de leidinggevende geschikt is om (door middel van zijn/haar inspirerende enthousiasme) zaken voor elkaar te krijgen bij anderen en dat de leidinggevende vaker enthousiast waardering voor het werk van de medewerker zal uitspreken. Uit de rangordening van de medewerkers lijkt dus voornamelijk een functionele behoefte aan leiderschap te spreken. De effecten die voor transformationeel en charismatisch leiderschap gevonden worden (Awamleh & Gardner, 1999; Lowe et al., 1996) zouden dus mogelijkterwijs veroorzaakt worden doordat charismatische leidinggevendden de indruk wekken meer voor elkaar te kunnen krijgen en/of daadwerkelijk meer voor elkaar kunnen krijgen dan niet-charismatische leidinggevendden.

Als we kijken naar de predictoren van behoefte aan leiderschap, dan is een van de uitkomsten van het onderzoek het relatief gebrek aan bewijs voor contextuele invloeden zoals taak- en organisatiekenmerken op behoefte aan leiderschap. Op basis van deze uitkomsten is het noodzakelijk de conceptuele clarificatie van het behoefte-aan-leiderschapmodel, waarbij de centrale variabele als een 'sociaal-contextuele' behoefte (De Vries, Roe & Taillieu, 1999) werd neergezet, enigszins aan te passen. Op basis van het onderzoek komt naar voren dat niet alleen situationele en persoonlijke omstandigheden, maar vooral individuele verschillen in persoonlijkheid, opleiding, en leeftijd van belang zijn in de mate waarin iemand behoefte heeft aan leiderschap. Daarnaast moet wel gezegd worden dat er een sterke 'sociale' component aanwezig is in de vorm van de leiderschapstijlen en -kwaliteiten van de leidinggevende. Dit onderzoek onder-

streept dus mede het belang van een dyadische focus op leiderschap zoals onder andere naar voren komt in sociale-uitwisselingstheorieën (Hollander, 1992a; Maslyn & Uhl-Bien, 2001), waarbij de wederzijdse beïnvloeding van de behoefte aan leiderschap en het daadwerkelijk aangeboden leiderschap een centrale rol speelt.

Anders dan de sociale-uitwisselingstheorieën legt het behoefte-aan-leiderschapmodel de nadruk op functionele eisen die de medewerker stelt aan zijn of haar leidinggevende, en niet zozeer op de uitwisselingsrelatie tussen beiden of de relationele kwaliteiten van de leidinggevende. Alhoewel de relatie tussen leidinggevend en medewerker in de loop der tijd kan verbeteren (Maslyn & Uhl-Bien, 2001), blijkt uit dit onderzoek dat de behoefte aan leiderschap met de leeftijd afneemt. Relationele en functionele eisen en omstandigheden blijken dus uit elkaar te lopen. Aangezien de moeite die de medewerker en de leidinggevende in de relatie steken gerelateerd is aan de kwaliteit van de relatie (Maslyn & Uhl-Bien, 2001; Scandura & Graen, 1984), ontstaat er een spanningsveld tussen de lengte van de relatie, de behoefte aan leiderschap, de moeite die leden van de dyade in de relatie (willen) steken en de kwaliteit van de relatie. Minder behoefte suggereert minder moeite, hetgeen gepaard kan gaan met een verlies aan relationele kwaliteit. Nader onderzoek zou over dit spanningsveld uitsluitsel kunnen geven.

In dit onderzoek wordt een positieve relatie tussen verschillende (gepercipiëerde) kenmerken en behoefte aan leiderschap gevonden. In overeenstemming met De Vries, Roe en Taillieu (1999) en Kark et al. (2003) is een mogelijke verklaring van dit effect dat adequaat leiderschap de behoefte aan leiderschap of afhankelijkheid van de leidinggevende doet toenemen. Andersom kan behoefte aan leiderschap ook leiderschapsgedrag oproepen. Een derde mogelijkheid is dat werknemers die een hoge behoefte aan leiderschap hebben ook 'meer' leiderschap percipiëren. Nader onderzoek moet uitvinden welk van deze drie verklaringen dichterbij de waarheid ligt, i.e., welk onderdeel van leiderschap perceptueel is en door behoefte aan leiderschap wordt beïnvloed, welk onderdeel een reële reactie van de leidinggevende is op de hogere behoefte van de medewerker en welk onderdeel van behoefte aan leiderschap daadwerkelijk wordt opgewekt door leiderschap door bijvoorbeeld hogere persoonlijke identificatie (cf. Kark et al., 2003).

Het onderzoek vindt relatief weinig ondersteuning voor de effecten die men zou verwachten op grond van de leiderschapssubstituentheorie (Kerr & Jermier, 1978). Ofschoon twee van de leiderschapssubstituten (kennis, ervaring en vaardigheden en behoefte aan onafhankelijkheid) wel de verwachte effecten laten zien, tonen twee andere variabelen (voor professionele oriëntatie en ondersteuning van stafleden) een tegengesteld effect. De rest van de leiderschapssubstituten hebben geen relatie met behoefte aan leiderschap. Dit stemt overeen met de over het algemeen geringe empirische validatie van de leiderschapssubstituentheorie in eerder onderzoek (De Vries, 1997; Podsakoff et al., 1993; Podsakoff et al., 1995).

De twee effecten die op basis van de leiderschapssubstituentheorie verwacht en gevonden werden, i.e., de relatie van kennis, ervaring en vaardigheden en de relatie van behoefte aan onafhankelijkheid met behoefte aan leiderschap, zijn in lijn met de eveneens gevonden effecten van respectievelijk leeftijd en emotionaaliteit op behoefte aan leiderschap. Over het algemeen mag aangenomen worden dat met het stijgen der jaren de ervaring, kennis en vaardigheden toenemen en dus de behoefte aan leiderschap zal afnemen. De negatieve relatie van behoefte aan onafhankelijkheid met behoefte aan leiderschap komt overeen met de positieve relatie van emotionaaliteit met behoefte aan leiderschap. Een voorbeeld van

een HEXACO-PI-item is: 'Zonder de emotionele steun van anderen voel ik me soms hulpeloos', hetgeen kan duiden op een behoefte aan steun en contact en het openstaan voor een afhankelijke relatie. Deze afhankelijkheid kan zich mogelijk ook uiten in het contact met de leidinggevende.

De niet veronderstelde positieve relatie van ondersteuning van stafleden met behoefte aan leiderschap kan mogelijk veroorzaakt worden doordat leidinggevend in het geval van externe ondersteuning een sterkere coördinerende functie moeten gaan vervullen en vaker conflicten tussen verschillende afdelingen moeten oplossen door middel van 'boundary management'. De niet veronderstelde positieve relatie van professionele oriëntatie met behoefte aan leiderschap wordt ondersteund door de positieve relatie tussen opleiding en behoefte aan leiderschap. Een eenduidige verklaring voor deze bevinding is er niet; routinematigheid van de taak hangt bijvoorbeeld niet samen met behoefte aan leiderschap, dus daar lijkt het niet aan te liggen. Mogelijkerwijs kan de 'cognitive resources' ('cognitieve bronnen', bijvoorbeeld opleiding en intelligentie) theorie (Fiedler & Garcia, 1987) uitkomst bieden. Fiedler (2002) vindt dat leidinggevend met meer 'cognitive resources' in stressvolle situaties minder goed presteren dan leidinggevend in eenzelfde situatie met minder cognitieve resources terwijl in een situatie zonder stress cognitieve resources wel positief gerelateerd zijn aan prestaties. Opvallend is dat het omgekeerde geldt voor ervaring; ervaring heeft in een stressvolle situatie wel een positieve relatie met prestaties, terwijl dat voor een niet-stressvolle situatie niet het geval is (Fiedler, 2002). Misschien gaat een vergelijkbare theorie op voor medewerkers van leidinggevend. Hoger opgeleiden bevinden zich vaker in banen waarbij meer verantwoordelijkheid vereist is en die dus ook meer stress opleveren, daarnaast is het aantal mogelijke alternatieve oplossingen vaak groter, hetgeen onder hoger opgeleiden tot meer twijfel en meer behoefte aan leiderschap kan leiden. Ervaring zou voor dit effect compenserend kunnen werken.

Een van de zaken die in verder onderzoek nader belicht zouden moeten worden, is de relatie tussen behoefte aan leiderschap, leiderschapspreferenties (Ehrhart & Klein, 2001; Vecchio & Boatwright, 2002), 'ontwikkelingsniveau' van de medewerkers (Dvir et al., 2002; Dvir & Shamir, 2003) en afhankelijkheid van de leidinggevende (Kark et al., 2003). Het is onduidelijk of deze verschillende concepten hetzelfde meten. Als we bijvoorbeeld naar de potentiële antwoordtendenties, zoals sociale wenselijkheid en toegeeflijkheid, bij deze vragenlijsten kijken, dan lijkt het voor een medewerker positiever om hoog op leiderschapspreferenties [immers, daarmee geef je aan dat de ideale leidinggevende veel positieve eigenschappen heeft], laag op afhankelijkheid en hoog op 'ontwikkelingsniveau' te scoren [immers, daarmee geef je aan dat je erg zelfredzaam bent]. Leiderschapspreferenties en ontwikkelingsniveau lijken dus tegenovergestelde effecten te hebben als het gaat om antwoordtendenties, waarbij een positieve (sociaal wenselijke en/of toegeeflijke) antwoordtendientie samengaat met grotere leiderschapspreferentie én een hoger ontwikkelingsniveau [respectievelijk laag afhankelijkheidsniveau], terwijl op basis van de inhoud van de vragenlijsten verondersteld mag worden dat behoefte aan leiderschap positief samenhangt met leiderschapspreferenties en negatief met het ontwikkelingsniveau [respectievelijk positief met afhankelijkheid]. In tegenstelling tot leiderschapspreferenties en ontwikkelingsniveau/afhankelijkheid, lijkt behoefte aan leiderschap daarentegen nauwelijks beïnvloed te worden door antwoordtendenties (De Vries, Roe & Taillieu, 1998; 2002). Als dit waar is, zou het betekenen dat onderzoekers in studies waarbij antwoordtendenties een rol kunnen spelen, zoals in cross-sectioneel onderzoek, beter gebruik kunnen maken van het behoefte-aan-leiderschapsinstrument dan van de andere drie instrumenten.

Het behoefte-aan-leiderschapmodel heeft een aantal mogelijke toepassingen. In de eerste plaats maakt het leidinggevendend duidelijk wat ze voor medewerkers kunnen betekenen. Een leidinggevende die zaken kan regelen bij hogeren in de organisatie en die informatie weet door te geven aan zijn/haar medewerkers, voldoet eerder aan de functies waaraan medewerkers behoefte hebben dan een leidinggevende die dit nalaat of zich voornamelijk bezighoudt met coördinatietaken en kennisoverdracht. In trainings- of consultsituaties zou bijvoorbeeld de behoefte-aan-leiderschapvragenlijst afgenomen kunnen worden om na te gaan wat de verschillen en overeenkomsten zijn tussen leidinggevendend en medewerkers ten aanzien van de (respectievelijk gepercipieerde en werkelijke) behoefte aan leiderschap van de medewerkers. Het voordeel van het behoefte-aan-leiderschapsinstrument is dat het in een trainings- of consultsituatie als minder bedreigend ervaren zal worden dan feedback van medewerkers over de gehanteerde leiderschapsstijl. Een door een consultant gefaciliteerde discussie tussen een leidinggevende en zijn/haar medewerkers kan voor beide partijen verhelderende informatie opleveren over de rol van de leidinggevende en mogelijke aanpassingen van deze rol aan de behoeften van de medewerkers. Een beter begrip en betere afstemming van deze rol kan mogelijkwijs leiden tot grotere effectiviteit van de leidinggevende en meer betrokkenheid en satisfactie van de medewerkers.

In de tweede plaats impliceert het behoefte-aan-leiderschapmodel dat leidinggevendend hun leiderschapsstijl dienen aan te passen aan de behoefte aan leiderschap. In veel gevallen zal dit automatisch gebeuren, omdat de medewerker behoefte aan leiderschap heeft en de leidinggevende daar (vaak, maar misschien niet altijd even afdoende) op reageert door meer ondersteuning te verlenen en taakaanwijzingen te geven; maar in sommige gevallen kan het ook als een bewuste strategie gehanteerd worden. Een terughoudendere opstelling kan bijvoorbeeld geprefereerd worden bij medewerkers met een lage behoefte aan leiderschap, omdat het effect van leiderschap op individuele en organisatie-uitkomsten in dit geval gering is. Deze opstelling kan zelf ook mogelijkwijs leiden tot minder behoefte aan leiderschap, doordat de zelfredzaamheid van medewerkers gestimuleerd wordt. Hierdoor kunnen leidinggevendend echter misschien uiteindelijk minder effect hebben als ze wel leiderschap vertonen. Een conclusie van dit onderzoek is dan ook dat de optimale balans van de hoeveelheid en stijl van leiderschap in de relatie met elke medewerker afzonderlijk en op basis van diens persoonskenmerken dient te worden vastgesteld.

Noten

- 1 Bij onafhankelijke predictoren is deze betrouwbaarheid gelijk aan het product van de betrouwbaarheden van beide predictoren; als de predictoren aan elkaar gerelateerd zijn, dan ligt de betrouwbaarheid van de interactieterm tussen het product van de betrouwbaarheden van beide predictoren en de laagste betrouwbaarheid van de twee predictoren.
- 2 Alhoewel in dit geval de benaming 'situationele kenmerken' niet echt van toepassing lijkt te zijn. In de oorspronkelijke situationele leiderschapstheorieën slaat het situationele op de situatie waarin de leidinggevende zich bevindt, terwijl in dit onderzoek het om de 'situatie' van de medewerker gaat. Persoonskenmerken van een medewerk(st)er kunnen immers moeilijk als een 'situatie' van de medewerk(st)er zelf worden beschouwd.
- 3 De gegevens waarover hier gepubliceerd wordt, zijn verzameld in het kader van een reeks afzonderlijke studies, deels uitgevoerd door studenten. Wij danken de genoemde organisaties voor de medewerking die aan deze studies is verleend. Alhoewel sommige variabelen die hier beschreven staan, gebruikt zijn in andere artikelen, zijn de

resultaten van het onderzoek die hier gepresenteerd worden, nog niet eerder gepubliceerd.

4. Vergelijkbare effecten voor de leiderschapssubstituten werden gevonden als in de regressieanalyse gecontroleerd werd voor leeftijd en opleiding.

Literatuur

- Ashton, M.C., De Vries, R.E., & Lee, K. (2003). *A comparison of Dutch lexical personality factors with the Big Five and HEXACO models of personality structure*. Manuscript submitted for publication.
- Ashton, M.C., Lee, K., Perugini, M., Szarota, P., De Vries, R.E., Di Blas, L., Boies, K., & De Raad, B. (2004). A six-factor structure of personality-descriptive adjectives: Solutions from psycholinguistic studies in seven languages. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 356-366.
- Awamleh, R. & Gardner, W.L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *Leadership Quarterly*, 10(3), 345-373.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research & managerial applications*. New York: The Free Press.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Brokken, F.B. (1978). *The language of personality*. RijksUniversiteit Groningen, Ongepubliceerde dissertatie.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- De Raad, B. (1992). The replicability of the Big Five personality dimensions in three word-classes of the Dutch language. *European Journal of Personality*, 6(1), 15-29.
- De Vries, R.E. (1997). *Need for leadership: A solution to empirical problems in situational theories of leadership*. Universiteit van Tilburg, Ongepubliceerde dissertatie.
- De Vries, R.E. (2000). When leaders have character: Need for leadership, performance, and the attribution of leadership. *Journal of Social Behavior & Personality*, 15(4), 413-430.
- De Vries, R.E., Becht, N., & Taillieu, T.C.B. (1994a). *Leiderschap en organisatiecultuur in de gemeente Goes*. Tilburg, Universiteit van Tilburg.
- De Vries, R.E., Becht, N., & Taillieu, T.C.B. (1994b). *Leiderschap en organisatiecultuur in de gemeente Middelburg*. Tilburg, Universiteit van Tilburg.
- De Vries, R.E., Roe, R.A., & Taillieu, T.C.B. (1998). Need for supervision: Its impact on leadership effectiveness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34(4), 486-501.
- De Vries, R.E., Roe, R.A., & Taillieu, T.C.B. (1999). On charisma and need for leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 8(1), 109-133.
- De Vries, R.E., Roe, R.A., & Taillieu, T.C.B. (2002). Need for leadership as a moderator of the relationships between leadership and individual outcomes. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 121-137.
- Den Hartog, D., Van Muijen, J., & Koopman, P. (1994). Transactioneel versus transformationeel leiderschap. Een analyse van de MLQ in de Nederlandse situatie. *Gedrag & Organisatie*, 7, 155-166.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Dvir, T. & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal study. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 327-344.
- Ehrhart, M.G. & Klein, K.J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 153-179.
- Evans, M.G. (1974). Extensions of a path-goal theory of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 59(2), 172-178.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, McGraw-Hill.
- Fiedler, F.E. (2002). The curious role of cognitive resources in leadership. In R.E. Riggio & S.E. Murphy. *Multiple intelligences and leadership. LEA's organization and management series*. (pp. 91-104). Mahwah, NJ, US, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

- Fiedler, F.E. & Garcia, J.E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York, Wiley and Sons.
- Gerstner, C.R. & Day, D.V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. In: Dunnette, M.D. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, Rand McNally.
- Graen, G.B. & Cashman, J.F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*. Kent (OH), Kent State University Press.
- Graen, G.B., Novak, M.A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Graen, G.B. & Uhl Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Halpin, A.W. & Winer, B.J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In: R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.). *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1974). So you want to know your leadership style? *Training and Development Journal*, 28, 22-37.
- Hollander, E.P. (1964). *Leaders, groups, and influence*. New York, Oxford University Press.
- Hollander, E.P. (1992a). The essential interdependence of leadership and followership. *Current Directions in Psychological Science*, 1, 71-75.
- Hollander, E.P. (1992b). Leadership, followership, self, and others. Special Issue: Individual differences and leadership: II. *The Leadership Quarterly*, 3, 43-54.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- Howell, J.P., Dorfman, P.W., & Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *Academy of Management Review*, 11, 88-102.
- Joostink, M.M. (1999). *Raad voor de Kinderbescherming Directie Zuid*. Universiteit van Tilburg, Ongepubliceerde Master's thesis.
- Judd, C.M. & Park, B. (1993). Definition and assessment of accuracy in social stereotypes. *Psychological Review*, 100(1), 109-128.
- Jurriaans, J. (1999). *De behoefte aan leiderschap: Een onderzoek naar de behoefte aan leiderschap vanuit de medewerker en de perceptie die de leidinggevende hiervan heeft*. Universiteit van Tilburg, Ongepubliceerde Master's thesis.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.
- Kerr, S. & Jermier, J.M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- Le Blanc, P.M. (1994). *De steun van de leiding: Een onderzoek naar het Leader Member Exchange model in de verpleging*. Amsterdam, Thesis Publishers.
- Lee, K. & Ashton, M.C. (in press). Psychometric properties of the HEXACO Personality Inventory. *Multivariate Behavioral Research*.
- Lee, K., Ashton, M.C., & de Vries, R.E. (2003). *Explaining workplace delinquency and integrity with the HEXACO and Five-Factor Models of personality structure*. Manuscript submitted for publication.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York, McGraw-Hill.
- Likert, J.G. & Araki, C.T. (1986). Managing without a boss: System 5. *Leadership and Organization Development Journal*, 7(3), 17-20.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Manz, C.C. (1992). Self-leading work teams: Moving beyond self-management myths. *Human Relations*, 45, 1119-1140.
- Manz, C.C. & Sims, H.P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-129.
- Martin, S. (1983). *Managing without managers: Alternative work arrangements in public organizations*. Beverly Hills, Sage Publications.
- Maslyn, J.M. & Uhl Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects

- of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697-708.
- McClelland, G.H. & Judd, C.M. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychological Bulletin*, 114, 376-390.
- Michela, J.L. (1990). Within-person correlational design and analysis. In: C. Hendrick & M.S. Clark (Eds.). *Research methods in personality and social psychology. Review of personality and social psychology, Vol. 11* (pp. 279-311). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Nelissen, N.J.M., Bressers, M.P.C., & Engelen, S.J.F. (1996). *De opkomst van een nieuwe overheidsmanager: Een onderzoek naar significante topambtenaren*. Bussum, Coutinho.
- Nelissen, N.J.M. & Lako, C.J. (2002). De behoefte aan leiding bij de overheid. Een onderzoek onder subtopambtenaren. *Bestuurswetenschappen*, 56(2), 119-138.
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1998). An examination of substitutes for leadership within a levels-of-analysis framework. In F. Dansereau & F.J. Yammarino. *Leadership: The multiple level approaches: Contemporary and alternative, Vol. 24, Part B*. (pp. 215-284). Stamford, CT, US, JAI Press.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Ahearne, M., & Bommer, W.H. (1995). Searching for a needle in a haystack: Trying to identify the illusive moderators of leadership behaviors. *Journal of Management*, 21(3), 422-470.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Fetter, R. (1993). Substitutes for leadership and the management of professionals. *The Leadership Quarterly*, 4, 1-44.
- Podsakoff, P.M., Niehoff, B.P., MacKenzie, S.B., & Williams, M.L. (1993). Do substitutes for leadership really substitute for leadership? An empirical examination of Kerr and Jermier's situational leadership model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 1-44.
- Podsakoff, P.M., Todor, W.D., & Schuler, R.S. (1983). Leader expertise as a moderator of the effects of instrumental and supportive leader behaviors. *Journal of Management*, 9, 173-185.
- Porras, J.I. & Robertson, P.J. (1992). Organizational development: Theory, practice, and research. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.). (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3 (2nd ed.)* [pp. 719-822]. Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Ryan, C.S. (1996). Accuracy of Black and White college students' in-group and out-group stereotypes. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 22(11), 1114-1127.
- Scandura, T.A. & Graen, G.B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436.
- Seers, A. & Graen, G.B. (1984). The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader-member exchange. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 283-306.
- Shamir, B. & Howell, J.M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283.
- Syroit, J. (1979). Mens- en taakgerichtheid: constructie en validering van een verkorte leiderschapsschaal. *Gedrag, Tijdschrift voor Psychologie*, 3, 176-192.
- Taillieu, T.C.B., Van der Wielen, J.M.M., de Vries, R.E., & Dikschei, G.M.D.M. (1993). *De arbeidsbeleving van de verzekeringsadviseur*. Tilburg, Universiteit van Tilburg.
- Taillieu, T.C.B., Van der Wielen, J.M.M., de Vries, R.E., & Van Diggelen, W. (1994). *Arbeidsorganisatie en telewerk bij de dienst Publieke Werken van de gemeente Tilburg*. Tilburg, Universiteit van Tilburg.
- Vecchio, R.P. & Boatwright, K.J. (2002). Preferences for idealized styles of supervision. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 327-342.
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, University of Pittsburgh Press.
- Wofford, J.C. & Liska, L.Z. (1993). Path-goal theories of leadership: A meta-analysis. *Journal of Management*, 19, 857-876.

Summary

Who needs leadership in organizations and why?

Reinout E. de Vries, Robert A. Roe, Tharsi C.B. Taillieu & Nico J.M. Nelissen,
Gedrag @ Organisatie, Volume 17, June 2004, nr. 3, pp. 204-226.

Leadership literature most often deals with the leader and his/her effects on the performance and attitudes of employees. In contrast with these so-called leader-centred models, the follower-centred 'need for leadership' model focuses on the employee and his/her needs and wishes towards the leadership role. The model proposes that leadership effects are dependent on an employee's actual need for leadership. This article reviews the research on the effects of need for leadership on various individual and organizational leadership outcomes. Additionally, results of studies on the relative prevalence of various leadership needs – leadership functions that employees do and do not need – and predictors of need for leadership are presented. In particular, the article addresses the extent to which need for leadership is based on situational context or personal characteristics of the employee. Based on the findings presented here, the following is concluded. a) employees most strongly need a leader's 'connecting' function (to arrange things with higher management and to pass on information), b) leaders may have a different perception of employees' need for leadership than employees themselves, and c) need for leadership is mainly predicted by personal characteristics of employees, such as age, education, expertise and personality, and by the perceived style of the leader him-/herself.

Keywords: leadership model, leadership role, leadership needs, leadership outcome