



Afstudeeronderzoek Beleids- en Organisationswetenschappen Universiteit van Tilburg

Vershil tussen interim-managers en permanente managers?

Gebaseerd op de Leader Member eXchange theorie

Dineke Kuijpers Tilburg, Juli 2006

Verschil tussen interim-managers en permanente managers?

Gebaseerd op de Leader Member eXchange theorie

Doctoraalscriptie
Beleids- en Organisationswetenschappen
Faculteit Sociale Wetenschappen
Universiteit van Tilburg

Tilburg, juli 2006

Auteur: D.B.D. Kuijpers
50.57.73
d.b.d.kuijpers@uvt.nl

Eerste begeleider: Drs. J.P. de Jong
Tweede beoordelaar: Drs. R.J.G. Jansen

Voorwoord

Leerzaam, opgelucht en trots zijn de eerste drie woorden die in me opkomen nu ik met deze scriptie mijn studie Beleids- en organisatiewetenschappen afrond. Na vijf jaar studeren kijk ik terug op een mooie periode. Dit is mede te danken aan de mensen die om me heen staan. Ook tijdens deze laatste uitdaging heb ik steun gekregen van een aantal mensen, die ik hier graag wil bedanken.

In de eerste plaats dank ik mijn begeleider, drs. Jeroen de Jong, voor de fijne samenwerking. Zijn commentaar, enthousiasme en motivatie om nog dieper *in* de stof te gaan, heb ik zeer gewaardeerd. Ook dank ik drs. Rob Jansen die als tweede lezer mijn scriptie beoordeelt. Eveneens ben ik dank verschuldigd aan drs. Eric van 't Hof die mij heeft geholpen in de zoektocht naar geschikte literatuur over interim-management en tevens vrijblijvend advies gaf over mijn scriptie. Dit was voor mij zeer waardevol.

Dit onderzoek kon niet tot stand komen zonder de hulp van interim-managers en permanente managers die mijn internetenquête hebben ingevuld. Mijn dank gaat uit naar Capgemini Interim-Management B.V., K+V interimmanagement B.V., Zorg Consult Nederland en Orde van Register Managers. Dankzij hun medewerking heb ik een groot aantal interim-managers kunnen contacteren voor dit onderzoek. Mijn familie en vrienden bedank ik voor hun inzet om permanente managers te vinden voor het invullen van mijn vragenlijst. Een ieder die heeft geholpen bij het verzamelen van respondenten, bedankt.

Als laatste wil ik mijn familie bedanken. Pap, mam en broers bedankt voor jullie steun, betrokkenheid en optimisme. Mart, bedankt voor het mooie ontwerp van de voorpagina. Daarnaast wil ik al mijn vrienden bedanken die me hebben gesteund. Zonder anderen tekort willen doen, noem ik hier met name Barbara. Samen hebben wij een leuke studententijd gehad in Tilburg, waarbij we altijd op elkaar terug konden vallen. Tenslotte bedank ik Koen, die er gewoon altijd voor me was.

Tilburg, juli 2006

Dineke Kuijpers

Samenvatting

Een leider kan een positief effect hebben op de prestaties en attituden van zijn medewerkers. De vraag die centraal staat in dit onderzoek is of dit positieve verband ook geldt voor tijdelijke leidinggevendenden.

De basis voor dit onderzoek is de Leader Member eXchange (LMX) theorie. Een theorie die leiderschap ziet als een sociaal uitwisselingsproces tussen leider en medewerker. Een leider bouwt met elke medewerker een relatie op. In het begin is deze formeel, maar in de loop der tijd kan deze uitgroeien tot een sociale uitwisselingsrelatie oftewel een hoge kwaliteitsrelatie, waarbij sprake is van wederzijds vertrouwen, respect en loyaliteit. Uit eerder onderzoek is gebleken dat een hoge kwaliteitsrelatie een positieve invloed heeft op de prestaties en attituden van de medewerkers. Echter het ontwikkelen van deze sterke relaties is tijdrovend. Dit lijkt in contrast te staan om tijdelijke leidinggevendenden in te zetten in organisaties. In Nederland wordt vanaf de jaren zeventig gebruik gemaakt van tijdelijke experts, namelijk interim-managers. Het doel van dit onderzoek is meer inzicht krijgen in de gevolgen van de ruilrelatie tussen tijdelijke leidinggevendenden en ondergeschikten op basis van de LMX theorie, teneinde meer inzicht te krijgen in de LMX theorie en de interim-management literatuur. De onderzoeksvraag luidt:

Welke overeenkomsten en verschillen zijn er tussen permanente en tijdelijke leidinggevendenden in de ruilrelatie met hun ondergeschikten en wat zijn de gevolgen van deze ruilrelatie voor prestatie, effectiviteit en satisfactie op basis van de LMX theorie?

Door middel van een internetenquête onder 237 interim-managers en 75 permanente managers is data verzameld. Met behulp van een aantal regressieanalyses wordt een eventueel verschil tussen de interim-managers en permanente managers aangetoond.

De conclusie in dit onderzoek luidt dat er geen verschil is gevonden in de kwaliteit van de ruilrelatie tussen interim-managers en permanente managers. De factor tijd in de ontwikkeling van een hoge kwaliteitsrelatie wordt in dit onderzoek ter discussie gesteld.

Wel is er een verschil gevonden in de kwaliteit van de relatie bij de verschillende typen interim-managers. Een verandermanager onderhoudt meer hoge kwaliteitsrelaties dan een crisismanager. Een verklaring ligt mogelijk in de urgentie van de opdracht. Een crisismanager wordt ingezet wanneer er zich in de organisatie acute en ingrijpende problemen voordoen. In een dergelijke situatie zal een crisismanager eerst moeten puinruimen in plaats van investeren in een hoge kwaliteitsrelatie.

Daarnaast is er een positief verband gevonden tussen de kwaliteit van de relatie en de uitkomstvariabelen prestatie, satisfactie en effectiviteit. Een verband dat in eerdere onderzoeken ook is gevonden, maar waarbij moet worden opgemerkt dat een leidinggevende zichzelf beoordeelt, wat invloed kan hebben op de objectiviteit van de gevonden resultaten.

Tevens is de eventuele mediërende rol van de kwaliteit van de LMX relatie onderzocht tussen leidinggevendenden en de uitkomstvariabelen prestatie, satisfactie en effectiviteit. De kwaliteit van de

LMX relatie heeft alleen een partiële mediërende werking tussen crisismanager en prestatie. Toekomstig onderzoek kan de rol van de kwaliteit van de LMX relatie verduidelijken.

Vervolgonderzoek kan zich richten op de niet traditionele werkrelaties tussen leider en medewerker, zodat duidelijk wordt of deze tijdelijkheid invloed heeft op de prestaties en attitudes van de werknemers. Ook dient er meer onderzoek te komen naar de diverse beroepsgroep interim-management.

Summary

A leader can have a positive influence on the performances and attitudes of his subordinates. The main question in this research is whether this positive relationship is the same for temporary leaders.

The theoretical framework for this research is the Leader Member eXchange (LMX) theory. This theory considers leadership as a social exchange process between leader and subordinate. A leader builds up a relationship with each subordinate. In the beginning this relationship is formal, but it can become a social exchange relationship over time. In other words it becomes a high quality relationship, characterized by mutual trust, respect and loyalty. Previous research has indicated that a high quality relationship has a positive influence on the performances and attitudes of the subordinates. However, the development of a strong relationship is time-consuming. This seems in contrast to the use of temporary leaders by firms. The Netherlands have been using temporary experts from the seventies, namely interim managers. The aim of this research is to get more insight in the consequences of the exchange relationship between temporary leaders and subordinates with the LMX theory as framework, in order to get more insight in the LMX theory and the literature on interim management. The research question is:

Which similarities and differences are there between permanent and temporary leaders in the exchange relationship with their subordinates and what are the consequences of this exchange relationship for performance, effectiveness and satisfaction with the LMX theory as framework.

Data has been gathered by the use of a web based survey. A total of 237 interim managers and 75 permanent managers filled in the questionnaire. A regression analysis has been used to find possible differences between interim managers and permanent managers.

The results indicate no differences in the quality of the exchange relationship between interim managers and permanent managers. This research calls into question the factor time in the development of high quality relationships.

However when the group of interim managers was split up in different types of interim managers, a difference had been found in the quality of the relationship. A change manager maintains more high quality relationships than a crisis manager. The urgency of the task can possibly explain this. A crisis manager is used when there are acute and serious problems in the organization. In such a situation a crisis manager shall be working as trouble shooter in stead of investigating in high quality relationships.

Also a positive relation between the quality of the relationship and the outcome variables performances, satisfaction and effectiveness has been found. This was also found in earlier research. However, it must be noticed that the results are based on self assessments of the leaders. This might have influenced the objectivity of the obtained results.

Also the possible mediating role of the quality of the relation has been examined between leaders and the outcome variables performance, satisfaction and effectiveness. The quality of the LMX relation has

only a partial mediating role between crisis manager and performance. Future research might clarify the role of the quality of the LMX relationship.

Further research might investigate the non traditional work relations between leader and employee, so that it might become clear whether temporality has influence on the performances and attitudes of the employees. Also more research should be made into the diverse occupational group of interim management.

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Summary.....	4
Inhoudsopgave.....	6
1 Inleiding.....	8
1.1 Leader Member eXchange theorie	8
1.2 Interim-management.....	9
1.3 Doel onderzoek	9
1.4 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie	11
1.5 Opbouw scriptie	11
2 Leiderschap.....	12
2.1 Inleiding.....	12
2.2 Definitie leiderschap.....	12
2.3 Hoofdstromingen.....	13
2.4 Domeinen van leiderschap	15
2.5 De sociale ruiltheorie.....	16
2.6 De LMX theorie	16
2.6.1 Fasemodel LMX.....	17
2.6.2 Kwaliteit LMX	19
2.6.3 Uitkomstvariabelen LMX.....	20
2.7 Conclusie	20
3 Interim-management.....	21
3.1 Inleiding.....	21
3.2 Definiëring interim-management.....	21
3.3 Verschillende typen interim-management	22
3.4 Interim-management vs permanent management.....	23
4 LMX & Interim-management.....	25
4.1 Inleiding.....	25
4.2 Kwaliteit van de ruilrelatie	25
4.3 Uitkomstvariabelen LMX	27
4.4 Mediërende rol LMX.....	28
4.5 Onderzoeksmodel.....	29

5	Methode van onderzoek	31
5.1	Onderzoeksdesign	31
5.2	Onderzoekseenheden.....	32
5.3	Onderzoeksvariabelen	33
5.4	Analyse	36
5.4.1	Regressieanalyse	36
5.4.2	Mediërende variabele LMX.....	37
5.5	Kwaliteitscriteria	38
5.5.1	Validiteit	38
5.5.2	Betrouwbaarheid.....	39
6	Resultaten	40
6.1	Beschrijvende statistiek	40
6.2	De invloed van leidinggevenden op de kwaliteit van de relatie	40
6.3	De invloed van de kwaliteit van de relatie op de uitkomstvariabelen	45
6.4	De mediërende rol van LMX	46
7	Discussie & conclusie	49
7.1	De invloed van leidinggevenden op de kwaliteit van de relatie	49
7.1.1	De invloed van interim-managers op de kwaliteit van de relatie	51
7.2	De invloed van de kwaliteit van de relatie op de uitkomstvariabelen	51
7.3	De mediërende rol van LMX	51
7.4	Beperkingen onderzoek	52
7.5	Toekomstig onderzoek.....	53
	Literatuurlijst	55
	Bijlage 1 De vragenlijst	59
	Bijlage 2 Factoranalyse.....	62
	Bijlage 3 Post-hoc analyse	63

1 Inleiding

Decennia lang is leiderschap een belangrijk onderzoeksgebied in de sociale wetenschappen (den Hartog et al., 2004). Een breed onderzoeksgebied, waarbij het noodzakelijk is om het begrip 'leiderschap' af te bakenen (Stoker, 2005). In een organisatiecontext is de kern van leiderschap terug te brengen naar het beïnvloeden van anderen om doelen te behalen (Stoker, 2005). De leider kan een positief effect hebben op prestatie en attitudes van medewerkers (den Hartog et al., 2004; de Vries et al., 2004). Hierdoor heeft adequaat leiderschap een toegevoegde waarde voor een organisatie (de Vries et al., 2004).

1.1 Leader Member eXchange theorie

De invloed van leiderschap op individuele en organisatorische uitkomsten is terug te vinden in de Leader Member eXchange (LMX) theorie. Een theorie die leiderschap ziet als een interactieproces tussen de leider en zijn medewerkers (Graen en Uhl-Bien, 1995). Het gedrag van zowel de leider als de medewerker is van invloed op de kwaliteit van de relatie. En de kwaliteit van de relatie heeft invloed op de mate waarin de leidinggevende de medewerker vertrouwt, ondersteunt en de mate waarin de medewerker loyaal is aan de leidinggevende en deze ondersteunt (Graen en Uhl-Bien, 1995). Daarnaast wordt er steun gevonden voor de hypothese dat de kwaliteit van de relatie een positieve invloed heeft op een aantal individuele en organisatorische uitkomsten, zoals tevredenheid en betrokkenheid van de medewerker, de mate waarin de medewerker extra moeite wil doen om prestaties te leveren en de omzet (de Vries et al., 2004; Graen en Uhl-Bien, 1995).

Er kan in de uitwisselingsrelatie een onderscheid gemaakt worden tussen een hoge en een lage kwaliteit van LMX. Het eerste contact tussen een leider en medewerker is formeel; de leider en medewerker gedragen zich zoals voorgeschreven is. Dit wordt ook wel economische ruil genoemd en staat gelijk aan een lage kwaliteit van de LMX relatie. De relatie tussen leider en medewerker ontwikkelt zich in de loop van de tijd door middel van een serie 'ruilingen' oftewel interacties tussen leider en volger (Bauer en Green, 1996). Een relatie kan uitgroeien tot een hoge kwaliteit van de LMX, waarbij economische ruil plaats heeft gemaakt voor sociale ruil.

Het bouwen van een sterke relatie tussen leider en medewerker is tijdrovend. Dit lijkt haaks te staan op het feit om managers aan te nemen voor een tijdelijke periode, zoals interim-managers. Kan een tijdelijke leidinggevende wel een hoge kwaliteitsrelatie opbouwen en door middel van een brede en diepe sociale uitwisselingsrelatie zijn medewerkers buiten verwachting laten presteren? Een vraag die nog niet is beantwoord in de sociale wetenschap en die een aanleiding vormt om deze tijdelijke experts een plek te geven in de LMX theorie.

1.2 Interim-management

Ruim dertig jaar geleden is een nieuwe groep leidinggevendenden ontstaan in Nederland, interim-managers. Deze managers werden in de jaren zeventig aangetrokken door een aantal organisaties die in een crisis zaten. Zonder dat er sprake hoefde te zijn van langdurige sollicitatieprocedures, konden organisaties interim-managers aantrekken die specifieke managementexpertise in organisaties konden inbrengen op grond van hun managementervaring en vaardigheden (Wichard, 1994). Interim-management kan dus gezien worden als een instrument bij het oplossen of reduceren van organisatieproblemen (Wichard, 1994). Het concept 'interim-management' wordt als volgt omschreven: 'het door organisaties extern en op tijdelijke basis inhuren van managementcapaciteit om managementtaken en –verantwoordelijkheden te laten uitvoeren, een probleem op te lossen of een specifiek project te leiden' (Boon, 2005: 11).

Een verschil tussen interim-managers en permanente managers is de verbintenis met de organisatie; in tegenstelling tot een permanente manager heeft een interim-manager geen vast contract bij de organisatie. Dit kan gevolgen hebben voor het zogenaamde psychologisch contract; een impliciete ruilrelatie tussen een werkgever en een werknemer, waarin verwachtingen en verplichtingen van beide partijen zijn betrokken (Anderson en Schalk, 1998). Het is een subjectieve, individuele perceptie van de verplichting van de werkgever tot de werknemer (Anderson en Schalk, 1998). Het tijdelijke karakter van een interim-manager en zijn onafhankelijkheid, maken het aannemelijk dat de ruilrelatie verschilt van een permanente manager. Het is denkbaar dat een interim-manager niet eenzelfde vertrouwensband met zijn ondergeschikten wil en kan opbouwen als een permanente manager. Een interim-manager dient daarvoor bijna twee tegengestelde persoonlijkheden in zich te hebben. Dit blijkt uit een citaat van Sopers: '(...) enerzijds de harde no-nonsense manager, die er niet voor terugdeinst pijnlijke maatregelen te nemen en anderzijds een inspirerend leider die door een zorgvuldige communicatie de mensen weet te motiveren en de organisatie ontwikkelt.' (volgens Wichard, 1993: 23).

De vraag of er daadwerkelijk een verschil bestaat tussen interim-managers en permanente managers in het onderhouden van een ruilrelatie, vormt het uitgangspunt van dit onderzoek. Daarnaast is ervoor gekozen om tevens de kwaliteit van de relatie te koppelen aan de volgende uitkomstvariabelen: prestatie, effectiviteit en satisfactie. Om zo het veronderstelde positieve verband, zoals onder meer blijkt uit een recent artikel van Keller (2003), tussen de kwaliteit van de LMX relatie en de uitkomstvariabelen te onderzoeken.

1.3 Doel onderzoek

De LMX theorie gaat ervan uit dat een leidinggevende in de loop der tijd steun en vertrouwen kan ontvangen van zijn ondergeschikten (Graen en Uhl-Bien, 1995). Van een interim-manager wordt verwacht dat hij in een kort tijdsbestek een verandering dient door te voeren. Dit vereist een bepaalde

relatie tussen een leidinggevende en zijn ondergeschikten. Of die relatie zich ontwikkelt, zoals in de LMX theorie wordt gesteld zal nader bekeken worden. Hieruit volgt de doelstelling van dit onderzoek:

Meer inzicht krijgen in de gevolgen van de ruilrelatie tussen tijdelijke leidinggevers en ondergeschikten op basis van de LMX theorie, teneinde meer inzicht te krijgen in de LMX theorie en de interim-management literatuur.

Eenzijds zal er getracht worden meer inzicht te krijgen in de LMX theorie. Deze theorie is gebaseerd op de individuele relatie die een leidinggevende onderhoudt met zijn ondergeschikten. Hierbij is niet duidelijk of tijdelijke leidinggevers op dezelfde manier een relatie onderhouden als permanente leidinggevers. En of tijdelijke leidinggevers een relatie kunnen opbouwen waarbij de relatie een positief effect zal hebben op prestatie, effectiviteit en satisfactie. Hier is nog geen onderzoek naar verricht.

Aangezien er de laatste jaren vaak interim-managers worden ingezet, is het doel anderzijds om het vak interim-management te verhelderen. Hebben interim-managers dezelfde ruilrelatie nodig als reguliere managers om de opdracht tot een succesvol einde te brengen? Het onderzoek richt zich op de ruilrelatie die een interim-manager onderhoudt met zijn ondergeschikten en het beoogde positieve effect op prestatie, effectiviteit en satisfactie.

De onderzoeksvraag luidt:

Welke overeenkomsten en verschillen zijn er tussen permanente en tijdelijke leidinggevers in de ruilrelatie met hun ondergeschikten en wat zijn de gevolgen van deze ruilrelatie voor prestatie, effectiviteit en satisfactie op basis van de LMX theorie?

Een aantal deelvragen zal behandeld worden:

- Wat wordt er in de wetenschappelijke literatuur gezegd over de ruilrelatie tussen een leidinggevende en zijn ondergeschikten?
- Wat houdt de LMX theorie in?
- Wat wordt er in de wetenschappelijke literatuur verstaan onder permanente en tijdelijke leidinggevers?
- Hoe kan er een koppeling gemaakt worden tussen de interim-management literatuur en de LMX theorie?

Daarnaast zal er een aantal empirische deelvragen behandeld worden:

- Is type leidinggevende van invloed op de kwaliteit van de LMX relatie?
- Is type leidinggevende van invloed op de variabelen prestatie, satisfactie en effectiviteit van de leidinggevers?
- Wat voor een rol speelt de kwaliteit van de LMX relatie tussen de leidinggevers en de variabelen prestatie, satisfactie en effectiviteit van de leidinggevers?

1.4 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

Het artikel van Schriesheim et al. (1999) geeft een 147 aantal studies over de LMX theorie in tabelvorm over bijna dertig jaar. Deze theorie gaat uit van een permanente leidinggevende die een traditionele relatie onderhoudt met zijn ondergeschikten. Naar de mogelijke invloed van niet traditionele werkrelaties, zoals interim-management, is bij de LMX theorie geen onderzoek naar gedaan.

Daarnaast had en heeft interim-management een hoog vakpublicitair gehalte, maar het aantal wetenschappelijke studies is beperkt (Boon, 2005). Volgens Reijniers (2001) komt dit mede doordat het vak nog relatief jong is. Dit onderzoek is een aanvulling op de beperkte wetenschappelijke literatuur over interim-management. Een interim-manager heeft een bepaalde relatie met zijn ondergeschikten. Gekeken zal worden of deze hetzelfde is als een permanente leidinggevende en wat voor een gevolgen die relatie heeft voor werkgerelateerde uitkomsten.

Naast het wetenschappelijke is er ook een praktisch belang. Burns en Otte (1999) stellen dat de LMX theorie de focus legt op de heterogeniteit van de relaties tussen de leidinggevende en ondergeschikten. Het is een benadering om organisatorisch leiderschap te bestuderen. Zij vinden dat meer onderzoek is vereist om deze theorie als hulpmiddel te kunnen gebruiken bij de 'Human Resource' afdeling.

Daarnaast komen in veel organisaties interim-managers voor. De term interim-management is actueel. Vandaar dat het van belang is voor organisaties om te zien hoe interim-managers een ruilrelatie onderhouden met hun ondergeschikten en hoe de kwaliteit van deze relatie eventueel verbeterd kan worden.

1.5 Opbouw scriptie

Hoofdstuk 2 en 3 vormen het theoretische gedeelte van deze scriptie, hierin wordt ingegaan op de begrippen leiderschap en interim-management. De veronderstelde relatie tussen beide begrippen wordt in hoofdstuk 4 nader uitgewerkt, wat resulteert in het theoretisch onderzoeksmodel. Hoofdstuk 5 behandelt de methoden. Hoofdstuk 6 toont de resultaten van de enquête die is afgenomen onder leidinggevendenden. Hoofdstuk 7 bevat de discussie en conclusie, waarin een koppeling tussen de resultaten uit de praktijk en de literatuur gemaakt wordt. Tevens komen de beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek aan bod en volgt een antwoord op de onderzoeksvraag.

2 Leiderschap

2.1 Inleiding

De basis van dit onderzoek is de Leader Member eXchange (LMX) theorie. Een theorie die de nadruk legt op de relatie tussen een leidinggevende en zijn ondergeschikten en waarbij sociale ruil centraal staat. Een theorie die leiderschap ziet als een proces, waarbij een interactieproces tussen leider en ondergeschikten de kwaliteit van de relatie bepaalt. Voordat deze theorie wordt uitgewerkt, is het nodig om de keuze ervan te verduidelijken. Hoe zijn onderzoekers tot dit beeld over leiderschap gekomen? En hoe kan leiderschap gezien worden als een sociaal ruilproces?

2.2 Definitie leiderschap

Er zijn tal van definities voor het concept leiderschap. Zo haalt Jago (1982) een citaat aan van Stogdill (1974: 7): 'Er zijn bijna zoveel definities van leiderschap als dat er personen zijn die getracht hebben het concept te definiëren'. De meeste definities zijn terug te brengen naar een proces van beïnvloeding van een persoon over andere personen (Yukl, 2006). Zoals een definitie van Cooper (2005: 189) 'leiderschap is een relatie tussen een individu en een groep of mensen gebaseerd op macht en invloed'. Of die van Hilgert en Leonard (2001: 468): 'de capaciteit om het gedrag van anderen te leiden en te beïnvloeden'. Door dit beïnvloedingsproces is de leider onder andere in staat de groep te motiveren tot het behalen van doelen (Cooper, 2005). Tabel 1 geeft weer wat een leidinggevende kan beïnvloeden om de effectiviteit van de groep te vergroten.

Tabel 1: Wat leiders kunnen beïnvloeden

-
- De keuze van doelen en perspectieven die gevolgd zullen worden
 - De motivatie van ondergeschikten om doelen te behalen
 - Wederzijds vertrouwen en samenwerking tussen ondergeschikten
 - De ontwikkeling van vaardigheden van ondergeschikten
 - Het leren en delen van nieuwe kennis bij ondergeschikten
 - Het ontwerp van formele structuur, programma's en systemen
 - De gedeelde overtuigingen en waarden van ondergeschikten
-

Naar Yukl (2006)

Een werkdefinitie geven van leiderschap hangt af van het doel van de onderzoeker; het identificeren van leiders, het selecteren van leiders, ontdekken hoe effectief leiders zijn, waarom leiders nodig zijn (Yukl, 2006). Het doel van dit onderzoek is te ontdekken of leiders invloed hebben op prestatie, satisfactie en effectiviteit van een groep en of dit afhankelijk is van de kwaliteit van de relatie. Daarom is gekozen voor een definitie die én het beïnvloedingsproces tussen leider en ondergeschikten én de toekomstige doelen omvat, waarbij het zwaartepunt ligt op het proces en niet op de persoon.

'Leiderschap is het proces van een leidinggevende om zijn ondergeschikten te beïnvloeden en hen te laten begrijpen wat er gedaan moet worden, en het proces om collectieve inspanningen te bundelen om gedeelde doelstellingen te verwezenlijken' (afgeleid van Yukl, 2006: 8).

2.3 Hoofdstromingen

Leiderschap is een begrip waar men jarenlang nieuwsgierig naar is geweest. Om de verscheidenheid van de theorie over leiderschap te ordenen wordt een onderscheid gemaakt in een aantal hoofdstromingen. Deze hoofdstromingen staan schematisch beschreven in tabel 2.

Tabel 2: Trends in onderzoek naar en theorievorming over leiderschap

Periode	Benadering	Kernthema
Tot laat in de jaren '40	Trek-benadering	Leiderschap is een aangeboren vaardigheid
Laat jaren '40 tot laat jaren '60	Gedrag-benadering	De effectiviteit van leiderschap heeft te maken met hoe een leider zich gedraagt
Laat jaren '60 tot jaren '80	Contingentie-benadering	Effectiviteit van leiderschap wordt beïnvloed door de situatie
Sinds begin jaren '80	Transformationeel Leiderschaps-benadering	Leiders hebben visie nodig en moeten betrokkenheid creëren

Naar Bryman (1992, volgens den Hartog et al., 1997)

Trek-benadering:

Onderzoek naar leiderschap was voornamelijk gebaseerd op wat een leider van een niet-leider zou onderscheiden. Jarenlang dacht men dat een leider unieke karaktereigenschappen had; men werd als het ware geboren als leider. In de jaren twintig was het dan ook vanzelfsprekend om te onderzoeken welke karaktereigenschappen leiders van niet-leiders zou onderscheiden om zo leiderschapseigenschappen te identificeren (Jacobs, 1971). In 1933 publiceerde Smith & Krueger (volgens Jacobs, 1971) een lijst met eigenschappen die leiders zouden karakteriseren, onderverdeeld in persoonlijke, sociale en fysieke eigenschappen waaraan een leider moest voldoen. Zo werd duidelijk wie een geschikte leider was en wie niet. Onderzoek faalde in de zoektocht naar karaktereigenschappen die leiderschapssucces zouden garanderen (Yukl, 2006). Na de Tweede Wereldoorlog kwam een einde aan dit ook wel genoemde 'trek-benadering' of psychologisch perspectief, waarbij de persoonlijkheid van een individu centraal staat.

Gedrag-benadering:

Laat jaren veertig kwam de 'gedrag-benadering' op komst. In plaats van de eigenschappen van de leider, stond hier het gedrag van de leider centraal. Er kwam meer aandacht voor wat een leider precies deed (Yukl, 2006). Het succes van de leider hing af van het gedrag van de leider. De ideale stijl van leidinggeven moest gevonden worden om leiders te trainen zich op de gewenste manier te gedragen (Rickards en Clark, 2006). Een kritiekpunt is dat er geen rekening wordt gehouden met de situatie (den Hartog et al., 1997).

Contingentie-benadering:

Er kwam een overgang naar een sociologisch perspectief, die aan situatiemarken een centrale rol toekende (den Hartog et al., 1997). 'De effectiviteit van leidinggeven is in deze benadering afhankelijk van een combinatie van de kwaliteiten van een leider en bepaalde situationele eisen' (den Hartog, 1997: 14). De structuur van de groep bepaalde of men een geschikte leider was, niet het individu zelf. Oftewel de opkomst van de 'contingentie-benadering' (Jacobs, 1971). Deze overgang is mede te danken aan Stogdill die in 1948 (volgens Jacobs, 1971) als eerste suggereerde dat een leider een groepslid is die ervoor zorgt dat de groepsdoelstellingen worden behaald. Door een gebrek aan generaliseerbaarheid van de unieke karaktereigenschappen voor een leider, leidde hij af dat alleen de situatie dit kon verklaren. Leiderschap wordt sindsdien ook beschouwd als een relatie die bestaat tussen personen in een sociale situatie, waarbij contextuele factoren het proces van leiderschap beïnvloeden (Yukl, 2006).

Transformationeel leiderschaps-benadering:

In de huidige kijk op leiderschap is transformationeel leiderschap een belangrijk begrip. Een transformationeel leider is iemand die ondergeschikten als het ware transformeert; een leider motiveert zijn ondergeschikten meer dan dat zij aanvankelijk verwacht hadden (Bass, 1985). Leidinggevend inspireren medewerkers tot extra prestaties door het uitdragen van een aansprekende visie (Den Hartog et al., 1997). Het is volgens Bass en Avolio (1994) een uitbreiding op transactioneel of zakelijk leiderschap, waarbij er een ruilrelatie is tussen leider en volger. Het gaat nog een stap verder. De leider transformeert en motiveert zijn ondergeschikten en zorgt voor meer uitdagende verwachtingen en het bereiken van hogere prestaties.

Transformationeel leiderschap wordt gekenmerkt door het gebruik van één of meerdere van de 'Vier I's':

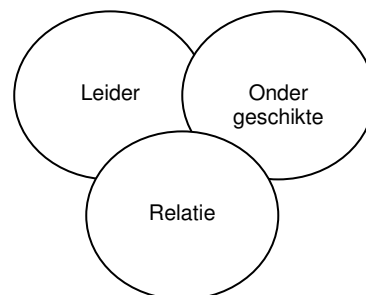
- Idealiserende invloed: leiders zijn rolmodellen voor hun ondergeschikten
- Inspirerende motivatie: leiders motiveren en inspireren door betekenis en uitdaging te geven in het werk
- Intellectuele stimulatie: leiders stimuleren innovatie en creativiteit, door bijvoorbeeld problemen te herzien, nieuwe benaderingen te zoeken
- Individuele overweging: leiders proberen coach en mentor te zijn voor ondergeschikten om aandacht te geven aan iedere individuele behoefte

Met transformationeel leiderschap voelen de ondergeschikten, vertrouwen, bewondering, loyaliteit en respect voor de leider en zijn ze gemotiveerd meer te doen dan oorspronkelijk van hun wordt verwacht (Yukl, 1998).

2.4 Domeinen van leiderschap

Leiderschapstheorieën worden graag in algemene categorieën ingedeeld. Hierbij ontstaat een probleem volgens Graen en Uhl-Bien (1995). 'De focus van deze categorieën ligt bij de eigenschappen van de leider, zoals karaktereigenschappen, gedrag en stijl en hoe deze eigenschappen een leider effectief of ineffectief maken in bepaalde situaties' (Graen en Uhl-Bien, 1995: 220). Niet alle theorieën zijn terug te brengen naar deze algemene theorieën. Ook den Hartog et al. (1997) wijst op het feit dat de genoemde benaderingen een immense hoeveelheid theorie en onderzoek vertegenwoordigen met vaak tegenstrijdige resultaten, hetgeen aanleiding geeft voor conceptuele verwarring. Om het proces van leiderschap beter te begrijpen stellen Graen en Uhl-Bien (1995) voor leiderschap te zien in drie domeinen: leider, ondergeschikte en relatie tussen leider en ondergeschikte. In figuur 1 zijn deze verschillende domeinen te zien.

Figuur 1: De domeinen van leiderschap (Graen en Uhl-Bien, 1995)



Wanneer de focus ligt bij de leider, worden individuele, groep en organisatorische prestaties verklaard door het analyseren van het specifieke gedrag van de leider (Yukl, 2006). Transformationeel leiderschap is een voorbeeld van deze kijk op leiderschap (Bass, 1985). Onderzoekers besteden hun aandacht aan het typisch gedrag van de leider en de effecten hiervan naar de groep (Yukl, 2006).

Tegenover dit perspectief staat het perspectief van de volger. Niet het typisch gedrag van de leider staat centraal, maar het typisch gedrag van de ondergeschikten (Graen en Uhl-Bien, 1995). Gezocht wordt naar de optimale mix van eigenschappen en gedrag van de volger om de gewenste resultaten te behalen (Graen en Uhl-Bien, 1995).

Het laatste perspectief legt de focus op de relatie tussen leider en ondergeschikten en tracht de prestatie van de volger te verklaren door de kwaliteit van de relatie (Howell en Hall-Merenda, 1999; Wang et al., 2005). Leiderschap wordt gezien als een sociaal proces (Yukl, 1998).

Deze laatste blik op leiderschap, een beïnvloedingsproces in een sociaal systeem, vormt het uitgangspunt van dit onderzoek. Een blik waarin de leider afhankelijk is van de relatie die hij onderhoudt met zijn ondergeschikten. Hollander (1978) beschrijft deze relatie als een beïnvloedingsproces, wat een onafgebroken transactie tussen een leider en zijn ondergeschikten inhoudt. Bij leiderschap dient er niet alleen naar de leider of naar de volger te worden gekeken, maar naar de relatie tussen de leider en zijn ondergeschikten. (Hollander, 1978). Het interactieproces tussen leider en volger bepaalt effectief leiderschap (Yukl, 2006). De focus van het onderzoek ligt bij de eigenschappen van de relatie, zoals respect, vertrouwen en wederzijdse verplichtingen (Graen en Uhl-Bien, 1995). En de koppeling van de kwaliteit van de relatie aan uitkomstvariabelen.

2.5 De sociale ruiltheorie

De basis van elke ruilrelatie tussen leider en volger is terug te brengen naar sociale of economische principes (Blau, 1964). Sociale ruilrelaties onderscheiden zich van relaties die puur economisch van aard zijn, omdat de verplichtingen bij sociale ruilrelaties voor beide partijen onduidelijk zijn. De ene partij verleent een service aan de andere partij, waardoor de verwachting ontstaat iets terug te krijgen in de toekomst. De andere partij voelt de verplichting om iets terug te doen (Masterson et al., 2000). Sociale ruil is dus gebaseerd op vertrouwen dat vormen van goodwill zich zullen terugbetalen in de toekomst (Settoon et al., 1996).

Hollander en Julian (1969, volgens Jacobs, 1971) hebben deze ruiltheorie doorgetrokken naar leiderschap. De leider voldoet aan de groepsverwachtingen die zijn leden hebben, in ruil voor leider te kunnen zijn. Aangezien de leider voor unieke services kan zorgen voor de groep, is het aantrekkelijk voor de groep om hiervoor een beloning te geven in de vorm van status, aanzien en invloed. Hoe waardevoller een leider is voor de groep, hoe groter de beloningen zullen zijn. De conclusie uit deze theorie luidt dat het succes van elke leider afhangt van de perceptie van de groep die hij leidt. Een effectieve leider heeft een significante bijdrage voor de groepsdoelstellingen en in ruil hiervoor accepteert en waardeert de groep hem en verdient hij de status van leider (Jacobs, 1971).

Het is dus aannemelijk dat leiderschap gezien kan worden als een sociaal ruilproces, een ruil in beloningen, waarvan een ieder voordeel behaalt.

2.6 De LMX theorie

De sociale ruiltheorie, zoals hierboven beschreven, wordt gebruikt om te verklaren waarom ondergeschikten een verplichting voelen naar hun leider om beter te presteren dan oorspronkelijk werd geëist (Settoon et al., 1996). De LMX theorie past deze sociale ruiltheorie toe in organisaties (Wayne et al., 2002).

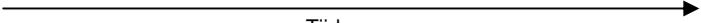
Daarnaast is het de eerste sociale uitwisselingstheorie die rekening houdt met het feit dat een leidinggevende verschillende ondergeschikten verschillend behandelt. Leidinggevendens ontwikkelen verschillende ruilrelaties met verschillende ondergeschikten in de loop der tijd (Yukl, 1998). Waarbij een ruilrelatie gezien kan worden als een proces van sociale ruil, ingebed in de relatie tussen leidinggevende en ondergeschikten (Elkins en Keller, 2003). Deze sociale ruil is gebaseerd op vertrouwen, een vorm van goodwill dat zich in de toekomst terug zal verdienen (Settoon et al., 1996).

De kern van de LMX theorie is dat een leidinggevende en een ondergeschikte een ruilrelatie kunnen ontwikkelen met een zogenoemde hoge kwaliteit, waarbij er sprake is van wederzijds respect, vertrouwen en verplichtingen (Graen en Uhl-Bien, 1995).

2.6.1 Fasemodel LMX

De leidinggevende zal elke ondergeschikte de kans moeten geven om uit te groeien tot een hoge kwaliteitsrelatie, dit wordt ook wel partnerschaprelatie genoemd. Of een ieder deze laatste fase zal bereiken is de vraag, maar zolang de kansen worden geboden, blijft de potentie voor betere kwaliteit van relaties hoog. Hierdoor zullen de prestaties verbeteren van ondergeschikten die accepteren om een partnerschaprelatie te ontwikkelen (Graen en Uhl-Bien, 1995). 'Dus effectieve leiderschapsprocessen ontstaan als leiders en ondergeschikten een hoge kwaliteit van sociale ruilrelatie ontwikkelen en onderhouden' (Graen en Uhl-Bien, 1995: 229)

Tabel 3: Fasemodel

	Fase 1/ 'Stranger'	Fase 2/ 'Acquaintance'	Fase 3/ 'Maturity'
Kwaliteit van de ruilrelatie	laag	gemiddeld	hoog
Ontwikkelingsfase van de ruilrelatie	'role-finding'	'role-making'	'role-implementation'
	 Tijd		

Naar Graen en Uhl-Bien (1995)

Graen en Uhl-Bien (1995) hebben het ontwikkelingsproces om hoge kwaliteitsrelaties te genereren beschreven in een fasemodel (tabel 3), waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen drie fasen: 'stranger', 'acquaintance', 'maturity'. Een punt van kritiek op de LMX theorie is de onduidelijkheid die er bestaat over de preciese ontwikkeling van de LMX relaties (Dienesch en Liden, 1986). Het is onduidelijk wat er plaats vindt tussen leider en ondergeschikten; wat leidt er tot een bepaalde kwaliteit van de relatie? Dienesch en Liden (1986) breiden de LMX theorie uit met hun kijk op het ontwikkelingsproces van de kwaliteit van de relatie. Daarom zal het fasemodel van Graen en Uhl-Bien (1995) worden aangevuld met concretere voorbeelden van het interactieproces tussen leidinggevende

en ondergeschikten. Om zo een volledig beeld te krijgen hoe een leider een partnerschaprelatie kan ontwikkelen met zijn ondergeschikten.

Stranger fase:

In de eerste fase tast men elkaar af, men evalueert motieven en attitudes van elkaar en rolverwachtingen ontstaan in deze beginfase (Yukl, 1998). Wederzijds respect en vertrouwen zal er in de eerste fase niet zijn. De LMX kwaliteit in de 'stranger' fase is laag. Dit betekent dat deze relatie niet verder gaat dan het formele contract. Kenmerkend voor deze fase is een eenzijdige benedenwaartse beïnvloeding, waarbij het gedrag gezien kan worden als een economische ruil met formele rolverwachtingen (Graen en Uhl-Bien, 1995). In deze situatie heeft een leidinggevende verzoeken gebaseerd op zijn hiërarchische status in de organisatie en de ondergeschikte willigt deze verzoeken in vanwege zijn formele verplichting naar de leidinggevende en vanwege de economische controle waarover de leidinggevende bezit (Graen en Uhl-Bien, 1995).

De ontwikkeling van een relatie begint volgens Dienesch en Liden (1986) de eerste keer als een leider en een ondergeschikte elkaar ontmoeten. Een ieder brengt zijn unieke karaktereigenschappen, attitude, uiterlijkheden, mogelijkheden, persoonlijkheid, ervaring, leeftijd en achtergrond mee. Een leider kan direct een oordeel vellen over een ondergeschikte en deze in een bepaalde categorie plaatsen op basis van een individuele karaktereigenschap, zoals stereotyperingen of erg onder de indruk zijn door de achtergrond of een ervaring van de ondergeschikte. Hierbij geven Dienesch en Liden (1986) wel aan dat dit eerder de uitzondering is dan de regel. Over het algemeen zal het totale gedrag in plaats van een individuele karaktereigenschap het ontwikkelingsproces bepalen. In een vroeg stadium van de relatie spelen karaktereigenschappen een rol, maar in de loop der tijd zullen iemands competenties meer invloed uitoefenen (Bauer en Green, 1996).

Acquaintance fase:

De 'acquaintance' fase is een overgangsfase naar de 'maturity' fase. In deze overgangsfase vindt er een verfijning plaats van de ruilrelatie (Yukl, 1998). De betrokkenheid van elkaar in de relatie en de effectiviteit van de relatie wordt vergroot, maar het 'echte' effectieve leiderschap is nog niet ontwikkeld. Het ontbreekt nog aan wederzijds vertrouwen, respect en verplichtingen (Graen en Uhl-Bien, 1995).

Bauer en Green (1996) voegen hieraan toe dat een leidinggevende in deze fase werk zal delegeren aan ondergeschikten. Delegatie is het proces om plichten en gezag aan ondergeschikten toe te vertrouwen (Hilgert en Leonard, 2001). De ondergeschikte is gemachtigd om beslissingen te nemen. Door te delegeren van onder andere taken, verantwoordelijkheden en verplichtingen zal de leidinggevende een beeld vormen over de ondergeschikte door naar zijn gedrag te kijken (Bauer en Green, 1996). Bauer en Green (1996) stellen dat de interactie tussen prestatie en delegatie deel uit maakt van het ontwikkelingsproces. 'Goede prestatie wordt gevolgd door meer delegatie en vice

versa' (Bauer en Green, 1996: 1542). Prestatie en delegatie voorspellen beide de kwaliteit van de relatie en verhogen deze kwaliteit (Bauer en Green, 1996).

Dienesch en Liden (1986) en Bauer en Green (1996) stellen beiden dat in deze fase de leidinggevende de competenties van zijn ondergeschikten beoordeelt in de werkcontext en dat leidinggevendenden zich niet meer laten leiden door de eigenschappen van een persoon zelf, zoals geslacht en uiterlijk.

Maturity fase:

Na verloop van tijd zullen enkele relaties uitgroeien tot fase 3, de 'maturity' fase, waarin sprake is van een hoge kwaliteit LMX. Door de enorme breedte en diepte van de ruilrelatie zijn de voordelen uitzonderlijk in deze partnerschap. Door eerdere uitwisselingen in deze relatie ontstaan een hoger niveau van wederzijds respect, vertrouwen en verplichtingen (Graen en Uhl-Bien, 1995). Hierdoor kunnen ondergeschikten meer verantwoordelijke activiteiten op zich nemen. Graen en Uhl-Bien (1995) geven enkele voorbeelden: de leidinggevende kan rekenen op het feit dat een ondergeschikte een extra taak op zich neemt, zonder extra beloning in de vorm van geld hiervoor te krijgen, of het leveren van eerlijke, constructieve kritiek. Ondergeschikten kunnen rekenen op de benodigde steun, bemoediging en carrière investeringen. 'Het is dit wederzijds vertrouwen, respect en verplichting naar elkaar die beiden motiveert verder te gaan dan het formele werk contract en formele werkregels: om een stap verder te gaan dan het beschreven werk en het ontwikkelen van een partnerschap gebaseerd op wederzijdse beïnvloeding' (Graen en Uhl-Bien, 1995: 232).

Bauer en Green (1996) zien de eerste fases van interactie tussen leidinggevende en ondergeschikten van essentieel belang voor de uiteindelijke kwaliteit van de relatie, waarbij karaktereigenschappen van leider en ondergeschikten, delegatie en prestatie een rol spelen.

De relatie tussen leidinggevende en ondergeschikten is een ontwikkelingsproces, een proces van leren over elkaar door de tijd heen (Bauer en Green, 1996).

2.6.2 Kwaliteit LMX

Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen 'lage kwaliteit LMX' en 'hoge kwaliteit LMX'. De lage kwaliteit LMX zal niet verder komen dan interactie op formele basis. Graen en Uhl-Bien (1995) benoemen dit als economische ruil: leidinggevendenden verstrekken ondergeschikten alleen dát wat ze nodig hebben om te presteren en ondergeschikten gedragen zich alleen maar zoals voorgeschreven is. Deze relatie kan zich ontwikkelen tot een 'volwassen partnerschap relatie', waarbinnen economische ruil plaats heeft gemaakt voor sociale ruil. Begrippen als wederzijds vertrouwen en respect staan centraal. In deze laatste relatie is sprake van een hoge kwaliteit LMX.

De LMX theorie is én transactioneel én transformationeel: het begint als een transactioneel gelimiteerde sociale ruil en ontwikkelt zich tot een transformationeel sociale ruil (Graen en Uhl-Bien, 1995). Transactioneel wordt uitgelegd als een materiële, economische ruil. Een voorbeeld hiervan is materiële compensatie voor het vervullen van het arbeidscontract. Daartegenover staat

transformationeel, waarbij er naast materiële ruil sprake is van sociale ruil of psychologische voordelen, zoals vertrouwen, respect en steun. Graen en Uhl-Bien (1995) stellen dat het type leiderschap dat verschijnt in de 'stranger' fase en 'acquaintance' fase het beste past bij de beschrijving van transactioneel leiderschap. De 'maturity' fase sluit meer aan bij transformationeel leiderschap.

2.6.3 Uitkomstvariabelen LMX

Om meer inzicht te krijgen in wat het effect is van deze LMX theorie voor organisaties, koppelt onderzoek de kwaliteit van de relatie aan een aantal 'uitkomstvariabelen van de LMX'. Veel onderzoek naar de LMX is geclusterd in gebieden die vaak de focus leggen op de organisatorische uitkomsten, die worden beïnvloed door de kwaliteit van de LMX relatie (Burns en Otte, 1999). Dit zal betekenen dat een hogere kwaliteit van LMX een positief effect zal hebben op uitkomstvariabelen. De conclusie van Graen en Uhl-Bien (1995) luidt: een hogere kwaliteit van de relatie heeft positieve uitkomsten voor leidinggevend, ondergeschikten en de organisatie in het geheel.

In dit onderzoek staan de volgende uitkomstvariabelen centraal: prestatie, effectiviteit en satisfactie. Voordat hoofdstuk 4 de keuze voor deze drie uitkomstvariabelen uitlegt, zal eerst in hoofdstuk 3 de literatuur over interim-management worden besproken.

2.7 Conclusie

Leiderschap wordt gezien als een proces van beïnvloeding. Deze beïnvloeding komt tot stand door een ruilrelatie die een leidinggevende ontwikkelt met zijn ondergeschikten. Door een hoge kwaliteit van ruilrelatie te ontwikkelen, kan een leider zijn ondergeschikten inspireren meer te doen dan zij eigenlijk hadden verwacht.

De LMX theorie stelt dat de ontwikkeling van deze relatie afhankelijk is van de interacties in de loop der tijd. Toch blijft het onduidelijk of dit tijdsaspect van belang is voor de opbouw van een hoge kwaliteitsrelatie. Dienesch en Liden (1986) en Bauer en Green (1996) stellen beiden dat de eerste paar keer dat een leidinggevende met ondergeschikten in aanraking komt, bepalend is voor de ontwikkeling van de relatie. Dan beslist men hoeveel tijd men wil besteden in een ondergeschikte. Naast de competenties van de ondergeschikten, spelen ook eigenschappen en het proces van delegatie een rol in de kwaliteit van de relatie.

Of interim-managers ook hoge kwaliteitsrelaties kunnen en willen ontwikkelen, is de vraag. Eerst dient duidelijk te worden gemaakt wat interim-management inhoudt.

3 Interim-management

3.1 Inleiding

Ruim 30 jaar is interim-management in Nederland een erkend en geapprecieerd managementinstrument voor het oplossen van managementvraagstukken in organisaties. In de jaren zeventig zijn interim-managers vooral bekend geworden door het bestrijden van een aantal crisissen in organisaties, de zogenaamde crisismanagers (Reijniers, 2001). Vanaf de midden jaren tachtig was er niet meer altijd sprake van die directe paniek, maar toch maakte organisaties gebruik van deze tijdelijke experts. Ze werden ingezet om een fundamentele strategische omslag te bewerkstelligen, die het zittende management niet voor elkaar kreeg. Dus naast crisismanagement hielden interim-managers zich bezig met veranderingsmanagement (Reijniers, 2001).

3.2 Definiëring interim-management

Alvorens in te gaan op deze ontwikkeling is het noodzakelijk om duidelijk te maken wat de termen 'interim-management' en 'interim-manager' betekenen. Aangezien er nogal een diffuus beeld bestaat over de 'interim-manager' in de literatuur, is dit geen eenvoudige klus. Dit komt mede omdat het beroep nog redelijk jong is en de wetenschappelijke onderbouwing beperkt is (Reijniers, 2001). Het zijn containerbegrippen geworden voor allerlei soorten van flexibele inzet van (tijdelijke) managers en wel op alle managementniveaus (Boon, 2005). Dé interim-manager bestaat volgens Maas (2004) dan ook niet. Hij is werkzaam in steeds meer gebieden van management en treedt in diverse varianten op. De term 'interim-manager' is steeds meer een bonte verzameling van mensen. Daarentegen geeft Hoek (1990: 1) wél een gangbare definitie van 'interim-management': het vervullen van tijdelijke leidinggevende taken met alle daarbij behorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden in een instelling. In het algemeen gaat het om (delen van) directiefuncties of functies die direct onder het directieniveau worden uitgeoefend. Reijniers (2001) voegt daaraan toe dat er sprake moet zijn van een strategisch veranderingscomponent en omschrijft de kenmerken van interim-management als (operationeel) management én het doorvoeren van een strategische verandering in zowel crisis- als verandert-situaties, anders kan men volgens Reijniers (2001) niet spreken van een 'echte' interim-manager. Hij betreurt dan ook het feit dat de term 'interim' in Nederland wordt gebruikt zonder dat de organisatie een 'wending' ondergaat.

In de afgelopen drie decennia is verwarring over het begrip interim-management eerder toegenomen dan afgenomen (Boon, 2005). Om dit vak te verduidelijken zal het nodig zijn om ook een werkdefinitie te geven. Op deze manier is duidelijk te maken welke kenmerken een onderzoeker koppelt aan een interim-manager. De discussie blijft zo open over wie er wel en wie er niet tot de groep mag worden gerekend, om zo helderheid te krijgen over het beroepsprofiel van de interim-manager (Maas, 2004).

In dit onderzoek is gekozen voor een brede definitie van interim-management, waarbij het aspect van tijdelijkheid en de verantwoordelijkheid naar voren komen.

Interim-management is in dit onderzoek als volgt gedefinieerd: *het tijdelijk vervullen van de rol van manager met alle (soms strikt afgebakende) bijbehorende formele bevoegdheden en verantwoordelijkheden*. Deze definitie is afkomstig van Wichard (1994). Zij kiest voor het woord 'rol' aangezien dit verwijst naar formele én informele samenwerkingsrelaties.

3.3 Verschillende typen interim-management

Zoals hierboven is aangeven, is het vak ontstaan om een crisis in een organisatie te bestrijden. In de loop der jaren heeft het vak een aantal ontwikkelingen doorgemaakt. Naast het bestrijden van een crisis wordt een interim-manager steeds vaker aangesteld om een organisatie te helpen die een strategische verandering door wil voeren, meestal op directieniveau. Echter de laatste jaren komt men interim-managers steeds in lagere lagen van de organisatie tegen en is er geen sprake meer van een strategische verandering (Reijniers, 2001). Om het vak te verduidelijken is in dit onderzoek een onderscheid gemaakt tussen de verschillende typen interim-management. Deze vallen in drie categorieën uiteen: crisismanagement, verandermanagement en vervangingmanagement.

Deze indeling is gebaseerd op de meest eenvoudige indeling van Wichard (1994). Zij maakte een onderscheid tussen: overbruggingmanagement (oftewel vervangingmanagement) én verandermanagement. Crisismanagement is in dit onderzoek aan deze twee toegevoegd. De hoge mate van urgentie onderscheidt crisismanagement van veranderingsmanagement (Boon, 2005). In een onderzoek van de Dreu en Siero (1993) werd aangetoond dat wanneer een organisatie zich in een crisis begeeft, interim-managers forceren kiezen boven probleem oplossen en compromis zoeken, terwijl permanente leidinggevers wel de voorkeur geven aan probleem oplossen. De achterliggende gedachte van de auteurs is dat een interim-manager geen rekening hoeft te houden met de lange termijn gevolgen van interpersoonlijke conflicten. Permanente managers zijn meer bezig om de belangen van een ieder in de organisatie te waarborgen; als de geloofwaardigheid van de leidinggevende wordt beschadigd kan dit schade opleveren voor zijn relatie met zijn medewerkers. Aangezien de hoge mate van urgentie invloed kan hebben op de wijze hoe leidinggevers omgaan met het probleem, wordt er in dit onderzoek naast verandermanagement en vervangingmanagement, de derde groep crisismanagement toegevoegd.

Crisismanagement:

De interim-manager wordt in een organisatie geplaatst als er zich acute en ingrijpende problemen voordoen, waarbij hulp van buiten nodig is om een neerwaartse spiraal te voorkomen. Van interim-managers wordt verwacht dat ze snel en adequaat kunnen handelen (Hoek, 1990). Het betreft hier vaak faillissementen of onbekende problemen die om een snelle oplossing vragen (Maas, 2004).

Verandermanagement:

Interim-management wordt vaak toegepast om een nieuwe organisatiestructuur en/of organisatiecultuur te bewerkstelligen (Reijniers, 2001). Hoek (1990) somt een aantal voorbeelden op waarom een bestaande directiefunctie tijdelijk wordt bezet door een manager met specifieke capaciteiten om met name een organisatieverandering te realiseren; een nieuwe vertrouwensbasis en samenwerking tot stand te brengen, nieuwe werkwijzen en procedures in te voeren, of een decentralisatieproces te realiseren. Dat er sprake moet zijn van een strategisch veranderingscomponent benadrukt Reijniers (2001: 5): 'Bij een interim-manager gaat het er namelijk niet alleen om de dagelijkse continuïteit te waarborgen, maar juist ook om binnen een korte tijd een structurele strategische verandering door te voeren met het oogmerk bepaalde organisatieproblemen op te lossen en toekomstvastheid door verankering van verandering in de organisatie bij de medewerkers te realiseren'

Vervangingmanagement:

De interim-manager wordt aangesteld voor kortdurende vervanging voor het plotseling wegvallen van een leidinggevende. Er wordt verwacht dat hij tijdens de wervingsperiode 'op de winkel past'. Het maken van ingrijpende nieuwe strategische keuzes of het invoeren van belangrijke organisatorische wijzigingen behoort vaak niet tot de taak van deze interim-manager.

Dit onderzoek bekijkt of deze verschillende typen interim-managers een verschillende aanpak hebben in de omgang met hun ondergeschikten en of zij een andere ruilrelatie hebben met hun ondergeschikten. Hierbij dient wel rekening te worden gehouden met mogelijke overlapping. Een interim-manager kan niet in een hokje worden geplaatst, mede door het feit dat men waarschijnlijk verschillende opdrachten heeft gehad en dat men niet één type interim-manager is. Het is daarom van belang om een duidelijke omschrijving te geven van de drie typen interim-managers, zodat een interim-manager zichzelf kan indelen op basis van hun huidige of laatste opdracht.

3.4 Interim-management vs permanent management

'Het verschil tussen regulier management en interim-management kan voor een belangrijk deel verklaard worden door het aspect van de tijdelijkheid' (Wichard, 1994: 19) Volgens Wichard (1994) krijgt een interim-manager tijdelijk, gedurende een beperkte periode en/of tot het moment dat een van tevoren bepaald resultaat is bereikt, een managementrol toebedeeld, terwijl bij de aanstelling van een regulier management een dergelijke begrenzing (doorgaans) niet aanwezig is.

Allereerst dient het concept management te worden verduidelijkt. In navolging van Wichard (1994) kan dit gezien worden als bestuurders; de groep van bevoegde en verantwoordelijke functionarissen die de organisatie bestuurt. Of als besturing; de verzameling van activiteiten die bestuurders verrichten teneinde de organisatie doeltreffend en doelmatig te besturen.

Evenals den Hartog et al. (1997) wordt er geen verschil gemaakt tussen 'leider' en 'manager'. Wel onderkent den Hartog et al. (1997) dat er verschillende manieren zijn om de rol van leider/manager in een organisatie in te vullen. De definitie voor 'permanente manager' in dit onderzoek vloeit hieruit voort: *de bevoegde en verantwoordelijke functionaris die de organisatie doeltreffend en doelmatig bestuurt in een vast dienstverband*. Deze persoon kan in alle lagen van de organisatie voorkomen, zolang aan de manager een leidinggevende rol wordt toegekend.

Aan de ene kant heeft een manager een behoudende taak door het creëren van stabiliteit en het reduceren van onzekerheid. Aan de andere kant moet een manager een vernieuwende taak in zich hebben en buiten zijn huidige denkkaders kunnen stappen, wanneer er door turbulentie in de omgeving hij niet meer instaat is deze verstoringen te corrigeren met zijn routine (Wichard, 1994). Volgens Wichard (1994) is de kernactiviteit van het management balanceren in het krachtenveld tussen het streven naar behoud van het bestaande enerzijds en het streven naar vernieuwing anderzijds.

Dit balanceren in het krachtenveld kan voor een permanente manager problemen opleveren als er een crisis is. Uit een onderzoek van de Dreu en Siero (1993) is naar voren gekomen dat door het tijdelijk dienstverband de interim-manager beter in staat is problemen en conflicten op een effectieve en snelle wijze op te lossen, dan het zittende management. Aangezien een interim-manager minder rekening hoeft te houden met de lange termijn gevolgen van de door hen gevolgde wijze van conflicthantering (de Dreu en Siero, 1993). Uit hun onderzoek komt naar voren dat permanente leidinggevers minder in staat zijn in te spelen op veranderende situaties. Zij hebben wellicht een vast reactiepatroon waarvan zij moeilijk afwijken. De auteurs maken wel een onderscheid tussen de verschillende typen managers. Een vervangingmanager zal zoveel mogelijk de continuïteit en de rust willen waarborgen in de organisatie, waardoor hij hetzelfde te werk zal gaan als een permanente manager en probleem oplossen verkiest boven forceren (de Dreu en Siero, 1993).

Naast dit onderzoek van de Dreu en Siero is geen onderzoek verricht naar het verschil tussen interim-management en permanent management. Toch bestaat het beeld dat het inzetten van interim-managers een competitief voordeel kan bieden. Het geeft een organisatie toegang tot vaardigheden, expertise en ervaring die de organisatie zelf niet bevat (Goss en Bridson, 1998). Daarnaast zijn ze minder verwickeld in de historie en gebruiken van het bedrijf, waardoor men mogelijk met een frisse blik tegen de problemen kijkt. Het beeld dat over interim-managers bestaat is volgens Witvliet (2005) nog steeds gebaseerd op het feit dat men interim-managers associeert met een crisis in een organisatie. 'Het 'oerbeeld' van de interim-manager is blijven bestaan: de saneerder, de puinruimer, diegene die deblokkeert, of juist de persoon die een 'op hol geslagen' organisatie remt en weer in goede banen leidt. De interim-manager als de man van duizend smarten' (Witvliet, 2005: 24).

4 LMX & Interim-management

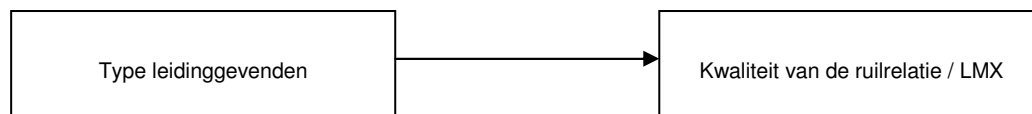
4.1 Inleiding

Een interim-manager blijkt door zijn diversiteit moeilijk te definiëren, maar zijn tijdelijke aspect staat vast. Dit 'tijdelijk werkzaam zijn' kan gevolgen hebben voor de omgang van een leidinggevende met zijn ondergeschikten. Deze vraag staat centraal in dit onderzoek:

Welke overeenkomsten en verschillen zijn er tussen permanente en tijdelijke leidinggevenden in de ruilrelatie met hun ondergeschikten en wat zijn de gevolgen van deze ruilrelatie voor prestatie, effectiviteit en satisfactie op basis van de LMX theorie?

Door de ruilrelatie (LMX theorie) te verweven met interim-managers, zal een onderzoeksmodel ontstaan die bovenstaande vraag kan verhelderen. Het onderstaand conceptueel model in figuur 2 vormt het uitgangspunt van het onderzoek en wordt in dit hoofdstuk uitgediept.

Figuur 2: Onderzoeksmodel (Basis)



4.2 Kwaliteit van de ruilrelatie

Het ligt in de verwachting dat permanente managers rekening moeten houden met het belang van een ieder in de organisatie, waardoor de menselijke belangen belangrijker kunnen zijn dan de organisatorische belangen. Interim-managers hebben daarentegen de taak tot vernieuwen; een organisatorisch belang. Hiervoor is het aannemelijk dat zij een managementrol aan nemen die overwegend inspirerend is voor de ondergeschikten. In tabel 4 wordt schematisch weergegeven wat de rol van een interim-manager zou moeten zijn als inspirerend leider.

Als je naar een interim-manager kijkt, in de rol van een inspirerend leider, is te verklaren hoe een interim-manager in een relatief kort tijdsbestek een structurele strategische verandering kan doorvoeren. Het soort werk vergt een leider die zijn medewerkers inspireert en stimuleert om problemen te herzien. Iemand die een rolmodel kan zijn voor zijn ondergeschikten die een duidelijke visie uitdraagt. Of dit ook betekent dat een interim-manager zo veel mogelijk hoge kwaliteitsrelaties willen en kunnen ontwikkelen met zijn ondergeschikten, blijft de vraag.

Tabel 4: Rol van een inspirerend leider

Minder nadruk komt te liggen op	Meer nadruk komt te liggen op
Planning	Visie en missie voorafgaand aan planning
Toewijzen van verantwoordelijkheid	Mensen doordringen van visie
Controleren en problemen oplossen	Motiveren en inspireren
Creëren van routine en stabiliteit	Creëren van verandering en vernieuwing
Machtsbehoud	'Empowerment' van anderen
Zorgen voor meegaandheid	Creëren van betrokkenheid
Benadrukken van contractuele verplichtingen	Stimuleren van extra inzet
Afstandelijkheid en rationaliteit van de leider	Interesse in anderen en intuïtie daarin van de leider
Reactief benaderen van de omgeving,	Proactief benaderen van de omgeving,
Reageren op wat zich in de context voordoet	kansen scheppen en condities creëren

Naar Bryman (1992, volgens Den Hartog et al., 1997)

Allereerst wordt ingegaan op de vraag of een interim-manager het wil. De positionering en de toerusting van de interim-manager zijn volgens Witvliet (2005) de kracht van dit vak. Hij is iemand die ten dele buiten en ten dele binnen is. Interim-management is een nuttig instrument voor complexe organisatieproblemen, waar men behoefte heeft aan implementatie door een onafhankelijke buitenstaander. Men neemt een buitenstaander in huis die met zijn machtsmiddelen rechtstreeks kan ingrijpen in een organisatie (Wichard, 2004). Aangezien interim-management een krachtig instrument is, kan het weerstand oproepen bij de medewerkers (Wichard, 1994). Vandaar dat het belangrijk is dat deze weerstand niet de overhand krijgt. Dit beaamt Witvliet (2005) en constateert dat men voor het aanwenden van die machtsmiddelen als buitenstaander wel een platform van medewerkers nodig heeft, waardoor men ten dele ook een insider dient te zijn. Het tijdelijk aspect en als gevolg daarvan de grotere onafhankelijkheid van de interim-manager onderscheidt een interim-manager van een regulier manager (Boon, 2005). Wanneer deze onafhankelijkheid de kracht van een interim-manager is, zal hij waarschijnlijk niet de behoefte hebben om zo veel mogelijk hoge kwaliteitsrelaties op te bouwen. Anders bestaat het risico dat men niet meer ten dele buiten en ten dele binnen de organisatie is, maar volledig binnen is.

Vanuit de sociale psychologie is te verklaren of een interim-manager veel hoge kwaliteitsrelaties kan ontwikkelen. Kenrick et al. (2002) beschrijft in zijn boek dat mensen aan informatie een betekenis willen geven. Het verzamelen en interpreteren van informatie is onder meer om een impressie te vormen over mensen of om belangrijke beslissingen te maken. Aangezien de wereld complex en informatierijk is en de mens niet alle informatie kan verzamelen en verwerken, zal men strategieën moeten hebben om informatie zo goed mogelijk op te nemen. Daarnaast wordt aangegeven dat wanneer de tijdsdruk toeneemt, men eerder geneigd is om zich tot deze strategieën te wenden.

Als leden in een organisatie gelimiteerde informatie hebben, is het waarschijnlijk dat de leidinggevende en ondergeschikten ruwe schattingen maken over elkaar gebaseerd op gelijkenissen (Graen, 2003). Men voelt zich aangetrokken tot mensen die op het eerste gezicht dezelfde

eigenschappen hebben als degene zelf. Wanneer men de kans krijgt om meer uitwisselingen met elkaar te hebben, zal men een betere inschatting kunnen maken over waarden en persoonlijkheid. Ook Bauer en Green (1996) stellen dat als de leidinggevende en ondergeschikten gelimiteerde informatie over elkaar hebben, deze karaktereigenschappen van doorslag kunnen zijn voor interactie in de latere fase (Bauer en Green, 1996).

Daarnaast is volgens Dienesch en Liden (1986) van belang of één lid tevens een nieuwkomer is in de organisatie. Een nieuwkomer zal naast de opbouw van zijn relatie met zijn ondergeschikten, tevens moeten socialiseren in de organisatie; zij zullen de cultuur, normen en gebruiken dienen te leren. Een interim-manager zal eerder dan een permanente manager terugvallen op strategieën om een impressie te vormen over zijn ondergeschikten. Hoewel een interim-manager misschien de uitstraling en het charisma heeft om ondergeschikten te motiveren, heeft men niet de tijd om een langdurige relatie op te bouwen.

Hypothese 1: Permanente managers onderhouden meer hoge kwaliteitsrelaties dan interim-managers.

Bij deze hypothese dient rekening te worden gehouden met de verschillende typen interim-managers. Aangezien crisis- en verandermanagers in een relatief korte periode een structurele strategische verandering moeten doorvoeren, is het aannemelijk dat zij minder de behoefte hebben om zoveel mogelijk hoge kwaliteitsrelaties op te bouwen, waardoor zij de onafhankelijkheid behouden. Vervangingmanagers passen op de organisatie, zonder dat hierbij sprake is van een strategisch veranderingscomponent. Zij dienen de continuïteit te waarborgen. Hierdoor zal deze vorm van interim-management mogelijk een andere kijk hebben op de opbouw van een ruilrelatie. De verwachting is dat dit proces hetzelfde zal verlopen als bij permanente managers zoals beschreven in het fasemodel van de LMX, waarbij in de loop der tijd lage kwaliteitsrelaties kunnen uitgroeien tot hoge kwaliteitsrelaties. Het feit dat men voor een tijdelijke periode in een organisatie werkt kan tot gevolgen hebben dat maar een kleine groep kan doorgroeien tot een hoge LMX relatie, terwijl het merendeel zal blijven steken in de lage LMX relatie. Net als een permanente manager zal de verandermanager de continuïteit en de belangen van een ieder willen waarborgen.

4.3 Uitkomstvariabelen LMX

Burns en Otte (1999) geven in hun artikel aan dat een aantal studies LMX relateert aan uitkomstvariabelen. Ook in een recent artikel van Elkins en Keller (2003) wordt aangegeven dat onderzoek LMX koppelt aan een aantal belangrijke uitkomstvariabelen. Deze uitkomstvariabelen zijn: satisfactie, prestatie, omzet, organisatorische betrokkenheid, werkklimaat, innovatie, rolconflict, rolduidelijkheid (Graen en Uhl-Bien, 1995, Burns en Otte, 1999, Masterson et al., 2000, Elkins en Keller, 2003). Niet alle uitkomstvariabelen kunnen in dit onderzoek worden onderzocht. Er zal een keuze worden gemaakt voor een beperkt aantal variabelen. Het feit dat in dit onderzoek de nadruk ligt op leidinggevend en hoe deze de band ervaren met ondergeschikten, beïnvloedt de keuze. De

uitkomstvariabelen moeten te meten zijn vanuit het perspectief van de leidinggevende. Prestatie en satisfactie zijn te meten vanuit het perspectief van de leidinggevende. Daarnaast zijn ze interessant voor dit onderzoek aangezien een interim-manager vaak als doel heeft te presteren; goeie resultaten neer te zetten, waarmee men tevreden is. Schriesheim et al. (1999) geeft aan dat prestatie en satisfactie hoog correleren met LMX. De twee uitkomstvariabelen zullen in dit onderzoek worden meegenomen. Een andere uitkomstvariabele die mogelijk interessant is voor dit onderzoek is effectiviteit, aangezien dit concept gerelateerd is aan interim-managers, die vaak de opdracht krijgen om veranderingen effectief door te voeren. De drie uitkomstvariabelen van de LMX in dit onderzoek zijn: prestatie, satisfactie en effectiviteit. Uit eerdere onderzoeken bleek er een positief verband te zijn tussen LMX en verschillende uitkomstvariabelen. Het hebben van een hoge kwaliteitsrelatie is positief gerelateerd aan prestatie, satisfactie en effectiviteit van de leidinggevende.

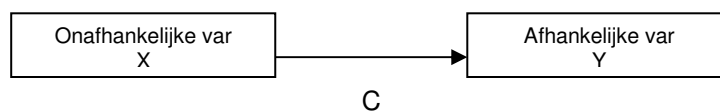
Hypothese 2: een hogere kwaliteit van de relatie leidt tot een positiever effect op de uitkomstvariabelen van de LMX

4.4 Mediërende rol LMX

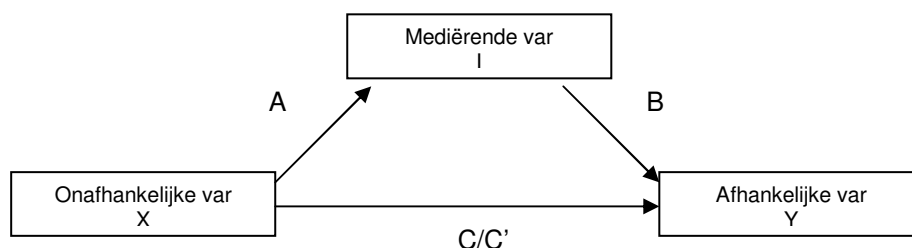
Allereerst zal aan de hand van onderstaand figuur duidelijk worden gemaakt wat een mediërende variabele inhoudt. De relatie tussen de onafhankelijke variabele X en de afhankelijke variabele Y wordt gezien als het totale effect (C) van de onafhankelijke variabele X op afhankelijke variabele Y. Het directe effect van X op Y wordt gemeten wanneer er gecontroleerd wordt voor de interveniërende variabele (I) Het verschil tussen het totale effect (C) en het directe effect wordt aangegeven door C' (Preacher en Hayes, 2004). Met een mediërende variabele zoekt men als het ware het mechanisme achter de relatie (Frazier et al., 2004). Baron en Kenny (1986) omschrijven een mediërende variabele als een variabele die de relatie tussen een onafhankelijke variabele en een afhankelijke variabele verklaart.

Figuur 3: Verschil direct effect en mediërend effect

Direct effect



Mediërend effect



Vertaald naar dit onderzoek betekent het dat LMX een mogelijk mediërend effect heeft tussen 'type leidinggevende' en 'prestatie, satisfactie en effectiviteit'. Als interim-managers lager scoren op de uitkomstvariabelen dan permanente managers, kan door het toevoegen van LMX als mediërende variabele, deze relatie worden verduidelijkt. De hypothese die wordt getest is dat permanente managers een positievere invloed hebben op de kwaliteit van de relatie (LMX) (Pad A), en deze hogere kwaliteit zorgt voor een hogere uitkomsten op prestatie, satisfactie en effectiviteit (Pad B). Als deze relatie gevonden wordt, zal de relatie tussen leidinggevend en op de uitkomstvariabelen zwakker worden, dus Pad C' zal kleiner zijn dan C.

Hypothese 3: De kwaliteit van de relatie heeft een mediërende werking tussen type leidinggevende en de uitkomstvariabelen van LMX.

4.5 Onderzoeksmodel

Uit bovenstaand literatuuronderzoek is een onderzoeksmodel (zie figuur 4) opgesteld, dat aan de hand van hypothesen wordt onderzocht.

Als eerste wordt getoetst of verschillende typen leidinggevend en een andere kwaliteit van de LMX relatie onderhouden. Vervolgens wordt onderzocht of het hebben van een hoge kwaliteitsrelatie, leidt tot hogere prestaties, effectiviteit en satisfactie.

Als laatste zal het eventuele mediërend effect van de kwaliteit van de relatie worden onderzocht tussen 'type leidinggevende' en de uitkomstvariabelen.

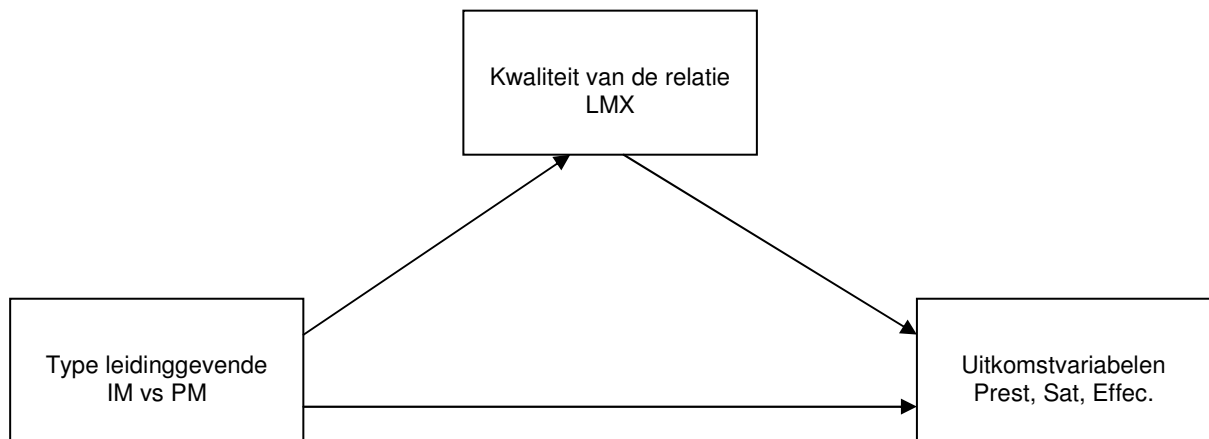
Samengevat, dit onderzoek test de volgende drie hypothesen:

Hypothese 1: Permanente managers onderhouden meer hoge kwaliteitsrelaties dan interim-managers.

Hypothese 2: Een hogere kwaliteit van de relatie leidt tot een positiever effect op de uitkomstvariabelen van de LMX.

Hypothese 3: De kwaliteit van de relatie heeft een mediërende werking tussen type leidinggevende en de uitkomstvariabelen van LMX.

Figuur 4: Onderzoeksmodel (Uitgebreid)



5 Methode van onderzoek

5.1 Onderzoekdesign

Dit onderzoek valt onder de categorie fundamenteel onderzoek, waarin kennis wordt gebruikt om meer inzicht te krijgen in theorieën (Swanborn, 2002). De directe aanleiding is echter praktisch van aard. Door het feit dat er steeds meer tijdelijk werk is, ontstond de vraag of deze tijdelijkheid invloed heeft op organisaties. Het eventuele verschil in kwaliteit van de ruilrelatie tussen interim-managers en permanente managers wordt onderzocht. De LMX theorie, die een algemene bruikbaarheid en geldigheid heeft, vormt hiervoor de basis. Deze theorie zal gekoppeld worden aan de interim-management literatuur, die nog relatief jong is.

Naast verschillende typen van onderzoek, heeft sociaal wetenschappelijk onderzoek verschillende doelen namelijk: exploreren, beschrijven of verklaren (Baker, 1999). Aangezien de interim-management literatuur nog relatief jong is met een beperkte wetenschappelijke onderbouwing en de LMX theorie vrijwel nooit een koppeling heeft gemaakt met tijdelijke leidinggevendenden, zal dit onderzoek als explorerend gezien kunnen worden. Van der Zwaan (1995) stelt dat een exploratief onderzoek geschikt is als het probleem vaag is en wanneer blijkt dat er weinig over bekend is. Een verkennend onderzoek brengt zo meer duidelijkheid. In dit onderzoek is het doel om meer duidelijkheid te verschaffen in het verschil tussen interim-managers en permanente managers. Dit zal echter aan de hand van een model worden onderzocht, een vastgestelde procedure. Ook al is er in de bestaande wetenschappelijke literatuur geen koppeling gemaakt tussen interim-managers en de LMX theorie, er kan uit de bestaande literatuur informatie worden gehaald waardoor men het eventuele verschil tussen interim-managers en permanente managers kan verklaren.

Naast de hierboven vermelde drie doelen voegt men soms nog een vierde onderzoeksdoel toe: het hypothese toetsend onderzoek. Nauwkeurig vooropgestelde hypothesen zullen aan de feiten worden getoetst (Billiet, 1990). Hiervoor is het van belang dat er op basis van literatuur een voorspelling kan worden gemaakt over relaties tussen variabelen. Dit onderzoek is een hypothese toetsend onderzoek. Het ligt in de verwachting dat interim-managers een andere ruilrelatie onderhouden met hun ondergeschikten dan permanente managers. Het werk van interim-managers, met name crisis- en verandermanagers, vergt een rol van inspirerend leider, waarbij de wil en de mogelijkheid tot het ontwikkelen van zo veel mogelijk hoge kwaliteitsrelaties lager is dan bij permanente managers. Permanente managers zullen meer hoge kwaliteitsrelaties onderhouden, aangezien zij meer tijd hebben om een relatie op te bouwen. Deze hoge kwaliteit van de LMX zal een positieve invloed hebben op de prestatie, effectiviteit en satisfactie van de manager.

De LMX theorie vormt de basis van dit onderzoek. Om de ruilrelatie te meten wordt over het algemeen gebruik gemaakt van enquêtes. Ook in dit onderzoek wordt met behulp van vragenlijsten de data verzameld. Het onderzoek is dus kwantitatief. Een enquête is de systematische ondervraging van personen op een aantal vraagpunten, vaak een zorgvuldig getrokken steekproef uit de populatie

(Swanborn, 2002). In dit geval zijn het leidinggevenden, oftewel managers in een organisatie. Swanborn (2002) onderscheidt verschillende soorten enquêtes, namelijk face-to-face- enquêtes, telefonische enquêtes, enquêtes met computerstem en post- en internetenquêtes. Dit onderzoek maakt gebruik van internetenquêtes, en wel een web-based survey. Deze internetenquête is gemaakt via de weblink www.studentenonderzoek.com; een site die dit voor studenten mogelijk maakt. Het voordeel van een internetenquête ten opzichte van een schriftelijke enquête is het snel kunnen bereiken van de onderzoeksgroep die verspreid door Nederland werkzaam is. Aangezien respondenten gemakkelijker antwoord geven en waarschijnlijk betrouwbaarder antwoord geven op persoonlijke vragen naarmate het contact met de ondervrager anoniemer is, is de enquête een goed middel om informatie te verzamelen voor dit onderzoek. Daarnaast hebben eerdere onderzoeken over LMX vragenlijsten gebruikt, waardoor dit de kwaliteit van de vragenlijst ten goede komt. De vragenlijst die in dit onderzoek is gebruikt, staat in bijlage 1.

5.2 Onderzoekseenheden

Dit onderzoek richt zich op leidinggevenden, waarbij er een onderscheid gemaakt wordt tussen interim-managers en permanente managers. De groep permanente managers zijn in dit onderzoek leidinggevenden met een vast contract bij een organisatie in Nederland. Interim-managers vallen uiteen in drie subgroepen: crisismanagers, verandermanagers en vervangingmanagers.

In 1986 is door een aantal bureaus en individuen de Raad voor Interim Management (RIM) opgericht en enkele jaren later de Orde van Register Managers (ORM), met als primaire doel de kwaliteit van interim-management te bevorderen en te bewaken (Witvliet, 2005). Aangezien de RIM en de ORM de kwaliteit van interim-managers waarborgen, zijn via deze organisaties de interim-managers benaderd. De beroepsorganisatie van Nederland, ORM, is gecontacteerd met de vraag om medewerking te verlenen aan dit onderzoek. Dit heeft geleid tot het plaatsen van de weblink in hun nieuwsbrief naar interim-managers. Na een drietal weken is er een reminder van de weblink geplaatst. Daarnaast zijn de vijftiental intermediairs benaderd die zijn aangesloten bij de brancheorganisatie RIM. Drie organisaties waren bereid om medewerking te verlenen aan dit onderzoek: Capgemini Interim-Management B.V., K+V interimmanagement B.V. en Zorg Consult Nederland. Allereerst hebben zij een mail gestuurd naar hun interim-managers met de vraag of zij bezwaar hadden om mee te werken aan dit onderzoek. Diegene die geen bezwaar hadden, hebben een mail gekregen met de weblink. Capgemini Interim-Management B.V. heeft tevens een reminder voor de enquête verspreid via de mail na een drietal weken.

Dit resulteerde in 237 interim-managers die de vragenlijst hebben ingevuld. Onderverdeeld in 45 crisismanagers, 164 verandermanagers en 28 vervangingmanagers.

Daarnaast zijn er 75 permanente managers die de vragenlijst hebben ingevuld. Het bleek lastig te zijn om één organisatie te vinden die wilde meewerken; de tijd die het zou kosten vormde een belemmering. Daarom is er voor gekozen om via eigen contacten, familie en vrienden, permanente

managers te vinden. Leidinggevenden in verschillende organisaties zijn benaderd; in het onderwijs, in de zorg en in het bedrijfsleven. Van belang was dat deze permanente managers een vast contract hadden en leiding gaven aan een groep ondergeschikten. Zij hebben een mail ontvangen met daarin een korte introductie, doel van het onderzoek en de weblink, waarin wordt verzocht medewerking te verlenen aan het onderzoek. Daarnaast stond in de mail het verzoek om tevens de mail met weblink door te sturen naar andere permanente leidinggevenden die zij kenden. Deze methode om respondenten te verzamelen staat bekend als de 'snowball sampling'; waarbij permanente leidinggevenden wordt gevraagd om nieuwe permanente leidinggevenden aan te brengen.

Tabel 5: Demografische verschillen

Demografische gegevens	Permanente managers	Interim-managers	Hele steekproef
Geslacht % man/vrouw	85/15*	85/15	85/15
Ervaring Aantal jaar leidinggevende	15	19	18
Leeftijd Gemiddelde	48	51	50
Opleiding ** % HBO/WO	43/36	28/68	33/60
Opleiding ondergeschikten ** % MBO/HBO/WO	21/47/19	9/54/34	12/53/30

* Het eerste getal geeft het percentage van het aantal mannen weer, het tweede getal geeft het percentage van het aantal vrouwen weer in de steekproef

** Om de tabel overzichtelijk te houden, zijn de percentages te zien voor respectievelijk HBO/WO en MBO/HBO/WO. De relatief lage percentages van andere (lagere) opleidingen zijn weggelaten, aangezien dit geen toevoegende waarde heeft. Hierdoor is de som niet gelijk aan 100 procent.

De demografische gegevens van de onderzoeksgroep zijn in bovenstaande tabel samengevat. In deze steekproef hebben interim-managers gemiddeld vier jaar meer ervaring dan permanente leidinggevenden. Het merendeel van de interim-managers heeft een universitaire opleiding voltooid, namelijk 68 procent. 28 Procent heeft een HBO opleiding afgerond. Bij permanente managers ligt het percentage in deze steekproef dichter bij elkaar; 43 procent heeft een HBO opleiding en 36 procent heeft een universitaire opleiding voltooid. Het gemiddeld niveau van de ondergeschikten ligt bij de interim-managers hoger dan bij de permanente managers. 88 Procent van de ondergeschikten waaraan interim-managers leidinggeven, heeft een HBO niveau of hoger, tegenover een 66% waaraan permanente managers leidinggeven.

5.3 OnderzoeksvARIABLEN

Het onderzoeksmodel bestaat uit een aantal variabelen die hieronder verder worden besproken.

Leidinggeevenden:

Leidinggeevenden zijn in dit onderzoek interim-managers en permanente managers. De groep interim-managers is op te splitsen in verschillende typen interim-managers. Door middel van uitkomsten op een vragenlijst zijn de groepen met elkaar vergeleken op verschillen in de kwaliteit van de LMX relatie en de uitkomstvariabelen prestatie, effectiviteit en satisfactie.

Aangezien 'leidinggeevenden' een nominale variabele is, kan deze niet simpelweg in een regressievergelijking worden toegepast. Een code zal nodig zijn om een vergelijking te kunnen maken met de afhankelijke variabele, in de vorm van een dummycodering (DeMaris, 2004). De groep permanente managers is de referentiegroep. Deze keuze is gebaseerd op het feit dat deze groep relatief veel mensen bezit en dat deze groep betekenisvol is om mee te vergelijken.

Wanneer de groep interim-managers in zijn geheel wordt vergeleken met permanente managers, wordt dit als volgt gecodeerd: '0' voor permanente leidinggeevenden, de referentiegroep, en '1' voor interim-managers. Als de verschillende typen interim-managers worden vergeleken met permanente managers, dan zal ook hier de permanente leidinggeevenden de referentiegroep zijn, waarbij een code '0' hoort. Voor crisis-, verander- en vervangingsmanager zijn dummyvariabelen aangemaakt. In onderstaande tabel is deze codering weergegeven.

Tabel 6: Dummyvariabelen

	D ₁
Interim-manager	1
Permanente manager	0

	D ₁	D ₂	D ₃
Crisismanager	1	0	0
Verandermanager	0	1	0
Vervangingmanager	0	0	1
Permanente manager	0	0	0

LMX:

LMX staat voor Leader Member eXchange, een ruilrelatie tussen een leidinggevende en zijn ondergeschikten. De meting naar LMX is over de jaren veranderd. Getracht werd om steeds van verschillende onderzoeken te leren, met als doel te leren over de meting van LMX. Vandaar dat er een 2-item, 4-item, 5-item, 7-item, 10-item, 12-item en 14-item LMX schaal is gebruikt in de loop der tijd. Graen en Uhl-Bien (1995) stellen dat verschillende metingen zijn verricht om toegevoegde experimentele items te testen op de dimensionaliteit van de LMX. De conclusie van deze verschillende metingen van LMX luidt volgens Graen en Uhl-Bien (1995: 236): 'Therefore, we conclude that the 7-item LMX, with the centroid item of 'How effective is your working relationship with your member?' is the most appropriate and recommended measure of LMX'. Vandaar dat in dit onderzoek de 7-item schaal wordt gebruikt om LMX te meten. Veel artikelen die de kwaliteit van de

LMX willen meten, maken gebruik van deze 7-item schaal die is ontwikkeld door Scandura en Graen (1984, volgens Graen & Uhl-Bien, 1995). Een voorbeeldvraag is: 'Ik ken de behoeften en problemen van mijn ondergeschikten op het werk goed'. Uit de somscore van de gehele schaal, wordt de kwaliteit van de relatie bepaald. Een Nederlandse vertaling van van Breukelen en Konst (1997) is gebruikt voor de internetenquête. De alpha uit eerder onderzoek is 0.89. In dit onderzoek is er een alpha van 0.74.

Uitkomstvariabelen LMX:

Prestatie wordt gemeten aan de hand van de schaal van Abramis (1994). Deze heeft zes items, die betrekking hebben op de prestatie van leidinggevenden. De vragen dienden een bepaalde algemeenheid te bevatten, waardoor elke leidinggevende deze vragen kan beantwoorden. Bij deze schaal is dit mogelijk. De alpha van deze zes items is 0.68. Uit de analyse van SPSS blijkt dat na het weglaten van de vraag: 'hoe goed heeft u gepresteerd zonder fouten', de alpha stijgt naar 0.70. Waardoor in dit onderzoek prestatie wordt gemeten aan de hand van 5 items. 'Hoe goed heeft u, volgens uzelf, uw doelstellingen bereikt', is daarvan één item.

Satisfactie en effectiviteit zijn gemeten aan de hand van de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) van Bass en Avolio (1995). De vragenlijst is in het Nederlands vertaald uit het Engels door middel van een methode die Heine et al. (2002, volgens Shiraev en Levy, 2004) voorstelt. Het vertalen van de vragenlijst wordt door verschillende mensen uitgevoerd, zodat er verschillende versies ontstaan. Deze versies worden vergeleken met elkaar en omgesmolten tot één vertaling. De alpha's in dit onderzoek blijken te laag te zijn, respectievelijk 0,43 en 0,42. Alhoewel na het weglaten van het item: 'ik geef leiding aan een effectieve groep', de alpha van effectiviteit stijgt naar 0.53, blijft dit te laag.

Om toch deze twee uitkomstvariabelen mee te nemen in het onderzoek, is een factoranalyse uitgevoerd, waarbij de items van deze twee schalen met elkaar correleren (zie bijlage 2). Daarom is er gekozen om satisfactie en effectiviteit samen te voegen tot één schaal, bestaande uit 5 items. Het item 'ik geef leiding aan een effectieve groep' is hierbij weggelaten. De alpha van deze nieuwe schaal is 0.62. Deze is hoog genoeg om mee te nemen voor het onderzoek. Een voorbeeldvraag uit deze schaal is: 'Ik gebruik leiderschapsmethoden die als prettig ervaren worden'. Een samenvatting van de alpha's uit de verschillende schalen is te zien in tabel 7.

Tabel 7: Cronbach's alpha

Schaal	Aantal items oorspronkelijke schaal	Cronbach's alpha oorspronkelijke schaal	Aantal items nieuwe schaal	Cronbach's alpha nieuwe schaal
LMX	7	0,74		
Prestatie	6	0,68	5	0,70
Effectiviteit	4	0,42	3	0,53
Satisfactie	2	0,43	nvt	nvt
Effectiviteit & Satisfactie	5	0,62		

Controlevariabelen:

Er zijn een aantal controlevariabelen toegevoegd aan het model. Het onder controle houden van variabelen gebeurt om alle andere variabelen die verandering kunnen beïnvloeden constant te houden (van der Zwaan, 1995). De controlevariabelen worden opgesplitst in individueel georiënteerde variabelen en werkgerelateerde variabelen. De individueel georiënteerde variabelen zijn leeftijd, geslacht en opleiding. De variabele ervaring behoort tot de werkgerelateerde variabelen. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat leeftijd, geslacht en opleiding gerelateerd kunnen zijn aan hoe een leider zijn ondergeschikten beïnvloedt (Phillips en Bedeian, 1994). Leeftijd is gemeten in jaren. Geslacht is gemeten door middel van een dichotome variabele, '1' voor man en '2' voor vrouw. Opleiding is gecodeerd van 1 (basisschool, lagere school) tot en met 8 (wetenschappelijk onderwijs). Naast de opleiding van de leidinggevende wordt in dit onderzoek tevens gecontroleerd voor de opleiding van de medewerker. De LMX theorie gaat uit van een sociaal uitwisselingsproces tussen leider en ondergeschikte, die beiden invloed hebben op de kwaliteit van de relatie. Vandaar dat in dit onderzoek, door middel van de variabele 'gemiddeld niveau van de ondergeschikten', gecontroleerd wordt voor eventuele verschillen in het team waaraan leiding gegeven wordt. Met deze controlevariabelen wordt er rekening gehouden met het feit dat leiding geven aan een groep lopende band medewerkers anders kan zijn dan leiding geven aan een groep wetenschappers. De leidinggevende wordt gevraagd een schatting te maken over gemiddeld gezien de hoogst voltooide opleiding van zijn medewerkers, lopend van 1 (basisschool, lagere school) tot en met 8 (wetenschappelijk onderwijs).

In Nederland bestaan er geen gegevens over verschillen in ervaring tussen interim-managers en permanente managers. Toch is het aannemelijk dat interim-managers over het algemeen meer ervaring hebben opgedaan in het leidinggeven, voordat men interim-manager werd. In eerdere onderzoeken is aangetoond dat werk ervaring van invloed kan zijn op het ontwikkelingsproces van de ruilrelatie (Dienesch en Liden, 1986; Bauer en Green, 1996). Daarom wordt gecontroleerd voor het aantal jaar dat een dat een leidinggevende in totaliteit werkzaam is als leider.

5.4 Analyse

5.4.1 Regressieanalyse

Het onderzoeksmodel bestaat uit een aantal variabelen die van interval niveau zijn, waardoor een regressieanalyse nodig is om een verschil aan te tonen tussen groepen.

Voor hypothese 1: Permanente managers onderhouden meer hoge kwaliteitsrelaties dan interim-managers, wordt een regressieanalyse uitgevoerd van 'type leidinggevende' op 'LMX'.

Allereerst wordt de groep permanente leidinggevendenden vergeleken met de gehele groep interim-managers. Om meer inzicht te krijgen in de literatuur van interim-management, wordt vervolgens de groep van interim-managers onderverdeeld in crisismanagers, verandermanagers en vervangingmanagers. Waardoor een eventueel verschil in de kwaliteit van de relatie wordt onderzocht tussen vier groepen van leidinggevendenden. Daarnaast wordt een ANOVA uitgevoerd van interim-managers op de kwaliteit van de relatie, rekenend houdend met het aantal maanden dat een interim-

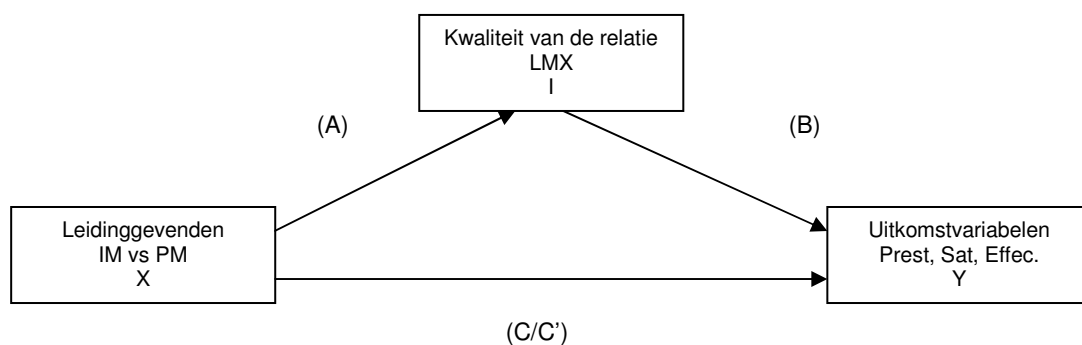
manager werkzaam is in een organisatie. De verschillende typen interim-managers worden opgesplitst in: nul tot zes maanden werkzaam, zeven tot twaalf maanden werkzaam en langer dan twaalf maanden werkzaam.

Voor hypothese 2: Een hogere kwaliteit van de relatie leidt tot een positiever effect op de uitkomstvariabelen van de LMX, wordt een tweetal regressieanalyses uitgevoerd van 'LMX' op 'prestatie' en van 'LMX' op 'effectiviteit en satisfactie'.

5.4.2 Mediërende variabele LMX

In dit onderzoek is gekozen voor een uitvoering van regressieanalyse, een methode beschreven door Baron en Kenny (1986). Zij hebben een succesvolle procedure ontwikkeld om het effect van een mogelijke mediërende variabele te meten (Piper et al., 2003; Levy en Ebbeck, 2005). Een toegankelijke data-analyse techniek (Frazier et al., 2004). Het is volgens MacKinnon et al. (2002) de meest gebruikte methode om een mediërende variabele te meten. Met 5300 citaten in september 2004 (volgens 'Science Citation Index') is het artikel van Baron en Kenny (1986) één van de meest geciteerde artikelen in de moderne psychologische literatuur (Preacher en Hayes, 2004).

Figuur 5: Onderzoeksmodel



Baron en Kenny (1986) ontwikkelden een methode om het effect van een mogelijke mediërende variabele te meten. Aan de volgende vier condities moet worden voldaan:

1. Er dient een significante relatie te zijn tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele (pad C)
2. Er dient een significante relatie te bestaan tussen de onafhankelijke en de veronderstelde mediërende variabele (pad A)
3. Er dient een significante relatie te bestaan tussen de mediërende variabele en de afhankelijke variabele, gecontroleerd voor de effecten van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele (pad B)
4. Wanneer er wordt gecontroleerd voor pad A en pad B, zal een eerder significante relatie tussen onafhankelijke en afhankelijke variabele niet langer meer significant zijn. De sterkste vorm van een mediërende variabele verschijnt als pad c naar nul gaat. Als pad c niet tot nul gaat, is er een sterke aanwijzing voor meerdere mediërende variabelen. Vanuit een theoretisch perspectief laat een significante vermindering zien dat de gegeven mediërende

variabele werkzaam is. Met behulp van een Sobel test wordt aangetoond of de eventuele vermindering significant is.

Om te testen voor mediërende werking zijn de volgende drie regressievergelijkingen uitgevoerd volgens de methode van Baron en Kenny (1986), waarbij 'type leidinggevende' duidt op de vier verschillende typen leidinggevendenden: permanente managers, crisismanagers, verandermanagers en vervangingmanagers:

- regressievergelijking van X op Y,
 van 'type leidinggevende' op 'prestatie'
 van 'type leidinggevende' op 'effectiviteit en satisfactie'
- regressievergelijking van X op I,
 van 'type leidinggevende' op 'LMX'
- regressievergelijking van I op Y, gecontroleerd van X
 van 'LMX' op 'prestatie', gecontroleerd voor 'type leidinggevende'
 van 'LMX' op 'effectiviteit en satisfactie', gecontroleerd voor 'type leidinggevende'

5.5 Kwaliteitscriteria

5.5.1 Validiteit

De cruciale vraag bij validiteit is of je meet wat je bedoelt te meten (Billiet, 1990). Validiteit is cruciaal bij de ontwikkeling van instrumenten om abstracte concepten te meten (Baker, 1999). In dit onderzoek is van belang dat de relatie tussen een leidinggevende en ondergeschikten daadwerkelijk door de LMX theorie wordt verklaard en dat de uitkomstvariabelen prestatie, effectiviteit en satisfactie daadwerkelijk worden gemeten. Er zijn een aantal methoden om validiteit vast te stellen, namelijk inhoudsvaliditeit, criteriumvaliditeit en begripsvaliditeit (Billiet, 1990). Bij inhoudsvaliditeit gaat het om de vraag of het meetinstrument echt het onderliggende concept meet. In dit onderzoek zijn bestaande schalen gebruikt. Eerdere onderzoeken hebben de complexe concepten proberen te operationaliseren aan de hand van schalen. Deze schalen zijn getest op validiteit in vorige onderzoeken en zijn algemeen aanvaard. Bij criteriumvaliditeit wordt met behulp van een externe maatstaf (criterium) aangetoond dat een bepaalde meetprocedure valide is (Billiet, 1990). Er moet dus zekerheid zijn over de validiteit van een reeds bestaand instrument. Begripsvaliditeit wordt overwogen als noch inhoudsvaliditeit noch criteriumvaliditeit mogelijk zijn. Hier is geen sprake van, waardoor er niet verder op wordt ingegaan.

Daarnaast is de vraag gesteld of de verschillen tussen de groepsgemiddelden van de afhankelijke variabelen enkel en alleen zijn toe te schrijven aan de werking van de stimulus. Met andere woorden of er interne geldigheid is. Hiervoor zijn concurrerende onafhankelijke variabelen en storende factoren onder controle gehouden. Gecontroleerd is voor leeftijd, geslacht, opleiding, ervaring en gemiddeld niveau van de ondergeschikten.

Als laatste dient de vraag gesteld te worden of het onderzoek extern valide is. Deze vorm gaat over de mate waarin het onderzoek generaliseerbaar is. Zijn de onderzoeksresultaten representatief voor feitelijke situaties? Er is een bepaalde algemeenheid gebruikt in de vraagstelling van de enquêtes, waardoor alle interim-managers in Nederland geselecteerd konden worden. Interim-management bureaus aangesloten bij RIM en zelfstandige interim-managers bij het ORM zijn gecontacteerd. Permanente managers zijn gecontacteerd door persoonlijke contacten. De bereidheid van organisaties om mee te willen werken, speelt een grote rol. De interim-managers en permanente managers zijn hierdoor niet at random geselecteerd, waardoor de generaliseerbaarheid beperkt blijft. De uiteindelijke interim-managementbureaus die aan dit onderzoek hebben meegewerkt, zijn niet representatief voor de gehele groep van interim-managers. Hiervoor dienden meerdere bureaus en meerdere zelfstandige interim-managers mee te werken.

5.5.2 Betrouwbaarheid

Er is sprake van betrouwbaarheid indien het waarnemingsinstrument bij herhaalde toepassing op dezelfde, onveranderd gebleven onderzoeksheden, precies dezelfde waarde van de empirische variabele als meetresultaat oplevert (Segers, 1979: 188, volgens Billiet, 1990).

Het meetinstrument dat in dit onderzoek wordt gebruikt is de internetenquête. Bij een internetenquête is het voordeel dat men zich minder laat leiden door overwegingen van sociaal wenselijkheid, wat de betrouwbaarheid ten goede komt (Dijkstra en Smit, 1999). Deze sociale wenselijkheid noemt Billiet (1990) 'indruk van anonimiteit', men voelt zich vrijer antwoord te geven op bedreigende vragen aangezien niemand aanwezig is. Daartegenover staat dat elke leidinggevende zijn eigen prestaties beoordeelt. Dit kan de betrouwbaarheid van de antwoorden negatief beïnvloeden. Daarnaast geeft Billiet (1990) nog het voordeel dat elke respondent dezelfde stimuli krijgt; een identieke vragenlijst. Hierdoor zijn er geen variaties in de wijze van verwoording en in het gebruik van de vragenlijst, waardoor de betrouwbaarheid van de vragenlijst toeneemt. Tevens wordt de betrouwbaarheid van de vragenlijst groter als de non-respons kleiner wordt. Billiet (1990) noemt een aantal aspecten, waardoor de kosten minder worden en de beloning groter voor de respondenten: een aantrekkelijke en interessant onderwerp, het gevoel van waardering, niet al te lang gemakkelijke vragenlijst, het belang van de medewerking en een beloning in de vorm van een samenvatting van het onderzoeksrapport. Met al deze aspecten is rekening gehouden in het ontwerp van de vragenlijst. Baker (1999) legt de nadruk op het feit dat de vragenlijst niet te complex moet zijn en dat het gebruik van meerdere indicatoren voor een concept de betrouwbaarheid van de vragenlijst ten goede komt.

Al met al is in dit onderzoek rekening gehouden met een aantal zaken; de vragenlijst is duidelijk, is niet te complex en neemt hooguit tien minuten in beslag. Tevens zijn er bestaande schalen gebruikt voor de complexe concepten. Als laatste zullen de leidinggevendenden het belang moeten inzien om deel te nemen aan de enquête en zich persoonlijk aangesproken voelen.

6 Resultaten

6.1 Beschrijvende statistiek

De beschrijvende statistiek geeft inzicht in de verdeling van een variabele. Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de variabelen staan in tabel 8. De correlatieanalyse bepaalt de sterkte en richting van een samenhang tussen variabelen. De onafhankelijke variabele, type manager, is niet meegenomen in de correlatiematrix, aangezien dit een nominale variabele is. Om het verband tussen de nominale onafhankelijke variabele (type manager) en de afhankelijke variabele te meten, dient een point biserial berekend te worden; een correlatiemaat voor variabele van nominaal niveau en interval niveau. Het doel van het onderzoek is echter om significante verschillen op te sporen tussen de verschillende typen managers, wat met behulp van een regressieanalyse wordt onderzocht. Het bepalen van de correlatie heeft geen toegevoegde waarde voor dit onderzoek, dus zal niet berekend worden.

De lage spreiding en het gemiddelde van rond de vier zijn bij alledrie de hoofdvariabelen opvallend. De drie hoofdvariabelen correleren significant positief met elkaar. De verwachting dat de kwaliteit van de LMX relatie een positieve invloed heeft op de uitkomstvariabelen wordt hier bevestigd. Er is wel een verschil te zien in de sterkte van het verband. Een sterker verband is gevonden op effectiviteit en satisfactie ($r = .59$) dan op prestatie ($r = .27$). Daarnaast is te zien dat de uitkomstvariabelen onderling correleren ($r = .41$).

Kijkend naar de controlevariabelen vertoont ervaring een lage correlatie met prestatie. Er bestaat een zwak positief verband tussen het aantal jaar werkzaam zijn als leidinggevende en het goed presteren ($r = .18$). Daarnaast is er een zwak verband gevonden tussen de opleiding van de medewerkers en de uitkomstvariabelen prestatie ($r = .17$) en effectiviteit en satisfactie ($r = .14$). Dus hoe hoger het gemiddeld niveau waaraan leidinggegeven wordt, hoe hoger de prestatie, effectiviteit en satisfactie zijn. De controlevariabelen onderling laten nauwelijks een correlatie zien. Bijna alle zijn lager dan 0.2. Een uitzondering is tussen leeftijd en ervaring ($r = .62$), dit is echter een logisch verband.

6.2 De invloed van leidinggevendenden op de kwaliteit van de relatie

Als eerste werd onderzocht of er een significant verband bestond tussen 'permanente manager vs interim-manager' en de kwaliteit van de relatie, 'LMX'. Hiermee komt een antwoord op *hypothese 1: Permanente managers onderhouden meer hoge kwaliteitsrelaties relaties dan interim-managers.*

In tabel 9 is te zien dat met een significantieniveau van $p > .05$ er geen significant verschil bleek te zijn tussen permanente managers en interim-managers op de kwaliteit van de relatie. Waardoor hypothese 1, waarin wel een significant verschil werd verondersteld, wordt verworpen. Beide groepen leidinggevendenden ervaren evenveel vertrouwen, respect en loyaliteit in de relatie met hun medewerkers.

Tabel 8: Beschrijvende statistiek

Variabelen	Gemiddelde	Standaarddeviatie	1	2	3	4	5	6	7	8
Geslacht (man = 1)	1.15	0.36								
Leeftijd	50.29	6.64	-.15**							
Opleiding ***	7.48	0.83	.06	.04						
Opleiding medewerkers***	7.01	1.03	.02	.10	.22**					
Ervaring	17.68	7.73	-.19**	.62**	.06	.12*				
LMX	4.03	0.43	.06	.08	.00	.08	.00			
Prestatie	4.31	0.40	.09	.10	.03	.17**	.18**	.27**		
Effectiviteit en satisfactie	4.06	0.40	.08	.10	.06	.14*	.00	.59**	.41**	

* p < .05; **p < .01 (N = 312)

*** (lagere school = 1; universiteit = 8)

Tabel 9: Samenvatting regressieanalyse op kwaliteit van de relatie (N = 312)

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>t</i>	Sig.
Controlevariabelen					
Geslacht (man = 1)	.08	.07	.06	1.08	.28
Leeftijd	.01	.01	.13	1.73	.08
Opleiding	-.01	.03	-.01	-.23	.82
Opleiding medewerkers	.04	.03	.09	1.53	.13
Ervaring	.00	.00	-.07	-.90	.37
Hoofdvariabelen					
Dummy Interim-manager	.04	.06	.04	.66	.51
R	.145				
R ²	.021				

B : regressie-coëfficiënt,
SE B : standaard fout
 β : gestandaardiseerde regressie-coëfficiënt
t : t-toets
 Sig : significantieniveau

Alhoewel hypothese 1 is verworpen, kan er toch een verschil bestaan wanneer rekening wordt gehouden met de diversiteit van interim-managers. In de volgende regressieanalyse zijn interim-managers opgesplitst naar hun type opdracht. Waardoor de volgende vier groepen met elkaar zijn vergeleken: permanente managers, crisismanagers, verandermanagers en vervangingmanagers.

Na het uitvoeren van een regressieanalyse (tabel 10) bleek de dummyvariabele crisismanager een significant verschil te geven. In een post-hoc analyse was te zien dat er alléén tussen crisismanager en een vervangingmanager een significant verschil bestond. Deze analyse is opgenomen in de bijlage 3.

Dit betekent dat de kwaliteit van de LMX relatie bij vervangingmanagers hoger is dan bij crisismanagers. Crisismanagers ervaren een andere manier van omgang hun ondergeschikten dan vervangingmanagers. Er heerst duidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor wat. Een vervangingmanager zal in zijn relatie met zijn medewerkers meer sociale ruil ervaren, dit uit zich in wederzijds vertrouwen, respect en loyaliteit naar elkaar.

Tabel 10: Samenvatting regressieanalyse op kwaliteit van de relatie (N = 312)

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>t</i>	Sig.
Controlevariabelen					
Geslacht (man = 1)	.06	.07	.05	.79	.43
Leeftijd	.01	.01	.09	1.19	.24
Opleiding	.01	.03	.01	.17	.87
Opleiding medewerkers	.04	.03	.10	1.68	.10
Ervaring	.00	.00	-.03	-.40	.69
Hoofdvariabelen					
Dummy Verandermanager	-.04	.06	-.04	-.57	.57
Dummy Crisismanager	-.18	.09	-.15	-2.13	.03*
Dummy Vervangingmanager	.10	.10	.07	1.04	.30
R	.210				
R ²	.044				

B : regressie-coëfficiënt,
SE B : standaard fout
 β : gestandaardiseerde regressie-coëfficiënt
t : t-toets
 Sig : significantieniveau
 * : p < .05

Om nog meer inzicht te krijgen in de ontwikkeling van een hoge kwaliteitsrelaties bij interim-managers, is een ANOVA (tabel 11) uitgevoerd. De verschillende typen interim-managers zijn hierbij ingedeeld op het aantal maanden dat ze werkzaam zijn. Bij een verandermanager bleek het 'aantal maanden werkzaam zijn in de organisatie' invloed te hebben op de kwaliteit van de relatie. Nadere bestudering van een post-hoc analyse (zie bijlage 3) wees uit dat er een significant verschil bestaat tussen 'langer dan twaalf maanden werkzaam zijn' en 'nul tot zes maanden werkzaam zijn' én tussen 'langer dan twaalf maanden werkzaam' zijn en 'zeven tot twaalf maanden werkzaam zijn'. De kwaliteit van de LMX relatie is significant hoger als een interim-manager langer dan twaalf maanden werkzaam is in een organisatie.

Tabel 11: ANOVA van interim-manager, opgesplitst in aantal maanden werkzaam, op de kwaliteit van de relatie

Type Interim manager	bron	SS	df	MS	F	Sig
Crisis						
Manager	Gecorrigeerd model	.06	2	.03	.13	.88
	Intercept	508.44	1	508.44	2130.01	.00*
	Maanden werkzaam	.06	2	.03	.13	.88
	Error	10.03	42	.24		
	Totaal	691.76	45			
	Gecorrigeerd totaal	10.08	44			
Verander						
manager	Gecorrigeerd model	1.14	2	.57	3.81	.02*
	Intercept	2510.32	1	2510.3	16826.04	.00*
	Maanden werkzaam	1.14	2	.57	3.81	.02*
	Error	24.02	161	.15		
	Totaal	2700.84	164			
	Gecorrigeerd totaal	25.16	163			
Vervanging						
manager	Gecorrigeerd model	.14	2	.07	.33	.72
	Intercept	238.28	1	238.28	1151.70	.00*
	Maanden werkzaam	.14	2	.07	.33	.72
	Error	5.17	25	.21		
	Totaal	496.59	28			
	Gecorrigeerd totaal	5.31	27			

SS : Sum of Squares
df : vrijheidsgraden
MS : Mean Squares
F : F-toets
Sig : significantieniveau
* : p < .05

6.3 De invloed van de kwaliteit van de relatie op de uitkomstvariabelen

Twee regressieanalyses zijn uitgevoerd voor *hypothese 2: Een hogere kwaliteit van de relatie leidt tot een positiever effect op de uitkomstvariabelen van LMX*.

Als eerste werd de invloed van LMX op prestatie bekeken, vervolgens de invloed van LMX op effectiviteit en satisfactie. 13.3 Procent van de variantie van 'prestatie' wordt verklaard door 'LMX' en bij effectiviteit en satisfactie ligt deze verklaarde variantie op 36.7 procent.

Uit onderstaande tabellen 12 en 13 bleek LMX op beide uitkomstvariabelen een positief significant verband te hebben ($p < .05$). Dus hoe hoger de kwaliteit van de relatie, hoe hoger de prestatie en effectiviteit en satisfactie, waarmee hypothese 2 wordt aangenomen. Wanneer er sprake is van een sociale uitwisselingsrelatie tussen leider en ondergeschikte, waarbij managers de behoefte van hun ondergeschikten kennen, heeft dit een positieve invloed op de organisatieuitkomsten.

Tabel 12: Samenvatting regressieanalyse op prestatie ($N = 312$)

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>t</i>	Sig.
Controle variabelen					
Geslacht (man = 1)	.12	.06	.10	1.91	.06
Leeftijd	.00	.00	-.06	-.80	.43
Opleiding	-.01	.03	-.01	-.26	.79
Opleiding medewerkers	.05	.02	.12	2.24	.03
Ervaring	.01	.00	.22	3.23	.00*
Hoofdvariabelen					
Kwaliteit van de relatie	.24	.05	.26	4.75	.00*
R	.365				
R ²	.133				

B : regressie-coëfficiënt,
SE B : standaard fout
 β : gestandaardiseerde regressie-coëfficiënt
t : t-toets
 Sig : significantieniveau
 * : $p < .05$

Tabel 13: Samenvatting regressieanalyse op effectiviteit & satisfactie (N = 312)

	B	SE B	β	t	Sig.
Controle variabelen					
Geslacht (man = 1)	.05	.05	.05	1.03	.30
Leeftijd	.01	.00	.10	1.67	.10
Opleiding	.02	.02	.04	.79	.43
Opleiding medewerkers	.03	.02	.09	1.81	.07
Ervaring	.00	.00	-.06	-1.08	.28
Hoofdvariabelen					
Kwaliteit van de relatie	.53	.04	.57	12.46	.00*
R	.606				
R ²	.367				

B : regressie-coëfficiënt,
SE B : standaard fout
 β : gestandaardiseerde regressie-coëfficiënt
t : t-toets
 Sig : significantieniveau
 * : $p < .05$

6.4 De mediërende rol van LMX

De laatste hypothese die is getest om de mediërende rol van LMX te onderzoeken is: *De kwaliteit van de relatie heeft een mediërende werking tussen type leidinggevende en de uitkomstvariabelen van LMX.* En moest voldaan aan een aantal voorwaarden. De uitkomsten op deze voorwaarden zijn samengevat in tabel 14.

Voorwaarde 1) Er dient een significante relatie te zijn tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele

Een regressieanalyse van 'type manager' op de twee verschillende uitkomstvariabelen is hiervoor uitgevoerd. Allereerst wordt er naar de uitkomstvariabelen prestatie gekeken. Alleen voor de dummyvariabelen verandermanager en crisismanager, werd een significant verband gevonden. Een post-hoc analyse wees uit dat er een significant verschil bestond tussen een permanente manager en een verandermanager en tussen een permanente manager en een crisismanager (zie bijlage 3). Crisismanagers en verandermanagers hebben een positievere invloed op prestatie dan permanente managers. Zij ervaren hun prestaties als leidinggevende beter dan dat permanente managers dat ervaren.

Kijkend naar de uitkomstvariabelen effectiviteit en satisfactie, waren de dummyvariabelen verandermanager en vervangingmanager significant. Door middel van een post-hoc analyse (bijlage 3) werd geconcludeerd dat er een significant verschil bestond tussen een permanente manager en een verandermanager en tussen een permanente manager en een vervangingmanager. Vervangingmanagers en verandermanagers scoorden significant hoger op effectiviteit en satisfactie dan permanente managers.

De conclusie uit voorwaarde één luidt dat er een significante relatie is tussen de twee dummyvariabelen verandermanager en crisismanager en de uitkomstvariabele 'prestatie'. Deze interim-managers scoorden hoger op de uitkomstvariabele dan de permanente manager. Daarnaast is er een significante relatie tussen de twee dummyvariabelen verandermanager en vervangingmanager en de uitkomstvariabele 'effectiviteit en satisfactie'. Ook hier scoorden de twee interim-managers hoger op de uitkomstvariabele dan de permanente manager.

Voorwaarde 2) Er dient een significante relatie te bestaan tussen de onafhankelijke en de veronderstelde mediërende variabele.

Deze voorwaarde is eerder door een regressieanalyse getoetst. Alleen de dummyvariabele crisismanager had een significante invloed op de 'LMX'. Dit betekent dat alleen deze variabele aan de eerste twee voorwaarden voldoet. Aangezien crisismanager geen significante invloed heeft op de uitkomstvariabele effectiviteit en satisfactie, kan alléén de eventuele mediërende werking van LMX tussen crisismanager en de uitkomstvariabele prestatie worden onderzocht.

Voorwaarde 3) Er dient een significante relatie bestaat tussen de mediërende variabele en de afhankelijke variabele, gecontroleerd voor de effecten van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele.

Ook deze voorwaarde is eerder getoetst. Er is een significant verband tussen 'LMX' op de 'prestatie'. Ook wanneer gecontroleerd wordt voor de effecten van 'type manager'.

Voorwaarde 4) Wanneer er wordt gecontroleerd voor pad A en pad B, zal een eerder significante relatie tussen onafhankelijke en afhankelijke variabele niet langer meer significant zijn. De sterkste vorm van een mediërende variabele verschijnt als pad c naar nul gaat. Als pad c niet tot nul gaat, is er een sterke aanwijzing voor een partiële mediërende variabele. Vanuit een theoretisch perspectief laat een significante vermindering zien dat de gegeven mediërende variabele werkzaam is.

De regressie-coëfficiënt van de dummyvariabele crisismanager ging na controle voor LMX omlaag van .34 naar .19. Met behulp van de Sobel test (<http://www.unc.edu/~preacher/sobel/sobel.htm>) wordt bekeken of deze vermindering significant is. Met een p-waarde van .05 is deze net binnen de significantiegrens, waardoor de kwaliteit van de relatie een partiële mediërende werking heeft. De prestaties van een interim-manager lopen gedeeltelijk via de kwaliteit van de LMX relatie.

Tabel 14: Vier voorwaarden voor een mediërend verband

Voorwaarden mediërend verband		<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>t</i>	Sig.
Voorwaarde 1						
Onafhankelijke var:	Dummy verandermanager	.26	.06	.32	4.58	.00*
	Dummy crisismanager	.34	.08	.29	4.44	.00*
	Dummy vervangingmanager	.10	.08	.07	1.20	.23
Afhankelijke var:	Prestatie					
Onafhankelijke var:	Dummy verandermanager	.18	.06	.23	3.21	.00*
	Dummy crisismanager	.10	.08	.09	1.31	.19
	Dummy vervangingmanager	.20	.09	.15	2.31	.02*
Afhankelijke var:	Effectiviteit en satisfactie					
Voorwaarde 2						
Onafhankelijke var:	Dummy verandermanager	-.04	.06	-.04	-.57	.57
	Dummy crisismanager	-.18	.09	-.15	-2.13	.03*
	Dummy vervangingmanager	.10	.10	.07	1.04	.30
Afhankelijke var:	Kwaliteit van de relatie					
Voorwaarde 3 en 4						
Mediërende var:	Kwaliteit van de relatie	.62	.05	.28	5.18	.00*
Onafhankelijke var:	Dummy crisismanager	.19	.06	.17	3.06	.00*
Afhankelijke var:	Prestatie					

* $p < .05$

7 Discussie & conclusie

Aan het einde gekomen van dit onderzoek, volgt een kernachtig antwoord op de onderzoeksvraag:

Welke overeenkomsten en verschillen zijn er tussen permanente en tijdelijke leidinggevenden in de ruilrelatie met hun ondergeschikten en wat zijn de gevolgen van deze ruilrelatie voor prestatie, effectiviteit en satisfactie op basis van de LMX theorie?

Geen verschillen zijn er gevonden tussen permanente managers en interim-managers, wat betreft de ruilrelatie met hun ondergeschikten. Beiden onderhouden evenveel hoge kwaliteitsrelaties. Het hebben van hoge kwaliteitsrelaties heeft een positieve invloed op prestatie, effectiviteit en satisfactie. Wanneer er naar de directe invloed van leidinggevenden op de uitkomstvariabelen wordt gekeken, is er wel een verschil tussen permanente managers en interim-managers. Verandermanagers en crisismanagers scoren hoger op prestatie dan permanente managers; verandermanagers en vervangingmanagers scoren hoger op effectiviteit en satisfactie dan permanente managers.

Dit onderzoek heeft een groot aantal respondenten. Toch zijn er relatief weinig verschillen gevonden tussen de groepen leidinggevenden. Is het vanuit het onderzoek te verklaren waarom er zo weinig verschillen zijn gevonden?

Het is opvallend dat de antwoorden van de respondenten op de kwaliteit van de LMX en op de uitkomstvariabelen vrij dicht bij elkaar liggen met een lage spreiding. Alleen al hierdoor is het moeilijk een verschil aan te tonen tussen de groepen. De gekozen uitkomstvariabelen kunnen alle gezien worden als een vorm van presteren; prestatie in zijn geheel en impliciete prestatie. Het is moeilijk om een objectief oordeel te geven over eigen geleverde prestaties. Over het algemeen beantwoordden de leidinggevenden de vragen vrij positief. Mogelijk doordat men eerder is geneigd zichzelf positiever te beoordelen dan een ander, wat leidt tot overschatting van de uitkomstvariabelen.

Daarnaast moesten leidinggevenden oordelen over hun gehele groep ondergeschikten, terwijl de essentie van de LMX theorie is dat er gekeken moet worden naar de relatie die zich tussen een leidinggevende en een *individuele* ondergeschikte ontwikkelt. Dit in plaats van aannemen dat een leidinggevende alle ondergeschikten hetzelfde behandelt (Graen en Uhl-Bien, 1995). Een genuanceerder beeld van de resultaten was verkregen, als tevens de ondergeschikten de vragenlijst hadden ingevuld. Dit was voor het onderzoek niet haalbaar. Gekozen was om het zwaartepunt te leggen bij de leidinggevenden en hoe zij de relatie ervaren, om zo te voldoen aan het doel van het onderzoek: meer inzicht krijgen in de LMX theorie en de interim-management literatuur. Door het accent te verschuiven naar de ondergeschikten was mogelijk een ander beeld naar voren gekomen over de kwaliteit van de ruilrelatie en de bijbehorende uitkomstvariabelen.

7.1 De invloed van leidinggevenden op de kwaliteit van de relatie

Interim-managers hebben hoge kwaliteitsrelatie nodig, net als permanente managers. Het feit dat men voor een tijdelijke periode in de organisatie werkzaam is, heeft geen invloed op de bouw van een

sterke relatie. Dit staat in contrast met wat de auteurs Graen en Uhl-Bien (1995) stellen in hun artikel. Zij zien het bouwen van sterke relaties als tijdrovend en vinden relaties tussen leidinggevend en ondergeschikten afhankelijk van de lange termijn.

De factor tijd speelt in dit onderzoek geen cruciale rol in het ontwikkelen van een brede en diepe uitwisselingsrelatie. Een leidinggevende die maar een relatief korte periode werkzaam is in een organisatie en die niet als doel heeft een lange termijnrelatie op te bouwen met zijn medewerkers, kent toch de behoeften van zijn ondergeschikten. Ook is er sprake van wederzijds respect, steun en vertrouwen.

Een mogelijke verklaring voor de beperkte invloed van de factor tijd in de LMX theorie ligt misschien in het ontstaan van een 'nieuwe leider' oftewel een transformationeel leider (Bass, 1985). Transactioneel en transformationeel leiderschap kunnen vergeleken worden met respectievelijk een lage kwaliteit van de LMX relatie en een hoge kwaliteit van de LMX relatie (Graen en Uhl-Bien, 1995). Een leidinggevende bezit zowel kenmerken van transactioneel leiderschap als transformationeel leiderschap, maar gebruikt deze in verschillende mate en intensiteit (Bass, 1985). Leiderschap kan gezien worden als een ruilproces, een transactionele relatie, waarin de behoeften van medewerkers worden verzadigd wanneer zij presteren zoals van hun formeel wordt verwacht. Transformationeel leiderschap gaat een stap verder dan de kosten-baten ruil en motiveert medewerkers meer te doen dan oorspronkelijk van hen wordt verwacht (Bass, 1985). Een tijd waarin sprake is van ontregeling van de omgeving en waarin onrust heerst, is een tijd waarin transformationele leiders nodig zijn (Bass, 1985). Interim-managers worden vaak ingezet in een turbulente omgeving. Zo valt te beredeneren dat het soort werk van interim-management, een transformationele ruilrelatie tussen leider en medewerker vergt. In de huidige kijk op leiderschap wordt veel aandacht besteed aan deze 'nieuwe leider'; een transformationeel leider, een inspirerend leider. Zeker het werk van een interim-manager vraagt om dit soort leiderschap. De kracht van een leider en dus ook van een interim-manager is anderen te inspireren door een gedeelde en krachtige visie uit te dragen, waardoor hij het eigenbelang ondergeschikt kan maken aan het groepsbelang. Op deze manier komt een interim-manager mogelijk tot een sterke ruilrelatie met zijn ondergeschikten, waardoor een interim-manager in een relatief kort tijdsbestek evenveel hoge kwaliteitsrelaties ontwikkelt als een permanente leidinggevende.

Uit bovenstaande kan worden afgeleid dat elke leidinggevende hoge kwaliteitsrelaties kan opbouwen, waardoor de factor tijd in de LMX theorie ter discussie wordt gesteld. Echter nadat de groep interim-managers wordt opgesplitst in het aantal maanden dat ze werkzaam zijn in de organisatie, blijkt dat de kwaliteit van de relatie beter wordt na twaalf maanden bij verandermanagers. Crisismanagers en vervangingmanagers bestaat uit een stuk minder respondenten, waardoor het moeilijker is een significant verschil te vinden.

De conclusie die hieruit kan worden opgemaakt is dat de factor tijd niet de enige variabele is die de kwaliteit van de relatie beïnvloedt, maar heeft wel een toegevoegde waarde voor de kwaliteit van de relatie.

7.1.1 De invloed van interim-managers op de kwaliteit van de relatie

In de literatuur van interim-manager komt naar voren dat dé interim-manager niet bestaat. Een beeld dat ook in dit onderzoek wordt bevestigd. Tussen de gehele groep van interim-managers en permanente managers bestaan geen verschillen in de kwaliteit van de relatie. Echter tussen de verschillende typen interim-managers bestaan wel verschillen. Een bevestiging dat de beroepsgroep van interim-management divers is.

Er bestaat een significant verschil van de kwaliteit van de LMX relatie tussen crisismanagers en vervangingmanagers. De kwaliteit bij vervangingmanagers is iets hoger dan bij crisismanagers. Een verschil dat is te verklaren vanuit de urgentie van de opdracht. Uit een onderzoek van de Dreu en Siero (1993) blijkt dat in een crisissituatie een interim-manager 'forceren' kiest boven 'probleem oplossen'. In een crisissituatie zijn acute en ingrijpende problemen, die vragen om een snelle en adequate oplossing. Een crisismanager zal forceren om het vaste patroon waarin de organisatie zich bevindt te doorbreken. Op deze manier kan de organisatie gered worden. De organisatorische belangen spelen een belangrijker rol dan de menselijke belangen, waardoor het bouwen van een sterke relatie iets naar de achtergrond zal verschuiven. Een vervangingmanager daarentegen zal wel een sterke relatie willen opbouwen met zijn ondergeschikten om zo vertrouwen en steun te winnen en zijn primair doel, de continuïteit te waarborgen, zal bereiken.

Het oerbeeld dat er bestaat dat een interim-manager een puinruimer is (Witvliet, 2005), lijkt voor een crisismanager op te gaan. Hij wil de organisatie redden, waardoor één van de twee persoonlijkheden die een interim-manager in zich moet hebben, de overhand krijgt. Die van een harde no-nonsense manager, die er niet voor terugdeinst pijnlijke maatregelen te nemen.

7.2 De invloed van de kwaliteit van de relatie op de uitkomstvariabelen

De kwaliteit van de relatie heeft een positief effect op de uitkomstvariabele prestatie en de uitkomstvariabele effectiviteit en satisfactie. Een gevonden verband dat in eerdere onderzoeken ook is gevonden. Daarbij wijzen Burns en Otte (1999) wel op het feit dat het verband gemeten is vanuit het perspectief van de leidinggevende. Wanneer niet wordt gemeten aan de hand van de beoordelingen van de leidinggevende, levert dit conflicterende resultaten op (Burns en Otte, 1999). Dit in het achterhoofd houdend, bestaat er een positieve relatie tussen de kwaliteit van de relatie en de uitkomstvariabelen in dit onderzoek.

7.3 De mediërende rol van LMX

Om een mediërend effect aan te tonen is gebruik gemaakt van de methode van Baron en Kenny (1986). Alleen de onafhankelijke dummyvariabele crisismanager én de afhankelijke variabele prestatie, voldeden aan de voorwaarde om een mediërend effect te kunnen meten.

Met een significantie niveau van 0.05 kan met 95 procent zekerheid gezegd worden, dat LMX een partiële mediërende werking heeft tussen crisismanager en prestatie. Het mechanisme achter de invloed van een crisismanager op de prestatie, loopt voor een deel indirect via de kwaliteit van de

relatie (LMX). Een crisismanager heeft én directe invloed op de prestaties van zijn medewerkers én indirect via de band die een crisismanager opbouwt met zijn medewerkers.

De kwaliteit van de LMX relatie is bij een crisismanager lager dan bij een vervangingmanager. Al eerder is aangegeven dat dit aan de rol van de crisismanager kan liggen. Hij is iemand die in een organisatie wordt geplaatst als er zich acute en ingrijpende problemen voordoen, waarbij hulp van buiten nodig is om een neerwaartse spiraal te voorkomen. Waarschijnlijk zal hij harde maatregelen moeten nemen, waardoor de kwaliteit van de LMX relatie lager ligt dan bij de vervangingmanager. Deze lagere kwaliteit van de LMX relatie heeft een gedeeltelijk invloed op zijn prestaties. Niet iedereen zal zijn harde maatregelen in dank afnemen. Daartegenover staat dat een organisatie zich in een crisissituatie bevindt en hij als doel heeft goed te presteren. Dit is terug te vinden in het directe verband tussen een crisismanager en zijn prestaties, want de prestaties bij crisismanagers zijn hoger dan bij permanente managers.

De crisismanager is de enige waarbij de kwaliteit van de relatie een mediërende rol heeft. Het feit dat er een minimaal verschil was tussen de verschillende typen leidinggevenden, maakte het onmogelijk om bij de andere leidinggevenden een mediërend verband aan te tonen. Zij hadden geen significant verband met de kwaliteit van de relatie, waardoor niet werd voldaan aan de voorwaarden om een eventueel mediërend verband aan te tonen.

Wel is er een verschil gevonden tussen de leidinggevenden en de directe relatie met de uitkomstvariabelen. Verandermanagers en crisismanagers scoren hoger op prestatie dan permanente managers. Dit kan liggen aan het feit dat deze interim-managers als doel hebben te presteren en hier ook op worden afgerekend. Zij hebben niet zoals een permanente manager een behoudende rol in zich om de continuïteit te waarborgen. Zij hoeven alleen een vernieuwende rol in zich, dit heeft waarschijnlijk een positieve invloed op de prestaties.

Verandermanagers en vervangingmanagers scoren hoger op effectiviteit en satisfactie dan permanente managers. Waarom juist deze twee interim-managers hoger scoren op deze uitkomstvariabele, valt in dit onderzoek niet goed te verklaren. De vervangingmanager is in een organisatie geplaatst voor kortdurende vervanging, een verandermanager dient een structurele strategische verandering door te voeren. Er is geen overeenkomst bij deze twee groepen interim-managers te vinden, die dit verschil kan verklaren. Misschien hechten deze twee typen interim-managers meer waarde aan effectiviteit en satisfactie, waardoor men ook hoger scoort op deze variabele. Toekomstig onderzoek kan hier meer duidelijkheid in brengen.

7.4 Beperkingen onderzoek

De scheve verdeling van de verschillende typen interim-managers vormt een beperking van dit onderzoek. Het aantal interim-managers die een structurele strategische verandering moeten doorvoeren in een bedrijf is 203. Hier tegenover staan 28 vervangingmanagers die geen structurele verandering dienen door te voeren, maar de continuïteit dienen te waarborgen; een klein aantal om statistisch te toetsen.

Een andere beperking van dit onderzoek is dat er geen rekening wordt gehouden met specifieke kenmerken van de organisatie. De grootte van de groep waaraan leiding wordt gegeven, het soort werk en de laag van de organisatie waar een leidinggevende actief is, kunnen invloed hebben op de manier van leiding geven. Ook de cultuur van de organisatie kan invloed hebben op de resultaten evenals het typen ondergeschikten. Is men gewend aan veranderingen? Kan men zich makkelijk aanpassen aan nieuw gezag?

Er is wel rekening gehouden met de ervaring van een leidinggevende. Echter bij de groep permanente managers is geen rekening gehouden met het feit hoelang men in de huidige functie werkzaam is als leidinggevende. Terwijl dit wel invloed kan hebben op de kwaliteit van de relatie.

De schaal effectiviteit en satisfactie vormt ook een beperking van het onderzoek. Het is een samengestelde schaal die tezamen het concept effectiviteit en satisfactie meet. Met een matige cronbach's alpha van .62. De samengestelde schaal maakt het moeilijk om het begrip te concretiseren; je zou het kunnen omschrijven als impliciete prestatie.

7.5 Toekomstig onderzoek

Meer onderzoek is nodig naar niet traditionele werkrelaties in de LMX theorie. Zeker wanneer het proces van leiderschap de prestaties en de attituden van medewerkers kan beïnvloeden, is het van belang om te weten of de inzet van tijdelijke leidinggevendenden een effect heeft op de kwaliteit van de relatie en op de prestaties en attituden van medewerkers. Ook al is er in dit onderzoek geen verschil ontdekt tussen permanente en tijdelijke leidinggevende, toekomstig onderzoek kan anders uitwijzen. Waarbij het zwaartepunt van het onderzoek niet alleen bij de leidinggevendenden moet liggen, maar tevens bij de ondergeschikten. Op deze manier ontstaat er een genuanceerder beeld over de daadwerkelijke kwaliteit van de LMX relaties. Daarnaast kunnen andere uitkomstvariabelen worden meegenomen. Variabelen die niet alleen (impliciete) prestatie meten, maar ook andere werkgerelateerde uitkomsten; zoals betrokkenheid op het werk, problemen op het werk en de omzet. In dit onderzoek bleek dat een interim-manager, die geen langdurige relatie onderhoudt met zijn medewerkers, toch evenveel hoge kwaliteitsrelaties onderhoudt met zijn medewerkers als permanente managers. Hierdoor kan de factor tijd in twijfel worden getrokken bij de ontwikkeling van een relatie, wat vraagt om nadere bestudering van het fasemodel van de LMX theorie (Graen en Uhl-Bien, 1995). Welke andere factoren zijn van invloed op de ontwikkeling van een hoge kwaliteitsrelatie?

Daarnaast dient toekomstig onderzoek interim-management te koppelen aan leiderschapstheorieën. Om zo de beroepsgroep en het instrument interim-management te verhelderen. De diversiteit van de groep maakt het moeilijk om uitspraken te doen over dé interim-manager. Vandaar dat het van belang is om een heldere indeling te krijgen van de beroepsgroep. In dit onderzoek is ervoor gekozen om de interim-managers in te delen naar hun opdracht. Toekomstig onderzoek kan zich tevens richten op de verschillende lagen waarin een interim-manager actief is; is de interim-manager werkzaam in de directie of in het middenmanagement? In dit onderzoek hebben interim-managers over hun eigen

prestatie beoordeeld. In ander onderzoek kan tevens de ervaring van de medewerkers worden meegenomen in de beoordeling, om zo de overschatting van eigen prestaties tegen te gaan.

Literatuurlijst

Abramis, D. J. (1994). Relationship of job stressors to job performance: linear or inverted-u? *Psychological Reports*, 75(1), 547-558.

Allison, P.D. (1999). *Multiple regression: a primer*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.

Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.

Bauer, T.N., & Green, S.G. (1996). Development of leader-member exchange: a longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.

Baker, T.L. (1999). *Doing social research*. Boston, MA: McGraw-Hill.

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*, 5(6), 1173-1182.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Beirlant, J., Dierckx, G., & Hubert, M. (2005). *Statistiek en wetenschap*. Leuven: Acco.

Billiet, J.B. (1990). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek: ontwerp en dataverzameling*. Leuven: Acco.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Burns, J.Z., & Otte, F.L. (1999). Implications of leader-member exchange theory and research for human resource development research. *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 225-247.

Boon, W. (2005). *Interim-management en professionalisering: een beroepsgroep op zoek naar kwaliteit*. Rotterdam: Cochlea Project.

Breukelen, W.M. van, & Konst, D.F.M. (1997). De leader-member exchange leiderschapstheorie. Iets anders of meer van hetzelfde? *Gedrag en organisatie: tijdschrift voor sociale, arbeids- en organisatiepsychologie*, 10(1), 1-16.

Cooper, C.L. (2005). *Leadership and management in the 21st century: business challenges of the future*. Oxford: Oxford University Press.

DeMaris, A. (2004). *Regression with social data: modeling continuous and limited response variables*. Hoboken, NJ: Wiley-Interscience.

Dienesch, R.M., & Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.

Dijkstra, W., & Smit, J.H. (1999). *Onderzoek met vragenlijsten: een praktische handleiding*. Amsterdam: VU Uitgeverij.

Dreu, C.K.W. de, & Siero, S. (1993). Interim-management en conflicthantering: voorkeur voor wijze van conflicthantering van leidinggevend en van interim en van leidinggevend in vaste dienst. *Gedrag en Organisatie*, 6(4), 203-212.

-
- Elkins, T., & Keller, R.T. (2003). Leadership in research and development organizations: a literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 14, 587-606.
- Feltham, R., & Hughes, D. (1999). Interim managers: distinguishing personality characteristics of managers on short-term contracts. *International Journal of Selection and Assessment*, 7(4), 209-214.
- Frazier, P.A., Tix, A.P., & Barron, K.E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-134.
- Goss, D. & Bridson, J. (1998). Understanding interim management. *Human Resource Management Journal*, 8(4), 37-50.
- Graen, G.B. (2003). *Dealing with diversity*. Greenwich, CT: Information Age Publ.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hartog, D.N. den, Koopman, P.L., & Vinkenburch, C. (2004). Leiderschap in organisaties: start van een nieuwe reeks. *Gedrag en organisatie: tijdschrift voor sociale, arbeids- en organisatiepsychologie*, 17(2), 131-142.
- Hartog, D.N. den, Koopman, P.L., & Muijen, J.J., van. (1997). *Inspirerend leiderschap in organisaties*. Schoonhoven: Academic Service.
- Hilgert, R.L., & Leonard, E.C. (2001). *Supervision: concepts and practices of management*. Cincinnati: South-Western.
- Hoek, H. (1990). Interim management. *C3 Cahier*, 2(6), 1.
- Hollander, E.P. (1978). *Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships*. New York: Free Press.
- Howell, J.M., & Hall-Merenda, K.E. (1999). The ties that bind: the impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680-694.
- Inkson, K., Heising, A., & Rousseau, D.M. (2001). The interim manager: prototype of the 21st-century worker? *Human Relations*, 54(3), 259-284.
- Jago, A.G. (1982). Leadership: perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336.
- Jacobs, T.O. (1971). *Leadership and exchange in formal organizations*. Alexandria: Human Resources Research Organization.
- Keegan, A.E., & Hartog, D.N., den. (2004). Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International Journal of Project Management*, 22, 609-617.
- Keller, G., & Warrack, B. (2003). *Statistics: for management and economics*. Pacific Grove, CA: Thomson-Brooks/Cole.
- Kenrick, D.T., Neuberg, S.L., & Cialdini, R.B. *Social psychology: unraveling the mystery*. Boston: Allyn en Bacon.
- Levy, S.S., & Ebbeck, V. (2005). The exercise and self-esteem model in adult woman: the inclusion of physical acceptance. *Psychology of Sport and Exercise*, 6, 571-584.

-
- Liu, W., Lepak, D.P., Takeuchi, R., & Sims, H.P. (2003). Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective. *Human Resource Management Review*, 13, 127-152.
- Maas, A.J.J.A. (2004). *Op weg naar professionalisering: spiegel voor interim managers*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- MacKinnon, D.P., Lockwood, C.M., Hoffman, J.M., West, S.G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83-104.
- Mallon, M., & Duberley, J. (1999). Managers and professionals in the contingent workforce. *Human Resource Management Journal*, 10(1), 33-47.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M., & Tayler, M.S. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Mossholder, W.K., Niebuhr, R.E., & Norris, D.R. (1990). Effects of dyadic duration on the relationship between leader behavior perceptions and follower outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 379-388.
- Phillips, A.S., & Bedeian, A.G. (1994). Leader-follower exchange quality: the role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal*, 37(4), 990-1001.
- Piper, W.E., Ogrodniczuk, J.S., McCallum, M., Joyce, A.S., & Rosie, J.S. (2003). Expression of affect as a mediator of the relationship between quality of object relations and group therapy outcome for patients with complicated grief. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 71(4), 664-671.
- Preacher, K.J., & Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Reijniers, J.J.A.M. (2001). *Interim management: het vak*. Assen: Van Gorcum.
- Rickards, T., & Clark, M. (2006). *Dilemmas of leadership*. London: Routledge.
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L., & Cogliser, C.C. (1999). Leader-member exchange (lmx) research: a comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Settoon, R.P., Bennett, N., & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shiraev, E.B., & Levy, D.A. (2004). *Cross-cultural psychology: critical thinking and contemporary applications*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Stoker, J. (2005). Leaders moeten ontwikkeld en beoordeeld worden: Het begrip 'leiderschap' neemt mythische vormen aan. Maar is het inderdaad zo belangrijk of is het een modegril? En wat is dan precies belangrijk? *Gids voor personeelsmanagement*, 84(12), 24-28.
- Swanborn, P.G. (2002). *Basisboek sociaal onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Vries, R.E. de, Roe, R.A., Taillieu, T.C.B., & Nelissen, N.J.M. (2004). Behoeftte aan leiderschap in organisaties: wie heeft het en waarom? *Gedrag en organisatie: tijdschrift voor sociale, arbeids- en organisatiepsychologie*, 17(3), 204.
- Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D., & Chen, Z.X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.

Wayne, S.J., Tetrick, L.E., Shore, L.M., & Bommer, W.H. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590-598.

Wichard, G.M. (1994). *Interimmanagement: profiel van een professie in ontwikkeling*. Groningen.

Witvliet, L. (2005). *Beeldenstorm: een (re)constructie van de interim manager*. Amsterdam: Dutch University Press.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Zwaan, A.H. van der (1995). *Organisatie-onderzoek: leerboek voor de praktijk: het ontwerp van onderzoek in organisaties*. Assen: Van Gorcum.

Bijlage 1 De vragenlijst

Toelichting

Dit is een vragenlijst in het kader van een onderzoek naar interim-management. Het vak is de laatste tijd veel in het nieuws, maar het aantal wetenschappelijke studies is beperkt. Dit is mede de aanleiding van mijn onderzoek. Graag wil ik weten hoe u de relatie met uw medewerkers ervaart tijdens het werk.

Instructie

Het kost u ongeveer 10-15 minuten om de vragenlijst in te vullen. Beantwoordt u de vragen aub eerlijk door het antwoordalternatief te kiezen dat op u het meest van toepassing is. In dit onderzoek is de anonimiteit van u volledig gewaarborgd. Uw gegevens zijn namelijk niet te herleiden tot uw persoon of uw organisatie.

Hartelijk dank voor uw medewerking.

1. Eerst volgt een aantal algemene vragen (Controlevariabelen)

- a) Wat is uw geslacht?
1 Man
2 Vrouw
- b) Wat is uw leeftijd?
..... jaar
- c) Wat voor een type manager bent u?
1 Vaste manager (ga verder met vraag e)
2 Interim-manager
- d) Wat voor een type interim-manager omschrijft uw werkzaamheden het best, kijkend naar uw huidige opdracht?
1 Crisismanager
(De interim-manager wordt in een organisatie geplaatst als er zich acute en ingrijpende problemen voordoen, waarbij hulp van buiten nodig is om een neerwaartse spiraal te voorkomen)
2 Verandermanager
(De interim-manager wordt in een organisatie geplaatst om een nieuwe organisatiestructuur en/of organisatiecultuur te bewerkstelligen)
3 Vervangingmanager
(De interim-manager wordt in een organisatie geplaatst voor kortdurende vervanging voor het plotseling wegvallen van een leidinggevende)
- e) Hoeveel jaar bent u in totaliteit in uw loopbaan werkzaam als een leidinggevende?
..... jaar

g) Wat is de hoogst genoten opleiding die u voltooid hebt?

- 1 Basisschool, Lagere school
- 2 Lager Beroepsonderwijs
- 3 MAVO, (M)ULO
- 4 HAVO, MMS
- 5 Gymnasium, VWO, HBS
- 6 Middelbaar beroepsonderwijs (MBO)
- 7 Hoger beroepsonderwijs (HBO)
- 8 Wetenschappelijk onderwijs (WO)
- 9 Anders, nl

h) Als u een schatting maakt, wat is gemiddeld gezien de hoogst genoten opleiding die uw medewerkers hebben voltooid waaraan uw leiding geeft?

- 1 Basisschool, Lagere school
- 2 Lager Beroepsonderwijs
- 3 MAVO, (M)ULO
- 4 HAVO, MMS
- 5 Gymnasium, VWO, HBS
- 6 Middelbaar beroepsonderwijs (MBO)
- 7 Hoger beroepsonderwijs (HBO)
- 8 Wetenschappelijk onderwijs (WO)
- 9 Anders, nl

2. Hoe goed heeft u, volgens uzelf, (Prestatie)

Van (1) zeer slecht tot (5) zeer goed

- a) Beslissingen genomen?
- b) Gepresteerd zonder fouten?
- c) U zich ingezet voor uw werk?
- d) Uw doelstellingen bereikt?
- e) Initiatief genomen?
- f) Verantwoordelijkheid genomen?

3. Geef aan hoe vaak de volgende stellingen op u van toepassing zijn. (Effectiviteit & Satisfactie)

Van (1) zelden of nooit tot (5) zeer vaak of altijd

- a) Ik geef leiding aan een effectieve groep (effectiviteit)
- b) Ik werk naar tevredenheid samen met anderen (satisfactie)
- c) Ik ben doeltreffend in het behalen van eisen van de organisatie (effectiviteit)
- d) Ik vervul werkgerelateerde wensen van anderen doeltreffend (effectiviteit)
- e) Ik gebruik leiderschapsmethoden die als prettig ervaren worden (satisfactie)
- f) Ik ben doeltreffend in het vertegenwoordigen van anderen bij leidinggevenden (effectiviteit)

**4. Geef aan in welke mate de volgende stellingen op u van toepassing zijn.
(LMX/Kwaliteit ruilrelatie)**

Van (1) in zeer geringe mate tot (5) in zeer hoge mate

Let op: Met 'ondergeschikten' worden degene bedoeld waaraan u leiding geeft.

- a) Ik ken de behoeften en problemen van mijn ondergeschikten op het werk goed
- b) Ik heb vertrouwen in de capaciteiten van mijn ondergeschikten
- c) Ik zal me inzetten om problemen te verhelpen als die zich voordoen bij werkzaamheden van mijn ondergeschikten
- d) Mijn ondergeschikten kunnen erop rekenen dat ik hen zal steunen als dat nodig is, ookal levert dit misschien problemen op voor mij.
- e) Mijn ondergeschikten hebben vertrouwen in mij, zodat zij mijn beslissingen zullen verdedigen als ik afwezig ben
- f) Als een van mijn ondergeschikten ideeën heeft over veranderingen in zijn werk, luister ik daar goed naar
- g) Mijn ondergeschikten en ik passen in het werk goed bij elkaar

Bijlage 2 Factoranalyse

Tabel 1: Principal Axis Factoring (PAF) voor de schaal effectiviteit en satisfactie (N = 312)

Items nummer		Factorlading Factor 1
1.	ik ben doeltreffend in het behalen van eisen van de organisatie	.444
2.	ik vervul werkgerelateerde wensen van anderen doeltreffend	.421
3.	ik ben doeltreffend in het vertegenwoordigen van anderen bij leidinggevenden	.660
4.	ik werk naar tevredenheid samen met anderen	.527
5.	ik gebruik leiderschapsmethoden die als prettig ervaren worden	.459

Bijlage 3 Post-hoc analyse

Tabel 1: Post-hoc analyse van type leidinggevende op de kwaliteit van de relatie Scheffe

(I) type leidinggevende	(J) type leidinggevende	Vershil in Gemiddelde (I-J)	Standaardfout	Sig.
permanente manager	crisismanager	.1479	.08052	.399
	verandermanager	.0008	.05953	1.000
	vervangingmanager	-.1488	.09457	.481
crisismanager	permanente manager	-.1479	.08052	.339
	verandermanager	-.1471	.07186	.244
	vervangingmanager	-.2976*	.10279	.041
verandermanager	permanente manager	-.0008	.05953	1.000
	crisismanager	.1471	.07186	.244
	vervangingmanager	-.1496	.08732	.403
vervangingmanager	permanente manager	.1488	.09457	.481
	crisismanager	.2967*	.10279	.041
	vervangingmanager	.1496	.08732	.403

* p < .05

Tabel 2: Post-hoc analyse van type interim-manager op kwaliteit van de relatie, Opgesplitst in maanden Scheffe

Type IMer	(I) aantal maanden werkzaam	(J) aantal maanden werkzaam	Vershil in Gemiddelde	Standaard Fout	Sig
Crisismanager	0-6	7-12	-.0624	.15693	.924
		>12	-.1032	.23031	.905
	7-12	0-6	.0624	.15693	.924
		>12	-.0408	.22616	.984
	>12	0-6	.1032	.23031	.905
		7-12	.0408	.22616	.984
Verandermanager	0-6	7-12	.0130	.06917	.983
		>12	-.1931*	.07813	.050
	7-12	0-6	-.0130	.06917	.983
		>12	-.2060*	.08213	.046
	>12	0-6	.1931*	.07813	.050
		7-12	.2060*	.08213	.046
Vervangingmanager	0-6	7-12	-.1513	.18750	.725
		>12	-.0798	.34002	.973
	7-12	0-6	.1513	.18750	.725
		>12	.0714	.35557	.980
	>12	0-6	.0798	.34002	.973
		7-12	-.0714	.35557	.980

* p < .05

Tabel 3: Post-hoc analyse van type leidinggevende op prestatie Scheffe

(I) type leidinggevende	(J) type leidinggevende	Vershil in Gemiddelde (I-J)	Standaardfout	Sig.
permanente manager	crisismanager	-.3698*	.07243	.000
	verandermanager	-.2853*	.05354	.000
	vervangingsmanager	-.1415	.08507	.430
crisismanager	permanente manager	.3698*	.07234	.000
	verandermanager	.0845	.06464	.635
	vervangingsmanager	.2283	.09245	.109
verandermanager	permanente manager	.2853*	.05354	.000
	crisismanager	-.0845	.06464	.635
	vervangingsmanager	.1437	.07854	.343
vervangingsmanager	permanente manager	.1415	.08507	.430
	crisismanager	-.2283	.09245	.109
	vervangingsmanager	-.1437	.07854	.343

* p < .05

Tabel 4: Post-hoc analyse van type leidinggevende op effectiviteit en satisfactie Scheffe

(I) type leidinggevende	(J) type leidinggevende	Vershil in Gemiddelde (I-J)	Standaardfout	Sig.
permanente manager	crisismanager	-.1156	.07385	.486
	verandermanager	-.2092*	.05460	.002
	vervangingsmanager	-.2576*	.08674	.033
crisismanager	permanente manager	.1156	.07385	.486
	verandermanager	-.0936	.06591	.569
	vervangingsmanager	-.1421	.09427	.519
verandermanager	permanente manager	.2092*	.05460	.002
	crisismanager	.0936	.06591	.569
	vervangingsmanager	-.0484	.08009	.947
vervangingsmanager	permanente manager	.2576*	.08674	.033
	crisismanager	.1421	.09427	.519
	vervangingsmanager	.0484	.08009	.947

* p < .05