

Vertrouwen in de pelotonscommandant

Het effect van leiderschapsstijl van de pelotonscommandant op het vertrouwen van ondergeschikten onder een bepaalde mate van schaderisico in de Koninklijke Landmacht

Vertrouwen binnen hiërarchische relaties is belangrijk om de samenwerking in organisaties goed te laten verlopen. Onder de verschillende factoren die vertrouwen kunnen bevorderen wordt de gehanteerde leiderschapsstijl gezien als een belangrijke factor. Eerder onderzoek wijst uit dat de combinatie tussen leiderschapsstijl en de mate van schaderisico waaraan werknemers worden blootgesteld een extra factor van invloed kan zijn. Binnen de Koninklijke Landmacht is onderzocht of taakgericht leiderschap onder hoog schaderisico en relatiegericht leiderschap onder laag schaderisico invloed hebben op het vertrouwen van ondergeschikten in hun pelotonscommandant. Het blijkt dat een taakgerichte leiderschapsstijl onder omstandigheden van hoog schaderisico wel vertrouwen van ondergeschikten in hun pelotonscommandant tot effect heeft, maar een relatiegerichte leiderschapsstijl onder laag schaderisico niet. Dit is verklaarbaar vanuit de achtergrond dat taakuitvoering bij de werkzaamheden van militairen te allen tijde voorop staat. Het vertrouwen betreft dan vertrouwen in de vakkennis van de pelotonscommandant, niet zozeer de pelotonscommandant als persoon.

Inleiding

Sinds het uiteenvallen van het Oostblok aan het eind van de jaren tachtig en begin van de jaren negentig van de vorige eeuw zijn de taken en de samenstelling van de Koninklijke Landmacht (KL) ingrijpend gewijzigd. In plaats van zich te richten op de verdediging van de Noord-Duitse Laagvlakte, gaat de KL zich vooral richten op de uitvoering van vredestaken. In dit kader moet gedacht worden aan crisisbeheersingsoperaties, vredesondersteunende en humanitaire operaties, veelal in internationaal verband. De KL wordt tot ongeveer een derde van haar oorspronkelijke omvang ingekrompen en nadat de opkomstplicht in 1995 is opgeschort bestaat de KL uitsluitend nog uit be-

roepsmilitairen. Deze veranderingen hebben ook ingrijpende gevolgen gehad voor het denken en doen van militairen. Van een relatief statisch optreden op de Noord-Duitse Laagvlakte is een omschakeling gemaakt naar dynamisch optreden onder wisselende omstandigheden, overal ter wereld, hetgeen veel van commandanten en personeel vergt. Het optreden kan nu niet altijd meer volgens een vast stramien verlopen en er wordt veel gevraagd van de vakkennis en het improvisatievermogen van commandanten en ook van het vertrouwen van personeel in hun commandant. Voor commandanten is het essentiëler dat zij bij hun leidinggevende activiteiten vertrouwen weten te wekken bij hun ondergeschikten. Ondergeschikten zullen erop moeten vertrouwen

* Irene van der Kloet is onderzoeker bij de Afdeling Gedragswetenschappen Koninklijke Landmacht. Zij is tevens docent en onderzoeker sociale wetenschappen bij de vakgroep Sociale en Gedragswetenschappen en Wijsbegeerte aan de Koninklijke Militaire Academie. Wijbrandt van Schuur is universitair hoofddocent methoden en technieken sociaal-wetenschappelijk onderzoek bij de faculteit Psychologische, Pedagogische en Sociologische Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen. Karin Sanders is hoogleraar personeelswetenschappen aan de Katholieke universiteit Brabant.

dat hun leider in staat is hen zo goed mogelijk te leiden. Vertrouwen is één van de drie peilers voor goed leiderschap, naast kennis en macht (Zand, 1997). Ook de KL zelf hecht veel waarde aan vertrouwen (LDP II, 1998). Naast de leiderschapsstijl van de commandant zullen ook de omstandigheden waaronder een eenheid zich bevindt van belang zijn voor vertrouwen. Zo zijn Hunt en Phillips (1991) van mening dat het beter zou zijn als de leider zijn leiderschapsstijl aanpast aan de omstandigheden waarin hij¹ zich met zijn eenheid bevindt. Onder meer gevaarlijke omstandigheden (hoog schaderisico) zou een taakgerichte leiderschapsstijl beter op zijn plaats zijn, omdat dan snel beslissingen genomen moeten worden waarin geen tijd is voor overleg met ondergeschikten. Naarmate situaties minder gevaarlijk zijn (laag schaderisico), zou een relatiegerichte leiderschapsstijl beter van toepassing zijn.

Dit artikel richt zich op de situaties van hoog en laag schaderisico, omdat de kans reëel is dat KL-militairen zich soms in de ene, dan weer in de andere situatie zullen bevinden. Daarbij wordt de aandacht gericht op de leiderschapsstijl van de pelotonscommandant, omdat het peloton een kleine eenheid is die enigszins zelfstandig mag optreden. Het gaat erom hoe het vertrouwen van ondergeschikten in hun pelotonscommandant beïnvloed wordt door het gebruik van een bepaalde leiderschapsstijl onder een bepaalde mate van schaderisico. De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt: *Is er een verband tussen mate van schaderisico, stijl van leidinggeven, en vertrouwen van ondergeschikten in hun pelotonscommandant? Hoe is dit verband te verklaren?*

Het artikel is als volgt opgebouwd: In de tweede paragraaf van dit artikel wordt de probleemstelling theoretisch uitgewerkt. In deze paragraaf worden ook de te toetsen hypothesen afgeleid. In de derde paragraaf wordt de methodologie van het onderzoek uit de doeken gedaan. Het resultaat van de toetsing wordt in de vierde paragraaf weergegeven. In paragraaf vijf volgen de discussie, conclusies en aanbevelingen.

Theoretische uitwerking

Organisatie-eenheid waartoe een peloton behoort. De taken die eenheden van de KL zelf

standig verrichten, worden als regel uitgevoerd door eenheden van bataljonsgrootte. Een bataljon bestaat uit compagnieën, een compagnie bestaat uit pelotons. Onder alle omstandigheden blijft de pelotonscommandant de eindverantwoordelijke in het peloton. Het onderzoek richt zich op de pelotonscommandanten met de ondergeschikten in hun peloton. We onderscheiden in dit onderzoek twee onderzoeksniveaus. Van de ondergeschikten van de pelotonscommandant wordt verondersteld dat zij een meer of mindere mate van vertrouwen in de pelotonscommandant hebben. Vertrouwen ligt op het niveau van de ondergeschikten van de pelotonscommandant. De pelotonscommandant hanteert een bepaalde leiderschapsstijl, waarbij we ervan uitgaan dat die in het algemeen tegenover alle ondergeschikten in het peloton eender is. We richten ons namelijk op parate pelotons waarin het personeel al minimaal vier maanden werkzaam is. Een pelotonscommandant zal zijn peloton zo veel mogelijk smeden tot een eenheid, waarin over het algemeen eender gedacht, geoordeeld en gehandeld wordt door het personeel. We nemen dan ook aan dat de verschillen in leiderschapsstijl van pelotonscommandant tegenover ondergeschikten binnen het peloton minder groot zullen zijn dan de verschillen in leiderschapsstijl tussen de pelotonscommandanten onderling. Ook gaan we ervan uit dat de mate van schaderisico waaraan het peloton wordt blootgesteld voor alle pelotonsleden eender is. Leiderschapsstijl en schaderisico liggen dan op het niveau van de pelotonscommandant.

Leiderschapsstijl en mate van schaderisico. Hunt en Phillips (1991) maken onderscheid tussen leiderschapsstijl in het gevechtsveld, waar schaderisico hoog is en leiderschapsstijl in overige situaties, die gemakshalve worden aangeduid als kazernesituaties, waar schaderisico laag is. De commandant stelt de taken van de eenheid vast en geeft opdrachten aan het personeel, een taakgerichte leiderschapsstijl. Volgens Hunt en Phillips heeft het een positief effect op de ondergeschikten indien de commandant dit met name doet in gevaarlijke situaties, zoals tijdens gevechts- of crisissituaties. Volgens Hunt en Phillips heeft het een positief effect op de ondergeschikten indien de commandant een relatiegerichte leiderschapsstijl hanteert tijdens ongevaarlijke situaties, zoals op de kazerne. De relatiegericht-

heid heeft betrekking op het rekening houden met en steun verlenen aan de ondergeschikten. Uit onderzoek van Kerr, Schriesheim, Murphy en Stogdill (1974) is gebleken dat ondergeschikten in een situatie van hoger risico taakgericht leiderschap meer op prijs stellen. Shils en Janowitz (1949) onderzochten het effect van leiderschapsstijl op de sociale cohesie in de Duitse Wehrmacht. Zij merken dat de cohesie in de Duitse eenheden wordt bevorderd doordat de officieren voorbeeldgedrag vertonen: zij gaan voor in de strijd en moeten sterker en beter zijn dan hun ondergeschikten. Gabriel en Savage (1978) hebben het effect van leiderschapsstijl op groepscohesie onderzocht bij Amerikaanse eenheden in Vietnam. Zij komen tot conclusies die liggen in de lijn met die van Shils en Janowitz, maar dan betrekking hebbend op een lage groepscohesie: de groepscohesie is laag als de officieren hun ondergeschikten op patrouille sturen en zelf achterblijven in het basiskamp. In beide studies is echter niet onderzocht wat de relatie is met vertrouwen van ondergeschikten. Gouldner (1954) heeft wel onderzoek gedaan naar het effect van leiderschapsstijl op vertrouwen, binnen een gipsfabriek. Een deel van de medewerkers van de gipsfabriek werkte in de mijn, een ander deel op kantoor. Hier werd bij het effect van leiderschapsstijl op vertrouwen van de ondergeschikten een onderscheid gemaakt naar omstandigheden van hoog schaderisico, zoals de mijnwerkers, en omstandigheden van laag schaderisico, zoals het kantoorpersoneel. Hij concludeert dat het vertrouwen van ondergeschikten in de leiding wordt geschaad als de leiding één (taakgerichte) leiderschapsstijl hanteert voor alle categorieën personeel, ongeacht of die onder hoog schaderisico of laag schaderisico werken. Er wordt dus wel verband gelegd tussen leiderschapsstijl, vertrouwen, en de mate van schaderisico, waarbij echter maar één leiderschapsstijl in het onderzoek betrokken wordt.

Vertrouwen. Wanneer iemand vertrouwen in anderen stelt, zal deze zich kwetsbaar opstellen, er daarbij van uit gaand dat die anderen geen misbruik van die kwetsbare positie zullen maken, zo zich daartoe een gelegenheid voordoet. Indien men die anderen beter of langer kent - dus als er een 'schaduw van het verleden' is (Rooks et al., 2000) - is er sprake van een sociale inbedding, waarbij men het risico mini-

maal acht dat er ook daadwerkelijk misbruik van die kwetsbaarheid gemaakt wordt. Batenburg noemt dit de bereidheid van een actor om risico te lopen (Batenburg et al., 1999/2000). Bovendien speelt het vooruitzicht nog langer met die anderen op te zullen trekken, een rol. Indien de actor ervan uit gaat dat hij nog langere tijd met de anderen contact zal hebben, zal hij er van uit gaan dat deze 'schaduw van de toekomst' ook door de anderen belangrijk genoeg gevonden worden om geen misbruik van een situatie te maken, zo die gelegenheid zich voordoet. Anders gezegd: de actor gaat ervan uit dat de anderen zich niet opportunistisch zullen gedragen (Williamson, 1983). Verder worden vakkennis, eerlijkheid en openheid belangrijk gevonden voor vertrouwen (Mishra, 1996; Boon & Holmes, 1991). Bij militairen in parate pelotons spelen zowel de sociale inbedding als de schaduw van de toekomst een rol: een militair wordt voor langere tijd (ongeveer twee of drie jaar) bij een peloton geplaatst. Een militair die onlangs bij een peloton geplaatst is, heeft als vooruitzicht nog langere tijd met de anderen, waaronder de pelotonscommandant, te zullen samenwerken, terwijl bij een militair die al langere tijd bij een peloton dient de sociale inbedding een rol speelt. Tijdens de samenwerking in het peloton leren militairen elkaar en de pelotonscommandant beter kennen, waardoor ze ontdekken wat de anderen aan kwaliteiten en eigenschappen hebben, zoals vakkennis, eerlijkheid en openheid. Daar waar militairen aangeven het welzijn van de ander net zo belangrijk te vinden als dat van zichzelf, zullen zij elkaar gaan vertrouwen. Hetzelfde geldt indien zij geen misbruik maken van de openheid van anderen, bijvoorbeeld wanneer een ander iets in vertrouwen verteld heeft of wanneer zij zich beschermend opstellen ten opzichte van een kwetsbare ander. Er zullen ook verschillen zijn in de mate waarin militairen vertrouwen hebben in anderen. Zo is de ene mens van nature wantrouwig en de ander goedgelovig, met allerlei varianten daartussen. Wie van nature weinig vertrouwen in anderen heeft zal na enige tijd met positieve ervaring toch nog steeds minder vertrouwen in anderen hebben dan wie van nature veel vertrouwen in anderen heeft. Deze 'dispositie voor vertrouwen' kan gezien worden als een situatie-onafhankelijke eigenschap die de basis vormt voor het hebben van vertrouwen in an-

deren (McKnight, Cummings & Chervany, 1998). Binnen de pelotons zijn pelotonscommandanten in hoge mate verantwoordelijk voor het welzijn van hun personeel en het personeel is in hoge mate afhankelijk van de pelotonscommandant. Pelotonscommandanten zullen in omstandigheden van hoog schaderisico beslissingen moeten nemen waar het leven of de veiligheid van hun pelotonsleden van afhangt. Indien in een situatie van hoog schaderisico de pelotonscommandant een taakgerichte leiderschapsstijl hanteert, zoals gesuggereerd door Hunt en Phillips (1991) en daarmee het welzijn van de ondergeschikten dient, dan zullen ondergeschikten hun pelotonscommandant vertrouwen. Indien in een situatie van laag schaderisico de overige situaties de pelotonscommandant een relatiegerichte leiderschapsstijl hanteert, zoals gesuggereerd door Hunt en Phillips en daarmee het welzijn van de ondergeschikten dient, dan zullen ondergeschikten hun pelotonscommandant eveneens vertrouwen.

Indien we dit betrekken op de pelotons in de Koninklijke Landmacht en de situaties waarin die pelotons zich kunnen bevinden (hoog of laag schaderisico ofwel een oefensituatie of een kazernesituatie), gecombineerd met de te hanteren leiderschapsstijlen (taakgericht of relatiegericht), kunnen daaruit de volgende hypothesen geformuleerd worden:

Indien de pelotonscommandant een taakgerichte leiderschapsstijl hanteert in een oefensituatie, heeft de ondergeschikte meer vertrouwen in de pelotonscommandant (hypothese 1).

Indien de pelotonscommandant een relatiegerichte leiderschapsstijl hanteert op de kazerne, heeft de ondergeschikte meer vertrouwen in de pelotonscommandant (hypothese 2).

Enkele aspecten die mede een rol kunnen spelen in het verband tussen schaderisico en leiderschapsstijl en het vertrouwen in de pelotonscommandant worden betrokken in het onderzoek. Ten eerste gaat het om de startfunctie van de pelotonscommandant. Dit is de eerste functie die de pelotonscommandant vervult nadat hij zijn opleiding tot pelotonscommandant heeft voltooid (ook wel de initiële opleiding genoemd). Van pelotonscommandanten

die in eerdere functies al leidinggevende ervaring en ervaring met *manhandling* hebben opgedaan zou verwacht mogen worden dat zij beter weten hoe zij het vertrouwen van hun mensen kunnen wekken dan van pelotonscommandanten die net van de initiële opleiding komen. Ten tweede betrekken we de leeftijd van de pelotonscommandant erbij. Een jonge pelotonscommandant zal over het algemeen gezien worden als iemand met nog maar weinig ervaring in het militaire vak. Mogelijk zullen zijn ondergeschikten een afwachende houding aannemen of hij weet wat hij doet. Ten derde betrekken we de mate waarin men in het algemeen vertrouwen in anderen heeft, erbij. Indien men in het algemeen een hoog vertrouwen in anderen heeft, is de basis gelegd om ook de pelotonscommandant te vertrouwen. Vanuit die basis zal vertrouwen in de pelotonscommandant al dan niet verder opgebouwd worden. Ten vierde betrekken we de duur dat ondergeschikten hun pelotonscommandant kennen erbij. Naarmate ondergeschikten de pelotonscommandant langer kennen, kunnen zij beter weten wat zij aan hem hebben. Een pelotonscommandant kan veel persoonlijke aandacht besteden aan het werk van het peloton en oog hebben voor de prestaties die verricht worden, het kan echter ook zijn dat een pelotonscommandant minder oog heeft voor het personeel in zijn peloton. Ten vijfde betrekken we de ervaringen die ondergeschikten met hun pelotonscommandant hebben erbij. Het kan zijn dat de pelotonscommandant het werk van zijn pelotonsleden zeer op prijs stelt, maar er nu eenmaal de man niet naar is om dat hardop uit te spreken. Er mag dan verondersteld worden dat pelotonsleden meer vertrouwen in de pelotonscommandant hebben naarmate hun ervaringen met de pelotonscommandant positiever zijn. Ten zesde betrekken we de intensiteit waarmee ondergeschikten contact hebben met de pelotonscommandant erbij, hetgeen herleid kan worden uit de woonsituatie van militairen. Veel militairen die ver van huis gelegd zijn, overnachten door de week op de kazerne. Militairen die op de kazerne overnachten worden binnenslapers genoemd, degenen die niet op de kazerne overnachten buitenslapers. Het is denkbaar dat de binnenslapers meer contact hebben met een pelotonscommandant dan buitenslapers (buitenslapers zullen na einde dienst direct ver-

trekken). Een pelotonscommandant ook degene die 's avonds naar huis gaat heeft na de dienst nog wel eens wat werk te doen (zoals het afhandelen van administratieve zaken, voorbereiden oefening). In ieder geval heeft een binnenslaper meer kans om een pelotonscommandant buiten de diensturen te leren kennen. Daarom wordt ook dit aspect in de analyse betrokken.

Methodologie

De data voor dit onderzoek zijn in 1999 verzameld bij twaalf pelotons van de Koninklijke Landmacht, met hun pelotonscommandanten.

Respondenten. De pelotons in dit onderzoek zijn parate pelotons, afkomstig uit twee verschillende bataljons en één zelfstandige compagnie. De steekproef is niet aselekt geweest want er is bewust gekozen voor parate pelotons, omdat het noodzakelijk was dat de ondergeschikten hun pelotonscommandant voldoende goed kenden om uitspraken over zijn gedrag te kunnen doen. In niet-parate pelotons is er een reële kans dat ondergeschikten hun pelotonscommandant te kort kennen om uitspraken te kunnen doen over zijn gedrag in bepaalde situaties. De tijdsduur dat ondergeschikten hun pelotonscommandant kennen is per individu verschillend. Soms kent een ondergeschikte de pelotonscommandant nog maar net een maand, in andere gevallen kent de ondergeschikte de pelotonscommandant vier maanden of meer.² De pelotonscommandanten niet meegerekend zijn er in totaal 186 respondenten: 185 mannen en één vrouw. De groep van 186 respondenten wordt gevormd door sergeanten, korporaals en soldaten. De twaalf pelotonscommandanten zijn allen mannen. In dit onderzoek zijn twee pelotonscommandanten onderofficieren. In het ene geval is het een adjudant, een oudere onderofficier en in het andere geval is het een sergeant, een tamelijk jonge onderofficier.

De respons. In totaal werden 205 vragenlijsten uitgereikt aan sergeanten, korporaals en soldaten. Daarvan werden er 186 ingevuld ingeleverd. Twee vragenlijsten werden niet ingevuld ingeleverd, zeventien vragenlijsten werden in het geheel niet geretourneerd. Het percentage totale non-respons was erg laag: 9%.

Er was ook sprake van item non-respons, waardoor in de analyses de aantallen respondenten nogal verschillen, variërend van 135 tot 186. Deze item non-respons blijkt op toeval te berusten, er is geen sprake van selectieve item non-respons.

De afname. De afname geschiedde groepsgevijs, zodat de onderzoeker nog toelichting kon geven en de respondenten nog in de gelegenheid waren om vragen te stellen. Er is aangename dat door de persoonlijke aanwezigheid van de onderzoeker de non-respons niet zo hoog zou zijn.

De vragenlijsten. In de vragenlijsten werden er twee situatieschetsen gegeven: één - door de onderzoekers als gevaarlijk gekenschetste - situatieschets tijdens oefening en één - door de onderzoekers als niet gevaarlijk gekenschetste - situatieschets op de kazerne. Aan de situatieschets op de kazerne werden de vragen met betrekking tot relatiegericht leiderschap toegevoegd. Aan de situatieschets tijdens oefening werden de vragen met betrekking tot taakgericht leiderschap toegevoegd. Als uitgangspunt voor de leiderschapstijlen is de vragenlijst gebruikt van Fleishman (1957), maar de items behoeften wel wat aanpassing omdat ze oorspronkelijk geen betrekking hadden op militaire situaties. Aan het eind van deze vragenlijsten werden drie vragen gesteld over de mate waarin respondenten het verschil in risico onderkennen tussen de situaties.

Voor vertrouwen in de pelotonscommandant werd de Specific Interpersonal Trust Scale van Johnson-George en Swap (1982) gebruikt. Deze vragenlijst heeft betrekking op vertrouwen van de ene persoon in een specifieke andere persoon. Ook werd een vragenlijst gebruikt om het vertrouwen dat men in het algemeen in anderen heeft, te meten. Deze vragenlijst werd ontleend aan Rotter (1967 / 1971). Tot slot werden demografische vragen gesteld. De vragenlijst van Fleishman werd ook gebruikt voor de enquête onder de pelotonscommandanten: zij kregen dezelfde situatieschetsen, met daarbij overeenkomstige vragen als de ondergeschikten over hun gedrag in die situatie.³ De antwoordcategorieën werden zowel voor ondergeschikten als voor pelotonscommandanten zo veel mogelijk gedichotomiseerd, variërend van 'waar' en 'niet waar' voor de ondergeschikten tot 'van toepassing' en 'niet van toepassing' voor de pelotonscommandanten.

ten. Dit is gedaan om bij de analyses een duidelijker onderscheid te kunnen maken tussen de leiderschapsstijlen. In werkelijkheid zal leiderschapsstijl soms een continuüm zijn, soms een dichotomie.

Schaalanalyses. Om schalen te vormen werden Mokken schaanalyses gedaan, maar ter vergelijking werden betrouwbaarheidsanalyses met Cronbach's alpha gedaan. De analyses met Cronbach's alpha volgen een 'top-down' procedure, waarbij per analyse telkens maar één item uit een groter geheel verwijderd wordt, terwijl de analyses met behulp van de Mokken schaal procedure een 'bottom-up' procedure volgen, waarbij per analyse gestart wordt met één item en telkens een item wordt toegevoegd. Daarnaast worden met behulp van Mokken schaanalyse dikwijls meerdere schalen gevormd uit een lijst met items, waardoor voor de onderzoeker een keuzemogelijkheid ontstaat. De uitkomsten lopen redelijk, doch niet geheel, parallel. In het algemeen geldt, dat waar een redelijk tot hoge betrouwbaarheid bij de Mokken schaal analyses gevonden wordt, dit ook bij de analyses met Cronbach's alpha gevonden wordt. Soms is er nogal verschil in het aantal items dat in de schaal terechtkomt.

De items die goed schalen komen gedeeltelijk overeen met items in de vragenlijsten die aan de pelotonscommandanten voorgelegd werden. De antwoorden van de pelotonscommandanten op de schalende items worden gebruikt voor de twee schalen voor leiderschapsstijl (taakgericht en relatiegericht), om geen gebruik te hoeven maken van geaggregeerde data van de ondergeschikten, hetgeen geen recht doet aan een echt multilevel model. Een aggregatie van data op het eerste niveau leidt tot uitspraken over het tweede niveau. Met deze zogenaamde *shift of meaning* kunnen geen uitspraken gedaan worden over de data op het eerste niveau, terwijl we in dit onderzoek zowel uitspraken over het eerste als over het tweede niveau willen doen (Snijders & Bosker, 1999).

De twee situatieschetsen zijn fictieve situaties. De vraag is in hoeverre respondenten de situaties verschillend beoordelen voor wat betreft de mate van risico. Een t-toets levert een statistisch significant verschil op bij twee van de drie items. Toch ziet 10% van de respondenten de kazernesituatie als gevaarlijk en slechts 30% de oefensituatie als gevaarlijk. De meerderheid van de ondergeschikten beschouwt

beide situaties niet als gevaarlijk. Op de stelling 'Iedereen moet extra opletten dat 'm niets overkomt' antwoordt 22% in de kazernesituatie bevestigend, tegen 73% in de oefensituatie. De oefensituatie wordt niet als direct gevaarlijk gezien door de meerderheid, wel is de meerderheid van de respondenten van mening dat voorzichtigheid geboden is in de oefensituatie.

Resultaten

De twaalf pelotons variëren in grootte van 6 tot 26 personen. De 186 ondergeschikten variëren in leeftijd van 19 tot 31 jaar. In Tabel 1 wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste demografische data per peloton.

Allereerst werd in een variantie-analyse onderzocht in hoeverre pelotons verschillen in vertrouwen in de pelotonscommandant. Het blijkt dat de pelotons significant verschillen voor wat betreft vertrouwen in de pelotonscommandant ($F=6,43$, $df_1 11$, $df_2 174$, $p < 0,01$).

Voor de verdere analyses van de data is gebruikt gemaakt van het programma MultiLevel voor Windows (MLWin) 1.0.

Daar de grootte van de pelotons onderling nogal verschilt, is pelotonsgrootte bij alle analyses in het model opgenomen als een vast gegeven zodat de invloed van ieder peloton, groot of klein, op de afhankelijke variabele even groot is (Snijders & Bosker, 1999).

Pelotonsgrootte blijkt invloed te hebben op het vertrouwen in de pelotonscommandant. Het vertrouwen in de pelotonscommandant wordt kleiner naarmate het peloton groter is. Er is tevens een positief significant effect ($1,18 / 0,62 = 1,90$) van taakgericht leiderschap van de pelotonscommandant in een oefensituatie. Hypothese 1 kan bevestigd worden.

Relatiegericht leiderschap op de kazerne voegt niets toe aan vertrouwen in de pelotonscommandant ($0,22 / 0,36 = 0,61$, n.s.). Hypothese 2 kan niet bevestigd worden.

Daarom wordt relatiegericht leiderschap van de pelotonscommandant op de kazerne weer uit het model verwijderd. Vervolgens worden de controlevariabelen één voor één toegevoegd aan het model met alleen taakgericht leiderschap van de pelotonscommandant in een oefensituatie: eerst het al dan niet vervullen van de startfunctie door de pelotonscom-

Tabel 1 Demografische data van de pelotons in 1999

<i>Nummer peloton</i>	<i>Startfunctie pelotons commandant?</i>	<i>Leeftijd pelotons-commandant in jaren</i>	<i>Gemiddelde leeftijd onder-geschikten in jaren</i>	<i>Aantal personen (muv pelotons-commandant)</i>	<i>Aantal mannen/vrouwen (muv pelotons-commandant)</i>	<i>Gemiddelde duur dat men pelotons-commandant kent (in maanden)</i>	<i>Meest voorkomende voltooide schoolopleiding** (muv pelotoncommandant)</i>	<i>Aantal onderofficieren / korporaals en manschappen in het peloton</i>	<i>Woonsituatie ondergeschikten (in kazerne slapend of elders)</i>
1	Ja	26	24	15	15 / 0	14	VBO / MAVO	0 / 15	14 binnen*
2	Ja	29	23	26	26 / 0	16	VBO / MAVO	3 / 23	15 binnen 9 buiten*
3	Ja	33	24	18	18 / 0	13	VBO / MAVO	0 / 18	12 binnen 5 buiten*
4	Nee	30	23	21	21 / 0	19	VBO / MAVO	2 / 19	11 binnen 5 buiten*
5	Nee	31	23	22	22 / 0	16	VBO / MAVO	5 / 17	11 binnen 10 buiten*
6	Nee	26	23	21	21 / 0	11	VBO / MAVO	3 / 18	14 binnen 5 buiten*
7	Nee	24	23	11	11 / 0	14	VBO / MAVO	0 / 11	6 binnen 5 buiten
8	Nee	31	27	6	6 / 0	12	VBO / MAVO	3 / 3	3 binnen 3 buiten
9	Nee	34	23	15	15 / 0	7	VBO / MAVO	0 / 15	13 binnen 1 buiten*
10	Nee	24	23	10	10 / 0	15	VBO / MAVO	1 / 9	8 binnen 2 buiten
11	Nee	50	23	7	6 / 1	33	VBO / MAVO	0 / 7	4 binnen 3 buiten
12	Ja	28	24	14	14 / 0	6	VBO / MAVO	4 / 10	11 binnen 3 buiten

*: enkelen hebben deze vraag niet beantwoord. Overigens, ook militairen die door de week op de kazerne slapen gaan toch nog geregeld één of meer nachten per week naar huis.

** : 25% had als vooropleiding MAVO, 23% VBO

Tabel 2 Het effect van taakgericht leiderschap in een oefensituatie en relatiegericht leiderschap op de kazerne op vertrouwen in de pelotonscommandant (1999). (n=186)

	<i>Leeg model</i>		<i>Pelotonsgrootte</i>		<i>Pelotonsgrootte met taakgericht leiderschap</i>		<i>Pelotonsgrootte met taakgericht leiderschap en relatiegericht leiderschap</i>	
<i>Fixed effect</i>	<i>coeff</i>	<i>(S.E.)</i>	<i>coeff</i>	<i>(S.E.)</i>	<i>coeff</i>	<i>(S.E.)</i>	<i>coeff</i>	<i>(S.E.)</i>
• ₀₀ = intercept	12,22	(0,29)	13,63	(0,74)	13,84	(0,68)	13,15	(1,35)
• ₀₁ = pelotonsgrootte	-	-	-0,09	(0,05)	-0,12	(0,04)	-0,12	(0,04)
• ₀₂ = taakgericht leiderschap tijdens oefening	-	-	-	-	1,18	(0,62)	1,17	(0,67)
• ₀₃ = relatiegericht leiderschap op de kazerne	-	-	-	-	-	-	0,22	(0,36)
<i>Random effect</i>	<i>Var</i>	<i>(S.E.)</i>	<i>Var</i>	<i>(S.E.)</i>	<i>Var</i>	<i>(S.E.)</i>	<i>Var</i>	<i>(S.E.)</i>
<i>Level two variance:</i>								
• ² ₀ = var (<i>U_{0i}</i>)	0,79	(0,41)	0,58	(0,32)	0,42	(0,25)	0,46	(0,27)
<i>Level one variance:</i>								
• ² = var (<i>R_{ij}</i>)	2,75	(0,30)	2,75	(0,30)	2,75	(0,30)	2,75	(0,30)
Deviance	735,10		730,99		727,28		727,14	

mandant, dan de leeftijd van de pelotonscommandant, het vertrouwen dat militairen in andere mensen in het algemeen hebben, de duur dat ondergeschikten hun pelotonscommandant kennen, de ervaringen die ondergeschikten met hun pelotonscommandant hebben en het binnenslapen op de kazerne.

In combinatie met pelotonsgrootte en taakgericht leiderschap van de pelotonscommandant in een oefensituatie heeft de vervulling van een startfunctie door de pelotonscommandant geen invloed op het vertrouwen in de pelotonscommandant (-0,48 / 0,57 = -0,84). Ook de leeftijd van de pelotonscommandant heeft geen effect (0,01 / 0,04 = 0,25). Vertrouwen in het algemeen blijkt wel een significant effect te hebben op vertrouwen in de pelotonscommandant (0,42 / 0,13 = 3,23). Als vertrouwen in het algemeen hoger is, wordt vertrouwen in de pelotonscommandant ook hoger. De duur dat ondergeschikten hun pelotonscommandant kennen heeft geen invloed op het vertrouwen in de pelotonscommandant (0,01 / 0,02 = 0,50).

De ervaringen blijken echter wel invloed te hebben op het vertrouwen in de pelotonscommandant, want een t-toets levert een waarde op

van 10,6 (0,53 / 0,05).

Ten slotte is nog gekeken naar het effect van binnenslapen op vertrouwen in de pelotonscommandant. Er blijkt geen effect te zijn van binnenslapen op het vertrouwen dat men in de pelotonscommandant heeft (-0,28 / 0,26 = -1,08). Wat gold voor de duur dat men de pelotonscommandant kent, kan opgaan voor het binnenslapen: iemand beter kennen, zo dat al gebeurt als men op de kazerne slaapt, wil niet altijd zeggen dat men iemand meer vertrouwt.

Ook is gekeken in hoeverre er verschillen zijn tussen de pelotons in de mate waarin taakgericht leiderschap in een oefensituatie, vertrouwen in het algemeen en ervaringen met de pelotonscommandant het vertrouwen in de pelotonscommandant beïnvloeden. Deze analyse is uitsluitend gedaan met de variabelen die een effect hebben op vertrouwen in de pelotonscommandant (Snijders & Bosker, 1999). Het effect van taakgericht leiderschap van de pelotonscommandant in een oefensituatie op vertrouwen in de pelotonscommandant blijkt bij alle pelotons even groot. Ook bij vertrouwen in het algemeen is geen onderscheid tussen de pe-

lotons. Hetzelfde geldt voor ervaringen met de pelotonscommandant. Opvallend is het verschil in deviances. De deviance daalt voor vertrouwen in het algemeen van 684,14 naar 666,50, een chi-kwadraat verdeling van 17,64 met één vrijheidsgraad, een zeer significant verschil. Bij ervaringen met de pelotonscommandant daalt de deviance van 684,14 naar 581,49, een chi-kwadraat verdeling van 102,65 met één vrijheidsgraad, eveneens een zeer significant verschil.

Dit bevestigt dat er een significant positief effect is van taakgericht leiderschap van de pelotonscommandant in een oefensituatie, van vertrouwen in het algemeen en van ervaringen met de pelotonscommandant op vertrouwen in de pelotonscommandant.

Discussie, conclusies en aanbevelingen

In dit artikel wordt de vraag gesteld wat het verband is tussen mate van schaderisico, stijl van leidinggeven en vertrouwen van ondergeschikten in hun pelotonscommandant en hoe dit verband verklaard kan worden. Het blijkt dat een taakgerichte leiderschapsstijl onder een verhoogd schaderisico vertrouwen in de commandant genereert. Taakgericht leiderschap in een oefensituatie blijkt sterke invloed te hebben op het vertrouwen dat ondergeschikten in hun pelotonscommandant hebben. Ook wordt verondersteld dat een relatiegerichte leiderschapsstijl onder laag schaderisico vertrouwen in de commandant genereert. Dat blijkt niet het geval. De veronderstellingen van Hunt en Phillips kunnen hiermee gedeeltelijk bevestigd worden, die van Kerr, Schriesheim, Murphy en Stogdill kunnen bevestigd worden in zoverre dat zij het niet hebben over 'vertrouwen', maar spreken van een 'op prijs stellen' van een taakgerichte leiderschapsstijl in een gevaarlijke situatie. Ook voor wat betreft de conclusies uit het onderzoek van Gouldner kan gezegd worden dat deze gedeeltelijk bevestigd kunnen worden: een taakgerichte stijl van leidinggeven in een gevaarlijke situatie wordt meer op prijs gesteld. Een mogelijke verklaring voor het gevonden effect van taakgericht leiderschap van de pelotonscommandant in een oefensituatie kan zijn, dat militairen tijdens de opleiding al leren dat de opdracht onder alle omstandigheden moet worden uitgevoerd. Dit is

een internaliseringsproces dat als een rode draad door de opleiding van iedere militair loopt. Ervan uitgaand dat taakgerichtheid de boventoon voert bij de werkzaamheden van militairen, is het verklaarbaar dat relatiegericht leiderschap niet veel bijdraagt tot vertrouwen in de pelotonscommandant. Relatiegerichtheid heeft immers betrekking op aandacht voor elkaar, zorg voor elkaar. Die aandacht en die zorg is er wel, maar vooral gezien vanuit het oogpunt van de taakuitvoering.

De pelotons verschillen duidelijk in het vertrouwen dat zij in de pelotonscommandant hebben. Indien een pelotonscommandant tijdens oefening een taakgerichte leiderschapsstijl hanteert, is het niet van belang of hij al dan niet zijn startfunctie bekleedt. De leeftijd van de pelotonscommandant speelt geen rol bij het vertrouwen dat ondergeschikten in hem hebben. Ondergeschikten letten op de taakuitvoering onder de omstandigheden waarin het er allemaal op aan komt. Vertrouwen in het algemeen heeft veel invloed op de relatie tussen taakgericht leiderschap en vertrouwen dat militairen in hun pelotonscommandant hebben. Logisch, want er is dan immers al een basis van vertrouwen in anderen. Wanneer iemand in het algemeen een hogere mate van vertrouwen in anderen heeft, zal hij tevens een hogere mate van vertrouwen in een specifieke ander hebben. De duur dat militairen hun pelotonscommandant kennen heeft geen invloed op de relatie tussen taakgericht leiderschap en het vertrouwen in de pelotonscommandant. Dit valt ook te verklaren omdat men ook minder vertrouwen, in plaats van meer vertrouwen, in een ander kan krijgen naarmate men die ander beter kent. Vertrouwen in de pelotonscommandant wordt ook in hoge mate beïnvloed door de ervaringen die ondergeschikten met de pelotonscommandant hebben. Door die ervaringen heeft de pelotonscommandant bij zijn ondergeschikten een bepaalde reputatie opgebouwd, en die reputatie beïnvloedt het vertrouwen dat ondergeschikten in hun pelotonscommandant stellen.

Binnenslapen op de kazerne heeft geen invloed op vertrouwen in de pelotonscommandant. Dit kan enerzijds veroorzaakt worden doordat een intensiever contact ook negatief kan werken op vertrouwen in de pelotonscommandant, bovendien is het maar de vraag of de pelotonscommandanten van de groep binnen-

slapers en buitenslapers ook daadwerkelijk 's avonds met enige regelmaat op de kazerne zijn. Er werd aangenomen dat dit het geval is, maar als dat niet zo is, kan er niets gezegd worden over het contact tussen militairen en pelotonscommandanten. Er blijken tussen de pelotons geen verschillen te zitten in de mate waarin het vertrouwen in de pelotonscommandant wordt beïnvloed door de taakgerichte leiderschapsstijl, door het vertrouwen in het algemeen of door de ervaringen die men met de pelotonscommandant heeft. Met andere woorden, de ondergeschikten denken hier over het algemeen eender over.

Pelotonsgrootte blijkt ook een belangrijk effect te hebben op het vertrouwen in de pelotonscommandant. In een klein peloton is er meer mogelijkheid tot persoonlijk contact van de pelotonsleden met de pelotonscommandant dan in een groot peloton. Als er meer persoonlijk contact is, is het denkbaar dat er meer gelegenheid is om elkaar beter te leren kennen en te vertrouwen. In een groot peloton kan de span of control voor de pelotonscommandant te groot zijn om een goed persoonlijk contact op te bouwen met zijn ondergeschikten. Overigens is het moeilijk te bepalen wat hiervoor de ideale groepsgrootte is, want dat hangt ook samen met de aard van de werkzaamheden, de competentie van de leider en de competenties van de ondergeschikten (Keuning & Eppink, 1986).

Indien de pelotonscommandant blijk geeft van vakkennis, wekt dat het vertrouwen op van zijn pelotonsleden. In het Nederlands kennen wij hiervoor uitsluitend de term vertrouwen. De Engelstalige landen kennen hiervoor meer begrippen, zoals het begrip *trust*, dat voornamelijk berust op een vorm van emotioneel vertrouwen, en het woord *confidence*, dat voornamelijk betrekking heeft op vertrouwen in de vaardigheden van een ander. Uit dit onderzoek blijkt dat het begrip *confidence* meer van toepassing is bij het vertrouwen van ondergeschikten in hun pelotonscommandant dan het begrip *trust*. McAllister (1995) maakt onderscheid tussen cognitievertrouwen en affectievertrouwen. Cognitievertrouwen ontstaat doordat mensen elkaar leren kennen en van elkaar weten wat zij kunnen. Zij kennen elkaars vaardigheden beter dan elkaars persoonlijkheid. Door kennis over de vaardigheden van de ander ontstaat cognitievertrouwen: men

gaat vertrouwen op de vaardigheden van de ander mits die voldoende geacht worden, dit vertrouwen kan worden gedefinieerd als *confidence*. Hier ligt een link met taakgericht leiderschap. Affectievertrouwen ontstaat als men elkaar beter heeft leren kennen en is vooral gebaseerd op het persoonlijk kennen van de ander, hetgeen kan worden gedefinieerd als *trust*.

Het is duidelijk geworden dat een taakgerichte leiderschapsstijl tijdens oefening, waarbij een pelotonscommandant weet wat de taken van het peloton zijn en deze weet te structureren binnen het peloton, een positieve invloed heeft op vertrouwen in de pelotonscommandant.

Er kunnen wel wat kanttekeningen geplaatst worden bij dit onderzoek. De vertalingen van de items vanuit het Engels naar het Nederlands en vanuit de civiele naar de militaire situatie hadden wellicht beter gekund, waardoor de betrouwbaarheid van de schalen verhoogd had kunnen worden. Bij de hier gebruikte items moest nog een extra 'vertaalslag' gemaakt worden naar de militaire situatie. Het is best mogelijk dat bij de vertalingen wat 'kracht' van de items verloren is gegaan. Overigens betreft het dan voornamelijk de leiderschapsitems: de items betreffende vertrouwen schaalden redelijk goed. Het aantal items dat is voorgelegd aan de pelotonscommandant kwam niet geheel overeen met het aantal dat werd voorgelegd aan de ondergeschikten. Dat was jammer, met wat grotere schalen had wellicht een beter effect bereikt kunnen worden. Tenslotte was het waarschijnlijk beter geweest als gebruik gemaakt had kunnen worden van daadwerkelijk beleefde gevaarlijke en ongevaarlijke situaties. Hoewel de respondenten onderkenden dat ze in de ene situatie die bedoeld was als zijnde ongevaarlijk minder risico liepen dan in de andere situatie, zouden levensechte situaties van hoog en laag schaderisico nog meer inhoud aan het onderzoek gegeven hebben. Het probleem is dat die situaties niet zo maar voorhanden zijn: de situatie in Bosnië - Herzegovina is relatief rustig, een andere gevaarlijke situatie die wel in aanmerking zou komen betreft de missie UNMEE (in Eritrea), ware het niet dat hier slechts een beperkt aantal KL-militairen aan heeft deelgenomen.

Noten

- 1 Een leidinggevende kan, ook bij de KL, een man of een vrouw zijn. Voor het leesgemak wordt de mannelijke vorm aangehouden.
- 2 4% van de respondenten kende de pelotonscommandant korter dan vier maanden. Aangezien dit een laag percentage is, zijn deze respondenten toch in het onderzoek meegenomen.
- 3 Aangezien de vragenlijsten oorspronkelijk in het Engels waren, werden deze vertaald naar het Nederlands en toegespitst op in de militaire situatie. Dit kan gevolgen hebben gehad voor de validiteit van de items.

Literatuur

Barber, B. (1983), *The Logic and Limits of Trust*, New Brunswick: Rutgers University Press.

Bartone, P.T. (1997), 'Predictors of Cohesions in American Peacekeeping Forces'. *Paper presented at the 33rd International Applied Military Psychology Symposium (IAMPS)*, Vienna, Austria.

Batenburg, R., W. Raub & C. Snijders (1999/2000), 'Contacts and Contracts: Temporal Embeddedness and the Contractual Behavior of Firms'. IS-CORE Paper No. 107. Utrecht: Institute for the Study of Cooperative Relations.

Boon, S.D. & J.G. Holmes (1991), 'The Dynamics of Interpersonal Trust: Resolving uncertainty in the face of risk', in R.A. Hinde & J. Groebel (eds.), *Cooperation and prosocial behavior*, Cambridge, UK: Cambridge University Press 190-211.

Burns, J.M. (1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.

Coleman, J.S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Massachusetts: Harvard University Press.

Dijkstra, W. & J. Smit (1999), *Onderzoek met vragenlijsten*, Amsterdam: VU.

Drenth, P.J.D., Hk. Thierry & Ch.J. de Wolff (Eds) (1998), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, Hove, UK: Psychology Press Ltd.

Eppink, D.J. & D. Keuning (1986), *Management en organisatie; theorie en toepassing*, Leiden / Antwerpen: Stenfert Kroese.

Fleishman, E. (1957), 'Supervisory Behavior Description'. Measures of Occupational Attitudes and Occupational Characteristics, 1969, Survey Research Center, Institute for Social Research.

Fox, A. (1974), *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*, London: Faber and Faber Ltd.

Fukuyama, F. (1995), *Wetvaart*, Amsterdam: Contact.

Gal, R. & A.D. Mangelsdorff (1991), *Handbook of Military Psychology*, New York: Wiley.

Gabriel, R.A. & P.L. Savage (1976), 'Cohesion and Disintegration in the American Army: An Alternative Perspective', in: *Armed Forces and Society* 2 (3) 340-376.

Gabriel, R.A. & P.L. Savage (1978), *Crisis in Com-*

mand, New York: Free Press.

Gambetta, D. (ed.) (1988), *Trust: Making and breaking cooperative relations*, Oxford, UK: Basil Blackwell.

Gouldner, A.W. (1954), *Patterns of Industrial Bureaucracy*, New York: Free Press.

Holleman, B. (2000), 'Niet verbieden verschildt van toelaten', in: *Facta* November 2000, 7, jaargang 8, 4-6.

Hunt, J.G. & R.L. Phillips (1991), 'Leadership in Battle and Military Performance' in: R. Gal en A.D. Mangelsdorff (eds.), *Handbook of Military Psychology*, New York: Wiley, 411-429.

Johnson-George, J. & P. Swap (1982), 'Specific Interpersonal Trust Scale', in: Robinson, Shaver & Wrightsman (eds.) *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*, New York: Academic Press, 396-400.

Kerr, S., C.A. Schriesheim, C.J. Murphy & R.M. Stogdill (1974), 'Toward a Contingency Theory of Leadership Based upon the Consideration and Initiating Structure Literature', in: *Organizational Behavior and Human Performance* 12 62-82.

Kramer, R.M. & T.R. Tyler (1996), *Trust in Organizations*, London: Sage Publications.

Landmacht Doctrinepublicatie II, deel A, GEVECHTSOPERATIES, Grondslagen. (1998) Koninklijke Landmacht.

Landmacht Doctrinepublicatie II, deel B, GEVECHTSOPERATIES, Reguliere gevechtsoperaties. (1998) Koninklijke Landmacht.

Luhmann, N. (1979), *Trust and Power*, New York: Wiley.

McAllister, D.J. (1995), 'Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations', in: *Academy of Management Journal*, 38 (1) 24-59.

McKnight, D.H., L.L. Cummings & N.L. Chervany (1998), 'Initial Trust Formation in New Organizational relationships', in: *Academy of Management Review* 23 (3) 473-490.

Mishra, A.N. (1996), *Organizational Responses to Crisis; the centrality of trust*. In: Kramer R.M. & Tyler T.R. (Eds.), *Trust in Organizations*. London: Sage Publications, 261-287.

Misztal, B.A. (1998), *Trust in Modern Societies*, Malden: Blackwell Publishers.

Mokken, R.J. (1971), *A Theory and Procedure of Scale Analysis*, Den Haag: Mouton.

Raub, W. & J. Weesie (2000), *Cooperation via Hostages*. ISCORE Paper No. 158. Utrecht: Institute for the Study of Cooperative Relations.

Raub, W. & J. Weesie (1996), *Betrouwbare signalen. Onderpanden onder condities van onvolledige informatie*. ISCORE Paper No. 75. Utrecht: Institute for the Study of Cooperative Relations.

Raub, W. (1997), *Samenwerking in duurzame relaties en sociale cohesie*, Amsterdam: Thesis.

Robinson, J.P., P.R. Shaver & L.S. Wrightsman (1991), *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*, New York: Academic Press.

Rooks, G., W. Raub, R. Selten & F. Tazelaar (2000),

- How Inter-Firm Cooperation Depends on Social Embeddedness: A Vignette Study. ISCORE Paper No. 134. Utrecht: Institute for the Study of Cooperative Relations.
- Rotter, J.B. (1967 / 1971), *Interpersonal Trust Scale*, in: Robinson, Shaver & Wrightsman (Eds.), *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*. New York: Academic Press, 393-396.
- Shils, E. & Janowitz (1949). Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War Two, in: *Public Opinion Quarterly* Summer 1948 280-315.
- Snijders, T.A.B. & R.J. Bosker (1999), *Multilevel Analysis: A Introduction to Basic and Advanced Multilevel Modeling*, London: Sage Publications.
- Steers, R.M., L.W. Porter & G.A. Bigley (1996), *Motivation and Leadership at Work*, New York: McGraw Hill.
- Stewart, D.W. & P.M. Shamdasani (1990), *Focus Groups: Theory and Practice*, London: Sage Publications
- Stouffer, S.A. et al. (1949), *The American Soldier. Studies in Social Psychology in World War II. Volume IV, Measurement and Prediction*, New Jersey: Princeton University Press.
- Sudman, S. & N.M. Bradburn (1986), *Asking Questions. A Practical Guide to Questionnaire Design*, San Francisco/London: Jossey-Bass.
- Swanborn, P.G. (1994), *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*, Meppel: Boom.
- Webb, E. J. (1994). *Trust and Crisis*, in: Kramer R. M. & Tyler T.R. (eds.) *Trust in Organizations*. London: Sage Publications, 288-301.
- Williamson, O.E. (1983), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*, New York / London: The Free Press.
- Wrightsman, L.S. (1964 / 1974), *Philosophies of Human Nature* in: Robinson, Shaver & Wrightsman (eds.) *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*. New York: Academic Press, 373-412.
- Yukl, G.A. (1994), *Leadership in Organizations*, New Jersey: Prentice Hall.
- Zand, D.E. (1997), *The Leadership Triad: Knowledge, Trust and Power*, Oxford University Press.