

Situationeel Leiderschap, groep Onderbouwd Trainen

Inleiding

Een van de bekendste leiderschapstheorieën is de Situationeel Leiderschaps Theorie (SLT) van Hersey en Blanchard. Ook in Nederland werd en wordt dit model vaak gebruikt in leiderschapstrainingen (schuldig!). Door zijn eenvoud en de logische uitgangspunten is het een populair model, ondanks dat er altijd veel kritiek op is geweest en nog is. Tijd dus om het goed uit te zoeken.

In dit document geven we de achtergronden van het model, leggen we het model uit en geven vervolgens de onderbouwde kritiek op het model aan. Om daarna conclusies te trekken over de bruikbaarheid van het model en hoe we het eventueel kunnen inzetten in leiderschapstrainingen en -coaching.

Achtergrond model

Hersey en Blanchard baseerden hun model op het 3-D leiderschap framework van Reddin (1967). Reddin was de eerste die een effectiviteits dimensie en een relatiedimensie toevoegde aan een leiderschapsmodel. Hersey en Blanchard ontwikkelden in 1969 hun leiderschapstheorie gebaseerd op een levenscyclus (Life Cycle Theory of Leadership) en noemden dat later de Situationeel Leiderschapstheorie (SLT, 1977).

Ze formuleerden een situationele theorie over leiderschap waar de primaire situationele determinant van leiderschap de taakrelevante volwassenheid van de medewerker is. Deze volwassenheid bestaat uit twee factoren: volwassenheid op de taak en psychologische volwassenheid. Volwassenheid op de taak definiëren ze als de capaciteit of de vaardigheid van het individu om de taak uit te kunnen voeren en is gebaseerd op de hoeveelheid opleiding en de ervaring die de persoon met die taak heeft. Psychologische volwassenheid, zo argumenteren ze, staat voor de motivatie van het individu gebaseerd op het niveau van zelfvertrouwen. Deze dimensie wordt geassocieerd met een resultaatgerichte focus en een bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen. Deze uitgangspunten pasten bij de gangbare opvatting in die tijd (Campbell & Pritchard, 1976; Davis, 1957; Lawler, 1966; Maier, 1955; Mitchell, 1982; Porter & Lawler, 1968; Viteles, 1953; Vroom, 1964) dat prestatie hoofdzakelijk bepaald wordt door vaardigheid maal motivatie. Je zou kunnen zeggen dat: prestatie = kunnen x willen.

Hun idee om de situatie van de medewerker tot uitgangspunt te nemen en daar de stijl van de leider op aan te laten passen mag revolutionair worden genoemd. Tot die tijd gingen leiderschapsmodellen uit van de leider.

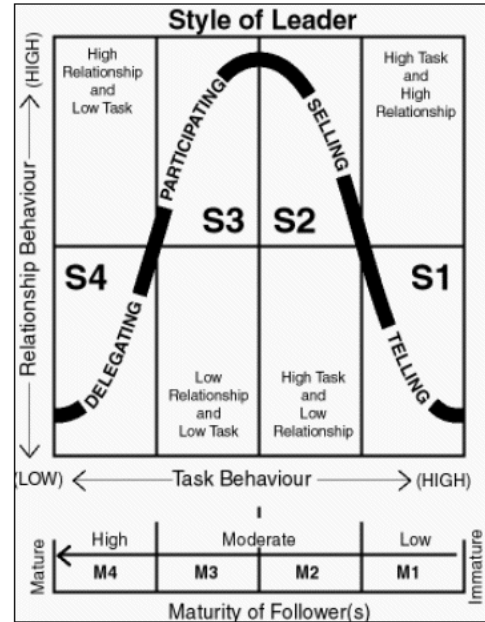
Door de grote kritiek op hun model kwamen ze in 1985 met een aantal aanpassingen (SLII) en later (1988) volgden nog een aantal aanpassingen op met name de gehanteerde begrippen. Hieronder beschrijven we beide versies SLT en SLII.

Het model

Het model is gebaseerd op het uitgangspunt dat leiders eerst een goede inschatting van de situatie van de medewerker moeten maken en daar hun leiderschapsstijl op aan moeten passen. Die leiderschapsstijl is gebaseerd op twee componenten: de taak en/of de relatie.

SLT (1977)

Volgens Hersey en Blanchard zijn er vier 'volwassenheidsniveaus' (Maturity) bij medewerkers op een taak gebaseerd op 'ability' en 'willingness'. In het eerste model (SLT) is de M(aturity)1 medewerker op de betreffende taak niet in staat en niet willend. M2 omschreven ze als niet in staat maar welwillend. M3 was wel in staat, maar niet willend en tenslotte D4 was in staat en welwillend. Bij elk ontwikkelingsniveau van de medewerker op de taak hoort een andere leiderschapsstijl. Hersey en Blanchard gaan uit van een curve-lineaire relatie tussen de 'volwassenheid' van een medewerker en de aansturing door de leidinggevende via de taak en via de relatie. De stijlen vind je in de laatste kolom van de tabel hieronder.

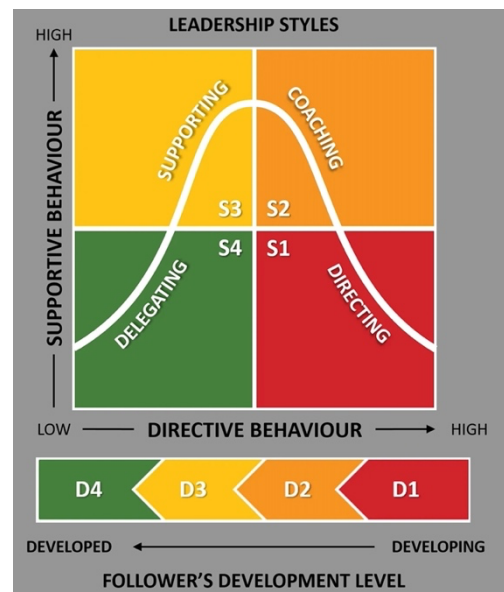


In een tabel:

Maturity level medewerker	Ability (vaardig)	Willing (gemotiveerd)	Leiderschapsstijl
M1	-	-	Telling
M2	-	+	Selling
M3	+	-	Participating
M4	+	+	Delegating

SLII (1982)

Door kritiek kwam er een aantal wijzigingen op deze indeling en SLII werd geboren. In het nieuwe model (SLII) werden de termen 'ability' vervangen door 'competence' en 'willingness' door 'commitment' en 'maturity' werd vervangen door 'development'. Daarbij werd een D1 level medewerker nu gezien als niet competent maar wel gecommitteerd, D2 werd gedefinieerd als redelijk competent maar laag in commitment, D3 werd nu gedefinieerd als hoog competent maar wisselend in commitment en D4 werd hoog competent en hoog gecommitteerd. De begrippen behorend bij de leiderschapsstijl sturen op de taak en de relatie werden vervangen door directief gedrag en ondersteunend gedrag.



In een tabel:

Development level medewerkers	Competent	Commitment	Leadership style
D1	-	+	Directing
D2	+/-	-	Coaching
D3	+	+/-	Supporting
D4	+	+	Delegating

In een artikel uit 1993 waar Blanchard zelf een van de auteurs van was wordt aangegeven dat deze wijzigingen voortkwamen uit gesprekken met managers over het model. Theoretische onderbouwing waarom deze grotendeels semantische wijzigingen logisch zijn, is niet voorhanden. Hersey en Blanchard gaven zelf de volgende uitleg bij de wijzigingen: D1 medewerkers die een nieuwe taak krijgen, kunnen dat nog niet, maar zijn meestal wel enthousiast om die taak op te pakken. D2 medewerkers kunnen de taak beter uitvoeren, maar zijn minder gemotiveerd omdat de taak toch tegenvalt of omdat ze merken dat het nog lang duurt voordat ze de taak echt goed kunnen uitvoeren. D3 medewerkers kunnen de taak prima aan, maar kunnen minder gemotiveerd zijn omdat ze de volledige verantwoordelijkheid nog niet aan durven of omdat de taak toch niet zo leuk is om elke dag te doen. Overigens kan die mindere motivatie ook met niet werk gerelateerde zaken te maken hebben, zo schrijft Blanchard in het artikel.

Hersey en Blanchard ontwikkelden ook een korte vragenlijst om in trainingen te gebruiken. Deze heette eerst de LEAD vragenlijst en dat werd later de LBA en nog later (toen Hersey en Blanchard niet meer samenwerkten) de LBAII. De vragenlijst bestond uit 12 situaties waar deelnemers elke keer uit vier antwoorden konden kiezen. Die vier antwoorden waren beschrijvingen van de vier leiderschapsstijlen. Bij het optellen van die antwoorden vond je de mogelijke voorkeursstijl van de deelnemer (stijl die het meest werd gekozen) en kon je afleiden of hij of zij deze stijl goed kon inschatten (effectiviteit).

Aantrekkingskracht van het model

Het mag helder zijn dat het Situationeel Leiderschapsmodel erg populair was en is. Het wordt in heel veel leiderschapsprogramma's gebruikt en deelnemers vinden het een logisch en overzichtelijk model. Sowieso verdienen de heren Hersey en Blanchard respect omdat ze afweken van het oude leiderschapsdenken dat de leider bepaalt en de medewerker volgt. In die zin maakten ze een revolutionaire draai door hun model te baseren op de gedachte dat de leider zich moet aanpassen aan de situatie van de medewerker. Daarmee zou je ze kunnen zien als de grondleggers van meer faciliterend, coachend en dienend leiderschap.

Kritiek op het model

De kritiek op het model is groot en uitgebreid. Om dit overzichtelijk te houden verdelen we de kritiek in de volgende categorieën:

- Kritiek op de uitgangspunten van het model
- Inconsistentie van de gehanteerde begrippen
- Kritiek op de werking/toepasbaarheid van het model

Kritiek op de uitgangspunten van het model

De eenvoud van het model is ook meteen misschien wel het grootste kritiekpunt op het model; het idee dat de 'volwassenheid' van de medewerker de enige variabele is waarop je vervolgens je leiderschapstijl op moet aanpassen doet tekort aan andere belangrijke kenmerken van de context waarbinnen de interactie tussen medewerker en leidinggevende plaatsvindt. En ook het idee dat een leiderschapstijl alleen gebaseerd is op sturen op de taak en/of de relatie is een enorme versimpeling van de werkelijkheid (o.a. Yukl, 1989).

Het model zelf is gebaseerd op een curve-lineaire relatie tussen de maturity van de medewerker en de stijl van leidinggeven. Ik gok dat jij het plaatje wel kent. Zo moet je vanuit de maturity indeling van de medewerker een verticale lijn omhoogtrekken naar de curve in de grafiek erboven en waar deze de curve raakt vind je de bijpassende stijl van leidinggeven. Hersey en Blanchard baseren zich hier op uitspraken van Korman (1966). Ze schrijven in hun eerste versie dat ze zich hierbij baseren op onderzoek van Korman en bij het uitkomen van hun tweede versie (SLII) suggereren ze dat Korman deze curve-lineaire relatie had vastgesteld. De meeste critici noemen deze link naar Korman. Omdat Korman een van de weinige referentiepunten is voor de theorie, leek het ons relevant om Korman erbij te halen.

De basis van SLT: Korman

Het artikel van Korman uit 1966 is een overzichtsartikel naar de bruikbaarheid van de factoren initiating structure (S) en consideration (S). Deze twee factoren werden na grondig en grootschalig onderzoek door de Ohio Universiteit onderscheiden als de twee basisdimensies van leiderschapsgedrag in formele organisaties. Je zou deze dimensies grofweg kunnen vertalen met sturen op de taak en sturen op de relatie. In diverse onderzoeken is met behulp van vragenlijsten naar het effect van die twee dimensies gekeken.

En nu wordt het leuk.

'What seems most apparent, however, is that there is very little evidence that leadership behavioral and/or attitudinal variation, as defined by scores on the Leadership Behavior and Leadership Opinion Questionnaire, are predictive of later effectiveness and/or satisfaction criteria.'

Met andere woorden: Korman vindt geen enkel onderzoek waarbij een aantoonbaar verband wordt gevonden tussen de dimensies initiating structure (IS) en consideration (C) en de effectiviteit van medewerkers dan wel hun tevredenheid. Korman kijkt dus naar het verband tussen die factoren en andere relevante variabelen. Niet naar het verband tussen die twee factoren! Dat is wat Hersey en Blanchard in hun model wel doen en zij baseren zich dus op het onderzoek van Korman. Maar Korman heeft het dus over een andere, meer complexe relatie met meer factoren!

De enige conclusie die Korman trekt is dat er veel meer experimenteel onderzoek moet komen naar deze dimensies en andere relevante factoren voordat deze twee dimensies worden gebruikt in trainingsprogramma's.

Ja, dat schrijft hij echt!

Maar Korman is nog niet klaar...

Hij heeft kritiek op de meeste onderzoeken die de twee leiderschapsdimensies S en C onderzoeken omdat ze de situationele factoren zo slecht conceptualiseren. Hij vindt dat de meeste onderzoeken redelijk klakkeloos de twee dimensies adopteren zonder dat ze andere relevante situationele factoren onderzoeken. Hij noemt als positieve uitzondering een onderzoek van Vroom en Mann (1960) waarbij ze vinden dat de grootte van organisatie-eenheden van invloed is op de relatie leiderschapsgedrag-medewerkersgedrag. Bij relatief grote organisatie-eenheden werd autoritair leiderschapsgedrag veel meer geaccepteerd dan bij kleinere eenheden. Een andere belangrijke factor die wordt geïdentificeerd is het organisatorische klimaat, onderzocht door Fleishman, Harris & Burt (1955).

Korman concludeert:

'The piecemeal accumulation of "two-variable" studies does not provide the kinds of direction needed.'

Hij gaat door en haalt hoopvol onderzoek aan die erop wijst dat de effectiviteit van leiderschap bijvoorbeeld ook te maken heeft met de grootte van het bedrijf en waar het gevestigd is (in stedelijke gebieden of niet, Katzell, Barrett & Parker, 1961).

En dan komt Korman toe aan de fameuze curve-lineaire relatie. Hij haalt het onderzoek van Fleishman en Harris aan (1962) die in hun onderzoek naar supervisors werkzaam in de auto-industrie een curve-lineaire relatie vonden tussen structuur bieden (je zou dit kunnen zien als sturen op de taak) en een aantal variabelen en considereren (je zou dit kunnen zien als sturen op de mens) en een aantal andere variabelen zoals tevredenheid en prestatie. Nergens heeft Korman het bij deze curve dus over curve-lineaire relatie tussen sturen op de taak en sturen op de mens/motivatie. Dit is wel hoe Hersey en Blanchard hem vertalen in hun model. Korman waarschuwt bovendien dat eerst alle relevante en niet-relevante factoren moeten worden geïdentificeerd voordat deze curve-lineaire relatie als een serieuze optie kan worden gezien. Hersey en Blanchard schrijven dat ze zich baseren met hun curve op de uitkomsten van onderzoek van Korman en later veranderen ze deze uitspraak door te schrijven dat Korman deze curve-lineaire relatie heeft vastgesteld. Dit is wel een hele onjuiste interpretatie van de uitspraken die Korman over die relatie doet.

Dit is hoe Korman zijn artikel afsluit:

'Despite the fact that "Consideration" and "Initiating Structure" have become almost bywords in American industrial psychology, it seems apparent that very little is now known as to how these variables may predict work group performance and the conditions which affect such predictions. At the current time, we cannot even say whether they have any predictive significance at all. Research is needed of a systematic nature to answer these most basic questions, since it is only in the answers to such questions that the most useful applications can take place.'

En ik weet niet hoe jij dit leest, maar hier waren wij al een paar keer van onze stoel gevallen. HET artikel waarop Hersey en Blanchard de vorm van hun leiderschapscurve baseren laat zien dat er geen aanwijsbare relatie is gevonden tussen leiderschapsgedrag gebaseerd op twee dimensies en medewerkersgedrag, illustreert dat er veel meer relevante factoren zijn die van invloed zijn op die relatie en doet een oproep om veel meer onderzoek te doen en relevante situationele factoren veel beter te operationaliseren.

Op dit punt aangekomen konden we ons eerlijk gezegd niet voorstellen dat Hersey en Blanchard dit artikel echt goed hadden bestudeerd en eerlijk gezegd kregen we ook niet het idee dat fervente critici dit hadden gedaan.

Punt blijft dat Korman voor ongeveer alles waarschuwt waar Hersey en Blanchard een paar jaar later mee naar buiten komen.

Belangrijk hier is wel om te onderstrepen dat Korman geen relatie vond tussen tweedimensionaal leiderschapsgedrag en medewerkersgedrag. Hersey en Blanchard draaien die relatie om en argumenteren met hun model dat het goed inschatten van medewerkersgedrag leidt tot juist leiderschapsgedrag. En hoewel dat een revolutionaire gedachte in die tijd is, is dit dus nergens op gestoeld anders dan wellicht de conclusie van Korman dat andersom leiderschapsgedrag geen voorspeller is van medewerkersgedrag. Dus: Hersey en Blanchard lijken te werken met de hypothese dat omdat leiderschapsgedrag een goede voorspeller van medewerkersgedrag is, je deze relatie zou moeten omdraaien. Medewerkersgedrag zou dan een voorspeller moeten zijn van leiderschapsgedrag. Het weinige onderzoek dat later is gedaan naar die (omgekeerde) relatie vindt echter geen bewijs voor die hypothese (zie onder).

Inconsistentie van de gehanteerde begrippen

Er is veel kritiek op het inconsistente gebruik van de begrippen in het model. Die inconsistentie blijkt vrij duidelijk uit het gemak waarmee Hersey en Blanchard tot drie keer toe het model hebben gereviseerd door bijna alle kernbegrippen te veranderen, maar ook de uitgangspunten (voorbeeld: de M1 medewerker is in de eerste versie niet 'willing' en niet 'able', in de tweede versie is deze D1 medewerker ineens wel gecommiteerd, maar niet competent). Die veranderingen zijn niet gebaseerd op onderzoeksresultaten, maar op basis van gesprekken met managers uit het veld, zo geven de heren zelf aan. Om de kritiek voor te blijven veranderen Hersey en Blanchard ook de naam en het gewicht van het model zelf door deze te downsize van 'theorie' (SLTI) naar het weghalen van de toevoeging theorie (SLII) en nog later (1996) spreken ze alleen nog maar van een 'praktisch model'. Ook de curve wordt tot drie keer toe hernoemd.

Met name Graeff heeft uitgebreide artikelen geschreven over meerdere andere inconsistenties binnen het model. Zo vindt hij geen vier mogelijke 'development' niveaus bij medewerkers, maar negen mogelijkheden (Graeff, 1997). En hij wijst op het gebrek aan consistentie door bijvoorbeeld onlogische argumenten van Hersey en Blanchard als: '*As people's skills grow, their confidence and motivation often drop,*' aan te halen, waarbij geen uitleg door Hersey en Blanchard wordt gegeven over dit, op het eerste gezicht, onlogische verband.

Graeff (1983) vindt ook nog een aantal inconsistenties in de ontwikkelde vragenlijsten. Bijvoorbeeld het feit dat een adequate beschrijving van de leiderschapsstijl S1 weinig voorkomt in de antwoordmogelijkheden waardoor de drie andere stijlen meer zullen worden gekozen.

Kritiek op de werking/toepasbaarheid van het model

Alhoewel Hersey en Blanchard schrijven dat er meer dan vijftig theses, proefschriften en onderzoeksartikelen over het model zijn geschreven, schrijven critici dat er veel minder serieuze onderzoeken naar het model zijn gedaan (o.a. Blank, Weitzel, & Green, 1986; Hambleton & Gumpert, 1982; Vecchio, 1987).

Vecchio (1987) vond wel bewijs voor de theorie bij D1 medewerkers, onduidelijke resultaten bij D2 en D3 en geen bewijs voor de relatie tussen D4 medewerkers en de leiderschapsstijl. Dus: beginnende medewerkers die een eenvoudige taak moeten leren hebben baat bij een instruerende manier van leidinggeven. Norris and Vecchio (1992) vonden vergelijkbare uitkomsten. Twee andere onderzoeken (Blank et al., 1990; Goodson et al., 1989) vonden geen bewijs voor de validiteit van SLT. Blank et al. (1990) vonden geen bewijs voor de veronderstellingen met betrekking tot de relatie tussen sturen op de taak en sturen op de relatie en de effectiviteit van de leider. Ze vonden ook geen bewijs voor de meer complexe voorspellingen van de theorie. Goodson et al. (1989) deden onderzoek naar de voorspellingen vanuit de eerste, tweede, derde en vierde leiderschapsstijl en de volwassenheid van de medewerker. Ook zij vonden geen bewijs.

Over het algemeen stellen de wetenschappers dat er heel weinig bewijs is gevonden is voor de validiteit van SLT. Het enige verband dat door een paar wetenschappers (niet door alle) is gevonden is dat bij medewerkers (D1) die niet competent zijn op taakniveau, maar wel committed een S1 leiderschapsstijl (directing) zorgt voor een effectieve relatie.

Chen en Silvertone toetsten in 2005 de impact van de match tussen leiderschapsstijl en de volwassenheid van de medewerker (maturity/development/readiness). Ze schrijven dat:

'The results did not support SLT predictions that an appropriate match between leadership style and subordinate readiness results in higher levels of subordinate job satisfaction and performance and lower levels of job stress and intention to leave.'

Dus als er al een goede match is tussen de volwassenheid van de medewerker en de leiderschapsstijl (het basisidee van SLT) dan leidt dat niet tot meer tevredenheid en resultaten aan de kant van de medewerker en ook niet tot minder stress en de neiging om te willen vertrekken.

Overigens zijn de ontwikkelde vragenlijsten (LEAD en LAPII) ook nooit empirisch gevalideerd (Vecchio, 1987).

Voorlopige conclusies

Het gedachtegoed dat leiders de situatie van de medewerker als uitgangspunt moeten nemen en hun stijl daarop moeten aanpassen, was in de tijd dat Hersey en Blanchard ermee naar buiten kwamen revolutionair. Tot die tijd werd de leiderschapsstijl als uitgangspunt

genomen. En voor die revolutionaire gedachte verdienen de heren groot applaus. Daarmee hebben ze de deur geopend naar meer dienend en coachend leiderschap.

Wat ons betreft is dat hun grote bijdrage en blijft het daarbij steken, want hun uitwerking rammelt aan alle kanten. Het model is te simpel, de begrippen worden elke keer anders genoemd en gedefinieerd, er is nauwelijks bewijs voor de relatie tussen de 'volwassenheid' van medewerkers en de leiderschapsstijl en de fameuze curve komt uit een eenmalig onderzoek in de auto-industrie die de relatie tussen de twee leiderschapskenmerken en andere relevante factoren weergaf en niet die tussen de twee leiderschapsgedragingen. Het enige waar het model nog wat zeggingskracht heeft is voor eenvoudige, afgebakende taken uitgevoerd door mensen die laag-volwassen (D1) zijn.

That's it.

Het feit dat het model zo herkenbaar is en zo aanspreekt is omdat iedereen zich deze ontwikkeling wel kan voorstellen bij eenvoudige, afgebakende taken. Maar feit is dat de meeste taken dat in de moderne tijd niet meer zijn. In de tijd dat het model ontstond was dat nog vaker het geval (denk aan lopende bandwerk), maar we moeten niet vergeten dat er toen al genoeg tijdgenoten waren die aangaven dat het denken in twee dimensies veel te gelimiteerd was. En leiderschap is veel complexer dan alleen maar sturen op de taak of op de relatie. Er zijn legio onderzoekers in het veld die dat allang hebben aangetoond (zie voor een mooi overzicht: Yukl, 2012).

Hersey en Blanchard hebben ons wel geleerd wat marketing is en hebben met dit model en de *one minute manager* concepten op de markt gebracht waarin iedereen wilde geloven omdat het zo eenvoudig was. Bijna: *too good to be true*.

En dat blijkt het dus ook te zijn...

De wereld van leiderschap en medewerkers is te complex om in twee dimensies te vangen en dit model moeten we dan ook archiveren als een mooi model dat helaas niet toepasbaar en valide is gebleken.

We nemen afscheid van Situationeel Leiderschap als betrouwbare gids in leiderschapstrainingen.

Als we onszelf en onze deelnemers serieus nemen...

Bronnen

Blanchard, K. H. (2007). *Leading at a Higher Level*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Jui-Chen, C. & Silverthorne, C. (2005). Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(3), 280-288.

Fernandez, C. F. & Vecchio, R. P. (1997). Situational Leadership Theory Revisited: A Test of an Across-Jobs Perspective. *Leadership Quarterly*, 8, 67-84.

Graeff, C.L. (1983). The Situational Leadership Theory: a critical view. *Academy of Management Review*. Vol. 8. No. 2. 285-291.

Graeff, C.L. (1997). Evolution of Situational Leadership Theory: a Critical Review. *Leadership Quarterly*, 8(2),153-170.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969) Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23 (2), 26-34.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organization behavior: Utilizing human resources*. 3rd ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, Inc.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organization behavior: Utilizing human resources*. 4th ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, Inc.

Hersey, P., Blanchard, K.H. & Johnson, D. (2001). *Management of Organizational Behaviour: Leading human resources*. Prentice Hall.

Korman, A. K. (1966). Consideration, "initiating structure," and organizational criteria: A review. *Personnel Psychology*, 19(4), 349–361.

Lerman, A. (2010) *Situational Leadership Theory*, Drexel University, Philadelphia, PA.

Norris, W. R. & Vecchio, R. P. (1992). Situational Leadership Theory: A Replication. *Group and Organizational Management*, 17, 331–342.

Reddin, W. J. (1967). The 3-D management style theory. *Training and Development Journal*, 21 (4). 8-17.

Syque. (2010). Hersey and Blanchard's Situational Leadership. *Changing Minds*.

Thompson, G. & Vecchio, R. P. (2009). Situational Leadership Theory: A Test of Three Versions. *The Leadership Quarterly*, 20(15), 837-848.

Vecchio, R. P. (1987). Situational Leadership Theory: An Examination of a Prescriptive Theory. *Journal of Applied Psychology*, 72, 444–451.

Vecchio, R. P. Bullis, R. G., & Brazil, D. M. (2006). The Utility of Situational Leadership Theory: A Replication in a Military Setting. *Small Group Research*, 37, 407–424.

Vroom, V. H., Jago, A.G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, Vol. 62, No. 1, 17–24.

Yukl, G. (1989). *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*. *Journal of Management*, Vol. 15, No. 2, 251-289.

Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*, second edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior. What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.