

‘Abusive leadership’, de rol van de organisatiecultuur en de leiderschapsstijl’

P.Y. Jorritsma BSc

Augustus 2009

Universiteit Twente

Vakgroep Arbeid en Organisatie Psychologie

1^e begeleider: dr. E. Giebels

2^e begeleider: dr. N. Torka

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Samenvattingen

- o *Nederlands* 3
- o *Engels* 5

Hoofdstuk 2: Inleiding 6

Hoofdstuk 3: Methode

- o *Procedure en respondenten* 16
- o *Meetinstrument* 17
- o *Exploratief onderzoek* 19

Hoofdstuk 4: Resultaten

- o *Beschrijvende statistieken en correlaties* 20
- o *Toetsing van de onderzoekshypothesen* 22
- o *Uitkomsten exploratief onderzoek* 29

Hoofdstuk 5: Discussie

- o *Hypothesen en onderzoeksvragen* 35
- o *Exploratief onderzoek* 37
- o *Beperkingen van het onderzoek* 38

Referenties 41

Bijlagen 50

Samenvatting

In totaal hebben 971 medewerkers deelgenomen aan dit onderzoek naar de relatie tussen arbeidsconflicten en ‘abusive leadership’, in de betekenis van vijandige acties of reacties van een hiërarchisch machtiger leidinggevende richting een minder machtige ondergeschikte, en de mate waarin de organisatiecultuur en de leiderschapsstijl hierop invloed hebben. Daarnaast is onderzocht in hoeverre ‘abusive leadership’ samenhangt met mentaal verzuim van werknemers en met een aantal andere intrapsychische en interpersoonlijke effecten.

De resultaten laten duidelijk zien dat conflicten met de leidinggevende samenhangen met ‘abusive leadership’. In overeenkomst met de verwachtingen, blijkt de relatie zwakker tussen conflicten en ‘abusive leadership’ bij de aanwezigheid van een ondersteunende organisatiecultuur of van een transformationele leiderschapsstijl. Een ondersteunende cultuur wordt gekenmerkt door een open, harmonieuze omgeving, waarin ‘familiewaarden’ worden opgeroepen (Wallach, 1983). Transformationele leiders stimuleren werknemers om hun waarden, normen en overtuigingen te veranderen opdat ze beter presteren (Bass, Riggio, 2006). De relatie tussen conflicten en ‘abusive leadership’ wordt versterkt door een autoritaire leiderschapsstijl. Een autoritaire leidinggevende heeft absolute autoriteit en controle over zijn ondergeschikten en eist onbetwistbare gehoorzaamheid van ondergeschikten’ (Cheng, Chou, Wu, Hwang & Farh, 2004). Voor een competitieve organisatiecultuur werden, in tegenstelling tot wat is verwacht, geen modererende effecten gevonden. Een competitieve cultuur is sterk resultaatgericht, het werk zien af te krijgen is de grootste zorg, terwijl medewerkers worden beloond om elkaar te overtreffen en sterk te concurreren (Wallach, 1983).

Verder blijkt abusive leadership positief samen te hangen met mentaal verzuim. Het meer exploratief onderzoek naar intrapsychische en interpersoonlijke gedragseffecten laat onder andere verschillen zien tussen gedragingen van werknemers die gesproken hebben met een vertrouwenspersoon binnen de eigen organisatie en diegenen die gesproken hebben met de vakbond. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen lijdende en strijdende slachtoffers. Lijdende slachtoffers voelen zich meer depressief, twijfelen over zichzelf en passen zich zoveel mogelijk aan de leidinggevende aan. Een strijdend slachtoffer is strijdlustiger, wil samen met de leidinggevende een oplossing

zoeken en gaat sneller het gevecht aan met de leidinggevende. Wanneer werknemers zichzelf zien als een lijdend slachtoffer, dan spreken zij eerder met een vertrouwenspersoon. Wanneer zij zichzelf zien als een strijdend slachtoffer, doen zij eerder een beroep op de vakbond, een andere leidinggevende of collega's.

Abstract

In total, 971 employees participated in this research on the relationship between work conflict and abusive leadership and the extent to which the organizational culture and leadership style influence this relationship. Examined is how abusive leadership associates with mental absence of workers and a number of other intra-psychic and interpersonal effects.

The results show that conflicts with the leader are associated with abusive leadership. The results support the expectations; the relationship between conflict and abusive leadership is weaker in the presence of a supportive organizational culture and transformational leadership. The relationship between conflict and abusive leadership is stronger in an authoritarian leadership style. For a competitive culture, in contrast to what is expected, no moderating effects were found.

Abusive leadership also appears to be related to positive mental absence. The more exploratory research on intra-psychic and interpersonal behavior effects shows that there are differences between the behavior of employees who spoke with a trustee within the organization and those who have spoken with the union. When workers see themselves as victims rather than speak it with a counselor. When they have a fighting spirit, they rather rely on the union, a supervisor or other colleagues.

Momenteel belanden in Nederland ongeveer 1 op de 20 werkende mensen in de WAO vanwege psychische gezondheidsklachten. Steeds vaker komt aan het licht dat mensen zich ziek melden in verband met pesterijen en intimidatie op het werk (Dehue, Bolam, Vollink & Pouwelse, 2009<http://www.stopmobbing.nl/>).

Zowel Nederlandse als internationale onderzoeken laten uiteenlopende cijfers zien over de aanwezigheid van pestgedrag. Zo geeft 8% van de ondervraagden in Nederland aan dat ze, in de drie jaar voorafgaande aan het onderzoek, wel eens zijn gepest op het werk (FNV, 1998), terwijl het percentage in ander onderzoek varieert tussen 10 en 20% (Dehue, Bolman, Völlink & Pouwelse, 2009; NEA, 2007; Notelaers & De Witte, 2003; De Vries, Van Niekerk, Van Dalen & Nuyens, 2002). Ook in internationaal onderzoek komen uiteenlopende cijfers voor. Matthiesen en Einarsen (2007) geven aan dat 10% van de ondervraagde werknemers gepest wordt, terwijl Hoel en Cooper (2000) rapporteren dat in de afgelopen zes maanden voor het onderzoek 10.6% is gepest en tussen de 1 en 3% wekelijks wordt gepest. Weer andere onderzoekers geven van werknemers die wekelijks worden gepest percentages weer die variëren van 2% tot 27% (Agervold, 2007; Ortega, Hogh, Pejtersen & Olsen, 2009; Salin, 2005). Opvallend is dat de percentages bij de recentere onderzoeken hoger liggen. Een mogelijke oorzaak is dat in de loop der jaren meer wordt gepest, ondanks dat sinds 1994 pesten en seksuele intimidatie onder de Wetgeving voor de arbeidsomstandigheden vallen. Hiernaast heeft ook de Europese Unie maatregelen genomen tegen pestgedrag in organisaties met als basis het artikel 13 van het Verdrag tot oprichting van de Europese Gemeenschap dat opgenomen is bij het Verdrag van Amsterdam. Hierin heeft de EU twee richtlijnen uitgevaardigd die in de lidstaten moeten worden geïmplementeerd, en waarvan de laatste in juni 2002 van kracht is gegaan.

De definitie die wij aanhouden van pestgedrag, ook wel mobbing genoemd, is afkomstig van Leymann (1996). 'Pestgedrag is elke vorm van systematisch vijandig gedrag op de werkvloer, dat gericht is tegen één specifieke medewerker gedurende een zekere periode (meestal minimaal zes maanden). Dit kan zich uiten in relatief zware vormen van pestgedrag, zoals morele intimidatie, seksuele intimidatie, racisme en discriminatie, of de wat lichtere, indirecte, vormen, zoals uitsluiten, belachelijk maken en vernederen. Ongeacht de specifieke vorm wordt pas van mobbing gesproken wanneer het

gedrag systematisch over een periode van een aantal maanden voorkomt' (Leymann, 1996: p168).

Hoewel het pesten meer aandacht krijgt in het wetenschappelijk onderzoek, blijkt het tegelijkertijd een onderbelicht probleem in Nederland. Uit onderzoek (Hubert & Van Velthoven, 2001) blijkt dat leidinggevendenden zich schuldig maken aan pestgedrag. Dit wordt ook wel 'abusive leadership' of 'bossing' genoemd (Hoobler & Brass, 2006; Tepper, 2007; Tepper, 2000). Abusive leadership verwijst naar vijandige acties of reacties van een hiërarchisch machtiger leidinggevende naar een minder machtige ondergeschikte. De vijandige acties betreffen bijvoorbeeld sociale uitsluiting, belachelijk maken, lastig vallen en/of het op andere wijze straffen van de ondergeschikte (Tepper, 2007). De vraag waarom een leider pestgedrag laat zien ten opzichte van zijn ondergeschikte is tot nu toe grotendeels onderbelicht (Aryee, Chen, Sun & Debrah, 2007; Innes, Barling & Turner, 2005). Met behulp van het model van Olsen-Buchanan en Boswell (2008) en recent werk van Rispens, Giebels en Jehn (2009) zal dit onderzoek een antwoord geven op de vraag welke factoren van invloed zijn op het ontstaan van abusive leadership. Verwacht wordt dat conflicten met de leidinggevende kunnen escaleren tot abusive leadership (Baillien, Neyens & De Witte, 2007). Een werknemer ervaart conflicten wanneer hij wordt belemmerd of geïrriteerd door een ander individu en hier op een nadelige of voordelige manier op reageert (Van der Vliert, 1997). Naast het toetsen van de directe verbanden tussen conflicten en abusive leadership zal tevens worden onderzocht in hoeverre de organisatiecultuur en de leiderschapsstijl de relatie tussen conflicten en abusive leadership kan versterken of juist verzwakken (Leymann, 1996).

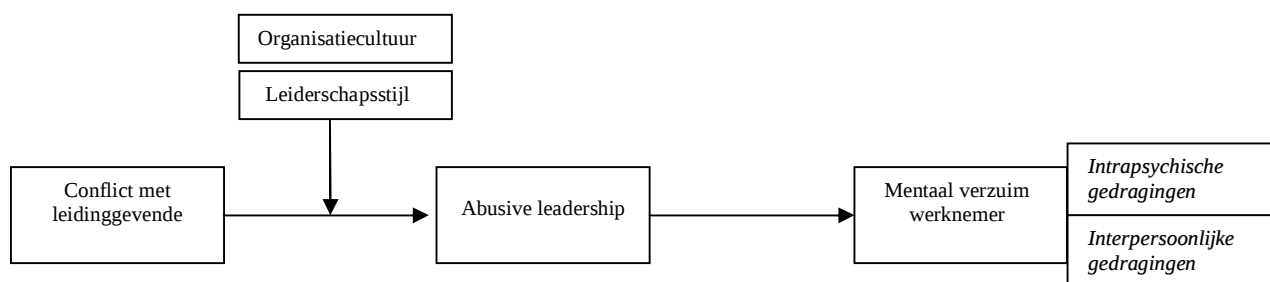
Daarnaast beoogt dit onderzoek inzicht te geven in de gevolgen van abusive leadership. Uit eerder onderzoek blijkt dat abusive leadership onder andere gerelateerd is aan organisatiegedrag (Tepper, Carr, Breaux, Geider, Hu & Hua, 2009; Tepper, Henle, Lambert, Giacalone, 2008; Thau & Mitchell, 2007) en een verhoogde verloopgeneigdheid (Tepper, 2000). In dit onderzoek zal naar een combinatie van beide gekeken worden. Werknemers kunnen zich 'terugtrekken' maar toch een onderdeel blijven van de organisatie, 'work withdrawal', en daarbij negatief gedrag laten zien. Hanisch en Hulin (1990) definiëren work withdrawal, in dit onderzoek mentaal verzuim genoemd, als 'ongunstig werkgedrag, te laat komen en afwezigheid, wat een werknemer

zijn verlangen aanduidt zich terug te trekken van zijn werk en zijn verlangen om het zo te doen dat de werknemer zijn werk en lidmaatschap behoudt' (Hanisch & Hulin, 1990: 69). Mentaal verzuim weerspiegelt de zichtbare aanwijzingen van de onderliggende houdingen van de werknemers (Hulin, 1991) en is daarom aannemelijk gerelateerd aan de perceptie van abusive leadership (Boswell & Olson- Buchanan, 2004).

De overkoepelende vraagstelling in dit onderzoek luidt als volgt:

‘Wat is de invloed van conflicten met de leidinggevende op ‘abusive leadership’, en in hoeverre versterken, dan wel verzwakken, de factoren organisatiecultuur en leiderschapstijl de relatie tussen conflicten en abusive leadership. En wat is het effect van de mate van ‘abusive leadership’ op mentaal verzuim’.

Daarnaast wordt meer exploratief in dit onderzoek meegenomen hoe slachtoffers intrapsychisch en gedragsmatig reageren op abusive leadership. Intrapsychische reacties zijn interne reacties binnen een individu zoals de percepties en de emoties naar aanleiding van abusive leadership. Gedragsmatige of interpersoonlijke gedragingen zijn meer de direct zichtbare reacties van de werknemer, zoals het inschakelen van een derde partij of het dwarsbomen van de leidinggevende. Naar aanleiding van de onderzoeksvraag is het onderzoeksmodel geschetst. Het onderzoeksmodel ziet er dan als volgt uit:



Figuur 1: Onderzoeksmodel

Opmerking: schuin gedrukt zijn exploraties binnen het onderzoek

De aanwezigheid en escalatie van conflicten wordt een belangrijke bron voor pestgedrag genoemd (Baillien, Neyens & De Witte, 2007; De Dreu, Van Dierendonck & Dijkstra, 2004; Leymann, 1996), waarbij pesten wordt gezien als een gradueel escalerend proces (Baillien, Neyens & De Witte, 2007; Berkowitz, 1989; Glasl, 1982; Leyman, 1996; Notelaers, Einarsen, De Witte & Vermunt, 2006). Verwacht wordt dat conflicten

ook de aanleiding zijn van abusive leadership. Olson-Buchanan en Boswell (2008) hebben een model ontwikkeld dat de mate waarin een conflict uitmondt in pestgedrag verklaart. Of conflicten daadwerkelijk uitmonden in pestgedrag is volgens dit model afhankelijk van de interpretatie van het conflict door de werknemer. Recent werk van Rispen, Giebels en Jehn (2009) sluit hierbij aan en beschrijft de rol van de leidinggevende in dit proces. In dit onderzoek wordt het model van Olson-Buchanan en Boswell (2008) gecombineerd met het recente werk van Rispen en collega's (2009) tot een nieuw model, waarin pestgedrag wordt gezien als een wisselwerking tussen de leidinggevende en de werknemer waartussen een conflict bestaat.

De wetenschappelijke literatuur over conflicten maakt onderscheid tussen drie typen conflicten taak-, relatie- en procesconflicten (e.g., Behfar, Peterson, Mannix & Trochim, 2008). Taakconflicten zijn onenigheden over het werk dat moet worden uitgevoerd en relatieconflicten gaan over identiteit georiënteerde vraagstukken, waarbij persoonlijke normen en waarden aan de orde komen (Giebels & Janssen, 2005). Procesconflicten zijn onenigheden over logistieke en distributie issues (Jehn & Mannix, 2001). Xin en Pelled (2003) hebben de structuur en dynamiek van conflicten tussen leidinggevers en ondergeschikten onderzocht. Hieruit blijkt dat leidinggevers vooral emotionele (relatie) conflicten of een combinatie van relatie- en taakconflicten waarnemen. Die waarneming ontstaat waarschijnlijk doordat een leidinggevende zich sneller aangesproken voelt bij conflicten waarbij gevoelens aan de orde komen. De verschillende percepties en waarderingen van conflicten kunnen worden toegeschreven aan de ambigue en onzekere aard van conflicten. Verondersteld wordt dat de leidinggevende het conflict eerder ziet als een persoonlijke aanval. De leidinggevende zal een dergelijk conflict zien als een belediging voor zijn positie (Xin & Pelled, 2003), omdat een leidinggevende er vanuit gaat dat hij meer macht, kennis en ervaring heeft (Tsui, Xin & Egan, 1995). Als reactie hierop wordt verwacht dat de leidinggevende een wederreactie geeft. Wanneer een leidinggevende zich persoonlijk voelt aangevallen, bijvoorbeeld door een conflict, zal deze zijn eigen agressieve daden ten opzichte van de ondergeschikte legitimeren (Baron, Neuman & Geddes, 1999). Dit kan zijn gebaseerd op zijn positiemacht. Positiemacht is de relatieve mogelijkheid om een ander individu te controleren of te beïnvloeden (Keltner, Gruenfeld & Anderson, 2003), eliminatie,

controle of het zwartmaken van de ondergeschikte (Rispen et al., 2009). De verwachting is dat de reactie van de leidinggevende op het conflict een wederreactie oproept bij de werknemer. Hierdoor kan een negatieve spiraal richting abusive leadership ontstaan.

De veronderstelling is dat wanneer een ondergeschikte en een leidinggevende in conflict raken, de reacties en interpretatie een conflict escaleert tot pestgedrag. Olson-Buchanan en Boswell (2008) omschrijven in hun model dat er een 'gebeurtenis' is die moet worden geïnterpreteerd, waarna kan worden geconcludeerd of daadwerkelijk pestgedrag wordt ervaren. Doordat de leidinggevende het conflict ervaart als een persoonlijke aanval, een onbalans in zijn machtspositie, zal hij hierop reageren en proberen deze te herstellen. De reactie van de leidinggevende veroorzaakt een negatief gevoel bij de ondergeschikte, dat uiteindelijk leidt tot waargenomen pestgedrag van de leidinggevende. Hieruit volgt de eerste hypothese:

H1: De mate van conflict met de leidinggevende is positief gerelateerd aan abusive leadership.

Bowling en Beehr (2006) geven in hun meta-analyse aan, dat de organisatiecultuur van invloed kan zijn op pestgedrag in organisaties. Organisatiecultuur wordt omschreven als 'een verzameling van waarden, normen, uitingen en gedragingen, die mede bepalen hoe mensen in een organisatie met elkaar omgaan en in welke mate zij energie steken in hun werk en de organisatie' (Van Muijen, Koopman & De Witte, 1996: p.106). Samengevat omvat de organisatiecultuur de waarden en normen die gedeeld worden door de leden van een sociale eenheid (Schein, 2004). Deze waarden en normen geven de correcte manier weer van de betrekkingen tot anderen (Schein, 2004). Deze culturele waarden komen op hun beurt weer tot uiting in de werkelijke gedragspatronen.

De verwachting van dit onderzoek is dat de cultuur de relatie tussen conflicten en abusive leadership kan versterken of verzwakken om twee redenen. Allereerst verwijst cultuur naar schema's (Bartunek & Moch, 1987), subjectieve theorieën over hoe de wereld werkt. Omdat de cultuur het zoeken naar en de interpretatie van informatie leidt (Harris, 1994), besteden werknemers aandacht aan de aan- en afwezigheid van gedragingen die tot de kern van de cultuur behoren. De interpretatie van de gedragingen

leidt tot de conclusie of deze gedragingen, zoals conflicten, als normaal worden gezien in de cultuur. De tweede reden is dat cultuur als een sociaal controlemechanisme dient (O'Reilly & Chatman, 1996). Het sociaal controlemechanisme houdt in dat afwijkingen van de culturele normen worden opgemerkt en gecorrigeerd (Sorensen, 2002). Wanneer een werknemer of leidinggevende (on)gepast gedrag laat zien, kunnen ze door de aanwezigheid van een sociaal controlemechanisme worden aangesproken over hun (on)gepaste gedrag. Verondersteld wordt, dat wanneer conflicten voorkomen in een cultuur waar een sociaal controlemechanisme aanwezig is, er een correctie zal plaatsvinden, waardoor de mate van conflicten afneemt. Het is aannemelijk dat een bepaald cultuurtype de relatie tussen conflicten en abusive leadership kan verergeren of verzwakken. In dit onderzoek wordt een onderscheid gemaakt tussen twee typen organisatieculturen, de competitieve organisatiecultuur en de ondersteunende organisatiecultuur, waarvan de onderzoekers verwachten dat ze de relatie tussen conflicten en abusive leadership beïnvloeden.

De competitieve cultuur is sterk resultaatgericht, het werk zien af te krijgen is de grootste zorg. Medewerkers worden beloond om elkaar te overtreffen en sterk te concurreren. Binnen deze organisatiecultuur staan werknemers vaak onder druk en stress (Wallach, 1983). De focus ligt vooral op het uitvoeren van de taak en minder op de onderlinge banden. In een competitieve cultuur heerst een duidelijke hiërarchie. Verwacht wordt dat de competitieve cultuur de relatie tussen conflicten en abusive leadership versterkt. Verondersteld wordt dat in deze cultuur het sociaal controlemechanisme minder goed werkt. De werknemers zijn meer gericht op hun eigen daden en het bereiken van persoonlijke overwinningen dan op wat er om hun heen gebeurt. Hiernaast wordt verwacht dat de cultuur het niet toestaat dat een hiërarchisch lagere werknemer iets zegt over ongepast gedrag van een hiërarchisch hogere werknemer. Werknemers zullen de leidinggevende dan ook niet aanspreken op het gedrag naar aanleiding van het conflict. Dit leidt tot de verwachting dat de competitieve cultuur het proces van conflicten naar abusive leadership versterkt. De tweede hypothese luidt daarom als volgt:

H2: Een competitieve organisatiecultuur modereert de relatie tussen conflicten met de directe leidinggevende en abusive leadership. De relatie is sterker bij een hoge in plaats van lage competitieve organisatiecultuur.

Een werknemersgerichte of ondersteunende cultuur wordt gekenmerkt door een open, harmonieuze omgeving waarin ‘familiewaarden’ worden opgeroepen. De organisatie is een warme, ‘fuzzy’ plek om te werken (Wallach, 1983). Werknemers zijn vriendelijk, eerlijk en helpend voor elkaar. Verwacht wordt dat deze cultuur de relatie tussen conflicten en abusive leadership verzwakt. De ondersteunende cultuur heeft een open communicatie als kernwaarde (Schein, 1993). Dit betekent dat werknemers die een conflict ervaren hierover willen praten en dat de leidinggevende het gebruikelijk vindt om te overleggen met zijn ondergeschikten. Zo kunnen conflicten in een vroeg stadium worden afgezwakt. Hiernaast wordt verondersteld dat het sociaal mechanisme hier goed werkt. Wanneer de leidinggevende ongepast reageert op een conflictsituatie reageren andere werknemers van de organisatie hierop. De leidinggevende past zijn gedrag aan waardoor het conflict niet uitmondt in abusive leadership. De derde hypothese is als volgt opgesteld:

H3: Een ondersteunende cultuur modereert de relatie tussen conflicten met de leidinggevende en abusive leadership. De relatie is zwakker bij een hoge in plaats van lage ondersteunende cultuur.

Onafhankelijk van de specifieke organisatiecultuur kunnen leiders in meer of mindere mate invloed hebben op het gedrag van ondergeschikten. Eerder onderzoek heeft zich gericht op de leiderschapsstijlen en de invloed daarvan op de ondergeschikten en de organisatie. Leiderschap kan worden gezien als een proces van sociale beïnvloeding, waarbij de leider de leden van de groep stuurt naar een doel (Bryman, 1992). Het gedrag van een leidinggevende beïnvloedt niet alleen het welzijn van ondergeschikten, maar ook hoe ondergeschikten zich voelen, (Bono, Foldes, Vinson & Muros, 2007), gedragen en hoe zij zich behandeld voelen (Van Dierendonck, Haynes, Borrill & Stride, 2004). In dit onderzoek wordt verondersteld dat de leiderschapsstijl van invloed is op de relatie tussen

conflicten en abusive leadership. Uit eerder onderzoek is gebleken dat abusive leadership samenhangt met een weinig werknemersgerichte leiderschapsstijl (Hubert, Furda & Steensma, 2001) en een lage tevredenheid met de leiderschapsstijl (Baillien, De Witte, Notelaers & Neyens, 2008). De leiderschapsstijl kan het ontstaan en verdere verloop van conflicten beïnvloeden. In dit onderzoek richten we ons op twee leiderschapsstijlen, autoritair (Aryee, Chen, Sun & Debrah, 2007) en transformatieel leiderschap, die in eerder onderzoek zijn gerelateerd aan pestgedrag.

Autoritaire leidinggevers zijn leidinggevers die zelf bepalen hoe de gang van zaken eruit ziet zonder overleg met de ondergeschikten. De definitie is ‘een leider stelt absolute autoriteit en controle over zijn ondergeschikten en eist onbetwistbare gehoorzaamheid van ondergeschikten’ (Cheng, Chou, Wu, Hwang & Farh, 2004: p.91). Autoritaire leiders worden gekenmerkt door een sterke wil om onzekerheden te vermijden (Feldman, 2003). De voorkeur van autoritaire leiders voor sociale overeenstemming ligt boven persoonlijke autonomie, wat hun neiging naar een gestructureerde, stabiele, voorspelbare en sociale orde weergeeft (Feldman, 2003). Dit heeft als gevolg dat een autoritair leider zich verzet tegen nieuwe en onduidelijke ervaringen (Hodson & Sorrentino, 1999), waardoor de leidinggevende minder bereid is om werkgewoontes te veranderen en ongeïnteresseerd is in vernieuwingen in het werk (Fay & Frese, 2000). In ons hypothetische model van werkconflicten naar abusive leadership wordt verondersteld dat de leiderschapsstijl van invloed is. De manier waarop een leidinggevende reageert op een conflict kan bepalen in hoeverre het conflict uitmondt in abusive leadership. Een autoritaire leider prefereert een stabiele en voorspelbare omgeving. Tijdens een conflictsituatie heerst er geen stabiele omgeving, maar eerder een gespannen sfeer. Verwacht wordt dat de autoritaire leidinggevende de situatie wil herstellen door te reageren op de werknemer. Ondanks de voorkeur voor de sociale overeenstemming wordt verondersteld dat de autoritaire leidinggevende zijn hiërarchische positie gebruikt in een conflictsituatie om de onbalans te herstellen. Het gedrag van de leidinggevende zal op deze manier tot een negatieve spiraal richting abusive leadership leiden. De vierde hypothese luidt dan als volgt:

H4: Een autoritaire leiderschapsstijl modereert de relatie tussen conflicten en waargenomen pestgedrag van de directe leidinggevende. Bij een sterke in plaats van zwakke autoritaire leiderschapsstijl zal de relatie tussen conflicten met de leidinggevende en abusive leadership sterker zijn.

De andere vorm van leiderschap die in dit onderzoek wordt meegenomen is transformationeel leiderschap. Deze leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door een leider die zijn ondergeschikten motiveert om meer te doen dan wordt verwacht. De ondergeschikten vertrouwen en respecteren de leider. Transformationele leiders stimuleren werknemers om hun waarden, normen en overtuigingen te veranderen opdat ze beter presteren (Bass & Riggio, 2006). Verwacht wordt dat deze stijl de relatie tussen conflicten en pestgedrag verzwakt. Dit heeft te maken met de manier waarop wordt omgegaan met conflicten. Transformationele leiders volgen een integrerende conflictmanagementstijl (Judge & Bono, 2000). Dit houdt in dat de leidinggevende een actieve benadering van conflictbeheersing heeft en zo een open discussie en het delen en vrij uitwisselen van informatie stimuleert om te komen tot een oplossing. ‘De leidinggevende verzorgt op deze manier een forum voor werknemers om hun stem te laten horen zonder vergeldingen en met het doel om een geïntegreerd perspectief te behalen’ (Rahim, 1986: p36). Deze vorm zorgt ervoor dat de conflicten minder snel uitmonden in abusive leadership. De vijfde hypothese is als volgt opgesteld:

H5: Een transformationele leiderschapsstijl modereert de relatie tussen conflicten met de directe leidinggevende en abusive leadership. Bij een sterke in plaats van zwakke transformationele leiderschapsstijl zal de relatie tussen conflicten en abusive leadership zwakker zijn.

Bekende gevolgen van abusive leadership zijn te categoriseren in drie categorieën. Dit betreft in de eerste plaats de gezondheidsklachten (Duffy, Ganster & Shaw, 1998), zoals psychologische spanningen (Tepper, 2000) en negatieve gedachten en gevoelens (Ashforth, 1997; Keashly, Trott & MacLean, 1994). In de tweede plaats betreft het de beleving van het werk zoals, een lagere tevredenheid, en een lagere normatieve en

affectieve betrokkenheid (Tepper, 2000). De derde categorie bestaat uit de kosten voor de organisatie, zoals een verlaagde 'Organizational Citizenship Behavior' (Zellars, Tepper & Duffy, 2002), gevolgen voor de thuissituatie (Hoobler & Brass, 2006; Tepper, 2000), organisatiewangedrag (Duffy, Ganster & Pagon, 2002; Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper et al., 2009; Tepper et al, 2008; Thau & Mitchell, 2007), en een verhoogde verloopgeneigdheid (Tepper, 2000). In dit onderzoek willen we kijken naar een combinatie van organisatiewangedrag en verloopgeneigdheid. Werknemers kunnen zich 'terugtrekken' maar toch een onderdeel blijven van de organisatie, 'work withdrawal', en daarbij negatief gedrag laten zien.

Work withdrawal wordt gedefinieerd als 'ongunstig werkgedrag, te laat komen en afwezigheid, wat een werknemer zijn verlangen aanduidt zich terug te trekken van zijn werk en zijn verlangen om het zo te doen dat de werknemer zijn werk en lidmaatschap behoudt' (Hanisch & Hulin, 1990: p69). Dit gedrag wordt in dit onderzoek mentaal verzuim genoemd, een werknemer is fysiek aanwezig op zijn werk, maar houdt zich niet bezig met zijn werk maar met bijvoorbeeld het bekijken van privé mail, op het internet surfen, langere pauzes nemen of dagdromen. Mentaal verzuim geeft de zichtbare aanwijzingen van de onderliggende attitudes van de werknemers weer (Hulin, 1991), en is daarom aannemelijk gerelateerd aan de perceptie van abusive leadership (Boswell & Olson- Buchanan, 2004; Olson-Buchanan, 1996).

Verwacht wordt dat een medewerker die abusive leadership waarneemt bedoeld of onbedoeld mentaal verzuim laat zien (Boswell & Olson- Buchanan, 2004). De social exchange theorie verklaart dat negatief gedrag van de leidinggevende vergeldingsgedrag van de werknemer bevordert, wat de organisatie en zijn leden schade toebrengt (Mitchell & Ambrose, 2007). De social exchange theorie verklaart dat individuen gemotiveerd zijn door een verlangen naar het maximaliseren van winst en het minimaliseren van verliezen in een sociale relatie (Homans, 1961). Volgens de social exchange theorie willen slachtoffers van abusive leadership de leidinggevende terug pakken of hem op een manier betaald zetten (Skarlicki & Folger, 2004). Bij de afwezigheid van de directe leidinggevende kan de werknemer zich richten op de organisatie (Mitchell & Ambrose, 2007). Verwacht wordt dat het slachtoffer zich wil vergelden ten opzichte van de leidinggevende maar dit niet durft, kan of de middelen niet heeft. Om toch de maximale

winst te behalen uit de relatie zal het slachtoffer zich richten op organisatie, waar de leidinggevende lid van is. Mentaal verzuim kan hier goed voor worden gebruikt, omdat het niet snel opvalt voor andere werknemers en de kans dat iemand hierover een opmerking maakt klein is.

Consistent met de social exchange theorie (Mitchell & Ambrose, 2007; Thau et al., 2009), veronderstellen we dat een werknemer die abusive leadership waarneemt hierop wil reageren, waarbij mentaal verzuim een vorm is waarmee het gevoel van controle kan worden teruggevonden. Met andere woorden, naarmate werknemers abusive leadership sterker waarnemen zullen zij ook meer mentaal verzuim laten zien. De laatste hypothese luidt dan als volgt:

H6: De mate van abusive leadership is positief gerelateerd aan mentaal verzuim.

Methode

Procedure en respondenten

Het onderzoek bestaat uit een schriftelijke (digitale) vragenlijsten uitgezet onder de leden van CNV BedrijvenBond. Op de website van CNV BedrijvenBond heeft een directe link naar de vragenlijst gestaan. Ongeveer 20.000 leden hebben een email ontvangen met de vragenlijst. Dit onderzoek is speciaal gericht op werknemers op de werkvloer (zonder leidinggevende functie). Daarom zijn respondenten met een leidinggevende functie buitenbeschouwing gelaten. In de begeleidende mail staat dat het invullen van de vragenlijst ongeveer 20 minuten duurt en dat de gegevens vertrouwelijk worden verwerkt. Om de respons te verhogen zijn enkele waardebonnen verloot. De respons is 4.4%, oftewel 879 respondenten, naar aanleiding van de e-mail. Via het maandelijkse Bondsblad is vervolgens aandacht gevraagd voor het invullen van de vragenlijsten. De oplage bedraagt ongeveer 85.800 stuks. Na de mailing hebben nog 92 werknemers de vragenlijst ingevuld, wat een totaal 971 respondenten oplevert.

Van de respondenten is 17.7% vrouw en de respondenten zijn gemiddeld 47 jaar oud (range 17 – 64 jaar). Gemiddeld heeft de werknemer bijna 27 jaar werkervaring en werkt meer dan 15 jaar bij dezelfde organisatie. De grootste groep werknemers (43.5 %), heeft het middelbaar beroeps onderwijs afgerond, 15.5% het hoger beroepsonderwijs,

gevolgd door het middelbaar algemeen beroepsonderwijs, (14.0%) en 13.2% het lager beroepsonderwijs.

Tabellen 1 en 2, in bijlage 1, geven een overzicht van de gegevens van de respondenten. De branche waarin gemiddeld de meeste respondent werken is hier weergegeven. De grootste groep, (22.4%), is werkzaam in de Land- en Tuinbouw branche, 13.4% werkt in de Zuivel industrie, gevolgd door de Metaal en Electro industrie (9.9%). Meer dan de helft, (50.9%), van de respondenten gaf aan te werken in een organisatie groter dan 200 werknemers. Vrijwel bijna alle respondenten zijn lid van het CNV (99.8%). Aan het onderzoek hebben voornamelijk autochtone Nederlanders deelgenomen, 97.7%.

Meetinstrument

De volledige vragenlijst staat in bijlage 2. De vragenlijst is opgebouwd uit drie delen, beginnend met de schalen waarmee de hypothesen worden getoetst, hierna meer exploratief de gevolgen van abusive leadership, en als laatste de demografische gegevens.

Taak- en relatieconflicten. De respondenten geven aan hoe vaak zij taak- en relatieconflicten waarnemen met hun directe leidinggevende (Jehn, 1995). De vier items per construct worden gemeten met een vijf puntsschaal. Een voorbeeldvraag van respectievelijk taak- en relatieconflict is: “Hoe vaak verschillen u en uw leidinggevende van mening over de organisatie van het werk” en “Hoe vaak komt het voor dat er wrijvingen zijn tussen u en uw leidinggevende”. De antwoordmogelijkheden variëren tussen (1) ‘nooit’ en (5) ‘altijd’. De betrouwbaarheden zijn goed ($\alpha = .89$ en $\alpha = .92$)

Abusive leadership. De schaal van Tepper (2000) is ontworpen op basis van bestaande instrumenten die non-fysieke mishandelingen omvatten. De schaal bestaat uit vijftien vragen over de leidinggevende. Alle vragen beginnen met de woorden “Mijn directe leidinggevende...”. Een voorbeeld item is “...vertelt me dat mijn gedachten en gevoelens belachelijk zijn”. De items zijn gemeten met behulp van een vijf puntsschaal die loopt van 1 = ‘helemaal niet’ tot 5 = ‘vaak’. De betrouwbaarheid is goed ($\alpha = .95$).

Competitieve organisatiecultuur. De mate waarin medewerkers een competitieve cultuur waarnemen, is gemeten aan de hand van een vier items tellende schaal (Brown, Cron & Slocum, 1998). Een voorbeeld item is “Mijn leidinggevende vergelijkt mijn

prestaties vaak met die van mijn collega's". De antwoordmogelijkheden variëren tussen (1) 'helemaal niet' en (5) 'vaak'. Cronbach's alpha is .71.

Ondersteunende organisatiecultuur. De ondersteunende cultuur is gemeten door middel van de Organisatie Cultuur Index (Wallach, 1983). De schaal bestaat uit 8 items. Gevraagd is in hoeverre bepaalde kenmerken van toepassing zijn op de respondent zijn huidige organisatie. Een voorbeeldkenmerk van de ondersteunende cultuur is "samenwerkend". De antwoordmogelijkheden variëren tussen 'omschrijft mijn organisatie niet' en 'omschrijft mijn organisatie in de meeste gevallen', waarbij respectievelijk de waarde 1 tot en met 4 aan toegekend wordt. De betrouwbaarheid van de schaal is goed, ($\alpha = .88$).

Autoritair leiderschapstijl. Autoritair leiderschap is gemeten door middel van een negen-item schaal ontwikkeld door Cheng, Chou, Wu, Huang en Farh (2004). Een voorbeelditem is "Mijn leidinggevende gedraagt zich altijd op een bevelende manier ten opzichte van de medewerkers." De items zijn gemeten met behulp van een vijfpuntsschaal die loopt van (1) 'helemaal niet mee eens' tot (5) 'helemaal mee eens'. De betrouwbaarheid is goed, Cronbach's alpha is .90.

Transformationeel leiderschapstijl. Van de MLQ is de Nederlandse vertaling gebruikt (Bass & Avolio, 2002). Transformationeel leiderschap bestaat uit achttien items. Alle vragen beginnen met de woorden "Mijn directe leidinggevende.....". Een voorbeeld item van transformationeel leiderschap is "...Praat enthousiast over wat gedaan moet worden". De MLQ hanteert de schaal waarbij de respondenten voor alle variabelen kunnen kiezen uit de opties: 'helemaal niet' (1) tot 'vaak' (5). De betrouwbaarheid is goed, ($\alpha = .95$).

Mentaal verzuim. De mate van mentaal verzuim is gemeten aan de hand van een tien items tellende schaal. Hiervan zijn acht items afkomstig van Tepper, Henle, Lambert, Giacalone en Duffy (2008). Alle vragen beginnen met de woorden 'Hoe vaak, tijdens uw werk, ...'. Een voorbeeldvraag is "... neemt u langere pauzes dan de bedoeling is". Respondenten moeten aangeven hoe vaak ze dit gedrag laten zien, waarbij 1 = nooit, 2 = een keer per jaar, 3 = twee keer per jaar, 4 = meerdere keren per jaar, 5 = maandelijks of vaker. Deze schaal is aangevuld met twee items die luiden: "Hoe vaak, tijdens uw werk zit u wel eens met uw gedachten ergens anders" en "Hoe vaak, tijdens uw werk bekijkt u

privé mail of surft u op het internet”. De betrouwbaarheid is matig, Cronbach’s alpha is .65.

Zelfvertrouwen. De schaal zelfvertrouwen komt niet voor in het onderzoeksmodel. De schaal is meegenomen als controle variabele om de samenhang van zelfvertrouwen met conflicten en abusive leadership te vergelijken. De door ons gebruikte acht item schaal is afkomstig van Chen, Gully en Eden (2001). Een voorbeeld item is: “Ik ben in staat om de meeste doelen die ik voor mezelf gesteld heb te bereiken”. De antwoordmogelijkheden variëren tussen (1) ‘helemaal niet’ en (5) ‘vaak’. De betrouwbaarheid is goed ($\alpha = .89$).

Exploratief onderzoek

Het tweede deel van de vragenlijst bestaat uit een combinatie van open en gesloten vragen over negatief gedrag van de leidinggevende en de reactie hierop. Eerst is daarvoor de definitie van negatief gedrag gegeven, deze luidt *‘zijn of haar negatieve handelingen die niet fysiek van aard zijn maar bijvoorbeeld wel direct gericht kunnen zijn tegen u als persoon en u persoonlijk kunnen raken of die u kunnen belemmeren in uw werkzaamheden. Daarbij kunt u denken aan beledigingen en krenkingen of juist uitsluiting en isolatie. Belangrijk is dat deze gedragingen niet eenmalig van aard zijn maar gedurende langere tijd (kan van enkele weken tot enkele jaren) duren’*. Gevraagd is of de leidinggevende dit gedrag laat zien, de tijdsduur, de aanleiding en of het reeds is afgelopen. Verder zijn twee schalen geformuleerd over responsgedrag naar aanleiding van het wangedrag van de leidinggevende. Deze schalen zijn alleen ingevuld door de respondenten die aangeven te maken te hebben met negatief gedrag van de leidinggevende. De eerste schaal meet intrapsychisch gedrag en de tweede schaal de zichtbare, interpersoonlijke gedragseffecten. Alle vragen beginnen met de woorden “Als gevolg van het negatieve gedrag...”.

Intrapsychische effecten. De mate waarin medewerkers intrapsychische effecten laten zien, is gemeten aan de hand van acht items. De items zijn speciaal ontwikkeld voor dit onderzoek. Voorbeelden van items zijn: “...was ik minder gemotiveerd om mijn werk goed te doen” en “...voelde ik me een slachtoffer”. De antwoordmogelijkheden

varieerden tussen sterk mee oneens (1) en sterk mee eens (5). De gehele schaal is weergegeven in de resultaten, tabel 14a.

Interpersoonlijke en gedragsmatige effecten. De wijze waarop medewerkers gedragsmatig reageren op abusive leadership is gemeten met behulp van negen items. De schaal is speciaal geformuleerd voor dit onderzoek. Voorbeelden van items zijn: “...probeerde ik de leidinggevende zoveel mogelijk te mijden” en “... ben ik op zoek gegaan naar een andere baan”. De items worden gemeten met behulp van een vijfpuntsschaal die loopt van (1) helemaal niet tot (5) helemaal wel. De gehele schaal is weergegeven in de resultaten, tabel 14b.

Dit deel van de vragenlijst is afgesloten met de vraag of de respondent ook negatief gedrag ervaart van zijn collega's. Het laatste onderdeel van de vragenlijst zijn enkele demografische vragen, zoals het geslacht, leeftijd, diensttijd in de huidige organisatie, jaren werkervaring.

Resultaten

Beschrijvende statistieken en correlaties

Tabel 3 geeft een overzicht van de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de schalen. Uit de tabel blijkt dat de demografische variabelen geslacht, leeftijd en de grootte van de organisatie voor het grootste gedeelte niet of laag correleren met de kernvariabelen. Zoals verwacht blijkt abusive leadership te correleren met relatieconflicten ($r = .79, p < .01$), en taakconflicten ($r = .61, p < .01$). Taak- en relatieconflicten zijn positief aan elkaar gerelateerd ($r = .64, p < .01$).

Verder valt op dat autoritair leiderschap positief is gerelateerd aan taakconflicten ($r = .50, p < .01$), aan relatieconflicten ($r = .59, p < .01$), aan abusive leadership ($r = .63, p < .01$) en aan de competitieve cultuur ($r = .29, p < .01$). Transformationeel leiderschap is negatief gerelateerd aan taakconflicten ($r = -.42, p < .01$), aan relatieconflicten ($r = -.52, p < .01$) en aan abusive leadership ($r = -.57, p < .01$). Transformationeel leiderschap is positief gerelateerd aan de ondersteunende cultuur ($r = .60, p < .01$). Opvallend is dat de competitieve cultuur laag correleert met abusive leadership ($r = .11, p < .01$).

Uit de tabel blijkt dat mentaal verzuim voor het grootste gedeelte laag correleert met de kernvariabelen. Opvallend is dat zelfvertrouwen geen significante correlaties laat

Tabel 3: Correlatietabel constructen

Variabelen	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Geslacht	1.18	.38	-											
2. Leeftijd	47.08	9.61	-.126**	-										
3. Grootte organisatie	4.73	1.58	-.129**	.087**	-									
4. Taakconflicten	2.79	.86	-.040	-.060	-.055	-								
5. Relatieconflicten	1.94	.96	.000	-.029	-.093**	.638**	-							
6. Pestgedrag leidinggevende	1.88	.92	.026	-.051	-.108**	.613**	.790**	-						
7. Competitieve cultuur	2.54	.90	.044	.011	.019	.057	.137**	.108**	-					
8. Ondersteunende cultuur	2.43	.72	-.005	-.084*	.056	-.349**	-.421**	-.464**	.124**	-				
9. Autoritair leiderschap	2.84	1.02	.030	.033	-.066*	.504**	.591**	.625**	.285**	-.397**	-			
10. Transformationeel leiderschap	2.75	.92	-.014	-.026	.073*	-.422**	-.516**	-.573**	.130**	.597**	-.387**	-		
11. Mentaal verzuim	1.78	.49	-.123**	-.119**	.108**	.136**	.131**	.128**	.014	-.131**	.018	-.105**	-	
12. Zelfvertrouwen	4.02	.64	.042	-.054	-.026	.010	-.036	.005	.031	.100**	.005	.091**	-.206**	-

Opmerking: significanties zijn dikgedrukt.

** Correlatie is significant op het 0.01 level (tweezijdig)

* Correlatie is significant op het 0.05 level (tweezijdig)

zien met taak- en relatieconflicten en abusive leadership. Zelfvertrouwen en mentaal verzuim laat een lage negatieve correlatie zien ($r = -.21$, $p < .01$).

Toetsing van de onderzoekshypothesen

Voor de toetsing van de hypothesen is gebruik gemaakt van hiërarchische regressieanalyses. De berekening van de regressieanalyses is uitgevoerd via de “enter” methode, waarbij de controlevariabelen in model 1 zijn geplaatst, de onafhankelijke variabelen in model 2 zijn ondergebracht en – in het geval van een moderatiehypothese – de interactie tussen onafhankelijke variabelen in model 3. Daarom maken we ook gebruik van gestandaardiseerde scores. Omdat onze verwachting is dat vooral relatieconflicten effecten laten zien en vanwege de hoge correlatie tussen taak- en relatieconflicten, controleren we voor taakconflicten in stap 1. Aanvullend hebben we analyses met taakconflicten gedaan (waarbij werd gecontroleerd voor relatieconflicten). Indien analyses met taakconflicten een andere uitkomst laten zien, wordt dit vermeld.

De eerste hypothese voorspelt een positieve samenhang tussen conflicten en abusive leadership. Om de eerste hypothese te toetsen is een hiërarchische regressie met twee stappen uitgevoerd, waarbij in de eerste stap de controlevariabelen zijn opgenomen. De tweede stap in de regressieanalyse laat zien dat relatieconflicten positief gerelateerd zijn aan abusive leadership ($b = .665$, $p < .001$), zie tabel 4. Hypothese 1 wordt met deze resultaten bevestigd.

In het onderzoeksmodel wordt verondersteld dat sprake is van een modererend effect van leiderschapstijl en organisatiecultuur op de relatie tussen conflicten enerzijds en abusive leadership anderzijds. Om te toetsen of sprake is van een moderatie effect worden de interactie-effecten tussen de mate van organisatiecultuur of leiderschapstijl en conflicten met de leidinggevende berekend. Dit wordt gedaan door de betreffende gestandaardiseerde variabelen te vermenigvuldigen. Om de betekenis van het interactie-effect te illustreren zijn simple slope analyses uitgevoerd. De simple slope analyse is uitgevoerd door de score op beide factoren met 1 SD te verminderen en te vermeerderen ($M + 1$ SD; $M - 1$ SD, zie Aiken & West, 1991).

Hypothese 2 veronderstelt dat de relatie tussen conflicten en abusive leadership vooral sterk is bij een hoge in plaats van lage mate van competitieve organisatiecultuur.

Voor de resultaten van de regressieanalyse is gebruik gemaakt van de Adjusted R-square, zie tabel 4. Met de Adjusted R-square wordt bekeken hoeveel van de afhankelijke variabele verklaard wordt door de onafhankelijke variabele. Er wordt hier gebruik gemaakt van de Adjusted R-square omdat dit een gecorrigeerde R-square is, waarvan de waarde zuiverder is dan van de ongecorrigeerde R-square. De controlevariabelen uit model 1 blijken 37.5% van de variantie in abusive leadership te voorspellen. De 'Adjusted R-square change' geeft aan hoeveel de variabelen van het tweede of volgende blok verklaren onder constant houding van de variabelen in de voorgaande blokken. De toevoeging van de relatieconflicten met de leidinggevende en de competitieve cultuur blijken 64.0% van de variantie in abusive leadership te verklaren. De toevoeging van de interactie tussen relatieconflicten en de competitieve cultuur blijkt 63.9% te verklaren van de variantie. De significantie van het gehele model geeft aan of de toevoeging van een blok variabelen een significante verbetering van de verklaring van de afhankelijke variabele geeft. Wanneer deze interactieterm significant is, duidt dit op moderatie (Baron en Kenny, 1986). In dit geval levert de toevoeging van de competitieve organisatiecultuur als moderator geen significante verbetering of verslechtering op ($b = .001$, $p = .968$). In tabel 4 worden de resultaten weergegeven voor de analyse. Overeenkomende uitkomsten zijn verkregen voor taakconflicten ($b = .020$, $p = ns$), zie tabel 5. Hypothese 2 wordt niet bevestigd.

Tabel 4: Hypothese 2, met relatieconflicten in model 2

	model 1	model 2	model 3
Geslacht	.048	.021	.021
Leeftijd	-.009	.021	-.020
Opleiding	-.050	.021	-.030
Taakconflicten	.624***	.027***	.194***
Relatieconflicten leidinggevende		.665***	.665***
Competitieve cultuur		.004	.004
Relatieconflicten * competitieve cultuur			.001
R ²	.375	.640	.639
Verandering in R ²	.378	.264	.000

*Opmerking: *** $p < .001$*

Tabel 5: Hypothese 2, met taakconflicten in model 2

	model 1	model 2	model 3
Geslacht	.010	,021	,020
Leeftijd	-.028	-,020	-,019
Opleiding	-.013	-,030	-,030
Relatieconflicten	.787***	,665***	,665***
Taakconflicten leidinggevende		.194***	,195***
Competitieve cultuur		.004	,002
Taakconflicten * competitieve cultuur			.020
R ²	.619	.640	.640
Verandering in R ²	.621	.022	.000

Opmerking: *** $p < .001$

Hypothese 3 veronderstelt dat de relatie tussen conflicten en abusive leadership vooral zwakker is bij een hoge in plaats van lage mate van ondersteunende cultuur. De analyse laat zien dat er een positief interactie-effect voor relatieconflicten en de ondersteunende cultuur op abusive leadership. Tabel 6 geeft een overzicht van de regressieanalyse en figuur 2 geeft de schematische weergave. De achtergrondkenmerken, model 1, verklaren 37.3% van de variantie in abusive leadership, en alleen de taakconflicten zijn daar positief en significant aan gerelateerd ($b = .619$, $p < .001$). Model 2 voegt 28.2% toe aan de variantie. De interactie van de ondersteunende cultuur met relatieconflicten met de leidinggevende verklaart 66.0% van de variantie in abusive leadership. Het bèta gewicht van de interactieterm is negatief ($b = -.082$, $p < .001$). Dit houdt in dat hoe lager de ondersteunende cultuur wordt waargenomen, hoe sterker de relatie is tussen conflicten en abusive leadership. De analyse met taakconflicten geeft ongeveer gelijke resultaten ($b = -.045$, $p < .05$). Zie tabel 7.

Tabel 6: Hypothese 3, met relatieconflicten in model 2

	model 1	model 2	model 3
Geslacht	.042	.015	.013
Leeftijd	-.019	-.041	-.041*
Opleiding	-.047	-.024	-.023
Taakconflicten	.619***	.173***	.168***
Relatieconflicten leidinggevende		.601***	.594***
Ondersteunende cultuur		-.160***	-.165***
Relatieconflicten * ondersteunende cultuur			-.082***
R ²	.373	.634	.660
Verandering in R ²	.376	.282	.006

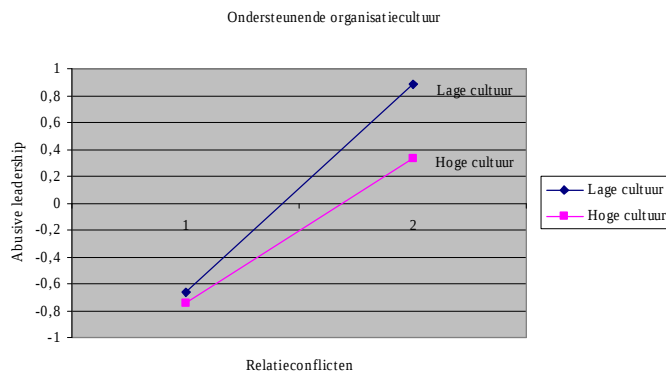
Opmerking: * $p < .05$ *** $p < .001$

Tabel 7: Hypothese 3, met taakconflicten in model 2

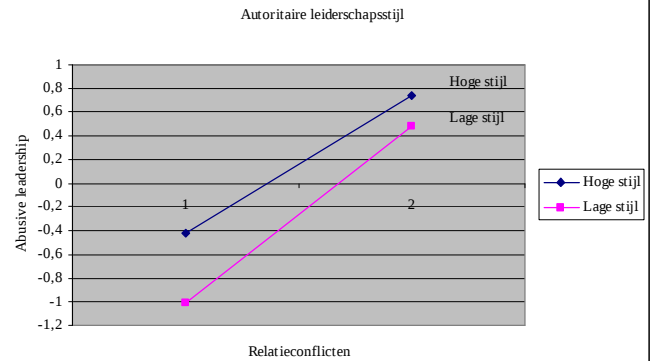
	model 1	model 2	model 3
Geslacht	.009	.015	.013
Leeftijd	-.031	-.041*	-.041*
Opleiding	-.011	-.024	-.023
Relatieconflicten	.779***	.601***	.594***
Taakconflicten leidinggevende		.173***	.168***
Ondersteunende cultuur		-.160***	-.165***
Taakconflicten * ondersteunende cultuur			-.045*
R ²	.612	.655	.656
Verandering in R ²	.614	.043	.002

Opmerking: * $p < .05$ *** $p < .001$

In figuur 2 is dit significante interactie-effect schematisch weergegeven. Te zien is dat bij een lage ondersteunende cultuur en een hoge mate van relatieconflicten de aanwezigheid van abusive leadership hoger is dan bij een hoge ondersteunende cultuur. Dit geeft aan dat de ondersteunende cultuur een moderator is die de relatie tussen werkconflicten en abusive leadership verzwakt. Hypothese 3 wordt met dit resultaat bevestigd.



Figuur 2: Hypothese 3



Figuur 3: Hypothese 4

Hypothese 4 en 5 veronderstellen dat een bepaalde leiderschapsstijl de relatie tussen conflicten en abusive leadership modereren. Hypothese 4 voorspelt dat de relatie tussen conflicten en abusive leadership vooral sterk zou zijn bij een hoge in plaats van lage mate van autoritair leiderschap. Tabel 8 geeft de uitkomsten van de regressieanalyse. De toevoeging van relatieconflicten met de leidinggevende en de autoritaire leiderschapsstijl verklaart 67.0% van de variantie in abusive leadership. De interactie verklaart 67.5% van de variantie. Het bèta gewicht van de interactieterm is positief ($b = .087$, $p < .001$). Dit houdt in dat hoe hoger de autoritaire leiderschapsstijl wordt waargenomen, hoe sterker de relatie is tussen relatieconflicten en abusive leadership. De analyse met taakconflicten geeft ongeveer gelijke uitkomsten ($b = .056$, $p < .01$), zie tabel 9.

Tabel 8: Hypothese 4, met relatieconflicten in model 2

	model 1	model 2	model 3
Geslacht	.047	.013	.008
Leeftijd	-.011	-.034	-.036
Opleiding	-.049	-.018	-.017
Taakconflicten	.622***	.144***	.152***
Relatieconflicten leidinggevende		.570***	.527***
Autoritair leiderschap		.213***	.210***
Relatieconflicten * autoritair leiderschap			.083***
R ²	.378	.670	.675
Verandering in R ²	.381	.291	.006

Opmerking: *** $p < .001$

Tabel 9 Hypothese 4, met taakconflicten in model 2

	model 1	model 2	model 3
Geslacht	.013	.013	.008
Leeftijd	-.030	-.034	-.034
Opleiding	-.012	-.018	-.016
Relatieconflicten	.786***	.570***	.559***
Taakconflicten leidinggevende		.144***	.144***
Autoritair leiderschap		.213***	.209***
Taakconflicten * autoritair leiderschap			.056**
R ²	.621	.670	.672
Verandering in R ²	.622	.050	.003

Opmerking: ** $p < .01$ *** $p < .001$

In figuur 3 is dit significante interactie-effect weergegeven. Te zien is dat bij een hoge autoritaire leiderschapsstijl en een hoge mate van relatieconflicten de mate van abusive leadership hoger is dan bij een lage autoritaire leiderschapsstijl en een hoge mate van relatieconflicten. Dit geeft aan dat de autoritaire leiderschapsstijl een moderator is die de relatie tussen werkconflicten en abusive leadership versterkt. Hypothese 4 wordt met dit resultaat bevestigd.

De laatste hypothese uit deze serie betreft de voorspelling dat de relatie tussen conflicten en abusive leadership vooral zwakker is bij een hoge in plaats van een lage mate van transformationeel leiderschap. Tabel 10 geeft de resultaten van de regressieanalyse met verklaarde variantie in abusive leadership door relatieconflicten, transformationeel leiderschap en de interactie van beiden. Figuur 4 geeft de bijbehorende schematische weergave.

Tabel 10: Hypothese 5, met relatieconflicten in model 2

	model 1	model 2	model 3
Geslacht	.053	.019	.015
Leeftijd	-.021	-.038	-.041*
Opleiding	-.047	-.015	-.017
Taakconflicten	.613***	.157***	.157***
Relatieconflicten leidinggevende		.566***	.509***
Transformationeel leiderschap		-.213***	-.242***
Relatieconflicten * transformationeel leiderschap			-.099***
R ²	.374	.665	.673
Verandering in R ²	.377	.291	.008

Opmerking: * $p < .05$ *** $p < .001$

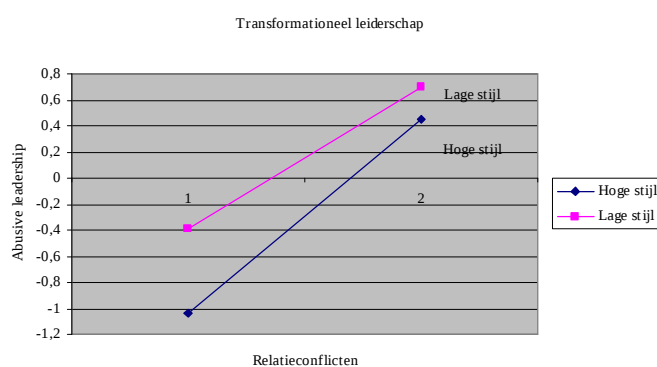
De analyse laat zien dat model 3, de interactie tussen relatieconflicten en transformationeel leiderschap, 67.3% van de variantie van het gepercipieerd pestgedrag van de leidinggevende verklaart. Het bèta gewicht van de interactie term is negatief ($b = -.101$, $p < .001$). Dit houdt in dat hoe lager de transformationele leiderschapsstijl wordt waargenomen, hoe sterker de relatie is tussen relatieconflicten en abusive leadership. Bij de aanwezigheid van een leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl is de kans kleiner dat relatieconflicten uitmonden in abusive leadership. De analyse met taakconflicten blijkt niet significant ($b = -.030$, $p = .153$), zie tabel 11. Hier zal verder op in worden gegaan in de discussie.

Tabel 11: Hypothese 5, met taakconflicten in model 2

	model 1	model 2	model 3
Geslacht	.014	.019	.018
Leeftijd	-.033	-.038	-.039
Opleiding	-.009	-.015	-.016
Relatieconflicten	.778***	.566***	.560***
Taakconflicten leidinggevende		.157***	.151***
Transformationeel leiderschap		-.213***	-.219***
Taakconflicten * transformationeel leiderschap			-.029
R ²	.611	.665	.666
Verandering in R ²	.613	.055	.001

*Opmerking : *** $p < .001$*

In figuur 5 is het significante interactie-effect te zien. Bij een hoge transformationele leiderschapsstijl en een hoge mate van relatieconflicten komt een lagere mate van abusive leadership voor dan bij een lage transformationele leiderschapsstijl. Hoewel transformationeel leiderschap niet optreedt als moderator tussen taakconflicten en abusive leadership en wel tussen relatieconflicten en abusive leadership, wordt hypothese 5 gedeeltelijk aangenomen.



Figuur 5: Hypothese 5

Voor de toetsing van de laatste hypothese is eveneens een hiërarchische regressieanalyse gebruikt, maar dan met twee stappen. Hypothese 6 veronderstelt een positieve samenhang tussen mentaal verzuim en abusive leadership. Net als bij de eerdere hypothesen zijn de controlevariabelen geslacht, leeftijd en opleiding opgenomen in de eerste stap. De tweede stap in de regressieanalyse laat zien dat abusive leadership positief is gerelateerd aan mentaal verzuim ($b = .123$, $p < .001$). Dit houdt in dat wanneer de werknemer abusive leadership ervaart, de werknemer ook eerder te maken krijgt met mentaal verzuim. Tabel 11 geeft een overzicht van de analyse. Op basis van deze uitkomsten kan hypothese 6 worden aangenomen.

Tabel 11: Hypothese 6

	model 1	model 2
Geslacht	-.128***	-.130***
Leeftijd	-.113**	-.109**
Opleiding	.100**	.100**
Abusive leadership		.123***
R ²	.035	.049
Verandering in R ²	.038	.015

Opmerking: ** $p < .01$ *** $p < .001$

Uitkomsten exploratief onderzoek

Eerder is besproken dat intrapsychische en interpersoonlijke gedragingen naar aanleiding van abusive leadership exploratief zijn meegenomen in dit onderzoek. Bij de vraag of de respondent met negatief gedrag van de leidinggevende al dan niet te maken heeft gehad, geeft 33.6% van de 971 werknemers aan dit gedrag te ervaren. Van deze respondenten zegt 79.5% dat het tijdens zijn huidige baan heeft plaatsgevonden/plaatsvindt. Gemiddeld

is het negatieve gedrag van de leidinggevende bijna 4 jaar aan de gang. Bij de vraag of het gedrag al is afgelopen geeft 52.2% een positief antwoord. Hier zijn meerdere verklaringen voor zoals dat de leidinggevende daar niet meer werkt, de ondergeschikte onder een andere leidinggevende werkt of dat de leidinggevende is gestopt met het negatieve gedrag. In totaal geven 241 mannen en 67 vrouwen aan dat ze abusive leadership ervaren. Naast de leidinggevende kunnen ook collega's negatief gedrag laten zien. 11.0% van de werknemers geven aan dat zij negatief gedrag ervaren van directe collega's. 17.9% van de respondenten geven aan negatief gedrag te ervaren van zowel de leidinggevende als van collega's.

Per construct is gekeken of er een gemiddeld verschil is tussen respondenten die hebben aangegeven of ze wel of geen abusive leadership ervaren, zie tabel 12. De analyse is gedaan door middel van een ANOVA. Hieruit blijkt dat alleen de schaal zelfvertrouwen geen significant verschil oplevert, $F(1,958)=.005$, $p=.95$.

Tabel 12: Verschil gemiddelden wel/niet negatief gedrag leidinggevende

Construct	Abusive leadership (n = 326)	Geen abusive leadership (n = 643)	Significantie
	Gemiddelde (sd)	Gemiddelde (sd)	
Taakconflicten	3.21 (.88)	2.58 (.78)	***
Relatieconflicten	2.62 (1.06)	1.59 (.69)	***
Abusive leadership	2.56 (1.10)	1.54 (.58)	***
Competitieve cultuur	2.63(.95)	2.49 (.86)	*
Ondersteunende cultuur	2.08 (.66)	2.61 (.68)	***
Autoritair leiderschap	3.34 (1.05)	2.58 (.91)	***
Transformationeel leiderschap	2.36 (.88)	2.94 (.87)	***
Mentaal verzuim	1.83 (.53)	1.76 (.47)	*
Zelfvertrouwen	4.01 (.68)	4.02 (.62)	ns

Opmerking: ns; niet significant * $p < .05$, *** $p < .001$;

Dikgedrukte cijfers geven de hoogste waarde aan tussen beide groepen indien significant.

Het is opmerkelijk dat er voor zelfvertrouwen geen significant verschil is gevonden. Wellicht doordat het negatieve gedrag bij een deel van de werknemers al is gestopt. We vergelijken daarom in tabel 13 de werknemers die negatief gedrag ervaren in hun huidige baan met werknemers waarvan het negatief gedrag al is afgelopen.

152 respondenten geven aan dat ze nog steeds te maken hebben met het negatieve gedrag van de leidinggevende, 166 respondenten geven aan dat het al is gestopt en 8 respondenten hebben de vraag niet ingevuld. Om een overzicht te krijgen tussen deze twee groepen respondenten is een ANOVA analyse uitgevoerd. Hieruit blijkt dat de

schalen competitieve cultuur $F(1,316) = .090$, $p=.77$, mentaal verzuim $F(1,314)=.610$, $p=.44$, en zelfvertrouwen $F(1,312)=.685$, $p=.46$, geen significante verschillen laten zien tussen de groepen. Tabel 13 geeft een overzicht van de resultaten.

Tabel 13: Verschil gemiddelden abusive leadership gestopt vs nog steeds bezig

Construct	Abusive leadership gestopt (n = 166)	Abusive leadership nog steeds bezig (n = 152)	Significantie
	Gemiddelde (sd)	Gemiddelde (sd)	
Taakconflicten	2.85 (.81)	3.60 (.78)	***
Relatieconflicten	2.18 (.91)	3.13 (1.00)	***
Abusive leadership	2.03 (.92)	3.12 (1.00)	***
Competitieve cultuur	2.67(.88)	2.63 (1.01)	ns
Ondersteunende cultuur	2.27 (.63)	1.89 (.63)	***
Autoritair leiderschap	3.06 (1.03)	3.72 (.96)	***
Transformationeel leiderschap	2.68 (.89)	2.07 (.74)	***
Mentaal verzuim	1.84 (.51)	1.80 (.53)	ns
Zelfvertrouwen	3.99 (.62)	4.02 (.68)	ns

*Opmerking: ns; niet significant, *** $p < .001$;*

Dikgedrukte cijfers geven de hoogste waarde aan tussen beide groepen indien significant.

Het is opmerkelijk dat tussen deze twee groepen eveneens geen significant verschil is in de mate van zelfvertrouwen. In de discussie zal hier verder op in worden gegaan.

De manier waarop een werknemer kan reageren op abusive leadership kan verschillen. In deze studie is gekeken naar de intrapsychische en interpersoonlijke gedragingen naar aanleiding van het pestgedrag. In deel a van tabel 14 staat een overzicht van de gemiddelden van de intrapsychische effecten naar aanleiding van abusive leadership. De schaal over intrapsychische effecten loopt van (1) sterk mee oneens tot (5) sterk mee eens. Aangezien alleen de werknemers die negatief gedrag ervaren dit deel van de vragenlijst hebben ingevuld, kan er geen vergelijking worden gemaakt tussen de groepen wel/niet negatief gedrag ervaren. Hierdoor worden de gemiddelden van meer dan 3.00 geïnterpreteerd worden als hoog, de respondent laat dit gedrag zien, en lager dan 2.00 als laag, de respondent laat het gedrag niet zien.

Tabel 14: Overzicht gemiddelden 'gevolgen abusive leadership', slachtoffer

a. Intrapsychische effecten	Gemiddelde (sd) (n = 245)
"Als gevolg van het negatieve gedrag..."	
...voelde ik me strijdlustig.	3.40 (1.22)
...was ik minder gemotiveerd om mijn werk goed te doen.	3.13 (1.30)
...voelde ik me een slachtoffer.	3.08 (1.34)
...voelde ik me depressief.	2.89 (1.33)
...heb ik geprobeerd me te verplaatsen in de andere persoon.	2.80 (1.23)
...wilde ik mezelf nog meer bewijzen.	2.67 (1.26)
...ging ik aan mezelf twijfelen.	2.67 (1.45)
...was ik gespitst op wraak.	2.40 (1.26)
b. Interpersoonlijke gedragingen	Gemiddelde (sd)
De leidinggevende zoveel mogelijk mijden.	3.13 (1.44)
De ander aanspreken en proberen om samen met de ander een oplossing te vinden.	3.05 (1.31)
Op zoek gegaan naar een andere baan.	3.02 (1.60)
Het gevecht met de ander aangaan over diens gedrag.	2.81 (1.30)
Gedrag dat mogelijk de aanleiding zou kunnen zijn voor de negatieve opstelling veranderd.	2.71 (1.19)
Zo veel mogelijk schikken naar de ander.	2.52 (1.17)
Een derde partij ingeschakeld.	2.49 (1.62)
Minder hard gewerkt.	2.01 (1.18)
De ander waar mogelijk tegengewerkt.	1.60 (.95)

Gemiddeld geven de respondenten aan dat ze strijdlustiger, minder gemotiveerd en zich een slachtoffer voelen naar aanleiding van het negatieve gedrag van de leidinggevende. Verder blijkt dat de respondenten die minder gemotiveerd zijn, ook minder tevreden zijn met hun baan $t(559) = -10.08, p < .001$.

Hiernaast is gekeken naar de interpersoonlijke gedragingen naar aanleiding van het negatieve gedrag van de leidinggevende. Tabel 14b geeft de gemiddelden en standaarddeviaties weer van de variabelen. De schaal van de interpersoonlijke gedragingen loopt van (1) helemaal niet tot (5) helemaal wel. Gemiddeld geven de respondenten aan dat ze de leidinggevende mijden, de ander aanspreken om tot een oplossing te komen, opzoek gaan naar een andere baan en de ander waar mogelijk niet tegenwerken. Uit de gemiddelden komt een tegenstrijdigheid. De werknemer die negatief gedrag ervaart geeft aan de leidinggevende te mijden maar de leidinggevende ook aan te spreken om samen een oplossing te vinden. Verder valt op dat de respondent de leidinggevende niet gaat tegenwerken en ook niet minder hard gaat werken.

De slachtoffers is tevens gevraagd of zij met een andere partij hebben gesproken over het negatieve gedrag van de leidinggevende. 75.2% van de respondenten heeft gesproken met zijn partner over het negatieve gedrag, met collega's (72.0%), 44.2% met familie, 42.9% met goede vrienden en 39.8% met een andere leidinggevende. Slechts 22.7% heeft gesproken met een vakbond, 17.8% met kennissen en slechts 17.5% met een vertrouwenspersoon binnen de eigen organisatie over het negatieve gedrag.

Omdat dit onderzoek heeft plaatsgevonden onder leden van een vakbond, zal voor werknemers die de vakbond hebben gesproken gekeken worden hoe zij hebben gereageerd op het negatieve gedrag. Tabel 15 geeft de gemiddelden en standaarddeviaties weer.

Uit de tabel blijkt dat deze groep werknemers zich strijdlustig voelen, minder gemotiveerd, een slachtoffer voelen en depressief zijn naar aanleiding van het negatieve gedrag. Deze werknemers geven aan dat ze de leidinggevende zullen mijden, aanspreken om tot een oplossing te komen en een derde partij zullen inschakelen.

Tabel 15: Gemiddelden gevolgen abusive leadership voor respondenten die met de vakbond hebben gesproken

a. Intrapsychische effecten	Gemiddelde (sd) Vakbond (n = 72)
"Als gevolg van het negatieve gedrag..."	
...voelde ik me strijdlustig.	3.66 (1.23)
...was ik minder gemotiveerd om mijn werk goed te doen.	3.11 (1.46)
...voelde ik me een slachtoffer.	3.32 (1.39)
...voelde ik me depressief.	3.03 (1.51)
...heb ik geprobeerd me te verplaatsen in de andere persoon.	2.82 (1.23)
...wilde ik mezelf nog meer bewijzen.	2.59 (1.29)
...ging ik aan mezelf twijfelen.	2.61 (1.52)
...was ik gespitst op wraak.	2.55 (1.32)
b. Interpersoonlijke gedragingen	Gemiddelde (sd) Vakbond
De leidinggevende zoveel mogelijk mijden.	3.10 (1.43)
De ander aanspreken en proberen om samen met de ander een oplossing te vinden.	3.03 (1.28)
Op zoek gegaan naar een andere baan.	2.97 (1.59)
Het gevecht met de ander aangaan over diens gedrag.	2.76 (1.27)
Gedrag dat mogelijk de aanleiding zou kunnen zijn voor de negatieve opstelling veranderd.	2.76 (1.16)
Zo veel mogelijk schikken naar de ander.	2.54 (1.17)
Een derde partij ingeschakeld.	3.59 (1.55)
Minder hard gewerkt.	2.06 (1.16)
De ander waar mogelijk tegengewerkt.	1.58 (.93)

Verwacht wordt dat er verschillen bestaan tussen de gevolgen voor respondenten wanneer met verschillende partijen is gesproken. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen werknemers die gesproken hebben met een vakbond, collega's, een vertrouwenspersoon binnen de eigen organisatie en een andere leidinggevende. De analyses zijn alle gedaan door middel van een ANOVA, waarbij bijvoorbeeld de respondenten die een vakbond hebben ingeschakeld worden vergeleken met de respondenten die dit niet hebben gedaan.

Respondenten die met een vakbond hebben gesproken blijken strijdlustiger, $F(1,315) = 4.21$, $p < .05$. De respondenten die met collega's hebben gesproken zijn meer gespist op wraak, $F(1,316) = 6.45$, $p < .05$, en spreekt de leidinggevende aan om samen een oplossing te vinden, $F(1,311) = 4.78$, $p < .05$. Wanneer de respondent met een vertrouwenspersoon heeft gesproken binnen de eigen organisatie, voelde de respondent zich depressiever, $F(1,317) = 5.16$, $p < .05$, een slachtoffer, $F(1,317) = 9.71$, $p < .05$, twijfelde het slachtoffer aan zichzelf, $F(1,315) = 4.72$, $p < .05$, schikte hij zich zoveel mogelijk naar de leidinggevende, $F(1,312) = 8.05$, $p < .01$, werkt minder hard, $F(1,310) = 6.54$, $p < .05$, en heeft de respondent een derde partij ingeschakeld, $F(1,311) = 18.05$, $p < .001$. Respondenten die met een leidinggevende hebben gesproken gaan het gevecht aan met de leidinggevende over diens gedrag, $F(1,312) = 5.41$, $p < .05$, en schakelen ook een derde partij in, $F(1,311) = 17.85$, $p < .001$.

Het bovenstaande kan in twee groepen worden verdeeld. Door onderscheid te maken tussen lijdende en strijdende slachtoffers. Lijdende slachtoffers voelen zich meer depressief, twijfelen over zichzelf en passen zich zoveel mogelijk aan naar de leidinggevende. Een strijdend slachtoffer is strijdlustiger, wil samen met de leidinggevende een oplossing zoeken en gaat sneller het gevecht aan met de leidinggevende. Wanneer werknemers zichzelf ziet als een lijdend slachtoffer, dan spreken zij eerder met een vertrouwenspersoon. Wanneer zij zichzelf zien als een strijdend slachtoffer, doen zij eerder een beroep op de vakbond, een andere leidinggevende of collega's.

Discussie

Hypothesen en onderzoeksvragen

In deze studie is getracht de relatie tussen enerzijds conflicten en anderzijds abusive leadership en de factoren die hierop van invloed zijn in beeld te brengen. Een aantal hypothesen is bevestigd, een aantal hypothesen is niet of in een gedeeltelijke vorm bevestigd en er zijn enkele aanvullende resultaten naar voren gekomen.

Zoals verwacht heeft dit onderzoek een positieve relatie aangetoond tussen de mate van conflicten met de leidinggevende en abusive leadership. Zowel relatie- als taakconflicten zijn positief gerelateerd aan pestgedrag van de leidinggevende. Zoals verondersteld hebben relatieconflicten een sterkere relatie met abusive leadership dan taakconflicten. De oorzaak hiervan is waarschijnlijk dat relatieconflicten een sterkere negatieve associatie oproepen van de perceptie van het gedrag van de leidinggevende (Xin & Pelled, 2003). Hiernaast is uit eerder onderzoek gebleken, dat relatieconflicten het informatieverwerkingsproces beperken, waardoor de werknemers voornamelijk gericht zijn op elkaar in plaats van op de taakgerelateerde problemen (Simons & Peterson, 2000) zodat conflicten eerder uitmonden in abusive leadership.

Zoals verondersteld is een modererend effect gevonden van een ondersteunende cultuur en transformatieel leiderschap, in die zin dat het de relatie tussen conflicten en abusive leadership verzwakt. Opvallend is dat dit effect alleen voor relatieconflicten is gevonden. Een mogelijke reden hiervoor is dat leidinggevendens minder waarde hechten aan taakconflicten dan relatieconflicten (Xin & Pelled, 2003), waardoor de leidinggevendens hier op een andere manier op reageren. Transformationele leiders hebben een missie voor ogen, waartoe de werknemers worden gestimuleerd. Wanneer taakafspraken met de werknemers niet naar voldoening van de leidinggevende zijn uitgevoerd, ontstaat onenigheid, in tegenstelling tot het effect bij relatieconflict, omdat de werknemer zich nog wel inzet voor de missie.

Tegen onze verwachting in wordt de relatie tussen conflicten en abusive leadership niet versterkt door een competitieve organisatiecultuur. Uit dit onderzoek blijkt ook dat er een zwakke tot geen relatie aanwezig is tussen werkconflicten en een competitieve cultuur. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat er haast geen conflicten voorkomen in een competitieve cultuur, wat de afwezigheid van het moderatie-effect zou

verklaren. Verwacht zou worden dat autoritair leiderschap vaker voorkomt in een competitieve cultuur; “Autoritaire leiderschap wordt doorgaans beschouwd als een persoonlijke eigenschap, theoreticus stellen dat het ook kan worden opgevat als een beleving van de werkomgeving” (Thau et al, 2003: p81). In dit onderzoek blijkt de relatie tussen autoritair leiderschap en een competitieve cultuur niet sterk is. Het ontbrekende significante interactie-effect kan ook worden verklaard door het multi-level probleem. In dit onderzoek bekijken we de relaties tussen de individuele medewerkers en hun leidinggevende vanuit het perspectief van de eerstgenoemde. De organisatiecultuur ligt echter op een hoger abstractie niveau. Vervolgonderzoek zou hier rekening mee moeten houden.

Leiders worden gezien als belangrijke determinanten van organisatiecultuur (Schein, 2004; Cameron & Quinn, 1999: p146). Schein (2004) benadrukt het onderlinge verband tussen de twee concepten: “When one brings culture to the level of the organization and even down to groups within the organization, one can see more clearly how it is created, embedded, developed, and ultimately manipulated, managed, and changed. These dynamic processes of culture creation and management are the essence of leadership and make one realize that leadership and culture are two sides of the same coin” (Schein, 2004: p1). Ook Bass en Avolio (1994) benadrukken de onderlinge band. “Er is een constante wisselwerking tussen cultuur en leiderschap. Leiders creëren een mechanisme voor de culturele ontwikkeling en versterking van de normen en gedragingen binnen de grenzen van de cultuur. Culturele normen ontstaan en veranderen waar de leiders hun aandacht op richten, hoe ze reageren op een crisis, en wie ze aannemen voor in de organisatie” (Bass & Avolio, 1994: p.543). Voor dit onderzoek betekent dit dat de factoren leiderschapsstijl en organisatiecultuur onderling met elkaar zijn verbonden en gedeeltelijk gelijke aspecten meten. In dit onderzoek correleren de ondersteunende cultuur en transformationeel leiderschap sterk met elkaar. Toekomstig onderzoek zou de organisatiecultuur en leiderschapsstijl kunnen combineren om hierop in te spelen en een nog duidelijker beeld te geven.

Zoals verwacht heeft dit onderzoek een positieve relatie aangetoond tussen de mate van abusive leadership en mentaal verzuim. Hierbij moet worden vermeld dat het verband niet sterk is. Een verklaring hiervoor is dat eerder onderzoek heeft laten zien dat er geen direct maar een indirecte relatie bestaat tussen abusive leadership en

organisatiewangedrag van de ondergeschikte (Tepper, Carr, Breaux, Geider, Hu & Hua, 2009; Tepper et al., 2008; Thau & Mitchell, 2007). Thau en Mitchell (2007) komen tot de conclusie dat een zwakke autoritaire leiderschapsstijl de relatie tussen abusive leadership en organisatiewangedrag versterkt. Verder onderzoek is nodig om betere uitspraken te doen over de gevolgen van abusive leadership in combinatie met mentaal verzuim en eventuele moderatoren.

Opvallend aan dit onderzoek is het construct zelfvertrouwen. Ondanks dat er geen hypothesen zijn geformuleerd over dit construct hebben de onderzoekers aanvankelijk verwacht dat werknemers die te maken hebben met abusive leadership lager scoren op zelfvertrouwen. Dit blijkt niet het geval. Zelfvertrouwen blijkt in geen enkele analyse een effect te hebben. Wellicht komt dit doordat de schaal sociaal wenselijk is ingevuld, wat het hoge gemiddelde kan verklaren.

Exploratief onderzoek

Exploratief zijn twee gedragsneigingen van negatief gedrag opgenomen in het onderzoeksmodel, 'intrapsychische' en 'interpersoonlijke gedragingen'. Deze studie laat zien dat de reacties van het slachtoffer voornamelijk invloed hebben op de strijdlust, het mijden van de leidinggevende, en het zelfbeeld van de werknemer. Dit laatst genoemde komt overeen met eerdere bevindingen (Ashfort, 1997).

Deze studie heeft gekeken naar de verschillen tussen de gevolgen naar aanleiding van het praten met verschillende partijen. Wat opvalt, is dat de werknemers die met de vakbond hebben gesproken strijdlustiger zijn. Wellicht, doordat deze slachtoffers de middelen hebben, zoals adviseurs van CNV, om de strijd aan te gaan. Een andere verklaring voor de strijdlust is dat werknemers die lid worden van een vakbond bepaalde kenmerken hebben, zoals strijdlust en zekerheid. Hier zal vervolgonderzoek naar moeten worden gedaan alvorens een uitspraak te kunnen doen.

Opvallend is dat er weinig is gesproken met de vakbond en/of de vertrouwenspersoon in de organisatie. Opmerkelijk is dat de vertrouwenspersoon niet wordt benaderd terwijl deze is aangewezen door de organisatie. Wellicht komt dit door het wantrouwen in de organisatie als gevolg van het gedrag van de leidinggevende. De vraag is of een vertrouwenspersoon de beoogde taken kan uitvoeren. Verrassend is dat medewerkers die met een vertrouwenspersoon hebben gesproken meer een slachtofferrol

aannemen, zich depressief voelen, twijfelen aan zichzelf, zich schikken naar de ander en bovendien minder hard werken. Gevolg hiervan is dat deze houding invloed kan hebben op de werkprestaties en uiteindelijk naar een verminderde omzet van de organisatie.

Een hoog percentage van de respondenten heeft aangegeven te maken te hebben met abusive leadership. Werknemers die hiermee te maken hebben zijn waarschijnlijk eerder geneigd om deel te nemen aan dit onderzoek. Het percentage werknemers dat aangeeft te maken te hebben met negatief gedrag van collega's is aanzienlijk kleiner in vergelijking met negatief gedrag van de leidinggevende. Het feit dat de leidinggevende vaak de dader is, is ook gevonden in een studie in Engeland (Rayner, 1997). In Noorwegen (Einarsen & Skogstad, 1996) en Denemarken (Hogh & Doffradotti, 2001) blijken werknemers even vaak te worden gepest door de leidinggevende als door de collega's. In een Finse (Vartia, 1993) en Zweedse (Leymann, 1992) studie blijkt de collega vaak de dader van pestgedrag. Deze verschillen kunnen mogelijk samenhangen met verschillen in nationale cultuur (Hofstede, 1980). Toekomstig onderzoek zal zich daar op kunnen richten. Een andere verklaring kan zijn dat in de aankondiging van dit onderzoek alleen gesproken is over pestgedrag van de leidinggevende waardoor werknemers die alleen te maken hebben met pestgedrag van collega's zich niet aangesproken voelden om deel te nemen aan dit onderzoek.

Beperkingen van het onderzoek

Naast de bespreking van de resultaten dient een aantal kanttekeningen te worden geplaatst met betrekking tot dit onderzoek. Allereerst dienen de uitkomsten van dit onderzoek met enige voorzichtigheid te worden geïnterpreteerd vanwege de correlatieve aard van het onderzoek. In een correlatief onderzoek wordt een verband onderzocht tussen twee variabelen zonder dat hiermee de oorzaak van het verband wordt opgespoord. Een nadeel van dit type onderzoek is dat er geen conclusies met betrekking tot oorzaak- en gevolgrelaties kunnen worden getrokken. Echter, hoewel er bij correlatief onderzoek aan interne validiteit zal moeten worden ingeleverd, kan dit onderzoek toch voor bruikbare informatie zorgen en dient correlatief onderzoek als een essentieel instrument binnen het sociaal- wetenschappelijk onderzoek (Judd, Smith & Kidder, 1991). Door het correlatief onderzoek kan bijvoorbeeld niet worden uitgesloten dat

werknemers die een hoge mate van mentaal verzuim hebben sneller te maken krijgen met conflicten.

Een tweede beperking van deze studie is dat alle variabelen op individueel niveau gemeten en geanalyseerd zijn, terwijl het beter was geweest om een multi-levelanalyse uit te voeren (Kidwell, Mossholder & Bennett, 1997). Dit was in deze studie niet mogelijk omdat alle variabelen op individueel niveau gemeten zijn. Gevolg hiervan is dat de resultaten van deze studie gebaseerd zijn op de gemiddelde subjectieve waarneming van een verzameling individuele medewerkers, in plaats van op gecombineerde informatie over teams. Om dergelijke methodologische bias te voorkomen, zou in vervolgonderzoek ook teaminformatie moeten worden verzameld om vervolgens een multi-levelanalyse uit te voeren. Daarnaast kunnen aanvullende methoden worden gebruikt, zoals observaties en interviews, om een zo objectief mogelijk beeld te schetsen van de relaties en samenwerking in een organisatie.

Een derde beperking van deze studie is de relatief lage respons, mogelijk doordat het onderzoek twintig minuten duurde en alleen digitaal is verspreid. Volgens CNV BedrijvenBond ligt de respons normaal tussen 5 en 10%, die afhankelijk is van de grootte van de vragenlijst. De respons van dit onderzoek ligt hier net onder. Een verklaring kan zijn dat in de week dat de e-mails zijn verzonden het weer bijzonder goed is geweest, zie bijlage 3. Het zou dan ook niet verwonderlijk zijn dat de werknemers liever buiten in de zon zitten, dan binnen achter de computer.

Een vierde beperking is dat de studie is uitgevoerd onder de leden van CNV BedrijvenBond. Het nadeel hiervan is dat leden van een vakbond een bepaalde reden hebben om lid te worden, uiteenlopend van het volgen van cursussen tot hulp bij arbeidsconflicten. Het is de vraag of de bevindingen uit dit onderzoek ook bij andere organisaties zullen worden gevonden. Kortom, of de bevindingen generaliseerbaar zijn naar andere populaties of heel Nederland.

De laatste beperking van dit onderzoek is de opzet van de vragenlijst. In het meetinstrument is geen gebruik gemaakt van omgeschaalde vragen of constructen. Gevolg is dat respondenten sneller geneigd zijn om gelijke antwoorden te geven op de variabelen, wat de uiteindelijke resultaten en conclusies kan beïnvloeden.

Ondanks de genoemde beperkingen zijn de resultaten van dit onderzoek van belang. Op dit moment is er geen duidelijk beeld van de antecedenten van abusive

leadership. Bovendien heeft abusive leadership grote gevolgen voor organisaties (Hoel, Einarsen & Cooper, 2003). Het is daarom uiterst belangrijk dat er onderzoek wordt gedaan naar factoren die van invloed zijn op de aanwezigheid van abusive leadership. De belangrijkste uitkomsten van dit onderzoek zijn dat conflicten samenhangen met abusive leadership, en dat daarbij vooral de ondersteunende cultuur, autoritair leiderschap en transformationeel leiderschap een belangrijke modererende rol speelt. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op nog enkele andere culturen en leiderschapstijlen die het pestproces mogelijkwerwijs beïnvloeden.

Tot slot laat het huidige onderzoek zien dat de leidinggevende een grote rol speelt in het pestproces. Onderzoek uit Europa en Scandinavië geeft aan dat, ondanks dat het niet zo vaak voorkomt als abusive leadership, de leidinggevende slachtoffer kan zijn van pestgedrag van zijn ondergeschikten (Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia, 2003). Dit wordt ook wel 'upward bullying' genoemd (Quine, 1999). Tot op heden is hier nog maar weinig onderzoek naar gedaan (Vanderkerckhove & Commers, 2003; Zapf, et al., 2003). Vervolgonderzoek zou de aard van dit fenomeen moeten bepalen (Branch, Ramsay & Barker, 2007). "Cross-sectioneel onderzoek, om de gangbaarheid van 'upward bullying' te bevestigen, dat zich richt op variabelen zoals geslacht, leeftijd en andere individuele verschillen, als wel analyses van de organisatiecultuur en klimaat"(Branch, et al., 2007: p17). Vervolgonderzoek zou dan de boodschap kunnen uitdragen dat de leidinggevende niet altijd de 'boeman' is.

Referenties

- Agervold, M. (2007). Bullying at work: A discussion of definitions and prevalence, based on an empirical study. *Scandinavian Journal of Psychology*, 161-172.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Newbury Park, CA: Sage. In Giebels, E., & Janssen, O. (2005). Conflict stress and reduced well-being at work: The buffering effect of third-party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 137-155.
- Aryee, S., Chen, Z.X., Sun, L.Y., & Debrah, Y.A. (2007). Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trickle-Down Model. *Journal of Applied Psychology* 92(1) 191-201.
- Ashforth, B. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 126–140.
- Baillien, E., Neyens, I., & De Witte, H. (2007). Naar een procesmodel voor pesterijen op het werk : een kwalitatieve studie. *Gedrag & Organisatie*, 20, 1.
- Baillien, E., De Witte, H., Notelaers, G., & Neyens, I. (2008). De ontwikkeling van de RATOG: een screeningsinstrument voor de preventie van pesterijen op het werk. *Gedrag en Organisatie*, 21, 3.
- Baron, R. M., & Kenny, D.A. (1986). The moderater-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Baron, R. A., Neuman, J. H., & Geddes, D. (1999). Social and personal determinants of workplace aggression: Evidence for the impact of perceived injustice and the Type A behavior pattern. *Aggressive Behavior*, 25, 281–296.
- Bartunek, J. M., & Moch, M. K. (1987). First-order, second order, and third-order change and organizational development interventions: A cognitive approach. *Journal of Applied Behavioral Science*, 23, 483– 500.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3&4), 531-554.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership, 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Behfar, K., Peterson, R., Mannix, E., & Trochim, W. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 170-188.
- Berkowitz, L. (1989). Frustration-aggression hypothesis: Examination and reformulation. *Psychological Bulletin*, 106, 59-73.
- Bono, J.E., Foldes, H.J., Vinson, G., & Muros, J.P. (2007). Workplace Emotions : The Role of Supervision and Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357-1367.
- Boswell, W.R., & Olson-Buchanan, J.B. (2004). Experiencing mistreatment at work: the role of grievance filing, nature of mistreatment, and employee withdrawal. *Academy of Management Journal*, 47(1), 129-139.
- Bowling, N.A., & Beehr, T.A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: a theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91, 998-1012.
- Branch, S., Ramsay, S., & Barker, M. (2007). The bullied boss: A conceptual exploration of upwards bullying. In A. I. Glendon, B. M. Thompson, & B. Myers (Eds.), *Advances in organisational psychology* (pp. 93-112). Bowen Hills, Qld: Australian Academic Press.
- Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum, J. W., Jr. (1998). Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance. *Journal of Marketing*, 62, 88-98.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London etc.: Sage.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatieculturen*. Academic Service, Den Haag.
- Chen, G., Gully, S.M., & Eden, D. (2001). Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83.
- Cheng, B.S., Chou, L.F., Wu, T.Y., Huang, M.P., & Farh, J.L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89-117.
- De Dreu, C.K.W., Dierendonck, van D., & Dijkstra, M.T.M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6-26.

- Dehue, F., Bolman, C., Völlink, T., & Pouwelse, M. (2009). Pesten op het werk: de relatie met gezondheid en verzuim op de rol van coping. *Gedrag & Organisatie*, 22(2), 97-117.
- De Vries, S., Van Niekerk, M., Van Dalen, E.J., & Nuyens, M. (2002). *Gewenst beleid tegen ongewenst gedrag: Voorbeelden van goed beleid tegen ongewenste omgangsvormen op het werk*. Hoofddorp: TNO Arbeid. In Dehue, F., Bolman, C., Völlink, T., & Pouwelse, M. (2009). Pesten op het werk: de relatie met gezondheid en verzuim op de rol van coping. *Gedrag & Organisatie*, 22(2), 97-117.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Shaw, J. D. (1998). Positive affectivity and negative outcomes: The role of tenure and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 83, 950–959.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining and social support in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45, 331–351.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2) 185-201. In Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociability: Framework for a unified theory of social relations. *Psychological Review*, 99, 689 – 723.
- Fay, D., & Frese, M. (2000). Conservatives' approach to work: Less prepared for future work demands? *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 171–195.
- Feldman, S. (2003). Enforcing social conformity: A theory of authoritarianism. *Political Psychology*, 24, 41–74.
- FNV (1998). *Pesten op het werk. Barometeronderzoek*. Amersfoort: MU Consult.
- Giebels, E., & Janssen, O. (2005). Conflict stress and reduced well-being at work: The buffering effect of third-party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 137-155.
- Glasl, F. (1982). The process of conflict escalation and roles of third parties. In: Bomers, G.B.J., & Peterson, R. (red.). *Conflict management and industrial relations*. Boston: Kluwer-Nijhoff. In Baillien, E., Neyens, I., & De Witte, H. (2007). Naar een procesmodel voor pesterijen op het werk : een kwalitatieve studie. *Gedrag & Organisatie*, 20, 1.

- Hanisch, K.A., & Hulin, C.L. (1990) Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 60–78.
- Harris, S. G. 1994. Organizational culture and individual sensemaking: A schema-based perspective. *Organization Science*, 5, 309–321.
- Hodson, G., & Sorrentino, R. M. (1999). Uncertainty orientation and the big five personality structure. *Journal of Research in Personality*, 33, 253–261.
- Hoel, H., Einarsen, S., & Cooper, C. (2003). Organisational effects of bullying. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C., (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 145-162). New York: Taylor & Francis.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hoobler, J.M., & Brass, D.J. (2006). Abusive Supervision and Family Undermining as Displaced Aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1125–1133.
- Hoel, H., & Cooper, C. (2000). *Destructive conflict and bullying at work*. Manchester: Manchester School of Management.
- Hogh, A., & Dofradottir, A. (2001). Coping with bullying in the workplace. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 485-495.
- Homans, G.C. (1961). Social behavior. New York: Harcourt, Brace & World. In Brehm, S.S., Kassir, S.M., & Fein, S. (2002). Social psychology. New York: Houghton Mifflin Company.
- Hubert, A.B., Furda, J., & Steensma, H. (2001). Mobbing, systematisch pestgedrag in organisaties. In Notelaers, G., & De Witte, H. (Eds.), *Over de relatie tussen pesten op het werk en werkstress*. Verslagboek Arbeidsmarkt Onderzoekersdag. Leuven.
- Hubert, A.B., & Van Veldhoven, M. (2001). Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 415-424.
- Hulin, C. 1991. Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In Boswell, W.R., & Olson-Buchanan, J.B. (2004). Experiencing mistreatment at work: the role of grievance filing, nature of mistreatment, and employee withdrawal. *Academy of Management Journal*, 47(1), 129-139.

- Innes, M., Barling, J., & Turner, N. (2005). Understanding supervisor-targeted aggression: Within-person, between-jobs design. *Journal of Applied Psychology*, 90, 731–739.
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256 – 282.
- Jehn K.A., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.
- Judd, C.M., Smith, E.R., & Kidder, L.H. (1991). *Research Methods in Social Relations, Sixth Edition*. Orlando: Harcourt Brace.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751– 765.
- Keashly, L., Trott, V., & MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and Victims*, 9, 341– 357.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110, 265–284.
- Kidwell, R. E. J., Mossholder, K. W., & Bennett, N. (1997). Cohesiveness and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of Management*, 23(6), 775-793.
- KNMI. April 2009: Uitzonderlijk zacht, zeer zonnig en gemiddeld over het land droog. Verkregen op 25 juni 2009 van, http://www.knmi.nl/klimatologie/maand_en_seizoensoverzichten/maand/apr09.html.
- Leymann, H. (1992). *Vuxenmobbing på svenska arbetsplatser. Delrapport 1 om frekvenser* [Adult bullying at Swedish workplaces: Report 1 concerning frequencies]. Stockholm: Arbetarskyddsstyrelsen. In Hogg, A., & Dofradottir, A. (2001). Coping with bullying in the workplace. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 485-495.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Matthiesen, S.B., & Einarsen, S. (2007). Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role Stress and Individual Differences. *Violence and Victim*, 735-753.

- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1159–1168.
- NEA (2007). *Het vaktijdschrift over preventie, verzuim en re-integratie*, jaargang 3. In Dehue, F., Bolman, C., Völlink, T., & Pouwelse, M. (2009). Pesten op het werk: de relatie met gezondheid en verzuim op de rol van coping. *Gedrag & Organisatie, 22*(2), 97-117.
- Notelaers, G., & De Witte, H. (2003). Pesten op het werk: omvang en welke gedragingen? *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 165-169.
- Notelaers, G., Einarsen, S., De Witte, H., & Vermunt, J. (2006). Measuring exposure to bullying at work: the validity and advantages of the latent cluster approach. *Work and Stress, 20*(4), 288-301.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In Staw, B.M., & Cummings, L.L., (Eds.), *Research in organizational behavior*, 18: 157–200. Greenwich, CT: JAI Press.
- Olson-Buchanan, J. B., (1996). Voicing discontent: What happens to the grievance filer after the grievance? *Journal of Applied Psychology, 81*, 52–63.
- Olson-Buchanan J.B., & Boswell, W.R. (2008). An integrative model of experiencing and responding to mistreatment at work. *Academy of Management Review, 33*(1), 76-96.
- Ortega, A., Hogh, A., Pejtersen, J.H., & Olsen, O. (2009). Prevalence of workplace bullying and risk groups: a representative population study. *International Archives of Occupational Environmental Health, 417-426*.
- Quine, L. (1999). Workplace bullying in NHS community trust: staff questionnaire survey. *Britisch Medical Journal, 318*, 228-32.
- Rahim, M. A. (1986). *Managing conflict in organizations*. New York: Praeger. In Volkema, R.J., Farquhar, K., & Bermann, T.J. (1996). Third-party sensemaking in interpersonal conflicts at work: a theoretical framework. *Human Relations, 49*(11), 1437-1454.
- Rayner, C. (1997). The incidence of workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology, 199-208*.

- Rispens, S., Giebels, E., & Jehn K.A. (in press). *Explaining hostile actions: Integrating theories of abusive supervision and conflict asymmetry*.
- Salin, D. (2005). *Workplace Bullying among Business Professionals: Prevalence, Gender Differences and the Role of Organizational Politics*. Gedownload op 14 juni 2009 van www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a2en.htm.
- Schein, E. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40-51.
- Schein, E.H. (2004). *'Organizational culture and leadership'*, third edition, San Francisco: Jossey Bass.
- Simons, T.L., & Peterson, R.S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (2004). Broadening our understanding of organizational retaliatory behavior. In Thau, S., & Mitchell, M. S. (2007). *How self-goals moderate the relationship between abusive supervision and retaliation: A model of selfdefeating behaviors*. Unpublished manuscript. In Tepper, B.J. (2007). Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Sorensen, J. B. 2002. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47: 70–91.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.
- Tepper, B.J. (2007). Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tepper, B.J., Carr, J.C., Breaux, D.M., Geider, S., Hu., C., & Hua (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, in press.
- Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., & Giacalone, R. A. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 721-732.

- Thau, S., & Mitchell, M. S. (2007). *How self-goals moderate the relationship between abusive supervision and retaliation: A model of selfdefeating behaviors*. Unpublished manuscript. In Tepper, B.J. (2007). Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tsui, A. S., Xin, K. R., & Egan, T. D. (1995). Relational demography: the missing link in vertical dyad linkage. In Xin, R.K., & Pelled, L.H. (2003). Supervisor-subordinate conflict and perceptions of leadership behavior: a field study. *The Leadership Quarterly*, 14, 25-40.
- Vandekerckhove, W., & Commers, M.S.R. (2003). Downward workplace mobbing: a sign of the times? *Journal of Business Ethics*, 45, 41-50.
- Van de Vliert, E. (1997). Complex interpersonal conflict behaviour. Hove, UK: Psychology Press. In Giebels, E., & Janssen, O. (2005). Conflict stress and reduced well-being at work: The buffering effect of third-party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 137-155.
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165-175.
- Van Muijen, J., Koopman, P., & Drenth, P. (1996). Organisatiecultuur en organisatieklimaat: het FOCUS-project, in: Bouwen, R., De Witte, K., & Verboven, J. (Eds.) (1996). *Organiseren en veranderen*. Leuven: Garant, 103-120.
- Vartia, M. (1993). Psychological harassment (bullying, mobbing) at work. In K. Kauppinen- Toropainen (Ed.), *OECD Panel Group on Women, Work, and Health* (pp. 149–152). Helsinki: Ministry of Social Affairs and Health. In Hogh, A., & Dofradottir, A. (2001). Coping with bullying in the workplace. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 485-495.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training Journal*, 37, 29-36.
- Xin, R.K., & Pelled, L.H. (2003). Supervisor-subordinate conflict and perceptions of leadership behavior: a field study. *The Leadership Quarterly*, 14, 25-40.
- Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H., & Vartia, M. (2003). Empirical findings on bullying in the workplace. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C., (Eds.), *Bullying*

and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice (pp. 103-126). London: Taylor and Francis.

Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1068–1076

Bijlage 1

Tabel 1: overzicht gegevens respondenten

	<i>Werknemers</i>
Gemiddelde leeftijd	47.08 jaar
Geslacht	
Man	82.3%
Vrouw	17.7%
Jaren huidige organisatie	15.31 jaar
Jaren werkervaring	26.59 jaar
Opleiding	
Lager algemeen	1.8%
Lager beroepsonderwijs	13.2%
Middelbaar algemeen	14.0%
beroepsonderwijs	
Middelbaar	43.5%
beroepsonderwijs	
Voortgezet algemeen	8.5%
onderwijs	
Hoger beroepsonderwijs	15.5%
Wetenschappelijk	1.9%
onderwijs. doctoraal	
Wetenschappelijk	.5%
onderwijs. gepromoveerd	
Grootte organisatie	
0-10 medewerkers	5.5 %
10-20 medewerkers	6.1%
20-50 medewerkers	12.8%
50-100 medewerkers	12.1%
100-200 medewerkers	12.7%
200 of meer medewerkers	50.8%
Lid CNV	
Ja	99.2%
Nee	.8%
Geboren	
Nederland	97.6%
Elders	2.4%

Tabel 2: overzicht branche respondenten

Branches	%
Niet van toepassing	2.1
Ambulance	6.1
Beroepsgoederenvervoer	2.6
Brood en zoetwaren	.9
Burgerluchtvaart	8.1
Chemie en energie	.5
Havens	.9
Horeca	.5
Kappers	2.3
Land- en tuinbouw	22.4
Metaal en elektro	9.9
Metaaltechniek	1.7
Rijn- en binnenvaart	1.9
Schoonmaak	4.6
Spoorwegen	7.2
Stads- en streekvervoer	.9
Steen en glas	3.5
Taxi	1.2
Textiel en confectie	1.3
Tour	1.3
Vlees en vis	4.6
Voeding	2.1
Zuivel	13.4

Bijlagen 2

Vragenlijst onderzoek

Geacht CNV-lid,

Graag willen wij u vragen deel te nemen aan een onderzoek onder onze leden dat wij uitvoeren samen met de Universiteit Twente. Met dit onderzoek willen wij een beter beeld krijgen van de relatie tussen de organisatiecultuur en het gedrag van de leidinggevende op het welzijn van organisatieleden. Recent onderzoek laat zien dat het gedrag van leidinggevend in sterke mate het gedrag van hun medewerkers beïnvloedt; we weten echter nog weinig over hoe ondergeschikten dit precies ervaren en hoe ze er vervolgens op reageren. Dit onderzoek is ontworpen om daar meer inzicht in te krijgen. Uw mening is daarom voor ons van veel waarde. De resultaten van dit onderzoek zullen na afloop landelijk gepresenteerd worden.

De vragenlijst bestaat grotendeels uit stellingen, waarin u kunt aangeven in hoeverre u het met deze stellingen eens dan wel oneens bent. Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 20 minuten duren. Leest u de vragen goed door, maar aarzel niet te lang met het beantwoorden; de eerste ingeving is vaak de juiste. Er zijn geen goede of foute antwoorden, wij zijn geïnteresseerd in uw beleving. Graag willen we u vragen de vragenlijst in zijn geheel in te vullen en daarbij geen vragen over te slaan. Kruis bij iedere vraag de antwoordmogelijkheid die het meeste op u van toepassing is.

Verder willen wij benadrukken dat de door u ingevulde gegevens vertrouwelijk worden behandeld, de gegevens anoniem worden verwerkt en de resultaten uitsluitend op algemeen niveau worden gerapporteerd.

Bij voorbaat onze hartelijke dank voor uw medewerking aan dit onderzoek!

Drs. Jaap Jongejan
Voorzitter
CNV Bedrijvenbond

Dr. Ellen Giebels
Petra Jorritsma
Afdeling Psychologie
Universiteit Twente

Voor eventuele vragen of opmerkingen kunt u telefonisch contact met ons opnemen;
Telefoonnummer: 06-20102368

DEEL A:

Wij willen beginnen met een aantal algemene vragen over de organisatie waarin u momenteel werkzaam bent.

In welke mate omschrijven de volgende typering uw organisatie?

	Dit lijkt op mijn organisatie	Dit lijkt een beetje op mijn organisatie	Dit lijkt redelijk op mijn organisatie	Dit lijkt in de meeste gevallen op mijn organisatie
Risico nemend	q	q	q	q
Samenwerkend	q	q	q	q
Relatie georiënteerd	q	q	q	q
Resultaat georiënteerd	q	q	q	q
Creatief	q	q	q	q
Aanmoedigend	q	q	q	q
Sociaal	q	q	q	q
Onder druk zettend	q	q	q	q
Stimulerend	q	q	q	q
Gedreven	q	q	q	q
Onpartijdig	q	q	q	q
Veilig	q	q	q	q
Uitdagend	q	q	q	q
Ondernemend	q	q	q	q
Vertrouwengevend	q	q	q	q
Persoonlijke vrijheid	q	q	q	q

In welke mate zijn de volgende stellingen van toepassing op uw organisatie?

	Helemaal niet	1	2	3	4	Vaak
De hoeveelheid erkenning die u in deze organisatie krijgt is afhankelijk van hoe goed je presteert in vergelijking met anderen.	q	q	q	q	q	q
Mijn leidinggevende vergelijkt mijn prestaties vaak met die van mijn collega's.	q	q	q	q	q	q
Iedereen wil graag de beste werknemer zijn.	q	q	q	q	q	q
Mijn collega's vergelijken hun prestaties vaak met die van mij.	q	q	q	q	q	q

Daarnaast willen we u graag wat vragen stellen over uw directe leidinggevende, met andere woorden, de persoon aan wie u verantwoording aflegt en met wie u afstemt over de invulling van uw werkzaamheden. Kunt u aangeven in welke mate de volgende typering op hem of haar van toepassing zijn?

Daarbij kunt u kiezen uit de volgende antwoordmogelijkheden:

- 1 = Ik kan me niet herinneren dat hij/zij dit gedrag ooit heeft vertoont;
- 2 = Hij/zij gedraagt zich heel soms op deze manier;
- 3 = Hij/zij gedraagt zich soms op deze manier;
- 4 = Hij/zij gedraagt zich regelmatig op deze manier;
- 5 = Hij/zij gedraagt zich vaak op deze manier

Mijn directe leidinggevende.....

	<i>Helemaal niet</i>				<i>Vaak</i>
	1	2	3	4	5
wil dat ik zijn/haar instructies volledig opvolg.	q	q	q	q	q
zorgt ervoor dat ik me onder druk voel staan wanneer ik met mijn leidinggevende moet werken.	q	q	q	q	q
neemt de besluiten, ongeacht of ze belangrijk zijn of niet.	q	q	q	q	q
benadrukt dat onze groep de beste prestaties moeten leveren van alle groepen binnen de organisatie.	q	q	q	q	q
berispt ons wanneer wij onze taken niet kunnen verwezenlijken.	q	q	q	q	q
oefent strikte discipline uit over ondergeschikten.	q	q	q	q	q
gedraagt zich op een bevelende manier ten opzichte van de medewerkers.	q	q	q	q	q
heeft het laatste woord in een vergadering.	q	q	q	q	q
valt ons niet lastig als wij hem/haar niet lastig vallen.	q	q	q	q	q
komt pas in actie als het fout gaat.	q	q	q	q	q
weerhoudt zich van pogingen tot verbeteringen, zolang het werk beantwoordt aan de minimale eisen.	q	q	q	q	q
vermijdt betrokken te raken bij belangrijke kwesties.	q	q	q	q	q

Daarnaast willen we u graag nog enkele vragen stellen over uw directe leidinggevende, met andere woorden, de persoon aan wie u verantwoording aflegt en met wie u afstemt over de invulling van uw werkzaamheden. Kunt u aangeven in welke mate de volgende typering op hem of haar van toepassing zijn?

Daarbij kunt u kiezen uit de volgende antwoordmogelijkheden:

- 1 = Ik kan me niet herinneren dat hij/zij dit gedrag ooit heeft vertoont;
- 2 = Hij/zij gedraagt zich heel soms op deze manier;
- 3 = Hij/zij gedraagt zich soms op deze manier;
- 4 = Hij/zij gedraagt zich regelmatig op deze manier;
- 5 = Hij/zij gedraagt zich vaak op deze manier

Mijn directe leidinggevende.....

	Helemaal niet				Vaak
	1	2	3	4	5
praat enthousiast over wat gedaan moet worden.	q	q	q	q	q
Hecht aan het belang om het gevoel te hebben dat je voor een groter doel werkt.	q	q	q	q	q
besteedt tijd om andere mensen dingen te leren en om ze te begeleiden.	q	q	q	q	q
kijkt steeds opnieuw of belangrijke uitgangspunten nog van toepassing zijn.	q	q	q	q	q
laat het groepsbelang vóór zijn/haar eigenbelang gaan.	q	q	q	q	q
praat over zijn/haar meest belangrijke waarden en overtuigingen.	q	q	q	q	q
gedraagt zich zo dat dit mijn respect doet groeien voor hem/haar.	q	q	q	q	q
bekijkt bij het oplossen van problemen de zaak van meerdere kanten.	q	q	q	q	q
neemt beslissingen waarbij hij/zij duidelijk zijn/haar geweten laat meespelen.	q	q	q	q	q
praat optimistisch over de toekomst.	q	q	q	q	q
straalt kracht en vertrouwen uit.	q	q	q	q	q
spreekt duidelijk een boeiende toekomstvisie uit.	q	q	q	q	q
maakt mij trots omdat ik met hem/haar verbonden ben.	q	q	q	q	q
krijgt mij zover dat ik problemen vanuit verschillende invalshoeken ga zien.	q	q	q	q	q
helpt me om mijn sterke punten te ontwikkelen.	q	q	q	q	q
stelt nieuwe manieren voor om te bekijken hoe het werk uitgevoerd kan worden.	q	q	q	q	q
benadrukt het belang van het hebben van een gezamenlijke missie.	q	q	q	q	q
toont vertrouwen dat de doelen behaald zullen worden.	q	q	q	q	q

Hieronder willen wij graag weten hoe uw directe leidinggevende met u omgaat. Kunt u aangeven in hoeverre de genoemde gedragingen op u van toepassing zijn. Daarbij kunt u kiezen uit de volgende antwoordmogelijkheden:

- 1 = Ik kan me niet herinneren dat hij/zij dit gedrag ooit heeft vertoont tegen mij;
 2 = Hij/zij gedraagt zich heel soms op deze manier;
 3 = Hij/zij gedraagt zich soms op deze manier;
 4 = Hij/zij gedraagt zich regelmatig op deze manier ten opzichte van mij;
 5 = Hij/zij gedraagt zich vaak op deze manier ten opzichte van mij.

Mijn directe leidinggevende.....

	Helemaal niet				Vaak
	1	2	3	4	5
herinnert me aan mijn misstappen en fouten uit het verleden.	q	q	q	q	q
geeft me geen <i>credit</i> voor klussen waar veel inspanning voor nodig is.	q	q	q	q	q
geeft mij de schuld zodat hij/zij zichzelf niet in verlegenheid hoeft te brengen.	q	q	q	q	q
breekt beloftes die hij/zij heeft gemaakt.	q	q	q	q	q
uit zijn/haar boosheid tegen mij, ook wanneer mijn leidinggevende boos is wegens een andere reden.	q	q	q	q	q
maakt negatieve opmerkingen over mij tegen anderen.	q	q	q	q	q
is onbeschoft tegen mij.	q	q	q	q	q
hindert mijn samenwerking met anderen.	q	q	q	q	q
vertelt me dat ik incompetent ben.	q	q	q	q	q
liegt tegen mij.	q	q	q	q	q
maakt me belachelijk.	q	q	q	q	q
vertelt me dat mijn gedachten en gevoelens belachelijk zijn.	q	q	q	q	q
geeft me de 'zwijg' behandeling.	q	q	q	q	q
maakt inbreuk op mijn privacy.	q	q	q	q	q
vernedert me in aanwezigheid van anderen.	q	q	q	q	q

Hieronder willen wij graag weten in hoeverre u in staat bent om uw taken te volbrengen. Kunt u aangeven in hoeverre de genoemde gedragingen op u van toepassing zijn?

	Helemaal niet				Vaak
	1	2	3	4	5
Ik ben in staat om de meeste doelen die ik voor mezelf gesteld heb te bereiken.	q	q	q	q	q
Als ik moeilijke taken tegenkom, ben ik er zeker van dat ik ze zal volbrengen.	q	q	q	q	q
Over het algemeen denk ik dat ik uitkomsten kan bereiken die belangrijk voor me zijn.	q	q	q	q	q
Ik heb er vertrouwen in dat mijn inspanningen slagen wanneer ik ergens mijn zinnen op heb gezet.	q	q	q	q	q
Ik ben in staat om de meeste uitdagingen succesvol te overwinnen.	q	q	q	q	q
Ik ben er van overtuigd dat ik veel verschillende opdrachten effectief kan uitvoeren.	q	q	q	q	q
Vergeleken met anderen, kan ik de meeste taken heel goed uitvoeren.	q	q	q	q	q
Ook als de omstandigheden moeilijk zijn kan ik vrij goed presteren.	q	q	q	q	q

	<i>Nooit</i>				<i>Altijd</i>
	1	2	3	4	5
Hoe vaak verschillen u en uw leidinggevende van mening over de organisatie van het werk?	q	q	q	q	q
Hoe vaak hebben u en uw leidinggevende uiteenlopende ideeën over de uitvoering van het werk?	q	q	q	q	q
Hoe vaak komt het voor dat u en uw leidinggevende verschillende opvattingen hebben over de oorzaak en oplossing van werkinhoudelijke problemen?	q	q	q	q	q
Hoe vaak komt het voor dat u en uw leidinggevende een verschillende kijk hebben op het werk?	q	q	q	q	q
Hoe vaak komt het voor dat er wrijvingen zijn tussen u en uw leidinggevende?	q	q	q	q	q
Hoe vaak komt het voor dat u op het persoonlijke vlak botsingen hebt met uw leidinggevende?	q	q	q	q	q
Hoe vaak komt het voor dat er spanningen op het persoonlijke vlak zijn tussen u en uw leidinggevende?	q	q	q	q	q
Hoe vaak komen emotionele conflicten voor tussen u en uw leidinggevende?	q	q	q	q	q

Hieronder willen wij graag weten hoe vaak u onderstaande handelingen laat zien tijdens uw werk. Graag vragen wij u in hoeverre de betreffende stelling op u van toepassing is. Hiervoor heeft u zeven mogelijkheden.

- 1 = nooit
- 2= een keer per jaar
- 3=twee keer per jaar
- 4 = meerdere keren per jaar
- 5=maandelijks
- 6=wekelijks
- 7=dagelijks

Hoe vaak, tijdens uw werk...

	<i>Nooit</i>						<i>Dagelijks</i>
	1	2	3	4	5	6	7
Zit u wel eens met uw gedachten ergens anders.	q	q	q	q	q	q	q
Bekijkt u privé mail of surft u op het internet.	q	q	q	q	q	q	q
Verdoet u uw tijd.	q	q	q	q	q	q	q
Doet u zo min mogelijk.	q	q	q	q	q	q	q
Doet u met opzet uw werk slecht.	q	q	q	q	q	q	q
Neemt u langere pauzes dan de bedoeling is.	q	q	q	q	q	q	q
Probeert u verantwoordelijkheden zo veel mogelijk uit de weg te gaan.	q	q	q	q	q	q	q
Neemt u wel eens iets mee voor privégebruik (bijv. kantoorartikelen of gereedschap).	q	q	q	q	q	q	q

Hieronder volgt een aantal stellingen met betrekking tot uw werk. Omcirkel steeds een getal achter de desbetreffende stelling. Hiervoor heeft u vijf mogelijkheden.

- 1 = sterk mee oneens
 2 = mee oneens
 3 = noch mee eens, noch mee oneens
 4 = mee eens
 5 = sterk mee eens

	<i>Sterk mee oneens</i>			<i>Sterk mee eens</i>	
	1	2	3	4	5
Al met al ben ik tevreden met mijn baan.	q	q	q	q	q
Ik voel mij mentaal uitgeput door mijn werk.	q	q	q	q	q
Ik twijfel aan het nut van mijn werk.	q	q	q	q	q
Een hele dag werken vormt een zware belasting voor mij.	q	q	q	q	q
Ik weet de problemen in mijn werk adequaat op te lossen.	q	q	q	q	q
Ik voel mij ‘opgebrand’ door mijn werk.	q	q	q	q	q
Ik denk erover om van baan te veranderen	q	q	q	q	q
Ik ben op zoek naar een andere baan binnen deze organisatie	q	q	q	q	q
Ik ben op zoek naar een andere baan buiten deze organisatie	q	q	q	q	q

DEEL B:

In dit onderzoek zijn we tevens geïnteresseerd in negatief gedrag van uw leidinggevende: hieronder verstaan we zijn of haar negatieve handelingen die niet fysiek van aard zijn maar bijvoorbeeld wel direct gericht kunnen zijn tegen u als persoon en u persoonlijk kunnen raken of die u kunnen belemmeren in uw werkzaamheden. Daarbij kunt u denken aan beledigingen en krenkingen of juist uitsluiting en isolatie. Belangrijk is dat deze gedragingen niet eenmalig van aard zijn maar gedurende langere tijd (kan van enkele weken tot enkele jaren) duren.

§ Heeft u ooit ZELF met het hierboven negatieve gedrag van een leidinggevende te maken gehad?

Ja

Nee

Zo nee, ga door naar Deel C.

§ Is dat in uw huidige baan?

Ja

Nee

§ Is dat gedrag inmiddels afgelopen?

Ja

Nee

§ Hoe lang heeft dit negatieve gedrag geduurd of duurt het inmiddels?

.... Jaar

§ Wat denkt u dat de aanleiding of reden voor dit negatieve gedrag is (geweest)?

.....(open vraag)

Hieronder volgt een aantal stellingen met betrekking tot de gevolgen van negatieve gedrag. Omcirkel steeds een getal achter de desbetreffende stelling. Hiervoor heeft u vijf mogelijkheden.

1 = sterk mee oneens

2 = mee oneens

3 = noch mee eens, noch mee oneens

4 = mee eens

5 = sterk mee eens

Als gevolg van het negatieve gedrag...

	Sterk mee oneens						Sterk mee eens	
	1	2	3	4	5			
was ik minder gemotiveerd om mijn werk goed te doen.	q	q	q	q	q			
wilde ik mezelf nog meer bewijzen.	q	q	q	q	q			
voelde ik me depressief.	q	q	q	q	q			
voelde ik me een slachtoffer.	q	q	q	q	q			
voelde ik me strijdlustig.	q	q	q	q	q			
was ik gespitst op wraak.	q	q	q	q	q			
ging ik aan mezelf twijfelen.	q	q	q	q	q			
heb ik geprobeerd me te verplaatsen in de andere persoon.	q	q	q	q	q			

§ In hoeverre heeft u hierover met de volgende partijen gesproken? (meerdere antwoorden mogelijk)

Partner
 Familie
 Goede vriend(en)
 Kennis(sen)
 Collega('s)
 Andere leidinggevende
 Vakbond
 Vertrouwenspersoon binnen de eigen organisatie
 Anders, namelijk...

§ Met hoeveel personen in totaal heeft u hierover gesproken?

..... Personen

In hoeverre heeft u het volgende gedaan als gevolg van het negatieve gedrag?

	Helemaal niet			Helemaal wel	
	1	2	3	4	5
De leidinggevende zoveel mogelijk mijden.	q	q	q	q	q
Me zo veel mogelijk schikken naar de ander.	q	q	q	q	q
Het gevecht met de ander aangaan over diens gedrag.	q	q	q	q	q
De ander aanspreken en proberen om samen met de ander een oplossing te vinden.	q	q	q	q	q
Gedrag dat mogelijk de aanleiding zou kunnen zijn voor de negatieve opstelling veranderd.	q	q	q	q	q
Op zoek gegaan naar een andere baan.	q	q	q	q	q
Minder hard gewerkt.	q	q	q	q	q
De ander waar mogelijk tegengewerkt.	q	q	q	q	q
Een derde partij ingeschakeld.	q	q	q	q	q

§ Indien u heeft aangegeven dat u een derde partij heeft ingeschakeld, wat voor derde partij?

.....

§ Wat vindt u van de rol van de vakbond in dit soort zaken?.....

§ Als het negatieve gedrag van de leidinggevende inmiddels is afgelopen zou u kunnen aangeven wat u denkt wat de oorzaak daarvan is?.....

Tot slot willen we graag weten of ook uw directe collega's negatief gedrag naar u vertonen.

	Helemaal niet			Vaak	
	1	2	3	4	5
Vertonen/vertoonden uw directe collega's ook dit negatieve gedrag naar u?	q	q	q	q	q

DEEL C:**Personalia**

Wat is uw geslacht? ☐ Man ☐ Vrouw

Wat is uw leeftijd:jaar

Hoeveel jaren bent u in dienst bij uw huidige organisatie?jaar

Hoeveel jaren werkervaring heeft u?jaar

Wat is uw hoogst genoten opleiding die u afgemaakt heeft?

Lager algemeen (lagere/basisonderwijs)

Lager beroepsonderwijs

Middelbaar algemeen beroepsonderwijs (bijv. MAVO)

Middelbaar beroepsonderwijs

Voortgezet algemeen onderwijs (bijv. HAVO, VWO, Atheneum, Gymnasium)

Hoger beroepsonderwijs

Wetenschappelijk onderwijs, doctoraal

Wetenschappelijk onderwijs, gepromoveerd

Anders, namelijk

In welke branche werkt u? (Hier komen de 23 vakgroepen van CNV BedrijvenBond)

Wat is de grootte van uw organisatie?

0-10 medewerkers

10-20 medewerkers

20-50 medewerkers

50-100 medewerkers

100-200 medewerkers

200 of meer medewerkers

Bent u lid van CNV?

Ja

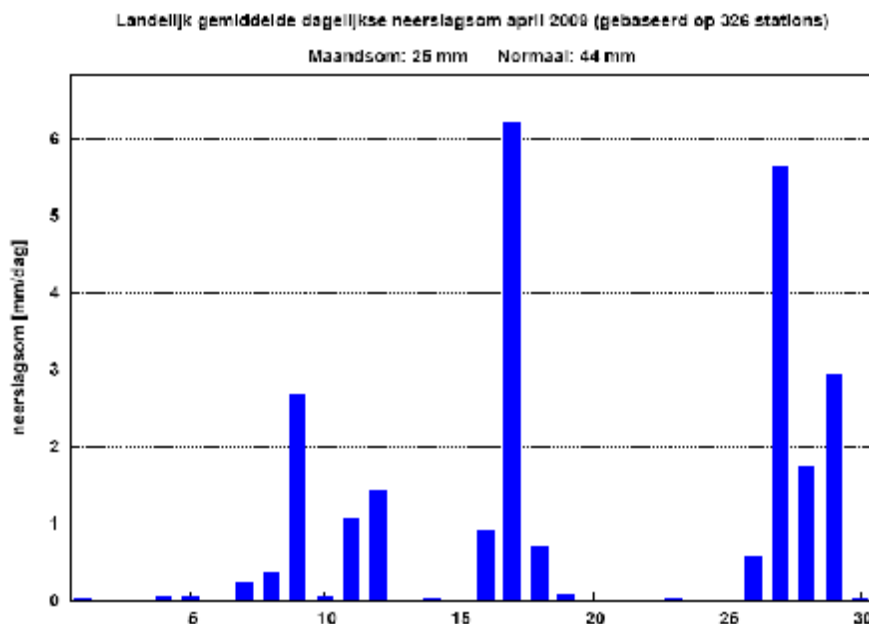
Nee

In welk land bent u geboren?

In welk land zijn uw ouders geboren?

Bijlagen 3

Weer april 2009 (Bron: KNMI)



“Met in De Bilt een gemiddelde maandtemperatuur van 12,2 °C tegen een langjarig gemiddelde van 8,3 °C, was april 2009 de op één na zachtste aprilmaand in de complete meetreeks die aanving in 1706. De allerzachtste april in de ruim drie eeuwen lange reeks beleefden we nog maar twee jaar geleden, want april 2007 behaalde een gemiddelde temperatuur van 13,1 °C. Vrijwel de gehele maand lag de gemiddelde temperatuur ruim boven normaal, koele dagen kwamen niet voor. Met name rond het midden van de maand lag de temperatuur zelfs regelmatig 5 tot 10 graden boven normaal. Op 3 april werd in een groot deel van het land, waaronder in De Bilt, de eerste warme dag van het seizoen genoteerd (maximumtemperatuur 20,0 °C of hoger)” (KNMI 24^e, www.knmi.nl, z.d.).