

De invloed van leidinggeevenden op mobbing

De relatie tussen leidinggeven, conflict,
conflicthanteringstijlen en mobbing

Puck van den Bergen
0475645
Juni 2008
Organisatiepsychologie
Faculteit Sociale Wetenschappen, Psychologie
Universiteit Utrecht
Begeleider: Marieke den Ouden
Tweede begeleider: Maria Peeters

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	1
Samenvatting	2
Inleiding	3
De relatie tussen conflicthistorie en mobbing	5
De relatie tussen conflicthanteringstijlen en mobbing	6
De relatie tussen leidinggeven en conflicthistorie	7
De relatie tussen leidinggeven en conflicthanteringstijlen	9
De relatie tussen leidinggeven en mobbing	10
Methode	12
Populatie en sample	12
Procedure van dataverzameling	13
De vragenlijst	13
Analyses	17
Resultaten	18
De relatie tussen conflicthistorie en mobbing	19
De relatie tussen conflicthanteringstijlen en mobbing	19
De relatie tussen leidinggeven en conflicthistorie	20
De relatie tussen leidinggeven en conflicthanteringstijlen	20
De relatie tussen leidinggeven en mobbing	21
Model	21
Discussie	23
De resultaten op individueel niveau bekeken	23
De resultaten op team niveau bekeken	24
Beperkingen en vervolgonderzoek	25
Conclusie	27
Literatuurlijst	28
Bijlage 1	31

Samenvatting

Dit onderzoek richtte zich op de relatie tussen de leiderschapsfactor 'consideration', conflict, de conflicthanteringstijl van een team en mobbing. Verondersteld werd dat de leiderschapsfactor 'consideration' van invloed zou zijn op conflict, de conflicthanteringstijl van een team en mobbing. De verwachting was verder dat deze conflicthanteringstijlen, net als conflict, eveneens een relatie zouden hebben met mobbing. Correlatie- en regressie analyses op individueel niveau en op teamniveau van de gegevens die verzameld werden bij 132 participanten uit 21 teams bevestigden gedeeltelijk de hypothesen. Wanneer er meer conflicthistorie in team aanwezig was, was er meer sprake van mobbing. Wanneer een team de conflicthanteringstijl Vermijden hanteert is er eveneens meer sprake van mobbing in dat team. De leiderschapsfactor 'consideration' laat de verwachte relatie zien met de conflicthanteringstijlen, zodanig dat de stijl een positieve relatie heeft met de conflicthanteringstijl Probleemoplossen en negatief met de stijlen Vermijden en Forceren. De overige verwachtingen werden niet eenduidig aangetoond.

This study aimed at the relationship between the factor of leadership 'consideration', conflict history, the way of handling a conflict through a team and mobbing.

The hypothesis was that the factor of leadership 'consideration' would influence conflict, the conflict management style of a team and mobbing. Furthermore, it was assumed that the conflict management styles and the conflict history, would also affect mobbing. Correlation and regression analyses on an individual level and on team level of the data collected from 132 participants from 21 teams confirm the hypotheses partly. A greater history of conflict in a team leads to more mobbing in that team. When a team applies the conflict management style 'avoiding' there is also more mobbing. The leadership factor 'consideration' shows the expected relationship with the conflict management styles such that the factor has a positive relationship with the conflict management style 'problem solving' and a negative relationship with the styles 'avoiding' and 'forcing'. The remaining expectations were not univocally proven.

Inleiding

's Avonds laat een verslag afmaken en de volgende ochtend naar de schoonheidsspecialist, dit soort situaties komt in Nederland de laatste tijd steeds vaker voor. Werk en privé lopen door onder andere de mogelijkheid tot thuiswerken steeds verder door elkaar heen. Verschillende artikelen in intermediair verschijnen over dit fenomeen (Paassen & Logtenberg, 2008; Logtenberg, 2008). De versmelting van werk en privé is ook zichtbaar in de omgangsvormen op het werk. Intimiteit en vriendschap worden namelijk niet alleen in de privé-wereld gezocht, maar ook in de publieke omgeving van het werk (Marks, 1994). Een goede sociale omgang op het werk is dus voor veel mensen van belang. Helaas is dit niet voor iedereen werkelijkheid. Een extreme vorm van onprettige omgangsvormen is pesten. Als dit voorkomt kunnen de gevolgen ernstig zijn, voor het slachtoffer, maar ook voor de omstanders en de organisatie (Niedl, 1996; Vartia, 1996; Zapf, Knorz & Kulla, 1996; Martino, Hoel & Cooper, 2002). De laatste tijd is 'pesten op het werk' dan ook veel onder de aandacht. Bij een recente vergelijking tussen drie landen wat betreft de prevalentie van pestgedrag bleek dat in Nederland significant minder gepest wordt op het werk dan in België en Frankrijk (ZebraZone, 2007). Dit wil niet zeggen dat het niet voorkomt. In 2007 is 7,8% van de werknemers in Nederland slachtoffer van pestgedrag, agressiviteit, discriminatie of seksuele intimidatie (ZebraZone).

Onderzoek naar pesten vindt zijn oorsprong in pesten door kinderen op school (van der Meer, 1997; Williams, Chambers, Logan & Robinson, 1996). Later is men ook gaan kijken naar 'pesten op het werk', want ook volwassenen maken zich schuldig aan pestgedrag. De Engelse term mobbing wordt hiervoor gebruikt. Deze term werd voor het eerst gebruikt door een etholoog, Konrad Lorenz, (Lorenz, 1991. In: Leymann, 1996) die hiermee een bedreigende aanval van een groep kleine dieren op één groter dier beschreef. Later werd mobbing ook gebruikt om gedrag van kinderen te beschrijven en vanaf de jaren tachtig is het de term die gebruikt wordt voor 'pesten op het werk'. Mobbing wordt door Leymann (1996, p.169) gezien als: "een extreem sociaal fenomeen, getriggerd door extreme sociale stressoren die een hoeveelheid negatieve gevolgen teweeg brengen".

Vanuit dit standpunt werd de rol van de organisatie onderzocht. Organisatorische en werkcondities worden gezien als omgevingsfactoren die van invloed zijn op conflict op de werkvloer, hetgeen vervolgens mogelijk kan escaleren in mobbing (Einarsen, 1996. In: Liefoghe & Davey, 2001). Liefoghe en Davey (p. 377) zeggen: "mobbing kan

toegeschreven worden aan de organisatie en haar praktijken”. Een voorbeeld hiervan is uitbuiting van de werknemer. De rol van de leidinggevende kan onder de organisatorische condities geplaatst worden. Een leidinggevende is een belangrijk en invloedrijk persoon in de organisatie en een inadequate leiderschapsstijl kan ervoor zorgen dat conflicten tussen werknemers losbarsten en wanneer deze niet worden opgelost, later uitmonden in mobbing (Vartia, 1996).

Uit eerder onderzoek is dus naar voren gekomen dat de stijl van leidinggeven, conflict en mobbing samenhangen. De samenhang tussen laissez-faire leiderschap en mobbing, met conflict als mediator is eerder aangetoond (Skogstad, Einarsen, Thorsheim, Aasland & Hetland, 2007). De studie die nu voor u ligt zal verder bouwen op bestaand onderzoek. In deze studie zal een model gegenereerd worden met een constructieve factor van leidinggeven, conflicthistorie van een team, de conflicthanteringstijl van een team en mobbing. In tegenstelling tot de destructieve stijlen van leidinggeven die in eerder onderzoek veel voorkomend zijn, is in dit onderzoek een constructieve factor van leidinggeven onderdeel van het onderzochte model.

De gevolgen van mobbing zijn voor het slachtoffer groot. Het slachtoffer ervaart in vergelijking met niet-slachtoffers meer psychosomatische klachten en het persoonlijke welbevinden is een stuk lager door angst, irritatie en depressie (Niedl, 1996; Zapf, Knorz & Kulla, 1996). 10 tot 20% van de slachtoffers wordt zelfs ernstig ziek of pleegt zelfmoord (Leymann, 1996). Ook de getuigen, de observatoren, van mobbing ervaren negatieve gevolgen als stress, een lagere werksatisfactie (Lutgen-Sandvik, Tracy & Alberts, 2007) en meer gezondheids- en welzijnsklachten (Hubert, Furda & Steensma, 2001). De geschatte gevolgen voor de organisatie zijn zeer groot. Één slachtoffer kost de organisatie tussen de dertig en honderdduizend euro per jaar (Leymann, 1990. In: Martino, Hoel & Cooper, 2002). Dit komt voornamelijk door absentieïsme en productieverlies. Mobbing heeft een sterke positieve relatie met verzuim (Hubert, Furda & Steensma) en een slachtoffer is voor 7% minder productief in vergelijking met een collega die noch gepest wordt, noch getuige is van pesten (Hoel & Cooper, 2000. In: Martino, Hoel & Cooper, 2002).

In de literatuur wordt een hoeveelheid aan terminologie gebruikt voor ongewenste omgangsvormen op het werk; ‘pesten op het werk’, intimidatie, werkmisbruik, systematisch pestgedrag, mobbing. Hier zal gebruik worden gemaakt van de term mobbing. De gehanteerde definitie is ontleend aan Leymann (1996, p.168): Mobbing is vijandige en onethische communicatie, die is gericht tegen één of een paar individuen op een systematische manier,

vaak tegen één individu die door mobbing in een hulpeloze en onverdedigbare positie is geduwd en daar wordt gehouden door het voortduren van deze mobbingactiviteiten. Deze acties komen frequent voor, op zijn minst één keer in de week en voor een lange periode, op zijn minst zes maanden. Wanneer deze mobbingactiviteiten voorkomen, maar minder dan één keer in de week, wil dit echter niet zeggen dat er geen sprake is van mobbing. Het is dan minder intens (Einarsen et al. 2003. In: Skogstad et al., 2007).

In de literatuur worden ook verschillende indelingen van mobbing gemaakt. In dit artikel zal gebruik gemaakt worden van de acht hoofdvormen die Hubert, Furda en Steensma (2001) onderscheiden. Dit zijn: sociaal isoleren, werken onaangenaam of onmogelijk maken, bespotten, roddelen, bedreigen, fysiek geweld, seksuele intimidatie en discriminatie. Dit is de meest brede indeling die gebruikt wordt op het gebied van mobbing en op deze manier worden alle vormen van ongewenst gedrag op de werkvloer betrokken in het onderzoek.

De relatie tussen conflicthistorie en mobbing

Verscheidene studies hebben aangetoond dat de ongewenste gedragingen bij mobbing blijken samen te hangen met conflict (De Dreu, Emans, Euwema & Steensma, 2001; Skogstad et al., 2007; Skogstad, Matthiesen & Einarsen, 2007; Strandmark & Hallberg, 2007; Vartia, 1996; Zapf & Gross, 2001). Er is sprake van een conflict tussen twee partijen (personen of groepen), indien ten minste één van beiden zich ergert of gehinderd voelt door de ander (Van der Vliert, 1997, p.5). Wanneer er op deze manier naar conflict gekeken wordt, zijn conflicten onvermijdelijk waar mensen samenwerken (Giebels & Euwema, 2006). Wanneer conflict niet opgelost wordt, kan het escaleren en uitmonden in mobbing (Strandmark & Hallberg, 2007). Mobbing is eigenlijk een geëscaleerd conflict omdat de pestende partij de ander niet meer met respect behandelt en de ander niet meer als menselijk ziet. De pestende partij heeft niet meer als doelstelling goed voor de eigen belangen te zorgen, maar om afbreuk te doen aan de belangen van de ander. De conflictkwesaties liggen dan puur op het sociaal-emotionele vlak en niet op het taakhoudelijke (De Dreu et al., 2001). Op dit moment is het conflict negatief voor het slachtoffer, is er sprake van een ongelijke machtsstructuur, bestaat het conflict uit meerdere episodes en duurt het langere tijd (Zapf & Gross, 2001).

Gebaseerd op eerder onderzoek (De Dreu, Emans, Euwema & Steensma, 2001; Skogstad et al., 2007; Skogstad, Matthiesen & Einarsen, 2007; Strandmark & Hallberg, 2007; Vartia, 1996; Zapf & Gross, 2001) kan de volgende relatie tussen de conflicthistorie van een team en mobbing binnen datzelfde team worden verondersteld:

Hypothese 1: Er zal sprake zijn van een positieve relatie tussen conflicthistorie en mobbing

De relatie tussen conflicthanteringstijlen en mobbing

Er zijn verschillende manieren om met conflict om te gaan, ieder individu en ieder team kenmerkt zich door een eigen stijl van conflict oplossen. Het tijdsperspectief geeft aan dat verschillende conflictstijlen tot verschillende korte en lange termijngevolgen leiden. Een belangrijk gevolg kan escalatie van het conflict zijn (Giebels & Euwema, 2006). Hiermee wordt aangegeven dat de manier waarop we met conflicten omgaan, bepalend is of er wel of geen escalatie ontstaat en daarmee ook mogelijk mobbing. Vartia (1996) heeft aangetoond dat de stijl van conflicthantering samenhangt met hoeveel er systematisch gepest wordt op een werkplek. Wanneer meningsverschillen opgelost worden doordat iemand gebruikt maakt van zijn/haar machtspositie, is er meer mobbing waar te nemen dan wanneer er geen poging gedaan wordt om meningsverschillen op te lossen. Er wordt duidelijk het minst systematisch gepest wanneer er over de meningsverschillen gepraat en onderhandeld wordt. De beschreven mogelijkheden om met meningsverschillen om te gaan lijken op de conflicthanteringstijlen Forceren, Vermijden en Probleemoplossen (Giebels & Euwema). Bij de stijl Forceren staat het eigen belang centraal. Er is weinig aandacht en zorg voor de belangen van de ander. Een voorwaarde voor deze stijl is dat er een machtsbasis aanwezig is om je mening op te kunnen leggen of af te kunnen dwingen. Bij de stijl Vermijden is er het streven om buiten het conflict te blijven, dit kan zijn omdat men bang is voor een confrontatie, op tijdwinst hoopt, een zwakke positie heeft of omdat het beter uitkomt. De inzet bij Probleemoplossende stijl is om zowel je eigen belangen als die van de ander boven tafel te krijgen. Er wordt bij deze stijl gezocht naar oplossingen die aan beide belangen tegemoet komen. Dit kost vaak veel tijd, energie en creativiteit (Giebels & Euwema). Deze drie genoemde conflicthanteringstijlen komen uit het Conflict Management Grid (Blake & Mouton, 1968; van de Vliert, 1997). Bij dit model horen eveneens de stijlen Toegeven en Compromis zoeken. In deze studie zal echter alleen de relatie onderzocht worden met de stijlen Forceren, Vermijden en Probleemoplossen, aangezien verwacht wordt enkel bij deze drie conflicthanteringstijlen een af- of toename van conflict te vinden.

Naar aanleiding van het werk van Zapf en Gross (2001) en Vartia (1996) zijn de volgende hypothesen opgesteld:

Hypothese 2a: Er zal sprake zijn van een negatieve relatie tussen een Probleemoplossende conflicthanteringstijl en mobbing.

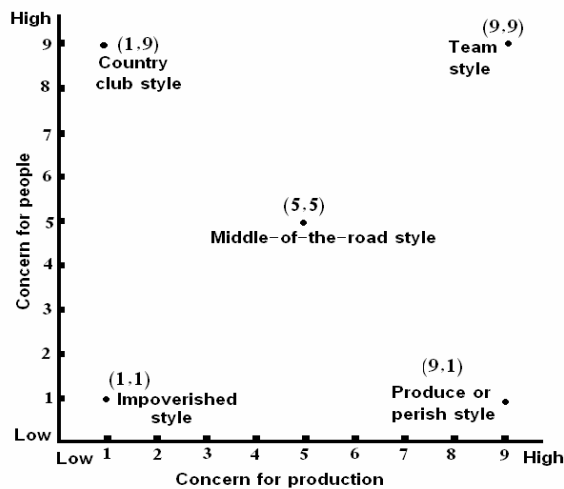
Hypothese 2b: Er zal sprake zijn van een positieve relatie tussen een Vermijdende conflicthanteringstijl en mobbing.

Hypothese 2c: Er zal sprake zijn van een positieve relatie tussen een Forcerende conflicthanteringstijl en mobbing.

De relatie tussen leidinggeven en conflicthistorie

Leidinggevendens hebben invloed op de satisfactie en prestatie van werknemers en zij kunnen ervoor zorgen dat een organisatie succesvol is of faalt (Bass, 1990). De leidinggevende is dus een belangrijk persoon voor zowel de organisatie als voor de werknemer. Leidinggevendens verschillen van elkaar wat betreft focus. Sommigen richten zich vooral op taken die volbracht moeten worden en anderen concentreren zich op de kwaliteit van de relatie met anderen (Bass). Deze indeling, relatiegericht of 'consideration' tegenover taakgericht of 'initiating structure' is ontstaan door vele studies (Ohio State studies) (Fleishman, 1973. In: Bass). De factor 'consideration' beschrijft in welke mate de leidinggevende zorg vertoont voor het welzijn van de anderen in de groep. De relatiegerichte leidinggevende toont dankbaarheid voor goed werk, versterkt en onderhoudt de zelfwaardering van werknemers door hen als gelijken te behandelen, benadrukt de belangrijkheid van werksatisfactie, is gemakkelijk benaderbaar, zorgt ervoor dat werknemers zich op hun gemak voelen, voert suggesties van werknemers uit en vraagt werknemers om goedkeuring bij belangrijke zaken. De factor 'initiating structure' geeft aan in welke mate de leidinggevende initiatief neemt tot activiteiten, het organiseert en definieert welk werk er gedaan dient te worden. Duidelijke communicatiekanalen worden neergezet en ieders rol wordt duidelijk gedefinieerd. De oriëntatie ligt bij de taak (Bass). Een veel gebruikt model voor deze twee factoren is het 'Managerial Grid' van Blake en Mouton (1968, 1979). Het model gaat uit van twee assen, waarbij de ene as aandacht voor de taak weergeeft en de andere as aandacht voor mensen. Globaal zijn er vijf leiderschapstijlen te onderscheiden, namelijk veel aandacht voor productie en veel aandacht voor mensen, veel aandacht voor productie en weinig aandacht voor mensen, veel aandacht voor mensen en weinig aandacht voor productie, weinig aandacht voor zowel productie als mensen en gemiddelde aandacht voor zowel mensen als productie (Blake & Mouton) (zie figuur 1).

Figure 1 Managerial Grid (Blake en Mouton, 1968, 1979).



Het gedrag van een leidinggevende beïnvloedt de interpersoonlijke relaties tussen de werknemers (Halpin, 1966). Vartia (1996) geeft aan dat problemen in de stijl van leidinggeven conflicten kunnen veroorzaken tussen de werknemers. Ook is aangetoond dat Laissez-faire leiderschap leidt tot een hoog niveau van conflict tussen werknemers. Deze passieve, destructieve stijl van leidinggeven creëert een sociaal klimaat dat gekenmerkt kan worden door veel interpersoonlijk conflict (Skogstad, Einarsen et al., 2007). Uit onderzoek naar de stijl 'consideration' is gebleken dat deze stijl zorgt voor ontwikkeling en volharding van coherentie binnen een team (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas & Halpin, 2006). Tevens kent deze stijl van leidinggeven een positieve relatie met harmonie. De factor 'initiating structure' hangt niet significant samen met harmonie (Halpin). Blake en Mouton (1968, 1979) omschrijven de relatie met de vijf leiderschapstijlen uit het 'Managerial Grid' en conflict. Zij stellen dat als er al conflict uitbreekt in een team met een relatiegerichte leidinggevende, de leidinggevende de hechte samenwerkingsrelaties zo snel mogelijk zal trachten te herstellen. Dit sluit aan bij de andere onderzoeken (Halpin; Vartia; Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas & Halpin). Als kanttkening wordt echter geplaatst dat wanneer de leidinggevende alleen hoog scoort op relationeel leiderschap en niet op taakgericht leiderschap hij te aardig zou kunnen zijn, waardoor conflicten onder de oppervlakte blijven smeulen (Blake en Mouton). Afgeleid van de beschreven onderzoeken (Halpin; Vartia; Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas & Halpin; Blake & Mouton)., is de verwachting dat de factor 'consideration' zorgt voor meer harmonie binnen een team, waardoor er minder frequente en minder heftige conflicten op zullen treden. De verwachting is dan ook dat de factor

‘consideration’ negatief samenhangt met de conflicthistorie van een team. Dit is onafhankelijk van de score op de factor ‘initiating structure’. Hieruit vloeit de volgende hypothese voort:

Hypothese 3: Als een leidinggevende hoog scoort op de factor ‘consideration’ zal er minder conflicthistorie zijn dan wanneer de leidinggevende laag scoort op deze factor.

De relatie tussen leidinggeven en conflicthanteringstijlen

De leidinggevende heeft eveneens invloed op de manier waarop het team met conflicten omgaat volgens Deluga (1988). Wanneer een leidinggevende taakgericht leiding geeft, onderhandelt de werknemer meer met hem dan wanneer hij relatiegericht leiding geeft. Dit zou mogelijk komen doordat relatiegerichte leidinggevers niet veel willen onderhandelen, omdat ze van mening zijn dat dit de relatie zou kunnen schaden (Deluga). Het is mogelijk dat werknemers met andere werknemers ook meer onderhandelen wanneer ze een taakgerichte leidinggevende hebben, omdat ze dit zo gewend zijn. Echter het onderhandelen dat Deluga beschrijft is meer gebaseerd op het voor wat hoort wat principe, terwijl de insteek van de Probleemoplossende conflicthanteringstijl is om de belangen van beide partijen te behartigen (Giebels & Euwema, 2006).

Yukl (1994) heeft een taxonomie ontwikkeld van leidersgedrag en primaire gedrag oriëntatie. Voor een leider hoort bij het managen van conflict het aanmoedigen van coöperatie bij de teamleden, het geen past bij een relatiegerichte oriëntatie. De verwachting is dan ook dat wanneer de leidinggevende de factor ‘consideration’ hanteert, het team Probleemoplossend met conflicten omgaat. Daarentegen zal het team vaker op een Forcerende of Vermijdende manier met conflicten omgaan wanneer de leidinggevende laag scoort op de factor ‘consideration’. Dit zal onafhankelijk zijn van de score op de factor ‘initiating structure’, aangezien de relationele manier van leidinggeven doorslaggevend is. De hypothesen die daarbij horen zijn als volgt:

Hypothese 4a: Er zal sprake zijn van een positieve relatie tussen de factor ‘consideration’ en een Probleemoplossende conflicthanteringstijl

Hypothese 4b: Er zal sprake zijn van een negatieve relatie tussen de factor ‘consideration’ en de conflicthanteringstijlen Vermijden en Forceren.

De relatie tussen leidinggeven en mobbing

Leiderschap heeft ook direct invloed op mobbing (Vartia, 1996; Skogstad et al., 2007; O'Moore & Lynch, 2007; Hubert, Furda & Steensma, 2001). Hubert, Furda en Steensma hebben al eerder de relatie onderzocht tussen sociaal-emotioneel leiderschap, waar leiders persoonlijke relaties hebben met anderen, en mobbing. Hieruit kwam naar voren dat wanneer een leidinggevende sociaal-emotioneel leiderschap vertoont er minder in de groep gepest werd dan wanneer een leidinggevende deze manier van leidinggeven niet beheerst. Sociaal-emotioneel leiderschap kan gezien worden als relationeel leiderschap en daarom is de verwachting dan ook dat wanneer een leidinggevende relationeel leiderschap vertoont, er minder mobbing in een team zal plaatsvinden dan wanneer een leidinggevende deze manier van leidinggeven niet of weinig hanteert.

Hypothese 5: Als de leidinggevende hoog scoort op de factor 'consideration' zal er minder mobbing plaatsvinden dan wanneer de leidinggevende laag scoort op deze factor.

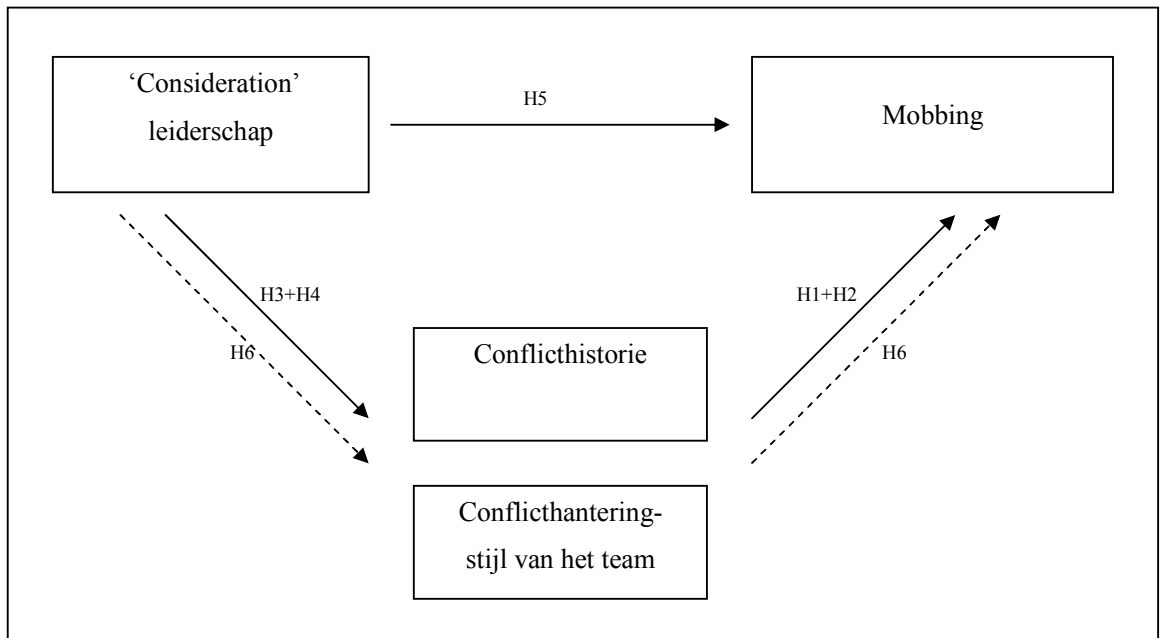
Concluderend kan gesteld worden dat de relatie tussen leiderschapsfactoren en conflicthistorie, leiderschapsfactoren en conflicthanteringstijlen, conflicthistorie en mobbing, conflicthanteringstijlen en mobbing en leiderschapsfactoren en mobbing onderzocht gaat worden. De verwachting is dat de conflicthistorie en de conflicthanteringstijl van het team mediators zijn tussen de leiderschapsfactor 'consideration' en mobbing. Skogstad en Einarsen (2007) hebben een mediërende rol van conflict al aangetoond tussen de laissez-faire leiderschapstijl en mobbing. De hypothese die hieruit voortvloeit is:

Hypothese 6a: Conflicthistorie zal een mediator zijn in de relatie tussen de leiderschapsfactor 'consideration' en mobbing.

Hypothese 6b: De conflicthanteringstijlen, namelijk Probleemoplossen, Vermijden en Forceren, zullen allen een mediator zijn in de relatie tussen de leiderschapsfactor 'consideration' en mobbing.

In een model ziet dit alles er als volgt uit:

Figuur 2 schematische weergave van de voorspelde verbanden



Methode

Populatie en sample

Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij 21 verschillende teams. Deze teams zijn verdeeld over acht organisaties uit verschillende branches (Onderwijs, Politie, Vervoer, Consultancy). In totaal zijn er voor het onderzoek 132 ingevulde vragenlijsten gebruikt, waarbij de participanten minstens acht maanden werkzaam zijn in het betreffende team en er minstens drie vragenlijsten per team bruikbaar zijn. De teams van de benaderde organisaties zijn van verschillende grootte en het aantal participanten uit het team dat ze heeft ingevuld verschilt eveneens.

Dit onderzoek bestaat voor 52,3% uit mannelijke participanten en voor 47,7% uit vrouwelijke participanten. 65,2% van de participanten gaf aan fulltime te werken en 34,8% van de participanten werkt parttime. De gemiddelde grootte van het team waarin de participanten werkzaam zijn is vijftien en gemiddeld waren de participanten daar 45 maanden werkzaam. Verdere demografische gegevens zijn in onderstaande tabel terug te vinden.

Tabel 1 Demografische variabelen

<i>Demografische variabele</i>		<i>Percentage</i>
Leeftijd	<25	16%
	25-29	8,4%
	30-34	9,9%
	35-39	18,3%
	40-44	19,1%
	45-49	16%
	50-54	6,9%
	55>	5,3%
	Opleidingsniveau	Basisonderwijs
MAVO/LBO		25,2%
HAVO/MBO		35,9%
VWO		9,9%
HBO		19,8%
WO		5,3%
Verdeling sekse in het team	Veel meer vrouwen	31,1%
	Meer vrouwen	4,5%

	Ongeveer gelijk	7,6%
	Meer mannen	40,2%
	Veel meer mannen	16,7%

Procedure van dataverzameling

Op drie verschillende manieren zijn de respondenten benaderd. Bij tien teams heeft de leidinggevende de vragenlijsten uitgedeeld. Op deze manier zijn er 125 vragenlijsten verspreid, die alle zijn ingevuld en ingeleverd (respons: 100%). 22 respondenten van de 125 werkten er korter dan acht maanden en zijn om deze reden uit het onderzoek gehaald. Zo zijn er 103 bruikbare vragenlijsten overgebleven. Via e-mail zijn er 30 vragenlijsten verstuurd verdeeld over twee teams. Hiervan zijn er zeven ingevuld teruggestuurd, wat een respons is van 23,3%. Één vragenlijst moest eruit gehaald worden in verband met te kort dienstverband. Via de e-mail zijn er dus zes bruikbare vragenlijsten verkregen. De laatste procedure is dat de respondenten de vragenlijst net als via de e-mail op hun eigen tijd konden invullen, alleen nu zijn ze verspreid in de postvakken of ze zijn uitgedeeld. Op deze manier zijn er 96 vragenlijsten verspreid, waarvan er 29 zijn terug gekomen. Dit is een respons van 30,2%. Zeven vragenlijsten van de 29 waren niet bruikbaar door de te kort dienstverband of doordat er minder dan drie vragenlijsten van één team teruggekomen zijn. In totaal is de gemiddelde respons van alle uitgezette vragenlijsten 51,2%.

De vragenlijst

De vragenlijst bestaat uit de volgende onderdelen: persoonlijke gegevens, conflicthistorie, conflicthanteringstijlen, mobbing en de manier van leidinggeven.

In het onderdeel persoonlijke gegevens werd achtereenvolgens gevraagd naar geslacht, leeftijd, opleiding, verdeling van geslacht in het team, aanstelling, functie in de organisatie, grootte van het team en de tijd dat de werknemer bij het betreffende team behoort.

In de vragenlijst zijn drie vragen toegespitst op de conflicthistorie van een team (de vragen zijn zelf opgesteld). Deze vragen hebben betrekking op het aantal en de intensiteit van conflicten in het team langer dan zes maanden geleden (conflicthistorie). De instructie bij dit

onderdeel is: *De volgende vragen gaan over uw team. U dient alleen te denken aan collega's en niet aan uw leidinggevende. De antwoordmogelijkheden bij de volgende vraag zijn: zeer zwak, zwak, middelmatig, sterk, zeer sterk.* Deze antwoordmogelijkheden gelden voor de eerste vraag. Vanaf de tweede vraag gelden de volgende antwoordmogelijkheden: *nooit, soms, regelmatig, vaak, altijd.* Een voorbeeld item is: "Hoe sterk waren de conflicten in uw team langer dan zes maanden geleden?" De betrouwbaarheid van de schaal conflict is alfa .79.

Er worden negen stellingen gegeven wat betreft de conflicthanteringstijl van het team. De instructie bij dit onderdeel is: *De volgende vragen gaan over uw team. U dient alleen te denken aan collega's en niet aan uw leidinggevende. De antwoordmogelijkheden bij de volgende vraag zijn: nooit, soms, regelmatig, vaak, altijd.* Deze stellingen zijn afkomstig van een bestaande vragenlijst (Shortell et al., 1991). Vier items hebben betrekking op de schaal Probleemoplossende conflicthanteringstijl. Een voorbeelditem hiervan is: "Wanneer er een conflict is zullen de betrokken teamleden het alleen bijleggen als allen tevreden zijn met het besluit". De betrouwbaarheid van deze schaal is alfa .76. Wanneer item vier weggelaten wordt, is de betrouwbaarheid alfa .83. Om deze reden is bij verdere analyses item vier weggelaten. De Vermijdende conflicthanteringstijl wordt gemeten door middel van twee stellingen. Een voorbeeld is: "Wanneer de verschillende teamleden het niet eens zijn, zullen ze het onderwerp negeren, alsof het vanzelf zal verdwijnen". De betrouwbaarheid van de schaal is alfa .83. De schaal Forcerende conflicthanteringstijl omvat drie stellingen. Een voorbeeld van een dergelijke stelling is: "Wanneer er een conflict is zal een teamlid andere teamleden dwingen toe te geven aan zijn of haar standpunt". De betrouwbaarheid van de schaal is alfa .57. Dit is vrij laag. Wanneer item twaalf eruit gehaald wordt is de betrouwbaarheid alfa .58, dit verschil is erg klein. Echter item twaalf zal toch bij verdere analyses weggelaten worden, aangezien dit item een andere inhoud kent dan de andere twee items uit de schaal. De stelling is als volgt: "De teamleden die bij een conflict betrokken zijn zullen een stevige positie innemen". Tijdens de proefafname van de vragenlijst is door de participanten aangegeven dit item afwijkend te vinden van de twee eerdere items.

De items uit het onderdeel mobbing zijn afkomstig uit de Negative Acts Questionnaire (NAQ) (Einarsen & Raknes, 1997) en twee items zijn zelf opgesteld. Het onderzoek gaat uit van de onderverdeling van mobbing volgens Hubert, Furda en Steensma (2001), maar de vragenlijst die hierop gebaseerd is, was niet verkrijgbaar. Door items aan de NAQ toe te voegen, zijn wel alle onderverdelingen van mobbing volgens Hubert, Furda en Steensma bevestigd. Hiervoor is

gebruik gemaakt van hun omschrijving wat betreft de vormen die mobbing aan kan nemen. Omdat er in dit onderzoek gebruikt gemaakt wordt van een nieuwe indeling is er voorafgaand aan de analyses een factoranalyse per schaal en voor de gehele schaal uitgevoerd. Hieruit bleek dat de schaal mobbing als één schaal gezien kan worden. De vormen van mobbing kunnen dus samengenomen worden door het begrip mobbing. Wanneer er per schaal een factoranalyse werd uitgevoerd bleek dat indeling door Hubert, Furda en Steensma bevestigd kan worden. Alle items, behalve één, laadden op de betreffende schaal die onder mobbing valt. Item 17 (“...werd steeds dezelfde persoon uitgebuit op het werk, bijvoorbeeld door deze persoon privé opdrachten voor anderen uit te laten voeren?”) bleek op een andere factor hoog te laden dan de andere items. Dit item is om deze reden weggelaten uit verdere analyses. De volgende omschrijving is bij de items over mobbing gegeven: *De volgende vragen gaan alleen over uw collega's en niet over uw leidinggevende. Er staat steeds persoon, maar u kunt dit ook lezen als personen. De antwoordmogelijkheden zijn als volgt: nooit, zelden, maandelijks, minimaal één keer in de week, dagelijks. Hoe vaak gedurende de afgelopen zes maanden.....*

Een voorbeeld item van de schaal *werken onaangenaam of onmogelijk maken* is: “...werd steeds bij dezelfde persoon noodzakelijke informatie achtergehouden wat de prestatie van diegene beïnvloed”. Er behoren zes items tot deze schaal, na uitsluiting van item 17 door de factoranalyse. De Cronbach's alfa die bij deze schaal hoort is .83. De vraag “...werd steeds over dezelfde persoon geroddeld?” meet de schaal roddelen.

De hoofdvorm *bespotten* wordt onder andere bevraagd met het item: “...werd steeds dezelfde persoon belachelijk gemaakt?”. Er behoren vijf vragen tot deze schaal en de betrouwbaarheid is alfa .90.

De hoofdvorm *roddelen* wordt bevraagd met het item: ‘... werd er steeds over dezelfde persoon geroddeld?’.

Een voorbeelditem van de schaal *sociaal isoleren* is: “...werd er steeds bij dezelfde persoon met stilte of vijandigheid gereageerd op vragen op pogingen tot een gesprek?” Er behoren drie vragen tot deze schaal. De schaal sociaal isoleren heeft een betrouwbaarheid van alfa .86. De hoofdvorm *fysiek geweld* wordt bevraagd door het item: “...kreeg steeds dezelfde persoon te maken met fysiek geweld, als opgesloten worden of een duw krijgen etc.?”.

De hoofdvorm *bedreigen* wordt bevraagd door het item: “...werd steeds dezelfde persoon mondeling bedreigd?”.

De vraag "...kreeg steeds dezelfde persoon te maken met lichamelijk ongewenste seksuele aandacht?" behoort tot de schaal *seksuele intimidatie*, waar twee vragen toe behoren. De betrouwbaarheid hiervan is alfa .73.

Een voorbeelditem van de schaal *discriminatie* is: "...werd er steeds bij dezelfde persoon negatief gedrag vertoond vanwege het geslacht?". Er behoren twee vragen tot deze schaal. De betrouwbaarheid hiervan is vrij laag met alfa .65.

De Cronbach's alfa van de gehele schaal pesten is .95.

Bij het onderdeel mobbing wordt verder gevraagd of de leidinggevende ongewenste omgangsvormen gebruikt: "...gebruikte de leidinggevende één of meer van bovenstaande omgangsvormen?". Wanneer de werknemers aan deze vraag een score van vier of vijf toekennen en daarmee zeggen dat de leidinggevende mobbing vertoont, wordt het betreffende team apart genomen en eventueel uit de analyses gelaten. Wanneer de leidinggevende namelijk mobbing vertoont is het goed mogelijk dat er geen relatie wordt gevonden tussen de stijl van leidinggeven en de overige variabelen. Dit scenario is echter bij twee participanten uit verschillende teams aan de orde. Vanwege het zeer kleine percentage is besloten deze participanten in het onderzoek te houden.

De factor van leidinggeven is gemeten door middel van de Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) (Halpin, 1966). Enerzijds wordt er een score berekend voor de factor 'consideration' en anderzijds voor de factor 'initiating structure'. Bij 30 stellingen over hun leidinggevende konden de participanten aangeven in hoeverre zij ermee instemden. De uitleg die bij dit onderdeel staat is als volgt: *Wilt u aangeven in hoeverre deze stelling van toepassing is op uw leidinggevende? De antwoordmogelijkheden zijn: nooit, zelden, regelmatig, vaak, altijd.* Een voorbeeldstelling van de schaal 'consideration' is: "Hij vindt tijd om te luisteren naar de teamleden". Er behoren vijftien items tot deze schaal. De betrouwbaarheid van de schaal 'consideration' is alfa .89. Een voorbeeldstelling van de schaal 'initiating structure' is: "Hij wijst specifieke taken toe aan teamleden". Er behoren vijftien items tot deze schaal. De betrouwbaarheid van de schaal 'initiating structure' is alfa .72 en bij weglating van item 3 alfa .78. Item drie is bij verdere analyses weggelaten. Zes items werden gehercodeerd.

Tabel 2 Betrouwbaarheid, gemiddelden en standaarddeviaties

Schaal	N items	N participanten	M	Sd	Alfa
Conflicthistorie	3	131	2,0	.76	.79
<i>Conflicthanteringstijlen</i>					
Probleemoplossen	3	132	3,6	.88	.83
Vermijden	2	132	2,1	.85	.83
Forceren	2	132	2,2	.74	.58
<i>Mobbing</i>					
Werken onaangenaam maken	6	131	1,6	.65	.83
Bespotten	6	131	1,8	.92	.90
Sociaal isoleren	3	131	1,7	.82	.86
Seksuele intimidatie	2	131	1,3	.71	.73
Discrimineren	2	131	1,3	.58	.65
Roddelen	1	130	2,5	1.35	-
Fysiek geweld	1	131	1,2	.60	-
Bedreigen	1	131	1,2	.69	-
Mobbing totaal	21	131	1,6	.61	.95
<i>Leidinggeven</i>					
Taakgericht leidinggeven	15	132	3,3	.52	.78
Relatiegericht leidinggeven	15	132	3,7	.63	.89

Analyse

De gegevens zijn op individueel niveau en op teamniveau geanalyseerd door middel van correlaties en enkelvoudige en multiple regressies. Er heeft ook een mediatie analyse plaatsgevonden tussen de factor ‘consideration’ en mobbing met conflicthistorie, de conflicthanteringstijlen Probleemoplossen, Vermijden en Forceren als mediator. Deze analyse was alleen mogelijk op individueel niveau vanwege het vereiste aantal participanten voor de betreffende analyse. Hieraan voorafgaand heeft een controle van de invoer plaatsgevonden, zijn er Cronbach’s alfa’s berekend, zijn er somscores per individu berekend, is een factoranalyse uitgevoerd voor de schaal mobbing en er is naar de normale verdeling van de variabelen gekeken. Daarnaast zijn er somscores per team uitgerekend voor de analyses op teamniveau.

Resultaten

Er is gekeken of de variabelen normaal verdeeld zijn. Bij de variabelen mobbing en conflict bleek dit niet helemaal het geval te zijn. Echter de scheefheid ligt tussen de 1.96 en de -1.96 en daarom is ervoor gekozen de variabelen niet te transformeren voor de analyses. Na transformatie kan er over zaken als verklaarde variantie en de sterkte van de correlatie geen uitspraak meer gedaan worden.

Tabel 3 Correlaties op individueel niveau

	N	Conflicthistorie	Probleemoplossen	Vermijden	Forceren	Taakgericht lg	Relatiegericht lg	Mobbing
Conflicthistorie	131	-	-.33**	.40**	.42**	-.02	-.27**	.45**
Probleemoplossen	132	-	-	-.35**	-.14	.15	.40**	-.36**
Vermijden	132	-	-	-	.28**	-.21**	-.45**	.40**
Forceren	132	-	-	-	-	.05	-.19*	.41**
Taakgericht lg	132	-	-	-	-	-	.44*	-.12
Relatiegericht lg	132	-	-	-	-	-	-	-.28**
Mobbing	131	-	-	-	-	-	-	-

** Correlatie is significant $p < 0.01$

* Correlatie is significant $p < 0.05$

Tabel 4 Correlaties met de acht vormen van mobbing op individueel niveau

	Conflicthistorie	Probleemoplossen	Vermijden	Forceren	Taakgericht lg	Relatiegericht lg
Werken onaangenaam maken	.40**	-.34**	.40**	.41**	-.13	-.25**
Bespotten	.31**	-.25**	.16	.34**	-.03	-.10
Sociaal isoleren	.39**	-.37**	.38**	.44**	-.13	-.27**
Discrimineren	.37**	-.32**	.35**	.24**	-.16	-.38**
Seksuele intimidatie	.34**	-.20**	.33**	.29**	-.01	-.18*
Fysiek geweld	.32**	-.18*	.44**	.22*	-.05	-.26**
Roddelen	.38**	-.37**	.21*	.34**	-.16	-.18*
Bedreigen	.23**	-.12	.34**	.13	-.04	-.22*

** Correlatie is significant $p < 0.01$

* Correlatie is significant $p < 0.05$

Tabel 5 Correlaties op teamniveau

	N	Mobbing	Conflicthistorie	Probleemoplossen	Vermijden	Forceren	Taakgericht lg	Relatiegericht lg
Mobbing	21	-	.62**	-.41	.47*	.34	.16	-.31
Conflicthistorie	21	-	-	-.38	.37	.40	.16	-.31
Probleemoplossen	21	-	-	-	-.60**	-.24	-.10	.45*
Vermijden	21	-	-	-	-	.11	.02	-.71**
Forceren	21	-	-	-	-	-	-.15	-.45*
Taakgericht lg	21	-	-	-	-	-	-	.34
Relatiegericht lg	21	-	-	-	-	-	-	-

** Correlatie is significant $p < 0.01$

* Correlatie is significant $p < 0.05$

De relatie tussen conflicthistorie en mobbing

De eerste hypothese luidde: wanneer er zes maanden geleden meer conflicthistorie was binnen een team, is er nu binnen dat zelfde team meer sprake van mobbing dan wanneer er toen minder conflicthistorie was. Deze hypothese is zowel op individueel niveau gemeten als op teamniveau conform de resultaten; $p < .01$. De correlatie tussen conflict en mobbing is op individueel niveau gemeten .45. en wanneer er op teamniveau gemeten wordt is de correlatie .62. Meer en heviger conflict hangt dus significant samen met meer mobbing.

De relatie tussen conflicthanteringstijlen en mobbing

De verwachting is dat er een negatieve relatie zal zijn tussen een Probleemoplossende conflicthanteringstijl en mobbing en een positieve relatie tussen een Vermijdende en Forcerende conflicthanteringstijl en mobbing. De relatie tussen de conflicthanteringstijlen en mobbing is onderzocht door middel van een multiple regressie. De drie conflicthanteringstijlen zijn tegelijk ingevoerd met enter en vervolgens ook stepwise. Uit deze analyses op individueel niveau bleek dat de conflicthanteringstijl Forceren voor 15,7% mobbing verklaart. Wanneer een team Forceren als stijl hanteert is er significant meer mobbing dan wanneer een team deze stijl niet hanteert; $p < .01$. Wanneer de conflicthanteringstijl Vermijden bij de regressie genomen wordt, wordt 9,5% meer verklaard in de relatie met mobbing. Wanneer de stijl Vermijden gehanteerd wordt door een team vindt

er significant meer mobbing plaats dan wanneer deze stijl niet gehanteerd wordt; $p < .01$. De conflicthanteringstijl Probleemoplossen zorgt voor 4,3% meer verklaarde variantie, waardoor de totale verklaarde variantie van de conflicthanteringstijlen uitkomt op 28,6%. Wanneer een team de stijl Probleemoplossen hanteert vindt er significant minder mobbing plaats dan wanneer een team deze stijl niet hanteert. Uit deze analyse blijkt ook dat de relatie tussen de stijl Forceren en mobbing sterker is dan tussen de stijl Vermijden en mobbing. Dit alles is conform met de gestelde hypothesen.

Wanneer er op teamniveau naar deze hypothese gekeken wordt, blijkt dat de conflicthanteringstijl Vermijden negatief significant samenhangt met mobbing ($p < .05$). Deze stijl verklaart 17,9% in de relatie met mobbing. De conflicthanteringstijlen Probleemoplossen en Forceren laten geen significante relatie zien met mobbing.

De relatie tussen de leidinggeven en conflicthistorie

Hypothese 3 luidde als volgt: als een leidinggevende hoog scoort op de factor 'consideration' zal er minder conflicthistorie zijn dan wanneer de leidinggevende laag scoort op deze factor. De resultaten op individueel niveau blijken deze verwachting te ondersteunen, zodanig dat er een significante negatieve relatie ($r = -.27$) is gevonden tussen relatiegericht leidinggeven en de conflicthistorie $p < .01$ en er is geen significante relatie gevonden tussen taakgericht leidinggeven en de conflicthistorie.

Deze resultaten worden niet gevonden wanneer er op teamniveau geanalyseerd wordt; er wordt geen significante relatie gevonden tussen de leiderschapsfactor 'consideration' en de conflicthistorie van een team. De hypothese zou dan verworpen moeten worden.

De relatie tussen leidinggeven en conflicthanteringstijlen

De verwachting is dat er sprake zal zijn van een positieve relatie tussen de factor 'consideration' en een Probleemoplossende conflicthanteringstijl en er zal sprake zijn van een negatieve relatie tussen de factor 'consideration' en de conflicthanteringstijlen Vermijden en Forceren.

Op basis van de multiple regressie met de variabelen leiderschapsfactoren als predictoren en de conflicthanteringstijlen apart als afhankelijke variabele zijn de resultaten als volgt: De leiderschapsfactor 'consideration' hangt significant samen met alle drie de conflicthanteringstijlen en kent geen significante relatie met de leiderschapsfactor 'initiating structure'. De leiderschapsfactor 'consideration' heeft een positieve relatie met de conflicthanteringstijl Probleemoplossen ($p < .01$) en verklaart 15% variantie. Met de

conflicthanteringstijlen Vermijden en Forceren kent deze manier van leidinggeven een negatieve relatie, waarbij de leiderschapsfactor respectievelijk 19,6% ($p < .01$) en 3% ($p < .05$) verklaart.

Wanneer er op teamniveau naar de gegevens gekeken wordt blijkt eveneens in een multiple regressie dat de variabele relatiegericht leidinggeven significant samen hangt met alle drie de conflicthanteringstijlen en de taakgerichte manier van leidinggeven blijkt niet significant samen te hangen. De relatiegerichte leiderschapsfactor verklaart hier 16,4% in de relatie met de conflicthanteringstijl Probleemoplossen ($p < .05$), 48,2% met de stijl Vermijden ($p < .01$) en 16,4% met de stijl Forceren ($p < .05$).

Allebei de resultaten zijn dus conform de gestelde hypothese.

De relatie tussen leidinggeven en mobbing

De hypothese dat als de leidinggevende hoog scoort op de factor ‘consideration’ er minder mobbing zal plaatsvinden dan wanneer de leidinggevende laag scoort op deze factor wordt ondersteund door de resultaten op individueel niveau. Er is een significant negatieve relatie gevonden tussen relatiegericht leidinggeven en mobbing; $p < .01$, waarbij de correlatie $-.28$ is. De relatie tussen taakgericht leiderschap en mobbing is zoals verwacht niet significant bevonden. De relatie is hier positief.

Op teamniveau is er geen significante relatie gevonden tussen relatiegericht leidinggeven en mobbing; $p = .09$.

Model

De laatste deelhypothesen zijn als volgt:

Hypothese 6a: Conflicthistorie zal een mediator zijn in de relatie tussen de leiderschapsfactor ‘consideration’ en mobbing.

Hypothese 6b: De conflicthanteringstijlen, namelijk Probleemoplossen, Vermijden en Forceren, zullen allen een mediator zijn in de relatie tussen de leiderschapsfactor ‘consideration’ en mobbing.

Hypothese 6 betreft een mediator analyse. Een mediator is gedefinieerd door Baron en Kenny (1986) als een variabele die de relatie tussen een voorspeller en een uitkomst verklaart. Wil er sprake zijn van een mediatie dan moet aan de volgende voorwaarden voldaan worden: Er moet een significant verband bestaan tussen de onafhankelijke variabele enerzijds en de mediërende variabele, er moet een significant verband bestaan tussen de onafhankelijke variabele enerzijds en de afhankelijke variabele anderzijds, het verband van de onafhankelijk

op de afhankelijk variabele is minder sterk dan onder voorwaarde twee wanneer de mediator wordt toegevoegd aan de regressie van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele. Wanneer dit het geval is er sprake van partiële mediatie. Wanneer het bètagewicht van de onafhankelijke variabele niet langer significant is, is er sprake van volledige mediatie (Baron & Kenny). In de relatie tussen de leiderschapsfactor 'consideration' en mobbing is als eerste conflicthistorie meegenomen als mediator. Aan alle voorwaarden voor mediatie is voldaan en dit resulteert in een mediatie van $-.099$. Vervolgens is de conflicthanteringstijl Probleemoplossen meegenomen als mediator. Dit blijkt een volledige mediatie te zijn. Eenzelfde relatie geldt voor de conflicthanteringstijl Vermijden. Tot slot is de conflicthanteringstijl Forceren meegenomen als mediator. Aan alle stappen van de mediatie is voldaan en het blijkt een partiële mediatie te zijn van $-.062$. De relatie tussen de factor 'consideration' en mobbing lijkt dus via de conflicthistorie van het team en de conflicthanteringstijl Forceren te lopen. Verder lijkt het erop dat de conflicthanteringstijlen Probleemoplossen en Vermijden de relatie tussen de factor 'consideration' en mobbing helemaal kunnen verklaren. De resultaten voldoen hiermee dus aan de verwachtingen, behalve dat er geen volledige mediatie voorspeld was.

Deze analyse kan niet op teamniveau uitgevoerd worden door de te kleine steekproef, echter er wordt dan ook niet aan de voorwaarden van mediatie voldaan.

Opvallend is verder dat wanneer de individuele analyses niet op de gehele schaal mobbing uitgevoerd worden, maar op één van de subschalen hier variatie in de resultaten te vinden is (zie tabel 4). Bij een aantal vormen van mobbing is geen significante relatie gevonden met bepaalde conflicthanteringstijlen. Verder is er geen significante relatie gevonden tussen de vorm bespotten en relatiegericht leidinggeven.

Discussie

Doel van dit onderzoek was om aanvullend op de bestaande literatuur antwoord proberen te geven over vraagstukken omtrent mobbing. In tegenstelling tot eerder onderzoek is de relatie tussen mobbing en constructieve leiderschapsfactoren, in plaats van destructieve leiderschapstijlen, onderzocht. Verder is geprobeerd om tot een compleet model te komen met de variabelen conflicthistorie van een team, conflicthanteringstijl van een team, leiderschapsfactor ‘consideration’ en mobbing. Voor dit onderzoek is er gebruik gemaakt van analyses zowel op individueel niveau als op teamniveau. Beide analyses hebben namelijk voor- en nadelen, wat hier later besproken zal worden.

De resultaten op individueel niveau bekeken

De resultaten van dit onderzoek omschrijven het voorgestelde model op basis van analyses op individueel niveau. Relationeel leidinggeven en de conflicthistorie van een team hangen negatief met elkaar samen, wat betekent dat als er een hoge score is toegekend aan de mate van relationeel leiderschap door teamleden, er door de teamleden een lage score aan de conflicthistorie van het team is toegekend. Daarnaast kent deze manier van leidinggeven een relatie met de manier waarop een team met conflicten omgaat, zodanig dat relationeel leidinggeven positief samenhangt met de conflicthanteringstijl Probleemoplossen en negatief met de conflicthanteringstijlen Vermijden en Forceren. De conflicthistorie van een team en een Vermijdende of Forcerende stijl van conflicthantering laten in dit onderzoek een positieve relatie zien met mobbing, terwijl een Probleemoplossende conflicthanteringstijl negatief samenhangt met mobbing. Daarnaast is er een directe relatie gevonden tussen relationeel leidinggeven en mobbing, zodanig dat wanneer er in de perceptie van de teamleden relatiegericht leiderschap wordt vertoond er minder sprake is van mobbing in dat team. De kanttekening die Blake en Mouton (1968, 1979) maken bij de relationele stijl van leidinggeven en conflict, namelijk dat wanneer de leidinggevende alleen hoog scoort op relationeel leiderschap en niet op taakgericht leiderschap hij te aardig zou kunnen zijn, waardoor conflicten onder de oppervlakte blijven smeulen, komt niet in deze resultaten naar voren. Taakgericht leiderschap kent geen significante relatie met zowel conflict als met mobbing.

De relaties tussen conflicthistorie en de conflicthanteringstijlen met mobbing zijn sterker dan de relatie relationeel leidinggeven met mobbing. Dit wordt ondersteund door de mediatie

analyse die laat zien dat er een mediërend effect bestaat en dat de conflicthanteringstijlen Probleemoplossen en Vermijden zelfs voor een volledige mediatie zorgen.

Wanneer er in dit onderzoek enkel gebruik gemaakt was van individuele analyses zou het voorgestelde model onderschreven kunnen worden. Alle resultaten zijn namelijk conform de verwachtingen.

De resultaten op teamniveau bekeken

De analyses op teamniveau laten andere resultaten zien. De geschetste bevindingen omtrent de conflicthistorie van een team en mobbing, en de leiderschapsfactor 'consideration' en de conflicthanteringstijl van een team worden ook hier getoond. Enkel de conflicthanteringstijl Vermijden heeft een relatie met mobbing. Er wordt verder geen relatie gevonden tussen de leiderschapsfactor 'consideration' en de conflicthistorie van een team en tussen deze stijl en mobbing. Een mogelijke verklaring voor deze afwijkende resultaten in vergelijking met de analyses op individueel niveau is te vinden in de spreiding van de gegevens. Bij de analyses op teamniveau zijn gemiddelden genomen van de individuele gegevens en daardoor zijn de gegevens minder ver uit elkaar komen te liggen, er is zelfs sprake van een zeer smalle spreiding. Dit is bij vrijwel alle variabelen het geval, met als uitzondering de variabele conflicthistorie. Wanneer de analyses op teamniveau worden uitgevoerd is er een zeer kleine steekproef ontstaan van eenentwintig. Het is mogelijk dat eventuele relaties hierdoor niet gevonden worden en dat een hypothese dus ten onrechte wordt verworpen. Echter de resultaten op teamniveau laten bevindingen zien die minder dan bij de individuele resultaten gestoeld zijn op individuele percepties. De resultaten op teamniveau geven een gemiddelde score van het team weer en dit zou daarom meer de objectieve werkelijkheid benaderen dan de individuele gegevens. Het is daarmee tevens mogelijk dat juist de individuele resultaten met enige argwaan bekeken dienen te worden. Het is mogelijk dat er sprake is van een antwoordbias in het onderzoek. De participanten zouden met een algemene positieve kijk de vragenlijst ingevuld kunnen hebben. Het blijkt dat de variabelen conflict en mobbing scheef verdeeld zijn, zo dat lage scores meer voorkomen. De variabelen relatiegericht- en taakgericht leidinggeven en de conflicthanteringstijl Probleemoplossen hebben een gemiddelde van boven de 3 op een lopende schaalscore van een tot en met vijf. Een dergelijke bias, een halo effect, komt regelmatig voor in vragenlijstonderzoek (Murphy & Anhat 1992). Dit zou een mogelijke verklaring zijn waarom op individueel niveau resultaten gevonden worden die op teamniveau niet gevonden worden, aangezien op individueel niveau meer de individuele beleving meespeelt en dus mogelijk een halo effect. Verder zou een mogelijke verklaring van de

verworpen hypothesen 3 en 5 in lijn kunnen zijn met wat Blake en Mouton (1968, 1979) hebben aangegeven, namelijk dat de factor 'consideration' op zichzelf geen sterke relatie kent met conflict. Op individueel niveau is zoals aangegeven dit niet het geval en is er wel een relatie gevonden tussen de factor 'consideration' en conflict en mobbing, maar mogelijk kan deze verwerping op teamniveau erop duiden dat de leiderschapsfactor 'consideration' alleen niet voor minder conflict en ook niet voor minder mobbing kan zorgen. Dit onderzoek heeft laten zien dat, niet zoals Blake en Mouton aangaven, de leiderschapsfactor 'initiating structure' geen relatie kent met conflict en mobbing. Dus deze factor kan op basis van dit onderzoek geen toevoeging geven aan de factor 'consideration'. Maar mogelijk is zorg tonen voor het welzijn van anderen in de groep op zichzelf staand niet zo belangrijk voor een leidinggevende om conflicten en mobbing in het team te beheersen. Tot slot zijn de conflicthanteringstijlen Probleemoplossen en Forceren mogelijk geen voorspellende factoren voor mobbing en is dit enkel de stijl Vermijden.

Opvallend in dit onderzoek is dat vrijwel geen enkele participant aangeeft dat de leidinggevende de dader is van mobbingactiviteiten. Dit is in tegenstelling tot ander onderzoek, waarbij veelvuldig wordt aangegeven dat leidinggevendenden zich zeker schuldig kunnen maken aan mobbing (Lutgen-Sandvik, Tracy & Alberts, 2007; Einarsen & Skogstad, 1996; Zapf, Knorz & Kulla, 1996). Deze bevinding sluit aan bij een mogelijk halo effect waar de participanten positief over de variabelen in het onderzoek oordelen.

Concluderend kan gesteld worden dat de analyses op individueel niveau in vergelijking met de analyses op teamniveau afwijkende resultaten van elkaar tonen. Beide analyses hebben voor- en nadelen en niet alle resultaten zijn om deze reden eenduidig. Echter alle resultaten verschaffen veel informatie en sommige relaties zijn zeer sterk en bij beide analyses teruggevonden.

Beperkingen en vervolgonderzoek

Er zijn verschillende kanttekeningen te plaatsen bij dit onderzoek.

Aan de ene kant is het positief dat er verschillende soorten teams uit verschillende soorten organisaties hebben deelgenomen aan dit onderzoek. De populatie, de gehele beroepsbevolking, van de steekproef wordt daardoor goed weerspiegelt waardoor de uitkomsten vrij generaliseerbaar zijn (Goodwin, 2005). Echter er zijn ook nadelen aan het feit dat er geen homogene steekproef is genomen. De verscheidene individuen verschillen op deze manier op zo veel vlakken van elkaar dat de resultaten ook door andere zaken verklaard zouden kunnen worden in plaats van door de variabelen uit het onderzoek.

Verder kan aangetekend worden dat de procedure van data verzamelen niet uniform heeft plaatsgevonden. In het onderzoek is rekening gehouden met de wensen van de organisaties en het tijdspectief en op deze manier is in samenspraak tot een procedure van dataverzameling gekomen. Dit houdt dus in dat er verschillen zijn tussen de verschillende organisaties, wat mogelijk van invloed zou kunnen zijn op de resultaten.

Er is veel literatuur verschenen over de nadelen van onderzoek door middel van vragenlijsten. Respondenten kunnen de vragenlijst onvolledig of incorrect invullen. Een groot nadeel is de sociale wenselijkheid, die ook in dit onderzoek mogelijk een rol heeft gespeeld. De vragen zijn gebaseerd op percepties, wat de kans op de genoemde nadelen vergroot. Dit betekent echter niet dat perceptieonderzoek overbodig is. Bij dit onderzoek moet alleen vermeld worden dat het gaat over de percepties, de belevingen van de participanten en dus niet over de objectieve waarheid.

De analyses zijn verricht door middel van correlaties en regressies. Daarom dient vermeld te worden dat er voorzichtigheid vereist is bij het interpreteren van de gegevens door middel van causale verbanden. Er is mogelijk ook sprake van een halo effect waardoor deze voorzichtigheid nog meer gewenst is. Voor vervolgonderzoek is het aan te raden een multilevel analyse uit te voeren waardoor minder variantie verloren gaat.

Daarnaast is de betrouwbaarheid van de subschaal discriminatie en van de schaal Forcerende conflicthanteringstijl vrij laag. Deze twee constructen zijn in de toekomst voor verbetering vatbaar. In de toekomst zou mogelijk sterkere relaties gevonden kunnen worden wanneer de data niet scheef verdeeld is en de prevalentie van mobbing daarmee groter is en wanneer de steekproef op teamniveau groter is.

Voor verder onderzoek is het aan te raden nader te kijken naar de relatie van de leiderschapsfactor 'consideration' en conflict en mobbing. Dit onderzoek heeft hier geen eenduidige resultaten over kunnen tonen. Ook de relatie tussen de conflicthanteringstijlen Probleemoplossen en Forceren en mobbing kan verder onderzocht worden.

Voor vervolgonderzoek is het verder interessant te kijken naar het perspectief van de dader. Dit kan wel zeer lastig zijn aangezien een dader zich als zodanig dient te erkennen.

Onderzoek naar mobbing gaat nu vooral over de slachtoffers (en de observatoren). Het is eveneens zinvol te kijken naar de groepsdynamiek die speelt bij mobbing. Mogelijk kan een leidinggevende door deze sterke dynamiek niet genoeg invloed uitoefenen met betrekking tot mobbingactiviteiten.

Net als ieder onderzoek heeft ook dit onderzoek zeker beperkingen. Echter ondanks deze beperkingen heeft het een aantal mooie nieuwe gegevens opgeleverd en daarnaast geeft dit onderzoek weer nieuwe stof voor verder onderzoek naar mobbing.

Conclusie

Uit dit onderzoek is duidelijk geworden dat er een relatie is tussen de conflicthistorie van een team en mobbing in dat betreffende team. Aangezien mobbing ernstige gevolgen te weeg kan brengen (Niedl, 1996; Vartia, 1996; Zapf, Knorz & Kulla, 1996; Martino, Hoel & Cooper, 2002) is het belangrijk aandacht te schenken aan conflict in een team. Onderzoek heeft laten zien dat conflicten niet per definitie negatief zijn; naast kosten hebben conflicten ook baten als probleemverheldering en innovatie (Giebels & Euwema). Taakgerelateerde of cognitieve conflicten kunnen constructief zijn (Zapf & Gross). Echter er bestaat een relatie tussen conflict en mobbing. Dit lijkt erop de te wijzen dat eerder gedrag toekomstig gedrag verklaart. Mogelijk versterken ze elkaar wellicht. Verder is ook aangetoond dat het van belang is te kijken naar hoe een team omgaat met conflicten, want een ‘verkeerde manier’ kan nare gevolgen als mobbing tot resultaat hebben. De conflicthanteringstijl Vermijden laat in ieder geval geen goede resultaten zien ten aanzien van mobbing. De leiderschapsfactor ‘consideration’ heeft op deze conflicthanteringstijlen invloed en kan daarom een belangrijk aandachtspunt zijn voor een leidinggevende. Dit onderzoek laat zien dat een leidinggevende door middel van een relatiegerichte manier van leidinggeven invloed kan uitoefenen op de manier waarop een team met conflicten omgaat. Echter dit onderzoek toont niet eenduidig aan dat een leidinggevende direct invloed kan uitoefen op conflict en mobbing in een team. Daarmee is de invloed van een leidinggevende dus beperkt. De conflicthistorie van een team en de conflicthanteringstijl Vermijden zijn belangrijkere predictoren van mobbing; de invloed van een leidinggevende op mobbing loopt eigenlijk voornamelijk via de conflicthanteringstijl van een team.

Literatuurlijst

- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stgdill's Handbook of Leadership*. New York: The free press.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1968). *Leiderschapspatronen*. Utrecht: Het Spectrum.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1978). *De nieuwe Grid*. Alphen aan de Rijn: Samson Uitgeverij.
- Burke, C. H., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The leadership quarterly*, 17, 288-307.
- De Dreu, C. K. W., Emans, B. J. M., Euwema, M. C. & Steensma, H. (2001). Ziek makende conflicten en pesterijen op het werk. *Gedrag en organisatie*, 14, 309-316.
- Di Martino, V., Hoel, H. & Cooper, C. L. (2002). Europa wijst de weg in strijd tegen mobbing op het werk, *over werk*, 3, 11-17.
- Deluga, R. J. (1988). The politics of leadership: The relationship between task-people leadership and subordinate influence. *Journal of organizational behavior*, 9(4), 359-366.
- Einarsen, S. & Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and victims*, 12(3), 247-263.
- 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.
- Giebels, E. & Euwema, M. (2006). *Conflictmanagement*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Goodwin, C. J. (2005). *Research in psychology*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and research in administration*. New York: the macmillian company.
- Hubert, A., Furda, J. & Steensma, H. (2001). *Mobbing, mobbing in organisaties*. *Gedrag en organisatie*, 14(6), 378-396.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184.

- Liefooghe, A. P. D. & Davey, K. M. (2001). Accounts of workplace bullying: The role of the organization. *European journal of work and organizational psychology*, 10(4), 375-392.
- Logtenberg, H. (2008). Flexibel werken leidt tot toename werkplezier. *Intermediar*, 5.
- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J. & Alberts, J. K. (2007). Burned by bullying in the American workplace: prevalence, perception, degree and impact. *Journal of management studies*, 44, 837-862.
- Marks, S.R. (1994). Intimacy in the public realm; The case of co-workers." *Social forces*, 72, 843-858.
- Murphy, K. R. & Anhalt, R. L. (1992). Is halo error a property of the rater, ratees, or the specific behaviors observed? *Journal of applied psychology*, 77 (4), 494-500.
- Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 239-249.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership*. California: Sage publications.
- O'Moore, M. & Lynch, J. (2007). Leadership, working environment and workplace bullying. *International journal of organization theory and behavior*, 10(1), 95-117.
- Paassen, D. & Logtenberg, H. (2008). De drie mythes van flexible werken. *Intermediar*, 5.
- Shortell, S. M., Rousseau, D. M., Gillies, R. R., Devers, K. J. & Simons, T. L. (1991). Organizational assessment in intensive care units: Construct development, reliability and validity of the icu nursephysician questionnaire. *Unpublished*.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 80-92.
- Skogstad, A., Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. (2007). Organizational changes: A precursor of bullying at work? *International journal of organization theory and behavior*, 10(1), 58- 94.
- Strandmark, M. & Hallberg, L. R. M. (2007). The origin of workplace bullying: experiences from the perspective of bully victims in the public service sector. *Journal of nursing management*, 15, 332-341.
- Van der Meer, B. (1997). *Pesten op het werk*. Assen: Van Gorcum.
- Van de Vliert, E. (1997). *Complex interpersonal conflict behaviour: Theoretical frontiers*. Hove: Psychology Press.
- Williams, K., Chambers, M., Logan, S. and Robinson, D. (1996) Association of common health symptoms with bullying in primary school children. *British Medical Journal*, 313, 17-19.

- Vartia, M. (1996). The sources of bullying-psychological work environment and organizational climate. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 203-214.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Zapf, D. & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European journal of work and organizational psychology*, 10(4), 497-522.
- Zapf, D., Knorza, C. & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 215-237.
- ZebraZone (2007). White paper grensoverschrijdend gedrag

Vragenlijst

Onderzoek naar omgangsvormen op het werk

Onderzoek naar omgangsvormen op het werk

Het thema omgangsvormen op het werk is de laatste tijd veel in de media. Het is natuurlijk ook een belangrijk thema. Iedereen wil zich prettig voelen op het werk. Dit is helaas niet altijd het geval.

Dit is het thema van mijn afstudeeronderzoek voor mijn opleiding Organisationspsychologie. Graag zou ik u een paar vragen hierover willen stellen. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Ik ben benieuwd naar uw ervaring en mening. Ik wil u dan ook vragen zo eerlijk en oprecht mogelijk te antwoorden. Alle gegevens behandel ik strikt vertrouwelijk, het is mij niet bekend wie wat heeft ingevuld omdat u uw naam niet hoeft in te vullen. Ik maak de resultaten bekend aan het hoofd en het is altijd mogelijk om een samenvatting per e-mail te ontvangen.

U kunt daarvoor contact met mij opnemen via puck@falkeverbaan.nl.

Het is erg belangrijk dat alle vragen ingevuld worden en dat u geen vragen overslaat. Er mag steeds maar één antwoord gekozen worden, behalve wanneer het anders aangegeven staat.

Alvast hartelijk bedankt voor uw medewerking!

Met vriendelijke groeten,

Puck van den Bergen

Instructies:

Bij de meeste vragen zijn de antwoordmogelijkheden al gegeven en dient u het voor ú juiste antwoord te omcirkelen. Bij een enkele vraag staat een stippellijn en dient u zelf een antwoord op te schrijven.

Nogmaals: **Er zijn geen foute of goede antwoorden**
Het is van belang dat alle vragen ingevuld worden
Beantwoord de vragen zo eerlijk mogelijk

De volgende vragen gaan over persoonlijke gegevens.

- 1) Wat is uw geslacht?
 1. Man
 2. Vrouw

 - 2) In welke leeftijdscategorie zit u?
 1. jonger dan 25
 2. 25-29 jaar
 3. 30-34 jaar
 4. 35-39 jaar
 5. 40-44 jaar
 6. 45-49 jaar
 7. 50-54 jaar
 8. 55 jaar en ouder

 - 3) Wat is uw hoogst voltooide opleiding?
 1. basisonderwijs
 2. MAVO, LBO
 3. HAVO, MBO
 4. VWO
 5. HBO
 6. WO

 - 4) Wat is de verdeling mannen en vrouwen in het team waarin u werkt?
 1. Er werken veel meer vrouwen dan mannen
 2. Er werken meer vrouwen dan mannen
 3. De verdeling is ongeveer gelijk
 4. Er werken meer mannen dan vrouwen
 5. Er werken veel meer mannen dan vrouwen

 - 5) Wat is uw aanstelling?
 1. Fulltime
 2. Parttime, nl uur per week

 - 6) Wat voor functie heeft u?
-

7) Ieder teamlid draagt vanuit de eigen ervaring en deskundigheid bij om een zeer goede oplossing te bereiken.	1	2	3	4	5
8) Wanneer de verschillende teamleden het niet eens zijn, zullen ze het onderwerp negeren, alsof het vanzelf zal verdwijnen.	1	2	3	4	5
9) Meningsverschillen tussen de verschillende teamleden zullen genegeerd worden.	1	2	3	4	5
10) Wanneer er een conflict is zal een teamlid andere teamleden dwingen toe te geven aan zijn of haar standpunt.	1	2	3	4	5
11) Een teamlid zal hard zijn best doen om te winnen door zijn standpunt door te drukken.	1	2	3	4	5
12) De teamleden die bij een conflict betrokken zijn zullen een stevige positie innemen.	1	2	3	4	5

De volgende vragen gaan over omgangsvormen in uw team

De volgende vragen gaan alleen over uw collega's en niet over uw leidinggevende. Er staat steeds persoon, maar u kunt dit ook lezen als personen. De antwoordmogelijkheden zijn als volgt:

1 Nooit	2 Zelden	3 Maandelijks	4 Minimaal één keer per week	5 Dagelijks
------------	-------------	------------------	------------------------------------	----------------

Hoe vaak gedurende de afgelopen **zes maanden**.....

1) werd steeds bij dezelfde persoon noodzakelijke informatie achtergehouden wat de prestatie van diegene beïnvloedt?	1	2	3	4	5
2) werd steeds dezelfde persoon beledigd en geplaagd?	1	2	3	4	5
3) werd steeds dezelfde persoon opgedragen werk te doen beneden zijn niveau?	1	2	3	4	5
4) kreeg steeds dezelfde persoon geen verantwoordelijkheden of werktaken?	1	2	3	4	5
5) werd steeds over dezelfde persoon geroddeld?	1	2	3	4	5
6) werd steeds dezelfde persoon buitengesloten?	1	2	3	4	5

7) kreeg steeds dezelfde persoon beledigende op- en aanmerkingen over zijn persoonlijke leven?	1	2	3	4	5
8) werd steeds dezelfde persoon uitgescholden?	1	2	3	4	5
9) werd steeds dezelfde persoon belachelijk gemaakt?	1	2	3	4	5
10) kreeg steeds dezelfde persoon hints of signalen van anderen dat hij zou moeten stoppen met zijn baan?	1	2	3	4	5
11) werd steeds dezelfde persoon herinnerd aan gemaakte blunders?	1	2	3	4	5
12) werd er steeds bij dezelfde persoon met stilte of vijandigheid gereageerd op vragen of pogingen tot een gesprek?	1	2	3	4	5
13) kreeg steeds dezelfde persoon weinig waardering voor het werk en de geleverde inspanning?	1	2	3	4	5
14) werd er steeds bij dezelfde persoon weinig aandacht besteed aan zijn meningen en zienswijzen?	1	2	3	4	5
15) werd er steeds bij dezelfde persoon negatief gedrag vertoond vanwege het geslacht?	1	2	3	4	5
16) werd er steeds bij dezelfde persoon negatief gedrag vertoond vanwege de leeftijd?	1	2	3	4	5
17) werd steeds dezelfde persoon uitgebuit op het werk, bijvoorbeeld door deze persoon privé opdrachten voor anderen uit te laten voeren?	1	2	3	4	5
18) kreeg steeds dezelfde persoon negatieve reacties van anderen, omdat hij te hard werkt?	1	2	3	4	5
19) kreeg steeds dezelfde persoon te maken met fysiek geweld, als opgesloten worden of een duw krijgen etc.?	1	2	3	4	5
20) werd steeds dezelfde persoon mondeling bedreigd?	1	2	3	4	5
21) kreeg steeds dezelfde persoon te maken met mondelinge ongewenste seksuele aandacht?	1	2	3	4	5

- 22) kreeg steeds dezelfde persoon te maken met lichamelijk ongewenste seksuele aandacht? 1 2 3 4 5
- 23) gebruikte de teamleider één of meer van bovenstaande omgangsvormen? 1 2 3 4 5

De antwoordmogelijkheden voor de volgende vraag zijn:

1 Niemand	2 Één iemand	3 Een paar	4 Meer dan drie	5 Meer dan vijf
--------------	-----------------	---------------	--------------------	--------------------

- 24) Gekeken naar bovenstaande omgangsvormen, bij hoeveel medewerkers gebeurt dit? 1 2 3 4 5

De antwoordmogelijkheden voor de volgende vraag zijn:

1 Ergernis	2 Verdriet	3 Woede	4 Hulpeloosheid	5 nvt
---------------	---------------	------------	--------------------	----------

- 25) Wat voelde u toen bovenstaande omgangsvormen plaatsvonden (meerdere antwoorden mogelijk)? 1 2 3 4 5

De antwoordmogelijkheden voor de volgende vraag zijn:

1 Zeer bewust	2 Bewust	3 Onbewust	4 Weet niet	5 nvt
------------------	-------------	---------------	----------------	----------

- 26) Denkt u dat de dader(s) van deze omgangsvormen dit bewust of onbewust doen? 1 2 3 4 5

De volgende stellingen gaan over uw leidinggevende.

*Wilt u aangeven in hoeverre deze stelling van toepassing is op uw leidinggevende?
De antwoordmogelijkheden zijn:*

1 Nooit	2 Zelden	3 Regelmatig	4 Vaak	5 Altijd
------------	-------------	-----------------	-----------	-------------

- 1) Hij maakt zijn opvattingen duidelijk naar zijn team. 1 2 3 4 5
- 2) Hij probeert zijn nieuwe ideeën uit met het team. 1 2 3 4 5

3) Hij regeert met ijzeren hand.	1	2	3	4	5
4) Hij geeft kritiek op slecht werk.	1	2	3	4	5
5) Hij spreekt op een manier alsof zijn standpunt niet ter discussie gesteld kan worden.	1	2	3	4	5
6) Hij wijst specifieke taken toe aan teamleden.	1	2	3	4	5
7) Hij werkt zonder plan.	1	2	3	4	5
8) Hij gebruikt vastgestelde standaarden voor prestaties.	1	2	3	4	5
9) Hij benadrukt de komst van een deadline.	1	2	3	4	5
10) Hij moedigt het gebruik van algemeen geldende procedures aan.	1	2	3	4	5
11) Hij zorgt ervoor dat zijn aandeel in de organisatie door alle leden begrepen wordt.	1	2	3	4	5
12) Hij vraagt van zijn teamleden dat zij standaard regels en voorschriften volgen.	1	2	3	4	5
13) Hij laat zijn teamleden weten wat van hen verwacht wordt.	1	2	3	4	5
14) Hij ziet erop toe dat de teamleden naar hun volle vermogen werken.	1	2	3	4	5
15) Hij ziet erop toe dat het werk van de teamleden gepland wordt.	1	2	3	4	5
16) Hij verleent persoonlijke gunsten aan teamleden.	1	2	3	4	5
17) Hij doet kleine dingen om het aangenaam te maken om lid van het team te zijn.	1	2	3	4	5
18) Hij is makkelijk te begrijpen.	1	2	3	4	5
19) Hij vindt tijd om te luisteren naar de teamleden.	1	2	3	4	5
20) Hij is op zichzelf.	1	2	3	4	5
21) Hij ziet erop toe dat de individuele teamleden zich goed voelen.	1	2	3	4	5
22) Hij weigert om zijn acties uit te leggen.	1	2	3	4	5
23) Hij doet dingen zonder te overleggen met het team.	1	2	3	4	5

24) Hij is langzaam met het accepteren van nieuwe ideeën.	1	2	3	4	5
25) Hij behandelt al de teamleden als zijn gelijke.	1	2	3	4	5
26) Hij is bereid om veranderingen door te voeren.	1	2	3	4	5
27) Hij is vriendelijk en benaderbaar.	1	2	3	4	5
28) Hij stelt de teamleden op hun gemak wanneer hij met hen praat.	1	2	3	4	5
29) Hij doet wat met voorstellen van de teamleden.	1	2	3	4	5
30) Hij vraagt goedkeuring aan de teamleden bij belangrijke zaken voordat hiermee verder gegaan wordt.	1	2	3	4	5