Disrespect binnen teams

En de invloed van klimaat van samenwerken, klimaat van competitie en leiderschap

Naam	: Rianne Bouma
Studentnummer	: F111008
Opleiding	: Strategisch HRM
Vak	: Master thesis
Docent	: prof. dr. J.P.P.E.F. Boselie
Datum	: woensdag 15 oktober 2014

Abstract

Doel – Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen in welke mate teamklimaat bijdraagt aan het veroorzaken van disrespect. Daarbij is specifiek gekeken naar de focus van het teamklimaat richting samenwerken of competitie. Ook is in deze thesis gekeken naar de invloed van de leiderschapsstijl van de leidinggevende op de relatie tussen teamklimaat en disrespect. Disrespect kan in de werkomgeving een schadelijk effect hebben op het werk en de onderlinge verhoudingen en daardoor hoge kosten met zich meebrengen voor werkgevers.

Onderzoeksdesign – In dit onderzoek is gebruik gemaakt van correlatieonderzoek om de relaties tussen teamklimaat en disrespect inzichtelijk te krijgen. Vervolgens is hiërarchische regressieanalyse gebruikt om het moderatie-effect van leiderschap op de relatie tussen teamklimaat en disrespect te onderzoeken.

Resultaten – Uit de resultaten blijkt dat een klimaat van samenwerken gerelateerd is aan minder disrespect en een klimaat van competitie gerelateerd is aan meer disrespect. Het moderatie-effect van leiderschap op deze relatie is slechts voor een van de vijf concepten van klimaat van competitie gevonden, het betreft erkenning. Voor de andere concepten van klimaat van competitie is geen moderatie-effect gevonden. Wel is een direct effect gevonden tussen transformationeel leiderschap en disrespect en laissez-faire leiderschap en disrespect. Transformationeel leiderschap lijkt gerelateerd te zijn aan minder disrespect en laissez-faire aan meer disrespect.

Originaliteit / waarde – Nog relatief weinig onderzoek heeft zich gericht op de verklarende factoren van disrespect, ondanks dat dit schadelijke effecten kan hebben in de werkomgeving. Dit onderzoek is vernieuwend omdat, bij mijn weten, niet eerder onderzoek is verricht naar disrespect, waarbij zowel klimaat van competitie en samenwerking en leiderschap zijn meegenomen in een teamsetting.

Keywords – disrespect, teamklimaat, competitie, samenwerken, transformationeel leiderschap, laissez-faire leiderschap.

Inhoud

1. Aanleiding 6
1.1 Disrespect 6
1.2 Klimaat 6
1.3 Leiderschap 7
1.4 Theoretische relevantie 7
1.5 Praktische relevantie 8
2. Theoretisch kader 9
2.1 Conceptueel model 9
2.2 Disrespect 10
2.2.1 Gevolgen van disrespect 10
2.3 Klimaat 11
2.3.1 Klimaat gericht op samenwerken 12
2.3.2 Klimaat gericht op competitie 13
2.3.3 Klimaat van samenwerken versus klimaat van competitie 14
2.4 Hoe beïnvloed onderlinge competitie het gedrag? 15
2.4.1 Social exchange theorie 15
2.4.2 Zelfverificatietheorie 17
2.5 Stijl van leidinggeven 17
2.5.1 Laissez-faire 18
2.5.2 Transformationeel leiderschap 19
3. Methoden 21
3.1 Populatie en dataverzameling 21
3.2 Construeren survey 21
3.2.1 Disrespect 22
3.2.2 Klimaat gericht op samenwerken 22
3.2.3 Klimaat gericht op competitiet 23
3.2.4 Doelafhankelijkheid 23
3.2.5Leiderschap 23
3.3 Data-analyse 24
4. Resultaten 26
4.1 Correlatieanalyse 26
4.1.1 Controlevariabelen 26
4.1.2 Klimaat gericht op samenwerking 26
4.1.3 Klimaat gericht op competitie 26
4.1.4 Leiderschap 27

4.2 Regressieanalyse op teamniveau 28
4.2.1 Laissez-faire leiderschap 28
4.2.2 Transformationeel leiderschap 28
4.3 Regressieanalyse op individueel niveau 29
5. Conclusie 31
5.1 Hypothese 1 31
5.2 Hypothese 2 32
5.3 Hypothese 3 33
5.4 Hypothese 4 33
5.5 Hoofdvraag 34
6. Discussie 35
6.1 Klimaat gericht op samenwerken 35
6.2 Klimaat gericht op competitie 36
6.3 Het modererende effect van leiderschap 37
7. Beperkingen 40
8. Implicaties voor de praktijk 42
Gebruikte literatuur 43
Bijlage 1. Survey 47
Bijlage 2. Correlatietabel analyse op teamniveau 49
Bijlage 3. Correlatietabel analyse op individueel niveau 50
Bijlage 4. Regressietabel op team niveau 51
Bijlage 4.1 Doelafhankelijkheid en transformationeel leiderschap 51
Bijlage 4.2 Samenwerken en transformationeel leiderschap 52
Bijlage 4.3 Monetaire competitie en transformationeel leiderschap 53
Bijlage 4.4 Niet-monetaire competitie en transformationeel leiderschap 54
Bijlage 4.5 Competitie om erkenning en transformationeel leiderschap 55
Bijlage 4.6 Competitie om status en transformationeel leiderschap 56
Bijlage 4.7 Competitie door collega’s en transformationeel leiderschap 57
Bijlage 4.8 Doelafhankelijkheid en laissez-faire leiderschap 58
Bijlage 4.9 Samenwerken en laissez-faire leiderschap 59
Bijlage 4.10 Monetaire competitie en laissez-faire leiderschap 60
Bijlage 4.11 Niet-monetaire competitie en laissez-faire leiderschap 61
Bijlage 4.12 Competitie om erkenning en laissez-faire leiderschap 62
Bijlage 4.13 Competitie om status en laissez-faire leiderschap 63
Bijlage 4.14 Competitie door collega’s en laissez-faire leiderschap 64

Bijlage 5. Regressietabellen op individueel niveau 65
Bijlage 5.1 Doelafhankelijkheid en transformationeel leiderschap 65
Bijlage 5.2 Samenwerken en transformationeel leiderschap 66
Bijlage 5.3 Monetaire competitie en transformationeel leiderschap 67
Bijlage 5.4 Niet-monetaire competitie en transformationeel leiderschap 68
Bijlage 5.5 Competitie om erkenning en transformationeel leiderschap 69
Bijlage 5.6 Competitie om status en transformationeel leiderschap 70
Bijlage 5.7 Competitie door collega's en transformationeel leiderschap 71
Bijlage 5.8 Doelafhankelijkheid en laissez-faire leiderschap 72
Bijlage 5.9 Samenwerken en laissez-faire leiderschap 73
Bijlage 5.10 Monetaire competitie en laissez-faire leiderschap 74
Bijlage 5.11 Niet-monetaire competitie en laissez-faire leiderschap 75
Bijlage 5.12 Competitie om erkenning en laissez-faire leiderschap 76
Bijlage 5.13 Competitie om status en laissez-faire leiderschap 77
Bijlage 5.14 Competitie door collega's en laissez-faire leiderschap 78

1. Aanleiding

Het ontvangen van een e-mail met een kortaf bericht, het ondermijnen van de geloofwaardigheid van een collega, schreeuwen, een collega geen goedemorgen wensen, niet de mobiele telefoon uitdoen tijdens de vergadering, een kapotte printer overlaten voor een collega, roddelen of roddels verspreiden, luid praten vaak over iemands privéleven, het stelen van kantoorartikelen, koffie halen zonder koffie aan de collega's aan te bieden, mailen terwijl je ook naar je collega kunt toelopen (Reeves, 1999 in; Johnson & Indvik, 2001).

Komen bovenstaande voorbeelden je bekend voor? Dan ben je mogelijk geconfronteerd met disrespect in de werkomgeving. Uit onderzoek blijkt dat ongeveer 75% van de werknemers wel eens is geconfronteerd met disrespectvol gedrag van collega's (Yeung & Griffin, 2008 in; Reio Jr., 2011).

1.1 Disrespect

Disrespect betreft afwijkend gedrag met een lage intensiteit waarbij het onduidelijk is of de intentie van de actor is om het doel te kwetsen (Andersson & Pearson, 1999 in; Reio Jr., 2011). Disrespect is gedrag dat tegenstrijdig is aan de normen die in de werkomgeving gelden omtrent wederzijds respect (Andersson & Pearson, 1999 in; Reio Jr., 2011). Hoewel het gedrag kan zijn gericht aan een persoon en aan de organisatie zelf (Neuman & Baron, 1998 in; Glomb & Liao, 2003), zal deze thesis zich specifiek richten op disrespect onder collega's. Hoewel dit kleinigheden lijken, zullen deze omgangsvormen een negatieve invloed hebben op de relaties tussen mensen (Johnson & Indvik, 2001). Naast dat disrespect tussen collega's een negatief effect kan hebben op de samenwerking (Dutton & Heaphy, 2003) en de kwaliteit van het werk (Pearson, 1999 in; Johnson & Indvik, 2001, Reio Jr., 2011), heeft eerder onderzoek aangetoond dat disrespect geassocieerd is met een lagere performance, meer afwezigheid, lagere betrokkenheid, minder medewerkertevredenheid (Reio Jr., 2011) en een hogere intentie om de organisatie te verlaten en op zoek te gaan naar een andere baan (Pearson, 1999 in; Johnson & Indvik, 2001).

1.2 Klimaat

De vraag rijst daarom: Waarom vertonen mensen dit onbeleefde gedrag naar elkaar? Eerder onderzoek heeft aangetoond dat een sterke competitie tussen teams kan zorgen voor disrespect en strijd tussen teams (Enns & Rotundo, 2012). Met name wanneer individuen zich sterk met de groep identificeren, zullen bedreigingen voor de groep (in de vorm van competitie) negatief gedrag oproepen. Echter, dit onderzoek heeft zich uitsluitend gericht op competitie tussen groepen, terwijl ook binnen een team een competitief klimaat tussen teamleden kan bestaan (Fletcher & Nisbaum, 2010). De vraag rijst of competitie tussen teamleden voor hetzelfde contraproductieve gedrag zorgt. Eerder onderzoek toont aan dat een competitief klimaat ervoor zorgt dat individuen zijn gericht op het behalen van hun eigen doelen (Fletcher & Nisbaum, 2010). Het gevolg is dat individuen beter

zullen moeten presteren dan hun teamleden om succesvol te zijn, waardoor zij hun teamleden als een bedreiging voor hun eigen succes kunnen zien, en deze teamleden bijvoorbeeld niet meer zullen helpen (Fletcher & Nisbaum. 2010).

1.3 Leiderschap

Wanneer we onderzoek uitvoeren binnen een team, rijst de vraag welke rol de leidinggevende speelt. Uit eerder onderzoek blijkt dat leiderschap een belangrijke rol speelt in het creëren van een klimaat. Zo weten we uit onderzoek over pesten dat een laissez-faire leiderschapsstijl, vanwege het gebrek aan interveniëren van de leider, geassocieerd wordt met een klimaat waarin veel ruimte bestaat voor pesten (Hauge et al.,2007). Van een transformationeel leider wordt juist verwacht dat hij dit competitieve klimaat zal tegengaan, omdat deze een duidelijke visie voor het team uitzet en teamdoelen zal promoten (Schaubroeck et al., 2007). Mede vanwege de sensitiviteit van deze transformationele leider (Schaubroeck et al., 2007) wordt verwacht dat deze leider contraproductief gedrag zal herkennen en zal interveniëren omdat dit in strijd is met het gezamenlijke doel waardoor het gedrag niet zal escaleren tot disrespect. Ook zal een transformationeel leider op deze manier de samenwerking onder teamleden bevorderen, waardoor een gedeeld vertouwen onder teamleden ontstaat (Schaubroeck et al., 2007) en minder sprake zal zijn van onderlinge competitie. Consistent met deze redeneringen zal deze thesis leiderschap als modererende variabele onderzoeken.

Bovenstaande leidt tot de volgende hoofdvraag voor deze thesis:

> *In hoeverre heeft een samenwerkend dan wel competitief klimaat binnen teams invloed op disrespect onder teamleden en in welke mate wordt deze relatie gemodereerd door de stijl van leidinggeven van de leidinggevende?*

1.4 Theoretische relevantie

Hoewel onderzoek heeft aangetoond dat disrespect in de werkomgeving een veelvoorkomend probleem is met schadelijke consequenties voor organisaties, blijft empirisch onderzoek naar disrespectvol gedrag in de beginfase (Reio Jr., 2011). Nog relatief weinig onderzoek heeft zich gericht op de verklarende factoren van deze interacties (Baker & Dutton, 2007; Rollag et al., 2005 in; Stephens et al., 2011).

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat persoonlijkheidskenmerken, organisatiefactoren en situationele factoren een invloed hebben op agressie in de werkomgeving. Ook is een competitieve werkomgeving geassocieerd met disrespect. Echter, in dit eerdere onderzoek is de rol van de leidinggevende niet meegenomen. Het huidige onderzoek tracht daarom bij te dragen aan de

wetenschap door de invloed van teamklimaat, samenwerkend dan wel competitief, op disrespect te onderzoeken, en in welke mate de stijl van leidinggeven deze relatie kan modereren.

1.5 Praktische relevantie

Eerder genoemde gevolgen van disrespect, zoals lagere performance en kwaliteit van het werk, afwezigheid, minder betrokkenheid, lagere medewerkertevredenheid (Reio Jr., 2011) en een hogere intentie om de organisatie te verlaten (Pearson, 1999 in; Johnson & Indvik, 2001), maken dit onderzoek ook relevant voor de praktijk. Disrespect komt relatief veel voor; uit meerdere onderzoeken blijkt dat maar liefst 75 % van de werknemers wel eens is geconfronteerd met vormen van disrespect in de werkomgeving (Yeung & Griffin, 2008 in; Reio Jr., 2011). Omdat disrespect in de werkomgeving relatief veel voorkomt en de gevolgen van dit gedrag hoge financiële en emotionele kosten voor organisaties met zich meebrengen, is het van belang te achterhalen wat de oorzaken van dit gedrag zijn. Wanneer duidelijk is welke factoren het gedrag verklaren, kan een organisatie haar beleid zo aanpassen dat disrespect wordt gemeden en een werkomgeving ontstaat waarin mensen zich prettig, gezond en vitaal voelen.

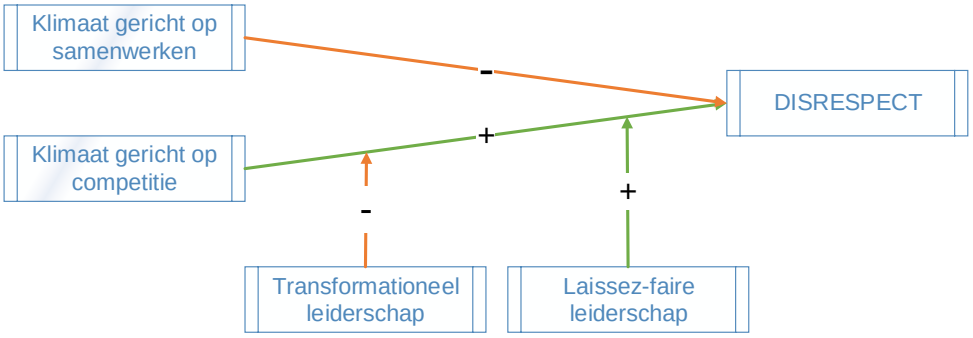
Tevens is dit onderzoek relevant en uniek, omdat het onderzoekt welke gevolgen een klimaat binnen teams heeft op het (disrespectvolle) gedrag van medewerkers. In veel organisaties zijn teams de bouwstenen waarmee organisaties hun doelen kunnen bereiken (Pfeffer, 1997 in; De Dreu, 2007, Chen & Tjosvold, 2002). Groepen zijn een essentieel middel om intellectuele kennis en opinies over te dragen en te ontwikkelen zodat nieuwe ideeën en producten ontstaan (Cosier, 1978 in; Chen & Tjosvold, 2002). Werken in teams zorgt er voor dat impliciete kennis kan worden gecombineerd zodat organisaties kunnen innoveren (Nonaka, 1990 in; Chen & Tjosvold, 2002) en duurzaam concurrentievoordeel kunnen behalen ten opzichte van hun concurrenten (Hamel & Prahalad in; Chen & Tjosvold, 2002).

2. Theoretisch kader

In dit onderzoek staat de oorzaak van disrespect centraal. Er wordt onderzocht in welke mate klimaat invloed heeft op disrespect. Omdat dit onderzoek uitgaat van gedrag binnen teams, wordt ook onderzocht of de leidinggevende een rol speelt in dit proces. Daarom worden in dit hoofdstuk de begrippen klimaat, leiderschap en disrespect geconceptualiseerd en worden de relaties tussen deze begrippen theoretisch verklaard om te komen tot hypothesen.

2.1 Conceptueel model

Om de leesbaarheid van dit hoofdstuk te vergroten, starten we met het conceptueel model (zie figuur 1). In dit model zijn de te onderzoeken relaties visueel gemaakt. Later in dit hoofdstuk worden de concepten en de relaties tussen de concepten nader toegelicht. Een negatieve relatie is inzichtelijk gemaakt met een rode lijn en een min-teken, een positieve relatie is inzichtelijk gemaakt met een groene lijn en een plus-teken. Dit heeft tot gevolg dat een negatieve relatie wordt verwacht tussen klimaat van samenwerken en disrespect en een positieve relatie tussen klimaat van competitie en disrespect. Dit betekent dat bij een klimaat dat gericht is op samenwerking minder disrespect wordt verwacht en bij een klimaat van competitie meer disrespect. Ook is het modererende effect van leiderschap visueel gemaakt in het conceptueel model. Zo is te zien dat wordt verwacht dat een laissez-faire leiderschapsstijl een positief modererend effect heeft op de relatie tussen klimaat van competitie en disrespect. Dit betekent dat wanneer de leidinggevende deze leiderschapsstijl hanteert, gecombineerd met een klimaat van competitie binnen teams meer disrespect zal ontstaan. Bij de afwezigheid van deze leiderschapsstijl wordt verwacht dat nog steeds disrespect zal voorkomen binnen het team, vanwege het klimaat van competitie, maar minder dan bij aanwezigheid van deze leiderschapsstijl. Het omgekeerde modererende effect wordt verwacht bij een transformationeel leiderschapsstijl, namelijk een negatief verband. Dit betekent dat een leidinggevende die deze leiderschapsstijl hanteert binnen een team, gecombineerd met een klimaat van competitie zal leiden tot minder disrespect, dan wanneer hij deze stijl niet hanteert. De verwachting is dat transformationeel leiderschap het effect van competitie op disrespect doet afnemen en op die manier leidt tot minder disrespect.



Figuur 1. Conceptueel model

2.2 Disrespect

Disrespect betreft afwijkend gedrag waarbij het onduidelijk is of het de intentie van de actor is om de ander te kwetsen. Disrespect staat aan het begin van het continuüm van misbruik op het werk (Johnson & Indvik, 2001). Er is geen sprake van agressie of aanranding, zelfs niet van open conflict. Disrespect kan wel toenemen en eindigen in dergelijk gedrag (Johnson & Indvik, 2001). Disrespect betreft een interactie waarbij twee of meer partijen zijn betrokken (Brond & Levinson, 1987 in; Andersson & Pearson, 1999). Andersson en Pearson (1999) conceptualiseren disrespect als gedrag dat tegenstrijdig is aan de normen die in de werkomgeving gelden omtrent wederzijds respect. Binnen elke werkomgeving gelden normen die de basis morele standaarden vormen die zijn ontstaan uit de traditie van die gemeenschap. Dit is inclusief de normen die zijn voorgeschreven door formeel en informeel beleid, regels en procedures (Feldman, 1984 in; Andersson & Peasron, 1999). Normen kunnen verschillen per team, organisatie, branche en cultuur. Maar binnen elke werkomgeving zullen normen omtrent respect tussen collega's aanwezig zijn (Hartman, 1996 in; Andersson & Pearson, 1999). Disrespect begint met het overtreden van deze normen. Omdat disrespect het overtreden van een sociale norm betreft, zullen gedragingen niet universeel als disrespect gelden. Disrespect is subjectief omdat het de interpretatie van een individu is over een actie en het gevoel dat het individu daarbij had. Disrespect is daarom een normatief concept. Negatieve gedragingen worden alleen als negatief ervaren, wanneer deze in strijd zijn met de verwachtingen en bestaande normen, en wanneer dit gedrag ernstig genoeg is in de ogen van het individu dat wordt geconfronteerd met disrespect (Parzefall & Salin, 2010). Het gevolg van een normatief concept is dat elk individu een ander beeld zal hebben van welke gedragingen disrespectvol zijn. Dit brengt met zich mee dat de intentie van het individu dat disrespect vertoont, minder relevant is om te kunnen vaststellen of disrespect in de werkomgeving voorkomt. Het is de perceptie van het individu dat wordt geconfronteerd met disrespect dat bepaald of een gedraging als disrespectvol wordt ervaren. Wanneer het individu dat geconfronteerd wordt met disrespect het gevoel heeft dat de vertoner van het gedrag anders kon en zou moeten hebben gehandeld, wordt het gedrag volgens Parzefall en Salin (2010) als ongewenst beschouwd. Het kan dus voorkomen dat de vertoner van disrespectvol gedrag zichzelf niet eens bewust is van de negatieve effecten van zijn gedrag (Andersson & Peason, 1999). Omdat disrespect een normatief concept betreft dat door elk individu anders geïnterpreteerd kan worden, zal in de survey de ervaren disrespect worden gemeten.

2.2.1 Gevolgen van disrespect

We weten nu dat disrespect gedragingen zijn die in strijd zijn met de normen die gelden binnen de werkomgeving, en dat dit geen pesten, agressie of geweld betreft. Dit heeft tot gevolg dat disrespect een kleinigheid lijkt, dat ook in de praktijk weinig aandacht krijgt. Toch zullen deze omgangsvormen een meedogenloze invloed hebben op de relaties tussen mensen (Johnson & Indvik,

2001). Hauge et al. (2007) tonen met hun theoretische betoog aan dat een negatieve sociale interactie meer kwaad zal doen, dan dat een ondersteunende interactie kan herstellen (Hauge et al., 2007). Omdat disrespect een negatieve invloed heeft op de onderlinge relaties (Dutton & Heaphy, 2003), kan de performance van de organisatie afnemen als gevolg van disrespect. Veel organisaties zullen voor het behalen van hun doelen afhankelijk zijn van individuen die via contacten met anderen banden vormen waardoor zij het werk op een goede manier kunnen uitvoeren. Wanneer disrespect een probleem is in de organisatie, kan dit ten koste gaan van deze onderlinge contacten en relaties, waardoor mogelijk minder gerealiseerd wordt (Dutton & Heaphy, 2003).

Meerdere onderzoekers hebben aangetoond dat disrespectvolle interacties ten koste kunnen gaan van de kwaliteit of kwantiteit van het werk. Uit onderzoek blijkt dat werknemers zich zorgen kunnen maken over de negatieve interactie, waardoor zij zich minder goed kunnen concentreren en werktijd en daarmee productie verloren gaat (Pearson, 1999 in; Johnson & Indvik, 2001). Ander onderzoek toont aan dat disrespect een negatieve impact op het werk kan hebben, doordat medewerkers wraak nemen om de onderlinge gelijkheid weer te herstellen. Zo toont Reio Jr. (2011) aan dat 35-50% van de werknemers bewust de inspanningen of kwaliteit van het werk verlaagt als een vorm van wraak. Naast verlies van productie heeft eerder onderzoek aangetoond dat disrespect geassocieerd is aan een lagere performance, meer afwezigheid, lagere betrokkenheid, minder medewerkertevredenheid (Reio Jr., 2011) en een hogere intentie om de organisatie te verlaten en op zoek te gaan naar een andere baan (Pearson, 1999 in; Johnson & Indvik, 2001).

2.3 Klimaat

Teams zijn in dit onderzoek geconceptualiseerd volgens de definitie van Härtel et al. (1998 in; Pirola-Merlo, Hartel, Mann & Hirst, 2002) die aantonen dat teams een sociale entiteit zijn die over de tijd een geschiedenis van gedeelde ervaringen opbouwen. Net zoals individuen hebben teams gedeelde houdingen, gedragpatronen en normen door deze gedeelde ervaringen (Anderson & West, 1998 in; Pirola-Merlo, Hartel, Mann & Hirst, 2002). Teamklimaat betreft een set van waarden, overtuigingen en assumpties die individuen verwachten in een specifieke sociale context (Scheider, 1990, p. 384 in; Pirola-Merlo, Hartel, Mann & Hirst, 2002). Deze waarden, overtuigingen en assumpties worden beïnvloed door de activiteiten van medewerkers en kunnen worden geobserveerd in het gedrag van mensen (Laine-Sveilby, 1991 in; Sveiby & Simons, 2002). Dit noemen Sveiby en Simons (2002) een samenwerkend klimaat, gemeten door gedragingen die mensen vertonen en die geobserveerd kunnen worden. Bij een samenwerkend klimaat gaan teamleden ervan uit dat zij afhankelijk zijn van elkaar en voordelen behalen van elkaars performance. Deze teamleden hebben het gevoel dat zij samen zwemmen of samen zinken (De Dreu, 2007). Bij een competitief klimaat gaan teamleden er juist van uit dat individuele prestaties ten koste gaan van de groepsprestaties. Zij hebben het gevoel dat wanneer een teamlid zwemt, de anderen zinken en vice versa.

De manier waarop uitkomsten en beloningen in organisaties zijn gestructureerd heeft invloed op de ervaren samenwerkende, dan wel competitieve onderlinge afhankelijkheid (Deutsch, 1973). Teamleden nemen dit klimaat over en werken, of samenwerkend waarbij zij zich richten op gezamenlijke doelen, of competitief waarbij zij zich richten op de eigen doelen en performance ten opzichte van die van anderen (Batson, 1998; Van Lange, 1999 in; De Dreu, 2007).

2.3.1 Klimaat gericht op samenwerken

In een samenwerkend klimaat zijn individuen van elkaar afhankelijk voor het behalen van doelen (Deutsch, 1949 in; Johnson et al., 1981). Medewerkers kunnen op verschillende manieren van elkaar afhankelijk zijn (De Dreu, 2007). Zo kunnen teamleden van elkaar afhankelijk zijn voor het realiseren van de eigen doelen. Dergelijke afhankelijkheid is niet hetzelfde als uitkomstafhankelijkheid. Afhankelijkheid van uitkomsten gaat verder; dit betreft de mate waarin de uitkomsten van teamleden afhankelijk zijn van zowel de eigen als de teamperformance (Van der Vegt, Emans & Van de Vliert, 2000 in; De Dreu, 2007). Het gevolg is dat een individu dat functioneert in een samenwerkend klimaat zal zoeken naar uitkomsten die in het voordeel werken van alle partijen (Johnson et al., 1981). In dergelijke teams gelden daardoor sterke groepsnormen, harmonie en wordt getracht consensus te behalen om de onderlinge relaties goed te houden (De Dreu, 2007). Meningsverschillen en andere tegenstellingen zullen daarom op een constructieve manier worden benaderd, zodat zowel als individu en als team voordelen uit deze conflicten kunnen worden behaald (Stanne, Johnson & Johnson, 1999 in; De Dreu, 2007). Vanwege de onderlinge afhankelijkheid zullen deze teamleden ook sneller informatie met elkaar delen om de prestaties te verbeteren (De Dreu, 2007). Hierdoor zullen zij meer leren en effectiever presteren als team. Tot slot is een samenwerkend klimaat geassocieerd met meer vertrouwen en psychologische veiligheid (De Dreu, 2007).

Vanwege de onderlinge afhankelijkheid, waardoor teamleden op een constructieve manier met conflicten omgaan en consensus proberen te behalen, wordt verwacht dat weinig ruimte is voor disrespect in een samenwerkend klimaat. Daarnaast tonen Johnson et al. (1981) aan dat door de onderlinge afhankelijkheid van teamleden sterke groepsnormen en -waarden zullen gelden, waardoor disrespect op het werk ver buiten de sociale normen valt en als ‘not done’ wordt ervaren. Ook daarom wordt verwacht dat disrespect in een samenwerkend klimaat minder zal vorkomen (Johnson et al., 1981). Dit leidt ons tot de eerste hypothese:

Hypothese 1. Wanneer de werkomgeving wordt gekenmerkt door een samenwerkend klimaat tussen teamleden, zullen teamleden in mindere mate disrespectvol gedrag vertonen.

2.3.2 Klimaat gericht op competitie

Een competitief klimaat is te herkennen doordat individuen ervaren dat de doelen dusdanig met elkaar zijn verbonden dat een individu zijn doel alleen kan behalen wanneer anderen hun doelen niet behalen. Dit leidt ertoe dat succes alleen kan worden behaald, wanneer anderen dit succes niet behalen. Onderzoek toont aan dat een sterke onderlinge competitie een organisatie extra kwetsbaar maakt voor negatief gedrag (Salin, 2003). Door het saboteren van de prestaties van een collega kan de actor voorkomen dat zijn positie wordt aangetast. Het negatieve gedrag lijkt een politieke afweging van een individu (Salin, 2003). In dit geval is het gedrag een bewuste strategie om de eigen positie te verbeteren, en de positie of prestatie van de concurrent te saboteren. In dit klimaat wordt de concurrent als bedreiging ervaren, en wordt negatief gedrag ingezet om de concurrent te elimineren (Salin, 2003).

Het beloningssysteem kan bijdragen aan een klimaat waarin sprake is van sterke onderlinge competitie en daardoor de negatieve gedragingen die hieruit voort kunnen komen. Fletcher en Nisbaum (2010) tonen met de ontwikkeling van hun Competitive Work Environment Scale aan dat individuen niet alleen concurreren om monetaire beloning, maar kunnen concurreren vanwege verschillende redenen. Competitie kan plaatsvinden vanwege het behalen van bepaalde uitkomsten zoals beloning, erkenning en status. Beloning kan monetair zijn, zoals een bonus, maar kan ook niet-monetair zijn. Bij niet- monetaire beloning kun je denken aan de keuze van een opdracht, autonomie, verantwoordelijkheid. De beloning kan eindig zijn (zoals een bonus), maar kan ook oneindig zijn (zoals autonomie). Het is mogelijk dat de effecten van competitie over beloning anders kan zijn voor verschillende afdelingen in de organisatie. Bij competitie om erkenning tracht het individu een bepaalde formele of niet-formele erkenning te ontvangen over iets wat het individu heeft bereikt. Uit onderzoek blijkt dat erkenning een belangrijk instrument is voor beloning in organisaties (Gostick & Elton, 2007 in; Fletcher & Nisbaum, 2010). Erkenning heeft een positief effect op intrinsieke motivatie (Cameron & Pierce, 1994 in; Fletcher & Nisbaum, 2010). Wanneer onderlinge competitie ontstaat vanwege het behalen van status, hoopt een individu een bepaalde formele positie (bijvoorbeeld een leidinggevende positie) of niet-formele positie (zoals de rol van expert in het team) te verkrijgen die prestige met zich meebrengt ten opzichte van anderen.

Bovenstaande vormen van onderlinge competitie hebben tot gevolg dat individuen beter moeten presteren dan anderen om de beloning, erkenning of statuspositie te kunnen behalen. Het bereiken van het doel kan daardoor ten koste gaan van de mate waarin anderen hun doel kunnen bereiken. Echter, competitie kan ook ontstaan zonder dat hier bepaalde uitkomsten aan zijn verbonden. Fletcher en Nisbaum (2010) tonen aan dat competitie kan worden aangewoekerd door collega’s onderling, ongeacht de te behalen uitkomsten. Wanneer sterk competitieve individuen samenkomen, zal het klimaat competitief worden, ook als er geen zichtbaar resultaat te behalen is

door het beter presteren dan anderen. Competitie die ontstaat door competitieve collega's betekent dat individuen proberen anderen te overtreffen ongeacht het resultaat dat zij daarmee kunnen behalen.

Vanwege de sterke onderlinge rivaliteit wordt verwacht dat elke vorm van competitie tot disrespect kan leiden. Echter, voor competitie aangewoekerd door collega's zal dit het sterkst zijn, omdat deze vanuit de individuen zelf komt. Dit blijkt ook uit onderzoek van Enns en Rotundo (2012) die aantonen dat competitie tussen collega's kan uitmonden in gedrag dat tegenstrijdig is aan organisatiebelangen zoals disrespect. Op basis van dit onderzoek gaan we ervan uit dat in een competitief klimaat meer sprake zal zijn van disrespect dan in een samenwerkend klimaat.

Hypothese 2. Wanneer de werkomgeving wordt gekenmerkt door een competitief klimaat tussen teamleden, zullen deze teamleden meer disrespectvol gedrag vertonen.

2.3.3 Klimaat van samenwerken versus klimaat van competitie

Theorie over competitieve en samenwerkende klimaten toont aan dat individuen hun eigen taken en die van anderen ervaren als met elkaar verbonden of competitief aan elkaar (De Dreu, 2007, Sveiby & Simons, 2002). Dit betekent dat er een bepaalde samenhang is tussen competitie en samenwerking. Hoewel er weinig empirisch onderzoek is gedaan binnen organisaties naar de relatie tussen competitie en samenwerking, bestaat wel onderzoek vanuit het onderwijs. Zo tonen Chen en Tjosvold (2002) met hun onderzoek naar studentteams en innovatie aan dat samenwerken en competitie twee afzonderlijke concepten zijn. Hoewel zij gebruik maken van andere vragenlijsten dan het huidige thesis, tonen zij aan dat de concepten negatief aan elkaar gecorreleerd zijn met -.46. Dit blijkt ook uit de resultaten van hun onderzoek. Bij teams met een samenwerkend klimaat ontstond een open discussie en een uitwisseling van opinies die ertoe leidde dat de perspectieven en problemen beter werden begrepen (Tjosvold, 1998 in: Chen & Tjosvold, 2002). Deze studenten zochten discussie juist op om samen te komen tot innovatie en nieuwe ideeën. Dit, terwijl studenten in een competitief klimaat juist ervoeren beter af te zijn wanneer hun teamleden ineffectief werkten. Deze studenten probeerden hun doelen te behalen, ten koste van anderen.

Dat de concepten negatief met elkaar correleren, betekent niet dat de concepten niet samen kunnen gaan binnen één team. Er valt te beargumenteren dat samenwerking en concurrentie binnen teams wel kunnen samengaan. Voorbeelden kunnen worden gehaald uit de organisatietheorie waarbij organisaties zowel moeten concurreren als samenwerken om te kunnen overleven. Quintana-Garcia en Benavides-Velasco, (2004) noemen dit co-optatie. Ook binnen het teamverband kan het voorkomen dat collega's tegelijkertijd zullen concurreren en samenwerken. Meer en meer wordt in organisaties tegelijkertijd gewerkt aan verschillende projecten, waarbij ik me kan voorstellen dat

medewerkers voor het ene project met elkaar zullen concurreren (bijvoorbeeld voor het binnenhalen van een opdracht) maar bij een ander project gezamenlijk werken aan vernieuwing en innovatie van producten waardoor zij moeten samenwerken. Hoewel dit verschillende doelen betreft, kan concurrentie en samenwerking binnen teams op deze manier samen gaan.

2.4 Hoe beïnvloed onderlinge competitie het gedrag?

2.4.1 Social exchange theorie

Social exchange theorie toont aan dat relaties ontwikkelen tussen twee partijen door een serie van interacties die een wederkerige basis hebben voor beide partijen (Blau, 1964 in; Glomb & Liao, 2003). Dit betekent dat er tussen de partijen een ongespecificeerde uitruil plaatsvindt, waarbij de zender van een positieve uitruil vertrouwen moet hebben dat de ontvanger het gedrag herhaald, zonder dat er sprake is van een formeel contract (Cropanzano & Mitchell, 2005 in; Parzefall & Salin, 2010). Voor organisaties heeft dit tot gevolg dat medewerkers met een prettig werkklimaat en condities, dit voordeel 'terugbetalen' in de vorm van positieve houdingen en gedragingen (Parzefall & Salin, 2010). Echter wanneer sprake is van een onprettige werkomgeving en condities, worden de houdingen en gedragingen negatief bijgesteld, overeenkomstig met de manier waarop zij het gevoel hebben te worden behandeld (Robinson, 2008 in; Parzefall & Salin, 2010).

In een team waar een competitief klimaat heerst, wordt door de onderlinge concurrentie minder kennis en informatie met elkaar uitgeruild en zullen medewerkers minder snel bereid zijn elkaar te helpen omdat zij voor hun eigen gewin gaan. Binnen dit team heerst de mentaliteit: 'als ik zwem, zinkt de ander' en vice versa. Er ontstaat een uitwisseling van negatieve interacties en bronnen, waardoor de ontvanger minder snel bereid zal zijn positieve bronnen terug uit te wisselen. Op basis van de social exchange theorie kunnen we aannemen dat er 'kopieergedrag' of 'besmetting' van de negatieve uitruil ontstaat waardoor een klimaat van competitie kan escaleren tot disrespectvolle gedragingen.

De reden waarom er een uitruil van interacties, en specifiek negatieve interacties ontstaat, kan mogelijk worden verklaard door het schaden van gevoelens van rechtvaardigheid. Rechtvaardigheid betreft het oordeel en de perceptie van een individu over ongewenste acties van een ander die zichzelf of een derde schaden (Folger & Cropanzano, 1998 in; Parzefall & Salin, 2010). Binnen een competitief klimaat kunnen omgangsvormen voorkomen die als onjuist worden ervaren. Wanneer gedrag dat vertoont wordt door collega's als onredelijk wordt ervaren, bijvoorbeeld wanneer een collega geen kennis met de ander wil delen, kan het zijn dat dit gevoelens van onrechtvaardigheid oproept. Het gedrag wordt in dit geval in strijd bevonden met wat het individu verwacht van een 'redelijke en eerlijke wereld, waarin de dingen gaan zoals ze horen' (Parzefall & Salin, 2010). Handelingen in strijd met de 'redelijke en eerlijke wereld' kunnen negatief

affect oproepen waardoor een behoefte ontstaat om de oneerlijke interactie te beantwoorden (Berkowitz, 1993 in; Andersson & Pearson, 1999). De wens om de negatieve interactie te vergelden hoeft geen intentie te hebben om de ander psychologisch of fysiek te kwetsen, het kan een vertoon zijn van negatief affect dat is opgeroepen door de negatieve interactie. Negatief affect kan ertoe leiden dat een individu minder bewust is van beleefde normen en minder bewust is van de gevolgen van zijn acties (Tedeschi & Felson, 1994 in; Andersson & Pearson, 1999). De meest voorkomende actie wanneer negatief affect ontstaat om rechtvaardigheid te herstellen is dit te herhalen met meer oneerlijkheid, wat leidt tot vergelijkbare percepties en reacties over onrechtvaardigheid van het individu dat voor het eerst een sociale norm overtrad. Op deze manier voelen beide partijen zich gedupeerd door elkaars actie waardoor het gedrag kan leiden tot een vicieuze cirkel (Patterson, 1982 in; Andersson & Pearson, 1999).

Ditzelfde geldt ook wanneer een individu ervaart dat een collega onjuist of oneerlijk wordt behandeld. Medewerkers die zich bewust zijn van onjuiste behandeling van collega's, kunnen dit als onrechtvaardig ervaren, wat ook leidt tot negatieve houdingen en gedragingen, maar ook het klimaat binnen het team negatief beïnvloed (Andersson & Pearson, 1999). Het observeren van onjuiste of oneerlijke gedragingen kan gevoelens oproepen van negatief affect, wantrouwen of angst (Carter, 1998 in; Andersson & Pearson, 1999). Het overtreden van normen omtrent respect veranderd de verwachtingen van elkaar en dus ook de eigen gedragingen en houdingen. Het gevolg is het verder escaleren van gedrag in disrespect (LaGrange et al., 1992 in; Andersson & Pearson, 1999).

Hoewel sommige wetenschappers dit wederkerige gedrag verklaren als een mechanisme om de rechtvaardigheid te herstellen (Aguino, Tripp & Bies, 1997 in; Glomb & Liao, 2003), kan het aanpassen van houdingen en gedragingen ook als onbewuste en niet wraakzuchtige gedraging worden beschouwd. Vanuit de social exchange theorie gaan we ervan uit dat het overtreden van de normen de sociale relaties op een negatieve manier beïnvloed. Het gedrag wordt ervaren als in strijd met de 'redelijke en eerlijke wereld' waardoor het individu gevoelens van onrechtvaardigheid ervaart. Deze gevoelens beïnvloeden het individu en vormen een mogelijke onbewuste verklaring waarom competitieve gedragingen kunnen escaleren tot vormen van disrespect (Parzefall & Salin, 2010).

Onderlinge competitie zal niet altijd escaleren tot disrespect. Het individu dat geconfronteerd wordt met een negatieve interactie door de onderlinge competitie kan ervoor kiezen om de interactie te negeren (Bies et al., 1997 in; Andersson & Pearson, 1999). Ook kan de vertoner van de negatieve interactie zijn excuses aanbieden, waardoor het gedrag wordt vergeven. Op deze manier hoeft een klimaat van concurrentie niet altijd te leiden tot disrespect.

2.4.2 Zelfverificatietheorie

Zoals hierboven uitgelegd kan ervaren onrechtvaardigheid een mechanisme zijn waardoor onderlinge competitie resulteert in een negatieve evaluatie van de relatie, en op die manier leiden tot het negatief bijstellen van de houdingen en gedragingen waardoor competitie escaleert in disrespect. Echter, Andersson en Pearson (1999) tonen ook aan dat het zelfbeeld een belangrijke rol speelt bij het escaleren van onderlinge competitie in disrespect. De identiteit betreft een combinatie van attributen (het gevoel hebben slim te zijn, te kunnen presteren, beter te zijn dan anderen, etc.) en sociale identiteiten (behorende tot een bepaald geslacht, afkomst, etc.) die een persoon wil weergeven in een bepaalde situatie (Erez & Earley, 1993 in; Andersson & Pearson, 1999). De zelfverificatietheorie toont aan dat individuen het zelfbeeld beschermen en extreme gedragingen vertonen wanneer hun identiteit wordt bedreigt. In een competitieve werkomgeving kunnen zich situaties voordoen waarbij een individu het gevoel heeft dat zijn zelfbeeld in gevaar komt. Het 'zink of zwem' principe kan ervoor zorgen dat een individu ervaart niet succesvol te zijn in de competitieve omgeving, terwijl dit in strijd is met het zelfbeeld. Situaties die in strijd zijn met het zelfbeeld kunnen het gevoel van gezichtsverlies oproepen (Helm et al., 1972 in; Andersson & Pearson, 1999). Er ontstaat een situatie waarin een individu zich bedreigt voelt door de situatie. Als gevolg van deze bedreiging kan het individu de motivatie om controle te behouden over zijn acties verliezen. Gezichtsverlies roept een emotie van woede op. Dit kan gedragingen van wraak oproepen (Averill, 1983; Bies & Tripp, 1995 in; Andersson & Pearson, 1999). Het niveau van wraak komt voort uit hoe ernstig het individu de schade aan de identiteit ervaart en het belang van de norm die is overtreden (Tedeschi & Felson, 1994 in; Andersson & Pearson, 1999). Anderson en Pearson (1999) tonen aan dat wraakgevoelens vaak zorgen voor een te heftige reactie vergeleken met de ernst van de situatie, waardoor de andere partij ook slachtoffer van disrespect wordt en beide partijen het gevoel hebben dat hun identiteit is geschaad (Kim & Smith, 1993 in; Andersson & Pearson, 1999).

In deze situaties kunnen ook niet ernstige overtredingen van de sociale norm worden ervaren als 'de laatste druppel die de emmer doet overlopen', waarbij een interactie al snel kan uitmonden in vergaand disrespect (Morrill, 1992 in; Andersson & Pearson, 1999). Echter ook hier geldt dat het gedrag niet hoeft te escaleren. Beide partijen kunnen ervoor kiezen om niet te reageren of de negatieve interactie te negeren. Ook kan ervoor worden gekozen om de excuses aan te bieden, waardoor het negatieve gedrag wordt vergeven en niet leidt tot schade aan de relatie.

2.5 Stijl van leidinggeven

Naast dat medewerkers verwachtingen hebben over de manier waarop zij en anderen worden behandeld, hebben medewerkers ook verwachtingen over de manier waarop de organisatie ingrijpt bij situaties die als negatief worden ervaren (Parzefall & Salin, 2010). Medewerkers die disrespect ervaren (direct, dan wel indirect) verwachten van hun leidinggevende, als vertegenwoordiger van de

organisatie, dat deze maatregelen neemt wanneer onjuiste bejegening voorkomt (Parzefall & Salin, 2010).

2.5.1 Laissez-faire

Een stijl van leidinggeven die bekend staat om het niet of onvoldoende interveniëren is de laissez-faire leiderschapsstijl. Hoewel de leider fysiek aanwezig zal zijn, wordt de laissez-faire leiderschapsstijl gekenmerkt als de afwezigheid van adequaat leiderschap (Hoel, Glaso, Hetland, Copper & Einarsen, 2010). Leiderschap is afwezig, omdat de leider het maken van keuzes ontwijkt, vermijdt om negatieve feedback aan medewerkers te geven, en niet ingrijpt in gaande inter-persoonlijke conflicten (Parzefall & Salin, 2010). Bij deze stijl van leidinggeven wordt geen poging gedaan om medewerkers te motiveren, hen te erkennen en in hun behoeften te voorzien (Skogstad et al., 2007).

Volgens Bass (1990 in; Skogstad et al., 2007) is een primaire verantwoordelijkheid van de leidinggevenden om te interveniëren bij inter-persoonlijke conflicten. Omdat een leider met een laissez-faire leiderschapsstijl niet of onvoldoende zal ingrijpen bij conflicten, is deze stijl van leidinggeven eerder in verband gebracht met pesten (Hauge et al., 2007). Deze literatuur toont aan dat het gebrek aan interveniëren ervoor zorgt dat er ruimte ontstaat voor het escaleren van gedrag waardoor een klimaat van pesten kan ontstaan (Hauge et al., 2007) Ditzelfde proces kan ontstaan bij het escaleren van onderlinge competitie tot disrespect. Door niet in te grijpen, zendt de leider het bericht dat dit ongewenste gedrag acceptabel is (Skogstad et al., 2007). Wanneer de leider antisociaal gedrag niet aanpakt, en prosociaal gedrag niet stimuleert of ondersteunt, zullen medewerkers het ongewenste gedrag als acceptabel ervaren (Podsakoff, Todor & Skov, 1982). De laissez-faire leider houdt door het niet ingrijpen bij ongewenst gedrag, het ongewenste gedrag in stand (Einarsen et al., 2003 in; Hoel et al., 2010). Het gedrag wordt in dit geval een normaal onderdeel van de werkomgeving. Nieuwe medewerkers zullen in deze werkomgeving gesocialiseerd worden, waardoor het gedrag blijft bestaan (Salin, 2003). Dit komt overeen met onderzoek van Brodsky (1976) dat aantoont dat pesten veel voorkomt in organisaties waar een klimaat heerst die dit negatieve gedrag ondersteund of accepteert. De leider hoeft dus niet degene te zijn die tot disrespect aanzet, maar het is wel zijn verantwoordelijkheid om deze conflicten proactief te managen (Bass, 1990 in; Skogstad et al., 2007).

Deze leider met een laissez-faire leiderschapsijl is niet in staat de legitieme verwachtingen van medewerkers te vervullen (Skogstad et al., 2007). Wanneer de leidinggevende niet of onvoldoende ingrijpt bij een negatieve interactie, kan het gevoel ontstaan bij medewerkers dat de organisatie heeft gefaald in het vervullen van haar verantwoordelijkheid voor de zorg en het welzijn van de medewerkers (Parzefall & Salin, 2010). Ook wanneer een medewerker ervaart dat zijn

collega gedupeerd wordt door een competitieve interactie, heeft deze medewerker verwachtingen van de leidinggevende (Parzefall & Salin, 2010). Dus ook wanneer een medewerker niet zelf met het gedrag geconfronteerd wordt, maar het gedrag wel waarneemt, kan het klimaat negatief worden beïnvloed.

Hypothese 3. Vanwege het gebrek aan interveniëren van de leider wordt verwacht dat een competitieve omgeving, gecombineerd met een laissez-faire leiderschapstijl leidt tot meer disrespectvol gedrag tussen teamleden.

2.5.2 Transformationeel leiderschap

Waar bovenstaande leiderschapsstijl een klimaat van disrespect laat ontstaan, of zelfs bevorderd, wordt bij transformationeel leiderschap verwacht dat de leider in staat is te interveniëren bij disrespectvol gedrag. Een transformationeel leider moedigt intellectuele ontwikkeling aan, probeert de behoeften van zijn/haar medewerkers te begrijpen, geeft visie voor de toekomst en geeft iedere werknemer individuele aandacht (Stashevsky & Koslowsky, 2006). Transformationele leiders inspireren teamleden verder te gaan dan de eigen interesses of de percepties van hun eigen beperkingen met als doel effectiever te worden in het behalen van doelen (Bass et al, 2003 in; Schaubroeck et al., 2007, Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997). Doucet et al. (2008 in; Doucet et al., 2009) tonen aan dat transformationeel leiders het klimaat op drie manieren beïnvloeden. Het eerste aspect is dat deze leiders een gedeelde visie uitstralen waarmee zij laten zien dat de gezamenlijke belangen belangrijker zijn dan de individuele belangen (Bass & Riggio, 2006 in; Doucet et al., 2009). Een gedeelde visie draagt bij aan een sterkere collectieve identiteit en meer cohesie onder teamleden, waardoor een klimaat wordt gecreëerd waar minder ruimte ontstaat voor conflicten (Carless et al., 1995 in; Doucet et al., 2009). Via de gedeelde visie promoten deze leiders samenwerking onder teamleden, waardoor er een gedeeld vertrouwen in het team ontstaat dat meningsverschillen op een constructieve manier worden opgelost, zonder schadelijke effecten op de teamperformance (Schaubroeck et al., 2007).

Het tweede aspect van leiderschap is dat leiders een voorbeeldfunctie vervullen. De transformationeel leider vervult een voorbeeldfunctie en laat daarmee zien dat het gewenst is om verder te gaan dan de eigen belangen in het voordeel van de organisatie (Bass, 1985 in; Doucet et al., 2009). Als rolmodel laten deze leiders zien hoe medewerkers voordelen kunnen behalen door samen te werken met anderen in plaats van het rigide vasthouden aan posities. Deze leiders moedigen teamleden aan dit gewenste gedrag ook te vertonen (Schaubroeck et al., 2007). Dergelijke begeleiding biedt teamleden inzicht in gewenst gedrag en hoe zij werkgerelateerde zaken moeten aanpakken.

Een laatste aspect waardoor de transformationeel leider ertoe kan bijdragen dat onderlinge competitie niet tot disrespect leidt is de sensitiviteit van deze leider voor de behoeften van teamleden (Schaubroeck et al., 2007) en de aandacht die deze leider heeft voor de verschillen tussen teamleden (Den Hartog et al., 1997). Doordat transformationeel leiders sensitief zijn voor de behoeften van individuele medewerkers, zijn zij zich sneller bewust van tegenstrijdigheden en conflicten waardoor deze leider kan en zal ingrijpen (Doucet et al., 2009). Ook draagt de sensitiviteit van deze leider bij aan het begrip tussen teamleden onderling voor de positie en behoeften van de ander, waardoor zowel de leidinggevende als medewerkers in staat zijn overstijgend aan de eigen behoeften te denken (Bass & Riggio, 2006 in; Doucet et al., 2009).

Hypothese 4. Door het correct en tijdig interveniëren van de leidinggevende wordt verwacht dat een competitieve werkomgeving gecombineerd met een transformationeel leider leidt tot minder disrespectvol gedrag tussen teamleden.

3. Methoden

Het huidige onderzoek is empirisch-analytisch en gaat daarmee uit van een objectief, meetbare werkelijkheid. Er wordt gezocht naar algemene regelmatigheden, onafhankelijk van tijd en plaats, die generaliseerbare uitspraken opleveren voor de Nederlandse populatie. Daarom zal dit hoofdstuk ingaan op de onderzoeksopzet. In dit hoofdstuk wordt per concept verklaard op welke manier de concepten zijn geoperationaliseerd, vervolgens worden mogelijke beperkingen van dit onderzoeksopzet benoemd. Tot slot zal worden verklaard op welke manier is gekomen tot resultaten.

Het huidige onderzoek tracht te verklaren welke variabelen een klimaat van disrespect bevorderen, dan wel beperken. Omdat het huidige onderzoek verklarend onderzoek betreft, zal gebruik worden gemaakt van kwantitatief survey onderzoek. Dit onderzoek stelt ons in staat om in een relatief korte tijd een relatief grote sample te verzamelen die een representatief beeld van de populatie kan weergeven.

3.1 Populatie en dataverzameling

Om te onderzoeken in hoeverre collega's binnen een team disrespectvolle gedragingen vertonen als gevolg van onderlinge competitie, is gebruik gemaakt van teamonderzoek. De vragenlijst is uitgezet bij 31 teams in kleine en middelgrote bedrijven zowel in de profit als de non-profit sector. De teams bestaan uit tussen de 2 en 20 medewerkers. Voor het vinden van respondenten is gebruik gemaakt van random sampling. Bij random sampling hebben alle respondenten (profit/non-profit, geslacht, leeftijd, etc.) een gelijke kans te worden geselecteerd, waardoor we ervan uitgaan dat dit een betrouwbare steekproef oplevert (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Vanwege een betrouwbare uitkomst is alleen data gebruikt van teams waarvan minimaal de helft van de werknemers de vragenlijst heeft ingevuld. De gemiddelde participatiegraad van alle teams is 69%. De teams bestonden gemiddeld uit 7 medewerkers (SD = 4.62). 41.8 % van de participanten was vrouw, en 48.2% was man. De leeftijden waren evenredig verdeeld, de meeste participanten bevonden zich in de leeftijdscategorie 26-35 (34.2%).

3.2 Construeren survey

Om de verschillende variabelen te meten is een survey geconstrueerd vanuit bestaande, reeds gevalideerde vragenlijsten.

3.2.1 Disrespect

Disrespect op het werk werd onderzocht aan de hand van de Workplace Incivility Scale (WIS) bestaande uit 7 items van Cortina, Magley, Williams en Langhout (2001 in; Reio Jr., 2011). In deze schaal wordt respondenten gevraagd of zij zijn geconfronteerd met disrespect op het werk in de afgelopen vijf jaar. Echter, naar het voorbeeld van Reio Jr. (2011) wordt deze tijdsspanne verkort naar een jaar. Volgens hem is vijf jaar een te lange periode is om situaties terug te roepen.

De items in deze schaal zijn zo gesteld dat wordt gemeten of het individu zelf is geconfronteerd met disrespect op het werk. Echter, in deze thesis zijn we niet alleen benieuwd naar de mate waarin het individu zelf is geconfronteerd met disrespect, we zijn geïnteresseerd in de mate waarin het individu ervaart dat disrespect plaatsvindt binnen het team. Daarom volgt dit thesis het voorbeeld van Blau en Anderson (2005) en wordt het perspectief van de vragenlijst aangepast. Dit omdraaien van het perspectief is eerder al succesvol gebleken bij deze, en andere schalen zoals vragenlijsten rondom werk-privé interferentie (Blau & Anderson, 2005).

Antwoordmogelijkheden varieerden van 1 (Nooit) tot 5 (Bijna altijd, vrijwel iedere dag). De schaal heeft geresulteerd in een betrouwbaarheid van $\alpha = .90$ Voorbeeldvraag van deze schaal zijn: '*Hoe vaak heeft u in het afgelopen jaar gedragingen gezien waarbij iemand in uw team (dit kan een collega, medewerker of leidinggevende zijn) vernederende, grove of denigerende opmerkingen maakte over een ander*.'en '*Hoe vaak heeft u in het afgelopen jaar gedragingen gezien waarbij iemand in uw team (dit kan een collega, medewerker of leidinggevende zijn) iemand anders negeerde of buitensloot van sociale conversatie*'.

3.2.2 Klimaat gericht op samenwerken

Om te meten in hoeverre teamleden ervaren dat veel wordt samengewerkt, wordt gebruik gemaakt van de Collaborative Climate Survey van Sveiby en Simons (2002). Origineel wordt deze schaal beantwoord op een 7-punt Likertschaal. Echter, onderzoek heeft aangetoond dat het beantwoorden van een vragenlijst op een 7-punts Likertschaal niet voor andere resultaten zorgt dan de standaard 5-punts Likertschaal (Matell & Jacoby, 1972 in; Blau & Anderson, 2005). Om de antwoordcategorieën binnen de vragenlijst zo veel mogelijk consistent te houden, is daarom gekozen voor een 5-punts Likertschaal met antwoordcategorieën van 1 (Helemaal mee oneens) tot 5 (Helemaal mee eens). Voorbeeldvragen van deze schaal zijn: '*In ons team kan ik veel leren van mijn teamleden.'* en '*In ons team helpen we elkaar om de vaardigheden te leren die we nodig hebben*'. De vragenlijst bestaat uit één omgekeerde vraag: '*In ons team zijn er mensen die liever alleen werken dan met het team'.* Nadat dit item is omgepoold is geconcludeerd dat het verwijderen van dit item resulteert in een hogere betrouwbaarheid. Na het verwijderen van dit item heeft de schaal geresulteerd in een betrouwbaarheid van $\alpha = .70$.

3.2.3 Klimaat gericht op competitiet

Om te meten in hoeverre teamleden onderlinge competitie ervaren, wordt gebruik gemaakt van de Competitive Work Environment Scale van Fletcher en Nusbaum (2010). De vragenlijst bestaat uit 20 items verdeeld over de vijf specifieke dimensies (1) monetaire beloning, (2) niet-monetaire beloning (3) erkenning, (4) status en (5) competitie door collega's. De antwoordmogelijkheden van deze vragenlijst variëren van 1 (Helemaal mee oneens) tot 5 (Helemaal mee eens).

Het concept monetaire competitie heeft geresulteerd in een betrouwbaarheid van α = .90 met voorbeeldvraag: '*Ik ontvang meer beloning wanneer ik beter presteer dan mijn collega's*'. Het concept niet- monetaire competitie heeft geresulteerd in een betrouwbaarheid van α = .83 met voorbeeldvraag: '*Autonomie is gebaseerd op beter presteren dan anderen*'. Het concept erkenning heeft geresulteerd in een betrouwbaarheid van α = .91 met voorbeeldvraag: '*Ik krijg alleen erkenning voor wat ik heb bereikt wanneer ik beter presteer dan mijn collega's*'. Het concept status heeft geresulteerd in een betrouwbaarheid van α = .85 met voorbeeldvraag: '*Mijn status op het werk is afhankelijk van mijn prestaties ten opzichte van de prestaties van anderen*'. Tot slot het concept om onderlinge competitie te meten heeft geresulteerd in een betrouwbaarheid van α = .88 met voorbeeldvraag: 'M*ijn collega's zijn continu aan het concurreren met elkaar'*.

3.2.4 Doelafhankelijkheid

Naast samenwerken en competitie wordt onderlinge doelafhankelijkheid van teamleden gemeten (Janssen, van de Vliert & Veenstra, 2000). Zoals eerder in deze thesis genoemd, wordt verwacht dat dit ook een invloed heeft op het samenwerkende klimaat. Voor het meten in hoeverre teamleden ervaren dat hun doelen onderling afhankelijk zijn, wordt gebruik gemaakt van de Cooperative outcome interdependence Scale bestaande uit 4 items van Janssen et al. (2000) met een betrouwbaarheid van α = .86. Een voorbeeldvraag is: '*Wanneer een of meer teamleden uitzonderlijk presteren in het werk, behaal ik daar voordelen mee*' en '*Succes voor één teamlid, betekent ook succes voor de andere teamleden*'. De antwoordmogelijkheden van deze vragenlijst variëren van 1 (Helemaal mee oneens) tot 5 (Helemaal mee eens).

3.2.5Leiderschap

Leiderschap wordt in deze thesis gemeten aan de hand van de perceptie van de medewerkers. Voor beantwoording van de vraagstelling van dit onderzoek is het niet nodig om leiderschap op een andere manier te meten, bijvoorbeeld door het bevragen van de leidinggevende zelf. Het gaat er immers om de perceptie van de medewerker over de manier waarop de

leidinggevende omgaat met gedragingen die de normen van het team overschrijden, niet om hoe de leidinggevende zijn eigen leiderschapstijl beoordeeld. Het bevragen van de leidinggevende over zijn leiderschapsstijl kan volgens Stoker en Kolk (2003) juist een onjuist beeld van de situatie weergeven, doordat leidinggevenden zichzelf vaak overschatten. Ook tracht dit onderzoek geen vergelijking te maken tussen de beoordeling van de medewerkers en de leidinggevende over de stijl van leidinggeven, dit onderzoek tracht alleen te achterhalen in hoeverre medewerkers ervaren dat hun leidinggevende intervenieert en op deze manier een spiraal van disrespect tegen gaat.

Zowel de Laissez-Faire leiderschapsstijl, als de transformationele leiderschapsstijl worden gemeten aan de hand van de Multifactor Leadership Questionnaire (Den Hartog et al., 1997). Het concept 'laissez-faire' van deze vragenlijst bestaat uit 6 items en heeft geresulteerd in een betrouwbaarheid van $\alpha = .83$. Enkele voorbeeldvragen van deze schaal: '*Mijn leidinggevende vermijdt pogingen tot verbetering, zolang het werk aan de minimale eisen voldoet*' en '*Mijn leidinggevende komt pas in actie wanneer er dingen fout gaan*'. Het concept 'transformationeel leiderschap' bestaat uit17 items en heeft geresulteerd in een betrouwbaarheid van $\alpha = .91$. Enkele voorbeeldvragen van deze schaal: '*Mijn leidinggevende vertrouw ik volledig*' en '*Mijn leidinggevende maakt ons bewust van onze gezamenlijke visie*'. De antwoordmogelijkheden van deze vragenlijst variëren van 1 (Helemaal mee oneens) tot 5 (Helemaal mee eens).

3.3 Data-analyse

Zodra de data is verzameld, is de data-analyse via het programma SPSS van start gaan. Allereerst is via de descriptive statistics een eerste blik op de data geworpen (gemiddelden, standaard deviaties en percentages) om missende waarden en afwijkingen te signaleren. De missende data zijn niet meegenomen in de data-analyse via pairwise deletion, wat ervoor zorgt dat het maximum aantal respondenten kan worden meegenomen in de analyse.

Vervolgens is via betrouwbaarheidsanalyse achterhaald of de interne consistentie voldoende is om de schalen van samenwerken, competitie, leiderschap en disrespect te kunnen construeren. Dit bleek bij alle schalen voldoende. Vervolgens zijn de correlaties berekend tussen de controlevariabelen en alle concepten.

Omdat het ordinale data betreft, en gebruik is gemaakt van meerdere afhankelijke variabelen, waarbij we zoeken naar de samenhang met de onafhankelijke variabele, is de data geanalyseerd via hiërarchische regressieanalyse. Deze analyse stelt ons in staat om de verbanden tussen de diverse afhankelijke variabelen en disrespect te achterhalen. Een moderatievariabele wordt in SPSS gemeten door het aanmaken van een interactieterm. Omdat we benieuwd zijn naar de manier waarop leiderschap de relatie tussen klimaat en disrespect beïnvloed, zijn interactietermen

aangemaakt. Via ‘compute variable’ maak je deze interactieterm aan door de onafhankelijke variabele te vermenigvuldigen met de moderatorvariabele. Op deze manier ontstaat een wederkerige invloed tussen de onafhankelijke variabele en de moderatorvariabele, een soort turbo-effect. Een significant effect voor de interactievariabele, betekent dat er sprake is van een moderatie-effect (Cohen & Cohen, 1983). Echter, omdat deze interactieterm is aangemaakt door de onafhankelijke variabele te vermenigvuldigen met de moderatorvariabele, zal de interactieterm sterk correleren met de onafhankelijke en moderatorvariabele. Om deze problemen met multicollineariteit tegen te gaan, zijn de schalen gestandaardiseerd tot Z-scores.

Tot slot is via hiërarchische regressieanalyse getracht te achterhalen of er sprake is van een moderatie-effect van transformationeel leiderschap of laissez-faire leiderschap op de relatie tussen de onafhankelijke variabelen samenwerken of competitie en disrespect. Hiërarchische regressieanalyse stelt ons in staat om te zien wat het toevoegen van de onafhankelijke variabele en de moderatorvariabele bijdragen in het verklaren van disrespect, ten opzichte van alleen de controlevariabelen. Ook stelt het ons in staat om te zien wat het toevoegen van de interactievariabele bijdraagt aan het verklaren van disrespect, ten opzichte van de controlevariabelen, de onafhankelijke variabele en moderatorvariabele. Om dit te kunnen achterhalen, zijn bij stap 1 de controlevariabelen geslacht, leeftijd en opleidingsniveau ingevoegd, omdat deze correleerden met disrespect en enkele van de onafhankelijke variabelen. In stap twee zijn steeds de onafhankelijke en moderatorvariabelen ingevoegd en bij stap 3 de aangemaakte interactievariabele van de onafhankelijke en de moderatorvariabele.

Omdat de data zowel op teamniveau als op individueel niveau is geanalyseerd, is de dataset op teamniveau geaggregeerd zodat een nieuwe dataset ontstaat waarbij voor alle concepten het gemiddelde per team is berekent door SPSS. We hebben nu een dataset voor de individuele scores en een dataset met de teamscores als geheel. Om te bepalen of aggregatie van data op individueel niveau naar teamniveau gerechtvaardigd is, behoort de homogeniteit of de overeenstemming binnen een groep te worden beoordeeld met de interbeoordelaarovereenstemming en de combinatie van interbeoordelaarbetrouwbaarheid en interbeoordelaarovereenstemming. Helaas is dit niet mogelijk met het computerprogramma SPSS. Ondanks dat deze waarden niet zijn achterhaald, is de dataset toch geaggregeerd op basis van de theoretische rechtvaardiging van Schneider’s (1987) Attraction-Selection-Attrition framewerk. Deze theorie toont aan dat leden binnen een team bepaalde patronen van gedrag zullen vertonen, doordat mensen worden aangetrokken en geselecteerd die gelijkenissen met het team vertonen (Schneider, 1987). Op deze manier leidt het ASA proces tot relatief homogene gedragingen binnen groepen (Schneider, 1987). Na het aggregeren van de dataset is de correlatieanalyse en de regressieanalyse herhaald voor de geaggregeerde dataset op teamniveau.

4. Resultaten

Om te achterhalen hoe de relaties tussen klimaat, leiderschap en disrespect zich verhouden, is eerst een correlatieanalyse verricht. De resultaten hiervan vind je in dit hoofdstuk beschreven per concept. Vervolgens zijn de resultaten van de regressieanalyse van de geaggregeerde dataset op teamniveau hier beschreven, waarna deze worden vergeleken met de regressieanalyse van de dataset op individueel niveau.

4.1 Correlatieanalyse

4.1.1 Controlevariabelen

Bij de data-analyse op individueel niveau correleren de variabelen leeftijd *(r* = -.366; *p* <.05; n = 31) en opleidingsniveau (*r* = -.331; *p* <.10; n = 31) negatief met disrespect. Bij de data-analyse op individueel niveau correleert ook geslacht negatief met disrespect (*r* = -.163; *p* <.05; n = 146). Bij geslacht was de codering 0=man en 1=vrouw, waardoor kan worden geconcludeerd dat mannen vaker disrespect ervaren dan vrouwen. Dit blijkt ook uit de gemiddelden, mannen scoren gemiddeld iets hoger op disrespect (M = 2.01, SD = .75) dan vrouwen (M = 1.77, SD = .66). Ook bij leeftijd is een negatieve correlatie gevonden waardoor kan worden geconcludeerd dat een hogere leeftijd resulteert in de ervaring van minder disrespect. Ditzelfde geldt voor opleidingsniveau, een hoger opleidingsniveau lijkt te resulteren in het ervaren van minder disrespect.

4.1.2 Klimaat gericht op samenwerking

In bijlage 2 is de correlatietabel van de verschillende concepten van de analyse op teamniveau weergegeven (N=31). Bijlage 3 bevat de correlaties van de analyse op individueel niveau (n=146). In de dataset op teamniveau (bijlage 2) is zichtbaar dat disrespect negatief correleert met samenwerken (*r* = -.322; *p* <.10; n = 31). Samenwerken correleert ook significant met disrespect bij de data-analyse op individueel niveau, echter dit effect is iets zwakker (*r* = -.271; *p* = .001; n = 146). Opvallend is dat doelafhankelijkheid in beide datasets niet significant correleert met disrespect (*r* = -.074; *p* >.10; n = 146) (*r* = -.192; *p* > .10; n = 31). Deze resultaten tonen aan dat samenwerking binnen teams gepaard lijkt te gaan met minder disrespect, zoals hypothese 1 ook verwachtte. Op basis van deze data kunnen we de eerste hypothese bevestigen:

Hypothese 1. Wanneer de werkomgeving wordt gekenmerkt door een samenwerkend klimaat tussen teamleden, zullen teamleden in mindere mate disrespectvol gedrag vertonen.

4.1.3 Klimaat gericht op competitie

Bij de analyse op teamniveau correleren drie van de vijf aspecten van competitie significant met disrespect. Dit betreffen niet-monetaire competitie (*r* = .366; *p* <.05; n = 31), erkenning (*r* =

.301; p <.10; n = 31) en competitie om status (r = .367; p <.05; n = 31). Deze correlaties zijn ook zichtbaar bij de analyse op individueel niveau. Hoewel de effecten op individueel niveau meer significant worden, neemt de sterkte van het verband bij alle concepten af. Het lijkt alsof analyseren op teamniveau de verbanden tussen deze drie aspecten van competitie en disrespect versterkt.

Hoewel bij de data-analyse op teamniveau competitie door collega's geen significant verband oplevert (r = .295; p >.10; n = 31), is het verband bij de analyse op individueel niveau wel significant (r = .332; p <.01; n = 146). Een opvallend resultaat is dat bij de andere aspecten van competitie de sterkte van het verband afneemt wanneer je de correlaties op individueel niveau vergelijkt met de correlaties op teamniveau. Bij competitie door collega's neemt de sterkte van het verband op individueel niveau juist toe ten opzichte van de analyse op teamniveau.

Ondanks dat competitie door collega's niet significant correleerde met disrespect bij de data-analyse op teamniveau, is dit wel een positief verband. Hiermee zijn alle verbanden van competitie, zowel op teamniveau als op individueel niveau, positief bevonden. Dit betekent dat meer competitie ook samengaat met meer disrespect en we de tweede hypothese kunnen bevestigen:

Hypothese 2. Wanneer de werkomgeving wordt gekenmerkt door een competitief klimaat tussen teamleden, zullen deze teamleden meer disrespectvol gedrag vertonen.

Bovenstaande geldt echter niet voor monetaire competitie. Monetaire competitie leverde zowel op individueel niveau als op teamniveau geen significant resultaat op (r = .019; p >.10; n = 31, r = .123; p >.10; n = 146). Uit de huidige data-analyse kunnen we daardoor niet concluderen of monetaire competitie samengaat met meer disrespect, zoals wel in hypothese twee werd verwacht.

4.1.4 Leiderschap

Bij de data-analyse op teamniveau wordt zichtbaar dat transformationeel leiderschap negatief correleert met disrespect (r = -.359; p <.05; n = 31). Hoewel de sterkte van het verband iets afneemt, vinden we dit verband ook bij de analyse op individueel niveau (r = -.293; p <.01; n = 146). Opvallend is dat laissez-faire leiderschap geen significant verband oplevert bij de analyse op teamniveau (r = .099; p >.10; n = 31), maar wel bij de analyse op individueel niveau (r = .271; p <.01; n = 146). Uit deze resultaten kunnen we concluderen dat transformationeel leiderschap samengaat met minder disrespect. De resultaten omtrent laissez-faire leiderschap zijn tweeledig. Bij de analyse op teamniveau lijkt dit geen significant effect te hebben op disrespect, maar bij de analyse op individueel niveau lijkt laissez-faire leiderschap gerelateerd te zijn aan meer disrespect. Mogelijk waren de resultaten op teamniveau niet significant vanwege de kleine dataset. Echter, in onze hypothesen verwachtten we een moderatie-effect van leiderschap op de relatie tussen klimaat en

disrespect. Daarom zal in de volgende paragraaf ingaan op de regressieanalyse, waarmee we kunnen onderzoeken of we hypothese drie en vier kunnen bevestigen.

4.2 Regressieanalyse op teamniveau

In bijlage 4.1 tot en met 4.14 zijn de tabellen met de data uit de verschillende regressieanalyses van de geaggregeerde dataset op teamniveau gepresenteerd. In deze paragraaf zullen per variabele worden besproken of de regressieanalyse het modererende effect van leiderschap aantoont. We beginnen deze paragraaf door het modererende effect van laissez-faire leiderschap te bespreken. Daarna zullen we het modererende effect van transformationeel leiderschap bespreken.

4.2.1 Laissez-faire leiderschap

Hoewel laissez-faire leiderschap geen direct significant verband te met disrespect bleek te hebben, kan het zo zijn dat laissez-faire leiderschap een modererend effect heeft op de relatie tussen klimaat en disrespect. In dit geval dient de interactieterm significant te zijn bij de regressieanalyse.

Helaas bleek uit de anova-tabel van de regressieanalyse doelafhankelijkheid ($F = 1.75$, $p > .10$) en het model met de interactieterm doelafhankelijkheid X laissez-faire leiderschap ($F = 1.59$, $p > .10$) niet significant, waardoor we geen gebruik hebben kunnen maken van deze regressieanalyse. Ditzelfde geldt voor de modellen met de interactietermen samenwerken X laissez-faire leiderschap ($F = 1.80$, $p > .10$), monetaire competitie X laissez-faire leiderschap ($F = 1.58$, $p > .10$), competitie om erkenning X laissez-faire leiderschap ($F = 1.75$, $p > .10$), competitie om status X laissez-faire leiderschap ($F = 1.42$, $p > .10$) en competitieve collega's X laissez-faire leiderschap ($F = 1.94$, $p > .10$). Het enige model dat significant was, betrof het model met niet-monetaire competitie X laissez-faire leiderschap ($F = 2.20$, $p < .10$). Ondanks dit significante model, zijn bij de regressieanalyse geen significante effecten gevonden voor niet-monetaire competitie ($\beta = .226$, se=.176, $p > .10$), het directe effect van laissez-faire leiderschap ($\beta = .097$, se = .180, $p > .10$) en de interactieterm niet-monetaire competitie X laissez-faire leiderschap ($\beta = -.256$, se= .189, $p > .10$).

Op basis van deze data kunnen we concluderen dat geen enkele interactieterm met laissez-faire leiderschap significant bleek. We kunnen daardoor onze derde hypothese, die het moderatie-effect van laissez-faire leiderschap veronderstelde, niet bevestigen op basis van deze dataset.

4.2.2 Transformationeel leiderschap

Bij het onderzoeken van een moderatie-effect dient de onafhankelijke variabele een relatie te hebben met de afhankelijke variabele, zodat de moderatorvariabele deze relatie kan beïnvloeden. De variabelen doelafhankelijkheid, monetaire competitie en competitieve collega's correleerden niet

significant met disrespect. Omdat deze variabelen op basis van de huidige dataset geen relatie met disrespect lijken te hebben, worden deze variabelen niet verder onderzocht via regressieanalyse. Samenwerken, niet-monetaire competitie, competitie om erkenning en competitie om status correleerden wel significant met disrespect. Deze variabelen zijn daarom verder onderzocht via regressieanalyse. In deze paragraaf de resultaten van de regressieanalyse.

Hoewel uit de correlatieanalyse bleek dat samenwerken een significant effect had op disrespect, verdwijnt dit effect bij de regressieanalyse (β = -.076, se=.228, p >.10). Ook de interactievariabele samenwerken X transformationeel leiderschap blijkt niet significant (β =.092, se=.218, p >.10). Ditzelfde niet significante resultaat werd gevonden voor niet-monetaire competitie (β =.232, se=.167, p >.10). Ook de interactievariabele niet-monetaire competitie X transformationeel leiderschap blijkt niet significant (β =.037, se=.164, p >.10). Het directe effect van transformationeel leiderschap blijkt wel significant bij de regressieanalyse (β = -.326, se=.161, p <.10). Ook competitie om status (β =.007, se=.207, p >.10) en de interactievariabele status X transformationeel leiderschap (β = -.164, se=.172, p >.10) blijken uit de regressieanalyse niet significant, terwijl transformationeel leiderschap wel een significant effect heeft op disrespect (β = -.353, se=.168, p < .05). Ook bij erkenning verdween het significante effect bij de regressieanalyse dat wel is gevonden bij de correlatieanalyse (β = -.220, se = .219, p > .05). Transformationeel leiderschap bleek wel significant (β = -.466, se =.178, p < .05). Ook is dit de enige variabele waarbij de interactieterm erkenning X transformationeel leiderschap een significant effect opleverde bij de regressieanalyse (β = -.356, se =.166, p < .05).

Op basis van hypothese vier verwachtten we dat transformationeel leiderschap een modererend effect zou hebben op de relatie tussen klimaat en disrespect. Bij geen enkele regressieanalyse, behalve bij erkenning, bleek de interactieterm significant. Dit heeft tot gevolg dat we onze vierde hypothese niet met zekerheid kunnen bevestigen. Op basis van deze data lijkt transformationeel leiderschap alleen de relatie tussen erkenning en disrespect te modereren.

4.3 Regressieanalyse op individueel niveau

Hoewel we in deze thesis op zoek zijn naar de effecten van disrespect binnen teams, kan het analyseren van de dataset op individueel niveau wel inzichten bieden die interessant zijn voor onze hypothesen of voor vervolgonderzoek. Daarom worden hier de opvallende resultaten van de regressieanalyse op individueel gepresenteerd. Ook komen mogelijke verschillen tussen de analyse op teamniveau en de analyse op individueel niveau aan bod. De regressietabellen van de dataanalyse op individueel niveau zijn te vinden in bijlage 5.1 tot en met 5.14.

Hoewel bij de regressieanalyse op teamniveau de interactieterm erkenning X transformationeel leiderschap significant was, bleek deze niet significant bij de regressieanalyse op individueel niveau (β =.140, se=.085, *p* >.10). De enige significante interactieterm bij de regressieanalyse op individueel niveau was erkenning X laissez-faire leiderschap (β =.152, se=.082, *p* > .10). Ook bleek laissez-faire leiderschap zelf significant (β =.278, se=.082, *p* > .01), terwijl erkenning geen significant resultaat opleverde (β =.119, se=.086, *p* >.10).

Bij de analyse op teamniveau valt op dat de significante verbanden die zijn gevonden met de correlatieanalyse, bij de regressieanalyse verdwijnen. Dit effect treedt niet op bij de regressieanalyse op individueel niveau, mogelijk omdat bij de regressieanalyse op teamniveau gebruik is gemaakt van een kleinere dataset. Hoewel de interactietermen niet significant zijn, blijken de rechtstreekse effecten wel significant. Deze regressieanalyse toont aan dat samenwerken (β = -.204, se=.093, *p* < .05), niet-monetaire competitie (β =.222, se=.077, *p* < .01), status (β =.174, se=.081, *p* < .05) en competitie die wordt aangewoekerd door collega's (β =.297, se=.084, *p* < .01) wel een significant effect hebben op disrespect. Ook komt bij elke regressieanalyse die we hebben uitgevoerd het rechtstreekse significante effect van transformationeel leiderschap en laissez-faire leiderschap naar voren.

Behalve bij erkenning, lijken er geen grote verschillen tussen de dataanalyse op teamniveau en de data-analyse op individueel niveau te zitten. Met uitzondering van het concept erkenning, waar wel een moderatie-effect is gevonden, kunnen we ook met deze analyse hypothese drie en vier, die een modererend effect van leiderschap verwachtten, niet bevestigen. Uit het huidige onderzoek kunnen we concluderen dat er vooral rechtstreekse effecten zichtbaar zijn van klimaat en leiderschap op disrespect. We hebben daarom onze eerste en tweede hypothese kunnen bevestigen en de derde en vierde hypothese slechts deels, alleen voor het concept competitie om erkenning.

5. Conclusie

Ondanks dat het huidige onderzoek heeft geresulteerd in een kleine dataset, zijn toch enkele significante effecten gevonden. Om onze hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn vier hypothesen opgesteld, die zijn getoetst aan de hand van correlatie- en regressieanalyse. In dit hoofdstuk zullen we achtereenvolgens de hypothesen bespreken en onderzoeken of we deze kunnen bevestigen of moeten verwerpen om vervolgens tot het beantwoorden van de hoofdvraag te komen. In het volgende hoofdstuk zal op de meest opvallende resultaten gereflecteerd worden aan de hand van eerdere literatuur en nieuw verworven inzichten.

5.1 Hypothese 1

Wanneer de werkomgeving wordt gekenmerkt door een samenwerkend klimaat tussen teamleden, zullen teamleden in mindere mate disrespectvol gedrag vertonen.

De eerste hypothese ging ervan uit dat een klimaat binnen teams dat gericht is op samenwerken, gepaard zou gaan met minder disrespect. Uit de correlatieanalyse bleek een negatief verband tussen deze twee variabelen, zowel in de data-analyse op teamniveau als in de data-analyse op individueel niveau. Dit negatieve verband betekent dat uit onze data-analyse blijkt dat meer samenwerken gepaard gaat met minder disrespect, zoals in onze eerste hypothese ook verwacht. Op basis van de huidige resultaten kunnen we daarom onze eerste hypothese bevestigen.

Op basis van het onderzoek van Deutsch (1949) en De Dreu (2007), verwachtten we dat een klimaat van samenwerken ook gepaard zou gaan met onderlinge doelafhankelijkheid van teamleden. Met deze reden hebben we doelafhankelijkheid ook onderzocht via correlatieanalyse. Zowel uit de analyse op teamniveau als uit de analyse op individueel niveau is een hoge, positieve correlatie gevonden tussen samenwerken en doelafhankelijkheid. Dit houdt in dat respondenten die werkzaam zijn binnen een team waar sprake is van een klimaat van samenwerken ervaren dat hun doelen onderling van elkaar afhankelijk zijn. Ondanks dat klimaat van samenwerken en doelafhankelijkheid aan elkaar gerelateerd zijn, en samenwerken wel een significante correlatie met disrespect opleverde, heeft doelafhankelijkheid niet geresulteerd in een significante correlatie bij de analyse op teamniveau. Bij de analyse op individueel niveau heeft doelafhankelijkheid wel geresulteerd in een significante correlatie met disrespect. Hoewel dit verband niet erg sterk was, bleek dit wel negatief, wat betekent dat meer doelafhankelijkheid gepaard gaat met minder disrespect. Omdat de gevonden resultaten niet eenduidig zijn, zullen we in onze discussie inzoomen op het feit waarom doelafhankelijkheid bij de analyse op teamniveau niet heeft geresulteerd in een significant effect.

5.2 Hypothese 2

Wanneer de werkomgeving wordt gekenmerkt door een competitief klimaat tussen teamleden, zullen deze teamleden meer disrespectvol gedrag vertonen.

Tegenovergesteld aan onze eerste hypothese, verwachtte onze tweede hypothese dat een klimaat binnen een team dat gericht is op competitie, geconfronteerd zou worden met meer disrespect. In het huidige onderzoek hebben we verschillende aspecten van competitie onderzocht, monetaire competitie, niet-monetaire competitie (zoals vrijheden, verlof, keuze van opdrachten en autonomie), competitie om erkenning, competitie om status en competitie vanuit collega's zelf. Zowel op basis van de correlatieanalyse op teamniveau als op individueel niveau, kunnen we concluderen dat niet-monetaire competitie, competitie om erkenning en competitie om status significant positief correleren met disrespect. Dit betekent dat meer competitie om vrijheden zoals autonomie en keuze van opdrachten, om erkenning en om (formele en niet-formele) statusposities gepaard lijkt te gaan met meer disrespect. Voor deze aspecten van een competitief klimaat kunnen we onze tweede hypothese daardoor bevestigen.

Bij de correlatieanalyse op teamniveau bleek de relatie tussen competitie vanuit collega's en disrespect niet significant. Bij de analyse op individueel niveau, bleek deze relatie wel significant. Waarschijnlijk is dit te verklaren doordat op teamniveau is gewerkt met een kleine dataset, waarbij het moeilijker is significante resultaten te vinden. Omdat wel bij de analyse op individueel niveau een significant verband is gevonden, kunnen we deze hypothese bevestigen en concluderen dat competitie vanuit collega's ook gepaard gaat met meer disrespect.

Voor monetaire competitie is, zowel bij de analyse op individueel niveau als bij de analyse op teamniveau, geen significant verband gevonden met disrespect. Voor het concept monetaire competitie hebben we onze tweede hypothese daarom niet kunnen bevestigen. In het volgende hoofdstuk zullen we terugblikken op de gebruikte literatuur en zoeken naar nieuw verworven inzichten om te verklaren waarom we geen verband hebben gevonden tussen monetaire competitie en disrespect.

Verder viel aan de resultaten op dat er sprake was van hoge correlaties tussen de verschillende aspecten van disrespect. Mogelijk is dit te verklaren omdat de concepten zijn geconstrueerd op basis van dezelfde vragenlijst en alle vijf ingaan op competitie tussen teamleden.

5.3 Hypothese 3

Vanwege het gebrek aan interveniëren van de leider wordt verwacht dat een competitieve omgeving, gecombineerd met een laissez-faire leiderschapstijl leidt tot meer disrespectvol gedrag tussen teamleden.

De derde hypothese verwachtte een modererend effect van laissez-faire leiderschap op de relatie tussen een competitief klimaat en disrespect. Helaas hebben we dit niet kunnen bevestigen voor monetaire competitie, niet-monetaire competitie, competitie om status en competitie vanuit collega's. Uitsluitend de interactieterm erkenning X laissez-faire leiderschap bleek bij de analyse op teamniveau een significant, positief effect op te leveren. Dit betekent dat laissez-faire leiderschap een positief modererend effect heeft op de relatie tussen competitief klimaat en disrespect. Het verband tussen een competitief klimaat en disrespect zal sterker zijn, wanneer er sprake is van een leidinggevende met een laissez-faire leiderschapsstijl. Een competitief klimaat, gecombineerd met een laissez-faire leiderschapsstijl leidt daardoor tot meer disrespect, waardoor we de hypothese voor het concept competitie om erkenning kunnen bevestigen.

5.4 Hypothese 4

Door het correct en tijdig interveniëren van de leidinggevende wordt verwacht dat een competitieve werkomgeving gecombineerd met een transformationeel leider leidt tot minder disrespectvol gedrag tussen teamleden.

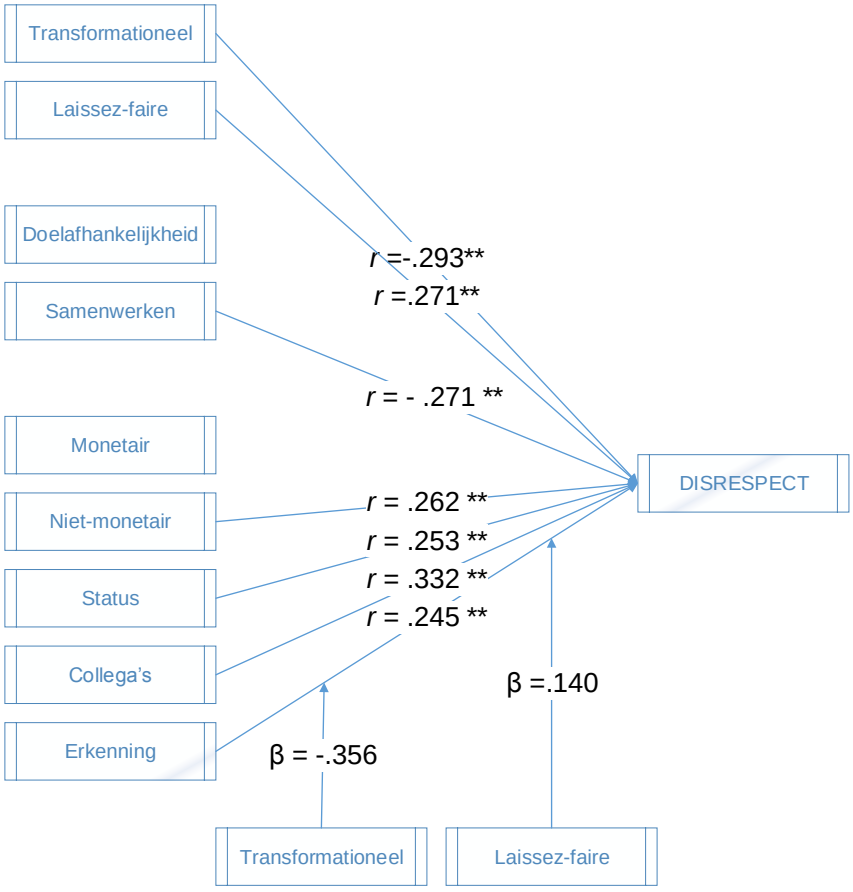
De vierde hypothese ging uit van het modererende effect van transformationeel leiderschap op de relatie tussen een competitief klimaat en disrespect. Ook hier geldt dat de concepten monetaire competitie, niet-monetaire competitie, competitie om status en competitie vanuit collega's geen significant effect hebben opgeleverd, waardoor we de hypothese voor deze concepten niet kunnen bevestigen. De interactieterm erkenning X transformationeel leiderschap (op teamniveau) bleek wel een significant negatief resultaat op te leveren. Op basis hiervan kunnen we hypothese vier uitsluitend bevestigen voor het concept competitie om erkenning. We kunnen daarom concluderen dat een competitief klimaat gerelateerd is aan minder disrespect in de aanwezigheid van een transformationeel leidinggevende.

Zowel hypothese drie als hypothese vier hebben we deels kunnen bevestigen. In het volgende hoofdstuk zullen we reflecteren op deze resultaten. Waarom er veelal geen moderatie-effect van leiderschap gevonden is in deze thesis, en waarom dit effect uitsluitend gevonden is bij erkenning, zal worden besproken in het volgende hoofdstuk.

5.5 Hoofdvraag

Nu we deze vier hypothesen hebben besproken, zijn we benieuwd naar de gevolgen van deze resultaten voor onze hoofdvraag. In de aanleiding is de volgende hoofdvraag opgesteld:
In hoeverre heeft een samenwerkend dan wel competitief klimaat binnen teams invloed op disrespect onder teamleden en in welke mate wordt deze relatie gemodereerd door de stijl van leidinggeven van de leidinggevende?

Op basis van hypothese één en hypothese twee kunnen we concluderen dat een competitief, danwel samenwerkend klimaat invloed heeft op disrespect binnen teams. Hypothese één concludeerde dat een samenwerkend klimaat gerelateerd is aan minder disrespect en hypothese twee concludeerde dat een competitief klimaat gerelateerd is aan meer disrespect. Alleen competitie om monetaire beloning lijkt geen invloed te hebben op disrespect. Voor competitie om niet-monetaire beloning, erkenning, status en competitie door collega's geldt dat dit gerelateerd is aan meer disrespect binnen teams. Het modererende effect van leiderschap hebben we alleen kunnen aantonen bij competitie om erkenning, zowel voor transformationeel als laissez-faire leiderschap. Bij de andere aspecten van competitie lijkt geen sprake te zijn van een moderatie-effect van leiderschap. Om deze nieuw verworven inzichten visueel te maken, sluiten we dit hoofdstuk af met het model met daarin de bevestigde resultaten.



Figuur 2. Model met bevindingen van deze thesis.

6. Discussie

In het hoofdstuk conclusie zijn enkele opvallende resultaten van dit onderzoek aan bod gekomen. In dit onderzoek worden deze resultaten besproken aan de hand van een terugblik op de eerder gebruikte literatuur. Door deze te combineren met nieuwe verworven inzichten, wordt getracht te komen tot verklaringen en thema's waar toekomstig onderzoek zich op kan richten.

6.1 Klimaat gericht op samenwerken

Zowel uit de analyse op teamniveau als uit de analyse op individueel niveau blijkt dat teams met een klimaat dat gericht is op samenwerken, geassocieerd is met minder disrespect. Opvallend is dat doelafhankelijkheid niet gerelateerd lijkt te zijn aan disrespect, terwijl we er op basis van het onderzoek van Deutsch (1949) en De Dreu (2007) van uitgingen dat teamleden met een hoge mate van doelafhankelijkheid, door deze afhankelijkheid, juist meer rekening met elkaar zouden houden. Zij hebben elkaar immers nodig. Ook uit ander onderzoek blijkt dat doelafhankelijkheid gerelateerd is aan een betere performance, meer samenwerking, betere moraal, baantevredenheid en positieve houdingen van werknemers (Pritchard, Jones, Roth, Stuebing & Ekeberg, 1988 in; van der Vegt, Emans & van de Vliert, 2001). Doelafhankelijkheid richt de focus van teamleden richting een collectieve prestatie in plaats van richting de individuele prestatie, waardoor coördinatie en samenwerking onder teamleden wordt vergroot (Locke & Latham, 1990 in; van der Vegt et al., 2001). Dit is ook bevestigt in het huidige onderzoek, gezien de hoge correlatie tussen doelafhankelijkheid en samenwerken.

De vraag rijst hoe het komt wat wij geen significant verband hebben gevonden tussen doelafhankelijkheid en disrespect, terwijl er wel sprake is van een sterk verband tussen samenwerken en doelafhankelijkheid. Om deze vraag te kunnen beantwoorden is gekeken naar eerder onderzoek. Hierbij ontdekken we dat de resultaten uit eerder onderzoek niet eenduidig zijn over het positieve effect van doelafhankelijkheid. Doelafhankelijkheid kan ook schadelijke effecten hebben, bijvoorbeeld wanneer de taken en beloningen niet op een goede of eerlijke manier zijn verdeeld (van der Vegt et al., 2001). Conflict binnen het team kunnen ontstaan wanneer er vage opdrachten zijn, er op een niet constructieve manier met feedback wordt omgegaan, het werk niet eerlijk wordt verdeeld en wanneer persoonlijkheden botsen (Ayoko, Hartel & Callan, 2004 in; Somech, 2008).Uit onderzoek van Locke en Latham (1990 in; van der Vegt et al., 2001) blijkt dat het stellen van een gezamenlijk doel voor het team geen effect heeft wanneer er geen sprake is van feedback op groepsniveau. Maar feedback op groepsniveau zonder gezamenlijke doelen leidt tot teamleden die individuele doelen stellen, in afzondering van het team.

Uit bovenstaande kunnen we concluderen dat andere factoren, gecombineerd met doelafhankelijkheid, beïnvloeden in welke mate doelafhankelijkheid positieve of negatieve uitkomsten met zich meebrengt. Binnen het huidige onderzoek is bijvoorbeeld niet meegenomen in hoeverre de taken van de verschillende teamleden op elkaar en op de gezamenlijke doelen zijn afgestemd. Mogelijk biedt dit een verklaring voor de niet significante resultaten van doelafhankelijkheid, omdat de mate waarin de taken op elkaar zijn afgestemd ruis in de resultaten kan veroorzaken. Uit eerder onderzoek blijkt dat het op elkaar afstemmen van taak- en doelafhankelijkheid leidt tot consistentie, duidelijke prestatieafspraken, meer samenwerking en meer effectiviteit. Echter, wanneer taak- en doelafhankelijkheid niet op elkaar zijn afgestemd, kan dit leiden tot tegenstrijdige signalen, onzekerheid, meer conflict en competitie onder teamleden en minder effectiviteit (Van der Vegt et al., 2003 in; Somech, 2008). Een situatie waar een gezamenlijk doel is gesteld, maar de taken onafhankelijk zijn, leidt ertoe dat samenwerking niet nodig lijkt en teamleden in isolatie van anderen hun agenda opstellen om bij te dragen aan het doel. Echter, een situatie waarin teamleden sterk van elkaar afhankelijk zijn voor taken, maar niet voor de doelen, resulteert in teamleden die met elkaar moeten samenwerken om informatie, hulpbronnen en andere materialen uit te wisselen om hun taak te kunnen voltooien. Omdat in deze situatie elk teamlid een ander doel voor ogen kan hebben, zal er bij schaarste van middelen conflict ontstaan tussen teamleden. Teamleden weten in deze situatie dus nooit of zij op hun collega's kunnen rekenen en zullen hun eigen doelen voorkeur geven boven andere doelen, omdat zij hierop worden afgerekend. Ook uit laboratoriumexperimenten, field studies en meta-analyses blijkt dat doelafhankelijkheid verschillende resultaten kan opleveren, afhankelijk van hoe dit samenhangt met taakafhankelijkheid (Somech, 2008). Om het effect van doelafhankelijkheid op disrespect beter te kunnen begrijpen, lijkt verder onderzoek gewenst, waarbij bijvoorbeeld ook rekening wordt gehouden met de onderlinge taakafhankelijkheid.

6.2 Klimaat gericht op competitie

Zoals we hebben kunnen concluderen dat een klimaat van samenwerken gerelateerd is aan minder disrespect, blijkt uit de data-analyse dat een competitief klimaat juist gerelateerd is aan meer disrespect, waardoor we hypothese 2 kunnen aannemen. Alleen competitie om monetaire beloningen blijkt geen significant effect te hebben op disrespect. Mogelijk zijn er geen significante relaties gevonden, omdat monetaire beloning door diverse aspecten kan worden beïnvloed die in dit onderzoek niet zijn meegenomen. Zo noemen Douglas Jenkins Jr. et al. (1998) enkele aspecten die invloed hebben op de uitkomst van monetaire beloning. Zij noemen de feitelijke waarde van de beloning, de symbolische waarde van de beloning, op welke manier de monetaire beloning wordt toegekend, 'scheve ogen' onder collega's, de normen over monetaire beloning binnen de groep en de organisatiestructuur. Helaas zijn er maar weinig onderzoeken die zich puur richten op de manier waarop financiële beloning het gedrag van werknemers beïnvloed (Douglas Jenkins Jr., Mitra, Gupta

& Shaw, 1998). Het merendeel van de onderzoeken naar monetaire beloning richt zich op prestaties. Uit dit onderzoek blijkt dat een financiële beloning gerelateerd is aan kwantitatieve prestaties, maar niet aan kwalitatieve prestaties (Douglas Jenkins Jr., Mitra, Gupta & Shaw, 1998), waardoor we ervan uit kunnen gaan dat monetaire beloning dus wel het gedrag kan beïnvloeden. In welke mate monetaire beloning ook een rol speelt bij disrespect zou nog verder onderzocht kunnen worden. Toekomstig onderzoek kan zich richten op de context en het beleid van de organisatie omtrent monetaire beloningen, en vooral organisaties onderzoeken waar sprake is van competitie om monetaire beloning om het resultaat van monetaire beloning om disrespect inzichtelijk te maken.

6.3 Het modererende effect van leiderschap

De derde en vierde hypothese, die ervan uitgingen dat leiderschap een modererend effect zou hebben op de relatie tussen klimaat en disrespect, hebben we niet volledig kunnen bevestigen. Enkel de interactieterm erkenning X transformationeel leiderschap (op teamniveau) en de interactieterm erkenning X laissez-faire leiderschap (bij de analyse op individueel niveau) bleken significant. In het theoretisch kader hebben we ons vooral gebaseerd op de theorie van Deutsch (1973) en De Dreu (2007), maar zijn we niet ingegaan op de reden waarom juist deze vijf aspecten van competitie een effect zouden hebben op disrespect. Vooral nu we hebben gevonden dat erkenning het enige concept is dat een significant moderatie-effect heeft opgeleverd met disrespect, is het interessant om te zoeken naar een verklaring waarom juist erkenning een moderatie-effect van leiderschap oplevert. Wanneer je naar eerdere literatuur kijkt, is het niet verrassend dat bij erkenning het moderatie-effect met leiderschap intreed. Zo blijkt dat erkenning een van de belangrijkste aspecten is op het werk om medewerkers te motiveren (Robbins en Judge, 2007, Stajkovicen Luthans, 2001). Erkenning is een sociale motivator waarbij het gaat om ‘erbij horen’, aanzien van anderen, status (De Moor, 1993) en waardering van anderen (Broening, 2001, p,53-54). Met haar onderzoek naar de manier waarop leidinggevenden de werkomgeving beïnvloeden, toont ook Dasborough (2006) aan dat erkenning een belangrijk aspect is om positieve emoties bij medewerkers te bewerkstelligen. Mogelijk bieden de resultaten uit haar onderzoek de verklaring waarom leiderschap juist bij erkenning een moderatie-effect heeft opgeleverd, gezien zij aantoont dat erkenning een belangrijk middel is dat leidinggevenden kunnen inzetten om positieve emoties bij medewerkers teweeg te brengen.

Toch rijst de vraag waarom we voor de andere concepten dan geen moteratie-effect van leiderschap hebben kunnen aantonen. In het huidige onderzoek is ervoor gekozen om zowel leiderschap als teamklimaat als onafhankelijke variabelen te onderzoeken, terwijl andere onderzoekers ervan uit gaan dat klimaat wordt gecreëerd door leiderschap (Fisher & Edwards, 1988 in; Koene et al., 2002, Pirola-Merlo et al., 2002). Verrassend genoeg bestaat er weinig onderzoek naar de relaties tussen leiderschap, teamklimaat en teamuitkomsten (Pirola-Merlo et al., 2002). Enkele uitkomsten van eerdere studies suggereert wel dat teamklimaat de relatie tussen leiderschap

en uitkomsten medieert (Pirola-Merlo et al., 2002). Zo tonen Koene et al. (2002) aan dat de leiderschapstijl van een direct leidinggevende een belangrijke invloed heeft op het klimaat, meer dan de leiderschapsstijl van hogere managementsectoren. Eoyang (1985 in; Koene et al., 2002) verklaard waarom leidinggevenden het klimaat beïnvloeden en niet andersom. Hij beargumenteerd dat leidinggevenden het klimaat creëren doordat zij betekenis geven aan de dagelijkse werkzaamheden van medewerkers. Echter, passend binnen de leader-member exchange theorie beargumenteren Kozlowski en Doherty (1989 in; Griffin & Mathieu, 1997) dat het klimaat niet uitsluitend door de leidinggevende wordt beïnvloed, maar juist ontstaat door de verschillende interacties tussen de leidinggevende en de medewerker. Zeker transformationeel leidinggevenden kunnen, door het vertonen van inspirerend gedrag, meer positieve emoties bij medewerkers teweeg brengen (Dasborough and Ashkanasy, 2002 in; McMurray, Pirola-Merlo, Sarros & Islam, 2010). Deze positieve emoties beïnvloeden op hun beurt weer de percepties over het klimaat op een positieve manier.

Ondanks deze eerdere resultaten, blijft er onduidelijkheid over de relatie tussen leiderschap en klimaat omdat andere literatuur bovenstaande resultaten juist tegenspreken. Zo suggereert Franklin (1975 in; Griffin & Mathieu, 1997) dat normen en waarden op hogere niveaus in de organisatie de context vormen voor de percepties op lagere niveaus in de organisatie. Dit suggereert dat betekenisgeving van lagere niveaus is gebaseerd op de context en zingeving van hogere niveaus, maar niet per definitie door leiderschap. Dit betekend dat de normen en waarden binnen het klimaat door werknemers worden overgenomen van de bestaande context als een soort ‘kopieergedrag’, dat mogelijk wordt bevorderd door leiderschap. Consistent met deze redenering onderzoeken Griffin en Mathieu (1997) of het gedeelde organisatieklimaat het mechanisme betreft waardoor de percepties op verschillende niveaus in de organisatie aan elkaar gelinkt zijn. Hun conclusie is dat percepties van organisatieprocessen op de lagere niveaus binnen de organisatie niet direct werden beïnvloed door percepties van leiderschap van hogere niveaus. Deze auteurs redeneren daarom dat andere factoren, zoals organisatieklimaat, een belangrijke rol spelen bij deze processen (Griffin & Mathieu, 1997).

Ondanks dat vele onderzoekers mediërende processen verwachten tussen klimaat en leiderschap, is er in dit onderzoek bewust voor gekozen om zowel teamklimaat als leiderschap als onafhankelijke variabelen te onderzoeken en niet als mediërende variabele. De reden is dat wordt verwacht dat de leidinggevende niet de enige is, die invloed op disrespect zal uitoefenen. Juist omdat dit onderzoek zich richt op de focus van het klimaat richting samenwerking of competitie, werd verwacht dat het klimaat ook afhankelijk is van het beleid binnen organisaties. De aanwezige procedures en beloningssystemen zullen invloed hebben op de focus van het klimaat richting samenwerken of competitie, waardoor niet is gekozen voor een model met mediatie. Helaas zijn

deze hypothesen in dit onderzoek niet volledig bevestigt, mogelijk omdat is gewerkt met een kleine dataset. Verder onderzoek naar de relaties tussen klimaat en leiderschap lijkt gewenst om de verbanden tussen deze relaties inzichtelijk te maken. Mogelijk creëert dit ook meer duidelijkheid over het vertoonde disrespect binnen teams.

7. Beperkingen

Ondanks dat dit onderzoek met veel zorgvuldigheid is uitgevoerd, zijn er enkele mogelijke beperking aan het huidige onderzoek. Zo resulteert het onderzoeksdesign, door de cross-sectionele aard van het onderzoek, in het feit dat het huidige onderzoek een momentopname is waardoor niet aan alle kenmerken van causaliteit kan worden voldaan. Echter, het huidige onderzoek betreft een eerste verkenning waarin wordt onderzocht welke variabelen een relatie hebben met disrespect binnen teams. Verder onderzoek zal dus nodig zijn om de exacte relaties te kunnen achterhalen. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek zo veel mogelijk te waarborgen, is vooraf een duidelijke argumentatie van het fenomeen opgebouwd. Door dit achteraf te testen is geprobeerd de betrouwbaarheid zo veel mogelijk te waarborgen (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Ondanks dat zo veel mogelijk op eerdere theorie is gebaseerd, kan niet worden aangetoond hoe de relaties tussen klimaat, leiderschap en disrespect zich exact verhouden. Is klimaat een resultante van leiderschap of beïnvloed het klimaat de leidinggevende, en hoe verhouden deze relaties zich dit tot disrespect? Verder onderzoek lijkt gewenst om deze relaties inzichtelijk te maken. Ook andere onderzoeksdesigns, zoals longitudinaal onderzoek of observaties, kunnen bijdragen aan meer begrip over de verschillende relaties.

Een andere mogelijke beperking van het huidige onderzoek is, dat is gewerkt met relatief kleine datasets (N = 146[1] en n = 31[2]). Het nadeel aan kleine datasets is dat regressieanalyse niet in staat zou zijn om kleine of medium effecten te detecteren (Goodhue, Lewis & Thompson, 2006). Ondanks deze beperking heeft regressieanalyse in de huidige dataset wel geresulteerd in enkele significante effecten. Voor de toekomst valt te onderzoeken of er misschien meer verbanden zijn dan het huidige onderzoek doet vermoeden.

Een andere mogelijke beperking is dat in dit onderzoek geen rekening is gehouden met teamgrootte/organisatiegrootte. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat de leiderschapsstijl van de leidinggevende een grotere invloed heeft op het klimaat in kleine winkels dan in grote winkels (Koene et al., 2002). Wanneer er minder medewerkers binnen het team zijn, neemt de leidinggevende sneller een centrale positie in binnen het team, zowel in de formele als in de informele communicatie (Koene et al., 2002). Tevens zal er meer een-op-een contact zijn met teamleden binnen kleinere teams (Koene et al., 2002). Door hiervoor te controleren, kan een beter inzicht in de relaties tussen leiderschapsstijl, klimaat en disrespect ontstaan.

[1] N betreft het aantal respondenten op individueel niveau

[2] n betreft het aantal teams

Tot slot is de data uit dit onderzoek afkomstig van zelf-beoordeelde data. Zo kan het voorkomen dat respondenten achterhalen wat onderzoekers proberen te bevestigen en hun antwoorden hierop afstemmen. Ook worden er vragen gesteld over gevoelige onderwerpen. Het kan voorkomen dat een respondent sociaal wenselijke antwoorden geeft, uit angst dat de informatie bij de leidinggevende of teamleden terecht komt. Ook hiermee is geprobeerd zo veel mogelijk rekening te houden, door de vragenlijsten zonder tussenkomst van de leidinggevende te laten invullen. Ook toont eerder onderzoek aan dat zelf gerapporteerde data niet zo beperkt is als soms wordt aangenomen, en dat mensen hun sociale context vaak relatief accuraat waarnemen (Alper et al., 1998 in; Somech, 2008).

8. Implicaties voor de praktijk

Naast dat dit onderzoek bijdraagt aan meer theoretisch inzicht in de veroorzakers van disrespect, heeft dit onderzoek ook belangrijke implicaties voor HR adviseurs in de praktijk. Zoals eerder aangegeven kan disrespect hoge kosten voor organisaties met zich meebrengen. Als HR adviseur kun je, met de theoretische ondersteuning van dit onderzoek, bijdragen aan het verlagen of voorkomen van deze kosten. De huidige resultaten suggereren dat het inrichten van het HR- en organisatiebeleid op een manier zodat er ruimte ontstaat voor een klimaat dat gericht is op samenwerking binnen teams, gerelateerd is aan minder disrespect. Het stimuleren van competitie onder teamleden lijkt gerelateerd te zijn aan meer disrespect en kan daardoor hogere kosten met zich meebrengen. Dit onderzoek heeft aangetoond dat een beleid dat vrijheden, status of erkenning toekent, uitsluitend aan collega's die het beste presteren, gerelateerd is aan meer disrespect omdat hierdoor een competitief klimaat kan ontstaan. Echter, als organisatie heb je niet altijd invloed op het klimaat, bijvoorbeeld wanneer de aard van het werk medewerkers aantrekt die zelf erg competitief zijn ingesteld. Binnen dit soort teams is het de taak van HR om deze eigenschappen zo in te zetten, dat de competitie zich niet richt op teamleden, maar juist op bijvoorbeeld de concurrenten. Uit eerder onderzoek blijkt dat het op elkaar afstemmen van de teamdoelen en taken van de verschillende teamleden op een rechtvaardige manier, bijdraagt aan het verhogen van de samenwerking (Somech, 2008).

Ook heeft het huidige onderzoek aangetoond dat direct leidinggevenden binnen teams een belangrijke rol spelen bij het bestrijden en voorkomen van disrespect. De resultaten laten zien dat de leidinggevende bijdraagt aan het voorkomen van disrespect door het uitzetten van een gezamenlijke visie, het promoten van teamdoelen, de sensitiviteit voor de individuele medewerker en eventuele conflicten, het bevorderen van samenwerken en het promoten van gedeeld vertrouwen. Dit onderzoek lijkt aan te tonen dat het dus wel belangrijk is dat er een leidinggevende is die betrokken is bij het team en zijn rol durft te nemen. Een afwezige leiderschapsstijl lijkt te zijn gerelateerd aan meer disrespect, hoewel deze resultaten niet eenduidig zijn waardoor ze voorzichtig geïnterpreteerd dienen te worden.

"*It is the long history of humankind (and animal kind, too) those who learned to collaborate and improvise most effectively have prevailed*"

Charles Darwin

Gebruikte literatuur

Andersson, L.M. & Pearson, C.M. (1999). Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *The Academy of Management Review,* 24(3), 452-471.

Blau, G. & Andersson, L. (2005). Testing a measure of instugated workplace incivility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 78, 595-614.

Brodsky, C. (1976). *The harassed worker*. Lexington, MA: D.C. Health and Company.

Broenink, N. (2001). Onbetaalbare binding. Niet financiële beloningsaspecten en de binding van medewerkers aan een organisatie. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut

Chen G. & Tjosvold, D. (2002). Cooperative Goals and Contructive Controversy for Promoting Innovation in Student Groups in China. *Journal of Education for Business,* 78(1), 46-50.

Cohen, J., & Cohen, P. *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (2nded.). Hillsdale NJ: Erlbaum, 1983.

Dasborough, M.T. (2006). Cognitive asymetry in empoyee emotional reactions to leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*. 17. 163-178.

De Dreu, C.K.W. (2007), Cooperative Outcome Interdependence, Task Reflexivity and Team Effectiveness: A Motivated Information Processing Perspective. *Journal op Applied Paychology,* 92(3), 628-638.

Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations, 2,* 199–231.

Doucet, O., Poitras, J. & Chênevert, D. (2009). The impacts of leadership on workplace conflicts. *International Journal of Conflict Management,* 20(4), 340-354.

Douglas Jenkins Jr., G., Mitra, A., Gupta, N. & Shaw, J.D. (1998). Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Emperical Research. *Journal of Applied Psychology,* 82(5), 777-787.

Dutton, J.E. & Heaphy, E.D. (2003). The Power of High Quality Connections. In Cameron, K., Dutton, J.E. & Quinn, R.E. *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 263-278.

Enns, J.R. & Rotundo, M. (2012). When Competition Turns Ugly: Collective Injustice, Workgroup Identification, and Counterproductive Work Behavior. *Human Performance,* 25, 26-51.

Fletcher, T.D. & Nisbaum, D.N. (2010). Development of the Competitive Work Environment Scale: A Multidimensional Climate Construct. *Educational and Psychological Measurement,* 70(1), 105-124.

Glomb, T.M. & Liao, H. (2003). Interpersonal Aggression in Work Groups: Social Influence, Reciprocal, and Individual Effects. *The Academy of Management Journal,* 46(4), 486-496.

Goodhue, D., Lewis, W. & Thompson, R. (2006). PLS, Small Sample Size and Statistical Power in MIS Research, in Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences, R. Sprague Jr. (ed.), Los lamitos, CA: IEEE Computer Society Press.

Hartog, D.N. den, Muijen, J.J. van & Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analyses of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 70, 19-34.

Hauge, L.J., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & Stress,* 21(3), 220-242.

Heaphy, E. and J. Dutton. Integrating Organizations and Physiology: Getting Started. Academy of Management Review, 33, 4, 1009-1010, 2008.bCarmeli, A., D. Brueller, and J.E. Dutton. *Learning Behaviours in the Workplace: The Role of High-quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety*. Systems Research and Behavioral Science, Vol. 26, 81-98, 2009

Hoel, H., Glaso, L., Hetland, J., Cooper, C.L. & Einarsen, S. (2010). Leadership Styles as Predictors of Self-reported and Observed Workplace Bullying. *British Journal of Management,* 21, 453-468.

Janssen, O., Van de Vliert, E. & Veenstra, C. (2000). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management groups. *Journal of Management, 25,* 117–141.

Johnson, D.W., Maruyama, G., Johnson, R. & Nelson, D. (1981). Effects of Cooperative, Competitive, and Individualistic Goal Structures on Achievement: A Meta-Analysis. *Psychological Bullein,* 89(1), 47-62.

Johnson, P.R. & Indvik, J. (2001). Slings and arrows of rudeness: incivility in the workplace. *Journal of Management Development,* 20(8), 706-713.

Koene, B.A.S., Vogelaar, A.L.W. & Soeters, J.L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *The Leadership Quarterly,* 13, 193-215.

McMurray, A.J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J.C. & Islam, M.M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal,* 31(5), 436-457.

Moor, W. de (1993). Arbeidsmotivatie als management-instrument. Houten/Diegem: Bohn Stafleu van Loghum.

Parzefall, M.R. & Salin, D.M. (2010). Perceptions of and reactions to workplace bullying: A social exchange perspective. *Human Relations,* 63(6), 761-780.

Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L. & Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *The Leadership Quarterly,* 13, 561-581.

Podsakoff, P.M., Todor, W.D. & Skov, R. (1982). Effects of Leader Contingent and Noncontingent Reward and Punishment Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction. *The Academy of Management Journal,* 5(4), 810-821.

Quintana-García, C. & Benavides-Velasco, C.A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation,* 24, 927-938.

Reio Jr., T.G. (2011). Supervisor and Coworker Incivility: Testing the Work Frustration-Aggression Model. *Advances in Developing Human Resources,* 13(1), 54-68.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2007). Organizational Behavior (12th edition). New Jersey:

Prentice Hall.

Salin, D. (2003). Bullying and organisational politics in competitive and rapidly changing work environments. *International Journal of Management and Decision,* 4(1), 35-46.

Saunders, M.N.K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009) *Research Methods for Business Students*, Essex: Pearson Education.

Schaubroeck, J., Lam, S.S.K. & Cha, S.E., (2007). Embracing Transformational Leadership: Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance. *Journal of Applied Psychology,* 92(4), 1020-1030.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology,* 40,437-453.

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.

Somech, A. (2008). Managing Conflict in School Teams: The Impact of Task and Goal Interdependence on Conflict Management and Team Effectiveness. *Educational Administration Quarterly,* 44(3), 359-390.

Stajkovic, A.D. en Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. Academy of management Journal, 4, (3), 580-590.

Stashevsky, S. & Koslowsky, M. (2006). Leadership team cohesiveness and team performance. *International Journal of Manpower*, 27(1), 63-74.

Stephens. J.P., Heaphy, E. & Dutton, J.E. (2011) High Quality Connections. In K, Cameron and G. Spreitzer (eds.), Handbook of Positive Organizational Scholarship, New York: Oxford University Press.

Stoker, J.I. & Kolk, N.J. (2003). *Grip op leiderschap. Toegankelijke modellen en praktische inzichten.* Deventer, Kluwer.

Sveiby, K.E. & Simons, R. (2002). Collaborative Climate and Effectiveness of Knowlegde Work – an Emperical Study. *Journal of Knowlegde Management,* 6(5).

Vegt, G.S. van der, Emans, B.J.M. & Vliert, E. van de (2001). Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction. *Personell Psychology,* 54, 3-21.

Bijlage 1. Survey

Disrespect

Hoe vaak hebt u in het afgelopen jaar gedragingen gezien waarbij iemand op het werk (dit kan een collega, medewerker of leidinggevende zijn):

1. Neerbuigend was ten opzichte van een ander.
2. Weinig aandacht schonk aan opmerkingen die door een ander werden gemaakt, of weinig interesse toonde in de mening van een ander.
3. Vernederende, grove of denigrerende opmerkingen maakte over een ander.
4. Iemand anders op onprofessionele wijze aansprak. Dit kan zijn 'onder vier ogen' of terwijl er anderen bij waren.
5. Iemand anders negeerde of buitensloot van sociale conversatie.
6. Het oordeel van een ander in twijfel trok, terwijl deze andere persoon de verantwoordelijkheid had over de situatie.
7. Ongewenste poging deed om een ander in een discussie over persoonlijke kwesties te betrekken.

Doelafhankelijkheid

Kenmerkend van ons team is dat:

8. Wanneer een teamlid een doel behaald, bevorderd dit het behalen van doelen door andere teamleden.
9. Succes voor één teamlid, betekent ook succes voor andere teamleden.
10. Wanneer één teamlid voordelen behaalt, biedt dat voordelen voor andere teamleden.
11. Winsten voor één teamlid zorgen tegelijkertijd voor winsten voor andere teamleden.

Samenwerken

In ons team:

12. Kan ik veel leren van mijn teamleden.
13. Zijn er mensen die liever alleen werken dan met het team (omgekeerd).
14. Delen we vaak op een informele manier ervaringen uit binnen ons team.
15. Helpen we elkaar om de vaardigheden te leren die we nodig hebben.
16. Houden we elkaar op de hoogte van actuele informatie en trends.

Competitie- Geldelijke beloning

17. Mijn collega's en ik worden beloond (salaris, bonussen) op basis van onze prestaties vergeleken met die van anderen.
18. Ik ontvang meer beloning wanneer ik beter presteer dan mijn collega's.
19. Op mijn werk bestaan prikkels (salaris, bonus, vrije tijd) om beter te presteren dan mijn collega's.
20. Ik ontvang een beloning (salaris, bonus, vrije tijd) wanneer ik beter presteer dan mijn collega's.

Competitie- Niet-geldelijke beloning

21. De hoeveelheid vrijheid en autonomie die ik ontvang, is erop gebaseerd dat ik beter presteer dan mijn collega's.
22. De collega's die het beste presteren ontvangen kansen in het werk die niet beschikbaar zijn voor alle medewerkers (bepaalde opdrachten, verantwoordelijkheden, autonomie).
23. Autonomie is gebaseerd op beter presteren dan anderen.
24. Opdrachten (keuzevrijheid in het werk, zelf je tijd indelen) worden verdeeld onder collega's op basis van de prestaties ten opzichte van anderen.

Competitie- Erkenning

25. Ik krijg alleen erkenning voor wat ik heb bereikt wanneer ik beter presteer dan mijn collega's.
26. Mijn collega's en ik krijgen alleen erkenning voor onze prestaties wanneer we beter presteren dan anderen.
27. Mijn prestaties vallen alleen op als zij beter zijn dan de prestaties van collega's.
28. Goede prestaties worden alleen erkent als deze beter zijn dan die van anderen.

Competitie- Status

29. Mijn status op het werk is afhankelijk van mijn prestaties ten opzichte van de prestaties van anderen.
30. Ik kan alleen een hoge status bereiken wanneer ik beter presteer dan mijn collega's.
31. Mijn positie in de organisatie heb ik behaald door beter te presteren dan anderen.
32. Posities en voorrechten binnen de organisatie zijn gebaseerd op prestaties.

Competitie- Collega's

33. Mijn collega's zijn erg competitief ingesteld.
34. Mijn collega's werken hard om beter te presteren dan anderen.
35. Mijn collega's zijn continu aan het concurreren met elkaar.
36. Iedereen op het werk wil winnen door beter te presteren dan anderen.

Bijlage 2. Correlatietabel analyse op teamniveau

Gemiddelde, standaarddeviaties, en inter-correlaties voor bestudeerde variabelen bij analyse op teamniveau

Variabele	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Doelafhankelijkheid	3.60	.46	-									
2. Samenwerken	3.84	.35	,569**	-								
3. Monetair	2.17	.75	,022	-,099	-							
4. Niet-monetair	2.39	.51	-,053	-,268	,440*	-						
5. Erkenning	2.17	.57	-,186	-,201	,103	,287	-					
6. Status	2.47	.47	-,277	-,335†	,393*	,726**	,572**	-				
7. Collega's	2.47	.60	,099	-,065	,507**	,594**	,370*	,597**				
8. Transformationeel	3.56	.42	,352†	,387*	,187	-,082	-,308†	-,164	,289	-		
9. Laissez-faire	2.38	.49	-,277	-,328†	,091	,178	,191	,096	-,154	-,669**	-	
10. Disrespect	1.92	.52	-,192	-,322†	,019	,366*	,301†	,367*	,295	-,359*	,099	-

[a] *N* = 31 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01

Bijlage 3. Correlatietabel analyse op individueel niveau

Gemiddelde, standaarddeviaties, en inter-correlaties voor bestudeerde variabelen op individueel analyseniveau

Variabele	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Geslacht	0.42	.49	-												
2. Leeftijd	3.91	1.3	,004	-											
3. Opleiding	6.48	1.52	,290**	,062	-										
4. Doelafhankelijkheid	3.62	.72	-,008	,103	,044	-									
5. Samenwerken	3.89	.52	-,016	,117	,058	,472**	-								
6. Monetair	2.19	.96	,004	-,139	,046	,026	-,142†	-							
7. Niet-monetair	2.41	.83	-,013	-,166*	-,099	-,029	-,256**	,419**	-						
8. Erkenning	2.15	.85	-,167*	,052	-,383**	-,039	-,161†	,234**	,419**	-					
9. Status	2.50	.87	-,033	-,133	-,289**	-,002	-,231**	,321**	,665**	,621**	-				
10. Collega's	2.59	.83	-,126	-,186*	-,427**	,080	-,048	,287**	,322**	,216**	,284**	-			
11. Transformationeel	3.63	.55	,024	,003	,024	,277**	,353**	,053	-,024	-,157†	-,059	,079	-		
12. Laissez-faire	2.29	.73	,010	,058	-,086	-,127	-,335**	,023	,121	,253**	,168*	,070	-,553**	-	
12. Disrespect	1.91	.72	-,163*	-,179*	-,222**	-,074	-,271**	,123	,262**	,245**	,253**	,332**	-,293**	,271**	-

[a] *N* = 146 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01

Bijlage 4. Regressietabel op team niveau

Bijlage 4.1 Doelafhankelijkheid en transformationeel leiderschap

Hiërarchische multivariate regressieresultaten voor disrespect: β coefficients, standard errors, $R^2_{adjusted}$, and ΔR^2 waarden.

Variabelen	Disrespect			
	β	s.e.	$R^2_{adjusted}$	ΔR^2
Stap 1 controle variabele			.17	-
Geslacht	-.61	.52		
Leeftijd	-.53*	.24		
Opleidingsniveau	-.12	.17		
Stap 2hoofd effect + moderator			.23	.06
Geslacht	-.62	.50		
Leeftijd	-.44†	.23		
Opleidingsniveau	-.16	.16		
Doelafhankelijkheid	.04	.18		
Transformationeel leiderschap	-.35†	.18		
Stap 3interactieterm			.31	.14
Geslacht	-.29	.51		
Leeftijd	-.31	.23		
Opleidingsniveau	-.22	.16		
Doelafhankelijkheid	.27	.21		
Transformationeel leiderschap	-.45*	.17		
Doelafhankelijkh. X Transformationeel	.38†	.20		

[a] *N* = 31 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01

Bijlage 4.2 Samenwerken en transformationeel leiderschap

Hiërarchische multivariate regressieresultaten voor disrespect: β coefficients, standard errors, $R^2_{adjusted}$, and ΔR^2 waarden.

Variabelen	Disrespect			
	β	s.e.	$R^2_{adjusted}$	ΔR^2
Stap 1 controle variabele			.17	-
Geslacht	-.61	.52		
Leeftijd	-.53*	.24		
Opleidingsniveau	-.12	.17		
Stap 2hoofd effect + moderator			.25	.08
Geslacht	-.62	.49		
Leeftijd	-.40†	.24		
Opleidingsniveau	-.15	.16		
Samenwerken	-.14	.18		
Transformationeel leiderschap	-.28	.17		
Stap 3interactieterm			.22	.05
Geslacht	-.66	.51		
Leeftijd	-.40	.24		
Opleidingsniveau	-.15	.16		
Samenwerken	-.08	.23		
Transformationeel leiderschap	-.29	.18		
Samenwerken. X Transformationeel	.09	.22		

[a] *N* = 31 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01

Bijlage 4.3 Monetaire competitie en transformationeel leiderschap

Hiërarchische multivariate regressieresultaten voor disrespect: β coefficients, standard errors, $R^2_{adjusted}$, and ΔR^2 waarden.

Variabelen	Disrespect			
	β	s.e.	$R^2_{adjusted}$	ΔR^2
Stap 1 controle variabele			.17	-
Geslacht	-.61	.52		
Leeftijd	-.53*	.24		
Opleidingsniveau	-.12	.17		
Stap 2hoofd effect + moderator			.23	.06
Geslacht	-.63	.50		
Leeftijd	-.46†	.26		
Opleidingsniveau	-.15	.16		
Monetaire competitie	-.04	.19		
Transformationeel leiderschap	-.33†	.17		
Stap 3interactieterm			.29	.12
Geslacht	-.75	.49		
Leeftijd	-.43	.25		
Opleidingsniveau	-.10	.16		
Monetaire competitie	-.01	.18		
Transformationeel leiderschap	-.29†	.17		
Monetair X Transformationeel	.27	.16		

[a] *N* = 31 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01

Bijlage 4.4 Niet-monetaire competitie en transformationeel leiderschap

Hiërarchische multivariate regressieresultaten voor disrespect: β coefficients, standard errors, $R^2_{adjusted}$, and ΔR^2 waarden.

Variabelen	Disrespect			
	B	s.e.	$R^2_{adjusted}$	ΔR^2
Stap 1 controle variabele			.17	-
Geslacht	-.61	.52		
Leeftijd	-.53*	.24		
Opleidingsniveau	-.12	.17		
Stap 2hoofd effect + moderator			.29	.12
Geslacht	-.65	.48		
Leeftijd	-.36	.23		
Opleidingsniveau	-.12	.16		
Niet monetair	.23	.16		
Transformationeel leiderschap	-.33†	.16		
Stap 3interactieterm			.26	.09
Geslacht	-.65	.49		
Leeftijd	-.35	.24		
Opleidingsniveau	-.12	.16		
Niet monetair	.23	.17		
Transformationeel leiderschap	-.33†	.16		
Niet monetair X Transformationeel	.04	.16		

[a] *N* = 31 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01

Bijlage 4.5 Competitie om erkenning en transformationeel leiderschap

Hiërarchische multivariate regressieresultaten voor disrespect: β coefficients, standard errors, $R^2_{adjusted}$, and ΔR^2 waarden.

Variabelen	Disrespect			
	B	s.e.	$R^2_{adjusted}$	ΔR^2
Stap 1 controle variabele			.17	-
Geslacht	-.61	.51		
Leeftijd	-.53*	.24		
Opleidingsniveau	-.12	.17		
Stap 2hoofd effect + moderator			.23	.06
Geslacht	-.62	.51		
Leeftijd	-.44†	.23		
Opleidingsniveau	-.17	.19		
Erkenning	-.06	.22		
Transformationeel leiderschap	-.36†	.18		
Stap 3interactieterm			.33	.16
Geslacht	-.46	.48		
Leeftijd	-.36	.22		
Opleidingsniveau	-.31	.18		
Erkenning	-.22	.22		
Transformationeel leiderschap	-.47*	.18		
Erkenning X Transformationeel	-.36*	.17		

[a] *N* = 31 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01

Bijlage 4.6 Competitie om status en transformationeel leiderschap

Hiërarchische multivariate regressieresultaten voor disrespect: β coefficients, standard errors, $R^2_{adjusted}$, and ΔR^2 waarden.

Variabelen	Disrespect			
	B	s.e.	$R^2_{adjusted}$	ΔR^2
Stap 1 controle variabele			.17	-
Geslacht	-.61	.51		
Leeftijd	-.53*	.24		
Opleidingsniveau	-.12	.17		
Stap 2hoofd effect + moderator			.23	.06
Geslacht	-.60	.51		
Leeftijd	-.41	.25		
Opleidingsniveau	-.14	.17		
Status	-.06	.20		
Transformationeel leiderschap	-.33†	.17		
Stap 3interactieterm			.23	.06
Geslacht	-.51	.52		
Leeftijd	-.43	.25		
Opleidingsniveau	-.16	.17		
Status	.01	.21		
Transformationeel leiderschap	-.35*	.17		
Status X Transformationeel	-.16	.17		

[a] *N* = 31 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01

Bijlage 4.7 Competitie door collega's en transformationeel leiderschap

Hiërarchische multivariate regressieresultaten voor disrespect: β coefficients, standard errors, $R^2_{adjusted}$, and ΔR^2 waarden.

Variabelen	Disrespect			
	B	s.e.	$R^2_{adjusted}$	ΔR^2
Stap 1 controle variabele			.17	-
Geslacht	-.61	.51		
Leeftijd	-.53*	.24		
Opleidingsniveau	-.12	.17		
Stap 2hoofd effect + moderator			.27	.10
Geslacht	-.60	.49		
Leeftijd	-.33	.25		
Opleidingsniveau	-.07	.17		
Collega's	.24	.20		
Transformationeel leiderschap	-.41†	.17		
Stap 3interactieterm			.25	.08
Geslacht	-.65	.51		
Leeftijd	-.34	.25		
Opleidingsniveau	-.06	.17		
Collega's	.23	.21		
Transformationeel leiderschap	-.37*	.20		
Collega's X Transformationeel	.08	.18		

[a] *N* = 31 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01

Bijlage 4.8 Doelafhankelijkheid en laissez-faire leiderschap

Hiërarchische multivariate regressieresultaten voor disrespect: β coefficients, standard errors, $R^2_{adjusted}$, and ΔR^2 waarden.

Variabelen	Disrespect			
	β	s.e.	$R^2_{adjusted}$	ΔR^2
Stap 1 controle variabele			.17	-
Geslacht	-.61	.52		
Leeftijd	-.53*	.24		
Opleidingsniveau	-.12	.17		
Stap 2hoofd effect + moderator			.11	-.06
Geslacht	-.64	.54		
Leeftijd	-.51†	.25		
Opleidingsniveau	-.10	.18		
Doelafhankelijkheid	-,08	.18		
Laissez-faire leiderschap	.03	.18		
Stap 3interactieterm			.11	-.06
Geslacht	-.50	.57		
Leeftijd	-.44	.26		
Opleidingsniveau	-.13	.18		
Doelafhankelijkheid	.07	.25		
Laissez-faire leiderschap	.11	.20		
Doelafhankelijkh. X Laissez-faire	-.23	.25		

[a] *N* = 31 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01

Bijlage 4.9 Samenwerken en laissez-faire leiderschap

Hiërarchische multivariate regressieresultaten voor disrespect: β coefficients, standard errors, $R^2_{adjusted}$, and ΔR^2 waarden.

Variabelen	Disrespect			
	β	s.e.	$R^2_{adjusted}$	ΔR^2
Stap 1 controle variabele			.17	-
Geslacht	-.61	.52		
Leeftijd	-.53*	.24		
Opleidingsniveau	-.12	.17		
Stap 2hoofd effect + moderator			.17	-
Geslacht	-.58	.53		
Leeftijd	-.44†	.25		
Opleidingsniveau	-.13	.17		
Samenwerken	-.25	.18		
Laissez-faire leiderschap	-.03	.18		
Stap 3interactieterm			.14	-.03
Geslacht	-.60	.54		
Leeftijd	-.46†	.26		
Opleidingsniveau	-.13	.17		
Samenwerken	-.31	.24		
Laissez-faire leiderschap	-.06	.20		
Samenwerken X Laissez-faire	.09	.23		

[a] *N* = 31 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01

Bijlage 4.10 Monetaire competitie en laissez-faire leiderschap

Hiërarchische multivariate regressieresultaten voor disrespect: β coefficients, standard errors, $R^2_{adjusted}$, and ΔR^2 waarden.

Variabelen	Disrespect			
	β	s.e.	$R^2_{adjusted}$	ΔR^2
Stap 1 controle variabele			.17	-
Geslacht	-.61	.52		
Leeftijd	-.53*	.24		
Opleidingsniveau	-.12	.17		
Stap 2hoofd effect + moderator			.13	-.04
Geslacht	-.66	.54		
Leeftijd	-.61†	.27		
Opleidingsniveau	-.10	.17		
Monetaire competitie	-.15	.18		
Laissez-faire leiderschap	.05	.18		
Stap 3interactieterm			.10	-.07
Geslacht	-.79	.54		
Leeftijd	-.61†	.27		
Opleidingsniveau	-.08	.18		
Monetaire competitie	-.13	.19		
Laissez-faire leiderschap	.07	.18		
Monetair X Laissez-faire	-.12	.18		

[a] *N* = 31 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01

Bijlage 4.11 Niet-monetaire competitie en laissez-faire leiderschap

Hiërarchische multivariate regressieresultaten voor disrespect: β coefficients, standard errors, $R^2_{adjusted}$, and ΔR^2 waarden.

Variabelen	Disrespect			
	β	s.e.	$R^2_{adjusted}$	ΔR^2
Stap 1 controle variabele			.17	-
Geslacht	-.61	.52		
Leeftijd	-.53*	.24		
Opleidingsniveau	-.12	.17		
Stap 2hoofd effect + moderator			.17	-
Geslacht	-.64	.53		
Leeftijd	-.44†	.25		
Opleidingsniveau	-.09	.17		
Niet-monetair	.24	.18		
Laissez-faire leiderschap	.02	.17		
Stap 3interactieterm			.19	.02
Geslacht	-.73	.52		
Leeftijd	-.31	.26		
Opleidingsniveau	-.06	.17		
Niet-monetair	.23	.18		
Laissez-faire leiderschap	.10	.18		
Niet-monetair X Laissez-faire	-.26	.19		

[a] *N* = 31 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01

Bijlage 4.12 Competitie om erkenning en laissez-faire leiderschap

Hiërarchische multivariate regressieresultaten voor disrespect: β coefficients, standard errors, $R^2_{adjusted}$, and ΔR^2 waarden.

Variabelen	Disrespect			
	β	s.e.	$R^2_{adjusted}$	ΔR^2
Stap 1 controle variabele			.17	-
Geslacht	-.61	.52		
Leeftijd	-.53*	.24		
Opleidingsniveau	-.12	.17		
Stap 2hoofd effect + moderator			.12	-.05
Geslacht	-.58	.55		
Leeftijd	-.52†	.25		
Opleidingsniveau	-.07	.19		
Erkenning	.13	.21		
Laissez-faire leiderschap	.03	.18		
Stap 3interactieterm			.13	-.04
Geslacht	-.36	.58		
Leeftijd	-.50†	.25		
Opleidingsniveau	-.12	.19		
Erkenning	.10	.21		
Laissez-faire leiderschap	.15	.21		
Erkenning X Laissez-faire	.25	.25		

[a] *N* = 31 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01

Bijlage 4.13 Competitie om status en laissez-faire leiderschap

Hiërarchische multivariate regressieresultaten voor disrespect: β coefficients, standard errors, $R^2_{adjusted}$, and ΔR^2 waarden.

Variabelen	Disrespect			
	β	s.e.	$R^2_{adjusted}$	ΔR^2
Stap 1 controle variabele			.17	-
Geslacht	-.61	.52		
Leeftijd	-.53*	.24		
Opleidingsniveau	-.12	.17		
Stap 2hoofd effect + moderator			.12	-.05
Geslacht	-.59	.55		
Leeftijd	-.46	.27		
Opleidingsniveau	-.09	.18		
Status	.12	.21		
Laissez-faire leiderschap	.05	.18		
Stap 3interactieterm			.08	-.09
Geslacht	-.56	.60		
Leeftijd	-.46	.28		
Opleidingsniveau	-.09	.19		
Status	.12	.22		
Laissez-faire leiderschap	.05	.19		
Status X Laissez-faire	.02	.21		

[a] *N* = 31 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01

Bijlage 4.14 Competitie door collega's en laissez-faire leiderschap

Hiërarchische multivariate regressieresultaten voor disrespect: β coefficients, standard errors, $R^2_{adjusted}$, and ΔR^2 waarden.

Variabelen	Disrespect			
	β	s.e.	$R^2_{adjusted}$	ΔR^2
Stap 1 controle variabele			.17	-
Geslacht	-.61	.52		
Leeftijd	-.53*	.24		
Opleidingsniveau	-.12	.17		
Stap 2hoofd effect + moderator			.11	-.06
Geslacht	-.63	.54		
Leeftijd	-.49†	.26		
Opleidingsniveau	-.09	.19		
Collega's	.08	.22		
Laissez-faire leiderschap	.07	.19		
Stap 3interactieterm			.16	-.01
Geslacht	-.79	.54		
Leeftijd	-.39	.26		
Opleidingsniveau	.12	.19		
Collega's	.08	.21		
Laissez-faire leiderschap	.99	.62		
Collega's X Laissez-faire	-.96	.61		

[a] *N* = 31 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01

Bijlage 5. Regressietabellen op individueel niveau

Bijlage 5.1 Doelafhankelijkheid en transformationeel leiderschap

Hiërarchische multivariate regressieresultaten voor disrespect: β coefficients, standard errors, $R^2_{adjusted}$, and ΔR^2 waarden.

Variabelen	Disrespect			
	B	s.e.	$R^2_{adjusted}$	ΔR^2
Stap 1 controle variabele			.07	-
Geslacht	-.22	.17		
Leeftijd	-.13*	.06		
Opleidingsniveau	-.12*	.06		
Stap 2hoofd effect + moderator			.14	.07
Geslacht	-.21	.17		
Leeftijd	-.14*	.06		
Opleidingsniveau	-.12*	.05		
Doelafhankelijkheid	.03	.08		
Transformationeel leiderschap	-.30**	.08		
Stap 3interactieterm			.14	.07
Geslacht	-.21	.16		
Leeftijd	-.14*	.06		
Opleidingsniveau	-.12*	.05		
Doelafhankelijkheid	.03	.09		
Transformationeel leiderschap	-.30**	.08		
Doelafhankelijkh. X Transformationeel	-.01	.08		

[a] *N* = 31 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01

Bijlage 5.2 Samenwerken en transformationeel leiderschap

Hiërarchische multivariate regressieresultaten voor disrespect: β coefficients, standard errors, $R^2_{adjusted}$, and ΔR^2 waarden.

Variabelen	Disrespect			
	β	s.e.	$R^2_{adjusted}$	ΔR^2
Stap 1 controle variabele			.07	-
Geslacht	-.22	.17		
Leeftijd	-.13*	.06		
Opleidingsniveau	-.12*	.06		
Stap 2hoofd effect + moderator			.16	.11
Geslacht	-.23	.16		
Leeftijd	-.12†	.06		
Opleidingsniveau	-.11*	.05		
Samenwerken	-.17*	.08		
Transformationeel leiderschap	-.23**	.08		
Stap 3interactieterm			.16	.11
Geslacht	-.22	.16		
Leeftijd	-.12†	.06		
Opleidingsniveau	-.11*	.05		
Samenwerken	-.20*	.09		
Transformationeel leiderschap	-.23*	.08		
Samenwerken. X Transformationeel	-.07	.08		

[a] *N* = 31 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01

Bijlage 5.3 Monetaire competitie en transformationeel leiderschap

Hiërarchische multivariate regressieresultaten voor disrespect: β coefficients, standard errors, $R^2_{adjusted}$, and ΔR^2 waarden.

Variabelen	Disrespect			
	β	s.e.	$R^2_{adjusted}$	ΔR^2
Stap 1 controle variabele			.07	-
Geslacht	-.22	.17		
Leeftijd	-.13*	.06		
Opleidingsniveau	-.12*	.06		
Stap 2hoofd effect + moderator			.16	.09
Geslacht	-.21	.16		
Leeftijd	-.12†	.06		
Opleidingsniveau	-.12*	.05		
Monetaire competitie	.13	.08		
Transformationeel leiderschap	-.29**	.08		
Stap 3interactieterm			.16	.09
Geslacht	-.23	.16		
Leeftijd	-.12†	.06		
Opleidingsniveau	-.11*	.05		
Monetaire competitie	.13	.08		
Transformationeel leiderschap	-.27**	.08		
Monetair X Transformationeel	.10	.08		

[a] *N* = 31 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01

Bijlage 5.4 Niet-monetaire competitie en transformationeel leiderschap

Hiërarchische multivariate regressieresultaten voor disrespect: β coefficients, standard errors, $R^2_{adjusted}$, and ΔR^2 waarden.

Variabelen	Disrespect			
	B	s.e.	$R^2_{adjusted}$	ΔR^2
Stap 1 controle variabele			.07	-
Geslacht	-.22	.17		
Leeftijd	-.13*	.06		
Opleidingsniveau	-.12*	.06		
Stap 2hoofd effect + moderator			.19	.12
Geslacht	-.23	.16		
Leeftijd	-.10†	.06		
Opleidingsniveau	-.10†	.05		
Niet monetair	.22**	.08		
Transformationeel leiderschap	-.28**	.08		
Stap 3interactieterm			.19	.12
Geslacht	-.25	.16		
Leeftijd	-.10†	.06		
Opleidingsniveau	-.09†	.05		
Niet monetair	.22**	.08		
Transformationeel leiderschap	-.27**	.08		
Niet monetair X Transformationeel	.06	.07		

[a] *N* = 31 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01

Bijlage 5.5 Competitie om erkenning en transformationeel leiderschap

Hiërarchische multivariate regressieresultaten voor disrespect: β coefficients, standard errors, $R^2_{adjusted}$, and ΔR^2 waarden.

Variabelen	Disrespect			
	B	s.e.	$R^2_{adjusted}$	ΔR^2
Stap 1 controle variabele			.07	-
Geslacht	-.22	.17		
Leeftijd	-.13*	.06		
Opleidingsniveau	-.12*	.06		
Stap 2hoofd effect + moderator			.16	.09
Geslacht	-.20	.16		
Leeftijd	-.14*	.06		
Opleidingsniveau	-.08	.06		
Erkenning	.15†	.08		
Transformationeel leiderschap	-.26**	.08		
Stap 3interactieterm			.16	.09
Geslacht	-.19	.16		
Leeftijd	-.15*	.06		
Opleidingsniveau	-.09	.06		
Erkenning	.14	.09		
Transformationeel leiderschap	-.28**	.08		
Erkenning X Transformationeel	-.09	.07		

[a] *N* = 31 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01

Bijlage 5.6 Competitie om status en transformationeel leiderschap

Hiërarchische multivariate regressieresultaten voor disrespect: β coefficients, standard errors, $R^2_{adjusted}$, and ΔR^2 waarden.

Variabelen	Disrespect			
	B	s.e.	$R^2_{adjusted}$	ΔR^2
Stap 1 controle variabele			.07	-
Geslacht	-.22	.17		
Leeftijd	-.13*	.06		
Opleidingsniveau	-.12*	.06		
Stap 2hoofd effect + moderator			.17	.10
Geslacht	-.23	.16		
Leeftijd	-.12†	.06		
Opleidingsniveau	-.08	.06		
Status	.18*	.08		
Transformationeel leiderschap	-.28**	.08		
Stap 3interactieterm			.17	.10
Geslacht	-.20	.17		
Leeftijd	-.11†	.06		
Opleidingsniveau	-.09	.06		
Status	.18*	.08		
Transformationeel leiderschap	-.28**	.08		
Status X Transformationeel	-.06	.07		

[a] *N* = 31 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01

Bijlage 5.7 Competitie door collega's en transformationeel leiderschap

Hiërarchische multivariate regressieresultaten voor disrespect: β coefficients, standard errors, $R^2_{adjusted}$, and ΔR^2 waarden.

Variabelen	Disrespect			
	B	s.e.	$R^2_{adjusted}$	ΔR^2
Stap 1 controle variabele			.07	-
Geslacht	-.22	.17		
Leeftijd	-.13*	.06		
Opleidingsniveau	-.12*	.06		
Stap 2hoofd effect + moderator			.21	.14
Geslacht	-.22	.16		
Leeftijd	-.09	.06		
Opleidingsniveau	-.03	.06		
Collega's	.30**	.08		
Transformationeel leiderschap	-.32**	.07		
Stap 3interactieterm			.22	.15
Geslacht	-.25	.16		
Leeftijd	-.09	.06		
Opleidingsniveau	-.03	.06		
Collega's	.30**	.08		
Transformationeel leiderschap	-.29**	.07		
Collega's X Transformationeel	.10	.07		

[a] *N* = 31 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01

Bijlage 5.8 Doelafhankelijkheid en laissez-faire leiderschap

Hiërarchische multivariate regressieresultaten voor disrespect: β coefficients, standard errors, $R^2_{adjusted}$, and ΔR^2 waarden.

Variabelen	Disrespect			
	β	s.e.	$R^2_{adjusted}$	ΔR^2
Stap 1 controle variabele			.07	-
Geslacht	-.22	.17		
Leeftijd	-.13*	.06		
Opleidingsniveau	-.12*	.06		
Stap 2hoofd effect + moderator			.13	.06
Geslacht	-.24	.17		
Leeftijd	-.15*	.06		
Opleidingsniveau	-.10†	.05		
Doelafhankelijkheid	-.02	.08		
Laissez-faire leiderschap	.27**	.08		
Stap 3interactieterm			.12	.05
Geslacht	-.24	.17		
Leeftijd	-.15*	.06		
Opleidingsniveau	-.10†	.05		
Doelafhankelijkheid	-.02	.09		
Laissez-faire leiderschap	.27**	.08		
Doelafhankelijkh. X Laissez-faire	.01	.08		

[a] *N* = 31 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01

Bijlage 5.9 Samenwerken en laissez-faire leiderschap

Hiërarchische multivariate regressieresultaten voor disrespect: β coefficients, standard errors, $R^2_{adjusted}$, and ΔR^2 waarden.

Variabelen	Disrespect			
	β	s.e.	$R^2_{adjusted}$	ΔR^2
Stap 1 controle variabele			.07	-
Geslacht	-.22	.17		
Leeftijd	-.13*	.06		
Opleidingsniveau	-.12*	.06		
Stap 2hoofd effect + moderator			.16	.09
Geslacht	-.25	.16		
Leeftijd	-.13*	.06		
Opleidingsniveau	-.10†	.05		
Samenwerken	-.18*	.08		
Laissez-faire leiderschap	.21*	.08		
Stap 3interactieterm			.15	.08
Geslacht	-.26	.16		
Leeftijd	-.13*	.06		
Opleidingsniveau	-.10†	.05		
Samenwerken	-.19*	.09		
Laissez-faire leiderschap	.20*	.08		
Samenwerken X Laissez-faire	.03	.07		

[a] *N* = 31 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01

Bijlage 5.10 Monetaire competitie en laissez-faire leiderschap

Hiërarchische multivariate regressieresultaten voor disrespect: β coefficients, standard errors, $R^2_{adjusted}$, and ΔR^2 waarden.

Variabelen	Disrespect			
	β	s.e.	$R^2_{adjusted}$	ΔR^2
Stap 1 controle variabele			.07	-
Geslacht	-.22	.17		
Leeftijd	-.13*	.06		
Opleidingsniveau	-.12*	.06		
Stap 2hoofd effect + moderator			.16	.09
Geslacht	-.25	.16		
Leeftijd	-.13*	.06		
Opleidingsniveau	-.10†	.05		
Monetaire competitie	-.18*	.08		
Laissez-faire leiderschap	.21*	.08		
Stap 3interactieterm			.15	.08
Geslacht	-.26	.16		
Leeftijd	-.13*	.06		
Opleidingsniveau	-.10†	.05		
Monetaire competitie	-.19*	.09		
Laissez-faire leiderschap	.20*	.08		
Monetair X Laissez-faire	.03	.07		

[a] *N* = 31 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01

Bijlage 5.11 Niet-monetaire competitie en laissez-faire leiderschap

Hiërarchische multivariate regressieresultaten voor disrespect: β coefficients, standard errors, $R^2_{adjusted}$, and ΔR^2 waarden.

Variabelen	Disrespect			
	β	s.e.	$R^2_{adjusted}$	ΔR^2
Stap 1 controle variabele			.07	-
Geslacht	-.22	.17		
Leeftijd	-.13*	.06		
Opleidingsniveau	-.12*	.06		
Stap 2hoofd effect + moderator			.17	.10
Geslacht	-.26	.16		
Leeftijd	-.12†	.06		
Opleidingsniveau	-.19	.05		
Niet-monetair	.20*	.09		
Laissez-faire leiderschap	.25**	.08		
Stap 3interactieterm			.16	.09
Geslacht	-.28	.17		
Leeftijd	-.12†	.06		
Opleidingsniveau	-.08	.06		
Niet-monetair	.19*	.08		
Laissez-faire leiderschap	.25**	.08		
Niet-monetair X Laissez-faire	-.04	.08		

[a] *N* = 31 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01

Bijlage 5.12 Competitie om erkenning en laissez-faire leiderschap

Hiërarchische multivariate regressieresultaten voor disrespect: β coefficients, standard errors, $R^2_{adjusted}$, and ΔR^2 waarden.

Variabelen	Disrespect			
	β	s.e.	$R^2_{adjusted}$	ΔR^2
Stap 1 controle variabele			.07	-
Geslacht	-.22	.17		
Leeftijd	-.13*	.06		
Opleidingsniveau	-.12*	.06		
Stap 2hoofd effect + moderator			.15	.08
Geslacht	-.23	.17		
Leeftijd	-.15*	.06		
Opleidingsniveau	-.07	.06		
Erkenning	.14	.09		
Laissez-faire leiderschap	.24**	.08		
Stap 3interactieterm			.16	.09
Geslacht	-.19	.16		
Leeftijd	-.16**	.06		
Opleidingsniveau	-.09	.06		
Erkenning	.12	.09		
Laissez-faire leiderschap	.28**	.08		
Erkenning X Laissez-faire	.16†	.08		

[a] *N* = 31 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01

Bijlage 5.13 Competitie om status en laissez-faire leiderschap

Hiërarchische multivariate regressieresultaten voor disrespect: β coefficients, standard errors, $R^2_{adjusted}$, and ΔR^2 waarden.

Variabelen	Disrespect			
	β	s.e.	$R^2_{adjusted}$	ΔR^2
Stap 1 controle variabele			.07	-
Geslacht	-.22	.17		
Leeftijd	-.13*	.06		
Opleidingsniveau	-.12*	.06		
Stap 2hoofd effect + moderator			.15	.08
Geslacht	-.25	.16		
Leeftijd	-.13*	.06		
Opleidingsniveau	-.07	.06		
Status	.16†	.08		
Laissez-faire leiderschap	.25**	.08		
Stap 3interactieterm			.15	-.08
Geslacht	-.21	.17		
Leeftijd	-.13*	.06		
Opleidingsniveau	-.09	.06		
Status	.16†	.08		
Laissez-faire leiderschap	.25**	.08		
Status X Laissez-faire	.08	.08		

[a] *N* = 31 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01

Bijlage 5.14 Competitie door collega's en laissez-faire leiderschap

Hiërarchische multivariate regressieresultaten voor disrespect: β coefficients, standard errors, $R^2_{adjusted}$, and ΔR^2 waarden.

Variabelen	Disrespect			
	β	s.e.	$R^2_{adjusted}$	ΔR^2
Stap 1 controle variabele			.07	-
Geslacht	-.22	.17		
Leeftijd	-.13*	.06		
Opleidingsniveau	-.12*	.06		
Stap 2hoofd effect + moderator			.18	.11
Geslacht	-.25	.16		
Leeftijd	-.11†	.06		
Opleidingsniveau	-.03	.06		
Collega's	.25**	.09		
Laissez-faire leiderschap	.26**	.08		
Stap 3interactieterm			.18	.11
Geslacht	-.27	.16		
Leeftijd	-.11†	.06		
Opleidingsniveau	-.03	.06		
Collega's	.25**	.09		
Laissez-faire leiderschap	.43†	.24		
Collega's X Laissez-faire	-.07	.09		

[a] *N* = 31 (pairwise).
† *p* <. 10
* *p* <. 05
** *p* <. 01