

**Het modererende effect van culturele machtsafstand op de relatie tussen de verbale agressie van
de directe leidinggevende en de tevredenheid met de directe leidinggevende**

Jeroen Robin Vreijns

Universiteit Utrecht

Strategisch Human Resource Management

Begeleider: dr. E.G. van der Velde

Tweede beoordelaar: prof. dr. J.P. Boselie

31 januari 2021

Voorwoord

Mijn interesse in de Latijns-Amerikaanse cultuur heb ik al erg lang. Omdat ik meerdere bezoeken heb gebracht aan Brazilië en Colombia en mijn uitwisseling heb gedaan in Mexico, heb ik veel mensen uit deze fascinerende cultuur mogen leren kennen en me de Spaanse en Portugese taal eigen gemaakt. De keuze voor een afstudeeronderzoek waarin de Latijns-Amerikaanse cultuur een centrale rol speelt, was dan ook snel gemaakt. Ik heb gemerkt dat veel kennis die ik in de praktijk al had opgedaan, bevestigd wordt in de wetenschappelijke literatuur. Zo heb ik bijvoorbeeld stagegelopen bij het Ministerie van Economische Zaken in Mexico, waar heel duidelijk de hiërarchie en het collectivisme een belangrijke rol speelde. De herkenbaarheid van datgene wat ik in de literatuur over de Latijns-Amerikaanse cultuur heb gelezen, maakte het voor mij mogelijk om de opgedane kennis niet enkel als een theoretisch construct te beschouwen, maar ook te visualiseren naar praktijkvoorbeelden die ik zelf heb meegemaakt.

Ik wil hierbij van de gelegenheid gebruikmaken om mijn begeleider dr. E.G. Van der Velde te bedanken voor de consistente en heldere begeleiding. Daarnaast wil ik mijn werkgever, het Ministerie van Justitie en Veiligheid, bedanken voor de flexibiliteit die zij getoond om het afstuderen mogelijk te maken. Ten slotte wil ik mijn ouders bedanken voor de onvoorwaardelijke support.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	6
1. Oriëntatie op het probleem	8
1.1. <i>Hoofd- en deelvragen</i>	9
1.1.1. Hoofdvraag	9
1.1.2. Deelvragen	9
2. Theoretisch kader	11
2.1. <i>Baantevredenheid</i>	11
2.1.1. Baantevredenheid en de tevredenheid met de leidinggevende	12
2.2. <i>Communicatiestijl</i>	13
2.2.1. Verbale agressie	16
2.3. <i>Verband tussen de communicatiestijl van de leidinggevende en de tevredenheid van de werknemer met de leidinggevende</i>	17
2.3.1. Verband tussen verbale agressie en tevredenheid	18
2.3.2. Hypothese	18
2.4. <i>Nationale cultuur</i>	18
2.4.1. De dimensies van de nationale cultuur	21
2.4.2. Verschillen tussen de Anglo-Amerikaanse cultuur en de Latijns-Amerikaanse cultuur	26
2.5. <i>De modererende rol van machtsafstand op het verband tussen de verbale agressie van de leidinggevende en de tevredenheid van de werknemer met de leidinggevende</i>	29
2.5.1. De modererende rol van cultuur	29
2.5.2. De modererende rol van machtsafstand	30
2.5.3. Hypothese	32
3. Methode	34
3.1. <i>Respondenten</i>	34
3.2. <i>Meetinstrumenten</i>	35
3.2.1. Nationale cultuur	35
3.2.2. Tevredenheid met de leidinggevende	37
3.2.3. Verbale agressie	37
3.2.4. Demografische gegevens	38
3.3. <i>Procedure en analyses</i>	39
3.3.1. Procedure	39
3.3.2. Analyses	40
4. Resultaten	42
4.1. <i>Beschrijvende analyse</i>	42
4.2. <i>Correlaties</i>	42
4.3. <i>Vergelijking van groepen</i>	43
4.4. <i>Hypothesetoetsende resultaten</i>	47
5. Conclusie en discussie	51
5.1. <i>Implicaties van de bevindingen</i>	51
5.2. <i>Tekortkomingen</i>	52

6. Aanbevelingen	55
6.1. <i>Aanbevelingen voor organisaties</i>	55
6.2. <i>Aanbevelingen voor onderzoekers</i>	56
Literatuurlijst	58
Bijlage	64
1. <i>Cronbach's Alpha-toets</i>	64
2. <i>Beschrijvende statistische modellen</i>	64
2.1. <i>Verdeling tussen nationaliteiten</i>	64
2.2. <i>Verdeling over geslacht</i>	65
2.3. <i>Verdeling over leeftijd</i>	65
2.4. <i>Verdeling over opleiding</i>	65
2.5. <i>Verdeling over positie binnen organisatie</i>	66
3. <i>Scores van landen op de dimensie machtsafstand</i>	66
4. <i>Vragenlijsten</i>	67
4.1. <i>Nederlandstalige vragenlijst</i>	67
4.2. <i>Engelstalige vragenlijst</i>	68
4.3. <i>Spaanstalige vragenlijst</i>	70
4.4. <i>Portugeestalige vragenlijst</i>	71

Samenvatting

Uit onderzoek blijkt dat de communicatiestijl van de leidinggevende van invloed is op de tevredenheid van de werknemer met de leidinggevende. Onderzoek naar communicatie en tevredenheid heeft echter vooral plaatsgevonden binnen het kader van Westerse culturen, terwijl verschillende onderzoeken reeds hebben uitgewezen dat de (gewenste) manier van communiceren afhankelijk is van iemands culturele achtergrond. Om die reden heb ik onderzocht in hoeverre een belangrijke dimensie van de nationale cultuur van invloed is op de relatie tussen een aspect van de communicatiestijl van de leidinggevende en de tevredenheid van de werknemer met de leidinggevende. Het aspect van de communicatiestijl dat in dit onderzoek is onderzocht is verbale agressie en meer specifiek *boosheid*. De onderzochte dimensie van de nationale cultuur is *machtsafstand*. De landen waarbinnen dit onderzoek heeft plaatsgevonden zijn enerzijds de Anglo-Amerikaanse landen de Verenigde Staten en Canada, die een cultuur met een lage machtsafstand kennen en anderzijds de Latijns-Amerikaanse landen Mexico, Colombia en Brazilië, die een cultuur met een hoge machtsafstand kennen. Dit onderzoek heeft middels een vragenlijst plaatsgevonden, waarbij de verbale agressie is gemeten aan de hand van de vragen behorende tot de subdimensie *boosheid* uit de Communication Styles Inventory van De Vries et al. (2013). De nationale cultuur is gemeten aan de hand van de scores van Hofstede (1980). De eerste hypothese die getoetst is, is dat verbale agressie van de leidinggevende leidt tot een lagere tevredenheid van de werknemer met die leidinggevende. Deze hypothese kon worden bevestigd. De tweede hypothese die getoetst is, is dat de mate van machtsafstand van het land waaruit de respondent afkomstig is, de relatie tussen de verbale agressie van de directe leidinggevende enerzijds en de tevredenheid van de werknemer met de directe leidinggevende anderzijds beïnvloedt, in die zin dat deze relatie minder sterk is naarmate de machtsafstand groter is. Hierbij is machtsafstand dus een moderator. Deze hypothese moest worden verworpen. Het blijkt namelijk dat de relatie tussen de verbale agressie van de directe leidinggevende en de tevredenheid met de directe leidinggevende juist sterker is naarmate de machtsafstand groter is. Dit betekent dat de resultaten van dit onderzoek niet overeenkomen met de bevindingen uit de

literatuur. Afsluitend bespreek ik de implicaties van de resultaten van dit onderzoek en doe ik suggesties voor vervolgonderzoek.

1. Oriëntatie op het probleem

Een goede relatie tussen het management en de werknemers is cruciaal om werknemers effectief te laten werken en ervoor te zorgen dat ze tevredener zijn met hun baan (Graen & Uhl-Bien, 1995). Deze tevredenheid komt mede tot uitdrukking in hoe tevreden de werknemer is met zijn directe leidinggevende (Rawabdeh & Nawafleh, 2019). Wanneer een werknemer tevreden is over zijn directe leidinggevende, zal hij zich meer verbonden voelen met het bedrijf, harder werken, hoger organisatorisch burgerschap vertonen en minder snel het bedrijf verlaten (Dulebohn et al., 2012). Ook zal hij langer inzetbaar blijven voor de onderneming. Een tevreden werknemer is dus cruciaal voor organisaties om succesvol te zijn. Daarnaast zijn tevreden werknemers ook in het algemeen tevredener met hun leven (Bernarto et al., 2020).

Een belangrijke factor die van invloed is op de mate van tevredenheid met de leidinggevende is de communicatie tussen de leidinggevende en de werknemer (Kacmar et al., 2003). Wanneer er sprake is van een wenselijke communicatiestijl vanuit de leidinggevende richting de werknemer, zal de tevredenheid van de werknemer met de leidinggevende verbeteren (Abu Bakar et al., 2009).

Echter, het verschilt per nationale cultuur van een land wat wordt gezien als een goede communicatiestijl (Koester & Lustig, 2012). Wat binnen een cultuur met een lage machtsafstand zoals de Verenigde Staten gezien wordt als een wenselijke communicatiestijl, hoeft binnen een collectivistische Latijns-Amerikaanse cultuur niet zo gezien te worden. Daarom is het zinvol om te onderzoeken in hoeverre de kennis die de wetenschap de afgelopen decennia over communicatiestijl heeft vergaard, in dezelfde mate van toepassing is op andere cultuurgroepen dan enkel de Europese en Anglo-culturen. Leidinggevendens kunnen vanuit Westers oogpunt een goede communicatiestijl toepassen, die binnen een cultuur met een lage machtsafstand tot hogere tevredenheid leidt, maar dit betekent niet automatisch dat deze stijl hetzelfde effect heeft op werknemers uit een cultuur met een hoge machtsafstand, zoals bijvoorbeeld Latijns-Amerikaanse culturen (Spector et al., 2004).

Om een beginnend antwoord te geven op deze vraag, vergelijk ik de invloed van één dimensie van de communicatiestijl van de leidinggevende, namelijk zijn verbale agressie, op de tevredenheid van werknemers met die directe leidinggevende tussen de twee grote cultuurgroepen van de Amerikaanse

continenten: Anglo-Amerikaanse culturen, die vooral een lage machtsafstand kennen, en Latijns-Amerikaanse culturen, die vooral een hoge machtsafstand kennen. De inzichten die uit dit onderzoek verkregen worden geven een indicatie van de modererende rol van machtsafstand op het verband tussen verbale agressie van de leidinggevende en de tevredenheid van de werknemer met de leidinggevende.

1.1. Hoofd- en deelvragen

In dit onderzoek zal ik in kaart brengen in hoeverre de mate van de machtsafstand van de cultuur waar de werknemer deel van uitmaakt, van invloed is op het verband tussen de verbale agressie van de directe leidinggevende en de tevredenheid van de werknemer met de directe leidinggevende. Dit brengt ons tot de volgende hoofdvraag- en deelvragen:

1.1.1. Hoofdvraag

In hoeverre is de machtsafstand van de cultuur waar de werknemer deel van uitmaakt van invloed op het verband tussen de verbale agressie van de directe leidinggevende en de tevredenheid van de werknemer met de directe leidinggevende?

1.1.2. Deelvragen

- 1. In hoeverre is er sprake van een verband tussen de verbale agressie van de directe leidinggevende en de tevredenheid van de werknemer met de directe leidinggevende?*
- 2. In hoeverre modereert de machtsafstand van de cultuur waar de werknemer deel van uitmaakt het verband tussen de verbale agressie van de directe leidinggevende en de tevredenheid van de werknemer met de directe leidinggevende?*

Ik zal nu eerst de literatuur verkennen en toepasbaar maken voor dit onderzoek wat betreft de onderwerpen baantevredenheid (waarbinnen ik heb gekozen voor een focus op de tevredenheid met de

leidinggevende), communicatiestijl (waarbinnen ik heb gekozen voor een focus op de verbale agressie), de relatie tussen verbale agressie en de tevredenheid met de directe leidinggevende, cultuur (waarbinnen ik heb gekozen voor een focus op machtsafstand) en tot slot de invloed van machtsafstand op de relatie tussen de verbale agressie van de directe leidinggevende en de tevredenheid van de werknemer met de directe leidinggevende. Vervolgens bespreek ik de gekozen onderzoeksmethode. Hierna bespreek ik de resultaten en tot slot bespreek ik de conclusie en aanbevelingen.

2. Theoretisch kader

In dit onderzoek staat de modererende rol van machtsafstand op de relatie tussen de verbale agressie van de directe leidinggevende en de tevredenheid van de werknemer met de directe leidinggevende centraal. Eerst zal ik ingaan op het begrip baantevredenheid met als focus de tevredenheid met de directe leidinggevende. Vervolgens zal ik het concept communicatiestijl uitwerken en uiteenzetten waarom ik voor de dimensie verbale agressie heb gekozen. Daarna zal ik dieper ingaan op de relatie tussen de verbale agressie van de directe leidinggevende en de tevredenheid van de werknemer met de directe leidinggevende. Dan behandel ik het concept “nationale cultuur” en ga ik dieper in op de dimensie machtsafstand. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de behandeling van de verwachte modererende invloed van machtsafstand op de relatie tussen de verbale agressie van de directe leidinggevende en de tevredenheid van de werknemer met de directe leidinggevende.

2.1. *Baantevredenheid*

Het concept tevredenheid kan onderverdeeld worden in subjectieve tevredenheid en kwaliteit van leven. Bij subjectieve tevredenheid wordt onderzocht wat men zelf vindt van zijn leven en bij kwaliteit van leven wordt aan de hand van feitelijke indicatoren bepaald hoe tevreden iemand zou (moeten) zijn met het leven (Veenhoven, 1995). Aangezien tevredenheid in dit onderzoek betrekking heeft tot de tevredenheid met de directe leidinggevende, gaat het in dit geval om een subjectieve vorm van tevredenheid. Tevredenheid met het leven is de meest brede vorm van subjectieve tevredenheid, maar dit concept kan onderverdeeld worden in tevredenheid binnen verschillende levensdomeinen, zoals werk, huwelijk of huisvesting (Veenhoven, 1995). In dit onderzoek richt ik me op de tevredenheid binnen de professionele omgeving, oftewel de baantevredenheid.

2.1.1. Baantevredenheid en de tevredenheid met de leidinggevende

Het is voor organisaties belangrijk dat werknemers tevreden zijn met hun baan omdat baantevredenheid leidt tot wenselijke gevolgen: toewijding aan de organisatie, sociaal gedrag, organisatorisch burgerschap en uiteindelijk tot een hogere tevredenheid van de klant (Testa, Mueller & Thomas, 2003).

Baker (2004) heeft verschillende antecedenten van de baantevredenheid van werknemers in kaart gebracht. Deze zijn: motivatie, willen presteren, structuur aanbrengen, mening over de leidinggevende, afwisseling en de aard van de taken die de werknemer dient uit te voeren. Baker (2004) en verschillende andere auteurs (Talukder, 2019; Pohl & Galletta, 2017) zien de mening over de leidinggevende dus als een antecedent van de baantevredenheid. Weer andere auteurs (Rawabdeh & Nawafleh, 2019; Tasios & Giannouli, 2017) beschouwen de mening over de leidinggevende als één van de aspecten waaruit de baantevredenheid is opgebouwd. Zij gebruiken namelijk de Job Descriptive Index (Smith, 1969) om de baantevredenheid te meten. Dit is het meest gebruikte construct om de baantevredenheid in kaart te brengen. De validiteit van de Job Descriptive Index is in de loop der jaren regelmatig met goed resultaat getest (Stanton et al., 2002). Volgens de Job Descriptive Index zijn er vijf facetten van baantevredenheid: tevredenheid met collega's, tevredenheid met het werk zelf, tevredenheid met het salaris, carrièremogelijkheden en tevredenheid met de leidinggevende. In dit onderzoek zal ik daarom de tevredenheid met de leidinggevende als een onderdeel van de baantevredenheid beschouwen, en niet als een antecedent van de baantevredenheid.

Dulebohn et al. (2012) hebben daarnaast alle antecedenten en gevolgen van een goede relatie met de leidinggevende in kaart gebracht. Eén van deze gevolgen is de tevredenheid met de leidinggevende. Tevredenheid met de leidinggevende refereert specifiek aan hoe tevreden een volger is met zijn of haar professionele relatie met een leidinggevende. Het gaat hier dus om de percepties die de ondergeschikte heeft van zijn leidinggevende in de professionele sfeer.

Opgemerkt dient te worden dat het wel van de organisatiestructuur afhankelijk is in hoeverre het gedrag van de leidinggevende van invloed is op de tevredenheid van de werknemer. Binnen organisaties waar veel in teamverband wordt gewerkt is deze invloed bijvoorbeeld kleiner dan in

organisaties waar werknemers vooral zelfstandig hun taken uitvoeren (Griffin, Patterson & West, 2001).

2.1.1.1. Antecedenten van de tevredenheid met de leidinggevende

Scarpello & Vandenberg (1987) geven aan dat de tevredenheid van de werknemer met de leidinggevende wordt vormgegeven door verschillende gedragingen van de leidinggevende. Deze gedragingen zijn kort samengevat de luistervaardigheid, het opstellen van duidelijke doelen, omgaan met fouten, eerlijkheid, consistentie, het bieden van hulp, eerbiediging, duidelijke instructies, informeren over veranderingen, oplossen van problemen, begrijpen van problemen, belangstelling voor de carrière, achter de werknemer staan tegenover andere managers, complimenteren, technische competentie, tijd die geboden wordt om iets te leren, tijd die geboden wordt om taken te volbrengen en het bieden van een duidelijke omschrijving van de verantwoordelijkheden van de werknemer. Daarnaast heeft emotionele steun van leidinggevendenden een positief effect op de baantevredenheid van werknemers. Leidinggevendenden kunnen deze emotionele steun beter leveren wanneer zij getraind worden in het verbeteren van de communicatie tussen hen en werknemers (Pohl & Galletta, 2016). Een goede communicatiestijl van de leidinggevende zorgt dus voor een hogere tevredenheid met die leidinggevende (Mueller, 2002). Op deze relatie zal ik in de volgende paragraaf uitgebreider ingaan.

2.2. Communicatiestijl

Communicatie vindt plaats wanneer er een boodschap vanaf één punt naar een ander punt wordt overgedragen. Degene die een boodschap uitzendt wordt ook wel de “zender” genoemd. Degene die de boodschap ontvangt, wordt ook wel de “ontvanger” genoemd (Beamer, 1992). De leidinggevende is in dit onderzoek dus de “zender” en de werknemer is de “ontvanger”. Mensen kunnen op verschillende manieren hun boodschap overbrengen. Men kan de boodschap bijvoorbeeld op een boze manier overbrengen of op een rustige manier. De manier waarop iemand communiceert noemen we de communicatiestijl (Norton, 1978). De theorie van Norton (1978) is de meest gebruikte theorie om de communicatiestijl in kaart te brengen. Volgens zijn Communication Styles Measure bestaat de

communicatiestijl uit negen factoren, te weten: vriendelijk, enthousiast, aandachtgevend, discussiërend, dramatisch, een indruk achterlatend, open, relaxt, communicerend en dominant. Ook al wordt deze stijl veel gebruikt, niet alle auteurs zijn even enthousiast erover. Zo geven Chaganti & Bikkina (2011) aan dat de manier waarop de communicatiestijl door Norton (1978) gemeten wordt nog te globaal is.

Een ander veelgebruikt communicatiestijl-model is het model van Gudykunst et al. (1996). Met dit model worden acht dimensies van de communicatiestijl geïdentificeerd: betekenis overbrengend, indirecte communicatie, interpersoonlijke sensitiviteit, dramatische communicatie, gebruik van gevoelens, openheid, nauwkeurigheid en een positieve perceptie van stilte. Gudykunst et al. (1996) stellen dat de gekozen communicatiestijl ofwel bepaald wordt door hoe iemand zichzelf identificeert als uniek individu, ofwel door hoe iemand zich identificeert als onderdeel van een grotere groep. Ook op het model van Gudykunst et al. (1996) is kritiek. Volgens De Vries et al. (2009) zouden de dimensies gebruik van gevoelens, positieve perceptie van stilte en betekenis overbrengend meer te maken hebben met de inhoud van datgene wat gecommuniceerd wordt en niet zozeer met de stijl van de communicatie.

Onder andere om deze reden hebben De Vries et al. (2009) een woordenboekstudie uitgevoerd om dimensies te identificeren die daadwerkelijk met de communicatiestijl te maken hebben. Zij hebben zich specifiek gefocust op de communicatiestijl van leiders. Ze hebben zeven dimensies van de communicatiestijl van de leider geïdentificeerd: nauwkeurigheid, reflectiviteit, expressiviteit, ondersteuning, emotionaliteit, aardigheid en verbale agressie. De Vries et al. (2009) hebben bevonden dat bij toepassing van hun model de communicatiestijl sterk relateert aan de bereidheid van werknemers om kennis te delen, het oordeel van de werknemer over de leidinggevende, de tevredenheid met de leidinggevende, en de toewijding van de werknemer aan het team. Cetin et al. (2012) hebben net als De Vries et al. (2009) bevonden dat de communicatiestijl van de leidinggevende erg belangrijk is voor de tevredenheid met de baan van werknemers. De stijl die een werknemer gebruikt, zou daarmee bepalen hoe goed werknemers hun werk doen. Als leiders op een slechte manier zouden communiceren, zou dat leiden tot stress en onbereidheid om datgene te doen wat in het belang is van de organisatie waar iemand werkzaam is.

De tot nu toe meest gangbare definitie van communicatiestijl is dus de definitie van Norton (1978): de manier waarop men verbaal, non-verbaal en para-verbaal een interactie aangaat om aan te geven hoe letterlijke betekenissen ontvangen, geïnterpreteerd, gefilterd en begrepen moeten worden. De Vries et al. (2009) hebben deze definitie echter uitgebreid door eraan toe te voegen dat men door middel van de communicatiestijl ook aangeeft hoe hij of zij gezien wil worden en hoe hij of zij zich verhoudt tot de ontvanger. Het model van De Vries et al. (2009) trekt de communicatiestijl dus breder dan alleen de manier waarop een boodschap wordt verzonden. Zij betrekken namelijk ook de manier waarop iemand een indruk van zichzelf wil achterlaten en de manier waarop de persoon zich verhoudt tot de ander. Dat is logisch, want wanneer bijvoorbeeld een vader op een belerende manier zijn zoon terechtwijst, dan zegt de communicatiestijl niet alleen iets over de boodschap die de vader naar de zoon zendt, maar ook iets over hoe hij door zijn zoon gezien wil worden (met een belerende communicatiestijl stelt de vader zich op als mentor) en hoe hij zich tot zijn zoon verhoudt (de belerende communicatiestijl toont aan dat er sprake is van een gezagsverhouding). Het model van De Vries et al. (2009) is daarmee in mijn ogen het meest inclusief. Daar komt nog bij dat het feit dat volgens De Vries et al. (2009) de communicatiestijl ook iets zegt over de manier waarop iemand zich tot de ander verhoudt, zeer relevant is voor de in dit onderzoek te betrekken dimensie machtsverhouding. Immers, men zou kunnen verwachten dat in culturen waar een hoge machtsverhouding bestaat er minder snel sprake is van een lagere tevredenheid van de werknemer met de directe leidinggevende wanneer de leidinggevende middels zijn communicatiestijl de machtsverhouding duidelijk maakt, aangezien deze machtsverhouding en het tot uitdrukking brengen van deze machtsverhouding in een dergelijke cultuur eerder geaccepteerd wordt. Verder heeft het model van De Vries et al. (2009) specifiek betrekking op de communicatiestijl van de leidinggevende richting ondergeschikten. Dit alles samen genomen leidt mij tot de conclusie dat de Communication Styles Inventory van De Vries et al. (2009) het meest geschikte model is om te hanteren in dit onderzoek.

Van de zes dimensies van dit model heb ik één dimensie gekozen die ik bij dit onderzoek zal betrekken omdat de verwachting is dat machtsafstand de grootste invloed heeft op de mate waarin deze dimensie van invloed is op de tevredenheid met de leidinggevende. Deze dimensie is de verbale agressie. Ik zal ik de komende paragrafen uiteenzetten waarom deze dimensie naar waarschijnlijkheid het duidelijkst een andere invloed heeft op de tevredenheid met de directe leidinggevende tussen culturen met een hoge machtsafstand enerzijds en culturen met een lage machtsafstand anderzijds. Ik zal nu eerst uiteenzetten wat verbale agressie precies inhoudt.

2.2.1. Verbale agressie

Agressie kan volgens Yudofsy et al. (1986) verschillende vormen aannemen. Agressie kan zich manifesteren in de vorm van fysieke agressie tegen objecten, fysieke agressie tegen zichzelf, fysieke agressie tegen anderen en verbale agressie. Omdat we agressie in het kader van de communicatiestijl onderzoeken, komt in dit onderzoek alleen de component verbale agressie aan de orde (De Vries et al., 2013).

Er zijn verschillende doelen die een persoon heeft om zich verbaal agressief op te stellen. Zo kan men de ander willen vernederen, in verlegenheid willen brengen, depressief maken of de ander op enige andere manier negatieve gevoelens over zichzelf willen laten ervaren (Lerner, 2000). De oorzaken van dit agressieve gedrag zijn uiteenlopend. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat de zender het agressieve gedrag van zijn omgeving heeft aangeleerd of dat de zender niet voldoende over argumentatieve vaardigheden beschikt, waardoor hij zijn toevlucht zoekt in verbale agressie. Het gevolg van verbale agressie is groot: door deze communicatiestijl kan de ontvanger zich bedreigd voelen (Lerner, 2000).

Deze dimensie van de Communication Styles Inventory van De Vries et al. (2009) is onder te verdelen in vier deeldimensies. Deze dimensies zijn: boosheid, autoritarisme, denigrerendheid en niet-ondersteunendheid. Boosheid houdt de mate waarin iemand snel in woede uitbarst in, autoritarisme houdt in dat men anderen dwingt iets te doen, denigrerendheid houdt in dat men anderen bewust naar beneden praat en niet-ondersteunendheid betekent dat men niet klaar staat om de ander te helpen (De

Vries et al., 2013). Omwille van de haalbaarheid wordt in dit onderzoek enkel de dimensie “boosheid” onderzocht. Wanneer ik in dit onderzoek dus refereer naar “verbale agressie”, refereer ik specifiek naar de subdimensie “boosheid”.

2.3. Verband tussen de communicatiestijl van de leidinggevende en de tevredenheid van de werknemer met de leidinggevende

De stijl van leidinggeven is van invloed op de tevredenheid met de leiding (Fernando & Hulse-Killacky, 2005). De communicatiestijl van de leidinggevende speelt hier een belangrijke rol in (Raina & Roebuck, 2016). Wanneer de leidinggevende namelijk ondersteunend, democratisch, open en vriendelijk communiceert, leidt dit tot een verhoogde tevredenheid bij de werknemer (De Nobile & McCormick, 2008; Weiss & Cropanzano, 1996) terwijl de tevredenheid lager is wanneer de communicatie van de leidinggevende als antisociaal en onvriendelijk wordt ervaren en wanneer hij of zij niet bereid is te communiceren (Weiss & Cropanzano, 1996). Wanneer de leidinggevende zich meer richt op de ondergeschikte en interactief communiceert, heeft dat tevens een positieve invloed op de tevredenheid (Richmond & McCroskey, 2000). Verder is de mate waarin de leidinggevende het tolereert dat de ondergeschikte het niet met hem eens is van invloed op de baantevredenheid van de ondergeschikte (Richmond & McCroskey, 2000). Leidinggevers die gebruikmaken van een communicatiestijl waarbij zij de werknemer centraal stellen en die op interactieve wijze met de werknemer communiceren (dus die veel communicatie laten plaatsvinden die niet alleen van de leidinggevende uitgaat, maar ook van de werknemer), worden vaker door de werknemer gewaardeerd dan leidinggevers die dat niet doen. Daarnaast is de werknemer over het algemeen tevredener met de leidinggevende wanneer de leidinggevende op zorgzame wijze communiceert. Als de leidinggevende zich daarentegen dominant opstelt, heeft dat een negatieve invloed op de tevredenheid van de werknemer met de leidinggevende (Guo et al., 2015).

2.3.1. Verband tussen verbale agressie en tevredenheid

Wanneer de werknemer agressie vanuit de leidinggevende ervaart, kan hij minder goed omgaan met de werkgerelateerde stress en vindt hij zijn werk minder betekenisvol. Daarnaast zorgt agressie op de werkvloer ervoor dat de werknemer eerder geneigd is om een andere baan te zoeken (Caillier, 2020). De emoties die een leidinggevende toont spelen dus een belangrijke rol in de manier waarop werknemers hun leidinggevende zien. De emotie boosheid kan vooral aan de oppervlakte komen ten tijde van een crisissituatie binnen de organisatie. Wanneer een leidinggevende zich in zo'n situatie boos opstelt, leidt dat ertoe dat werknemers hun leidinggevende minder goed beoordelen dan wanneer hij andere emoties zou laten zien in een dergelijke situatie, zoals bijvoorbeeld teleurstelling. (Madera & Smith, 2009). De verwachting is dus dat verbale agressie een negatieve invloed heeft op de tevredenheid met de leidinggevende.

2.3.2. Hypothese

Op basis van het voorgaande verwacht ik dat er een negatief verband te identificeren is tussen de mate waarin de werknemer de communicatiestijl van de leidinggevende als “verbaal agressief” beschouwt en de tevredenheid van de werknemer met de leidinggevende. Dit leidt tot de eerste hypothese:

H1: Een verbaal agressieve communicatiestijl van de directe leidinggevende heeft een negatieve invloed op de tevredenheid van de werknemer met de directe leidinggevende.

2.4. *Nationale cultuur*

De nationale cultuur zou volgens Taras et al. (2011) één van de belangrijkste voorspellers van uitkomsten op de werkvloer zijn. Het zou een betere voorspeller dan demografische gegevens zoals leeftijd, werkervaring, geslacht, opleidingsniveau of afkomst zijn. Men zou betere resultaten krijgen

wanneer men werknemers selecteert op basis van culturele waarden dan op basis van opleidingsniveau of werkervaring.

De meest invloedrijke wetenschapper die onderzoek naar cultuur heeft gedaan is Hofstede (2015). Volgens Hofstede (1980) dragen mensen “mentale programma’s” met zich mee die zij hebben ontwikkeld vanaf hun geboorte. Gedurende het leven worden deze mentale programma’s vormgegeven door de omgeving waarin men opgroeit. Mensen die in dezelfde groep opgroeien, ontwikkelen ruwweg dezelfde mentale programma’s. Door de verschillen in mentale programma’s kunnen verschillende groepen mensen van elkaar worden onderscheiden. Deze collectieve mentale programma’s worden door Hofstede als “cultuur” aangeduid. Cultuur moet dus iets collectiefs zijn. Een individu kan geen ‘eigen’ cultuur hebben. Er is altijd een groep mensen voor nodig. Cultuur bestaat volgens Hofstede (2015) uit twee lagen. De ‘buitenste’ laag zijn de gedeelde symbolen, helden en rituelen. Dit is de cultuur die direct zichtbaar is voor de leden en voor de buitenwereld. De ‘binnenste’ laag zijn de gedeelde waarden. Dit is niet direct zichtbaar (Hofstede, 2015).

Hofstede (2015) geeft verder aan dat zijn onderzoeken vooral gericht zijn op verschillen tussen nationale culturen. Dat betekent echter niet dat er enkel cultuurverschillen tussen landen bestaan. Zo zijn er ook verschillen binnen landen. Binnen de landsgrenzen kent men namelijk ontelbare subculturen. Dit kan variëren van iemands familie tot het bedrijf waar iemand werkzaam is. In dit onderzoek focus ik me echter alleen op de verschillen tussen nationale culturen en laat ik verschillen tussen subculturen achterwege, omdat de verschillen tussen nationale culturen het meest fundamenteel zijn. Verschillen tussen nationale culturen gaan namelijk over waarden die een samenleving deelt. Verschillen tussen culturen op lagere niveaus dan het nationale niveau hebben eerder te maken met hoe die gedeelde nationale waarden tot uitdrukking komen in alledaagse praktijken (Hofstede, 2012). De verwachting is dus dat de nationale cultuur een belangrijke invloed heeft op de manier waarop de communicatiestijl van de directe leidinggevende van invloed is op de tevredenheid van de werknemer met de leidinggevende.

Er is ook kritiek op de theorie van Hofstede. Het onderzoek van Hofstede is bijvoorbeeld uitgevoerd aan de hand van een enquête. Dit is volgens Schwartz (1999) niet de optimale methode, omdat de variabelen die in een enquête gemeten worden zelf ook onderhevig zijn aan de invloed van

de cultuur van de respondent. Oftewel: wanneer de waarde van een variabele naar objectieve maatstaven gelijk zou zijn voor twee verschillende respondenten, kunnen die twee respondenten toch een andere waarde aangeven vanwege hun culturele achtergrond. Hierdoor zouden de resultaten van het onderzoek van Hofstede eerder gestoeld zijn op subjectiviteit in plaats van op objectiviteit. Daarnaast gaat Hofstede ervan uit dat culturen binnen een land min of meer homogeen zijn. Hij neemt in zijn model niet in overweging dat er binnen landen heterogeniteit bestaat tussen verschillende subculturen (Nasif et al., 1991). Hofstede gaat dus voorbij aan de invloeden van gemeenschappen binnen landen (Dorfman & Howell, 1988), hoewel hij zich wel bewust is van deze invloeden (Hofstede, 1980).

Een ander belangrijk punt van kritiek wat betreft het onderzoek van Hofstede is dat cultuur niet permanent is, maar continu in verandering is. Het moment waarop een cultuur wordt gemeten, zou bepalend zijn voor de uitkomsten van het onderzoek. Zo geven Søndergaard (1994) en Newman & Nollen (1996) aan dat de cultuur op het moment van het onderzoek werd beïnvloed door een relatief recente Tweede Wereldoorlog en de op dat moment spelende Koude Oorlog. Volgens Søndergaard (1994) zou deze setting vooral van invloed zijn geweest op de uitkomsten voor Masculiniteit en volgens Newman & Nollen (1996) vooral op de uitkomsten voor Onzekerheidsmijding.

Een ander punt van kritiek van Søndergaard (1994) is dat het onderzoek van Hofstede alleen is uitgevoerd binnen één bedrijf, waardoor het onmogelijk zou zijn om accurate informatie te vergaren over de gehele cultuur van een land. Hofstede (1980) geeft in zijn boek wat dit betreft aan dat het uitvoeren van het onderzoek binnen één bedrijf er juist voor zorgt dat verschillen tussen bedrijven onderling worden geëlimineerd, en de verschillen alleen nog maar verklaard kunnen worden vanuit verschillen van de nationale cultuur, omdat dit het enige is dat verschilt tussen de onderzochte afdelingen van het bedrijf.

Weer andere auteurs geven aan dat het onderzoek te lang geleden heeft plaatsgevonden om nog betekenisvol te zijn gezien de internationalisering die culturen in rap tempo zou beïnvloeden (Tarabar, 2019). Hofstede (1980) geeft echter aan dat culturen zeer langzaam veranderen.

Søndergaard (1994) heeft op basis van de kritiek een meta-analyse gemaakt van onderzoeken die het onderzoek van Hofstede hebben herhaald en daarmee hebben getracht het te bevestigen. Het aantal

onderzoeken dat hij heeft geanalyseerd, waren er 61. Verreweg de meeste onderzoeken konden de bevindingen van Hofstede bevestigen, namelijk 42. Vijftien onderzoeken konden de resultaten van Hofstede gedeeltelijk bevestigen, omdat de bevindingen voor de dimensie individualisme niet overeenkwamen met de bevindingen van Hofstede en slechts vier onderzoeken lieten geheel andere uitkomsten zien.

Dit laatste betekent wat mij betreft dat het model van Hofstede robuust is en goed te repliceren is. De kritiek op het mogelijk niet kloppen van de resultaten lijkt dus ongegrond. Dat een model vaak getest is en correct is bevonden, is voor mij de belangrijkste indicatie dat een model bruikbaar is. Het is daarbij wel belangrijk om uit te kijken met het gebruik van de dimensie individualisme, omdat de resultaten van Hofstede wat deze dimensie betreft minder goed replicerbaar bleken te zijn.

2.4.1. De dimensies van de nationale cultuur

Hofstede (2011) heeft cultuur in zes verschillende dimensies ingedeeld. Deze dimensies zijn: afhankelijkheid van anderen (individualisme-collectivisme), omgaan met ongelijkheid (grote machtsafstand-kleine machtsafstand), omgaan met onzekerheid (sterke onzekerheidsvermijding-zwakke onzekerheidsvermijding), emotionele geslachtsrollen (masculiniteit-femininiteit), tijdsperspectief (lange termijnnoriëntatie-korte termijnnoriëntatie) en omgaan met natuurlijke drijfveren (genotszoekend-zelfbeheersing). De laatste twee dimensies zijn later toegevoegd. De eerste vier dimensies die Hofstede reeds in 1980 heeft geïdentificeerd worden het vaakst gebruikt om culturen te analyseren. Ik zal nu daarom iets dieper op deze dimensies ingaan.

De mate van machtsafstand in een cultuur bepaalt in hoeverre mensen ongelijkheid als acceptabel ervaren. In culturen met een hoge machtsafstand zijn aanzien, rijkdom en macht belangrijker dan in culturen met een lage machtsafstand. Onzekerheidsmijding houdt de mate in waarin mensen binnen een cultuur onzekerheid uit de weg gaan. In landen met een hoge onzekerheidsmijding bestaan er bijvoorbeeld veel regels, normen en waarden om meer zekerheid te hebben. In landen met een lage onzekerheidsmijding bestaan zulke constructen minder en accepteert men onzekerheid dus meer. Individualisme bepaalt in hoeverre men het individu of het collectief op de eerste plaats zet. Hoog

individualisme suggereert dat de individuele behoeftes en verlangens van mensen erg belangrijk zijn, terwijl laag individualisme (of: hoog collectivisme) juist suggereert dat de behoeftes en verlangens van de groep waar het individu toe behoort prioriteit krijgen. Masculiniteit betekent de mate waarin typisch “mannelijke” waarde door zowel mannen als vrouwen als belangrijk worden gezien. In landen met een hoge masculiniteit is de professionele carrière bijvoorbeeld erg belangrijk. In landen met een lage masculiniteit (of: hoge femininiteit) zijn bijvoorbeeld interpersoonlijke relaties juist erg belangrijk. Hofstede (1980) benadrukt in zijn boek het belang van leidinggevendenden om hun manier van leidinggeven af te stemmen op de cultuur waarbinnen de leidinggevende opereert. Theorieën over organisaties die zijn ontwikkeld in de Westerse wereld, hoeven namelijk niet op dezelfde wijze te gelden binnen andere soorten culturen.

Door middel van het GLOBE-project hebben wetenschappers de dimensies van Hofstede uitgebreid naar negen. De dimensies volgens GLOBE zijn: onzekerheidsvermijding, machtsafstand, oriëntatie op de toekomst (vergelijkbaar met de langetermijnonoriëntatie van Hofstede), assertiviteit (vergelijkbaar met masculiniteit), gendergelijkheid (vergelijkbaar met femininiteit, oftewel lage masculiniteit), institutioneel collectivisme en maatschappelijke collectivisme. Wat opvalt, is dat de dimensies masculiniteit en collectivisme opgedeeld zijn in twee verschillende dimensies. Enerzijds is de dimensie masculiniteit opgedeeld in assertiviteit (originele masculiniteit van Hofstede, te weten de mate waarin men assertief, confronterend en agressief dient te zijn in de omgang met anderen) en gendergelijkheid anderzijds (mate waarin de maatschappij genderongelijkheid tegengaat). De dimensie collectivisme is opgedeeld in in-group-collectivisme (originele collectivisme van Hofstede, de mate waarin mensen trots, loyaliteit en samenhang in hun organisaties en families laten zien) en institutioneel collectivisme (mate waarin instituties ervoor zorgen dat middelen gelijkmatig worden verdeeld) (House et al, 2004).

Hofstede (2006) heeft aangegeven dat hij de dimensies van GLOBE te veel vindt om bruikbaar te zijn. Ze zouden ons namelijk niet helpen om de complexe realiteit begrijpelijker te maken. We kunnen een cultuur niet in één oogopslag begrijpen, en dat kan met de dimensies van Hofstede wel. Hofstede heeft wat dit betreft een punt. Ik denk dat de dimensies van Hofstede zeer nuttig zijn om de fundamentele verschillen tussen culturen snel te kunnen begrijpen. Echter, GLOBE toont aan dat

culturen een stuk complexer zijn dan slechts de dimensies waar Hofstede aan refereert, en daarmee bieden zij een uitgebreidere en genuanceerdere verklaring voor de verschillen tussen culturen. Beide theorieën zijn dus op hun eigen manier nuttig om de verschillen tussen culturen inzichtelijk te krijgen. Bovendien heeft Hofstede (2002) nadat McSweeney (2002) kritiek had geleverd op het feit dat hij in eerste instantie slechts vier dimensies had geïdentificeerd, gereageerd door te stellen dat er inderdaad in de toekomst nog meerdere dimensies dienden te worden ontdekt. Hij heeft toen niet aangegeven dat hier een maximum aan zit. Op het moment dat GLOBE vervolgens veel andere dimensies ontdekte, zou dat volgens Hofstede (2006) te veel van het goede zijn. Dit lijkt daarmee een gelegenheidsargument om het eigen model ten opzichte van GLOBE te verdedigen, aangezien hij eerst een ander standpunt had over het toevoegen van meerdere dimensies. Het kan natuurlijk dat Hofstede de zes dimensies die hij uiteindelijk zelf heeft geïdentificeerd het maximum vindt, maar dat is niet op te maken uit wat Hofstede in eerste instantie in 2002 stelde.

Op basis van de negen dimensies van GLOBE is er een indeling gemaakt van tien cultuurgroepen: Oost-Europees, Latijns-Amerikaans, Latijns-Europees, Confuciaans Aziatisch, Scandinavisch Europees, Anglo, Sub-Sahara Afrikaans, Zuid-Aziatisch, Germaans Europees en Midden-Oosters. In dit onderzoek focus ik mij specifiek op de verschillen tussen de twee brede Amerikaanse cultuurgroepen, te weten de Anglo-Amerikaanse cultuurgroep (Anglo-culturen die zich in Noord-Amerika bevinden) en de Latijns-Amerikaanse cultuurgroep. Bij beide cultuurgroepen zien we grote verschillen op de dimensie machtsafstand en in-group-collectivisme. Latijns-Amerikaanse culturen kennen een hoge machtsafstand en Anglo-culturen een lage. Anglo-culturen kennen daarentegen een hoge mate van individualisme (of: laag in-group-collectivisme) en Latijns-Amerikaanse culturen een lage mate van individualisme (dus: hoog in-group-collectivisme). Deze twee dimensies worden binnen de literatuur vaak aangeduid als de meest fundamentele om culturen te identificeren (Triandis & Gelfand, 1998). Bovendien geven Søndergaard (1994) en Newman (1996) aan dat van de vier dimensies van Hofstede, Masculiniteit en Onzekerheidsmijding het meest tijdgebonden zijn en in de loop van decennia dus kunnen veranderen. Ik zal daarom nu alleen dieper ingaan op de dimensies individualisme en machtsafstand in samenhang met elkaar.

2.4.1.1. Horizontaal-individualisme en verticaal-collectivisme

Triandis & Gelfand (1998) hebben cultuur op basis van de dimensies van Hofstede op een vereenvoudigde manier ingedeeld. Zij definiëren de belangrijkste dimensie van cultuur als die van individualisme-collectivisme. Individualistische en collectivistische culturen zijn weer onder te verdelen in culturen die ofwel verticaal ofwel horizontaal zijn. In horizontale culturen is het individu min of meer gelijkwaardig aan andere individuen. In verticale samenlevingen is ieder individu anders en bestaan er verschillende hiërarchieën. Deze schalen zijn daarom gelijk te stellen aan de dimensie van Hofstede van ‘omgaan met gelijkheid’ ofwel machtsafstand (Rockstuhl et al., 2012). Door culturen enerzijds in te delen op de individualistisch-collectivistische en anderzijds de horizontaal-verticale dimensies, kunnen we vier brede cultuurgroepen onderscheiden: horizontaal-individualistisch, verticaal-individualistisch, horizontaal-collectivistisch en verticaal-collectivistisch. In horizontaal-individualistische culturen wil men vooral zijn eigen ding kunnen doen en stelt men zich onafhankelijk op, maar men hoeft zich niet per se te onderscheiden en status te vergaren. In verticaal-individualistische culturen wil men zich juist wel onderscheiden van anderen en dus met anderen concurreren. In horizontaal-collectivistische culturen zien mensen zich als gelijk aan anderen en legt men de nadruk op gemeenschappelijke doelen, wederzijdse afhankelijkheid en een afkeer van autoriteit. In verticaal-collectivistische culturen wil men persoonlijke doelen opofferen in het belang van de eigen groep en steunt men de strijd tussen de eigen groep en andere groepen. Men legt zich neer bij de beslissingen en bevelen van degenen met autoriteit binnen de eigen groep (Triandis & Gelfand, 1998). Verreweg de meeste landen die collectivistisch zijn hebben ook een hoge machtsafstand. Daartegenover staat dat de meeste landen die individualistisch zijn een lage machtsafstand hebben (Rockstuhl et al., 2012). Nationale culturen zijn dus in twee hoofdgroepen in te delen: horizontaal-individualistisch en verticaal-collectivistisch. Zoals eerder vermeld is de Anglo-Amerikaanse cultuur horizontaal-individualistisch en de Latijns-Amerikaanse cultuur verticaal-collectivistisch.

Zoals ik eerder heb geconstateerd, geeft Søndergaard (1994) aan dat de scores van Hofstede (1980) wat betreft Individualisme niet eenduidig in andere onderzoeken konden worden bevestigd.

Om deze reden acht ik alleen de dimensie Machtsafstand het meest robuust van de vier oorspronkelijke dimensies. Machtsafstand is ook door GLOBE geïdentificeerd, maar omdat de onderzoeksresultaten van Hofstede (1980) vaker getest zijn op betrouwbaarheid, acht ik het verstandiger om de scores van Hofstede te gebruiken. Om deze reden zal ik mij in dit onderzoek beperken tot de modererende rol van de culturele dimensie Machtsafstand naar de scores van Hofstede op de relatie tussen de verbale agressie van de directe leidinggevende en de tevredenheid van de werknemer met de directe leidinggevende.

2.4.1.1.1. De dimensie machtsafstand

Machtsafstand is de mate waarin men accepteert en verwacht dat macht ongelijk verdeeld is binnen een samenleving. Het heeft dus betrekking op de mate waarin men zich neerlegt bij het feit dat er ongelijkheid is binnen een samenleving. Een belangrijk aspect hierbij is dat deze verwachtingen van onderop worden gedefinieerd en niet van bovenaf worden opgelegd. Machtsafstand kan dus alleen geanalyseerd worden aan de hand van de mate waarin dit door zowel volgers als leiders wordt ondersteund (Hofstede, 2011).

Binnen culturen met een kleine machtsafstand moet het gebruik van macht legitiem zijn en wordt het beoordeeld aan de hand van criteria van goed en kwaad. Van ouders wordt verwacht dat zij hun kinderen als gelijken behandelen en ouderen hoeven niet extra gerespecteerd of gevreesd te worden dan anderen. Het onderwijs is gericht op de student. Hiërarchie bestaat vooral uit praktische overwegingen. Ondergeschikten verwachten van hun leidinggevende dat er naar hen geluisterd wordt. Binnen de overheid is er weinig corruptie en als er een schandaal plaatsvindt betekent dit meestal het einde van iemands politieke carrière (Hofstede, 2011).

Culturen met een grote machtsafstand hechten juist minder waarde aan de legitimiteit van het gebruik van macht. Dat iemand macht heeft, is namelijk een gegeven, dient geaccepteerd te worden en de legitimiteit van deze macht is niet relevant. Ouders leren hun kinderen om te gehoorzamen. Voor ouderen is er veel respect en zij moeten gevreesd worden. Het onderwijs is gericht op de docent. Er is sprake van fundamentele ongelijkheid en dit komt tot uitdrukking via de hiërarchie. Van leidinggevendens wordt verwacht dat zij hun ondergeschikten vertellen wat zij moeten doen. Er is

relatief vaak sprake van corruptie en schandalen komen niet altijd naar buiten. Er is een hogere mate van inkomensongelijkheid (Hofstede, 2011).

Op de werkvloer houdt machtsafstand het verschil in tussen de hoeveelheid macht die een leidinggevende heeft en de hoeveelheid macht die de ondergeschikte heeft. Machtsafstand bepaalt in hoeverre deze ongelijkheid door zowel de leidinggevende als de ondergeschikte wordt geaccepteerd. Machtsafstand is binnen een organisatorische context relevant omdat organisaties per definitie altijd enige mate van ongelijkheid wat betreft macht kennen. Als culturen een grote machtsafstand kennen, wordt van de leidinggevende verwacht dat hij zich superieur, paternalistisch en autocratisch opstelt en is het meer geoorloofd wanneer hij ontoegankelijk is. Werknemers met minder macht accepteren sneller hun positie, vertrouwen de leidinggevende eerder, zijn vaker onderdanig, loyaal en gehoorzaam en zullen minder snel over de leidinggevende oordelen. In organisaties met een lage machtsafstand wordt decentralisatie, participatie en adviserend leiderschap juist gewaardeerd (Daniels & Greguras, 2014).

2.4.2. Verschillen tussen de Anglo-Amerikaanse cultuur en de Latijns-Amerikaanse cultuur

2.4.2.1. De Anglo-Amerikaanse cultuur

De Anglo-Amerikaanse cultuur maakt onderdeel uit van de bredere Anglo-cultuur. De Anglo-cultuur vinden we in de landen Australië, Canada, Nieuw-Zeeland, Ierland, Engeland, Zuid-Afrika en de Verenigde Staten. In deze cultuurgroep is er sprake van een hoge prestatie-oriëntatie. In-group-collectivisme is hier laag. Institutioneel collectivisme, assertiviteit, oriëntatie op de toekomst, onzekerheidsvermijding en menselijke oriëntatie zijn gemiddeld. De machtsafstand is binnen Anglo-culturen relatief laag (House et al., 2004).

Mensen die in een Anglo-Amerikaanse cultuur leven, hechten veel waarde aan het wetenschappelijke, analytische en logische. Daarnaast is er binnen Anglo-Amerikaanse culturen een sterke nadruk op het individu, materialisme en de verovering op de natuur. De houding ten opzichte

van werk is rationalistisch. Wanneer Anglo-Amerikanen werk verrichten, wordt er veel waarde gehecht aan definities en precisie. De manier van leidinggeven is gebaseerd op een lage machtsafstand en hoog individualisme, wat betekent dat er een relatief klein belang aan hiërarchische structuren wordt gehecht en dat er relatief veel belang wordt gehecht aan individuele prestaties van werknemers in plaats van collectieve prestaties. Leidinggevendenden richten zich op het nastreven van belangen en op duidelijke taakverdelingen voor elk individu. Veel belang wordt gehecht aan zelfbeheersing, onderhandelde contracten, efficiëntie, professionaliteit, concurrentie en persoonlijke belangen en beloningen. Daarnaast is het belangrijk dat alle individuen deelnemen aan besluitvormingsprocessen. Verder hecht men belang aan rationaliteit, objectieve analyses, zorgvuldigheid, meetbaarheid en empirie. De oriëntatie ligt daarnaast vooral op de korte termijn (Law, 2012).

Binnen Anglo-culturen wordt charismatisch leiderschap het meest gewaardeerd van alle cultuurgroepen. Ook wordt participatief leiderschap gewaardeerd. Leiderschap dat op de mens georiënteerd is, evenals autonoom leiderschap, scoren gemiddeld. Zelfbeschermend leiderschap wordt binnen deze culturen allerminst gewaardeerd (House et al., 2004).

2.4.2.2. De Latijns-Amerikaanse cultuur

Brazilië, Guatemala, Argentinië, Ecuador, El Salvador, Colombia, Bolivia, Costa Rica, Venezuela en Mexico zijn de landen die behoren tot de Latijns-Amerikaanse culturen. In-Group collectivisme en machtsafstand zijn binnen deze cultuurgroep relatief hoog. De cultuurgroep scoort daarentegen relatief laag op prestatie-oriëntatie, toekomstoriëntatie, institutioneel collectivisme en onzekerheidsvermijding. Op menselijke oriëntatie en gendergelijkheid scoort deze cultuurgroep gemiddeld (House et al., 2004).

Persoonlijke relaties worden in Latijns-Amerika als erg belangrijk beschouwd. Men gaat het liefst kritiek en beledigingen zo veel mogelijk uit de weg. Er zijn echter een paar uitzonderingen op deze regel, namelijk wanneer de machtsafstand tussen twee individuen groot is. In dat geval kunnen leidinggevendenden zich kortaf en onbeleefd opstellen. Omdat de Latijns-Amerikaanse cultuur een hoge machtsafstand kent, kunnen leidinggevendenden zich zo gedragen, want het wordt binnen een dergelijke cultuur enigszins verwacht en geaccepteerd. Leidinggevendenden hoeven niet aan dezelfde standaarden te

voldoen als anderen. Het wordt normaal gevonden dat leidinggevendenden hun macht gebruiken voor hun persoonlijke gewin. Dit zien we ook tussen verschillende klassen: het is vooral normaal om sympathiek te zijn richting mensen van je eigen klasse, maar mensen van lagere klassen, dus mensen met minder macht, hoeven niet op dezelfde manier behandeld te worden. Leidinggevendenden beschermen zichzelf in Latijns-Amerika in zekere mate tegen een gebrek aan respect door zich op een minder aardige manier op te stellen (Osland, De Franco & Osland, 1999).

In Latijns-Amerikaanse culturen kent men een voorkeur voor autocratische, paternalistische en bureaucratische leiderschapsstijlen waarbij relaties en samenwerking in teamverband voorop staan. Leidinggevendenden verwachten gerespecteerd te worden en nemen over het algemeen beslissingen zonder lagere werknemers te consulteren. Er is veel respect voor de hiërarchische verhoudingen en de kloof tussen werknemers die veel macht hebben en werknemers die weinig macht hebben is groot. Men houdt niet van veranderingen en gaat het nemen van risico's en initiatief uit de weg. Leiderschap is agressief en besluitvaardig, de mannelijke waarden van het voortouw nemen als leider en dominant zijn worden gewaardeerd. De communicatie vanuit de leidinggevende richting de werknemer geschiedt vaak op indirecte wijze en is eenzijdig. Autocratisch leiderschap wordt gewaardeerd in samenlevingen waar men een hoge achting heeft voor hiërarchie. Bij een autocratische leiderschapsstijl wordt respect voor de leidinggevende als zeer belangrijk gezien. Daarnaast is paternalisme belangrijk, waarbij men loyaal is aan de leidinggevende die de belangen van de werknemer waarborgt. Werknemers vermijden graag conflicten en zijn het daarom vaak eens met de leidinggevende. Werken in teamverband wordt als belangrijker ervaren dan werken als individu (Moss, 2019).

2.5. De modererende rol van machtsafstand op het verband tussen de verbale agressie van de leidinggevende en de tevredenheid van de werknemer met de leidinggevende

2.5.1. De modererende rol van cultuur

Baantevredenheid is voor een groot deel afhankelijk van de relatie tussen de werknemer en de werkomgeving. De leidinggevende speelt een belangrijke rol in deze omgeving. Het gedrag van de leidinggevende wordt op een bepaalde manier waargenomen door de werknemer. Vervolgens zijn het de verwachtingen, waarden en interpersoonlijke vaardigheden van de ondergeschikte die bepalen in hoeverre het gedrag van de leidinggevende de baantevredenheid van de werknemer beïnvloedt (Locke, 1969). De waarden van een individu worden vormgegeven door de nationale cultuur waar hij deel van uitmaakt (Hofstede, 1980). De nationale cultuur is namelijk een “mentaal programma” dat individuen met zich meedragen. Daarom is het naar mijn inschatting te verwachten dat cultuur van invloed is op de mate waarin de communicatiestijl van de leidinggevende relateert aan de tevredenheid van de werknemer. Communicatiegedrag dat in de ene cultuur wordt gewaardeerd, kan dus in een andere cultuur weer niet als passend worden beschouwd. Hoe tevreden men is met communicatie van andere werknemers, is dus afhankelijk van de cultuur waar iemand deel van uitmaakt (Al-Nashmi & Syd Zin, 2011). Zo is bijvoorbeeld bekend dat de manier waarop een leidinggevende de werknemer begeleidt, van invloed is op de effectiviteit van de werknemer. Deze relatie wordt gemodereerd door de dimensies van de nationale cultuur van Hofstede (Smith, Peterson & Thomason, 2011). Verder is bekend dat wanneer de organisatiecultuur is afgestemd op de nationale cultuur, dit de baantevredenheid van werknemers verhoogt (Madlock, 2012).

Aan de hand van de scores voor verschillende culturen heeft men als onderdeel van het GLOBE-project zes vormen van leiderschap geïdentificeerd. Elke vorm is in bepaalde brede cultuurgroepen effectiever dan in andere brede cultuurgroepen. De leiderschapsstijlen die GLOBE heeft geïdentificeerd zijn: charismatisch, team-georiënteerd, participatief, op de mens georiënteerd,

autonoom en zelfbeschermend. Charismatisch leiderschap wordt het meest gewaardeerd in Anglo-culturen (Javidan, 2006). Wanneer een leider charismatisch is, vertoont hij relatief weinig verbale agressie (Grabo et al., 2017). Hieruit kan ik beredeneren dat het in Anglo-Amerikaanse culturen belangrijker wordt gevonden dat de leider zich niet agressief opstelt dan in Latijns-Amerikaanse culturen.

Ik zal nu dieper ingaan om de mate waarin specifiek de dimensie machtsafstand van invloed kan zijn op de relatie tussen de verbale agressie van de directe leidinggevende en de tevredenheid met de directe leidinggevende.

2.5.2. De modererende rol van machtsafstand

Werknemers verwachten dat de machtsafstand en het communicatiegedrag overeenkomen met wat zij vanuit hun nationale cultuur gewend zijn (Madlock, 2012). Binnen culturen met een lage machtsafstand zijn ondergeschikten eerder geneigd om met hun leidinggevende te communiceren. Deze communicatie is ook directer. Dit komt omdat werknemers binnen een cultuur met een lage machtsafstand eerder het idee hebben dat zij recht hebben om ook duidelijk te maken waar zij waarde aan hechten. Zij vinden dat zij net als hun leidinggevendens mede mogen bepalen wat er moet gebeuren. Communicatie tussen leidinggevende en ondergeschikte wordt dan ook door de leidinggevende gestimuleerd (Madlock, 2012). Binnen culturen met een hoge machtsafstand wordt er doorgaans minder gecommuniceerd dan binnen culturen met een lage machtsafstand. In culturen zoals die van Mexico, waarin de machtsafstand groot is, zijn werknemers over het algemeen minder betrokken en minder oplettend als het om communicatie gaat. De verklaring hiervoor is dat de communicatie vaak eenrichtingsverkeer is: er wordt met name 'van boven naar beneden' gecommuniceerd en de inbreng van de ondergeschikte is minder relevant (Madlock, 2012). In culturen met een hoge machtsafstand wordt van leidinggevendens namelijk verwacht dat zij beslissingen nemen zonder lagere werknemers te raadplegen, omdat lagere werknemers het feit dat zij bij besluitvorming worden betrokken door hun leidinggevende kunnen opvatten als een teken van incompetentie of zwakte van de kant van de leidinggevende. Dit kan ertoe leiden dat boodschappen

niet volledig worden gecommuniceerd, maar hier is men in culturen met een hoge machtsafstand aan gewend (Khatri, 2009).

Volgens Lenartowicz & Johnson (2003) worden de regels waar mensen zich aan moeten houden wat betreft sociaal gedrag in culturen met een hoge machtsafstand als zeer belangrijk beschouwd. Personen op de juiste manier aanspreken, respect tonen en beleefd zijn worden als cruciaal ervaren om een goede sociale band op te bouwen. De auteurs stellen dat ondanks de hoge machtsafstand, zelfs mensen die van een lagere klasse afkomstig zijn met respect en waardigheid dienen te worden behandeld. Dit is vooral het geval in Latijns-Amerikaanse culturen.

Echter, andere auteurs geven juist aan dat deze waarden niet tot uitdrukking komen op de werkvloer (Hallinger, 2020; Castillo & Hallinger, 2017). Zij geven aan dat respect en goed met elkaar omgaan belangrijk wordt gevonden in landen met een hoge machtsafstand, maar dat dit vooral binnen sociale klassen gebeurt. Richting mensen van lagere sociale klassen is men minder respectvol. Dit heeft ook gevolgen voor de omgang tussen de directe leidinggevende en de werknemer. Er is een grotere relationele afstand tussen de werknemer en de directe leidinggevende. Door minder aardig te doen tegen de werknemer, laat een directe leidinggevende blijken dat hij boven hem staat en op deze manier zou juist respect worden afgedwongen. Het zou een uiting zijn van zelfbescherming. De angst zou zijn dat wanneer de directe leidinggevende zich te aardig opstelt richting de werknemer, deze als “zwak” wordt gezien en aan autoriteit verliest (Hallinger, 2020). Op basis hiervan kan ik beredeneren dat het enigszins meer geaccepteerd wordt in landen met een hogere machtsafstand dat de directe leidinggevende meer verbale agressie vertoont, omdat hij op deze manier ervoor zorgt dat de machtsverhouding duidelijk blijft en hij gerespecteerd blijft. Omdat een werknemer doordat de directe leidinggevende minder aardig is, juist respect blijft houden voor zijn directe leidinggevende, kan verwacht worden dat verbale agressie minder snel leidt tot een minder negatief beeld van de directe leidinggevende en daarmee tot een minder lage tevredenheid met de leidinggevende.

Ook andere auteurs geven aan dat leidinggevendens in culturen met een hoge machtsafstand zich vaak minder beleefd en onaardig gedragen en dat dit in enige mate verwacht en geaccepteerd wordt (Osland, De Franco & Osland, 1999). Dit betekent dat verbale agressie vanuit de leidinggevende waarschijnlijk minder snel van invloed zal zijn op de tevredenheid van de werknemer binnen verticale

culturen. Het feit dat binnen organisaties met een hoge machtsafstand leidinggevend over het algemeen positiever gezien worden dan binnen organisaties met een lage machtsafstand (Eskildsen & Kristensen, 2010) kan hier een indicatie van zijn.

Hauff & Richter (2015) hebben verder aangetoond dat een goede relatie met de directe leidinggevende een minder grote invloed heeft op de tevredenheid met de leidinggevende wanneer de machtsafstand groter is. Omdat verbale agressie vanuit de directe leidinggevende leidt tot een minder goede relatie tussen de werknemer en de directe leidinggevende (Theocharis, 2017), is de verwachting dat het verband tussen verbale agressie vanuit de directe leidinggevende en de tevredenheid van de werknemer met de directe leidinggevende ook minder sterk zal zijn naarmate de machtsafstand groter is.

Opgemerkt dient te worden dat lager opgeleide werknemers meer handelen naar de maatstaven van de culturele machtsafstand waarbinnen zij zijn opgegroeid dan managers. Een correctie voor machtsafstand zou voor managers nauwelijks een effect als het gaat om baantevredenheid. Voor lagere werknemers zou dit effect er wel zijn. Eén van de redenen kan zijn dat lager opgeleiden minder tijd in het buitenland besteden dan managers waardoor zij minder beïnvloed worden door andere culturen dan de eigen nationale cultuur (Testa, Mueller & Thomas, 2003).

2.5.3. Hypothese

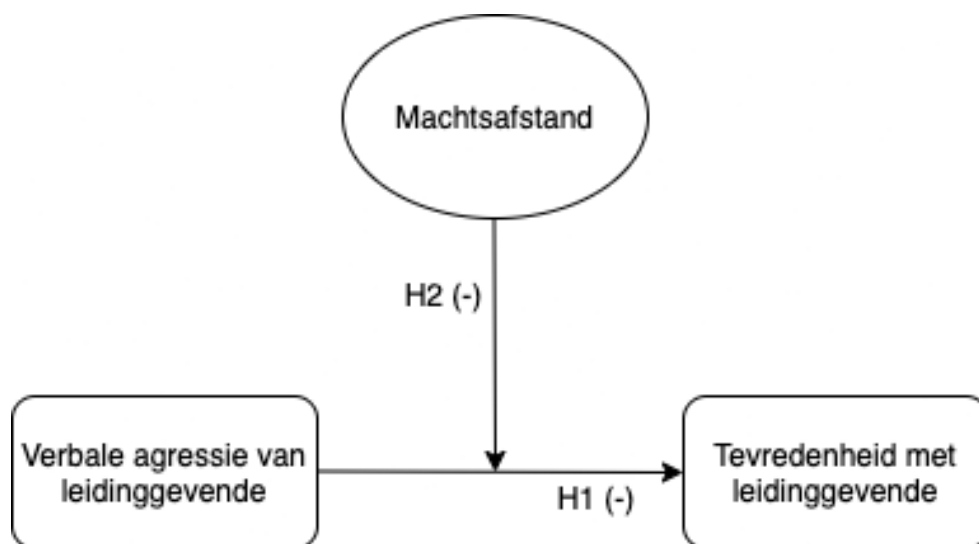
Mijn verwachting is dat verbale agressie vanuit de directe leidinggevende van grotere invloed is op de tevredenheid met de leidinggevende binnen landen met een lage machtsafstand dan binnen landen met een hoge machtsafstand. Verbale agressie zou binnen een cultuur met een hoge machtsafstand eerder gedoogd kunnen worden, vooral vanwege de grote machtsafstand. De hoge positie van een leider wordt binnen culturen met een grote machtsafstand namelijk minder snel ter discussie gesteld. Hij hoeft zich niet per se als een goede leider te gedragen; zijn positie is een gegeven dat geaccepteerd dient te worden. Daarom kan hij zich sneller permitteren om zich agressiever op te stellen. Ook kan de legitimiteit van de leider niet zomaar wegvallen wanneer hij zich agressief

gedraagt. De relatie zal meer gericht zijn op de leidinggevende dan op de ondergeschikte, wat het ook minder gevolgrlijk zou maken dat een leider minder vriendelijk is richting de ondergeschikte.

De verwachting is dus dat verbale agressie een grotere invloed heeft op de tevredenheid met de leidinggevende binnen Anglo-Amerikaanse culturen dan binnen Latijns-Amerikaanse culturen. Dat brengt mij tot de tweede hypothese:

H2: Machtsafstand modereert de relatie tussen verbale agressie van de directe leidinggevende en de tevredenheid van de werknemer met de directe leidinggevende, in die zien dat de negatieve invloed van verbale agressie van de directe leidinggevende op de tevredenheid van de werknemer met de directe leidinggevende sterker is naarmate de machtsafstand van de cultuur waar de werknemer toe behoort kleiner is.

Beide hypothesen brengen mij tot onderstaand theoretisch model:



Model 2.1: theoretisch model

3. Methode

3.1. Respondenten

In dit onderzoek vergelijk ik in hoeverre er een verschil waarneembaar is in de mate waarin de verbale agressie van de directe leidinggevende de tevredenheid van de werknemer met de directe leidinggevende beïnvloedt tussen Anglo-Amerikaanse en Latijns-Amerikaanse culturen. De steekproef heeft dus alleen plaats kunnen vinden in landen met ofwel een Anglo-Amerikaanse ofwel een Latijns-Amerikaanse cultuur. De enige twee Anglo-Amerikaanse landen zijn de Verenigde Staten en Canada. Deze landen heb ik dus in elk geval betrokken in dit onderzoek. Omdat dit onderzoek te omvangrijk zou worden indien ik ook alle Latijns-Amerikaanse landen zou meenemen, heb ik ervoor gekozen om alleen de grootste Latijns-Amerikaanse landen bij dit onderzoek te betrekken. Het criterium hierbij was dat de landen een bevolkingsomvang hebben van minstens 50 miljoen inwoners. De landen die door dit criterium zijn overgebleven, zijn: Mexico, Brazilië en Colombia. Alleen deze landen neem ik dus mee in het onderzoek. Ik heb aan de hand van de dimensies van Hofstede gecontroleerd of de landen inderdaad ofwel een ondergemiddelde machtsafstand (Anglo-Amerikaanse landen) ofwel een bovengemiddelde machtsafstand (Latijns-Amerikaanse landen) kennen. Dit was het geval. De gehele omvang van de populatie waar deze steekproef is uitgevoerd, is de som van de bevolkingsomvang van de vijf landen. Hiermee komt de populatie uit op 754 miljoen mensen.

Ik heb de enquête op twee verschillende manieren uitgezet: enerzijds heb ik gebruikgemaakt van mijn netwerk in de onderzochte landen. Ik heb zo veel mogelijk kennissen gevraagd om de enquête met hun vrienden en kennissen te delen. Daarnaast heb ik zelf actief de enquête verspreid in verschillende Facebookgroepen. Door deze aanpak heb ik veel respondenten weten te bereiken. In totaal is de enquête door 401 personen ingevuld. Van deze respondenten zijn er echter 33 afgevallen omdat hun culturele achtergrond niet met zekerheid kon worden vastgesteld (in de volgende paragraaf leg ik uit hoe ik de culturele achtergrond van de respondent heb vastgesteld). Hierdoor zijn er 368 respondenten overgebleven. Van de 368 respondenten komen er 137 uit de Verenigde Staten, 88 uit Canada, 58 uit Colombia, 54 uit Mexico en 31 uit Brazilië. Van de respondenten is 47 procent man, 47,3 procent vrouw en 5,7 procent anders/onbekend. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 32

jaar. Het opleidingsniveau ligt hoog: de meeste respondenten hebben een bacheloropleiding afgerond. In de bijlage kunnen de corresponderende tabellen die inzicht geven in de populatie gevonden worden.

3.2. Meetinstrumenten

3.2.1. Nationale cultuur

3.2.1.1. De nationale cultuur van de respondent controleren

Voor elk land heb ik een aparte enquête aangemaakt. De enquêtes zijn identiek aan elkaar op de eerste vraag na, waarmee wordt bepaald of de respondent daadwerkelijk tot de cultuur behoort waar de enquête voor bedoeld is. Om dit vast te kunnen stellen, heb ik voor elk land een aparte enquête gemaakt (deze enquêtes zijn identiek aan elkaar op de hier besproken eerste vraag na) en gebruikgemaakt van een drietal criteria waar de respondent aan moet voldoen om met voldoende zekerheid te kunnen bepalen dat hij daadwerkelijk onderdeel uitmaakt van de cultuur van het land waar de enquête voor bedoeld is en niet te veel is beïnvloed door andere nationale culturen. Deze criteria zijn:

- De respondent moet de nationaliteit bezitten van het desbetreffende land;
 - o Wanneer de respondent niet de nationaliteit bezit van het desbetreffende land, kan dat betekenen dat de respondent onvoldoende is blootgesteld aan de cultuur van het land. Het kan dan bijvoorbeeld zo zijn dat de ouders niet uit het land zelf komen en de respondent daardoor een afwijkende culturele opvoeding heeft doorgemaakt dan anderen binnen het land;
- De respondent werkt het grootste deel van de tijd in het desbetreffende land;
 - o Indien de respondent niet het grootste deel van de tijd in het desbetreffende land werkt, wordt de respondent een groot deel van de tijd blootgesteld aan een andere nationale cultuur binnen zijn werkomgeving waardoor hij waarschijnlijk veel beïnvloed wordt;
- De respondent heeft het grootste deel van zijn leven in het desbetreffende land gewoond;

- Een respondent die niet het grootste deel van zijn leven in het desbetreffende land heeft gewoond, heeft het grootste deel van zijn leven doorgemaakt in een andere nationale cultuur waaraan hij in dat geval waarschijnlijk te veel is blootgesteld om tot betrouwbare onderzoeksresultaten te komen.

Aan alle drie de criteria moet worden voldaan om de rest van de enquête te kunnen invullen.

Indien niet aan alle criteria wordt voldaan, valt de respondent af. Daarom zijn de drie criteria samengevoegd tot één vraag waar de enquête mee begint. Deze vraag luidt:

“Geeft u alstublieft eerst aan of het volgende op u van toepassing is: u heeft de nationaliteit van land X, u werkt het grootste deel van de tijd in land X en u heeft het grootste deel van uw leven in land X gewoond.”

De respondent geeft vervolgens aan of dit wel of niet op hem van toepassing is. Als dit op de respondent van toepassing is, kan ik met voldoende zekerheid de respondent in de desbetreffende cultuur plaatsen. Na negatieve beantwoording van deze eerste vraag zijn 33 respondenten afgevallen.

3.2.1.2. De machtsafstand van de respondent bepalen

In dit onderzoek beperk ik de manier waarop de kenmerken van de nationale cultuur van de respondent worden bepaald tot één dimensie: de machtsafstand. Wanneer de respondent bevestigend antwoordt op de eerste vraag van de enquête, behoort hij tot een bepaalde nationale cultuur en kan ik een score op de dimensie aan de respondent toekennen. De scores qua individualisme en machtsafstand komen overeen met de scores die Hofstede aan de desbetreffende nationale cultuur heeft toegekend. Een respondent uit Colombia scoort dus altijd 67 op de dimensie machtsafstand en 13 op de dimensie individualisme.

3.2.2. Tevredenheid met de leidinggevende

De tevredenheid met de leidinggevende wordt bepaald middels één vraag:

“Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stelling: ik ben tevreden met mijn baas”.

De respondent geeft aan de hand van een Likertschaal van 7 aan in hoeverre hij het met de stelling eens is.

3.2.3. Verbale agressie

Om de communicatiestijl van de directe leidinggevende te meten heb ik gebruikgemaakt van een instrument waarmee aan de hand van zes dimensies iemands communicatiestijl in kaart kan worden gebracht, genaamd de Communication Style Inventory (CSI) (De Vries et al., 2013). De CSI deelt iemand op elke dimensie in wat inhoudt dat er een totaal van 36 verschillende soorten unieke communicatiestijlen bestaat. De dimensies van de CSI zijn: expressiviteit, nauwkeurigheid, verbale agressie, twijfelachtigheid, emotionaliteit en impressie-manipulatie. In dit onderzoek heb ik alleen de dimensies verbale agressie meegenomen.

Op elke dimensie worden er in de CSI bovendien vier verschillende subdimensies geïdentificeerd. Voor verbale agressie zijn dit: boosheid, autoritarisme, minachting en niet-ondersteunend vermogen. Ik heb één subdimensie gekozen die in dit onderzoek betrokken wordt: boosheid. Deze subdimensie wordt in de CSI bepaald met behulp van een viertal stellingen. De stellingen zijn in de CSI dusdanig opgesteld dat degene van wie de communicatiestijl wordt gemeten, moet aangeven in hoeverre hij het met de stelling eens is. Omdat in dit onderzoek niet degene van wie de communicatiestijl gemeten wordt de enquête invult, maar degene die de communicatiestijl observeert, heb ik de stellingen omgezet van “ik” naar “mijn baas”. De oorspronkelijke stelling uit de CSI is bijvoorbeeld:

“Als mij iets niet bevalt, kan ik soms in woede uitbarsten.”

Deze stelling heb ik omgezet naar:

“Als mijn baas iets niet bevalt, kan hij soms in woede uitbarsten.”

Ook deze stellingen worden door de respondent beoordeeld op basis van een Likertschaal van 7. Op basis van vier stellingen bepaal ik dus de verbale agressie van de directe leidinggevende van de respondent. Eén stelling duidt op een omgekeerd verband, namelijk:

“Zelfs als mijn baas geïrriteerd is, reageert hij dit niet af op anderen”.

Als de respondent aangeeft het volledig met deze stelling eens te zijn (7), dan betekent dat juist dat de leidinggevende niet verbaal agressief is. De 7 moet voor deze vraag dus omgezet worden in een 1. De gecorrigeerde score van deze vraag wordt daarom bepaald door de som $8 - score$.

De gemiddelde score van de vier stellingen bepaalt de verbale agressie (boosheid) van de leidinggevende van de respondent.

3.2.4. Demografische gegevens

Tenslotte verzamel ik via de enquête demografische gegevens als controlevariabelen. Het eerste demografische gegeven is de nationaliteit, die wordt vastgesteld middels dezelfde vraag als waarmee de cultuur van de respondent wordt vastgesteld. Het tweede demografische gegeven is het geslacht, waarbij gekozen kan worden uit de antwoorden man, vrouw, anders en “zeg ik liever niet”. Het derde demografische gegeven is de leeftijd. Het vierde demografische gegeven is het opleidingsniveau, waarbij gekozen kan worden uit: lager dan middelbare school, middelbare school, beroepsonderwijs, bachelor, master en PhD. Ten slotte wordt de positie van de werknemer binnen het bedrijf waar hij werkzaam is vastgesteld. Hierbij kan gekozen worden uit de antwoorden: uitvoerend werknemer, lager management, hoger management en anders.

3.3. *Procedure en analyses*

3.3.1. Procedure

In augustus 2020 heb ik een Nederlandse enquête opgesteld. Ik heb vervolgens de enquête voor de Verenigde Staten en Canada vertaald in het Engels, voor Mexico en Colombia in het Spaans en voor Brazilië in het Portugees. Mijn Spaanse vertaling heb ik laten corrigeren door mevrouw Carolina Marchan en mijn Portugees vertaling heb ik laten corrigeren door mevrouw Eduarda Azevedo. Vervolgens heb ik de enquêtes omgezet naar Google Forms. Hierdoor had ik vijf Google Forms, één voor elk land. In november en december 2020 heb ik een zo groot mogelijk aantal mensen in mijn kennissenkring die wonen in één van de onderzochte landen of die veel mensen kennen in de onderzochte landen benaderd met het verzoek om de enquête onder de eigen kennissenkring te verspreiden. Tevens ben ik lid geworden van tientallen Facebook-groepen waar ik mijn enquêtes heb verspreid. Op deze manier heb ik in ongeveer twee maanden tijd 401 respondenten gevonden die de enquête hebben ingevuld. 33 van deze respondenten vielen na negatieve beantwoording van de eerste vraag af, waardoor ik effectief 368 respondenten overhield. Uiteraard is er sprake van een zeer hoge mate van partiële non-respons. Verreweg de meeste mensen die de enquête voorbij zien komen op Facebook zullen hem namelijk niet invullen. Door de enquête op zo veel mogelijk plaatsen te delen, is het echter alsnog gelukt om een hoog aantal respondenten te verzamelen. Omdat de enquête voor een groot deel is gedeeld binnen de netwerken van mijn eigen kennissen en binnen Facebook-groepen die speciaal bedoeld zijn voor het delen van enquêtes voor de masterscriptie, is de gemiddelde leeftijd van de respondenten relatief laag. Oudere respondenten zijn dus relatief weinig meegenomen in het onderzoek. Daarnaast ligt om dezelfde reden het gemiddelde opleidingsniveau relatief hoog. Lager opgeleiden worden in dit onderzoek dus ook relatief weinig vertegenwoordigd.

3.3.2. Analyses

3.3.2.1. Het coderen van de variabele verbale agressie

Ik heb na de dataverzameling en data-invoer in SPSS allereerst een Cronbach's Alpha-toets uitgevoerd over de vragen die betrekking hebben op de verbale agressie om te bepalen of de Cronbach's Alpha boven de 0,7 ligt en dus of de antwoorden voldoende betrouwbaar zijn en samen één schaal mogen vormen. Het resultaat van de Cronbach's Alpha is te vinden in de bijlage. Vervolgens heb ik de verbale agressie berekend door de corresponderende vragen uit de enquête om te zetten in een nieuwe variabele, die het gemiddelde is van de antwoorden op de vragen die met deze dimensie te maken hebben. De nieuwe variabele heb ik "agressie" genoemd. Deze score ligt tussen de 1 en 7, omdat de variabele een gemiddelde representeert van vier Likert-schalen van 7. De totaalscore geeft aan in hoeverre er sprake is van verbale agressie vanuit de directe leidinggevende.

3.3.2.2. Het bepalen van de score op de variabele machtsafstand

De score van de variabele Machtsafstand heb ik bepaald aan de hand van de scores die Hofstede voor de in dit onderzoek onderzochte landen aan deze dimensie heeft toegekend. De minimale score op een dimensie van Hofstede (1980) is 0 en de maximale score is 100 (hoewel deze scores niet voorkomen in de onderzochte landen). Elk individu uit hetzelfde land krijgt dus dezelfde score wat betreft Machtsafstand toegewezen. De scores voor machtsafstand per land zijn te vinden in de bijlage.

3.3.2.3. Codering van de moderator

In dit onderzoek wordt de modererende rol van cultuur op de relatie tussen de verbale agressie en tevredenheid bepaald. Ik heb daarom de moderator moeten berekenen. De moderator is in statistische zin de interactie die plaatsvindt tussen twee variabelen, in dit geval de interactie tussen de variabele verbale agressie en de variabele Machtsafstand. Ik heb allereerst beide variabelen gestandaardiseerd via *analyze > descriptive statistics > descriptives > save standardized values as variables*. Vervolgens heb ik de twee nieuwe gestandaardiseerde variabelen met elkaar vermenigvuldigd en van dit product

een nieuwe variabele gemaakt. Deze variabele geeft de interactie weer en is daarmee de moderator. De nieuwe variabele noem ik dan ook de “moderator”.

3.3.2.4. Toetsen van de hypothesen

Pas na de codering van alle variabelen kan ik beginnen met de daadwerkelijke analyse. In het gehele onderzoek ben ik ervan uitgegaan dat een resultaat significant is bij $p < 0,1$. Ik heb allereerst een descriptieve analyse uitgevoerd voor de interval- en ordinale variabelen om inzicht te krijgen in de minima, maxima, gemiddeldes en de standaarddeviaties. Voor de ordinale en nominale controlevariabelen heb ik tevens frequentieanalyses toegepast om inzicht te krijgen in de demografische achtergrond van de onderzochte groep. Deze analyses heb ik als achtergrondinformatie toegevoegd in de bijlage, maar zal ik verder niet in dit rapport behandelen. Vervolgens heb ik middels een bivariate analyse de onderlinge correlatie tussen de verbale agressie, tevredenheid, Machtsafstand en twee controlevariabelen (leeftijd en opleiding) bepaald voor een primaire indicatie van onderlinge verbanden tussen variabelen. Voor de nominale controlevariabelen heb ik de verschillen in kaart gebracht hiertussen wat betreft de gemiddelde scores op verbale agressie en tevredenheid. Daarna heb ik middels een meervoudige regressieanalyse eerst bepaald in hoeverre de controlevariabelen de tevredenheid met de leidinggevende verklaren. Daarna heb ik de afhankelijke variabele verbale agressie aan de regressieanalyse toegevoegd om de invloed van deze variabele te kunnen bepalen en te kunnen beoordelen of de eerste hypothese standhoudt. Daarna heb ik ook de variabele Machtsafstand toegevoegd om de toegevoegde invloed van Machtsafstand op de tevredenheid te kunnen bepalen. Ten slotte heb ik ook de moderator toegevoegd, om te kunnen bepalen in hoeverre de interactie tussen Machtsafstand en verbale agressie een verschil maakt en te kunnen concluderen of de tweede hypothese al dan niet bevestigd kan worden.

4. Resultaten

4.1. Beschrijvende analyse

Tabel 4.1: beschrijvende analyse

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Verbale agressie	368	1.00	7.00	4.0707	1.19352
Tevredenheid	368	1.00	7.00	4.8777	1.52142
Machtsafstand	368	39.00	81.00	52.4755	16.66629
Leeftijd	368	19	70	31.56	7.557
Opleiding	368	2.00	6.00	4.2609	.88116

Uit de descriptieve analyse blijkt dat werknemers de verbale agressie van de leidinggevende met een score van 4,07 noch als hoog noch als laag ervaren. De gemiddelde tevredenheid ligt met een score van 4,88 van de 7 relatief hoog. De gemiddelde mate van machtsafstand is 52, wat betekent dat de cultuur van de gemiddelde respondent een iets bovengemiddelde machtsafstand kent. De gemiddelde leeftijd is 31 jaar en het opleidingsniveau scoort gemiddeld 4,26, wat betekent dat de respondenten gemiddeld genomen een bacheloropleiding hebben genoten.

4.2. Correlaties

Tabel 4.2: Correlatiematrix

	1.	2.	3.	4.	5.
1. Leeftijd					
2. Opleiding	.297***				
3. Verbale agressie	.055	.234***			
4. Tevredenheid	-.059	-.131**	-.431***		
5. Machtsafstand	-.208***	-.113**	-.135***	.194***	

*** $p < .01$, ** $p < .05$
N=368

Uit de correlatietabel blijken de volgende significante correlaties: leeftijd correleert positief aan opleiding en negatief aan machtsafstand, opleiding correleert naast leeftijd positief aan verbale

agressie en negatief aan tevredenheid en machtsafstand, verbale agressie correleert naast opleiding negatief aan tevredenheid en machtsafstand en tevredenheid correleert naast het voorgaande positief aan machtsafstand.

4.3. *Vergelijking van groepen*

Ik zal nu de gemiddelde scores op tevredenheid en verbale agressie vergelijken tussen verschillende demografische groepen om een beter inzicht te krijgen in waar de verschillen waarneembaar zijn. Ik begin met een onderverdeling naar opleidingsniveau.

Tabel 4.3: Tevredenheid met leidinggevende en verbale agressie van leidinggevende naar opleidingsniveau

Opleidingsniveau		Tevredenheid	Verbale agressie
Middelbare school	<i>M</i>	5.1429	3.7500
	<i>N</i>	14	14
	<i>SD</i>	1.51186	1.46760
Beroepsonderwijs	<i>M</i>	5.4000	3.3312
	<i>N</i>	40	40
	<i>SD</i>	1.53255	1.35683
Bachelor	<i>M</i>	4.9200	4.0386
	<i>N</i>	175	175
	<i>SD</i>	1.58455	1.21840
Master	<i>M</i>	4.6316	4.3136
	<i>N</i>	114	114
	<i>SD</i>	1.35191	.99879
PhD	<i>M</i>	4.7200	4.5500
	<i>N</i>	25	25
	<i>SD</i>	1.64621	.81650
Totaal	<i>M</i>	4.8777	4.0707
	<i>N</i>	368	368
	<i>SD</i>	1.52142	1.19352

Respondenten die alleen ofwel middelbaar onderwijs ofwel beroepsonderwijs hebben genoten, zijn met een score boven de 5 tevredener dan respondenten die een hogere opleiding hebben genoten. Ook ervaren zij met een score onder de 4 minder verbale agressie vanuit de leidinggevende dan respondenten die een hogere opleiding hebben genoten.

Ik zal nu de gemiddelde scores indelen aan de hand van het geslacht van de respondenten:

Tabel 4.4: Tevredenheid met leidinggevende en verbale agressie van leidinggevende naar geslacht

Geslacht		Tevredenheid	Verbale agressie
Man	<i>M</i>	4.7803	4.1792
	<i>N</i>	173	173
	<i>SD</i>	1.46996	1.03800
Vrouw	<i>M</i>	5.0977	3.8879
	<i>N</i>	174	174
	<i>SD</i>	1.55690	1.33660
Anders	<i>M</i>	3.9474	4.6579
	<i>N</i>	19	19
	<i>SD</i>	1.17727	.82584
Zeg ik liever niet	<i>M</i>	3.0000	5.0000
	<i>N</i>	2	2
	<i>SD</i>	.00000	.00000
Totaal	<i>M</i>	4.8777	4.0707
	<i>N</i>	368	368
	<i>SD</i>	1.52142	1.19352

Vrouwen zijn met een score van gemiddeld 5,1 tevredener met hun directe leidinggevende dan mannen, die hun tevredenheid met de directe leidinggevende met gemiddeld 4,8 beoordelen. Ook ervaren vrouwen met een score van gemiddeld 3,9 minder verbale agressie van hun leidinggevende dan mannen (score: 4,2). Respondenten die anders/zeg ik liever niet hebben aangegeven, zijn een stuk minder tevreden en ervaren ook een stuk meer verbale agressie vanuit de leidinggevende.

Nu zal ik de gemiddelde scores vergelijken per functie die de respondent bekleedt binnen de organisatie waar hij of zij werkzaam is:

Tabel 4.5: Tevredenheid met leidinggevende en verbale agressie van leidinggevende naar positie binnen organisatie

Positie		Tevredenheid	Verbale agressie
Uitvoerend werknemer	<i>M</i>	4.9900	3.8050
	<i>N</i>	100	100
	<i>SD</i>	1.57951	1.39016
Lager management	<i>M</i>	4.7801	4.2766
	<i>N</i>	141	141
	<i>SD</i>	1.48368	.92133
Hoger management	<i>M</i>	4.7619	4.2810
	<i>N</i>	105	105
	<i>SD</i>	1.51609	.98223
Anders	<i>M</i>	5.5455	2.9545
	<i>N</i>	22	22
	<i>SD</i>	1.40500	1.78891
Totaal	<i>M</i>	4.8777	4.0707
	<i>N</i>	368	368
	<i>SD</i>	1.52142	1.19352

Uitvoerende werknemers zijn met een score van 5,0 het meest tevreden met hun leidinggevende en ervaren ook de minste verbale agressie vanuit de leidinggevende (score: 3,8). Zowel lagere als hogere managers beoordelen de tevredenheid gemiddeld met 4,8 en de verbale agressie van de directe leidinggevende met 4,3. Het maakt dus niet uit hoe hoog de managerspositie is voor de gemiddelde tevredenheid en gemiddelde ervaren verbale agressie. Respondenten die noch uitvoerend werknemer noch manager zijn, zijn met een score van 5,5 het meest tevreden met hun leidinggevende en ervaren met een score van 3,0 de minste verbale agressie vanuit de directe leidinggevende.

Ik zal nu de gemiddelde scores vergelijken tussen verschillende nationaliteiten:

Tabel 4.6: Tevredenheid met leidinggevende en verbale agressie van leidinggevende naar nationaliteit

Nationaliteit		Tevredenheid	Agressie
VS	<i>M</i>	4.6715	4.0894
	<i>N</i>	137	137
	<i>SD</i>	1.64545	1.16897
Mexico	<i>M</i>	5.5185	3.7315
	<i>N</i>	54	54
	<i>SD</i>	1.42406	1.49279
Colombia	<i>M</i>	4.7069	4.5560
	<i>N</i>	58	58
	<i>SD</i>	1.10832	.77381
Canada	<i>M</i>	4.6705	4.3125
	<i>N</i>	88	88
	<i>SD</i>	1.36223	.77982
Brazilië	<i>M</i>	5.5806	2.9839
	<i>N</i>	31	31
	<i>SD</i>	1.76587	1.52880
Total	<i>M</i>	4.8777	4.0707
	<i>N</i>	368	368
	<i>SD</i>	1.52142	1.19352

In de Latijns-Amerikaanse landen scoort de tevredenheid met de leidinggevende minimaal 4,7 (Colombia, preciezer 4,71), en in Brazilië en Mexico zelfs 5,6 respectievelijk 5,5. De tevredenheid in de Verenigde Staten en Canada ligt met 4,7 (preciezer 4,67 en dus vrijwel identieke scores) daaronder. De scores wat betreft verbale agressie lopen uiteen: de laagste score zien we in Brazilië met 3,0. Daarna volgt Mexico met een score van 3,7. De ervaren verbale agressie vanuit de leidinggevende in de Verenigde Staten scoort gemiddeld 4,1 en in Canada 4,3. De meeste verbale agressie wordt in Colombia ervaren: hier is de score gemiddeld 4,6.

Ik zal de landen nu groeperen in enerzijds de Anglo-Amerikaanse cultuurgroep (met een lage machtsafstand) en anderzijds de Latijns-Amerikaanse cultuurgroep (met een hoge machtsafstand).

Tabel 4.7: Tevredenheid met leidinggevende en verbale agressie van leidinggevende naar nationaliteit

Cultuurgroep		Tevredenheid	Agressie
Anglo-Amerikaans	<i>M</i>	4.6711	4.1767
	<i>N</i>	225	225
	<i>SD</i>	1.53771	1.03815
Latijns-Amerikaans	<i>M</i>	5.2028	3.9038
	<i>N</i>	143	143
	<i>SD</i>	1.44163	1.39128
Total	<i>M</i>	4.8777	4.0707
	<i>N</i>	368	368
	<i>SD</i>	1.52142	1.19352

In de Latijns-Amerikaanse cultuurgroep is men met een gemiddelde score van 5,2 duidelijk tevredener met de directe leidinggevende dan in de Anglo-Amerikaanse cultuurgroep (score: 4,7). Men ervaart in de Latijns-Amerikaanse cultuurgroep iets minder verbale agressie. De score op verbale agressie is binnen deze groep 3,9 en binnen de Anglo-Amerikaanse groep 4,2.

4.4. Hypothesetoetsende resultaten

Om de hypothese te kunnen toetsen, heb ik gebruikgemaakt van een regressieanalyse, waar ik telkens meer variabelen aan heb toegevoegd om de invloed van de nieuwe variabele te kunnen bepalen. De afhankelijke variabele is uiteraard de tevredenheid met de leidinggevende. Ik begin met een regressieanalyse van enkel de controlevariabelen:

Tabel 4.8: regressietabel met alleen controlevariabelen

Stap	Niet-gestandaardiseerde coëfficiënt		Gestandaardiseerde coëfficiënt		R^2	R^2 verandering	F	p
	B	SE	β	p				
1					.006	.006	1.423	.215
Nationaliteit	.042	.059	.038	.482				
Geslacht	-.034	.130	-.014	.795				
Leeftijd	-.003	.011	-.016	.782				
Opleiding	-.205	.095	-.119	.031				
Positie	.024	.092	.014	.796				

Als we alleen de controlevariabelen betrekken, heeft het model geen voorspellende waarde. De tabel is niet significant en de bijgestelde R-kwadraat is slechts ,006. Ik zal nu de variabele verbale agressie aan de regressieanalyse toevoegen.

Tabel 4.9: regressietabel met controlevariabelen en verbale agressie

Stap	Niet-gestandaardiseerde coëfficiënt		Gestandaardiseerde coëfficiënt		R^2	R^2 verandering	F	p
	B	SE	β	p				
2					.176	.170	14.032	.000
Nationaliteit	.032	.054	.030	.550				
Geslacht	-.074	.119	-.030	.533				
Leeftijd	-.005	.010	-.025	.631				
Opleiding	-.029	.089	-.017	.747				
Positie	.023	.083	.013	.781				
Ver. agressie	-.541	.062	-.424	<.001				

Nu verbale agressie is toegevoegd, is het model wel significant en bijgestelde R-kwadraat ,176. De variabele verbale agressie is ook significant en heeft met een gestandaardiseerde coëfficiënt van -,424 een duidelijke invloed op de tevredenheid met de leidinggevende.

De eerste hypothese kan dus worden bevestigd: een goede communicatiestijl van de leidinggevende heeft een positieve invloed op de tevredenheid van de werknemer met de leidinggevende.

Vervolgens voeg ik machtsafstand als variabele toe aan het regressiemodel. Dit brengt ons tot de volgende tabel:

Tabel 4.10: regressietabel met controlevariabelen, verbale agressie en machtsafstand

Stap	Niet-gestandaardiseerde		Gestandaardiseerde		R^2	R^2 verandering	F	p
	coëfficiënt		coëfficiënt					
	B	SE	β	p				
3					.194	.018	13.656	.000
Nationaliteit	.009	.054	.008	.871				
Geslacht	-.171	.121	-.069	.160				
Leeftijd	-.001	.010	-.003	.951				
Opleiding	-.015	.088	-.009	.867				
Positie	.050	.083	.029	.547				
Ver. agressie	-.520	.062	-.408	<.001				
Machtsafstand	.014	.005	.156	.002				

Machtsafstand heeft een kleine invloed op de tevredenheid met de leidinggevende. De bijgestelde R-kwadraat is verhoogd met 0,018 ten opzichte van het vorige model en de mate van machtsafstand heeft een klein beperkt effect van 0,156 op de tevredenheid. Het effect is significant.

Tenslotte voeg ik de moderator toe aan het model:

Tabel 4.11: regressietabel met controlevariabelen, verbale agressie, machtsafstand en moderator

Stap	Niet-gestandaardiseerde coëfficiënt		Gestandaardiseerde coëfficiënt		R^2	R^2 verandering	F	p
	B	SE	β	p				
4					.200	.006	12.454	.000
Nationaliteit	.019	.054	.017	.728				
Geslacht	-.185	.121	-.075	.129				
Leeftijd	-.002	.010	-.011	.838				
Opleiding	.015	.089	.009	.862				
Positie	.043	.083	.025	.602				
Ver. agressie	-.559	.065	-.439	<.001				
Machtsafstand	.015	.005	.161	.002				
Moderator	.128	.069	.093	.066				

De bijgestelde R-kwadraat is slechts met 0,006 verhoogd. De moderator heeft met een Bèta van 0,093 een zeer klein positief effect op de tevredenheid met de directe leidinggevende. Het effect van de moderator is significant.

De tweede hypothese moet dus worden verworpen. Hoewel er sprake is van een modererend effect, was de verwachting dat naarmate de machtsafstand groter zou zijn, verbale agressie een minder grote invloed zou hebben op de tevredenheid met de directe leidinggevende. Het omgekeerde is echter het geval: naarmate de machtsafstand groter is, is het effect van verbale agressie van de leidinggevende op de tevredenheid van de werknemer met de leidinggevende ook groter.

5. Conclusie en discussie

5.1. *Implicaties van de bevindingen*

Naarmate er minder verbale agressie ervaren wordt vanuit de directe leidinggevende door de werknemer, is de werknemer tevredener met de directe leidinggevende. Deze verwachting had ik vanuit de eerste hypothese en bevestigt de bevindingen van onder andere De Vries et al. (2013) en Madera & Smith (2009).

Daarnaast heb ik bevonden dat naarmate de machtsafstand groter is, werknemers over het algemeen tevredener zijn met de directe leidinggevende. Dit zien we ook terug in het verschil tussen Latijns-Amerikaanse culturen (met een hoge machtsafstand) en Anglo-Amerikaanse culturen (met een lage machtsafstand). Werknemers zijn duidelijk tevredener in de Latijns-Amerikaanse culturen met de directe leidinggevende. Tegelijk zien we dat werknemers in Latijns-Amerikaanse culturen iets minder verbale agressie ervaren vanuit de directe leidinggevende dan in Anglo-Amerikaanse culturen. Dit komt ook tot uitdrukking in de zwakke negatieve correlatie tussen machtsafstand en verbale agressie. Dit is een opvallend resultaat omdat de verwachting was dat leidinggevendenden zich juist eerder verbaal agressief zouden kunnen opstellen in Latijns-Amerikaanse culturen omdat hun positie een gegeven is en door deze positie al automatisch gerespecteerd zouden worden door de werknemer (Hallinger, 2020).

De tweede hypothese is dus verworpen. Naarmate de machtsafstand groter is, is het effect van verbale agressie van de leidinggevende op de tevredenheid met de leidinggevende groter. Dit komt niet overeen met de bevindingen uit de literatuur. De verwachting was immers dat leidinggevendenden zich eerder agressief konden opstellen, omdat hun positie binnen culturen met een grote machtsafstand minder snel in twijfel wordt getrokken (Hallinger, 2020) en omdat het onderdeel is van de werkcultuur in Latijns-Amerikaanse landen (Castillo, 2017). Een leidinggevende zou zich door zich verbaal agressief op te stellen kunnen beschermen tegen het verliezen van respect. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt echter juist dat een hogere machtsafstand ervoor zorgt dat verbale agressie vanuit de directe leidinggevende een grotere invloed heeft op de tevredenheid van de werknemer met die

leidinggevende. De reden hiervan zou gezocht kunnen worden in het feit dat het hebben van goede relaties met collega's binnen dergelijke culturen belangrijker is dan binnen culturen met een lage machtsafstand (Hallinger, 2020). Binnen Anglo-culturen wordt een duidelijker onderscheid gemaakt tussen professionele relaties en persoonlijke relaties. Binnen Latijns-Amerikaanse culturen is dit onderscheid minder sterk. Hierdoor zou verbale agressie sneller persoonlijk kunnen worden opgevat binnen Latijns-Amerikaanse culturen en daardoor sneller kunnen leiden tot een verminderde tevredenheid met de directe leidinggevende.

Er is ook een andere verklaring voor de onverwachte onderzoeksresultaten. Het resultaat zou namelijk verklaard kunnen worden door het feit dat er een bias heerst onder mensen met een collectivistische culturele achtergrond (Smith, 2004). Zij zouden eerder geneigd zijn positief over hun leidinggevende te rapporteren dan respondenten uit een individualistische cultuur. Latijns-Amerikaanse culturen zijn collectivistisch van aard en Anglo-Amerikaanse culturen zijn individualistisch van aard. Dit betekent dat wanneer een Latijns-Amerikaanse respondent en een Anglo-Amerikaanse respondent feitelijk met exact dezelfde mate van verbale agressie te maken hebben, de Anglo-Amerikaanse respondent toch een hogere mate van verbale agressie observeert dan de respondent uit Latijns-Amerika. Dit zou ertoe leiden dat een hogere machtsafstand leidt tot minder verbale agressie en een hogere tevredenheid met de leidinggevende, omdat de persoon uit Latijns-Amerika andere maatstaven hanteert om te bepalen hoeveel verbale agressie hij observeert en hoe tevreden hij is met de directe leidinggevende. Dat zou verklaren hoe het kan dat een toename in machtsafstand juist leidt tot een hogere tevredenheid met de leidinggevende in Latijns-Amerikaanse culturen dan in Anglo-Amerikaanse culturen.

5.2. Tekortkomingen

Het onderzoek heeft alleen plaatsgevonden binnen de Anglo-Amerikaanse en Latijns-Amerikaanse cultuurgroep. Andere factoren die de Latijns-Amerikaanse landen enerzijds en de Anglo-Amerikaanse landen anderzijds gemeenschappelijk hebben, kunnen een grotere invloed hebben de bevindingen dan op basis van dit onderzoek inzichtelijk te maken is. De vraag is dus of het werkelijk de machtsafstand

is die voor de kleine variatie in de relatie tussen de verbale agressie van de directe leidinggevende en de tevredenheid met de directe leidinggevende zorgt.

Verder heb ik voor elke medewerker uit een zeker land dezelfde score wat betreft machtsafstand gebruikt. Om de score van werknemers op de dimensie machtsafstand te bepalen, heb ik de werknemer gekoppeld aan de dimensies van Hofstede. In de praktijk is dit echter een te vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. Niet elke werknemer uit Colombia zal namelijk precies dezelfde waarden op het gebied van machtsafstand aanhangen. De mate waarin machtsafstand in Colombia wordt geaccepteerd volgens Hofstede, moet vooral gezien worden als een gemiddelde van de door Hofstede uitgevoerde steekproef. Met individuele verschillen is dus geen rekening gehouden. Het zou wellicht verstandiger zijn geweest om de mate van geaccepteerde machtsafstand van het individu middels de enquête te meten aan de hand van de indicatoren van de door Hofstede (1980) gebruikte enquête om tot betrouwbaardere onderzoeksresultaten te komen, in plaats van elk individu behorende tot een bepaalde nationaliteit te koppelen aan het landelijke gemiddelde.

De verbale agressie is gemeten aan de hand van de indicatoren van De Vries et al. (2009). Dit is natuurlijk niet de enige manier om de verbale agressie te meten. Er had ook gekozen kunnen worden voor andere meetinstrumenten om de verbale agressie te meten, zoals de instrumenten van Norton (1978) of Gudykunst et al. (1996). Ik heb echter bewust gekozen voor het gebruik van het instrument van De Vries et al. (2009) omdat hun model zich specifiek richt op de communicatiestijl van de leidinggevende richting de werknemer, en andere modellen van communicatiestijl niet zo specifiek zijn.

Mijn Engels is van een hoog niveau en ik spreek ook in voldoende mate Spaans en Portugees. Ik heb daarom in eerste instantie de Nederlandstalige enquête zelf in het Engels, Spaans en Portugees vertaald. Vervolgens heb ik de hulp ingeschakeld van een Mexicaanse en Braziliaanse kennis om de vertalingen te perfectioneren. Zij gaven aan dat sommige delen van de vertaling niet goed te begrijpen waren. Deze delen heb ik aangepast, maar dit leidde wel tot een net iets andere betekenis van de geponeerde stellingen. Hierdoor zijn er zeer lichte afwijkingen ontstaan tussen de Engelstalige, Portugeestalige en Spaanstalige enquêtes. Dit is minder bevorderlijk voor de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten. Deze problemen hadden eventueel voorkomen kunnen worden wanneer ik een

professionele vertaler had ingeschakeld die precies de Engelse/Nederlandse betekenis kon omzetten in de Portugese en Spaanse betekenis.

Wat namelijk opvalt, is dat de Cronbach's Alpha-toets (te vinden in de bijlage) een relatief afwijkende score laat zien voor de stelling "zelfs als mijn baas geïrriteerd is, zal hij dit niet afreageren op anderen". Dit is de enige score waarbij er een omgekeerd verband aangetoond wordt: als hier een lage score wordt ingevuld, betekent dit juist dat de leidinggevende wel als verbaal agressief wordt beschouwd door de werknemer. De afwijking zien we in nog sterkere mate bij de Latijns-Amerikaanse culturen. Mijn vermoeden is dus dat er wellicht iets mis is gegaan met de vertaling. Echter, de Cronbach's Alpha ligt nog steeds boven de .7 en daarom heb ik besloten de stelling toch mee te nemen in het berekenen van de verbale agressie. Het model van De Vries et al. (2009) is immers getoetst op de vier stellingen gezamenlijk, en niet op slechts drie stellingen.

De nationale cultuur van de respondent is bepaald middels drie vragen. Hierdoor zijn een aantal respondenten afgevallen. Het is de vraag of dit terecht is. Wanneer het antwoord op twee van de drie vragen positief is en op één van de drie vragen negatief, kan dit nog steeds betekenen dat de respondent onderdeel uitmaakt van de nationale cultuur waar de enquête op gericht is.

In de enquête is de directe leidinggevende aangeduid als "baas". Achteraf had ik dit duidelijker kunnen definiëren in de enquête en in plaats van "baas" de correcte term "directe leidinggevende" kunnen hanteren.

Verder zijn de scores wat betreft Machtsafstand die in dit onderzoek zijn gebruikt, door Hofstede geïdentificeerd in 1980. In veertig jaar tijd zouden deze scores wellicht veranderd kunnen zijn. Het feit dat scores van veertig jaar geleden gebruikt zijn, maakt de bevindingen van dit onderzoek minder betrouwbaar.

6. Aanbevelingen

6.1. *Aanbevelingen voor organisaties*

Het is belangrijk voor leidinggevendenden om zich bewust te zijn van hun communicatiestijl. De manier waarop zij communiceren lijkt namelijk een grote invloed te hebben op hoe tevreden werknemers zijn met hun directe leidinggevendenden, wat een belangrijk onderdeel is van hun algehele baantevredenheid. Willen organisaties succesvol zijn en ervoor zorgen dat hun werknemers tevreden zijn, dan is het dus belangrijk om leidinggevendenden te onderwijzen in het belang van hun communicatiestijl en hoe zij zich bewust kunnen zijn van hun eigen communicatiestijl, om deze vervolgens eventueel aan te passen. Directe leidinggevendenden die een hoge mate van verbale agressie vertonen, zorgen er daarmee voor dat werknemers minder positief over hen oordelen. Directe leidinggevendenden die (te regelmatig) een dergelijke communicatiestijl aanhangen doen er daarom goed aan dit te veranderen en zich minder verbaal agressief op te stellen.

De invloed die machtsafstand heeft op de relatie tussen de verbale agressie van de leidinggevende en de tevredenheid met de leidinggevende is gering. Op basis van de resultaten van dit onderzoek kan ik organisaties daarom niet aanraden om veel rekening te houden met deze dimensie wanneer zij communicatiestijlen ontwikkelen. Verbale agressie lijkt een minder grote invloed te hebben op de tevredenheid met de leidinggevende in Anglo-Amerikaanse culturen, maar dat betekent niet dat het per definitie minder consequenties heeft wanneer directe leidinggevendenden zich in dergelijke culturen verbaal agressief opstellen. Daarvoor is het gemeten effect van een lage machtsafstand te klein. Dit wil overigens ook niet zeggen dat organisaties helemaal geen rekening hoeven te houden met de culturele dimensies van het land waarbinnen zij opereren. Dit onderzoek is beperkt gebleven tot machtsafstand in verhouding tot een gevolg van verbale agressie, maar andere culturele dimensies kunnen een grotere modererende rol spelen binnen organisaties, zoals blijkt uit de literatuur (Kumar et al., 2018). Bewustzijn over de cultuur waarbinnen men opereert is dus altijd belangrijk, ondanks de onderzoeksresultaten van dit onderzoek.

6.2. Aanbevelingen voor onderzoekers

Ik raad aan om dit onderzoek te repliceren waarbij er niet automatisch een waarde op de dimensie machtsafstand aan de respondent wordt toegekend, maar deze waarde wordt bepaald aan de hand van vragen over hoe de respondent tegen machtsafstand aankijkt. Niet iedereen binnen dezelfde nationale cultuur hangt immers precies dezelfde culturele waarden aan. De ene persoon kan machtsafstand in mindere mate accepteren dan de andere persoon.

In dit onderzoek is slechts een zeer klein aspect van de communicatiestijl onderzocht in relatie tot slechts één dimensie van cultuur. De potentie voor vervolgonderzoek is dus groot. Het is relevant om te onderzoeken in hoeverre de bevindingen die in dit onderzoek zijn gedaan ook van toepassing zijn op de andere dimensies van De Vries et al. (2009). Allereerst zouden de overige drie subdimensies van verbale agressie kunnen worden onderzocht in relatie tot de tevredenheid met de leidinggevende om op die manier een beter totaalbeeld te krijgen van het interactie-effect tussen machtsafstand en verbale agressie. Het is ook verstandig wanneer men zich niet blindstaart op slechts één model om de verbale agressie te meten. Door ook andere modellen te hanteren die door andere auteurs zijn ontwikkeld om de verbale agressie, of concepten die sterk relateren aan verbale agressie, zoals bijvoorbeeld grof taalgebruik van de leidinggevende (Richard et al., 2020), kan getoetst worden of de bevindingen overeenkomen met onderzoek waarbij het model van De Vries et al. (2013) gebruikt wordt.

Daarnaast hoeft vervolgonderzoek niet beperkt te blijven tot de modererende rol van machtsafstand. Ik heb in elk geval wat betreft de subdimensie *boosheid* ondervonden dat de modererende rol van machtsafstand gering is. De vraag is of dit betekent dat cultuur in zijn geheel geen grote rol speelt in de mate waarin de communicatiestijl van de leidinggevende van invloed is op de tevredenheid van de werknemer met de leidinggevende, of dat andere dimensies van Hofstede wellicht een grotere invloed hebben op deze relatie. Daarnaast is het ook verstandig wanneer onderzoekers zich niet alleen beperken tot de dimensies van Hofstede, maar voor een vollediger beeld ook de dimensies van het GLOBE-project betrekken. Enerzijds om meerdere aspecten van cultuur bij de onderzoeken te betrekken en anderzijds om te toetsen of de bevindingen hetzelfde zijn als wanneer vergelijkbare dimensies van Hofstede gebruikt worden.

Verder is het denkbaar dat culturele dimensies niet alleen invloed hebben op de relatie tussen de communicatiestijl en de tevredenheid met de leidinggevende, maar ook op relaties tussen andere afhankelijke variabelen en de tevredenheid met de leidinggevende. Om een voorbeeld te geven, we weten bijvoorbeeld dat leiderschap van de leidinggevende waarbij participatie wordt gestimuleerd, beter werkt in culturen met een lage machtsafstand dan in culturen met een hoge machtsafstand (Thomas & Rahschulte, 2018). Met vervolgonderzoek kan de modererende rol van machtsafstand en andere culturele dimensies op andere verbanden worden verkend.

Daarnaast heeft de communicatiestijl van de directe leidinggevende niet alleen invloed op de tevredenheid van de werknemer met de directe leidinggevende. De communicatiestijl van de directe leidinggevende is namelijk ook van invloed op andere uitkomsten zoals de intentie om de organisatie te verlaten en psychisch welzijn (Alkhawaja, 2017). De mate waarop de machtsafstand van invloed is op deze relaties kan ook onderzocht worden.

Dit onderzoek is verder alleen uitgevoerd binnen Latijns-Amerikaanse culturen en Anglo-Amerikaanse culturen. De resultaten zijn dus niet generaliseerbaar naar andere brede cultuurgroepen. Om te bepalen of de verschillen in machtsafstand ook in andere cultuurgroepen tot dezelfde resultaten leiden, dient vervolgonderzoek plaats te vinden in andere delen van de wereld. Ook kunnen de resultaten van dit specifieke onderzoek getoetst worden door dit onderzoek uit te voeren in andere Latijns-Amerikaanse landen.

In vervolgonderzoek moet verder bepaald worden of de tevredenheid inderdaad hoger is wanneer er sprake is van een hogere machtsafstand en of de relatie tussen de verbale agressie van de leidinggevende en de tevredenheid met de leidinggevende inderdaad sterker is naarmate de machtsafstand groter is. Dit is namelijk in strijd met de tot nu toe heersende opvattingen in de literatuur (Peltokorpi & Ramaswami, 2019).

Tot slot: de populatie in dit onderzoek is relatief hoog opgeleid en is relatief jong. In vervolgonderzoek zou onderzocht moeten worden of de resultaten van dit onderzoek ook gelden voor lager opgeleide en oudere populaties.

Literatuurlijst

Al-Nashmi, M. M., & Zin, S. A. R. H. S. (2011). Variation in communication satisfaction of academic staff in universities in Yemen depending on national culture. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 87-104. doi:10.1108/13527601111104313

Alkhwaja, A. (2017). Leadership Style and Employee Turnover A Mythical Relationship or Reality?. in *Leadership Studies: Capstone Project Papers*. 16. <https://digital.sandiego.edu/solesmascap/16>

Bakar, H.A., Su Mustaffa, C., & Mohamad, B. (2009). LMX quality, supervisory communication and team-oriented commitment: A multilevel analysis approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(1), 11-33. doi:10.1108/13563280910931054

Beamer, L. (1992). Learning intercultural communication competence. *The Journal of Business Communication* (1973), 29(3), 285-303.

Bernarto, I., Bachtiar, D., Sudibjo, N., Suryawan, I. N., Purwanto, A., & Asbari, M. (2020). Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: Evidences from Indonesian teachers. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 5495 - 5503.

Caillier, J. G. (2020). The impact of workplace aggression on employee satisfaction with job stress, meaningfulness of work, and turnover intentions. *Public Personnel Management*, 00(0), 1–24. doi:10.1177/0091026019899976

Castillo-Palacio, M., Batista-Canino, R. M., & Zúñiga Collazos, A. (2017). The relationship between culture and entrepreneurship: from cultural dimensions of GLOBE project. *Espacios*.

Castillo, F. A., & Hallinger, P. (2018). Systematic review of research on educational leadership and management in Latin America, 1991–2017. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 207-225. doi:10.1177/1741143217745882

Çetin, M., Karabay, M. E., & Efe, M. N. (2012). The effects of leadership styles and the communication competency of bank managers on the employee's job satisfaction: the case of Turkish banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 227-235. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.996

Chaganti, V. K., & Bikkina, N. (2011). Leadership Theory from a Communication Style Perspective: A Critical Analysis. *Gavesana Journal of Management*, 3(1), 16-24.

Daniels, M. A., & Greguras, G. J. (2014). Exploring the nature of power distance: Implications for micro-and macro-level theories, processes, and outcomes. *Journal of Management*, 40(5), 1202-1229. doi:10.1177/0149206314527131

De Nobile, J. J., & McCormick, J. (2008). Organizational communication and job satisfaction in Australian Catholic primary schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 36(1), 101-122. doi:10.1177/1741143207084063

De Vries, R. E., Ashton, M. C., & Lee, K. (2009). De zes belangrijkste persoonlijkheidsdimensies en de HEXACO Persoonlijkheidsvragenlijst. *Gedrag en Organisatie*. 22(3), 232–274.

- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., Alting Siberg, R., Van Gameraen, K., & Vlug, M. (2009). The content and dimensionality of communication styles. *Communication Research*, 36, 178-206. doi:[10.1177/0093650208330250](https://doi.org/10.1177/0093650208330250)
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., Konings, F. E., & Schouten, B. (2013). The communication styles inventory (CSI) a six-dimensional behavioral model of communication styles and its relation with personality. *Communication Research*, 40(4), 506-532. doi:[10.1177/0093650211413571](https://doi.org/10.1177/0093650211413571)
- Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U., & Bautista, A. (1997). Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *The Leadership Quarterly*, 8(3), 233-274. doi:[10.1016/S1048-9843\(97\)90003-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90003-5)
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6), 1715-1759. doi:[10.1177/0149206311415280](https://doi.org/10.1177/0149206311415280)
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6), 1715-1759. doi:[10.1177/0149206311415280](https://doi.org/10.1177/0149206311415280)
- Fernando, D. M., & Hulse-Killacky, D. (2005). The relationship of supervisory styles to satisfaction with supervision and the perceived self-efficacy of master's-level counseling students. *Counselor education and supervision*, 44(4), 293-304. doi:[10.1002/j.1556-6978.2005.tb01757.x](https://doi.org/10.1002/j.1556-6978.2005.tb01757.x)
- Grabo, A., Spisak, B. R., & van Vugt, M. (2017). Charisma as signal: An evolutionary perspective on charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 28(4), 473-485. doi:[10.1016/j.leaqua.2017.05.001](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.001)
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member-Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective, *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. doi:[10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), 537-550.
- Gudykunst, W. B., Matsumoto, Y., Ting Toomey, S., Nishida, T., Kim, K., & Heyman, S. (1996). The influence of cultural individualism-collectivism, self construals, and individual values on communication styles across cultures. *Human Communication Research*, 22, 510-543. doi:[10.1111/j.1468-2958.1996.tb00377.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1996.tb00377.x)
- Guo, W., Li, T., & Wu, N. (2015). Empirical study on the effects of leader's verbal communication style on employee's job satisfaction. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3(04), 211. doi: [10.4236/jhrss.2015.34027](https://doi.org/10.4236/jhrss.2015.34027)
- Hallinger, P. (2020). Science mapping the knowledge base on educational leadership and management from the emerging regions of Asia, Africa and Latin America, 1965–2018. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(2), 209-230. doi:[10.1177/1741143218822772](https://doi.org/10.1177/1741143218822772)
- Hallinger, P. (2020). Science mapping the knowledge base on educational leadership and management from the emerging regions of Asia, Africa and Latin America, 1965–2018. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(2), 209-230. doi:[10.1177/1741143218822772](https://doi.org/10.1177/1741143218822772)
- Hauff, S., Richter, N. F., & Tressin, T. (2015). Situational job characteristics and job satisfaction: The moderating role of national culture. *International business review*, 24(4), 710-723. doi:[10.1016/j.ibusrev.2015.01.003](https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.01.003)

- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41. [doi:10.1080/00208825.1980.11656300](https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300)
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. *Organizational dynamics*, 9(1), 42-63. [doi:10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- Hofstede, G. (2002). Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney. *Human relations*, 55(11), 1355-1361. [doi:10.1177/00187267025511004](https://doi.org/10.1177/00187267025511004)
- Hofstede, G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of international business studies*, 37(6), 882-896. [doi:10.1057/palgrave.jibs.8400233](https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400233)
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919. Retrieved from <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>
- Hofstede, G. (2012). National cultures, organizational cultures, and the role of management. *Values and Ethics for the 21st Century*, Madrid: BBVA, 459-81.
- Hofstede, G. (2015). National Differences in Communication Styles Geert Hofstede. In Brzozowska, D. (Ed.). *Culture's Software: Communication Styles*, (pp. 1-14). Cambridge Scholars Publishing.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., and Gupta, V. (2004), *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications, California.
- Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & De Luque, M. S. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of international business studies*, 37(6), 897-914. [doi:10.1057/palgrave.jibs.8400234](https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400234)
- Kacmar, K. M., Witt, L. A., Zivnuska, S., & Gully, S. M. (2003). The interactive effect of leader-member exchange and communication frequency on performance ratings. *Journal of applied psychology*, 88(4), 764-772. [doi:10.1037/0021-9010.88.4.764](https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.764)
- Khatri, N. (2009). Consequences of power distance orientation in organisations. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 13(1), 1-9. [doi:10.1177/097226290901300101](https://doi.org/10.1177/097226290901300101)
- Koester, J., & Lustig, M. (2012). *Intercultural competence: Interpersonal communication across cultures*. Pearson Prentice Hall.
- Kristensen, K., & Eskildsen, J. (2010). Design of PLS-based satisfaction studies. In *Handbook of partial least squares* (pp. 247-277). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Kumar, A., Channa, K. A., & Maharvi, M. W. (2018). Work to family enrichment as mediator between organizational support and employees performance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 12(2), 638-650.
- Law, W. W. (2012). Educational leadership and culture in China: dichotomies between Chinese and Anglo-American leadership traditions?. *International Journal of Educational Development*, 32(2), 273-282. [doi:10.1016/j.ijedudev.2011.04.007](https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2011.04.007)
- Lenartowicz, T., & Johnson, J. P. (2003). A cross-national assessment of the values of Latin America managers: contrasting hues or shades of gray?. *Journal of International Business Studies*, 34(3), 266-281. doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400032

- Lerner, P. J. (2000). *Critical thinking: Implications for argumentativeness, verbal aggression and organizational leadership* (Doctoral dissertation). University Of Oklahoma.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Madera, J. M., & Smith, D. B. (2009). The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis situation: The role of anger and sadness. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 103-114. doi:10.1016/j.leaqua.2009.01.007
- Madera, J. M., & Smith, D. B. (2009). The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis situation: The role of anger and sadness. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 103-114. doi:10.1016/j.leaqua.2009.01.007
- Madlock, P. E. (2012). The influence of power distance and communication on Mexican workers. *The Journal of Business Communication* (1973), 49(2), 169-184. doi:10.1177/0021943612436973
- Madlock, P. E. (2012). The influence of power distance and communication on Mexican workers. *The Journal of Business Communication* (1973), 49(2), 169-184. doi:10.1177/0021943612436973
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis. *Human relations*, 55(1), 89-118. doi:10.1177/0018726702551004
- Moss, B. T. (2019). Leadership culture in Latin American universities. Texas Christian University dissertation.
- Nasif, E. G., Al-Daeaj, H., Ebrahimi, B., & Thibodeaux, M. S. (1991). Methodological problems in cross-cultural research: An updated review. *MIR: Management International Review*, 31(1), 79-91.
- Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of international business studies*, 27(4), 753-779.
- Norton, R. W. (1978). Foundation of a communicator style construct. *Human Communication Research*, 4, 99-112. doi:10.1111/j.1468-2958.1978.tb00600.x
- Osland, J. S., De Franco, S., & Osland, A. (1999). Organizational implications of Latin American culture: Lessons for the expatriate manager. *Journal of Management Inquiry*, 8(2), 219-234. doi:10.1177/105649269982018
- Peltokorpi, V., & Ramaswami, A. (2019). Abusive supervision and subordinates' physical and mental health: The effects of job satisfaction and power distance orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-27. doi:10.1080/09585192.2018.1511617
- Pohl, S., & Galletta, M. (2017). The role of supervisor emotional support on individual job satisfaction: A multilevel analysis. *Applied Nursing Research*, 33, 61-66. doi:10.1016/j.apnr.2016.10.004
- Raina, R., & Roebuck, D. B. (2016). Exploring cultural influence on managerial communication in relationship to job satisfaction, organizational commitment, and the employees' propensity to leave in the insurance sector of India. *International Journal of Business Communication*, 53(1), 97-130. doi:10.1177/2329488414525453

- Rawabdeh, M., & Nawafleh, S. (2019). The impact of economic decline on the satisfaction and productivity of the public employees in the Jordanian public-sector. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 27(2), 229-248. doi:10.1504/IJPQM.2019.100155
- Richard, O. C., Boncoeur, O. D., Chen, H., & Ford, D. L. (2020). Supervisor abuse effects on subordinate turnover intentions and subsequent interpersonal aggression: The role of power-distance orientation and perceived human resource support climate. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 549-563. doi: 10.1007/s10551-018-4019-7
- Richmond, V. P., & McCroskey, J. C. (2000). The impact of supervisor and subordinate immediacy on relational and organizational outcomes. *Communications Monographs*, 67(1), 85-95. doi:10.1080/03637750009376496
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097-1130. doi:10.1037/a0029978
- Scarpello, V., & Vandenberg, R. J. (1987). The satisfaction with my supervisor scale: Its utility for research and practical applications. *Journal of Management*, 13(3), 447-466. doi:10.1177/014920638701300302
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied psychology*, 48(1), 23-47. doi:10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x
- Smith, P. B., Peterson, M. F., Thomason, S. P., & Event Meaning Management Research Group. (2011). National culture as a moderator of the relationship between leaders' use of guidance sources and how well work events are handled. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 42(6), 1103-1123. doi:10.1177/0022022110381427
- Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L. (1969) The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand McNally.
- Søndergaard, M. (1994). Research note: Hofstede's consequences: a study of reviews, citations and replications. *Organization studies*, 15(3), 447-456. doi:10.1177/017084069401500307
- Spector, P. E., Cooper, C. L., Poelmans, S., Allen, T. D., O'driscoll, M., Sanchez, J. I., ... & Lu, L. (2004). A cross-national comparative study of work-family stressors, working hours, and well-being: China and Latin America versus the Anglo world. *Personnel psychology*, 57(1), 119-142.
- Stanton, J. M., Sinar, E. F., Balzer, W. K., Julian, A. L., Thoresen, P., Aziz, S., ... & Smith, P. C. (2002). Development of a compact measure of job satisfaction: The abridged Job Descriptive Index. *Educational and psychological measurement*, 62(1), 173-191. doi:10.1177/001316440206200112
- Talukder, A. M. H. (2019). Supervisor support and organizational commitment: The role of work-family conflict, job satisfaction, and work-life balance. *Journal of Employment Counseling*, 56(3), 98-116. doi:10.1002/joec.12125
- Tarabar, D. (2019). Does national culture change as countries develop? Evidence from generational cleavages. *Journal of Institutional Economics*, 15(3), 397-412. doi:10.1017/S1744137418000280
- Taras, V., Steel, P., & Kirkman, B. L. (2011). Three decades of research on national culture in the workplace: Do the differences still make a difference. *Organizational Dynamics*, 40(3), 189-198. doi:10.1016/j.orgdyn.2011.04.006

- Tasios, T., & Giannouli, V. (2017). Job descriptive index (JDI): Reliability and validity study in Greece. *Archives of Assessment Psychology*, 7(1), 31-61.
- Testa, M. R., Mueller, S. L., & Thomas, A. S. (2003). Cultural fit and job satisfaction in a global service environment. *MIR: Management International Review*, 129-148.
- Testa, M. R., Mueller, S. L., & Thomas, A. S. (2003). Cultural fit and job satisfaction in a global service environment. *MIR: Management International Review*, 43(2) 129-148.
- Theocharis, D., Bekiari, A., & Koustelios, A. (2017). Exploration of Determinants of Verbal Aggressiveness and Leadership through Network Analysis and Conventional Statistics: Using School Class as an Illustration. *Sociology Mind*, 7(2), 27-43. doi: 10.4236/sm.2017.72003
- Thomas, D., & Rahschulte, T. (2018). The moderating effects of power distance and individualism/collectivism on empowering leadership, psychological empowerment, and self-leadership in international development organizations. *International Leadership Journal*, 10(3), 3-49.
- Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of personality and social psychology*, 74(1), 118.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). *Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18 (p. 1–74). Elsevier Science/JAI Press.
- Yudofsky, S. C., Silver, J. M., Jackson, W., Endicott, J., & Williams, D. (1986). The Overt Aggression Scale for the objective rating of verbal and physical aggression. *The American journal of psychiatry*. 143(1), 35–39. doi:10.1176/ajp.143.1.35

Bijlage

1. Cronbach's Alpha-toets

Tabel 1: Cronbach's Alpha-toets

	Gestandaardiseerde	
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha	Aantal items
.707	.704	4

Tabel 2: gemiddelde scores op vragen met betrekking tot verbale agressie

	Gemiddelde	SD	N
Vraag 1	4.2011	1.75558	368
Vraag 2	4.0082	1.66301	368
Vraag 3	4.4375	1.55250	368
Vraag 4	3.6359	1.56530	368

2. Beschrijvende statistische modellen

2.1. Verdeling tussen nationaliteiten

Tabel 3: verdeling tussen nationaliteiten

	Frequentie	Percentage
Brazilië	31	8,4
Canada	88	23,9
Colombia	58	15,8
Mexico	54	14,7
USA	137	37,2
Totaal	368	100.0

2.2. Verdeling over geslacht

Tabel 4: verdeling over geslacht

	Frequentie	Percentage
Vrouw	174	47,3
Zeg ik liever	2	,5
Man	173	47,0
Anders	19	5,2
Totaal	368	100.0

2.3. Verdeling over leeftijd

Tabel 5: verdeling over leeftijd

	Frequentie	Percentage
19-28	145	39,4
29-34	137	37,2
35-70	86	23,4
Totaal	368	100.0

2.4. Verdeling over opleiding

Tabel 6: verdeling over opleiding

	Frequentie	Percentage
Bachelor	175	47,6
Middelbare school	14	3,8
Master	114	31,0
PhD	25	6,8
Beroepsonderwijs	40	10,9
Totaal	368	100.0

2.5. Verdeling over positie binnen organisatie

Tabel 7: verdeling over positie binnen organisatie

	Frequentie	Percentage
Uitvoerend werknemer	100	27,2
Hoger management	105	28,5
Lager management	141	38,3
Anders	22	6,0
TOTAL	368	100,0

3. Scores van landen op de dimensie machtsafstand

Tabel 8: Scores van landen op de dimensie machtsafstand volgens Hofstede (1980)

	Machtsafstand (max=100)
Verenigde Staten	40
Canada	39
Brazilië	69
Colombia	67
Mexico	81

4. Vragenlijsten

4.1. Nederlandstalige vragenlijst

Vragenlijst

Goedendag. Mijn naam is Jeroen Vreijzen. Ik ben een student uit Nederland die voor zijn masterscriptie onderzoek doet naar culturele verschillen op de werkvloer tussen de Latijns-Amerikaanse en Anglo-Amerikaanse cultuur. U zou mij enorm helpen als u de tijd neemt om deze korte vragenlijst in te vullen. Uiteraard is de enquête volledig anoniem. Hartelijk dank voor uw tijd.

Geeft u alstublieft eerst aan of het volgende op u van toepassing is: u heeft de nationaliteit van land X, u werkt het meest in land X en u heeft het grootste deel van uw leven in land X gewoond.

- Dit is op mij van toepassing
- Dit is niet op mij van toepassing.

Als het antwoord op bovenstaande niet bevestigend is, hoeft u de overige vragen niet in te vullen.

Demografische vragen

Wat is de naam van de organisatie waar u werkzaam bent?

Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw
- Anders
- Zeg ik liever niet

Wat is uw leeftijd?

Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- Lager dan middelbare school
- Middelbare school
- Beroepsonderwijs
- Bachelor
- Master
- PhD

Wat is uw positie binnen het bedrijf waar u werkzaam bent?

- Uitvoerend werknemer
- Lager management
- Hoger management

Tevredenheid met leidinggevende

Geef alstublieft aan in hoeverre u het eens bent met onderstaande stellingen (schaal 1 tot 7).

Ik ben tevreden met mijn baas.

Als mijn baas een verhaal vertelt, zijn de verschillende onderdelen altijd duidelijk met elkaar verbonden.

Mijn baas vindt het soms lastig om een verhaal op een gestructureerde manier te vertellen.

Mijn baas drukt zijn gedachtes altijd helder uit wanneer hij een punt duidelijk wil maken.

De verhalen van mijn baas bevatten altijd een logische structuur.

Hartelijk dank voor het invullen van de vragenlijst.

4.2. Engelstalige vragenlijst

Questionnaire

Hello. My name is Jeroen Vreijisen. I am a student from the Netherlands. I am researching cultural differences in the workplace between Latin American and European cultures for my master's thesis. You would be of great help if you take the time to complete this short questionnaire. Of course, the survey is completely anonymous. Thank you for your time.

What is the name of the organization / company that you work?

What is your nationality?

In which country do you work most of your time?

In which country have you lived most of your life?

If the answer to the above questions is not always the same, you do not need to complete the other questions.

What is your gender?

- Man
- Woman
- Different
- I'd rather not say

What is your highest level of education?

- Lower than high school
- High school
- Vocational education
- Bachelor
- Master
- PhD

What is your position within the company where you work?

- Executive employee
- Lower management
- Higher management
- Other:

Please indicate to what extent you agree with the statements below.

I am satisfied with my immediate supervisor.

When my boss tells a story, the different parts are always clearly connected.

My boss sometimes finds it difficult to tell a story in a structured way.

My boss always expresses his thoughts clearly when he wants to make a point clear.

My boss's stories always contain a logical structure.

When my boss doesn't like something, he sometimes explodes with anger.

Even when my boss is angry, he doesn't take it out on anyone else.

My boss tends to snarl at people when he's annoyed.

My boss can sometimes be somewhat irritated towards people.

Thank you for completing the questionnaire.

4.3. Spaanstalige vragenlijst

Cuestionario

Buen día. Mi nombre es Jeroen Vreijisen. Soy un estudiante de los Países Bajos que está investigando las diferencias culturales en el lugar de trabajo entre las culturas latinoamericana y europea para su tesis de pregrado. Me sería de gran ayuda si pudiera completar este breve cuestionario. Naturalmente, la encuesta es completamente anónima. Muchas gracias.

¿Cuál es el nombre de la organización / empresa en la que trabaja?

¿Cual es tu nacionalidad?

¿En qué país trabaja la mayor parte de su tiempo?

¿En qué país ha vivido la mayor parte de su vida?

Si la respuesta a las preguntas anteriores no es siempre la misma, no es necesario completar las otras preguntas.

¿Cuál es su género?

- hombre
- mujer
- diferente
- Prefiero no decir

¿Cuantos años tienes?

¿Cual es tu nivel más alto de educación?

- Inferior a la escuela secundaria
- Escuela secundaria
- Educación vocacional
- soltero
- Maestro
- Doctor

¿Cuál es su puesto dentro de la empresa donde trabaja?

- Empleado ejecutivo
- Gestión más baja
- Gestión superior

Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes declaraciones.

Estoy satisfecho con mi supervisor inmediato.

Cuando mi jefe cuenta una historia, las diferentes partes siempre están claramente conectadas.

A mi jefe a veces le resulta difícil contar una historia de forma estructurada.

Mi jefe siempre expresa sus pensamientos con claridad cuando quiere dejar claro un punto.

Las historias de mi jefe siempre contienen una estructura lógica.

Cuando a mi jefe no le gusta algo, a veces explota de ira.

Incluso cuando mi jefe está enojado, no se desquita con nadie más.

Mi jefe tiende a gruñir a la gente cuando está molesto.

Mi jefe a veces puede estar algo irritado con la gente.

Muchas gracias por completar este cuestionario.

4.4. Portugeestalige vragenlijst

Questionário

Olá. Eu sou um estudante da Holanda que está pesquisando diferenças culturais no local de trabalho entre as culturas latino-americanas e europeias para sua tese de graduação. Você seria de grande ajuda para mim se pudesse preencher este breve questionário. Naturalmente, a pesquisa é totalmente anônima. Muito obrigado.

Qual é o nome da organização onde você trabalha?

Qual é a sua nacionalidade?

Em que país você trabalha a maior parte do tempo?

Em que país você viveu a maior parte da sua vida?

Se a resposta às três perguntas acima não for sempre a mesma, você não precisa responder às outras perguntas.

Qual é o seu gênero?

- Homem
- Mulher
- Diferente
- Eu preferiria não dizer

Qual o seu maior nível de escolaridade?

- Menor do que colegial
- Colegial
- Educação vocacional
- Solteiro
- Mestre
- PhD

Qual é a sua posição na empresa onde trabalha?

- Trabalhador executivo
- gestão inferior
- gestão superior
- Caso contrário, a saber ...

Indique até que ponto concorda com as afirmações abaixo.

Estou satisfeito com meu supervisor imediato.

Quando meu chefe conta uma história, as diferentes partes da historia estão sempre claramente conectadas.

Meu chefe às vezes acha difícil contar uma história de maneira estruturada.

Meu chefe sempre expressa seus pensamentos com clareza quando quer deixar um ponto claro.

As histórias de meu chefe sempre contêm uma estrutura lógica.

Quando meu chefe não gosta de alguma coisa, às vezes explode de raiva.

Mesmo quando meu chefe está com raiva, ele não desconta em ninguém.

Meu chefe tende a tratar mal as pessoas quando está irritado.

Meu chefe às vezes pode ficar um pouco irritado com as pessoas.

Muito obrigado por completar este questionário.