

Universiteit Utrecht
Master Arbeids- en Organisationspsychologie

Thesis

Ontwikkeling en Psychometrische eigenschappen van de
vragenlijst

Persoonlijke Laterale Invloed

Guus Blok, 0343366

juli 2011

Begeleidster: Marieke den Ouden

Externe instelling: Castor Fiber Groep/ iScreen

Tweede beoordelaar: Rendel de Jong

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Samenvatting	3
1. Inleiding	3
1.1 Beïnvloedingstactieken	5
1.2 Het Octogram	7
1.3 Locus of Control	11
1.4 Overtuigingen en Gedrag	12
1.5 Geslacht	13
1.6 Doelstellingen vragenlijst	13
2. Methoden	15
2.1 Participanten	15
2.2 Procedure	15
2.3 Instrumenten	15
2.3.1 De PLI	15
2.3.2 Het Octogram	18
2.3.3 Locus of Control	18
2.4 Analyse	18
3. Resultaten	19
3.1 Betrouwbaarheden en intercorrelaties PLI	19
3.2 Samenhang beïnvloedingstactieken met teamrollen	22
3.3 Samenhang beïnvloedingstactieken met Locus of Control	22
3.4 Gedrag en Overtuiging	24
3.5 Geslacht	25
3.6 Exploratieve analyse: Leidinggevende Functie	25
3.7 Interne Structuur	25
3.8 Betrouwbaarheden van de 3 nieuwe schalen, intercorrelaties en samenhang met het Octogram en Interne Locus of Control	26
3.9 Gedrag en Overtuiging	27
3.10 Geslacht	28
3.11 Leidinggevende Functie	28
4. Discussie	29
4.1 Implicaties resultaten en aanbevelingen	29
4.2 Sterkten en zwakten	32
4.3 Conclusie	33
Referenties	33
Bijlagen	36
Bijlage 1. Beschrijvingen van de schalen van het Octogram	36
Bijlage 2. Verwachte correlaties tussen de schalen van het Octogram en de beïnvloedingstactieken	37
Bijlage 3 Definities schalen en de bijbehorende vragen	38
Bijlage 4. Instructiepagina vragenlijst PLI	45
Bijlage 5. Instructie en vragenlijst Work Locus of Control Scale	46
Bijlage 6. Instructie en vragenlijst Octogram	50
Bijlage 7. Screeplot waarin de drie subschalen zich laten zien	51
Bijlage 8. Schalen inclusief een typering ‘autoritair’, ‘mensgericht’ of ‘wederkerig’	51

Here's a test of your current level of influence in your organization. Do people hold up meetings, waiting for you to arrive to make important contributions or interpretations of current events? Do people remember what you say and perhaps quote you in other places and venues? Do people tell your stories and share your lessons as though those stories belong to them? Do people learn things from you that they acknowledge to you and remark about to others? Do others seek out your opinion and ideas or share their agendas and beliefs with you in the hope of influencing you to influence the behavior of others more senior than you? by James E. Lukaszewski. *Leader To Leader*, No.50, Fall 2008

Samenvatting

In dit onderzoek is in opdracht van het organisatieadviesbureau Castor Fiber Groep/ iScreen een vragenlijst ontwikkeld die laterale beïnvloedingstactieken in werksituaties tracht te meten. Deze vragenlijst is gebaseerd op een gevalideerde vragenlijst die elf afzonderlijke beïnvloedingstactieken meet. Deze nieuw geconstrueerde lijst is voorgelegd aan 84 werkenden, tezamen met het Octogram, een instrument dat gebruikt wordt door deze organisatie om teamrollen in kaart te brengen, en met de Work Locus of Control Scale. Ten eerste is de interne consistentie gemeten. Vervolgens is de vragenlijst met deze instrumenten vergeleken, ten behoeve van de validiteit. Onderzocht is of er verschil is tussen antwoorden op vragen op gedragsniveau of overtuigingsniveau. Daarnaast is gekeken of geslacht of het hebben van een leidinggevende functie van invloed is op het kiezen van beïnvloedingstactieken. Wegens een te kleine steekproef is een tweede orde exploratieve factoranalyse op schaalniveau uitgevoerd. Hieruit kan een drietal componenten herleid worden: een autoritaire, mensgerichte en wederkerige component. Een duidelijke lijn is te vinden in samenhang met het Octogram. Positieve samenhang met teamrollen één kant van het Octogram leidt in een aantal gevallen tot negatieve samenhang met teamrollen, die aan de andere kant van het Octogram staan. De samenhang met de Interne Locus of Control was tegen de literatuur in, positief met mensgerichte beïnvloedingstactieken, in plaats van autoritaire beïnvloedingstactieken. Respondenten scoren significant hoger op vragen die gesteld worden op overtuigingsniveau ten opzichte van gedragsniveau. Er zijn geen man- en vrouw verschillen op de gekozen beïnvloedingstactieken. Mensen met een leidinggevende functie oefenen vaker druk uit.

This study was commissioned by Management Consulting Organisation Castor Fiber Group / iScreen. A questionnaire was developed in an attempt to measure lateral influence tactics in the workplace. This questionnaire is based on a validated questionnaire measuring eleven distinct influence tactics. This newly constructed questionnaire is presented to people in the workforce, along with the Octogram, an instrument used by this organization to measure team roles, and the Work Locus of Control Scale. First, the internal consistency was measured. Subsequently, the questionnaire was compared with these instruments, to assess the validity of the instrument. This research also tries to find out whether there are differences in scoring to questions at the behavioural level or level of beliefs. Besides finding out whether sex or having a management position affects the choice of influence tactics. Due to a small sample (84), a second order exploratory factor analysis has been conducted for the eleven scales. In this research, evidence has been given to reduce the scales to three components: an authoritarian, people-oriented and reciprocal component. A clear line is found in conjunction with the Octogram. Positive correlation with team roles one side of the Octogram leads to a negative correlation with team roles on the other side of the Octogram. Consistency with the Internal Locus of Control was opposite to present studies, people-oriented influence tactics correlated highly with an internal Locus of control, rather than authoritarian influence tactics. Respondents scored significantly higher on questions that were asked on the level of beliefs level versus behavioural level. There are no male and female differences in chosen influence tactics. People with a management position exert more pressure.

1. Inleiding

Een werknemer in een hedendaagse organisatie dient niet alleen zijn taak te kunnen vervullen maar moet daarbij ook in staat zijn mensen om zich heen te beïnvloeden (baas, collega's en ondergeschikten). Het beïnvloeden van mensen waar men formeel geen gezag over heeft is de laatste tijd belangrijk geworden, aangezien veel organisaties beginnen af te wijken van een hiërarchische structuur. Toch hangt het beïnvloedingsproces samen met termen als macht en gezag. French en Raven (1959) hanteren de volgende definities voor macht en beïnvloeding. Macht is de potentiële mogelijkheid van een persoon om een ander te beïnvloeden. Zij en anderen spreken over een beïnvloedingstactiek als het specifieke gedrag van een bepaald persoon gebruikt wordt om de

overtuigingen of het gedrag van een andere persoon te beïnvloeden (French & Raven, 1959; Yukl, Chavez & Seifert, 2008). Deze beïnvloedingstactieken worden gebruikt om een specifiek doel te bereiken, zoals een persoon een taak voor je laten uitvoeren of een bepaalde gedragsverandering teweeg te brengen. Ze zijn vooral relevant om te begrijpen hoe iemand binnen een organisatie medewerking en steun kan krijgen van anderen.

In het kader van selectie, loopbaanontwikkeling en coaching is het belangrijk om te kunnen voorspellen wat voor soort beïnvloedingstactieken mensen in werksituaties zullen gebruiken. Een organisatie waar van bekend is dat de meeste mensen elkaar beïnvloeden door middel van het elkaar onder druk zetten moet immers een ander soort mensen aantrekken en behouden dan organisaties waarbij men elkaar eerder probeert te enthousiasmeren of overtuigen op rationeel vlak.

Om de beïnvloedingstactieken te meten wordt in de meeste onderzoeken een vragenlijst ingezet “The Extended Influence Behavior Questionnaire” (IBQ) (Yukl & Tracey, 1990). Dit is een vragenlijst die elf beïnvloedingstactieken binnen organisaties meet. In het meeste onderzoek wordt gebruik gemaakt van een vragenlijst, die de respondent vragen stelt over de gebruikte beïnvloedingstactieken van een directe leidinggevende, ondergeschikte of collega van de respondent: een zogenaamde *target* lijst. Ook is er onderzoek gedaan met een zelfbeschrijvingslijst: een *agent* versie van de IBQ. Een aantal studies heeft al gebruik gemaakt van dit soort lijsten, waarbij er aanpassingen gedaan zijn op de originele vragenlijst. De vragenlijst is dan bijvoorbeeld ingekort doordat er minder beïnvloedingstactieken worden gemeten, of hij is vertaald (Cable & Judge, 2003; Boonstra & Gravenhorst, 1998; Yukl & Falbe, 1990). Deze studies gaan in op de eigen perceptie van het beïnvloedingsgedrag en meet gedrag dus op overtuigingsniveau (Bateson, 1973; Ajzen, 1991).

Resultaten van een lijst die eigen perceptie meet op beïnvloedingstactieken kunnen vergeleken worden met een vragenlijst die het gedrag van de ander meet. Daarmee kan zelfperceptie worden vergeleken met beoordeling door de ander, hetgeen o.a. interessant is voor feedbacksessies voor managers (Yukl et al. (2008).

Dit afstudeeronderzoek richt zich op de constructie en ontwikkeling van een vragenlijst die perceptie op het eigen gedrag meet. De lijst is specifiek bedoeld om beïnvloedingstactieken te meten die gebruikt worden binnen organisaties op lateraal niveau.

Uit onderzoek naar de verschillende vormen van beïnvloeding is gebleken dat het bestuderen van alle richtingen van beïnvloeding (naar leidinggevende, collega's, medewerkers) in één enkel onderzoek het interpreteren van de resultaten bemoeilijkt (Barbuto & Moss, 2006; Schriesheim & Hinkin, 1990; Yukl et al., 1992; Cable & Judge, 2003). Daarom is er voor dit onderzoek voor gekozen om alleen de laterale wijze van beïnvloeding te meten: beïnvloeding tussen collega's zonder verschil in hiërarchische positie. De ontwikkelde vragenlijst wordt daarom aangeduid met “Persoonlijke Laterale Invloed” (PLI).

Uitgegaan wordt van de uitgebreide Influence Behavior Questionnaire (IBQ) (Yukl et al. (2008) die wordt aangepast voor zelfbeschrijving. Deze vragenlijst is in opdracht van Castor Fiber Groep/iScreen, een organisatieadviesbureau, geconstrueerd en vergeleken met één van hun

meetinstrumenten, het 'Octogram' dat ontwikkeld is in 1998 door Goos en Tjoa. Het model wordt door iScreen gebruikt voor werving, selectie en coaching. De opdracht vanuit dit bureau was om een vragenlijst te ontwikkelen die de eigen perceptie meet van beïnvloedingsgedrag en die te meten aan de hand van het Octogram. De organisatie wil inzicht krijgen in de beïnvloedingstactieken die mensen gebruiken om in werksituaties zonder aanwezigheid van een formele hiërarchische gezagsverhouding iemand anders te beïnvloeden om een verzoek uit te voeren. Als er samenhang is tussen de constructen die gemeten worden bij het Octogram en de PLI kunnen voorspellingen gedaan worden over de beïnvloedingsstijl, wanneer iemand bepaalde scores op het Octogram laat zien. Bovendien kan op deze manier de vragenlijst enigszins gevalideerd worden. Naast de samenhang met het Octogram is dit gedaan door de samenhang van de PLI-scores met Interne Locus of Control te vergelijken.

De centrale doelstelling van dit onderzoek is, kortom, het ontwikkelen van een vragenlijst die laterale beïnvloedingstactieken meet, en een start maken met validering door samenhang te meten het Octogram en Locus of Control. Over de samenhang worden hypothesen gedaan die uit voorgaand onderzoek naar beïnvloedingstactieken komen (Krone, 2005; Harrison, Hochwarter, Perrewe & Ralston, 1998; Hochwater, Pearson, Ferris, Perrewe en Ralston, 2000; Ringer en Boss, 2000).

1.1 Beïnvloedingstactieken

Beïnvloedingstactieken zijn in organisationele context uitvoerig onderzocht (Kipnis, Schmidt en Wilkinson (1980), Yukl & Falbe (1990), Blicke (2003), Clarke & Ward (2006) en Gattiker & Carter (2010)). Kipnis en Schmidt (1980) zijn een van de eersten die beïnvloedingsgedrag hebben geclassificeerd. Zij hebben zich hierbij gericht op onderzoek naar verschillende gedragingen en naar de omstandigheden waarin deze gedragingen werden toegepast. Hieruit kwamen ongeveer 370 vormen van beïnvloeding. Kipnis et al. (1980) ontwikkelden de POIS (Profiles of Organisational Influence Strategies), een vragenlijst die acht beïnvloedingstactieken bevat. Yukl en Tracy (1990) baseerden hun eerste 9-dimensionele vragenlijst IBQ (Influence Behavior Questionnaire) op de POIS. De IBQ is veel door organisaties gebruikt en telt na uitgebreid onderzoek elf beïnvloedingstactieken (Barbuto & Scholl, 1999; Douglas & Gardner, 2004; Gravenhorst & Boonstra, 1998; Sparrowe, Soetjijto & Kraimer, 2006; Yukl & Farbe, 1990; Yukl & Tracey, 1992). Er is in meerdere studies bewijs gevonden voor constructvaliditeit van de elf schalen (Charbonneau, 2004; Yukl, Seifert en Chavez, 2005, 2008). Dat is de reden waarom de huidige vragenlijst is gebaseerd op deze elf schalen.

De beïnvloedingstactieken lijken overeenkomst te vertonen met de machtstypen van French & Raven (1959): Beloningsmacht, een machtsvorm waarbij beloningen gegeven of onthouden kunnen worden. Fysieke macht, waarbij straffen of sancties worden toegepast. Formele macht, die van exclusieve rechten en bevoegdheden gebruik maakt, expert macht, de beschikking over deskundigheid en referentie macht, die gebaseerd is op persoonlijke opvattingen als loyaliteit en vriendelijkheid. Echter is los van deze machtstypen vanaf het begin van het classificeren van de beïnvloedingstactieken onderzoek gedaan naar het gebruik van beïnvloedingstactieken. Juist het belang van het ontbreken van

een hiërarchische machtspositie wordt benadrukt (Kipnis, Schmidt en Wilkinson (1980). In tabel 1 worden de elf beïnvloedingstactieken opgesomd en gedefinieerd.

Tabel 1. Omschrijving van de beïnvloedingstactieken

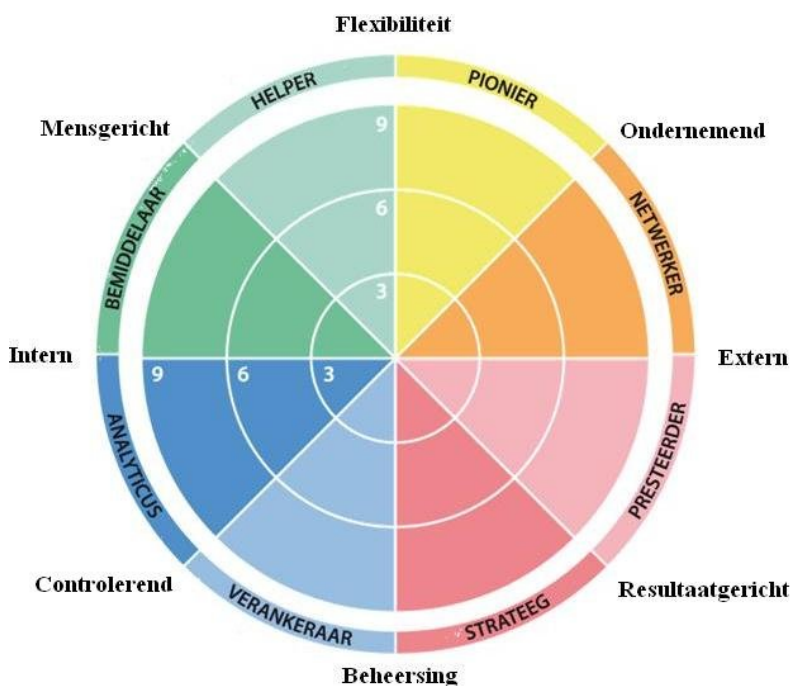
Beïnvloedingstactiek	Omschrijving
Rationeel Overtuigen (RO)	Logische argumenten en feiten en gebruiken om te laten zien dat het verzoek of voorstel uitvoerbaar en relevant is en uiteindelijk zal leiden tot het gewenste resultaat
Onderhandelen (OND)	Er wordt voorgesteld elkaar een gunst te verlenen en bereidheid getoond om op een later tijdstip iets voor die persoon terug te doen of beloofd de te verkrijgen voordelen te delen als een persoon helpt om een taak te volbrengen
Inspireren (INSP)	Er worden enthousiasme en emoties opgewekt voor een verzoek of voorstel, door in te spelen op de waarden, idealen en aspiraties van een persoon
Legitimeren (LEG)	Wijzen op de legitimiteit van een verzoek door de autoriteit of het recht te claimen om dit verzoek te doen, of aan te geven dat het verzoek in overeenstemming is met het beleid, de regels, gebruiken of traditie in een organisatie
Informereren (INF)	Er wordt uitgelegd dat wanneer een verzoek of voorstel wordt ingewilligd, dit voordelig kan zijn voor de persoon zelf of diens carrière
Druk Uitoefenen (DU)	Door eisen te stellen, dwang te gebruiken, te intimideren en herhaaldelijk te controleren wordt geprobeerd een taak uit te laten voeren of een voorstel geaccepteerd te krijgen
Samenwerken (SAM)	Er wordt assistentie of benodigdheden aangeboden wanneer een verzoek wordt gedaan of hulp wordt gezocht
Gunstige Sfeer Creëren (GUN)	Door te complimenteren, te vleien of vriendelijk en behulpzaam te zijn wordt een persoon in een goede stemming gebracht, tijdens of voor of het verzoek of voorstel
Consulteren (CONS)	Een persoon waarvan steun en assistentie wordt verlangd laten participeren in het bedenken van een strategie, activiteit of verandering of bereid zijn een voorstel te wijzigen zodat rekening gehouden wordt met de belangen en suggesties

Persoonlijk Beroep Doen (PERS)	van een persoon Een beroep doen op de loyaliteit of sympathie van een persoon wanneer een verzoek of voorstel wordt gedaan
Coalitie sluiten (COA)	Steun en hulp zoek of gebruiken van anderen om een persoon te overtuigen een taak uit te voeren of met een voorstel in te stemmen

1.2 Het Octogram

Er is gebruik gemaakt van het Octogram, een instrument dat door een organisatieadviesbureau wordt gebruikt om teamrollen te meten. Als bepaalde beïnvloedingstactieken hoog correleren met specifieke teamrollen die mensen hebben, kan het beïnvloedingsgedrag voorspeld worden aan de hand van scores op het Octogram.

Het model is ontwikkeld door Goos en Tjoa (1998) en is gebaseerd op het Competing Values Model van Quinn (1983). Quinn onderscheidt op het niveau van de organisatie 2 dimensies die in het Octogram terugkomen maar dan op persoonsniveau: de wijze van sturing (flexibel of beheerst) en de richting (intern of extern). Op deze dimensies staan 4 kwadranten, waarbinnen 8 teamrollen, of persoonlijke voorkeuren worden onderscheiden. De kwadranten zijn: Ondernemend, hierbinnen vallen de Pionier en de Netwerker; resultaatgericht, hierbinnen vallen de Presteerder en de Strateeg; controlerend, waarbinnen de Verankeraar en de Analyticus vallen; mensgericht, waarbinnen de Bemiddelaar en de Helper vallen (Figuur 1).



Figuur 1. Teamrollen verdeeld over het Octogram (Goos, Tjoa, 1998)

De vragenlijst bestaat uit 36 vragen, elke vraag bestaat uit vier korte omschrijvingen. De respondent moet bij elk item een rangorde aangeven welk eigenschap het meest op hem van toepassing is, welke het minst op hem van toepassing is en welke op de tweede en derde plaats staan. Door het invullen van deze vragenlijst met 144 items wordt inzicht verkregen in de persoonlijkheid en gedragsintenties van de respondent. Het model is zo geconstrueerd, dat hoge scores op een bepaald kwadrant in principe zorgen voor lagere scores op het kwadrant dat ertegenover ligt. Wanneer iemand hoog scoort op mensgerichte rollen als de Bemiddelaar en Helper, zullen scores in het algemeen lager zijn op de Presteerder en de Strateeg.

In bijlage 2 staan de betrouwbaarheden per schaal. Deze zijn in het algemeen voldoende, waardoor de interne consistentie voldoende is. De validiteit is gemeten aan de hand van Gordon's Personal Profile – Inventory (1992). De correlaties met dit instrument zijn terug te vinden in bijlage 3. Met betrekking tot de validiteit kan geconcludeerd worden dat de convergente en divergente validiteit voldoende zijn. Intercorrelaties zijn hoog tussen teamrollen die op hetzelfde kwadrant liggen (Krone, 2005). De acht persoonlijkheidstyperingen van het Octogram zijn:

De Pionier; dit type is gericht op verandering en aanpassing en tolereert onzekerheid en risico. Een hoge score op deze schaal brengt een mate van impulsiviteit, creativiteit en onafhankelijkheid met zich mee. Een hoge samenhang wordt verwacht met Inspireren, omdat aangenomen wordt dat iemand van uit een creatief en nieuw oogpunt informatie presenteert en dit nodig is om anderen te inspireren.

De Netwerker; dit type heeft sterke communicatieve vaardigheden en een goede mondelinge presentatie, legt gemakkelijk contact, kan anderen overtuigen en is sociaal. Hoge samenhang wordt verwacht met de tactiek Persoonlijk Beroep Doen, omdat deze tactiek een basis heeft van persoonlijk contact en verwacht wordt dat deze basis gebruikt wordt om mensen te beïnvloeden.

De Presteerder; deze rol kenmerkt zich door een hoge motivatie, het realiseren van hoge productiviteit, veel energie en gedrevenheid. Een hoge samenhang wordt verwacht met de tactiek Druk Uitoefenen en Onderhandelen vanwege de drang naar een hoge productiviteit, prestatie en de Presteerder zal Onderhandelen om de druk op te voeren.

De Strateeg; deze rol kenmerkt zich door het nemen van initiatief, het stellen van doelen, het oplossen van complexe problemen en toekomstgerichtheid. Een hoge samenhang wordt verwacht met de Informeren door de overeenkomst met de toekomstgerichtheid van het verzoek.

De Verankeraar; deze rol kenmerkt zich door een grote aandacht voor plannen, organiseren, controleren en betrouwbaarheid. Er bestaat een grote behoefte aan structuur, regels, een nauwkeurige werkwijze en aandacht voor details. Een positieve samenhang wordt verwacht met de tactiek Legitimeren, omdat deze tactiek wijst op een gedachtegang met een voorkeur voor structuur, regels en richtlijnen.

De Analyticus; de kenmerken van deze rol zijn: het analyseren van informatie, het nemen van beslissingen die gebaseerd zijn op feiten en logica en het hanteren van een gedisciplineerde werkwijze. Een positieve samenhang wordt verwacht met de tactiek Rationeel Overtuigen, iemand baseert zijn argumentatie het liefst op feiten en logische argumenten.

De Bemiddelaar; deze rol kenmerkt zich door het handhaven van interpersoonlijke conflicten, het vormen van cohesie, een gevoeligheid voor sfeer in de groep, het stimuleren van samenwerking en het werken aan gemeenschappelijk resultaat. Hoge samenhang wordt verwacht met de beïnvloedingstactieken Samenwerken en Gunstige Sfeer Creëren; door overeenkomende eigenschappen van de karaktereigenschappen en gebruikte beïnvloedingstactieken.

De Helper; deze rol kenmerkt zich door inlevingsvermogen, sensitiviteit, betrokkenheid bij de ontwikkeling van anderen en behulpzaamheid. Hoge samenhang wordt verwacht met de tactiek Consulteren, omdat deze als essentie heeft hulp aan te bieden, wat bij de Helper aanwezig wordt geacht. Een overzicht met uitgebreide beschrijvingen van de schalen worden teruggevonden in bijlage 1. In Tabel 2 staan de verwachte correlaties tussen het Octogram en de beïnvloedingstactieken. De positieve verwachte correlaties worden aangegeven met plussen en waar een negatief verband wordt verwacht staan minnen.

Uit de voorgaande theorie worden de volgende hypothesen opgesteld:

Hypothese 1a: de score op de Pionier zal positief samenhangen met Inspireren en niet met andere beïnvloedingstactieken.

Hypothese 1b: de score op de Netwerker zal positief samenhangen met Persoonlijk Beroep Doen en niet met andere beïnvloedingstactieken.

Hypothese 1c: de score op de Presteerder zal positief samenhangen met Druk Uitoefenen en niet met andere beïnvloedingstactieken.

Hypothese 1d: de score op de Strateeg zal positief samenhangen met Informeren en niet met andere beïnvloedingstactieken.

Hypothese 1e: de score op de Verankeraar zal positief samenhangen met Legitimeren en niet met andere beïnvloedingstactieken.

Hypothese 1f: de score op de Analyticus zal positief samenhangen met Rationeel Overtuigen en niet met andere beïnvloedingstactieken.

Hypothese 1g: de score op de Bemiddelaar zal positief samenhangen met Samenwerken en Gunstige Sfeer Creëren en niet met andere beïnvloedingstactieken.

Hypothese 1h: de score op de Helper zal positief samenhangen met Consulteren en niet met andere beïnvloedingstactieken.

Tabel 2. Verwachte correlaties tussen de beïnvloedingstactieken met de rollen van het Octogram en de Interne Locus of Control

	Interne Locus of Control	Pionier	Netwerker	Presteerder	Strateeg	Verankeraar	Analyticus	Bemiddelaar	Helper
Onderhandelen	+	-	-	+	-	-	-	-	-
Coalitie Sluiten	+	-	-	-	-	-	-	-	-
Druk Uitoefenen	+	-	-	+	-	-	-	-	-
Informeren	-	-	-	-	+	-	-	-	-
Inspireren	-	+	-	-	-	-	-	-	-
Legitimeren	+	-	-	-	-	+	-	-	-
Persoonlijk Beroep Doen	-	-	+	-	-	-	-	-	-
Rationeel Overtuigen	-	-	-	-	-	-	+	-	-
Samenwerken	-	-	-	-	-	-	-	+	-

Gunstige Sfeer Creëren	-	-	-	-	-	-	-	+	-
Consulteren	-	-	-	-	-	-	-	-	+

1.3 Locus of Control

Er zijn twee vormen van controle te onderscheiden: een interne en een externe vorm. Bij een Interne Locus of Control schrijft men gebeurtenissen en situaties toe aan het eigen optreden en eigen keuzes of fouten. Bij een externe Locus of Control zijn mensen echter geneigd om hun leven en alles wat daarin gebeurt aan een oorzaak die buiten zichzelf ligt toe te schrijven, zoals geluk, het lot, toeval of andere personen (Díaz & Rodríguez, 2003; Oliver, Jose & Brough, 2006; Wijbenga & Wittenloostuijn, 2007). Rotter (1966) was een van de eersten die het construct Locus of Control heeft geoperationaliseerd met een ontwikkelde maatstaf die vandaag de dag nog steeds wordt gebruikt. Verschillende onderzoekers hebben Locus of Control als maat genomen om beïnvloedingstactieken te valideren (Harrison, Hochwarter, Perrewe & Ralston, 1998; Hochwater, Pearson, Ferris, Perrewe en Ralston, 2000; Ringer en Boss, 2000). In hun onderzoek is naar voren gekomen dat een Interne Locus of Control positief verband heeft met Legitimeren, Onderhandelen, Coalitie sluiten en Druk Uitoefenen. Negatief verband met Interne Locus of Control hebben zij gevonden met Rationeel Overtuigen, Samenwerken, Gunstige Sfeer Creëren en Consulteren. (Zie tabel 2 voor het overzicht en de verwachte samenhang).

De volgende hypothesen komen uit de theorie naar voren.

Hypothese 2a: Interne Locus of Control zal positief samenhangen met beïnvloedingstactieken Rationeel Overtuigen, Legitimeren, Informeren en Druk Uitoefenen.

Hypothese 2b: Interne Locus of Control zal negatief samenhangen met beïnvloedingstactieken Onderhandelen, Samenwerken, Coalitie Sluiten, Gunstige Sfeer Creëren en Consulteren.

1.4 Overtuigingen en Gedrag

In de beschikbare vragenlijsten naar beïnvloedingstactieken wordt voornamelijk gemeten op gedragsniveau. Een ander wordt hiermee beoordeeld op zijn specifieke gedrag. Omdat deze vragenlijst ingaat op het eigen gedrag worden vragen op overtuigingsniveau toegevoegd (zie bijlage 3 voor de specifieke vragen). Op deze manier ontstaat een vragenlijst die onderscheid tracht te meten tussen gedrag en overtuiging.

Bateson (1973) stelt dat er een hiërarchie bestaat in het denken van mensen. Leren, veranderen en communiceren vindt plaats op verschillende niveaus. Om gedrag te veranderen of om leerprocessen te begrijpen dienen we ons te richten op die niveaus. Verandering op een hoger niveau is van invloed op de lagere niveaus. Een verandering op een lager niveau kan een verandering op een hoger niveau teweeg brengen, maar doet dat niet altijd. Hoe hoger in de piramide, hoe stabielere de eigenschap (zie figuur 1).



Figuur 1: De piramide van Bateson (1973)

Aangenomen wordt dat een beïnvloedingstactiek is: “het specifieke gedrag van een bepaald persoon dat gebruikt wordt om de overtuigingen of het gedrag van een ander persoon te beïnvloeden”, (Yukl, Chavez & Seifert, 2005) betekent dit dat aan de keuze voor een bepaalde tactiek bepaalde overtuigingen ten grondslag liggen. Deze overtuigingen sturen de keuze in de tactiek die iemand gebruikt.

Een andere theorie die stelt dat er overtuigingen ten grondslag liggen aan gedrag is de theory of planned behavior, die gebaseerd is op de theory of reasoned action (TRA) (Fishbein & Ajzen, 1980, Ajzen 1991). Zij voorspellen gedrag aan de hand van de intentie om het gedrag te vertonen. Hoe sterker de intentie, hoe meer kans dat het gedrag vertoond wordt. Die intentie wordt bepaald door overtuigingen, die worden opgesplitst in drie determinanten: de attitude ten opzichte van het gedrag: staat iemand positief of negatief ten opzichte van het gedrag. Daarnaast is intentie onderhevig aan een subjectieve norm die verwijst naar de mate van sociale druk die wordt ervaren, die bijdraagt aan het wel of niet vertonen van gedrag. Daarnaast bestaat de voorspeller die gaat over de mate van controle

die mensen denken te hebben over hun gedrag. Iemand zou een bepaalde tactiek wel willen vertonen, maar heeft niet het gevoel hier controle over te hebben en zal deze dan minder snel uitvoeren.

Er wordt in dit onderzoek onderzocht of er een verschil is in antwoorden wanneer er op gedragsniveau wordt gemeten. De items op gedragsniveau (1 t/m 4 van iedere schaal) gaat in op specifiek handelen van de respondent. De vragen op overtuigingsniveau (5 t/m 8 van elke schaal) pretenderen de achterliggende overtuigingen te meten: “wat denk ik dat ik als tactiek zou gebruiken in een werksituatie”.

Uit de theorieën komt de volgende hypothese naar voren:

Hypothese 3: Bij alle elf laterale beïnvloedingstactieken wordt verwacht dat de score op items die vragen naar overtuigingen hoger is dan die van items die op gedragsniveau meten.

1.5 Geslacht

Er blijken verschillen te bestaan tussen de voorkeuren van mannen en vrouwen voor specifieke beïnvloedingstactieken. Vrouwen creëren vaker een gunstige sfeer en doen een persoonlijk beroep op anderen, terwijl mannen frequenter Druk Uitoefenen (Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 1997).

De hypothese die hieruit voortkomt is:

Hypothese 4a: Mannen zullen hoger scoren op Druk Uitoefenen.

Hypothese 4b: Mannen zullen lager scoren op Gunstige Sfeer Creëren en Persoonlijk Beroep Doen.

1.6 Doelstellingen vragenlijst

De vraag die centraal staat in dit onderzoek is of er een vragenlijst ontwikkeld kan worden die laterale beïnvloedingstactieken meet in werksituaties. Wat betreft de interne structuur wordt de factorstructuur onderzocht. Volgens Ellis (2010) is er geen absolute grens bekend in de literatuur over wat een hoge, lage wat een minimale lading moet zijn van een somscore op de factor. Ellis (2010) hanteert hiervoor de grens van .50 als minimale lading van een schaal op de factor voor behoud van die schaal. Dit onderzoek zal dezelfde grens als ondergrens hanteren.

Correlaties worden gemeten met Pearson's Correlation Coëfficiënts. De scores op het Octogram en op Locus of Control zullen worden gemeten. De positieve correlaties worden weergegeven aan de hand van plussen (+). Dit betekent dat er hoge correlaties worden verwacht ($r \geq .50$) tussen deze schalen. De constructen waar tussen geen of een kleine relatie wordt verwacht ($r \leq .10$), wordt weergegeven door middel van minnen (-)(figuur 2). Op deze manier kan de convergente validiteit

gemeten worden. Oftewel kunnen door middel van samenhang tussen de constructen bewezen kan worden dat het om dat gemeten construct gaat.

De discriminante validiteit kan gemeten worden door de onderlinge correlaties te meten tussen de schalen van de PLI. Een hoge correlatie zou kunnen betekenen dat respondenten geen onderscheid zouden kunnen maken tussen de soorten beïnvloedingstactieken. Het zou ook kunnen betekenen dat bepaalde beïnvloedingstactieken onderdelen zijn van een breder construct dat gemeten wordt en daardoor hoog met elkaar correleren. Mensen in werksituaties gebruiken vaak meerdere beïnvloedingstactieken gebruiken binnen één poging tot beïnvloeding (Falbe & Yukl, 1992, Yukl et al. 1993). Zo wordt bijvoorbeeld samen met Rationeel Overtuigen ook vaak Inspireren, Consulteren en Samenwerken gebruikt. Er is geen duidelijke standaard om discriminante validiteit te meten voor beïnvloedingstactieken die tezamen ingezet worden. Het wordt in het algemeen aangenomen dat als twee beïnvloedingstactieken iets anders willen meten de correlatie niet hoger dan .70 mag zijn (49 % gedeelde variantie) en het liefst veel lager ligt. In dit onderzoek is een correlatie van .70 dan ook de bovengrens.

Er wordt onderzocht of de huidige vragenlijst betrouwbaar is. De betrouwbaarheid wordt doorgaans bepaald door een maat van de interne consistentie – Cronbach's alfa. Nunnally en Bernstein (1994) hanteren voor de ondergrens van de betrouwbaarheid geen strenge richtlijnen en stellen dat voor onderzoeksdoeleinden betrouwbaarheden van $\alpha = .70$ voldoende zijn. Omdat de testuitslagen voor uiteindelijk selectiedoeleinden geschikt moeten zijn, moet de betrouwbaarheid hoog zijn (Ellis, 2010). De ondergrens voor de betrouwbaarheid wordt daarom op $\alpha = .80$ gelegd.

2. Methoden

2.1 Participanten

Voor het ontwikkelen van de vragenlijst Persoonlijke Laterale Invloed (Pi)L is de vragenlijst voorgelegd aan een steekproef uit het persoonlijke netwerk van de onderzoeker. De steekproef bestaat uit 84 werkende mensen met minimaal een MBO opleiding. Van deze groep zijn 55 personen man (65,5%) en 29 personen vrouw (34,6%). 51,2% van de deelnemers had WO opleidingsniveau, 27,4% HBO opleidingsniveau en 21,4 % een MBO opleidingsniveau. De gemiddelde leeftijd van de deelnemers was 33,7 jaar. 20 personen hebben hiervan een leidinggevende functie (16,8 %).

2.2 Procedure

Om werkenden te werven voor het onderhavige onderzoek zijn bekenden van de onderzoeker per mail benaderd. Hen is gevraagd om vrijwillig deel te nemen aan een onderzoek ten behoeve van de afstudeerscriptie van de onderzoeker. Dit verzoek is naar 249 deelnemers verstuurd. Uiteindelijk hebben 112 mensen aangegeven mee te willen doen. Dit is een respons van 44,9%. Van deze 112 mensen hebben uiteindelijk 84 mensen (75%) de vragenlijst volledig ingevuld. De respondenten kregen via mail een testcode uitgereikt en konden daarmee via het internet de vragenlijsten invullen. Om sociale wenselijkheid tegen te gaan is benadrukt dat de resultaten anoniem verwerkt worden. Als extra stimulans om de vragenlijst in te vullen is aangegeven dat als de respondent contact met de onderzoeker opneemt, een uitleg over de eigen teamrol gegeven kan worden aan de hand van het Octogram en daarbij de persoonlijke voorkeur voor beïnvloedingstactieken.

2.3 Instrumenten

De benaderde mensen vier vragenlijsten voorgelegd de vragenlijst Persoonlijke Laterale Invloed PLI, het Octogram, Spector's Work Locus of Control Questionnaire en een demografische vragenlijst.

2.3.1 De PLI

De vragenlijst is geconstrueerd op basis van de elf schalen die uit de literatuur naar voren komen die laterale beïnvloedingstactieken moeten meten in werksituaties. Deze schalen zijn gebruikt voor het construeren van de agent lijst, die dezelfde schalen en dus elf beïnvloedingstactieken moest gaan meten. Ervaren psychologen binnen het organisatieadviesbureau waarbinnen de onderzoeker

werkzaam is geweest, hebben assistentie geboden bij het construeren van de vragenlijst. Deze psychologen hebben ervaring met vragenlijstconstructie en hebben samen met de onderzoeker op creatieve en kritische wijze gewerkt aan de vragenlijst. Daarbij is uitgegaan van een bestaande beïnvloedingslijst waarbij anderen werden beschreven (Yukl 2001). Deze schaal is omgewerkt tot een zelfbeschrijvingslijst. Daarbij werd als volgt te werk gegaan: de oorspronkelijke lijst is vertaald in het Nederlands vanuit het Engels en tekstueel bewerkt. Deze vragenlijst is een *target* lijst en opereert op gedrags- en intentieniveau waar de in dit onderzoek geconstrueerde *agent* vragenlijst vanaf wijkt. Bovendien wijkt de antwoordstijl af van die van het origineel.

De *target* lijst stelt de respondent voor degene die de beïnvloedingstactieken beoefent in het hoofd te nemen en op een vijfpunts Likertschaal te beantwoorden in hoeverre deze persoon de beïnvloedingstactieken gebruikt. Deze varieert van 1 (ik kan me niet herinneren dat deze persoon deze tactiek bij mij gebruikt) tot 5 (deze persoon gebruikt heel vaak deze tactiek bij mij).

In dit onderzoek is in afwijking met dat van Yukl (2008) de de vijfpunts Likertschaal besloten te behouden, echter is gekozen voor een score van 1 (helemaal niet mee eens) tot 5 (helemaal mee eens). Men kon het eens of oneens zijn met stellingen op gedrags- en overtuigingsniveau die gegeven werden over het gebruik van een bepaalde tactiek. In de scoring kon men 2 punten halen als men 'helemaal eens' koos. Men kreeg -2 punten als men 'helemaal niet mee eens' koos.

Om de respondent niet lang na te hoeven laten denken of erg lange stellingen te laten lezen is ervoor gekozen om het begin van een stelling bovenaan een elftal regels te zetten, waarin per regel de stelling op een verschillende manier werd afgemaakt. Ieder item beschrijft een andere tactiek (voor een overzicht zie bijlage 3).

De vragen op gedragsniveau (1 t/m 4) zijn vanuit de 'ik' vorm gesteld, bijvoorbeeld: 'Ik haal collega's over om dingen voor me te doen door'... De vragen op overtuigingsniveau (5 t/m 8 zijn vanuit een algemenere stelling beschreven: 'Wanneer je iets van een collega wilt, kun je het beste...'. Deze vraagstelling vraagt de respondent na te denken over zijn overtuiging, in plaats van daadwerkelijk gedrag.

In de nieuw geconstrueerde lijst kon de respondent acht keer per regel aangeven in hoeverre hij het eens was met een beschreven tactiek. Iedere regel staat representatief voor een andere schaal van beïnvloedingstactieken. Dit komt uit op 88 stellingen waar de respondent het eens of oneens kon zijn. Na de constructie van de lijst is naar iedere psycholoog binnen de organisatie (9) een versie opgestuurd zonder bekendmaking van de schaal achter de vraag. De vraag werd aan hun gesteld om algehele begrijpelijkheid te vermelden. Daarbij is gevraagd per item aan te geven welke schaal erachter zou zitten c.q. wat gepretendeerd werd dat dit item zou meten. Nadat alle feedback werd verzameld is naar aanleiding hiervan nog een laatste aantal wijzigingen gedaan. De algemene feedback betrof de algemeenheid van de vraagstelling. De vragen dwongen de respondent nog geen situatie voor ogen te nemen waarin zij collega's op de werkvloer zouden beïnvloeden. Dit is zowel in de instructie voor de

vragenlijst aangegeven, als ook in de vragen apart. Het woord “mensen” is gewijzigd door “collega’s”. In de instructie werd duidelijk vermeld dat men een werksituatie voor ogen moest nemen en hoe hij daarin invloed uit zou oefenen op een directe collega. Zie bijlage 4 voor de instructiepagina.

2.3.2 Het Octogram

Het Octogram is ontwikkeld door Goos en Tjoa in 1998 en wordt gebruikt om het karakter te meten aan de hand van teamrollen. Het Octogram bestaat uit 36 vragen met 144 items. De vragenlijst stelt de respondent voor de keuze om uit vier gedragingen aan te geven welke het meest dan wel het minst bij hem past. Hierdoor worden 40 punten verdeeld over 8 teamrollen: de Pionier, de Netwerker, de Presteerder, de Strateeg, de Verankeraar, de Analyticus, de Bemiddelaar en de Helper. Deze rollen zijn verdeeld over vier kwadranten. De kwadranten zijn: Ondernemend, hierbinnen vallen de Pionier en de Netwerker; resultaatgericht, hierbinnen vallen de Presteerder en de Strateeg; Controlerend, waarbinnen de Verankeraar en de Analyticus vallen; Mensgericht, waarbinnen de Bemiddelaar en de Helper vallen.

De volledige vragenlijst van het Octogram is te vinden in bijlage 6. De betrouwbaarheden van de afzonderlijke schalen liggen tussen $\alpha=.57$ en $\alpha=.82$. Alle betrouwbaarheden van de factoren van het Octogram zijn te vinden in bijlage 2.

2.3.3 Locus of Control

Om Locus of Control te meten is de Work Locus of Control Scale (WLCS) (Spector, 1988) vertaald uit het Engels. De WLCS is een vragenlijst met 16 vragen die respondenten vraagt over hun overtuigingen ten opzichte van de controle die ze hebben op hun werk. De helft van de items meten externe Locus of Control. De scores zijn zo samengesteld dat hoge scores een interne locus representeren en lage scores een externe locus. Spector (2002) rapporteert uit verschillende onderzoeken uit de V.S. betrouwbaarheden van .75 tot .85. De volledige vragenlijst is te vinden in bijlage 5.

2.4 Analyse

Voor iedere schaal is de betrouwbaarheid berekend. De correlaties tussen de schalen zijn berekend om extra informatie te krijgen over of de schalen allemaal een apart construct meten of dat er overlap is. De convergente validiteit is bepaald aan de hand van de correlaties tussen de schalen van de PLI en de schalen van een persoonlijkheidsvragenlijst, het Octogram. Daarnaast is onderzocht of er samenhang bestaat tussen de mate van Interne Locus of Control en de schalen. Ten slotte is door middel van t-testen de invloed berekend van geslacht en leidinggevende functie, op het kiezen van de verschillende beïnvloedingstactieken van de PLI.

3. Resultaten

3.1 Betrouwbaarheden en intercorrelaties PLI

Tabel 4 laat de betrouwbaarheden zien voor de beïnvloedingstactieken, de gedrags- en overtuigingschalen en Pearson's interne correlatiecoëfficiënten. De interne consistentie is voor een eerste opzet van deze vragenlijst bemoedigend te noemen. Vijf schalen (Onderhandelen, Informeren, Inspireren, Legitimeren en Persoonlijk Beroep Doen) halen de gewenste ondergrens van $\alpha .80$ voor de betrouwbaarheid. Vier schalen (Druk Uitoefenen, Rationeel Overtuigen en Samenwerken en Coalitie sluiten) hebben een alfa van boven de $.70$. Twee schalen (Gunstige Sfeer Creëren en Consulteren) hebben betrouwbaarheden van tussen de $.65$ en $.70$. De subschalen die op gedrags- en overtuigingsniveau meten laten lagere betrouwbaarheden zien. Voor de gedragsschalen haalt één schaal (Persoonlijk Beroep Doen) de gewenste ondergrens van $.80$. Drie schalen (Onderhandelen, Informeren en Legitimeren) hebben betrouwbaarheden van boven de $.70$. De andere schalen vallen hieronder. Voor de overtuigingschalen halen vijf schalen (Informeren, Inspireren, Legitimeren, Onderhandelen en Persoonlijk Beroep Doen) de gewenste ondergrens van $.80$. Twee schalen (Druk Uitoefenen en Samenwerken) hebben betrouwbaarheden van boven de $.70$. De andere schalen halen dit niet.

De doelstelling wat betreft de intercorrelaties was dat schalen niet hoger dan $.70$ met elkaar correleerden, wilden zij een onafhankelijke tactiek meten. Hiervoor zijn de onderlinge correlaties met elkaar gemeten. Tevens zijn de correlaties vergeleken met een dergelijke uitvoering van Yukl en Farbe uit 2008 met een vergelijkbare steekproef (70 studenten met een fulltime baan). De doelstelling is gehaald met de hoogste correlatie tussen Informeren en Onderhandelen van $.49$. 84% van de correlaties was beneden de $.30$. Opvallend is hoeveel correlaties zeer dicht bij de gevonden correlaties van het onderzoek van Yukl liggen. De lage intercorrelaties wijzen erop dat de schalen onafhankelijk van elkaar zijn.

Tabel 4. Betrouwbaarheden en de Pearson correlatiecoëfficiënten R van de PLI schalen (n = 84)

	α	OND	COA	DU	INF	INS	LEG	PERS	RO	SAM	GUN
Onderhandelen	.87										
Gedrag	.74										
Overtuiging	.80										
Coalitie Sluiten	.72	,40**^(a)									
Gedrag	.50										
Overtuiging	.59	,38^(b)									
Druk Uitoefenen	.79	23*	,41**								
Gedrag	.54										
Overtuiging	.76	,40	,38								
Informereren	.85	,49**	,29**	,05							
Gedrag	.77										
Overtuiging	.81	,30	,30	-,08							
Inspireren	.83	,14	,01	-,06	,36**						
Gedrag	.61										
Overtuiging	.81	,01	,13	-,21	,36						
Legitimeren	.92	,04	,44**	,48**	,05	-,13					
Gedrag	.79										
Overtuiging	.88	,28	,44	,31	,14	,08					
Persoonlijk Beroep Doen	.88	,39**	,05	,03	,13	,21	-,17				
Gedrag	.84										
Overtuiging	.83	,24	,16	,32	-,08	,19	,06				
Rationeel Overtuigen	.76	,08	,38**	,13	,16	,26*	,34**	-,02			
Gedrag	.44										
Overtuiging	.67	,03	,06	-,20	,46	,48	,32	-,06			

		,01	,16	-,02	,16	,29**	,12	-,04	,01		
Samenwerken	.79										
Gedrag	.62	,11	,09	-,22	,36	,65	,15	,23	,55		
Overtuiging	.75										
Gunstige Sfeer	.65	,12	,15	-,01	,40**	,38**	-,01	,19	,09	,22*	
Creëren											
Gedrag	.65	,24	,41	,11	,32	,32	,14	,06	,23	,28	
Overtuiging	.66										
Consulteren	.66	-,02	,01	-,15	,14	,30**	-,09	,16	,12	,44**	,26*
Gedrag	.48										
Overtuiging	.57	,04	-,03	-,17	,19	,29	,11	,09	,33	,51	,18

Noot: * = p-waarde <.05; ** = p-waarde <.0

(a) Bovenste waarden corresponderen met PLI scores

(b) Onderste waarden corresponderen met correlaties uit een steekproef van Yukl (significante waarden zijn niet gegeven) (Yukl et al., 2008)

3.2 Samenhang beïnvloedingstactieken met teamrollen

In tabel 2 staat de verwachte samenhang tussen de verschillende modellen. In tabel 6 staan de correlaties tussen de PLI en het Octogram. Er zijn 8 hypothesen gedaan over de verwachte positieve samenhang tussen de twee instrumenten. Hiervan zijn er vier naar verwachting uitgekomen; 1b, 1c, 1e en 1f. Vier van de hypothesen worden verworpen; 1a, 1d, 1g en 1h.

Hypothese 1a: de score op de Pionier zal positief samenhangen met Inspireren en niet met andere beïnvloedingstactieken. Deze hypothese wordt verworpen ($p > .05$; $r = .20$).

Hypothese 1b: de score op de Netwerker zal positief samenhangen met Persoonlijk Beroep Doen en niet met andere beïnvloedingstactieken. Deze hypothese wordt aangenomen ($p < .01$; $r = .27$).

Hypothese 1c: de score op de Presteerder zal positief samenhangen met Druk Uitoefenen en niet met andere beïnvloedingstactieken. Deze hypothese wordt aangenomen ($p < .05$; $r = .29$).

Hypothese 1d: de score op de Strateeg zal positief samenhangen met Informeren en niet met andere beïnvloedingstactieken. Deze hypothese wordt verworpen ($p > .05$; $r = -.12$).

Hypothese 1e: de score op de Verankeraar zal positief samenhangen met Legitimeren en niet met andere beïnvloedingstactieken. Deze hypothese wordt aangenomen ($p < .05$; $r = .34$).

Hypothese 1f: de score op de Analyticus zal positief samenhangen met Rationeel Overtuigen en niet met andere beïnvloedingstactieken. Deze hypothese wordt aangenomen ($p < .01$; $r = .26$).

Hypothese 1g: de score op de Bemiddelaar zal positief samenhangen met Samenwerken en Gunstige Sfeer Creëren en niet met andere beïnvloedingstactieken. Deze hypothese wordt verworpen ($p > .05$; $r = .17$; $r = .09$).

Hypothese 1h: de score op de Helper zal positief samenhangen met Consulteren en niet met andere beïnvloedingstactieken. Deze hypothese wordt verworpen ($p > .05$; $r = .11$).

3.3 Samenhang beïnvloedingstactieken met Locus of Control

Met betrekking tot de samenhang van het instrument PLI en de Interne Locus of Control werden de twee hypothesen gedaan, waarvan er geen is uitgekomen.

Hypothese 2a luidde: Interne Locus of Control zal positief samenhangen met beïnvloedingstactieken Rationeel Overtuigen, Legitimeren, Informeren en Druk Uitoefenen. Deze hypothese wordt verworpen.

Hypothese 2b luidde: Interne Locus of Control zal negatief samenhangen met beïnvloedingstactieken Onderhandelen, Samenwerken, Coalitie Sluiten, Gunstige Sfeer Creëren en Consulteren. Deze hypothese wordt tevens verworpen.

Tabel 6 laat zien dat geen van de verwachtingen zijn uitgekomen. Het enige verband is gevonden met de schaal Gunstige Sfeer Creëren ($p < .05$; $r = .46$).

Tabel 6. Correlaties van de schalen van de PLI met het Octogram en Interne Locus of Control

	Interne Locus of Control	Pionier	Netwerker	Presteerder	Strateeg	Analyticus	Verankeraar	Bemiddelaar	Helper
Onderhandelen	-,07			,02					
Coalitie Sluiten	-,27	-,27*	-,04						
Druk Uitoefenen	-,23	-,22*		,29**	,23*		,28*	-,27*	-,28**
Informereren					-,12				
Inspireren	,36*	,20					-,24*		
Legitimeren	-,32 *	-,31**	-,42**				,34**		
Persoonlijk Beroep Doen			,27*				-,30**		
Rationeel Overtuigen		-,28*				,26*			
Samenwerken					-,26*			,17	
Gunstige Sfeer Creëren	,46**							,09	
Consulteren									,11

Noot: * = p-waarde <.05; ** = p-waarde <.01

Noot 2: Van de dikgedrukte getallen werd een positieve samenhang verwacht

3.4 Gedrag en Overtuiging

Hypothese 3 luidde: Bij alle elf laterale beïnvloedingstactieken wordt verwacht dat de score op items die vragen naar overtuigingen hoger is dan die van items die op gedragsniveau meten. Voor zeven van de elf schalen kan deze hypothese worden aangenomen. Dit blijkt uit de paired sample t- test.

Voor vier schalen moet de hypothese worden verworpen; Informeren (t (83) $-.28$, $p = .21$), Legitimeren (t (83) $-.56$, $p = .58$) en Persoonlijk Beroep Doen (t (83) $.55$, $p = .58$). Druk Uitoefenen heeft als enige een significant hogere score op gedragsniveau dan op overtuigingsniveau. In tabel 9 staan alle verschillen tussen scores op gedrags- en overtuigingsniveau.

Tabel 9. Verschillen tussen scores op gedrags- en overtuigingsniveau (n=84)

Vergeleken schalen	M	SD	p
Coalitie Sluiten			
Gedrag	-,99	2,46	,001
Overtuiging	-,19	2,47	
Consulteren			
Gedrag	3,79	1,72	,004
Overtuiging	4,37	1,66	
Druk Uitoefenen			
Gedrag	-3,49	2,49	,000
Overtuiging	-5,93	2,22	
Gunstige Sfeer Creëren			
Gedrag	3,30	1,87	,007
Overtuiging	3,89	1,69	
Informeren			
Gedrag	1,94	2,73	,205
Overtuiging	2,25	2,33	
Inspireren			
Gedrag	3,45	2,00	,000
Overtuiging	4,65	2,26	
Legitimeren			
Gedrag	-,25	3,15	,579
Overtuiging	-,12	3,52	
Onderhandelen			
Gedrag	-1,86	2,93	,000
Overtuiging	,01	3,02	
Persoonlijk Beroep Doen			
Gedrag	-,06	3,05	,583
Overtuiging	-,20	3,02	

Rationeel Overtuigen			
Gedrag	3,64	1,79	,000
Overtuiging	4,56	1,85	
Samenwerken			
Gedrag	3,74	1,66	,001
Overtuiging	4,33	1,62	

3.5 Geslacht

Hypothese 4a stelde dat mannen hoger scoren op de tactiek Druk Uitoefenen dan vrouwen.

Hypothese 4b stelde dat mannen lager zouden scoren op op Gunstige Sfeer Creëren en Persoonlijk Beroep Doen dan vrouwen. Dit werd door middel van t-testen getoetst. Geen van de verschillen was significant, zodat deze hypothese moet worden verworpen.

3.6 Exploratieve analyse: Leidinggevende Functie

In dit onderzoek is onderzocht of er een effect is van het hebben van een leidinggevende functie, op het kiezen van beïnvloedingstactieken. Voor de variabele leidinggeven is een significant effect gevonden: $F(2,34)$ $p = .016$. Dit komt door de schaal Druk Uitoefenen: $F(10,84)$; $p = .000$.

3.7 Interne Structuur

Vanwege de te kleine steekproefomvang ($n=84$) in het huidige onderzoek is een Factoranalyse van de eerste orde niet mogelijk. Echter is om een beeld te krijgen van de schalen een tweede orde exploratieve factoranalyse gedaan op schaalniveau. De elf schalen die Yukl en Seifert in 2002 hebben gevalideerd zijn in de factoranalyse opgenomen om te onderzoeken hoe zij zich gedragen. Hierbij is gebruik gemaakt van een principale componenten analyse met Varimax rotatie met Kaiser Normalization. Deze laat drie factoren zien (tabel 10) die interpreteerbaar zijn. Coalitie Sluiten, Druk Uitoefenen, Legitimeren en Rationeel Overtuigen laden hoog op het eerste component ($>.50$). Deze schaal wordt vanaf nu de ‘autoritaire’ schaal genoemd. Op het tweede component laden Inspireren, Samenwerken, Gunstige Sfeer Creëren en Consulteren ($>.50$). Deze schaal wordt de ‘mensgerichte’ schaal genoemd. Op de derde component laden Onderhandelen, Informeren en Persoonlijk Beroep Doen ($>.50$). Deze schaal wordt nu de ‘wederkerigheid’ schaal genoemd. (bijlage 7 laat de Screeplot zien waarin drie componenten naar voren komen). De totale verklaarde variantie van de drie schalen is 56.8 %. Met deze drie gevonden schalen zijn opnieuw analyses uitgevoerd om te onderzoeken hoe zij zich verhouden tot het Octogram en Locus of Control.

Tabel 10. Exploratieve Principale componenten analyse op schaalniveau

Schaal	Component 1	Component 2	Component 3
	Autoritair (hard)	Mensgericht (zacht)	Wederkerigheid
Onderhandelen			.81
Coalitie Sluiten	.76		
Druk Uitoefenen	.69		
Informereren			.62
Inspireren		.66	
Legitimeren	.83		
Persoonlijk Beroep Doen			.69
Rationeel Overtuigen	.54		
Samenwerken		.70	
Gunstige Sfeer Creëren		.52	
Consulteren		.78	

3.8 Betrouwbaarheden van de 3 nieuwe schalen, intercorrelaties en samenhang met het Octogram en Interne Locus of Control

De drie schalen hebben een hoge betrouwbaarheid. De autoritaire schaal bedraagt .90, de mensgerichte schaal .84 en de wederkerige schaal .89. Er is positieve samenhang tussen de mensgerichte en de wederkerige schaal ($p > .50$; $r = .54$). Er is positieve samenhang tussen de mensgerichte schaal en Interne Locus of Control ($p < .50$; $r = .38$). De autoritaire schaal heeft positieve samenhang met de Verankeraar ($p < .10$; $r = .26$). De schaal wederkerigheid hangt positief samen met de Netwerker ($p < .10$; $r = .23$). Zie tabel 11 voor een overzicht. Om de betrouwbaarheden te verhogen is in de tabel 'alfa if item deleted' gekeken bij welke verwijdering de alfa omhoog zou gaan. Dit is drie maal bekeken, eerst voor de elf afzonderlijke schalen, daarna bij opsplitsing in gedrags- en overtuigingschalen, daarna voor de drie meta-categorieën. De subschalen worden minder betrouwbaar, er worden slechts vier items per subschaal geselecteerd. In geval van de elf afzonderlijke beïnvloedingstactieken moeten 14 items worden verwijderd. Wanneer de beïnvloedingstactieken worden

opgedeeld in gedrags- en overtuigingsschalen moeten er 9 worden verwijderd. 5 van deze items zijn hetzelfde als in de initiële schalen. (Zie bijlage 3 voor verwijderde items).

Tabel 11. Betrouwbaarheden, intercorrelaties en correlaties met het Octogram en Interne Locus of Control

Schaal	α	AUT	MENS	WED
Autoritair	.90			
Gedrag	.80			
Overtuiging	.84			
Mensgericht	.84	.04		
Gedrag	.73			
Overtuiging	.77			
Wederkerigheid	.89	.16	.54(**)	
Gedrag	.79			
Overtuiging	.85			
Interne Locus of Control				
Pionier		-.06	.38(**)	.18
Netwerker		-.38(**)		
Presteerder		-.26(*)		.23(*)
Strateeg				
Verankeraar		.26(*)	-.23(*)	
Analyticus				
Bemiddelaar				
Helper				

3.9 Gedrag en Overtuiging

Wederom is via een paired sample t-test het verschil berekend tussen de schalen. Voor de autoritaire schaal is geen verschil gevonden; $t(83) 1.13$; $p = .26$). Voor de mensgerichte schaal is een verschil gevonden; $t(83) -4.57$; $p = .000$). Ook voor de wederkerige schaal is een verschil gevonden; $t(83) -3.92$; $p = .000$. De scores bij deze schalen liggen op gedrag significant lager dan de scores op overtuigingsniveau.

Tabel 12. Verschillen tussen de scores op gedrags- en overtuigingsniveau

Vergeleken schalen	M	SD	p
Autoritair			
Gedrag	-1.10	7.58	
Overtuiging	-1.69	7.23	.26
Mensgericht			
Gedrag	14.21	6.51	
Overtuiging	17.05	6.06	.000
Wederkerigheid			
Gedrag	.02	6.36	
Overtuiging	2.06	6.54	.000

3.10 Geslacht

Voor de drie schalen is door middel van t-testen onderzocht of er effect is van geslacht op de schalen autoritair, mensgericht en die van wederkerigheid. Voor de drie schalen is voor geslacht geen effect gevonden.

3.11 Leidinggevende Functie

Voor de drie nieuwe schalen is door middel van t-testen onderzocht of leidinggeven een effect heeft op de beïnvloedingsscores. Dat effect is niet gevonden.

4. Discussie

Er is in opdracht van organisatieadviesbureau Castor Fiber Groep/iScreen een nieuwe vragenlijst geconstrueerd aan de hand van de laatste versie van de IBQ (Yukl en Seifert, 2002). De vragenlijst is bedoeld om beïnvloedingstactieken op lateraal niveau te kunnen meten. Hij dient ingezet te worden in assessments in werving en selectieprocedures en bij coaching. Dit onderzoek is bij een steekproef van 84 werkenden afgenomen. In deze laatste sectie worden conclusies gegeven over de uitkomsten en suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

Het huidige onderzoek is op basis van de literatuur uitgegaan van elf beïnvloedingstactieken die op lateraal niveau ingezet kunnen worden in werksituaties. Via deze ingang is na het construeren van de vragenlijst de samenhang gemeten tussen die elf schalen met het Octogram en Interne Locus of Control.

Na het uitvoeren van een tweede order exploratieve factoranalyse op schaalniveau kwamen er drie *meta-categorieën* uit waar de elf beïnvloedingstactieken ondergebracht konden worden. Een autoritaire categorie met hardere beïnvloedingstactieken, een categorie met zachtere beïnvloedingstactieken, die mensgericht is. Als derde kwam er een categorie uit met beïnvloedingstactieken waarin de wederkerigheid een bindende factor is. Over deze drie schalen is tevens een aantal analyses uitgevoerd.

4.1 Implicaties resultaten en aanbevelingen

De elf schalen gedragen zich onderling goed, ze vertonen weinig samenhang. De hogere intercorrelaties zijn voor de hand liggend zelfs voor onafhankelijke beïnvloedingstactieken omdat ze vaak tegelijk gebruikt worden. Bovendien zijn ze niet zo hoog dat er geen onafhankelijke schaal meer onderscheiden kan worden. Er kan dus gezegd worden dat het algemene patroon van de resultaten laat zien dat de discriminante validiteit goed is.

Gebaseerd op de waarden van de Cronbach's alfa, kan gezegd worden dat de interne consistentie over het algemeen redelijk goed is. Al met al is het bemoedigend om bij de eerste constructie dergelijke alfa's te zien. Ook nadat de drie overkoepelende schalen zijn geconstrueerd, bleven de alfa's hoog.

In de te verwijderen items staan woorden die niet direct gekoppeld lijken te worden aan het construct dat gemeten wordt. Deze items zullen moeten worden aangepast of verwijderd. Ook lange zinnen droegen niet bij aan de betrouwbaarheid. Opvallend is dat de meeste items verwijderd moesten worden in geval van de afzonderlijke beïnvloedingstactieken. Als er opgesplitst werd in subschalen, moesten 6 items minder worden verwijderd. De betrouwbaarheid was hoger bij de elf schalen dan bij de 22 subschalen. Als de schalen zijn opgedeeld in de drie meta-categorieën, is het meest opvallend dat geen van de vragen meer verwijderd hoeft te worden. Dat komt waarschijnlijk doordat er veel meer vragen bijeen zijn genomen maar neemt niet weg dat de items aan een grondige inspectie moeten ondergaan worden, willen zij op elk niveau bijdragen aan de betrouwbaarheid.

De opdracht vanuit het organisatieadviesbureau was om de samenhang te meten met één van hun instrumenten dat teamrollen meet, het Octogram. Over het algemeen is de samenhang niet hoog tussen de twee instrumenten. Toch kunnen er voorzichtig conclusies getrokken worden getrokken over een algemene trend in samenhang.

Er bestaat in een aantal gevallen positieve samenhang tussen een beïnvloedingstactiek met en teamrol een bepaald deel van het kwadrant. Dit gaat samen met een negatieve samenhang op het tegenoverliggende kwadrant. Deze trend is terug te zien in de resultaten. Bijvoorbeeld de verwachte positieve samenhang tussen Druk Uitoefenen en de Presteerder. Deze is uitgekomen, tegelijk met een positieve samenhang op de Strateeg. Deze twee teamrollen staan tegenover de Bemiddelaar en de Helper, waarmee de tactiek Druk Uitoefenen negatief samenhangt. Hetzelfde geldt voor de tactiek Legitimeren. Hij hangt positief samen met Verankeraar. Deze teamrol staat in het kwadrant tegenover de Pionier en Netwerker, waar Legitimeren negatief mee samenhangt. Een Verankeraar houdt zich vast aan regels en richtlijnen, net als degene die Legitimeren in zal zetten als beïnvloedingstactiek. Deze trend is ook terug te vinden in de positieve samenhang tussen Persoonlijk Beroep Doen en de Netwerker. De negatieve samenhang op de Verankeraar is volgens de modellen dan ook te verklaren. Als laatste correspondeert de verwachte positieve samenhang met Rationeel Overtuigen met de Analyticus. Zij baseren hun argumenten op feiten en logica. De negatieve correlatie met de Pionier is vanuit deze redenatie begrijpelijk. Immers zal de Pionier op zijn gevoel afgaan en nieuwe paden bewandelen en minder uitgaan van de feiten.

Hoewel deze uitkomsten slechts een klein percentage van de verwachte samenhang behelst, is toch ondersteuning gevonden voor de verwachte samenhang tussen gemeten constructen. Dit draagt bij aan de convergente validiteit.

Nadat de schalen zijn ondergebracht in de autoritaire, mensgerichte en wederkerige stijl is te concluderen dat mensen met een autoritaire stijl eerder hoog scoren op de Verankeraar dan op de Netwerker of Pionier. Dit geeft wederom ondersteuning voor bovenstaande theorie.

De mensgerichte schaal laat een negatief verband met de Verankeraar zien. Dit bewijst dat er in ieder geval verschil is tussen de mensgerichte stijl en de autoritaire stijl van beïnvloeden.

Positieve samenhang bestaat met de mensgerichte schaal en van wederkerigheid. Dit kan verklaard worden door het feit dat alle beïnvloedingstactieken in de schaal van wederkerigheid een sociaal emotionele basis hebben. De schaal gaat uit van het principe: als jij iets doet voor mij, krijg je er nu of later iets voor terug. Dat kan relationeel zijn, bij het Persoonlijk Beroep Doen, of meer op de tastbare zaken, bij het Onderhandelen of carrièremogelijkheden bij het Informeren. Het onderscheidt zich in elk geval van de autoritaire stijl, die meer op de feiten en zaken gebaseerd is.

Omdat er twee teamrollen op eenzelfde kwadrant liggen, kan er dus voorzichtig vanuit gegaan worden dat bij een hoge samenhang tussen een specifieke tactiek en teamrol, de samenhang tussen de teamrol op hetzelfde kwadrant tevens hoog zal zijn. Een positieve samenhang met het ene kwadrant, zou vervolgens gepaard moeten gaan met een negatieve samenhang met het tegenoverliggende kwadrant. Er komt van deze theorie slechts een klein deel uit, echter kan van een trend gesproken worden.

De samenhang met de Interne Locus of Control is voor elke afzonderlijke beïnvloedingstactiek erg zwak. Opvallend is dat in tegenstelling tot wat er in eerder onderzoek is gevonden, de samenhangen die er bestaan, juist hoog zijn voor mensgerichte tactieken en niet voor autoritaire tactieken (Harrison, Hochwarter, Perrewe & Ralston, 1998; Hochwarter, Pearson, Ferris, Perrewe en Ralston, 2000; Ringer en Boss, 2000). In hun onderzoek waren het de autoritaire tactieken waarop mensen met een hoge score op Interne Locus of control hoog scoorden.

In tegenstelling tot hun onderzoek hangen in dit onderzoek Gunstige Sfeer Creëren en Inspireren positief samen. Hier kan uit worden geconcludeerd dat als iemand zelf overtuigd is van de controle over zijn eigen acties of fouten, hij sneller iemand zal vleien of een compliment zal geven, of enthousiast overtuigt, wanneer hij iemand om een verzoek vraagt. De beïnvloedingstactieken waarvan verwacht werd dat ze positief zouden samenhangen, hebben dit allen niet gedaan. Legitimeren hangt negatief samen met Interne Locus of Control, dit houdt dus in dat als iemand zich veel beroept op regels en richtlijnen, hij zich daar aan vast houdt en daar wellicht ook de oorzaak legt van gebeurtenissen of fouten. De mensgerichte stijl hangt significant samen met een Interne Locus of Control. Uit dit onderzoek komt als resultaat dat wanneer iemand een persoonlijke, menselijke stijl van beïnvloeden hanteert, deze juist ook zelf denkt verantwoordelijk te zijn voor zijn keuzes of fouten. Dit is allemaal in tegenstelling tot wat vorige onderzoekers hebben gevonden.

Met betrekking tot het verschil in antwoorden op items die naar overtuigingen of het specifieke gedrag vragen kan gezegd worden dat er ondersteuning is gevonden voor de theorie dat mensen overtuigd kunnen zijn van de werking van een tactiek, maar dat dit niet direct leidt naar het toepassen van het bijpassende gedrag (Bateson, 1973, Ajzen 1991). Dit komt door de grote meerderheid significante lagere scores op de gedragschalen ten opzichte van de overtuigingschalen. De beïnvloedingstactiek Druk Uitoefenen wordt het minst gekozen, echter wordt er hoger gescoord op de antwoorden gedragsniveau. De hogere uitkomst door de groep die leiding geeft, zij gebruiken deze tactiek iets vaker.

Na constructie van de drie grote schalen komt dit tevens voor bij de mensgerichte en wederkerig gerichte schalen. Voor beide schalen komt naar voren dat men eerst overtuigd moet zijn voor daadwerkelijk gedrag vertoond wordt. Alleen uit de autoritaire schaal komt deze assumptie niet uit.

De man-vrouw verschillen zijn niet significant in dit onderzoek. Mannen zouden harder zijn in hun overtuigingen en gedrag, dit komt uit onderzoek van Boonstra (1997), echter zijn hier op de individuele schalen en meta-schalen geen verschillen gevonden. Mensen met een leidinggevende functie zijn de enigen die, in tegenstelling tot de rest van de steekproef, wel eens Druk Uitoefenen. Deze tactiek wordt veelal gemeden, en in dit onderzoek is er ondersteuning gevonden voor de assumptie dat iemand vanuit een machtspositie deze tactiek pas toe zal passen.

4.2 Sterkten en zwakten

Een sterk punt van dit onderzoek is dat de interne consistentie van de schalen die zijn gebaseerd op de literatuur redelijk goed is, voor een eerste versie van een vragenlijst. De schalen correleren bovendien niet veel met elkaar en laten dus onafhankelijkheid zien.

Om te toetsen of de gevonden schalen van Yukl en Falbe ook te vinden zijn met anders geformuleerde vragen, moeten deze schalen een Factoranalyse ondergaan. Een juiste factoranalyse moet aan veel voorwaarden voldoen (Ellis, 2010). Eén van deze voorwaarden is dat het aantal respondenten ongeveer tien maal zo groot moet zijn als het aantal items, om iets zinnigs te kunnen zeggen over de factorstructuur van de schalen. De zwakte is dat in dit onderzoek niet aan deze belangrijke voorwaarde is voldaan ($n=84$ t.o.v. 88 items). Ter beeldvorming is een exploratieve factoranalyse gedaan. Hieruit komen drie factoren naar voren die met grote voorzichtigheid aan interpretatie op autoritaire (harde), mensgerichte (zachte) en wederkerige beïnvloedingstactieken hebben geladen. Deze interpretatie moet worden genuanceerd door het feit dat eerder onderzoek heeft uitgewezen dat het clusteren van beïnvloedingstactieken negatief bijdraagt aan het volledig onderzoeken van beïnvloedingstactieken die ingezet worden (Yukl et al. 2005).

Er is een aantal studies verricht naar beïnvloedingstactieken die meta-categorieën voor analyses, in plaats van de elf specifieke beïnvloedingstactieken. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen harde, zachte en rationele beïnvloedingstactieken (Deluga, 1991; Clarke & Ward, 2006; Farmer, Maslyn, Fedor & Goodman, 1997). Dit is in twee meta-categorieën in dit onderzoek teruggevonden. Kritiek uit de literatuur op de meta-categorieën is dat er meerdere beïnvloedingstactieken zijn met zowel harde als zachte componenten en individuele beïnvloedingstactieken komen niet goed uit als ze bijeen genomen worden onder een meta-categorie (Yukl, Chavez & Seifert, 2005). In dit onderzoek hebben de beïnvloedingstactieken die bij de harde typen horen echter wel op dezelfde factor geladen (bijlage 7 laat de typering zien). Vervolgonderzoek met een grote N zal uit moeten wijzen of deze meta-categorieën gevonden blijven worden, of dat er van de individuele schalen uitgegaan moet worden.

Een andere zwakte van dit onderzoek was dat de vragenlijst is vergeleken met het Octogram, een instrument dat enkel interne publicaties kent. Hierdoor moeten de conclusies met betrekking tot validering met veel voorzichtigheid worden geplaatst. Het instrument zou vergeleken kunnen worden met de POIS (Kipnis & Wilkinson, 1980). Ook zou een vragenlijst van de gevalideerde target versie tegelijk aangeboden kunnen worden (Yukl & Seifert, 2002). Tevens zou de vragenlijst vergeleken moeten worden met gevalideerde persoonlijkheidsmodellen als de NEO-PI-R (Hoekstra, Ormel en Fruyt, 1996) om uitspraken te kunnen doen over samenhang tussen persoonlijkheid en het gebruik van de beïnvloedingstactieken.

Tevens wordt voor vervolgonderzoek geadviseerd om binnen één organisatie managers een zelfbeschrijvingslijst te laten invullen en managers met wie zij veel werken een lijst die het gedrag van die manager beoordeelt. Hierdoor kan ook worden gemeten of de vragenlijst meet wat deze pretendeert te meten, wanneer de antwoorden overeen komen. De dimensie effectiviteit van de beïnvloedingstactieken kan dan tevens worden toegevoegd, die erg belangrijk is als het gaat om persoonlijke invloed in werksituaties. Een bepaalde

tactiek kan tot weerstand leiden of juist tot toewijding. Wanneer dat gemeten wordt kan de effectiviteit van een tactiek gemeten worden (Falbe et al. 199; Boonstra et al. 1997; Yukl et al. 2005, 2008)

Tot slot is deze vragenlijst specifiek ingegaan op de laterale beïnvloeding. Doordat gemeten is dat er verschil bestaat in het gebruik van de beïnvloedingstactieken, wanneer een persoon een leidinggevende functie bekleedt, wijst op de aanwezige machtspositie, die blijkbaar toch meespeelt.

4.3 Conclusie

Er is een eerste stap gezet in de richting van de ontwikkeling van een vragenlijst die laterale beïnvloedingstactieken meet. Er is een trend ontdekt in de resultaten met het Octogram. Dat bewijst dat er wel degelijk overlap is in gemeten constructen. Opvallend zijn de tegenovergestelde resultaten met betrekking tot de Interne Locus of Control. Het valideren van deze vragenlijst aan de hand van modellen of vragenlijsten die dezelfde constructen meten is een volgende stap. Ik hoop dat het valideren van de zelfbeschrijvingslijsten vervolg zal krijgen binnen het organisatieadviesbureau castor Fiber Groep/iScreen, aangezien het veel inzicht kan geven in het beïnvloedingsgedrag op het werk.

Referenties

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, p. 179–211.
- Barbuto, J. E., & Moss, J. A. (2006). Dispositional effects in intra-organizational influence tactics: A meta-analytic review. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(3), 30-52.
- Barbuto, J. E., & Scholl, R. W. (1998). Motivation sources inventory: Development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation, *Psychological Reports*, 82, 1011-1022.
- Bateson, G. (1973) *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution and Epistemology*, London: Paladin, Granada
- Bateson, G. (1991) *A Sacred Unity: Further Steps to an Ecology of Mind*, ed. R. E. Donaldson, New York: Cornelia and Michael Bessie/Harper Collins
- Boonstra, J.J., & Bennebroek Gravenhorst, K.M. (1997), *Macht en invloed in veranderingsprocessen: Verschillen in machtsgebruik*, Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 13, 257-270.
- Boonstra, J.J., & Bennebroek Gravenhorst, K.M. (1998). *Power dynamics and organizational change: A comparison of perspectives*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 97120
- Bennebroek Gravenhorst, K.M en Boonstra, J.J. (1997), *Invloedsbeïnvloedingstactieken van adviseurs in veranderingsprocessen* – In: M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie, 51, 2, p. 36-49

- Blickle, G. (2003). Some outcomes of pressure, ingratiation, and rational persuasion used with peers in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology* 33(3), 648–665.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (2003). Managers' upward influence tactic strategies: The role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 197-214.
- Charbonneau, D. (2004) Influence tactics and perceptions of transformational leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 Iss: 7, pp.565 – 576
- Clarke, S., Ward, K. (2006). The role of leader influence tactics and safety climate in engaging employees' safety participation. *Risk Analysis: An International Journal* 26(5), 1175–1185.
- Díaz, F. & Rodríguez, A. (2003). Locus of Control, need of achievement and values of community entrepreneurs. *Social Behavior and Personality*, 31, 739-748.
- Douglas, C., & Gardner, W. (2004). Transition to self-directed work teams: Implications for managerial influence tactics, self-monitoring, and team member attitudes toward related issues. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 47-6
- Falbe, C.M., & Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics, *Administrative Science Quarterly* 35, blz. 638-652
- Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). Consequences to managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35, 638–653.
- French, J. R. P., Raven, B. *The bases of social power*. In D. Cartwright and A. Zander. Group dynamics. New York: Harper & Row, 1959.
- Ellis, J.L. (2010). Inleiding op klassieke latente variabelen modellen. *Unpublished manuscript*.
- Gattiker, T. F., & Carter, C. R. (2010). Understanding project champions' ability to gain intra-organizational commitment for environmental projects. *Journal of Operations Management*, 28(1), 72-85. Elsevier Science B.V.
- Harrison, A.W., Hochwarter, W.A., Perrewe, P.L. & Ralston, D.A. 1998. The ingratiation construct: An assessment of the validity of the measure of ingratiation behaviors in organizational settings (MIBOS). *Journal of Applied Psychology*, 83, 932-943
- Hochwarter, W. A., Harrison, A. W., Ferris, G. R., Perrewe, P. L., & Ralston, D. A. (2000). A re-examination of Schriesheim and Hinkin's (1990) measure of upward influence. *Educational and Psychological Measurement*, 60(5), 751–771.
- Hoekstra, H.A., Ormel, J. & de Fruyt, F. (1996). Handleiding NEO persoonlijkheidsvragenlijsten NEO PI-R en NEO-FFI. Lisse, Swets Test Services.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intra-organizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440–452.
- Krone, M. (2005). *Octogram en persoonlijkheidsverandering*, Masterthesis, Universiteit Nijmegen, Arbeids- en Organisatiepsychologie
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

- Oliver, J. E., Jose, P. E. & Brough, P. (2006). Confirmatory Factor Analysis of the Work Locus of Control Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 835-851.
- Rotter, J.B. (1966). "Generalized expectancies of internal versus external control of reinforcements". *Psychological Monographs* 80 (609).
- Schriesheim, C. A., & Hinkin, T. R. (1990). Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson subscales. *Journal of Applied psychology*, 75, 246–257.
- Sparrowe, R. T., Soetjpto, B.W., & Kraimer, M. L. (2006). Do leader's influence tactics relate to member's helping behavior? It depends on the relationship. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1194–1208.
- Yukl, G., Chavez, C., & Seifert, C. F. (2005). Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (6), 705-725.
- Yukl, G., Seifert, C., & Chavez, C. (2008). Validation of the extended influence behaviour questionnaire. *Leadership Quarterly*, 19 (5), 609-621.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 132–140.
- Yukl, G., & Seifert, C. (2002). Preliminary validation of an extended version of the Influence Behavior Questionnaire. *Paper presented at the Society for Industrial– Organizational Psychology meetings*, Toronto, Canada.
- Yukl, G., & Tracey, B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, 525–535.
- Wijbenga, F. H. & Van Witteloostuijn, A. (2007). Entrepreneurial Locus of Control and competitive strategies – The moderating effect of environmental dynamism. *Journal of Economic Psychology*, 28, 566–589.

Bijlagen

Bijlage 1. Beschrijvingen van de schalen van het Octogram

Schaal	Omschrijving
Pionier	Innovator, altijd op zoek naar nieuwe ideeën. Is creatief, kan verbindingen leggen tussen zaken die moeilijk te rijmen lijken. Houdt van experimenteren.
Netwerker	Houdt er van informatie te delen, is goed in communiceren. Kan goed met anderen omgaan en houdt er van nieuwe relaties op te bouwen. Presenteert ideeën en maakt anderen er enthousiast voor, kan anderen overtuigen.
Presteerder	Klantgericht en ambitieus. Energiek en gedreven om het doel te bereiken. Heeft hoge verwachtingen. Is gefocust, vastbesloten en gedreven. Op zoek naar erkenning hiervoor. Externe oriëntatie en drang naar controle.
Strateeg	Lange termijn planner, focust op de toekomst en veranderingen. Is een snelle denker, ziet snel consequenties. Stelt doelen en zorgt dat alles in die richting gaat.
Verankeraar	Geconcentreerde werker. Heeft zaken voor elkaar. Is begaan met kwaliteit en maakt graag dingen af voor iets anders te beginnen. Kijkt bij nieuwe problemen naar eerdere oplossingen. Oriëntatie op details. Behoeft aan structuur en feiten.
Analyticus	Bekwaam in aanpakken van problemen, gebruikt hiervoor methoden en logica. Bekijkt een probleem van verschillende kanten en neemt eigen beslissingen. Focus op feiten en data. Gedisciplineerd. Houdt niet van overdrijven of mooie praatjes.
Bemiddelaar	Coöperatief, diplomatiek, tactvol en ontvankelijk in omgang met anderen. Op zoek naar algemene consensus. Gelooft in open dialoog, moedigt Samenwerken aan en behoudt harmonie in de groep. Stelt zichzelf niet boven het team.
Helper	Ondersteunend, begrijpend, persoonlijk. Betrokken bij goed presteren van collega's. Gevoelig voor behoeften van anderen. Denkt na hoe besluiten en acties invloed kunnen hebben op anderen.

Bijlage 2. Verwachte correlaties tussen de schalen van het Octogram en de beïnvloedingstactieken

	Presteerder	Analiticus	Verankeraar	Helper	Netwerker	Pionier	Strateeg	Bemiddelaar
Onderhandelen	+	-	-	-	-	-	-	-
Coalitie Sluiten	-	-	-	-	-	-	-	+
Druk Uitoefenen	+	-	-	-	-	-	-	-
Informereren	-	-	-	-	-	-	+	-
Inspireren	-	-	-	-	-	+	-	-
Legitimeren	-	-	+	-	-	-	-	-
Persoonlijk Beroep Doen	-	-	-	+	+	-	-	-
Rationeel Overtuigen	-	+	-	-	-	-	-	-
Samenwerken	-	-	-	+	-	-	-	+
Gunstige Sfeer Creëren	-	-	-	-	-	-	-	+
Consulteren	-	-	-	+	-	-	-	+

Bijlage 3 Definities schalen en de bijbehorende vragen

1-4 = gedrag. 5-8 = overtuiging (schuingedrukte items moeten worden verwijderd in de initiële elf schalen)
(dikgedrukte items moeten worden verwijderd in de subschalen)

1. Rationeel Overtuigen (,764) (-3)

Logische argumenten en feiten en gebruiken om te laten zien dat het verzoek of voorstel uitvoerbaar en relevant is en uiteindelijk zal leiden tot het gewenste resultaat .

1. ***Ik haal collega's over om dingen voor me te doen door...***
 - ***een beroep te doen op hun gezond verstand***
2. ***Als ik snel iets van een collega gedaan wil krijgen...***
 - ***leg ik uit wat de relevantie is van mijn verzoek***
3. Collega's gaan harder voor me lopen als...
 - ik hen overtuig met feiten en logische argumenten
4. ***Ik zorg dat een collega een taak voor mij uitvoert door...***
 - ***feitelijk op te sommen wat er van hem verwacht wordt***
5. Wanneer je iets van een collega wilt, kun je het beste...
 - goede inhoudelijke argumenten geven
6. **Om iets van een collega gedaan te krijgen kun je die het beste...**
 - **op inhoudelijke argumenten overtuigen**
7. Je krijgt het snelst iets van een collega gedaan als...
 - hij gepresenteerd wordt met logische argumenten
8. Je kunt collega's het best iets voor je laten doen door...
 - je te beroepen op logica en feitelijke informatie

2. Onderhandelen (,866) (-)

Er wordt voorgesteld elkaar een gunst te verlenen en bereidheid getoond om op een later tijdstip iets voor die persoon terug te doen of beloofd de te verkrijgen voordelen te delen als een persoon helpt om een taak te volbrengen.

1. Ik haal collega's over om dingen voor me te doen door...
 - te benadrukken dat ze daardoor iets van me tegoed hebben
2. Als ik snel iets van een collega gedaan wil krijgen...
 - stel ik een beloning in het vooruitzicht
3. Collega's gaan harder voor me lopen als...
 - ze de wetenschap hebben iets terug te krijgen
4. Ik zorg dat een collega een taak voor mij uitvoert door...
 - hem te beloven dat ik er later iets voor terug doe
5. Wanneer je iets van een collega wilt, kun je het beste...
 - een extra beloning in het vooruitzicht stellen
6. Om iets van een collega gedaan te krijgen kun je die het beste...
 - iets positiefs tegenover zijn activiteiten stellen

7. Je krijgt het snelst iets van een collega gedaan als...
 - een wederdienst bewezen wordt
8. Je kunt collega's het best iets voor je laten doen door...
 - ze aan te bieden in ruil een gunst voor ze te verlenen

3. Inspireren (,827) (-2)

Er worden enthousiasme en emoties opgewekt voor een verzoek of voorstel, door in te spelen op de waarden, idealen en aspiraties van een persoon.

1. Ik haal collega's over om dingen voor me te doen door...
 - mijn enthousiasme over te brengen
2. Als ik snel iets van een collega gedaan wil krijgen...
 - stel ik mijn voorstel zo enthousiast mogelijk voor
3. ***Collega's gaan harder voor me lopen als...***
 - ***ik hen overtuig wat mijn waarden en idealen zijn***
4. ***Ik zorg dat een collega een taak voor mij uitvoert door...***
 - ***in te spelen op zijn drijfveren en interesses***
5. Wanneer je iets van een collega wilt, kun je het beste...
 - een Inspirerende uitleg geven
6. Om iets van een collega gedaan te krijgen kun je die het beste...
 - op enthousiaste wijze laten zien wat je wilt
7. Je krijgt het snelst iets van een collega gedaan als...
 - hij enthousiast gemaakt wordt
8. Je kunt collega's het best iets voor je laten doen door...
 - een Inspirerende speech te geven

4. Legitimeren (,916) (-2)

Wijzen op de legitimiteit van een verzoek door de autoriteit of het recht te claimen om dit verzoek te doen, of aan te geven dat het verzoek in overeenstemming is met het beleid, de regels, gebruiken of traditie in een organisatie.

1. Ik haal collega's over om dingen voor me te doen door...
 - te verwijzen naar regels of richtlijnen
2. *Als ik snel iets van een collega gedaan wil krijgen...*
 - *ga ik op mijn strepen staan*
3. *Collega's gaan harder voor me lopen als...*
 - *ze weten dat dit conform de afspraak is*
4. Ik zorg dat een collega een taak voor mij uitvoert door...
 - hem op de regels te attenderen
5. Wanneer je iets van een collega wilt, kun je het beste...
 - verwijzen naar gezamenlijke regels en richtlijnen
6. Om iets van een collega gedaan te krijgen kun je die het beste...
 - wijzen op het belang dat iedereen zich aan afspraken houdt
7. Je krijgt het snelst iets van een collega gedaan als...
 - je hem de regels en richtlijnen doet volgen
8. Je kunt collega's het best iets voor je laten doen door...
 - aan te geven dat het nou eenmaal de regels zijn

5. Informeren (,846) (-2)

Er wordt uitgelegd dat wanneer een verzoek of voorstel wordt ingewilligd, dit voordelig kan zijn voor de persoon zelf of diens carrière.

1. Ik haal collega's over om dingen voor me te doen door...
 - te benadrukken welk voordeel ze er zelf bij hebben
2. Als ik snel iets van een collega gedaan wil krijgen...
 - benadruk ik het voordeel dat hij er voor zichzelf kan uithalen
3. *Collega's gaan harder voor me lopen als...*
 - *hun carrière er beter van wordt*
4. Ik zorg dat een collega een taak voor mij uitvoert door...
 - te wijzen op het voordeel dat hij er zelf kan uithalen
5. Wanneer je iets van een collega wilt, kun je het beste...
 - laten zien dat het in zijn eigen voordeel is
6. Om iets van een collega gedaan te krijgen kun je die het beste...
 - laten zien hoe hij er zelf van kan profiteren
7. Je krijgt het snelst iets van een collega gedaan als...
 - je hem laat zien hoe hij er zelf beter van wordt
8. *Je kunt collega's het best iets voor je laten doen door...*
 - *carrière perspectief te geven*

6. Druk Uitoefenen (,789) (-1)

Door eisen te stellen, dwang te gebruiken, te intimideren en herhaaldelijk te controleren wordt geprobeerd een taak uit te laten voeren of een voorstel geaccepteerd te krijgen.

1. Ik haal collega's over om dingen voor me te doen door...
 - eisen te stellen
2. *Als ik snel iets van een collega gedaan wil krijgen...*
 - *blijf ik mijn verzoek herhalen tot het ingewilligd wordt*
3. Collega's gaan harder voor me lopen als...
 - ze continu gecontroleerd worden
4. Ik zorg dat een collega een taak voor mij uitvoert door...
 - dreigementen te gebruiken
5. Wanneer je iets van een collega wilt, kun je het beste...
 - dwang uitoefenen
6. Om iets van een collega gedaan te krijgen kun je die het beste...
 - onder druk zetten
7. Je krijgt het snelst iets van een collega gedaan als...
 - het geëist wordt
8. Je kunt collega's het best iets voor je laten doen door...
 - ze op een dreigende toon toe te spreken

7. Samenwerken (,785) (-2)

Er wordt assistentie of benodigdheden aangeboden wanneer een verzoek wordt gedaan of hulp wordt gezocht.

1. Ik haal collega's over om dingen voor me te doen door...
 - mijn hulp aan te bieden
2. Als ik snel iets van een collega gedaan wil krijgen...
 - bied ik aan hierbij te helpen
3. Collega's gaan harder voor me lopen als...
 - ik hen aanbied te helpen met een opdracht
4. *Ik zorg dat een collega een taak voor mij uitvoert door...*
 - *benodigdheden aan te reiken voor uitvoering van de taak*
5. Wanneer je iets van een collega wilt, kun je het beste...
 - Aanbieden om samen te werken
6. Om iets van een collega gedaan te krijgen kun je die het beste...
 - hulp of ondersteuning aanbieden
7. *Je krijgt het snelst iets van een collega gedaan als...*
 - *hij weet dat hij er niet alleen voor staat*
8. Je kunt collega's het best iets voor je laten doen door...
 - hulp te bieden waar nodig is

8. Gunstige Sfeer Creëren/vleien (,650) (-)

Door te complimenteren, te vleien of vriendelijk en behulpzaam te zijn wordt een persoon in een goede stemming gebracht, tijdens of voor of het verzoek of voorstel.

1. Ik haal collega's over om dingen voor me te doen door...
 - mijn waardering voor ze uit te spreken
2. Als ik snel iets van een collega gedaan wil krijgen...
 - complimenteer ik hem voor zijn inzet
3. Collega's gaan harder voor me lopen als...
 - ik waardering heb uitgesproken over eerder behaalde resultaten
4. **Ik zorg dat een collega een taak voor mij uitvoert door...**
 - **aan te geven dat hij de meest aangewezen persoon is voor die taak**
5. Wanneer je iets van een collega wilt, kun je het beste...
 - zijn kennis en vaardigheden prijzen
6. Om iets van een collega gedaan te krijgen kun je die het beste...
 - je bewondering voor hem uitspreken
7. Je krijgt het snelst iets van een collega gedaan als...
 - je iets op een aardige manier vraagt
8. **Je kunt collega's het best iets voor je laten doen door...**
 - **aan te geven dat zij het best geschikt zijn voor die specifieke opdracht**

9. Consulteren (,660) (-1)

Een persoon waarvan steun en assistentie wordt verlangd laten participeren in het bedenken van een strategie, activiteit of verandering of bereid zijn een voorstel te wijzigen zodat rekening gehouden wordt met de belangen en suggesties van een persoon.

1. Ik haal collega's over om dingen voor me te doen door...
 - ze te betrekken bij wat ik gedaan wil krijgen
2. *Als ik snel iets van een collega gedaan wil krijgen...*
 - *doe ik een beroep op zijn vaardigheden*
3. Collega's gaan harder voor me lopen als...
 - ik ze suggesties laat doen ter verbetering van mijn voorstel
4. Ik zorg dat een collega een taak voor mij uitvoert door...
 - hem inspraak te geven in de manier van uitvoering
5. Wanneer je iets van een collega wilt, kun je het beste...
 - verzoeken om mee te denken over hoe het doel bereikt zou kunnen worden
6. Om iets van een collega gedaan te krijgen kun je die het beste...
 - betrekken bij de manier waarop de dienst aangepakt zou moeten worden
7. Je krijgt het snelst iets van een collega gedaan als...
 - hij zelf inbreng heeft over de manier van uitvoeren
8. Je kunt collega's het best iets voor je laten doen door...
 - ze mee te laten denken over de uit te voeren opdracht

10. Persoonlijk Beroep Doen (,882) (-1)

Een beroep doen op de loyaliteit of sympathie van een persoon wanneer een verzoek of voorstel wordt gedaan.

1. Ik haal collega's over om dingen voor me te doen door...
 - een beroep te doen op onze persoonlijke relatie
2. Als ik snel iets van een collega gedaan wil krijgen...
 - doe ik beroep op onze persoonlijke band
3. Collega's gaan harder voor me lopen als...
 - ik mijn verzoek baseer op onze vriendschap
4. ***Ik zorg dat een collega een taak voor mij uitvoert door...***
 - ***een beroep te doen op zijn sympathie***
5. Wanneer je iets van een collega wilt, kun je het beste...
 - om een vriendendienst vragen
6. Om iets van een collega gedaan te krijgen kun je die het beste...
 - aanspreken op de positieve onderlinge band
7. Je krijgt het snelst iets van een collega gedaan als...
 - de goede relatie met hem benadrukt wordt
8. Je kunt collega's het best iets voor je laten doen door...
 - een beroep te doen op de band die je met ze hebt

11. Coalitie sluiten (,772) (-)

Steun en hulp zoek of gebruiken van anderen om een persoon te overtuigen een taak uit te voeren of met een voorstel in te stemmen.

1. Ik haal collega's over om dingen voor me te doen door
 - ze te vertellen dat andere betrokkenen hetzelfde willen als ik
2. Als ik snel iets van een collega gedaan wil krijgen...
 - zoek ik steun bij iemand anders om hem te overtuigen
3. Collega's gaan harder voor me lopen als...
 - ik laat zien dat een meerderheid het met mij eens is
4. Ik zorg dat een collega een taak voor mij uitvoert door...
 - hulp te zoeken bij anderen om hem de taak te doen uitvoeren
5. Wanneer je iets van een collega wilt, kun je het beste
 - laten zien wie je medestanders zijn
6. Om iets van een collega gedaan te krijgen kun je die het beste...
 - er op wijzen dat anderen achter je staan
7. Je krijgt het snelst iets van een collega gedaan als...
 - de meerderheid het ook doet
8. Je kunt collega's het best iets voor je laten doen door...
 - hulp te vragen aan iemand anders bij het doen van een voorstel

Bijlage 4. Instructiepagina vragenlijst PLI

In deze vragenlijst worden acht keer elf stellingen gegeven. Het begin van elke stelling staat bovenaan en wordt op elf verschillende manieren afgemaakt. Na iedere elf stellingen staat er een nieuwe beginzin.

1. Bedenk bij iedere vraag hoe u zich *in het algemeen* in een *werksituatie* zou gedragen ten opzichte van uw *collega's*.
2. Geef vervolgens aan in welke mate uw opvatting of uw gedrag in overeenstemming is met wat er wordt beweerd in de stelling.

Gebruik daarvoor de volgende schaal.

5	Helemaal mee eens (helemaal in overeenstemming met uw opvatting of uw gedrag)
4	Mee eens (in overeenstemming met uw opvatting of uw gedrag)
3	Neutraal, geen mening
2	Niet mee eens (niet in overeenstemming met uw opvatting of uw gedrag)
1	Helemaal niet mee eens (helemaal niet in overeenstemming met uw opvatting of uw gedrag)

Er wordt in de vragen gebruik gemaakt van mannelijke vormen als *hij* en *hem*. Hier kan ook *zij* of *haar* gelezen worden.

HOE BEANTWOORD IK DE VRAGEN?

U kunt antwoord geven door bij iedere vraag het rondje aan te klikken bij het antwoord dat het best bij u past. Beantwoord de vragen zo eerlijk mogelijk.

HOE VERANDER IK EEN ANTWOORD?

U kunt een antwoord veranderen door een ander rondje aan te klikken. Doe dit alleen als u het zeker weet.

TIJD

Deze vragenlijst heeft geen tijdslimiet. U moet op alle vragen een antwoord geven. Probeer niet te lang na te denken over iedere vraag.

Begrijpt u wat u moet doen? Klik dan op "begin". Als u het nog niet helemaal begrijpt, lees dan deze uitleg nog een keer goed door.

Bijlage 5. Instructie en vragenlijst Work Locus of Control Scale

De volgende vragenlijst bevat vragen die gaan over uw opvattingen over werk in het algemeen. De vragen gaan niet alleen over uw huidige baan, maar ook hoe u denkt over werk in het algemeen.

Geef bij iedere stelling aan in welke mate uw opvatting of uw gedrag in overeenstemming is met wat er wordt beweerd.

Gebruik daarvoor de volgende schaal.

5	Helemaal mee eens (helemaal in overeenstemming met uw opvatting of uw gedrag)
4	Mee eens (in overeenstemming met uw opvatting of uw gedrag)
3	Neutraal, geen mening
2	Niet mee eens (niet in overeenstemming met uw opvatting of uw gedrag)
1	Helemaal niet mee eens (helemaal niet in overeenstemming met uw opvatting of uw gedrag)

HOE BEANTWOORD IK DE VRAGEN?

U kunt antwoord geven door bij iedere vraag het rondje aan te klikken bij het antwoord dat het best bij u past. Beantwoord de vragen zo eerlijk mogelijk.

HOE VERANDER IK EEN ANTWOORD?

U kunt een antwoord veranderen door een ander rondje aan te klikken. Doe dit alleen als u het zeker weet.

TIJD

Deze vragenlijst heeft geen tijdslimiet. U moet op alle vragen een antwoord geven. Probeer niet te lang na te denken over iedere vraag.

Begrijpt u wat u moet doen? Klik dan op "begin". Als u het nog niet helemaal begrijpt, lees dan deze uitleg nog een keer goed door.

		Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal, geen mening	Mee eens	Helemaal mee eens
1	Een baan is wat je zelf van maakt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2	Bij de meeste banen kunnen mensen ongeveer alles bereiken wat ze voor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

	zichzelf uitstippelen					
--	-----------------------	--	--	--	--	--

3	Als je weet wat je uit je baan wilt halen, kan je een baan vinden die je dat biedt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

4	Als werknemers ontevreden zijn over een beslissing die hun baas maakt, moeten ze daar iets aan doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

5.	De baan krijgen die je wilt is vooral een kwestie van geluk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
----	---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

6.	Geld verdienen is vooral een kwestie van geluk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
----	--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

7.	De meeste mensen zijn in staat om hun werk goed uit te voeren, als ze er moeite voor doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
----	---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

8.	Om een echt goede baan te krijgen, heb je familieleden of vrienden in hoge kringen nodig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
----	--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

		Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal, geen mening	Mee eens	Helemaal mee eens
9.	Promoties zijn meestal een kwestie van geluk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10.	Als het aankomt op het krijgen van een goede baan, is het belangrijker wie je kent dan wat je weet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----	--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

11.	Mensen die goed presteren op hun werk krijgen de promoties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----	--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

12.	Om veel geld te verdienen moet je de juiste mensen kennen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----	---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

13.	Je moet bij de meeste banen veel geluk hebben om een uitstekende werknemer te zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----	--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

14.	Mensen die hun werk goed uitvoeren worden daar in het algemeen voor beloond	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----	---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

15.	De meeste werknemers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----	----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

	hebben meer invloed op hun leidinggevenden dan ze denken					
--	--	--	--	--	--	--

16.	Het grote verschil tussen mensen die veel geld verdienen en mensen die weinig geld verdienen is geluk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----	---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Bijlage 6. Instructie en vragenlijst Octogram

Deze vragenlijst bestaat uit eigenschappen en korte omschrijvingen. Ze staan in groepjes van vier bij elkaar.

Geef in elk groepje van vier de rangorde aan volgens welke de eigenschappen op jou van toepassing zijn.

De vier eigenschappen moeten dus geordend worden van meest naar minst op jou van toepassing.

Het kan zijn dat alle vier de eigenschappen naar jouw mening in gelijke mate van toepassing zijn. Je dient dan toch een rangordening aan te brengen. Na enig wikken en wegen blijkt dit altijd mogelijk.

Ook kan het zijn dat alle vier de eigenschappen naar jouw mening geen van alle op jou van toepassing zijn. Ook dan moet je toch een rangordening aanbrengen. Ook hier blijkt dat dit na enig wikken en wegen altijd mogelijk is.

HOE BEANTWOORDEN?

Je kan jouw antwoorden aangeven door bij elke eigenschap het rondje aan te klikken dat correspondeert met je keuze.

LET OP De meest linkse kolom correspondeert met de beoordeling "Meest van toepassing". De meest rechtse kolom correspondeert met de beoordeling "Minst van toepassing". De tweede kolom correspondeert met de beoordeling "komt op plaats twee". De derde kolom correspondeert met de beoordeling "komt op plaats drie".

HOE ANTWOORD VERANDEREN?

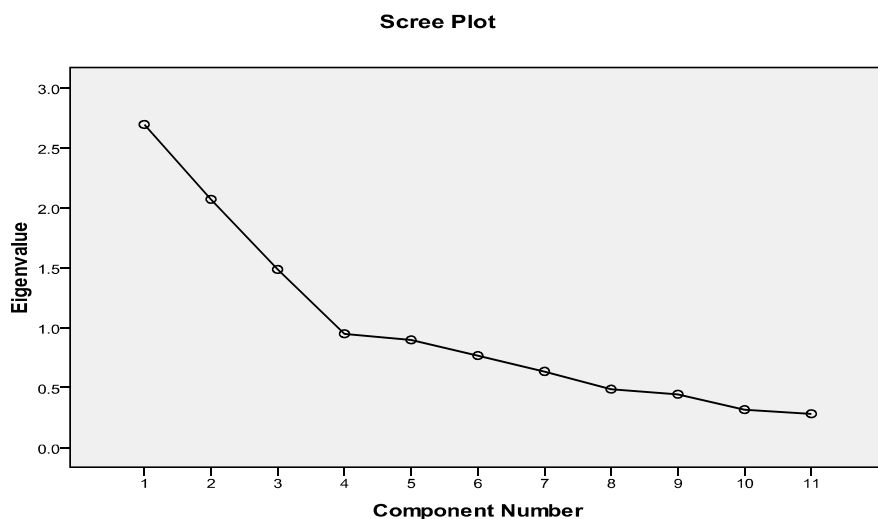
Een antwoord kan worden gewijzigd door een ander rondje aan te klikken. Daarmee vervalt automatisch het eerdere antwoord. Doe dit alleen als je het zeker weet.

KLOK

Deze vragenlijst heeft geen klok. Je moet op alle vragen een antwoord geven. Probeer niet te lang na te denken over iedere vraag.

Begrijp je wat je moet doen? Klik dan op "begin". Als je het nog niet helemaal begrijpt, lees dan deze uitleg nog een keer goed door.

Bijlage 7. Screeplot waarin de drie subschalen zich laten zien



Bijlage 8. Schalen inclusief een typering ‘autoritair’, ‘mensgericht’ of ‘wederkerig’.

Tabel 1. Omschrijving van de beïnvloedingstactieken

Beïnvloedingstactiek	Type	Omschrijving
Rationeel Overtuigen (RO)	Hard/zacht	Logische argumenten en feiten en gebruiken om te laten zien dat het verzoek of voorstel uitvoerbaar en relevant is en uiteindelijk zal leiden tot het gewenste resultaat
Onderhandelen (OND)	Wederkerig	Er wordt voorgesteld elkaar een gunst te verlenen en bereidheid getoond om op een later tijdstip iets voor die persoon terug te doen of beloofd de te verkrijgen voordelen te delen als een persoon helpt om een taak te volbrengen
Inspireren (INSP)	Zacht	Er worden enthousiasme en emoties opgewekt voor een verzoek of voorstel, door in te spelen op de waarden, idealen en aspiraties van een persoon
Legitimeren (LEG)	Hard	Wijzen op de legitimiteit van een verzoek door de autoriteit of het recht te claimen om dit verzoek te doen, of aan te geven dat het verzoek in overeenstemming is met het beleid, de regels, gebruiken of traditie in een organisatie
Informereren (INF)	Wederkerig	Er wordt uitgelegd dat wanneer een verzoek of voorstel wordt ingewilligd, dit voordelig kan zijn voor de persoon zelf of diens carrière

Druk Uitoefenen (DU)	Hard	Door eisen te stellen, dwang te gebruiken, te intimideren en herhaaldelijk te controleren wordt geprobeerd een taak uit te laten voeren of een voorstel geaccepteerd te krijgen
Samenwerken (SAM)	Zacht	Er wordt assistentie of benodigdheden aangeboden wanneer een verzoek wordt gedaan of hulp wordt gezocht
Gunstige Sfeer Creëren (GUN)	Zacht	Door te complimenteren, te vleien of vriendelijk en behulpzaam te zijn wordt een persoon in een goede stemming gebracht, tijdens of voor of het verzoek of voorstel
Consulteren (CONS)	Zacht	Een persoon waarvan steun en assistentie wordt verlangd laten participeren in het bedenken van een strategie, activiteit of verandering of bereid zijn een voorstel te wijzigen zodat rekening gehouden wordt met de belangen en suggesties van een persoon
Persoonlijk Beroep Doen (PERS)	Wederkerig	Een beroep doen op de loyaliteit of sympathie van een persoon wanneer een verzoek of voorstel wordt gedaan
Coalitie sluiten (COA)	Hard	Steun en hulp zoek of gebruiken van anderen om een persoon te overtuigen een taak uit te voeren of met een voorstel in te stemmen