



Faculteit Economie & Management
Studiegebied Handelswetenschappen en Bedrijfskunde
Opleiding Master of Science in de handelswetenschappen

Intern aangestuurde masterproef

HET VERBAND TUSSEN CONFLICTEN EN ETHISCH LEIDERSCHAP IN HET VOORSPELLEN VAN DADERSCHAP VAN PESTEN OP HET WERK

Masterproef aangeboden door
Evelien BRAEKMAN
tot het behalen van de graad van
Master of Science in de handelswetenschappen
Afstudeerrichting: Human Resources Management

Promotor: Prof. Dr. Elfi BAILLIEN

Academiejaar: 2012 – 2013

Verdedigd in: juni 2013





Faculteit Economie & Management
Studiegebied Handelswetenschappen en Bedrijfskunde
Opleiding Master of Science in de handelswetenschappen

Intern aangestuurde masterproef

HET VERBAND TUSSEN CONFLICTEN EN ETHISCH LEIDERSCHAP IN HET VOORSPELLEN VAN DADERSCHAP VAN PESTEN OP HET WERK

Masterproef aangeboden door
Evelien BRAEKMAN
tot het behalen van de graad van
Master of Science in de handelswetenschappen
Afstudeerrichting: Human Resources Management

Promotor: Prof. Dr. Elfi BAILLIEN

Academiejaar: 2012 – 2013

Verdedigd in: juni 2013



Masterproef - samenvatting

HET VERBAND TUSSEN CONFLICTEN EN ETHISCH LEIDERSCHAP IN HET VOORSPELLEN VAN DADERSCHAP VAN PESTEN OP HET WERK

Evelien BRAEKMAN

Opleiding: Handelswetenschappen

Afstudeerrichting: Human Resources Management

Type masterproef: Intern aangestuurde masterproef

Vertrouwelijk: ja / neen

Samenvatting

1. Probleemstelling en onderzoeksvraag

Pesten op het werk is een concept dat kadert in een vrij recent onderzoeksdomein en is momenteel zeer actueel. Dit is te wijten aan verschillende bedrijfscases die in de actualiteit verschenen zijn en verscheidene Belgische en Europese arbeidswetten die van kracht zijn gegaan. Om die reden krijgt dit fenomeen heel wat aandacht van zowel onderzoekers als praktijkbeoefenaars over de hele wereld. Er is reeds heel wat onderzoek verricht naar de mogelijke antecedenten van pesten op het werk. Persoonlijke conflicten en taakconflicten blijken hierbij belangrijke voorspellers te zijn. De rol van de leidinggevende in dit pestproces blijkt echter een leemte in het huidige onderzoek. Meer specifiek is tot nu toe weinig geweten over welke invloed de leidinggevende kan hebben op het verband tussen de gekende antecedenten en pesten. Bijgevolg klinkt onze onderzoeksvraag als volgt: Wat is het verband tussen conflicten en ethisch leiderschap in het voorspellen van daderschap van pesten op het werk? We leggen de focus bij het daderschap van pesten, omdat er in de literatuur hierover weinig te vinden is. Het doel van deze masterproef is om na te gaan of ethisch leiderschap een invloed heeft op de relatie tussen zowel taakconflicten als persoonlijke conflicten en daderschap van pesten op het werk. We zullen nagaan of ethisch leiderschap een versterkende of verzwakkende rol heeft op die relatie.

2. Onderzoeksmethode

a. Verantwoording onderzoeksmethode

De onderzoeksmethode gebeurt op basis van een kwantitatief onderzoek. Verder gaan we cross-sectioneel te werk: we meten onze variabelen op één bepaald tijdstip. Ons effectief onderzoek werd voorafgegaan door een literatuurstudie. Deze literatuurstudie werd opgesteld aan de hand van wetenschappelijke papers, zodat we een goede kennis konden vergaren omtrent het concept 'pesten op het werk' en het verband met conflict en leiderschap. Op basis van deze literatuurstudie konden we vijf onderzoekshypothesen opstellen. In een later stadium werden deze hypothesen getoetst aan de hand van de verzamelde gegevens.

b. Verzameling en verwerking van de gegevens

Gegevens voor deze studie werden verzameld aan de hand van een vragenlijst die peilde naar de beleving van werk in 2013. Deze enquête is zelf ontwikkeld door collega's van vorige jaren en Prof. Dr. Elfi Baillien. De gegevens werden verzameld samen met vijf andere masterproefstudenten. De



Masterproef - samenvatting

vragenlijst combineert verschillende internationaal gevalideerde instrumenten om de verschillende concepten te meten. Het concept 'pesten op het werk' werd gemeten aan de hand van de Short-Negative Acts Questionnaire (S-NAQ). Dit is een verkorte versie van de originele NAQ waarin het concept 'pesten op het werk' slechts met negen items wordt gemeten. Deze items beschrijven de negatieve gedragingen op vlak van persoonlijk pesten, werkgerelateerd pesten en sociale uitsluiting (Notelaers & Einarsen, 2008). Resultaten van verschillende studies kunnen op die manier vergeleken worden. 416 respondenten namen deel aan de studie. De verzamelde dataset werd vervolgens statistisch verwerkt op basis van hiërarchische regressieanalyses met het statistische verwerkingsprogramma SPSS 20.0.

3. Bevindingen en besluiten

De resultaten van dit onderzoek toonden aan dat het daderschap van pesten voorspeld wordt door zowel persoonlijke conflicten als taakconflicten. Hoe meer persoonlijke conflicten of taakconflicten aanwezig zijn op de werkvloer, hoe meer daderschap van pesten op het werk. Daarnaast kan het daderschap van pesten ook voorspeld worden door ethisch leiderschap. Een hoge score op ethisch leiderschap zal leiden tot minder daderschap van pesten op de werkvloer. Tot slot vonden we eveneens een interactie-effect tussen zowel persoonlijke conflicten als taakconflicten en ethisch leiderschap. Dit interactie-effect blijkt een significante voorspeller te zijn voor het daderschap van pesten. Indien de leidinggevende een ethische leiderschapsstijl hanteert, zal de positieve relatie tussen zowel taakconflicten als persoonlijke conflicten en daderschap van pesten afgezwakt worden. Met andere woorden: ethisch leiderschap heeft een bufferende rol op het positief verband.

Ons onderzoek levert een belangrijke meerwaarde op voor de praktijk. Meer specifiek kunnen wij de leidinggevenden een belangrijke tip meegeven voor hun dagdagelijks functioneren in de organisatie. Leidinggevenden kunnen pesterijen gedeeltelijk voorkomen door zich ethisch te gedragen. Wij raden bijgevolg de leidinggevenden aan om een ethische leiderschapsstijl te hanteren.

We kunnen besluiten dat ethisch leiderschap een belangrijk concept is binnen het domein van pesterijen op het werk. Om deze reden kunnen onderzoekers in de toekomst zich verder verdiepen in dit concept.

WOORD VOORAF

Deze masterproef vormt het absoluut summum van mijn masteropleiding Human Resources Management aan de Hogeschool-Universiteit Brussel. Ik maak graag van de gelegenheid gebruik om een dankwoord neer te schrijven voor de vele mensen die geholpen hebben aan de totstandkoming van deze masterproef. Zonder hen was de realisatie van deze masterproef immers nooit gelukt.

Met dit dankwoord wil ik me eerst en vooral richten aan Prof. Dr. Elfi Baillien die me met raad en daad heeft bijgestaan doorheen het hele proces. Haar toewijding, inzet, enthousiasme, precieze begeleiding en feedback waren ongetwijfeld de belangrijkste motivatoren om dit mooie resultaat te kunnen verwezenlijken. Bovendien leverde haar inzicht en deskundige kennis in het onderzoeksdomein een belangrijke meerwaarde voor deze masterproef. Daarnaast wil ik de steun van mijn collega-masterproefstudenten vermelden. Doorheen het ganse schooljaar stonden zij steeds klaar om ideeën uit te wisselen en hulp te verlenen bij het verzamelen en analyseren van de gegevens. Ze droegen allen hun steentje bij om deze masterproef tot een goed einde te kunnen brengen. In het bijzonder wil ik Karen De Wever bedanken, omdat zij altijd voor mij klaar stond. Mijn dank gaat ook uit naar de medewerking van de respondenten. Verder wil ik mijn ouders, familie en vrienden bedanken voor de motivatie, steun en luisterend oor. Een bijzonder dankwoord richt ik graag naar mijn ouders die mij de kans hebben gegeven om deze opleiding te volgen en dus ook om deze masterproef te schrijven. Tot slot wil ik Davy Itterbeek bedanken voor zijn onvoorwaardelijke steun.

Een welgemeende dankuwel!

Evelien Braekman

INHOUDSOPGAVE

WOORD VOORAF	i
INHOUDSOPGAVE	iii
LIJST MET FIGUREN	v
LIJST MET TABELLEN	v
INLEIDING	1
DEEL 1: LITERATUURSTUDIE.....	3
1. Pesten op het werk?.....	3
1.1 Definitie	3
1.2 Het proces van pesten.....	4
1.3 Meting en prevalentiecijfers	5
1.4 Gevolgen	7
1.4.1 Gevolgen voor het slachtoffer.....	7
1.4.2 Gevolgen voor de getuige	8
1.4.3 Gevolgen voor de organisatie	8
1.5 Antecedenten.....	9
1.5.1. Individuele antecedenten.....	9
1.5.2. Werkgerelateerde antecedenten	11
1.5.2.1. Jobkenmerken.....	11
1.5.2.2. Teamkenmerken.....	12
1.5.2.3. Organisatiekenmerken	13
1.6 Three Way Model	14
2. Van conflicten naar pesterijen op het werk.....	16
2.1 Definitie	16
2.2 Soorten conflicten.....	16
2.2.1. Taakconflict	16
2.2.2. Persoonlijk conflict	16
2.3 Link met pesten op het werk	16
3. Ethisch leiderschap	19
3.1 Een schets van enkele leiderschapsstijlen	19
3.2 Definitie	20
3.3 Gevolgen	21
3.4 Link met pesten op het werk	22
DEEL 2: METHODE	25
1. Dataverzameling	25
2. Steekproef.....	25
3. Meetschalen.....	26
3.1 Pesten op het werk: daderschap.....	28
3.2 Taakconflict	29
3.3 Persoonlijk conflict.....	29
3.4 Ethisch leiderschap	29
3.5 Controlevariabelen.....	29
DEEL 3: RESULTATEN	33

1.	Hypothese 1	33
2.	Hypothese 2	33
3.	Hypothese 3	34
4.	Hypothese 4	34
5.	Hypothese 5	35
DEEL 4: DISCUSSIE		37
1.	Overzicht resultaten en theoretische implicaties	37
2.	Beperkingen en toekomstig onderzoek	40
3.	Praktische implicaties	43
DEEL 5: CONCLUSIE.....		45
LITERATUURLIJST		47
BIJLAGE: VRAGENLIJST		55

LIJST MET FIGUREN

Figuur 1: Three Way Model (Baillien et al., 2009).....	15
Figuur 2: Het verband tussen het interactie-effect (persoonlijk conflict en ethisch leiderschap) en daderschap.....	35
Figuur 3: Het verband tussen het interactie-effect (taakconflict en ethisch leiderschap) en daderschap.....	36

LIJST MET TABELLEN

Tabel 1: Samenstelling steekproef.....	26
Tabel 2: Geroteerde componentenmatrix van de schaal 'Daderschap van pesten', 'Taakconflict', 'Persoonlijk conflict' en 'Ethisch leiderschap'.....	27
Tabel 3: Correlatiematrix.....	31
Tabel 4: Resultaat regressieanalyse met controlevariabelen, taakconflicten, persoonlijke conflicten, ethisch leiderschap en de interactie-effecten als voorspellers van het daderschap van pesten op het werk.....	32

INLEIDING

Pesten op het werk is een concept dat kadert in een vrij recent onderzoeksdomein. Het werd pas begin de jaren 80 beschreven en wetenschappelijk onderzocht (Leymann, 1996). Sindsdien kreeg dit fenomeen op korte termijn heel wat aandacht van zowel onderzoekers als praktijkbeoefenaars over de hele wereld. Dit is te wijten aan verschillende bedrijfscases die in de actualiteit verschenen zijn, zoals onder meer de incidenten in de fabriek Mactac, en aan verscheidene Belgische en Europese arbeidswetten die van kracht zijn gegaan. De groeiende aandacht voor het fenomeen vraagt beslist om een verdere verdieping van de bestaande kennis over dit fenomeen. Onderzoekers hebben reeds meerdere malen in het bijzonder hun aandacht gevestigd op de mogelijke antecedenten van pesten op het werk. Conflicten blijken hierbij zeer belangrijke voorspellers te zijn, in het bijzonder persoonlijke conflicten en taakconflicten. Tot nu toe is echter relatief weinig geweten over de rol van de leidinggevende in het pestproces, en met name welke invloed de leidinggevende kan hebben op het verband tussen de gekende antecedenten – zoals conflicten – en pesten.

In lijn met deze leemte in het huidige onderzoek, is het doel van deze masterproef om na te gaan of ethisch leiderschap een invloed heeft op de relatie tussen zowel taak- als persoonlijke conflicten en pesten op het werk. We zullen onderzoeken of ethisch leiderschap een versterkende of verzwakkende rol heeft op de relatie tussen zowel taak- als persoonlijke conflicten en pesten op het werk. Aangezien er in de literatuur weinig te vinden is over ouderschap van pesterijen, leggen we net hier de focus in deze masterproef. De resultaten kunnen nuttig zijn om te achterhalen welke houding leidinggevendens precies kunnen aannemen ten aanzien van hun volgers opdat pesten minder zou voorkomen binnen hun organisatie. In deel 1 zijn we van start gegaan met een grondige literatuurstudie om de huidige stand van zaken omtrent het concept 'pesten op het werk' duidelijk te kunnen schetsen. Vervolgens stelden we aan de hand van de literatuurstudie hypothesen op. In deel 2 wordt de methode besproken die gehanteerd werd: op basis van een vragenlijst werd data verzameld om vervolgens te kunnen analyseren. De hypothesen werden getoetst aan de hand van het statistisch verwerkingsprogramma SPSS 20.0. In deel 3 werden de resultaten hiervan weergegeven. In het voorlaatste deel, de discussie, interpreteren we de gegevens met een kritische blik en maken we een terugkoppeling naar de literatuur. We geven nog enkele beperkingen weer en implicaties voor verder onderzoek. Vervolgens formuleren we een praktijkbox op basis van de resultaten van het onderzoek, zodanig dat leidinggevendens de verworven kennis kunnen toepassen binnen hun eigen organisatie. Tot slot schetsen we in deel 5 een algemene conclusie.

DEEL 1: LITERATUURSTUDIE

1. Pesten op het werk?

1.1 Definitie

In de literatuur zijn er veel verschillende definities terug te vinden van pesten. Enerzijds kunnen we via een juridische benadering pesten op het werk omschrijven. De Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (n.d.) omschrijft pesten op het werk als volgt:

Meerdere gelijkaardige of uiteenlopende onrechtmatige gedragingen, buiten of binnen de onderneming of instelling, die plaats hebben gedurende een bepaalde tijd, die tot doel of gevolg hebben dat de persoonlijkheid, de waardigheid of de fysieke of psychische integriteit van een werknemer of een andere persoon waarop dit hoofdstuk van toepassing is bij de uitvoering van zijn werk wordt aangetast, dat zijn betrekking in gevaar wordt gebracht of dat een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende omgeving wordt gecreëerd en die zich inzonderheid uiten in woorden, bedreigingen, handelingen, gebaren of eenzijdige geschriften (Wet 17 mei 2007 betreffende de voorkoming van psychosociale belasting veroorzaakt door het werk, 2007).

De wetgeving geeft uiteindelijk een vrij moeilijk hanteerbare definitie van pesten om onderzoek te kunnen doen en heeft vooral als doel de verantwoordelijkheden van de werkgever duidelijk af te lijnen. Verder vormt de welzijnswet van 1996 een basiswet voor een aantal uitvoeringsbesluiten. Zeven welzijnsaspecten worden in de welzijnswet omschreven, waarvan psychosociale belasting veroorzaakt door het werk de focus is binnen deze masterproef. De welzijnswet (1996) en haar uitvoeringsbesluiten (1998) omschrijven algemene preventiebeginselen en verplichten de werkgever een dynamisch risicobeheersingssysteem te implementeren dat een onderdeel vormt van een globaal preventiebeleid. Op 17 mei 2007 werd het koninklijk besluit ingevoerd betreffende de voorkoming van psychosociale belasting op het werk. Op die manier werden pesterijen op het werk toegevoegd aan de wet van psychosociale belasting veroorzaakt door werk.

Anderzijds zijn er binnen de wetenschappelijke literatuur een brede reeks definities te vinden over pesten op het werk, die makkelijker hanteerbaar zijn dan de juridische definitie wanneer we pesten op het werk willen bestuderen. Deze definities maken gebruik van diverse Engelstalige begrippen die telkens verwijzen naar het concept 'pestgedrag op het werk'.

De volgende definitie legt de belangrijkste gedachten rond het concept vast en wordt dan ook het meest gebruikt in wetenschappelijke studies naar het fenomeen:

Bullying at work means harassing, offending, or socially excluding someone or negatively affecting someone's work tasks. In order for the label *bullying* (or *mobbing*) to be applied to a particular activity, interaction or process, the bullying behavior has to occur repeatedly and regularly (e.g., weekly) and over a period of time (e.g., about six months). Bullying is an escalating process in the course of which the person confronted ends up in an inferior position and becomes the target of systematic negative social acts. A conflict cannot be

called bullying if the incident is an isolated event or if two parties of approximately equal strength are in conflict (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2011, p. 22).

Samengevat omvat pesten op het werk een reeks negatieve daden die systematisch gesteld worden over een langere tijdsduur. Bovendien wordt pesten op het werk beschouwd als een gradueel, escalerend proces. Men spreekt van pesten indien de dader de intentie heeft om kwaad te doen, maar zelfs indien het slachtoffer slechts denkt dat de dader deze intentie heeft zal er sprake zijn van pesten. Binnen de literatuur ligt de focus vaak specifiek op het slachtoffer en wordt pesten veelal onderzocht vanuit 'het slachtofferschap van pesten' (Einarsen et al., 2011). Pesten is een subjectief fenomeen, omdat het mogelijk is dat derden de situatie anders, onschuldig, inschatten dan de werknemer die het gedrag ondergaat. Er is geen sprake van pesten indien beide partijen met evenveel macht een conflict hebben of als een incident maar eenmalig voorkomt. (Einarsen, 2000). Door het herhaaldelijk gebeuren en de blootstelling aan vijandig gedrag gedurende een langere tijdsperiode, zullen deze pesterijen leiden tot psychologisch, psychosomatisch en sociaal lijden (Leymann, 1996).

De studie van Ayoko, Callan en Härtel (2003) bevestigt de resultaten van eerdere studies omtrent verschillende soorten pestgedragingen. De volgende pestgedragingen komen het vaakst voor: opmerkingen minimaliseren, onrealistische doelen vooropstellen, informatie achterhouden, genegeerd worden en intimidatie.

1.2 Het proces van pesten

Volgens het model van Leymann is pesten een escalerend proces dat kan onderverdeeld worden in vier fasen (Leymann, 1990):

- 1 Een conflict, meestal over het werk, geeft vaak de aanleiding tot pesten indien dit niet opgelost geraakt. In deze eerste fase is er echter nog geen sprake van pesten. Deze fase is kort en de volgende fase zal ingaan van zodra de medewerkers en het management stigmatiserende acties beginnen tegen de gefocuste persoon.
- 2 Vanaf de tweede fase beginnen de echte pesterijen als gevolg van een onopgelost conflict in fase één (Baillien & De Witte, 2009). De stigmatiserende acties komen in deze fase vaker voor in het dagelijkse leven en brengen schade toe aan de zwakkere persoon, het slachtoffer, indien deze acties consistent en systematisch gebeuren over een langere periode. Machtsverschillen spelen hier dus een belangrijke rol. De stigmatiserende acties hebben dus de bedoeling om schade aan te richten of om iemand buitenspel te zetten binnen het bedrijf. Vooroordelen worden gevormd over het slachtoffer wat maakt dat het negatieve gedrag wordt aanvaard en meer pesten aanmoedigt. Pesten kan vijf verschillende soorten effecten hebben op het slachtoffer (Leymann, 1996). Ten eerste is het mogelijk dat slachtoffers minder adequaat kunnen communiceren, onder meer doordat het management deze geen mogelijkheid geeft tot communiceren of doordat deze verbaal aangevallen worden over werktaken. Het tweede mogelijke effect is minder mogelijkheid tot het onderhouden van sociaal contact, door o.a. afgezonderd te worden in een kamer ver weg van anderen. Ten

derde kan de reputatie van het slachtoffer beschadigd worden, door anderen die beginnen roddelen of het slachtoffer uitlachen om bepaalde redenen (de manier van praten of stappen bijvoorbeeld). Het vierde mogelijke effect op het slachtoffer slaat op de beroepssituatie. Er worden in dit geval bijvoorbeeld geen taken gegeven aan het slachtoffer ofwel waardeloze taken. Het laatste effect speelt in op de lichamelijke gezondheid. Er worden gevaarlijke taken gegeven of slachtoffers worden fysiek bedreigd met geweld.

- 3 In de derde fase komt het management er bij kijken, waardoor het pestincident officieel een case wordt. Het management heeft de neiging om de vooroordelen gemaakt door de collega's van het slachtoffer, over te nemen en op die manier wordt de situatie verkeerd ingeschat. Men denkt dat het probleem bij de persoonlijkheid van het slachtoffer ligt, doordat die zich onder andere defensief opstelt of minder begint te presteren dan anders. In deze fase probeert men van het kwaad, met andere woorden het slachtoffer, vanaf te geraken. Het management versterkt de rol van het slachtoffer. Managers zien dus vaak het echte probleem niet, en zien de situatie niet als iemand die gepest of bedreigd wordt.
- 4 In de laatste fase wordt het doelwit verbannen uit de organisatie, want het management wil zich ontdoen van het probleem. De meest gevaarlijke situaties die zorgen voor een verdere stigmatisering zijn: ziekteverlof op lange termijn, geen werk meer hebben maar wel nog steeds tewerk gesteld zijn, vernederende werktaken opgelegd krijgen en psychiatrische behandeling ondergaan. Het kan zijn dat het slachtoffer zijn job opgeeft, de organisatie verlaat, of zelfs zelfmoord pleegt (Leymann, 1996).

Ook het model van Glasl (1982; 1994) refereert naar pesten op het werk als een proces (Baillien & De Witte, 2009). Dit model verbindt conflictescalatie aan destructief gedrag zoals pesten en bestaat uit drie fasen. De eerste fase bestaat erin dat de betrokken werknemers zich focussen op de inhoud van het conflict en samen zoeken naar een rationele en redelijke oplossing. Hierbij zullen beide partijen elkaars verschillen leren kennen en beklemtonen. In de tweede fase wordt het oorspronkelijk conflict vervangen door persoonlijke zorgen die gepaard gaan met angst om aan gezichtsverlies te lijden. Omdat men zich zorgen maakt om de eigen reputatie, zal men de wederpartij bedreigen. Het probleem verschuift van "wat" naar "wie". In de laatste fase streven de werknemers ernaar om de andere partij te schaden, wat negatief gedrag of pesten aanmoedigt. In de derde en laatste fase is er dus sprake van pesten als gevolg van het conflict in fase één en twee (Baillien & De Witte, 2009).

1.3 Meting en prevalentiecijfers

Het voorkomen van pesten op het werk wordt veelal bepaald via vragenlijstonderzoek, en focust traditioneel op de prevalentie van slachtoffers van pesten. De prevalentiecijfers voor pesten op het werk hangen af van de manier waarop pesterijen worden gemeten, van de steekproefprocedures die worden gehanteerd en van de tijdsbepaling (Nielsen, Matthiesen, & Einarsen, 2010). Indien onderzoekers bijvoorbeeld vragen hoe vaak men zich gepest voelde de voorbije zes maanden of de

voorbij vijf jaar, dan zal bij dit laatste het percentage logischerwijze hoger liggen omdat er meer kans is om gepest te worden binnen een grotere tijdsperiode.

In studies worden gangbaar twee methoden gehanteerd. De eerste meetmethode is de *self-labelling* methode (Nielsen, Notelaers, & Einarsen, 2011, p. 151) waarbij een definitie van pesten wordt voorgelegd en men aan de respondent vraagt in welke mate deze zich gepest voelt. Deze subjectieve meetmethode is de meest gehanteerde. Bij de tweede meetmethode, de zogenaamde *behavioural experience* methode (Nielsen et al., 2011, p. 153), worden een aantal negatieve gedragingen opgesomd en vervolgens wordt aan de respondent gevraagd hoe vaak hij deze gedragingen heeft ondergaan. Dit is een objectieve manier van meten. De meest populaire vragenlijsten zijn de Leymann Inventory of Psychological Terror (LIPT; Leymann, 1990) en de (Short) Negative Acts Questionnaire (Revised) (SNAQ/NAQ/NAQ-R; Einarsen, Hoel, & Notelaers, 2009; Notelaers, De Witte, Vermunt, & Einarsen, 2006a; Notelaers & Einarsen, 2008). Het is ook mogelijk om de *self-labelling* methode en de *behavioural experience* methode te combineren (Salin, 2001).

Vervolgens zijn er verschillende methoden om te bepalen vanaf welk moment een werknemer slachtoffer is. Bij de subjectieve en objectieve methode kan een *cut off*-score gehanteerd worden dat stelt dat een respondent pas als slachtoffer wordt beschouwd, indien deze minstens wekelijks één negatieve handeling heeft ondergaan gedurende de laatste zes maanden (Leymann, 1990). De meeste auteurs volgen dit (Notelaers et al., 2006a). We moeten hierbij wel opmerken dat men volgens het Leymann-criterium pas als slachtoffer wordt beschouwd indien het pestgedrag al ernstig is. Maar in werkelijkheid kan het moeilijk zijn om pestgedrag op basis van dit criterium op te sporen. Een voorbeeld wordt gegeven door Einarsen et al. (2011) waarbij een gerucht de ronde kan doen op de werkvloer, waardoor vervolgens de reputatie of de carrière van het doelwit in gevaar worden gebracht. Hierbij hoeft het gerucht niet elke week op te duiken, maar het kan wel schade toebrengen aan het slachtoffer.

Bij de hantering van het Leymann-criterium moeten we echter vaststellen dat pesten als een alles-of-niets fenomeen wordt bekeken. De definitie van Einarsen et al. (2011) omschrijft pesten echter als een *gradueel, escalerend proces*. Een dergelijk proces is moeilijk te vatten in een momentopname en een *cut off*-score is ook niet passend bij deze definitie. Daarom werken vele onderzoekers niet met een onderscheid tussen niet-slachtoffers en slachtoffers, maar gebruiken zij de metingen als een schaal (zie o.a. Baillien, De Cuyper, & De Witte, 2011).

In het algemeen geeft de subjectieve methode een lager percentage slachtoffers van pesten, omdat mensen zichzelf niet snel als slachtoffer willen bestempelen (Einarsen, Raknes, & Matthiesen, 1994). Volgens Notelaers et al. (2006a) ligt bij de objectieve methode het percentage hoger, mogelijk omdat deze minder onderhevig is aan cognitieve en emotionele processen. In het onderzoek van Salin (2001) verklaart 8,8% van de respondenten bij de subjectieve meetmethode dat ze minstens af en toe gepest werden gedurende de voorbije 12 maanden. Wanneer er echter een licht aangepaste versie van de NAQ wordt toegepast (Einarsen & Hoel, 2001 geciteerd door

Salin, 2001), dat een lijst bevat van 32 vooraf gedefinieerde negatieve en mogelijke storende daden, zijn er 24,1% van de respondenten die worden blootgesteld aan minstens één van de negatieve daden op wekelijkse basis (Salin, 2001). Een recentere studie komt tot gelijkaardige conclusies: de subjectieve methode levert lagere prevalentiecijfers op (1%-4%) dan de objectieve meetmethode (8%-15%) (Zapf, Escartín, Einarsen, Hoel, & Vartia, 2011).

Indien we echter echt iets willen weten over de pestprevalentie, is er volgens Notelaers et al. (2006a) een latente klassenanalyse nodig. Deze techniek werd toegepast bij een steekproef van 6175 Belgische werknemers en omhulde zes clusters. De eerste cluster heet 'niet-gepesten' en bedraagt 35%. De respondenten van deze cluster ervoeren de voorbije zes maanden geen enkele vorm van negatief pestgedrag. De tweede groep, 'beperkte werkgerelateerde kritiek' (28%), ervoerde af en toe negatief werkgerelateerd gedrag zonder dat te zien als pestgedrag. De derde groep omvat 16,5% van de respondenten en wordt omschreven als 'beperkt negatief bejegenden'. Deze groep werd de voorbije zes maanden zelden blootgesteld aan persoonlijke vormen van pestgedrag. De vierde groep, 'soms-gepesten', bedraagt 9% van de respondenten en wordt blootgesteld aan een reeks van pestgedragingen, maar elk soort pestgedrag gebeurt maar af en toe. De vijfde cluster, genaamd 'werkgerelateerd gepesten', bedraagt 8% en rapporteert een frequente blootstelling aan negatieve werkgerelateerde gedragingen. De zesde en laatste groep zijn de 'slachtoffers' en vormen tevens de laatste stap in het escalerende proces van pesten. Van al de respondenten worden 3,5% frequent blootgesteld aan vele soorten pestgedragingen, met ernstige symptomen zoals een slechtere gezondheid en welzijn tot gevolg.

Kortom, werknemers worden wel degelijk slachtoffer van pesten op het werk, waardoor het interessant is om ons verder te verdiepen in dit topic. Verder bestaan er verscheidene empirische studies die nagaan hoe lang pesten op het werk gemiddeld duurt. Deze cijfers zijn vrij hoog en variëren van 12 tot 62 maanden, afhankelijk van de studie (Zapf et al., 2011, p. 79).

1.4 Gevolgen

Pesten brengt heel wat negatieve gevolgen met zich mee voor zowel slachtoffers, getuigen als de organisatie.

1.4.1 **Gevolgen voor het slachtoffer**

Cross-sectionele studies beschrijven de ernstige negatieve gevolgen van pesten op het werk voor slachtoffers. De studie van Vartia (2001) bevestigt de resultaten van eerdere studies die aantonen dat gepeste werknemers negatieve gezondheidsrisico's ondergaan. Respondenten die onderhevig zijn aan pesten voelen zich meer gestresseerd dan anderen. Gepesten gebruiken daarom vaker slaap- en kalmeringsmiddelen dan diegenen die niet worden gepest. Stressreacties kunnen worden voorspeld door het feit dat men slachtoffer is van pesten, maar ook door werkeigenschappen zoals moeilijke taken die snel afgerond moeten worden en geen duidelijk doel voor ogen hebben. Iemand zijn werk onjuist beoordelen of op een beledigende manier, het toewijzen van betekenisloze taken, iemand niet meer de mogelijkheid geven om zijn of haar opinie te uiten, achter iemand zijn rug roddelen en het privé leven van iemand aanvallen zijn duidelijk te

associëren met mentale stressreacties (Vartia, 2001). Een andere studie van Vartia (2003) toont aan dat de slachtoffers lagere jobtevredenheid, algemene stress en mentale kwelling ervaren, maar ook een laag zelfvertrouwen (Vartia, 2001; Vartia, 2003). Het toekennen van betekenisloze taken, iemand niet meer de mogelijkheid geven om zijn of haar opinie te uiten, als lucht behandeld worden en isolatie van de anderen zijn factoren die het meest geassocieerd zijn met gevoelens van weinig zelfvertrouwen (Vartia, 2001). Hansen et al. (2006) kwamen tot de conclusie dat gepeste werknemers minder sociale steun kregen van medewerkers en leidinggevenden. Slachtoffers vertonen ook emotionele reacties zoals depressie, angst, psychosomatisch lijden en negatieve affectiviteit, maar ondergaan ook psychiatrische gevolgen zoals het Post Traumatisch Stress Syndroom. Dit wordt gemeten a.d.h.v. het cortisolniveau in speeksel, dat aantoont dat slachtoffers minder energie hebben in de ochtend dan niet-gepesten. Gepesten hebben een lagere hoeveelheid cortisol en deze hoeveelheid is even laag als bij mensen die aan het Post Traumatisch Stress Syndroom of aan chronische vermoeidheid lijden (Hansen et al., 2006). Volgens Hallberg en Strandmark (2006) resulteert pesten in schuldgevoelens, schaamte en een lager gevoel van eigenwaarde. Wanneer er sprake is van pesten duiken psychosomatische en fysieke klachten op en wordt dit snel gevolgd door medische bijstand en ziekteverlof. Hoe langer het pesten blijft duren, hoe minder kans er is om de situatie te doen veranderen en voor het slachtoffer om er iets aan te doen. Een terugkeer naar het normale leven is mogelijk, mits heel wat bijstand. Slachtoffers zijn echter getekend voor het leven. Een longitudinale studie toont aan dat pesten op het werk zorgt voor minder toewijding binnen een tijdspanne van zes maanden en voor een lagere arbeidstevredenheid na één jaar (Rodríguez-Muñoz, Baillien, De Witte, Moreno-Jimenez & Pastor, 2009). Op lange termijn zullen 10 à 20% van de slachtoffers in de studie van Leymann (1996) zich ernstig ziek voelen of zelfs de neiging hebben om zelfmoord te plegen.

1.4.2 Gevolgen voor de getuige

De negatieve effecten hebben tevens impact op de getuigen, die dezelfde gevolgen ondervinden als het slachtoffer. Getuigen vertonen meer stressreacties (Vartia, 2001; Vartia, 2003), voelen zich angstiger en krijgen minder steun van hun leidinggevende (Hansen et al., 2006). Getuigen rapporteren ook lagere jobtevredenheid (Vartia, 2003) en lijden, net als de slachtoffers, onder een slechte werkomgeving (Einarsen et al., 1994). Ook rapporteren getuigen meer rolconflicten en ontevredenheid met het sociaal klimaat en met de leiders van de organisatie (Einarsen et al., 1994).

1.4.3 Gevolgen voor de organisatie

Tenslotte zijn er ook negatieve gevolgen voor de organisatie. Pesterijen gaan samen met een hogere intentie tot verloop, een hogere absentiegraad en logischerwijze ook hogere kosten voor de organisatie (Hauge, Skogstad & Einarsen, 2010; Notelaers, Baillien & De Witte, in press; Berthelsen, Skogstad, Lau, & Einarsen, 2011; Leymann, 1990). Aangezien slachtoffers psychologisch lijden en daarbovenop moe, gestresseerd en soms getraumatiseerd zijn, zal de performantie van de organisatie hieronder lijden (Leymann, 1990). Slachtoffers vertonen ook minder organisatiebetrokkenheid, minder organisationeel burgerschap en meer contraproductief gedrag (Bowling & Beehr, 2006). De meeste slachtoffers werken echter twee jaar later nog steeds fulltime of parttime (Berthelsen et al., 2011). Dit kan verklaard worden door het feit dat mensen

aanwezig moeten zijn in de organisatie voor hun salaris of andere verplichtingen of de organisatie verlaten kan het gevoel geven aan de pester dat deze gewonnen heeft (Brotsky, 1976 geciteerd door Hauge et al., 2010). Het kan ook dat slachtoffers toch opdagen om hun betrokkenheid en loyaliteit te tonen, zelfs als het beter is dat ze thuis blijven in termen van medisch herstel. In sommige gevallen is het echter mogelijk dat slachtoffers zichzelf de schuld toekennen en daarom de organisatie niet verlaten (Hoel, Sheehan, Cooper, & Einarsen, 2011).

Pesten moet bijgevolg worden beschouwd als een probleem voor de ganse organisatie en niet enkel als een probleem voor het slachtoffer (Vartia, 2001). Deze negatieve gevolgen van pesten op het werk willen we graag voorkomen. Bijgevolg is dit een belangrijke drijfveer om ons verder te verdiepen binnen dit topic.

1.5 Antecedenten

Nadat we enkele negatieve gevolgen van pesten op het werken hebben opgesomd, is het interessant om een blik te werpen op de antecedenten die gepaard gaan met pesterijen op het werk. In de literatuur is er reeds veel onderzoek verricht naar de mogelijke antecedenten. Empirische studies focussen zich op individuele antecedenten, dus op de persoonlijkheid van het slachtoffer en de dader, en op werkgerelateerde antecedenten, de zogenaamde psychosociale factoren op het werk (Einarsen, 1999). In de studies omtrent pesten op het werk ligt de klemtoon meer op slachtoffers, waardoor reeds veel meer onderzoek is gevoerd naar het slachtofferschap van pesten. Om die reden geven we een klein overzicht van de individuele antecedenten op vlak van slachtofferschap van pesten. In deze masterproef willen wij ons echter focussen op het daderschap van pesten. De werkgerelateerde antecedenten kunnen nog worden onderverdeeld in jobkenmerken, kenmerken van het team en organisatiekenmerken (Notelaers et al., in press). In de studie van Neyens, Baillien, De Witte en Notelaers (2007) wordt aangetoond dat de job- of taakkenmerken, teamkenmerken en organisationele kenmerken samen 43 procent verklaart van de gerapporteerde pesterijen (p. 314). Binnen de wetenschappelijke literatuur zijn er echter geen eenduidige kenmerken die de kans op pesterijen op het werk vergroten. Elke pestcase moet afzonderlijk bekeken worden, aangezien de omstandigheden steeds extreem verschillend kunnen zijn (Zapf & Einarsen, 2011). In deze masterproef focussen we ons op de werkgerelateerde antecedenten. Meer bepaald zullen we ons focussen op conflicten.

1.5.1. Individuele antecedenten

Het statuut van de respondent houdt verband met pesterijen: arbeiders rapporteren vaker negatieve gedragingen dan bedienden (Neyens et al., 2007). Volgende factoren vertonen een verband met het optreden van pesten, in geval van het slachtoffer: in een uitstekende positie zitten binnen de organisatie, een gebrek aan sociale competentie, weinig voor zichzelf opkomen, veel succes vertonen en gewetensvol of plichtsgetrouw zijn (Zapf & Einarsen, 2011). Slachtoffers zouden ook minder emotionele stabiliteit vertonen, waardoor ze makkelijker vatbaar zijn voor negatieve emoties zoals onrust, depressie en vijandigheid (Zapf, 1999; Aquino & Thau, 2009, p. 723).

Vervolgens belanden we bij de individuele factoren die een verband tonen met daderschap van pesten. Daar onderzoek tot nu toe vooral focuste op slachtoffers, weten we niet veel over de karakteristieken van de daders. Op basis van een samenvatting van empirische studies over oorzaken van pesten op het werk, met focus op de dader, worden er drie grote types van pesten gesuggereerd die verbonden zijn aan bepaalde karakteristieken van de dader (Zapf & Einarsen, 2011):

- 1 Pesten als bescherming van het gevoel van eigenwaarde: In elke sociale interactie is het essentieel om wederzijdse erkenning te hebben voor iemands status. Interacties gebeuren keurig zolang men zich gerespecteerd en erkend voelt. Conflicten duiken op wanneer er geen overeenkomst of aanvaarding is. Het is mogelijk dat zowel mensen met een laag, als hoog gevoel van eigenwaarde dader worden van pesten, afhankelijk van het individu.
- 2 Pesten door een gebrek aan sociale competenties: Één aspect hiervan is een gebrek aan emotionele controle. Leiders die regelmatig roepen tegen hun ondergeschikten is een voorbeeld hiervan. Een ander aspect is dat daders van pesten niet helemaal bewust zijn van wat ze doen en hoe hun gedrag invloed heeft op het slachtoffer. Incidenteel negatief gedrag van verschillende pesters, kan ervoor zorgen dat het slachtoffer zich wel systematisch en frequent doelwit voelt van pesten. Daders van pesten zullen hun eigen gedrag vaak zien als een reactie op een moeilijke situatie en gebruiken dit als een excuus, maar zien dit niet als pesten.
- 3 Pesten als een gevolg van micropolitiek gedrag: Er wordt ten eerste aangenomen dat organisaties niet bestaan uit vaste structuren en processen. Leden van de organisatie moeten beslissingen maken en de organisatie moet hun daartoe de ruimte geven. De tweede aanname is dat leden van een organisatie hun status binnen de organisatie proberen te beschermen en verbeteren. Dit kunnen we linken aan de bescherming van het gevoel van eigenwaarde (cf. supra). Daarom zullen werknemers hun mogelijkheden om beslissingen te maken niet enkel gebruiken in het belang van de organisatie om o.a. doelen te bereiken, maar ook in eigenbelang om persoonlijke doelen te halen en op die manier hun status te beschermen en verbeteren. Dit wordt als een politieke bezigheid bekeken, omdat mensen het nodig achten van coalities te vormen en het soms op te nemen tegen concurrenten om die invloed te kunnen uitoefenen op het maken van beslissingen. Dergelijk micropolitiek gedrag kan de vorm van pesten aannemen en er is een fijne grens tussen het aanvaardbare gebruik van macht en pesten. Pesten als gevolg van micropolitiek gedrag heeft de bedoeling iemands eigen positie binnen de organisatie te beschermen en verbeteren, of om de positie of reputatie van een potentiële concurrent te schaden. Micropolitiek pesten lijkt mogelijk de meeste rationele vorm van pesten omdat er aanvaardbare redenen voor zijn, zoals het bereiken van een bepaalde positie. Het kan zelfs zijn dat dergelijk pestgedrag past binnen de waarden en normen van het bedrijf: dominant, competitief zijn of hoge doelen willen bereiken. Sociale dominantie is gerelateerd aan pesten: Mensen die hoge sociale dominantie vertonen zullen sneller pesten als gevolg van micropolitiek gedrag goedpraten. Micropolitiek gedrag komt vooral voor op

middelniveau en hogere hiërarchische niveau van de organisatie. Managers profiteren mogelijk van pesten via micropolitiek gedrag, wat een verklaring kan bieden waarom supervisors en managers zo vaak behoren tot daders van pesten. Er wordt ook gesteld dat het makkelijker is om vervelende gevoelens toe te wijden aan een persoon, dan aan onzichtbare omstandigheden. Dit noemt men de attributiefout (zie Neuberger, 1999). Daarom liggen de echte oorzaken van pesten vaak in organisationele kenmerken of in het sociale systeem, en niet bij zekere personen (Zapf & Einarsen, 2011, pp. 185-186). Tenslotte wordt door Brodsky (1976) ook nog gesteld dat, zelfs al hebben pesters eigenschappen waardoor ze sneller geneigd zijn om te pesten, zolang de organisationele cultuur dit niet toelaat, zal dergelijk gedrag niet voorkomen.

Verder zijn pesters vaak mannelijk (Zapf et al., 2011; Hauge, Skogstad en Einarsen, 2009). In de studie van Hauge et al. (2009) wordt aangetoond dat zelf slachtoffer zijn van pesten, ongeacht de frequentie, een sterke voorspeller is voor het daderschap van pesten.

1.5.2. Werkgerelateerde antecedenten

Volgens Leymann (1996) vloeien pesterijen niet voort uit persoonlijkheidskenmerken van het slachtoffer of de dader, maar uit een slecht georganiseerde en conflictueuze werkomgeving, zoals onduidelijke rollen en opdrachten. Ook in de studie van Einarsen et al. (1994) wordt aangetoond dat zowel slachtoffers als getuigen van pesten lage kwaliteit rapporteren in de werkomgeving. Pesten komt bijgevolg het meest voor in negatieve, stressvolle en conflicterende werkomgevingen (Einarsen et al., 1994; Leymann, 1996; Hoel & Cooper, 2000; Hauge et al., 2009). Conflicterende waarden op de werkvloer worden veroorzaakt door een ongepaste leiderschapstijl (teamkenmerk), organisationele werkomstandigheden (organisatiekenmerk) en de werkgerelateerde verwachtingen (jobkenmerk) van de betrokken partijen (Leymann, 1996).

1.5.2.1. Jobkenmerken

Veel onderzoek bestudeerde het verband tussen jobkenmerken en pesten op het werk. Een aantal onderzoekers, waaronder Einarsen et al. (1994), Neyens et al. (2007) en Hauge, Skogstad en Einarsen (2007), komen tot de conclusie dat de factor 'rolconflict' sterk positief samenhangt met pesterijen. In de studie van Hauge et al. (2009) wordt meer specifiek aangetoond dat de factor 'rolconflict' een significant positief verband vertoont met het daderschap van pesten. Bovendien is rolconflict veruit het belangrijkste werkgerelateerde antecedent van pesterijen en betekent de mate waarin een medewerker tegenstrijdige opdrachten ervaart (Neyens et al., 2007). Verder correleert pesten positief met hoge werkdruk (Hoel & Cooper, 2000; Neyens et al., 2007). Werkcontrole of een 'grote regelruimte' gaat pesterijen op het werk tegen (Einarsen et al., 1994; Notelaers, De Witte, & Einarsen, 2006 geciteerd door Neyens et al., 2007, p. 307). Wie minder controle heeft op het werk zal sneller het doelwit worden van pesten (Aquino & Thau, 2009, p. 726). Een 'grote regelruimte' is een ruim begrip en is afkomstig van het Job Demand Control Model (JDC Model) van Karasek (1979) dat bestaat uit drie aspecten: controle over het werk, inspraak en vaardigheidsbenutting. De studie van Zapf (1999) toont aan dat een lage controle over het tijdsgebruik gepaard gaat met meer pesterijen. Vervolgens tonen verscheidene onderzoekers aan dat meer inspraak over zaken die de medewerkers zelf aangaan, gepaard gaat

met minder pesterijen (Neyens et al, 2007, p. 308). Daarnaast werd gevonden dat er een negatieve relatie bestaat tussen vaardigheidsbenutting en het slachtofferschap van pesten (Einarsen et al., 1994). Zowel rolconflict, werkcontrole als werkdruk sluiten aan bij studies die het JDC Model bevestigden voor pesten op het werk. Baillien et al. (2011) toetsten de hypothesen met betrekking tot pesten op het werk die centraal staan binnen het JDC Model. In het geval van slachtoffers vonden ze twee hoofdeffecten: werkdruk correleert positief en taakautonomie correleert negatief met slachtofferschap van pesterijen. Voor daders werden er echter geen hoofdeffecten gevonden, maar wel een interactie-effect. Indien men hoge werkdruk combineert met lage taakautonomie leidt dit daderschap van pesterijen.

Werknemers zullen sneller het doelwit worden van pesten wanneer het werk niet interessant is of weinig variatie kent (Aquino & Thau, 2009, p. 726). Ook de studie van Einarsen et al. (1994) vond dat monotoon en niet uitdagend werk significant samenhangen met pesten. Pesten correleert positief met onduidelijkheid over de eigenlijke inhoud van de job (of job ambiguïteit) en met baanonzekerheid (Neyens et al., 2007). Veranderingen in de job en een gebrek aan vaardigheidsbenutting, participatie in de besluitvorming en taakgerelateerde feedback zijn direct gelinkt aan pesten op het werk (Notelaers, De Witte, & Einarsen, 2010).

1.5.2.2. Teamkenmerken

Sinds 1982 werd pesten binnen het Zweeds onderzoek reeds beschouwd als een extreem conflict. Na een tijd, indien het niet opgelost geraakt, escaleert een conflict en kan het leiden tot pesten (Leymann, 1996; Strandmark & Hallberg, 2007). Overigens wordt beweerd dat hoe meer conflicten er optreden in de werkomgeving, hoe groter de kans op pesten op de werkvloer (Zapf, 1999). Hieruit leiden we af dat er mogelijk een positieve relatie bestaat tussen conflicten en pesten. Op basis van een grootschalig interview met Zweedse slachtoffers wordt beweerd dat de aanleiding van pesterijen vaak voortkomt van een werkgerelateerd conflict (Leymann, 1990; Leymann, 1996). Leymann (1996) had het onder andere over een 'lage morele standaard in het departement'. Het aantal conflicten in het team en sociale steun van collega's komen naar voor als sterke correlaten van pesterijen (Neyens et al., 2007). In de studie van Hauge et al. (2009) vertoont de factor 'persoonlijk conflict' een significant positief verband met het daderschap van pesten. Pesten correleert positief met onbevredigende werkrelaties (Hoel & Cooper, 2000). Een al lang bestaande strijd naar macht zou ook een oorzaak zijn van pesten. Die strijd gaat uit van conflicterende waarden op de werkvloer. Meer concreet zullen personen die zichzelf als sterk en competent beschouwen of als kwetsbaar en gevoelig verweekeld geraken in deze types van machtsstrijd (Strandmark & Hallberg, 2007).

Medewerkers of collega's worden het vaakst gerapporteerd als pesters, wat in lijn ligt met studies uit andere Scandinavische landen. In het VK zijn het echter de leidinggevenden die het vaakst gerapporteerd worden als pesters (Vartia, 2003). Volgens de studie van Zapf et al. (2011) zijn het in de meeste gevallen de leidinggevende en de manager die pesten, en niet de collega's. Zoals de definitie vermeldt, is een machtsverschil tussen de dader en het slachtoffer essentieel om van pesten te kunnen spreken. Scandinavische landen worden getypeerd door lage machtsafstand.

Daardoor kan deels het verschil verklaard worden in studieresultaten over pesters tussen Scandinavische landen en landen met hogere machtsafstand (Vartia, 2003). Machtsafstand is één van de vijf cultuurdimensies van Hofstede en betekent de mate waarin men een ongelijke machtsverdeling aanvaardt. In Scandinavische landen is er een lage machtsafstand, dus behandelt men elkaar meer als gelijken. Dit kan een verklaring bieden voor het feit dat in Scandinavische landen leidinggevend minder vaak daders zijn van pesten.

De literatuur belicht eveneens het verband tussen leiderschapsstijlen en pesten op het werk. Leymann (1996) duidde 'tekorten in leiderschap' aan als een belangrijke antecedent. In de studie van Neyens et al. (2007) kent de factor *laissez-faire* leiderschap een zwak positief verband met het slachtofferschap van pesterijen. In de studie van Hauge et al. (2007) kent *laissez-faire* leiderschap en tiranniek leiderschap een sterk verband met pesten. Gelijkaardige resultaten worden aangetoond bij de studie van Einarsen et al. (1994) waarbij een lage tevredenheid met het leiderschap sterk correleert met pesten en ook bij de studie van Hoel en Cooper (2000) werd gevonden dat pesten vaker voorkomt bij negatieve managementstijlen dan bij positieve managementstijlen. 'Negatieve' managementstijlen zijn autocratische, verdeelde, *laissez-faire* en niet-contingente bestraffing leiderschapsstijlen. Niet-contingente bestraffing betekent dat een onderdaan een straf krijgt dat niet evenredig is aan het gedrag van deze persoon. Positieve managementstijlen houden het volgende in: participatief leiderschap, integriteit van een manager en de mate waarin een manager zoekt naar de individuele behoeftes van de werknemers. Autoritaire of bureaucratische leiderschapsstijlen leiden ook tot pesten (Aquino & Thau, 2009, p. 727). Tot slot zal een zwakke en onduidelijke leiderschapsstijl volgens Strandmark en Hallberg (2007) bijdragen tot conflicten op het werk en deze kunnen escaleren tot pesten.

1.5.2.3. Organisatiekenmerken

Ook op organisatieniveau zijn er kenmerken die een verband tonen met pesten op het werk. Voorbeelden hiervan zijn de culturele waarden en normen die heersen binnen de organisatie en het structurele karakter zoals hiërarchie (Neyens et al., 2007). Reorganisaties en herstructureringen resulteren binnen het bedrijf in onzekerheid, frustratie en verhoogde stress, wat leidt tot een stuggere werkomgeving (Neyens et al., 2007; Strandmark & Hallberg, 2007). In de studie van Hoel en Cooper (2000) maakt men de associatie tussen organisatieveranderingen en pesten en deze is het sterkste voor veranderingen in het management. Stressvolle en competitieve werkomgevingen zijn verbonden met meer pesten op het werk (Aquino & Thau, 2009, p. 726). Een werknemersgerichte cultuur hangt significant samen met minder pestgedragingen (Neyens et al., 2007). In een vriendelijke sfeer waarin de organisatie belang hecht aan zijn werknemers, treden dus minder pesterijen op. In dezelfde studie wordt aangetoond dat pesterijen wel vaker optreden in een taak- en prestatiegerichte cultuur (Neyens et al., 2007, p. 309). Er is ook een zwak maar significant verband met communicatie (Neyens et al., 2007). Slechte communicatie zorgt voor onduidelijkheid binnen de organisatie en brengt op die manier conflicten met zich mee die kunnen escaleren tot pesterijen. De hiërarchische positie van een werknemer hangt ook samen met pesterijen: werknemers met een lagere hiërarchische functie worden duidelijk meer gepest dan werknemers die een manager- of expertpositie bekleden (Salin, 2001). Tot slot mag het belang

van een anti-pestbeleid niet worden onderschat: het gebrek aan een anti-pestbeleid zorgt voor meer pesterijen binnen organisaties (Neyens et al., 2007).

1.6 Three Way Model

Er zijn drie paden die de individuele en werkgerelateerde antecedenten met pesten verbinden. Het zogenaamde 'driewegs-verklaringsmodel' (Baillien, Neyens, De Witte, & De Cuyper, 2009) verklaart hoe de antecedenten op niveau van individu, job, team en organisatie ertoe kunnen leiden dat iemand zowel slachtoffer als dader wordt van pesten.

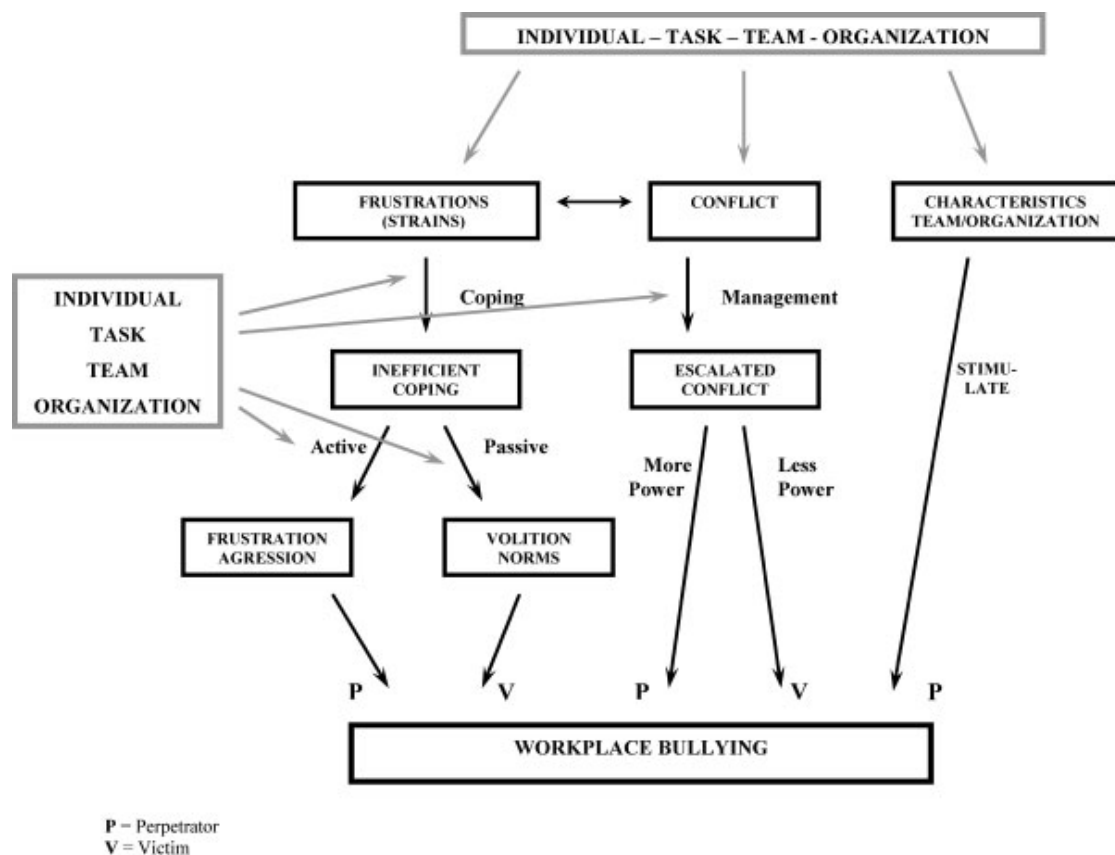
Het eerste pad situeert zich op intrapersoonlijk niveau, op niveau van het individu. Hier gebeurt pesten op het werk ten gevolge van frustraties of spanningen. Voorbeelden hiervan zijn het ervaren van lage jobtevredenheid of niet tevreden zijn met recente veranderingen binnen de organisatie. Indien er effectief wordt omgegaan met deze frustraties, door bijvoorbeeld het probleem van in het begin te bestrijden of door optimistisch te zijn en te focussen op verbeteringen in de toekomst, is de kans kleiner dat men dader of slachtoffer zal worden van pesten. Echter, indien er niet effectief wordt omgegaan met spanningen op het werk, door bijvoorbeeld voortdurend te klagen over de situatie of door op een eigenwijze manier overtuigd te zijn dat de situatie niet veranderd kan worden, resulteert dit in pesten op het werk. Ineffectief omgaan met frustraties of spanningen kan op zowel een actieve als passieve manier. Enerzijds, als iemand zijn of haar frustraties uitwerkt op andere mensen zoals bijvoorbeeld collega's, dan gaat deze persoon op een actieve ineffektieve manier om met deze frustraties en zal deze zelf dader worden van pesten. Anderzijds, indien iemand zich niets meer aantrekt van de situatie waarin frustraties worden veroorzaakt, dan zal deze op een passieve ineffektieve manier omgaan met deze frustraties. Deze werknemer zal de normen binnen het team of de organisatie schenden door o.a. het prestatieniveau naar beneden te halen. Andere medewerkers pikken dit negatieve gedrag op, waardoor de werknemer in kwestie slachtoffer zal worden van pesten (Baillien et al., 2009, p. 8).

Het tweede pad situeert zich op interpersoonlijk niveau, op niveau van het team. De oorzaak van pesten op het werk ligt op dit pad bij interpersoonlijke conflicten en de manier waarop management omgaat met deze conflicten. Dit soort van conflicten ontstaan door werkgerelateerde problemen, persoonlijke problemen tussen werknemers of een combinatie van beide. Als het management het conflict tussen werknemers probeert op te lossen door te luisteren en een compromis te proberen maken, dan zal er minder kans zijn tot pesten. Een slecht conflictmanagementstijl gecombineerd met escalerende conflictmanagementstijlen zoals een oplossing proberen te forceren, zal de kans op pesten vergroten. Hierbij is het machtsniveau cruciaal: machtige werknemers worden dader van pesten, terwijl machteloze werknemers slachtoffer worden van pesten (Baillien et al., 2009, pp. 8-9).

Het derde pad situeert zich op het intragroepsniveau, op niveau van de organisatie, en gaat over aspecten die in het klimaat van het team of de organisatie zitten, in de cultuur of in het beleid dat het pesten mogelijk maakt binnen de organisatie. Bij dit pad wordt het negatieve gedrag op een

directe manier gestimuleerd: Er is een directe relatie tussen team en organisationele karakteristieken en pesten. Als er bijvoorbeeld binnen een organisatie dagelijks wordt geroddeld, dan zit dit ingebakken in de cultuur van die organisatie. Indien deze slechte gewoonte niet wordt bestraft, vermoedt men dat pesten wordt toegestaan in deze organisatie (Baillien et al., 2009, p. 9).

In deze masterproef focussen we ons op het tweede pad van het model, waarin conflicten op het werk leiden tot pesten. Hiermee sluiten we ook aan bij het antecedentenonderzoek dat conflicten op het werk detecteerde als een van de antecedenten op teamniveau.



Figuur 1: Three Way Model (Baillien et al., 2009)

2. Van conflicten naar pesterijen op het werk

2.1 Definitie

Van de Vliert (1998) beschrijft het concept conflict als: "Two individuals, an individual and a group, or two groups, are said to be in conflict when and to the extent that at least one of the parties feels it is being constructed or irritated by the other" (p. 351). Sommige conflicten zijn van korte duur en bijgevolg snel opgelost. Andere conflicten kunnen escaleren en situeren zich derhalve op een destructief niveau. Een langdurig conflict vergt kostbare tijd en hindert groepsleden om waardevolle informatie te vergaren. Een conflict is ernstiger indien er veel mensen in verwickeld zijn, het meerdere keren voorvalt en het een grotere impact heeft op toekomstige interacties (Jehn, 1995).

2.2 Soorten conflicten

Algemeen onderscheidt de literatuur drie soorten conflicten: procesconflict, taakconflict en persoonlijk conflict. De twee belangrijkste soorten conflicten zijn taak- en persoonlijk conflict (Jehn, 1995) en bijgevolg richten we ons in deze masterproef op deze twee soorten van conflicten.

2.2.1. **Taakconflict**

Taakconflicten focussen zich op de inhoud en de doelen van het werk (Jehn, 1997). Deze ontstaan wanneer er onenigheden bestaan over de inhoud van de taken tussen verschillende leden van een groep. Die onenigheden kunnen ontstaan door verschillende standpunten, ideeën en opinies (Jehn & Mannix, 2001).

2.2.2. **Persoonlijk conflict**

Persoonlijk conflict betekent dat er zodanig veel spanningen en wrijvingen zijn tussen personen, dat persoonlijke problemen ontstaan zoals irritatie, frustratie, ergernis en hekel tussen leden van een groep (Jehn & Mannix, 2001). Het is een interpersoonlijke strijd die samengaat met verschillen in persoonlijkheid of zaken die niets te maken hebben met de job zelf (Jehn, 1995). In alle organisaties en teams maken persoonlijke conflicten deel uit van het dagelijkse leven (Einarsen, 2000).

2.3 Link met pesten op het werk

Het onderscheid tussen "conflict" en "pesten" gebeurt niet door zich te focussen op *wat* er precies gebeurt en *hoe* het is gebeurd, maar op de *frequentie* en *tijdspanne* van wat er is gebeurd (Leymann, 1996). Vooraleer er sprake is van pesten op het werk moet er een slachtoffer zijn die in een minderwaardige positie wordt geduwd. Bij conflicten moet er niet aan deze voorwaarde voldaan zijn (Einarsen et al., 1994).

Vervolgens toont empirisch onderzoek aan dat conflicten één van de belangrijkste oorzaken zijn van pesten (Zapf, 1999) en dat conflicten positief correleren met pesten (Baillien & De Witte, 2009). In organisaties waar veel conflicten plaatsvinden omwille van organisationele problemen

zoals tijdsdruk en rolambigüïteiten, zal de kans op conflictescalatie stijgen. Dit ligt op zijn beurt aan de basis van pesten (Zapf, 1999). Het driewegsmodel (Baillien et al., 2009) geeft in het tweede pad eveneens aan dat pesterijen het gevolg zijn van een escalatie van conflicten. Pesten zou vooral voorkomen in stressvolle werkomgevingen, waar er sprake is van veel interpersoonlijke conflicten (Hauge et al., 2007, p. 220). Persoonlijke conflicten zijn één van de sterkste voorspellers van pesten (Hauge et al., 2007) en zoals reeds aangehaald zijn persoonlijke conflicten erg significante voorspellers voor specifiek het daderschap van pesten (Hauge et al., 2009). Een andere studie toont eveneens aan dat interpersoonlijke conflicten leiden tot pesten op het werk (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetland, 2007). We verwachten dat hoe meer persoonlijke conflicten er zijn binnen de organisatie, hoe groter de kans op het daderschap van pesten op het werk. Eerder onderzoek heeft uitgewezen dat langdurige conflicten met een hogere intensiteit, wat verwijst naar het belang van het conflict voor de betrokkenen, pestgedrag zal uitlokken. Niet alleen persoonlijke conflicten, maar ook taakconflicten correleren positief met pestgedrag (Ayoko et al., 2003). Kortom, meer conflicten in de werkomgeving zorgt voor meer pesten (Zapf, 1999), dus verwachten we dat ook taakconflict positief zal correleren met pesten op het werk.

Jehn (1995) heeft echter aangetoond dat substantiële taakconflicten in bepaalde omstandigheden aan de oorsprong kunnen liggen van een stijging van de performantie. Persoonlijke conflicten daarentegen, wat meestal de oorzaak vormt van pesten, hebben niet een dergelijk positief effect. We verwachten dus een sterker effect tussen persoonlijk conflict en daderschap van pesten dan tussen taakconflict en daderschap van pesten.

Ayoko et al. (2003) vonden niet enkel een verband tussen conflicten en pesten op het werk, maar toonden zelfs aan dat er een significante relatie bestaat tussen de reactie van een werknemer op conflicten en pesten. Enerzijds zullen 'productieve' reacties, zoals het conflict oplossen, leiden tot minder pesten. Anderzijds zullen 'destructieve' reacties, zoals het conflict negeren, leiden tot meer pesten. We kunnen hieruit besluiten dat niet alleen conflicten, maar ook de manier waarop werknemers reageren op die conflicten pesten zowel kan aanmoedigen als ontmoedigen. Kortom, pesten ontstaat niet alleen door conflicten maar ook door de manier waarop met conflicten wordt omgegaan.

Deze conflicten kunnen ook theoretisch gelinkt worden aan pesten via diverse verklarende processen. Einarsen (1999) beschrijft twee belangrijke situaties waarin pesten kan opduiken. Enerzijds kan pesten zich voordoen als *dispute-related bullying*. Hier ontstaat pesten door persoonlijke conflicten. Anderzijds bestaat pesten ook in de vorm van *predatory bullying*. Hierbij wordt stress en frustratie afgereageerd op de medewerkers binnen de organisatie. Het slachtoffer van pesterijen heeft niets verkeerd gedaan om het pestgedrag te kunnen rechtvaardigen en heeft dus niets uitgelokt. Bij pesten in de vorm van *predatory bullying* wil de dader zijn macht uiten of misbruik maken van zijn hogere machtspositie. In de studie van Ayoko et al. (2003) stelde meer dan de helft van de respondenten vast dat hun groepsleiders of leidinggevenden daders waren van pesten. Dit kan gerelateerd zijn aan pesten in de vorm van *predatory bullying*. In de studie wordt

een bepaalde persoon namelijk slachtoffer doordat de dader, in dit geval een leidinggevende, macht uitstraalt.

Samengevat geven conflicten op het werk dus aanleiding tot pesten op het werk. In deze masterproef willen we ons focussen op zowel taak- als persoonlijk conflict. In lijn met de bestaande bevindingen en modellen uit de pestliteratuur, veronderstellen we dat beide vormen van conflict het ontstaan van daderschap van pesten op het werk zullen aanmoedigen. Of, hoe meer taakconflicten hoe meer daderschap van pesten op het werk. En, hoe meer persoonsconflicten, hoe meer daderschap van pesten op het werk. We veronderstellen volgende hypothesen:

Hypothese 1: Er is een positief verband tussen taakconflicten en daderschap van pesten op het werk.

Hypothese 2: Er is een positief verband tussen persoonlijke conflicten en daderschap van pesten op het werk.

Conflicten die niet opgelost geraken omwille van inefficiënt leiderschap kunnen escaleren in pesten op het werk doordat er interpersoonlijke agressie ontstaat (Notelaers et al., 2010). In deze masterproef willen we daarom nagaan of leiderschap een invloed heeft op het verband tussen zowel taak- als persoonlijke conflicten en daderschap van pesten.

3. Ethisch leiderschap

3.1 Een schets van enkele leiderschapstijlen

Een zwak management kan zich in twee vormen voordoen: een actief en verkeerd gebruik van leiderschap, en een indirecte passieve vorm van leiderschap waarbij leidinggevendenden of managers hun verantwoordelijkheden van zich afschuiven (Kelloway, Sivanathan, Francis, & Barling, 2004 geciteerd door Einarsen et al., 2009, p. 27).

Een actief en verkeerd gebruik van leiderschap kan zich in verschillende vormen uiten. *Abusive supervision* is hier een eerste voorbeeld van. Tepper (2000) definieert het gedrag van een *abusive leader* als volgt: "[...] subordinates' perceptions of the extent to which supervisors engage in the sustained display of hostile verbal and nonverbal behaviours, excluding physical contact" (p. 178). Deze destructieve vorm van leiderschap wordt gekenmerkt door openbare kritiek, luide en boze woede-uitbarstingen, grofheid, onbezonnen acties, dwang, kleineren van ondergeschikten en weinig aandacht schenken (Tepper, 2000). *Abusive leadership* gaat gepaard met allerlei negatieve gevolgen voor de ondergeschikten, waaronder psychologisch lijden. Symptomen van psychologisch lijden zijn angst, depressie en burn-out (Tepper, 2007). Een tweede voorbeeld is tiranniek leiderschap. Tirannieke leiders kunnen hun ondergeschikten vernederen, kleineren en manipuleren om op die manier 'de klus te klaren'. Leiders zullen dit soort leiderschap eerder als positief beschouwen doordat hier sterk de focus ligt op taakvoltooiing, terwijl ondergeschikten tiranniek leiderschap kunnen zien als misbruik of zelfs pesten (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007). Bovendien toonde de studie van Hauge et al. (2007) aan dat tiranniek leiderschap een sterk verband vertoont met pesten. Een derde en laatste voorbeeld is autoritair of bureaucratisch leiderschap. Autoritair leiderschap betekent het hebben van absolute autoriteit en controle over ondergeschikten en eist onbetwistbare gehoorzaamheid. Autoritaire leiders oefenen controle uit door structuur en regels te introduceren, beloningen te geven voor gehoorzaamheid en te dreigen met straf voor opstandigheid (Kiazad, Restubog, Zagencyk, Kiewitz, & Tang, 2010). Een andere studie toonde aan dat hoge scores op autoritair of bureaucratisch leiderschap resulteren in pesten van ondergeschikten door leiders (Aquino & Thau, 2009).

De indirecte passieve vorm van leiderschap wordt beschreven als *laissez-faire* leiderschap en wordt gekarakteriseerd door een afwezigheid aan leiderschap. De leidinggevende geeft geen feedback aan zijn werknemers, vermijdt het nemen van beslissingen, of slaagt er niet in om interpersoonlijke conflicten of pestcases te herkennen noch hierbij in te grijpen (Bass & Avolio, 1990). Pesten zal zich vooral voordoen in organisaties waar de directe leidinggevende stressvolle situaties vermijdt of waar er met andere woorden sprake is van *laissez-faire* leiderschap (Hauge et al., 2007, p. 220). Verder werd reeds aangetoond dat onder andere conflicten met collega's positief correleren met *laissez-faire* leiderschap en dat conflicten met collega's de relatie tussen *laissez-faire* leiderschap en pesten mediëren (Skogstad et al., 2007). Hieruit kunnen we afleiden dat de leiderschapstijl een belangrijke invloed heeft op de manier waarop met conflicten wordt omgegaan en bijgevolg een belangrijke voorspeller vormt van pesten op het werk. *Laissez-faire* leiderschap is een destructieve vorm van leiderschap dat de kans op pesten verhoogt.

In tegenstelling tot een zwak management dat pesten aanmoedigt, zal een sterke vorm van leiderschap pesten net ontmoedigen. We focussen ons hierbij op ethisch leiderschap. Ethisch gedrag van leidinggevers is veelvuldig onderzocht onder de noemers van diverse leiderschapsstijlen, zoals ondermeer transformationeel en charismatisch leiderschap (Brown & Mitchell, 2010, p. 586). Transformationele leiders motiveren anderen om meer te doen dan ze moeten doen en zelfs meer dan wat men dacht dat mogelijk is. Deze leiders zorgen dus voor meer uitdagende verwachtingen en hogere prestaties (Bass & Avolio, 1993). Charismatische leiders worden beschouwd als organisatorische hervormers of ondernemers. Zij bekomen dit doordat zij charismatische kwaliteiten uitstralen die door de ondergeschikten opgepikt worden (Conger, 1999). Charismatisch leiderschap wordt met andere woorden gedefinieerd door hoe ondergeschikten naar hun leidinggevende kijken. Transformationeel en charismatisch leiderschap zijn positief gerelateerd met belangrijke ethische uitkomsten zoals de perceptie van de ondergeschikten over het vertrouwen in de eerlijkheid van de leider en Organizational Citizenship Behavior. Deze vormen van leiderschap zijn ook negatief gecorreleerd met agressie van de werknemer. Een andere leiderschapsstijl die nadruk legt op ethiek is authentiek leiderschap (Brown & Mitchell, 2010, p. 586). Authentiek leiderschap wordt in de paper van Avolio en Gardner (2005) als volgt beschreven: “[...] through increased self-awareness, selfregulation, and positive modeling, authentic leaders foster the development of authenticity in followers. In turn, followers’ authenticity contributes to their well-being and the attainment of sustainable and veritable performance” (p. 317). Wij focussen ons in deze studie op de meest zuivere vorm van ethisch leidinggeven, via het echte ethische leiderschap.

3.2 Definitie

Alhoewel zowel beschrijvend als empirisch onderzoek naar ethisch leiderschap relatief nieuw is, vinden we hierover al heel wat terug in de literatuur. Ethische leiders hebben de capaciteit om ethisch gedrag op de werkplaats te stimuleren, maar zijn daarnaast ook begaan met hun ondergeschikten en hoe zij hun job uitvoeren (Stouten et al., 2010). Daarnaast wordt ethisch leiderschap voornamelijk gedefinieerd in termen van gedrag, wat de leider effectief doet: “The demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making” (Brown, Treviño, & Harrison, 2005, p. 120). Kortom, ethische leiders geven het voorbeeld en moedigen ethisch gedrag aan bij ondergeschikten door hun normen duidelijk door te communiceren en door zowel beloningen als discipline of straf te gebruiken om gepast gedrag te versterken. Verder hebben ethische leiders een belangrijk doel: schade of kwelling voorkomen bij hun ondergeschikten en handelen in het belang van anderen, dus rekening houden met de stakeholders (Stouten, van Dijke, & De Cremer, 2012).

Verder zijn ethische leiders zorgdragend, eerlijk en maken zij eerlijke en evenwichtige beslissingen. Ethisch leiderschap moet herkenbaar zijn in de dagdagelijkse handelingen en beslissingen van de leidinggevers (Appelbaum, Semerjian, & Mohan, 2012). De werknemers worden door hun ethische leider op een eerlijke en respectvolle manier behandeld, waardoor er

vertrouwen wordt gecreëerd in de omgeving (De Hoogh & Den Hartog, 2008). Ethisch leiderschap is de beste voorspeller van vertrouwen in leiders (Craig & Gustafson, 1998 geciteerd door Stouten et al., 2012). Een vertrouwelijke omgeving is essentieel voor de relatie tussen leiders en hun volgelingen, omdat dit legitimiteit geeft aan de positie en beslissingen van de leider (Stouten et al., 2012). Ethische leiders krijgen bijgevolg positieve beoordelingen van hun ondergeschikten (Brown et al., 2005).

In de praktijk zullen ethische leiders onder andere: succes niet enkel definiëren in termen van resultaten maar ook op basis van de wijze waarop deze behaald worden, hun eigen persoonlijk leven leiden op een ethische manier, luisteren naar wat de werknemers te zeggen hebben, bekommerd zijn om hun werknemers en het beste voor hun willen, te vertrouwen zijn, eerlijke en evenwichtige beslissingen maken, ethische thema's of waarden met de werknemers bespreken, zelf het goede voorbeeld geven over hoe je het best op een juiste ethische manier werkt, werknemers bestraffen die een ethische norm overtreden en zichzelf steeds de vraag stellen wat het juiste is om te doen bij het nemen van beslissingen (Brown et al., 2005).

3.3 Gevolgen

Ethisch leiderschap kent positieve gevolgen voor zowel ondergeschikten als de organisatie. Er is sprake van een positieve relatie tussen ethisch leiderschap en leider *moral identity symbolization* en *moral identity internalization*. *Moral identity* motiveert leiders om verantwoordelijkheid te dragen over de behoeften en belangen van anderen. Velen zien dit als een onderdeel van moreel gedrag. Het concept *moral identity* kent twee dimensies. De ene dimensie *symbolization* omvat het publieke aspect en de andere dimensie *internalization* omvat het private aspect. Individuen die hoog scoren op *moral identity symbolization* tonen hun morele eigenschappen door middel van morele handelingen of gedragingen, zoals ethisch leiderschap in het geval van leiders. *Moral identity internalization* staat voor morele eigenschappen die in een individu zijn ingebed. Het omvat de perceptie over zichzelf op vlak van moraliteit. Individuen die hoog scoren op *moral identity internalization* zullen immorele gedragingen vermijden, omdat dit anders de perceptie over zichzelf kan aantasten. Leiders die hoog scoren op *moral identity internalization* zullen meer aandacht besteden aan correct gedrag en zullen onethisch gedrag straffen. Bovendien vindt men een negatieve relatie tussen ethisch leiderschap en onethisch gedrag binnen de afdeling en relatieconflict (Mayer, Aquino, Greenbaum, & Kuenzi, 2012). Onethisch gedrag is het soort gedrag dat moreel onaanvaardbaar is voor de grotere gemeenschap (Jones, 1991). Relatieconflict is een andere benaming voor persoonlijk conflict (cf. supra). Kortom, Mayer et al. (2012) hebben aangetoond dat de persoonlijke waarden van een ethische leider integraal deel uitmaken van hun sociale identiteit en dat deze persoonlijke waarden hun helpen een moreel persoon te zijn.

Piccolo, Greenbaum, Den Hartog en Folger (2010) hebben aangetoond dat ethisch leiderschap de taaksignificatie van werknemers verhoogt, wat leidt tot betere performantie. In een andere recente empirische studie van Kalshoven en Boon (2012) toont men aan dat ethisch leiderschap een positieve impact heeft op het welzijn van de werknemers en op het extra-rolgedrag. De paper van Brown en Mitchell (2010) vat de gevolgen samen (p. 586). Ethisch leiderschap leidt tot

positieve uitkomsten voor ondergeschikten, zoals: jobtevredenheid, organisatiebetrokkenheid, bereid zijn om problemen te melden aan leidinggevenden en bereid zijn om extra moeite te doen voor de job. Op groepsniveau is ethisch leiderschap positief gerelateerd aan Organizational Citizenship Behavior en psychologische veiligheid.

De positieve gevolgen bevinden zich ook op organisationeel niveau. Onethisch gedrag kan bijvoorbeeld erge gevolgen hebben. Ondernemingen die betrapt worden op onethisch gedrag kunnen tot 41% van hun marktwaarde kosten hebben en richten bijgevolg schade toe aan hun reputatie of verliezen deze zelfs (Karpoff, Lee, & Martin, 2008).

Ethisch gedrag kent vele positieve gevolgen, waardoor het nu interessant is om na te gaan wat de link is met pesten op het werk.

3.4 Link met pesten op het werk

Pesten komt vaak voor in die organisaties waar managers niet de leiding nemen of zelf niet graag betrokken geraken bij persoonlijke conflicten en spanningen (Leymann, 1996). Volgens Leymann (1996) is pesten op het werk dan ook het gevolg van tekortkomingen in leiderschapsgedrag binnen organisaties. Leiderschap speelt immers een belangrijke rol in het al dan niet toestaan van pestgedrag op de werkvloer. In de studie van Hauge et al. (2007) komt leiderschapsgedrag (althans een destructieve vorm ervan), naast interpersoonlijke conflicten, naar voren als één van de sterkste voorspellers van pesten op het werk. In dezelfde studie wordt duidelijk dat pesten meer gerelateerd is aan de aanwezigheid van een actieve of passieve vorm van destructief leiderschap, dan aan een gebrek aan constructief leiderschap. In de samenvattende paper van Matthiesen en Einarsen (2010) komt eveneens terug dat destructief leiderschap een belangrijke antecedent is van pesten op het werk. Ook anderen onderlijnden het belang van leiderschap als antecedent van pesten op het werk (Einarsen et al., 1994; Brodsky, 1976; Baillien et al., 2009).

Samengevat kan de invloed van leiders ervoor zorgen dat pesten kan worden voorkomen. Een recente studie van Appelbaum et al. (2012) onderlijnde daarnaast dat de inbedding van een ethisch klimaat in de organisatie het meest effectief is om pesten op het werk te vermijden. In dezelfde studie werd gevonden dat ethisch leiderschap, naast een ethisch klimaat, een effectieve manier is om pesten op het werk tegen te gaan.

Ethisch leiderschap leidt tot minder pesten en dit proces kan gedeeltelijk verklaard worden door een verbeterde werkomgeving. Ethisch leiderschap zorgt er namelijk voor dat er minder werkdruk is en betere werkomstandigheden. Doordat de werkomgeving minder stressvol wordt, leidt dit ook tot minder pesten (Stouten et al., 2010). Aangezien ethische leiders de competentie bezitten om ethisch gedrag op de werkvloer te stimuleren (Stouten et al., 2010), stimuleert ethisch leiderschap naast de werkomgeving ook het goed gedrag bij de werknemers. Ethisch leiderschap zal dus leiden tot minder pesten op het werk, omdat pesten op zich ethisch onaanvaardbaar is (Stouten et al., 2010). Kortom, verscheidene organisaties hebben nood aan leiders die ethisch gedrag vertonen en die hun werknemers aanmoedigen om zich dat ethisch gedrag eigen te maken in hun dagelijks

werk (Stouten et al., 2012). Pesten duidt op een gebrek aan respect en verantwoordelijkheid tegenover anderen door algemeen aanvaarde normen van gepast gedrag te schenden. Wij verwachten bijgevolg dat ethisch leiderschap een directe, negatieve invloed heeft op het daderschap van pesten op het werk:

Hypothese 3: Er is een negatief verband tussen ethisch leiderschap en het daderschap van pesten op het werk.

Wanneer er conflicten ontstaan, zullen werknemers onder het bewind van een ethische leider deze zo correct mogelijk oplossen. Op die manier kunnen conflicten niet escaleren en leiden tot pesten en zal ethisch leiderschap de positieve relatie tussen conflicten en pesten bufferen. Bovendien zal pesten ontmoedigd worden door ethisch leiderschap, omdat ethische leidinggevers zelf correct en actief ingrijpen. Dit in tegenstelling tot *laissez-faire* leiderschap dat pesten aanmoedigt door een passieve vorm van managementstijl te hanteren. Met betrekking tot zowel persoonlijke conflicten als taakconflicten, ethisch leiderschap en daderschap van pesten verwachten we bijgevolg het volgende:

Hypothese 4: De relatie tussen persoonlijke conflicten en het daderschap van pesten op het werk wordt gemodereerd door ethisch leiderschap. Het verband tussen persoonlijke conflicten en dader zijn van pesten op het werk is minder sterk bij hoge scores op ethisch leiderschap.

Hypothese 5: De relatie tussen taakconflicten en het daderschap van pesten op het werk wordt gemodereerd door ethisch leiderschap. Het verband tussen taakconflicten en dader zijn van pesten op het werk is minder sterk bij hoge scores op ethisch leiderschap.

DEEL 2: METHODE

1. Dataverzameling

De dataset voor deze studie werd verzameld aan de hand van een vragenlijst¹ (zie Bijlage) die peilde naar de beleving van werk in 2013. Deze vragenlijst werd reeds opgesteld door masterproefstudenten van het vorige academiejaar en onze promotor Prof. Dr. Elfi Baillien, en is bijgevolg een zelf ontwikkelde enquête. In de enquête wordt geïnformeerd naar de job, het team, de organisatie, de werkbeleving en de respondent zelf. De thema's die verband houden met het concept pesten op het werk komen aan bod, waaronder persoonlijk conflict en taakconflict. Deze vragenlijst bevat alle concepten die nodig zijn om onze hypothesen te kunnen toetsen. De keuze van deze onderzoeksstrategie heeft als gevolg dat we op een deductieve manier tewerk gaan en een verkennend onderzoek willen voeren naar de mogelijke verbanden.

Dezelfde enquête werd vorig academiejaar verstuurd naar 22 bedrijven uit Vlaanderen, met het oog op een heterogene steekproef. De deelnemende bedrijven behoorden tot de industriesector, banksector, onderwijssector, zorgsector, overheidssector, etc. De vragenlijst werd ingevuld door zowel kaderleden als bedienden als arbeiders. Op het einde van deze enquête werd gevraagd of de respondenten volgend jaar opnieuw aan de studie wilden meewerken. De deelnemers die uit de sample van 2012 'ja' invulden op deze vraag, werden gecontacteerd en geselecteerd voor deelname aan de studie van 2013. In totaal gaven 944 werknemers aan dat zij bereid waren om ook in 2013 deel te nemen. Deze werknemers ontvingen een link naar de bevraging via hun mailadres. De bevraging gebeurde elektronisch via Limesurvey.

De vragenlijst kon ingevuld worden van februari tot maart 2013. 416 respondenten namen opnieuw deel aan de studie, wat ons een responsgraad van 44.07% oplevert.

2. Steekproef

Na het verwijderen van de respondenten die niet alle vragen invulden met betrekking tot de cruciale concepten van onze onderzoekshypothesen, telde de set 399 respondenten (responsgraad = 42.27%).

In Tabel 1 wordt de samenstelling van de steekproef geschetst. We hadden te maken met een zeer heterogene steekproef: 187 mannen en 203 vrouwen hebben deelgenomen aan de enquête. De respondenten waren gemiddeld 40.78 jaar oud (SD= 8.621) en werkten gemiddeld 13.28 jaar (SD= 8.265) voor de organisatie. Indien de werknemers minder dan een jaar tewerkgesteld waren in het bedrijf, werkten ze er gemiddeld reeds 8.14 maanden (SD= 3.485). Hun huidige job in de organisatie deden ze gemiddeld 7.97 jaar (SD= 6.655) of gemiddeld 7.37 maanden (SD= 3.331) in het geval dat de werknemers minder dan een jaar tewerkgesteld waren.

¹ Samen met vijf andere masterproefstudenten die eveneens hun masterproef aflegden bij Prof. Dr. Elfi Baillien: Hannelore Wiets, Dimitri Follon, Karen De Wever, Melissa Mottie en Paulien Nijsmans.

Tabel 1: Samenstelling steekproef

Karakteristieken	Steekproef (%)	Karakteristieken	Steekproef (%)
Geslacht		Hoogst behaalde diploma	
Man	47.9	Geen	0
Vrouw	52.1	Lager onderwijs	0.3
		Lager secundair onderwijs	1.3
Soort contract		Hoger secundair onderwijs	16.4
Vast contract	75.4	Hoger, niet-universitair onderwijs	42.6
Vast werk	21.0	Universitair onderwijs	39.5
Tijdelijk werk	3.6		
		Functie	
Leidinggevende		Ongeschoolde arbeider	0.3
Ja	13.1	Geschoolde arbeider	1.0
Nee	86.9	Uitvoerend bediende	7.7
		Middenniveau bediende	42.3
		Middenkader	31.5
		Kaderlid	17.2

Het meest voorkomende, hoogst behaalde diploma was 'hoger, niet-universitair onderwijs' (166 respondenten), gevolgd door 'universitair onderwijs' (154 respondenten). Vervolgens hebben 64 respondenten aangegeven dat hun hoogst behaalde diploma 'hoger secundair onderwijs' was, 5 respondenten 'lager secundair onderwijs' en één respondent 'lager onderwijs'. Geen enkele respondent had geen diploma. We kunnen besluiten dat de respondenten in deze steekproef hoog geschoold waren. De meeste respondenten (42.3%) bekleedden een functie als 'middenniveau bediende met verantwoordelijkheid', gevolgd door een functie in het middenkader (31.5%). Verder kan er gesteld worden dat de meerderheid van de respondenten een vast contract had (75.4%) of vast werk (21.0%). Tot slot waren in deze steekproef de leidinggevenden in minderheid (13.1%).

3. Meetschalen

Volgende schalen uit de vragenlijst zijn relevant voor deze masterproef: de onafhankelijke variabelen taakconflicten en persoonlijke conflicten, de afhankelijke variabele ouderschap van pesten en de moderator ethisch leiderschap. Daarnaast zijn er nog een aantal schalen die de karakteristieken van de respondenten beschrijven. Geslacht, leeftijd en hoogst behaalde diploma worden opgenomen als controlevariabelen. De schaalconstructie gebeurt aan de hand van een Principale Componenten Analyse (PCA) met varimaxrotatie. Een PCA op de items behorende tot onze vier meetschalen gaf eveneens vier factoren aan (zie Tabel 2). De schalen (ook: de

concepten) werden ontwikkeld als het ongewogen gemiddelde van de items behorende tot de schaal.

Tabel 2: Geroteerde componentenmatrix van de schaal 'Daderschap van pesten', 'Taakconflict', 'Persoonlijk conflict' en 'Ethisch leiderschap'

	Component			
	1	2	3	4
Informatie achterhouden die een ander nodig heeft.		.726		
Roddelen.		.492		
Iemand uitsluiten uit groepsactiviteiten.		.623		
Herhaalde opmerkingen maken over iemands privéleven.		.522		
Iemand beledigen.		.657		
Herhaalde opmerkingen maken over iemands vergissingen.		.620		
Iemands vragen of pogingen om een gesprek te beginnen, beantwoorden met stilte.		.628		
Iemands werk en de inspanningen niet naar waarde inschatten.		.657		
Grappen uithalen en iemand 'onaangename' verrassingen bezorgen.		.663		
Mijn collega's en ik verschillen van mening over de organisatie van het werk.				.818
Mijn collega's en ik hebben uiteenlopende ideeën over de uitvoering van het werk.				.835
Mijn collega's en ik hebben verschillende opvattingen over de oorzaak en de oplossing van werkinhoudelijke problemen.				.819
Mijn collega's en ik hebben een verschillende kijk op het werk.				.813
Er zijn wrijvingen tussen mij en de collega's van mijn team.			.767	
Er zijn botsingen tussen mij en de collega's van mijn team.			.850	
Er zijn persoonlijke spanningen tussen mij en de collega's van mijn team.			.870	

Er zijn emotionele conflicten tussen mij en de collega's van mijn team.		.862
Mijn leidinggevende leidt zijn eigen persoonlijk leven op een ethische manier.	.633	
Mijn leidinggevende definieert succes niet enkel in termen van resultaten maar ook op basis van de wijze waarop ze worden behaald.	.762	
Mijn leidinggevende luistert naar wat de werknemers te zeggen hebben.	.835	
Mijn leidinggevende heeft het beste voor met de werknemers.	.862	
Mijn leidinggevende maakt eerlijke en evenwichtige beslissingen.	.851	
Mijn leidinggevende is te vertrouwen.	.867	
Mijn leidinggevende bespreekt ethische thema's of waarden met de werknemers.	.745	
Mijn leidinggevende geeft zelf het goede voorbeeld over hoe je best op een juiste ethische manier werkt.	.867	
Mijn leidinggevende bestraft werknemers die een ethische norm overtreden.	.420	
Als mijn leidinggevende beslissingen moet nemen, dan stelt hij/zij zichzelf de vraag "wat is het juiste ding om te doen?".	.832	

3.1 Pesten op het werk: daderschap

Om pesten op het werk te meten, werd de Short-Negative Acts Questionnaire (S-NAQ) gehanteerd. Dit is een verkorte versie van de originele NAQ waarin het concept 'pesten op het werk' slechts met negen items wordt gemeten. Deze items beschrijven de negatieve gedragingen op vlak van persoonlijk pesten, werkgerelateerd pesten en sociale uitsluiting (Notelaers & Einarsen, 2008). Zoals reeds aangegeven focussen we ons enkel op het daderschap van pesten op het werk. De respondenten moesten op een schaal van 1 (nooit) tot 5 (dagelijks) aanduiden in welke mate ze de voorbije zes maanden zelf het beschreven gedrag hadden gesteld.

De schaal was intern consistent met een Cronbach's Alfa van 0.79. Het schaalgemiddelde bedroeg 1.28 (SD= 0.31).

3.2 Taakconflict

Taakconflict werd gemeten aan de hand van vier items van Jehn (1995). Er werd gebruik gemaakt van een vijfpunts Likertschaal waarbij de respondenten vijf antwoordmogelijkheden hadden: 1 (nooit), 2 (zelden), 3 (af en toe), 4 (dikwijls) en 5 (bijna altijd).

De schaal was intern consistent met een Cronbach's Alfa van 0.90. Het schaalgemiddelde bedroeg 2.61 (SD= 0.64).

3.3 Persoonlijk conflict

Persoonlijk conflict op het werk werd gemeten aan de hand van vier items van Jehn (1995). Er werd gebruik gemaakt van een vijfpunts Likertschaal waarbij de respondenten vijf antwoordmogelijkheden hadden: 1 (nooit), 2 (zelden), 3 (af en toe), 4 (dikwijls) en 5 (bijna altijd).

De schaal was intern consistent met een Cronbach's Alfa van 0.93. Het schaalgemiddelde bedroeg 1.88 (SD= 0.69).

3.4 Ethisch leiderschap

Ethisch leiderschap werd gemeten aan de hand van tien items van Brown et al. (2005). De respondenten moesten bij elk item aanduiden of ze al dan niet akkoord gingen met de stelling. Ook hier werd gebruik gemaakt van een vijfpunts Likertschaal waarbij de stelling kon beantwoord worden van 1 (niet akkoord) tot 5 (akkoord).

De schaal was intern consistent met een Cronbach's Alfa van 0.93. Het schaalgemiddelde bedroeg 3.58 (SD= 0.83).

3.5 Controlevariabelen

Het geslacht, de leeftijd en de opleiding werden opgenomen als controlevariabelen in de analyse. Onderzoek toonde immers aan dat vrouwen een groter risico lopen om slachtoffers te worden van pesten op het werk dan mannen (Björkvist, Österman, & Hjelt-Bäck, 1994), terwijl mannen eerder zelf daders van pesten op het werk zouden worden dan vrouwen (Einarsen & Skogstad, 1996). Bovendien hebben sommige studies omtrent pesten op het werk leeftijdsverschillen ontdekt (Einarsen & Skogstad, 1996; Rayner, 1997). De resultaten zijn echter inconsistent. De studie van Felson (1992) wees uit dat jongere werknemers eerder zelf pestgedrag zouden stellen. Geslacht werd gemeten aan de hand van één item: "Wat is uw geslacht?", waarbij 1 staat voor 'man' en 2 voor 'vrouw'. Om de data statistisch te kunnen analyseren werd voor de variabele 'geslacht' een dummyvariabele aangemaakt, waarbij 1 overeenkomt met 'man' en 0 met 'vrouw'. Tot slot is het

waarschijnlijk dat werknemers met een hoge opleiding eerder een managementpositie zullen bekleden. Kaderleden en leidinggevendenden zouden eerder daders worden van pesten op het werk (De Cuyper, Baillien, & De Witte, 2009).

In Tabel 3 worden de correlaties in beeld gebracht. Op basis van deze correlatiematrix kunnen we enkele verbanden met de afhankelijke variabele 'daderschap' beschrijven. We merken op dat enkel de leeftijd van de respondenten een significant negatief verband vertoont met het daderschap ($r = -0.115$; $p < 0.05$). Hoe ouder mensen zijn, hoe kleiner de kans dat zij dader worden van pesten op het werk. Verder is er een positief verband tussen het geslacht en daderschap, maar deze is niet significant ($r = 0.081$; $p > 0.05$). Mannen zijn meer daders van pesten op het werk dan vrouwen. Er is tevens een positief verband tussen het diploma en daderschap, maar dit verband is eveneens niet significant ($r = 0.028$; $p > 0.05$). Hoe hoger het diploma van iemand, hoe groter de kans dat deze dader wordt van pesten op het werk.

Tabel 3: Correlatiematrix

	1	2	3	4	5	6	7
1. Taakconflict	1						
2. Persoonconflict	.510**	1					
3. Daderschap	.341**	.386**	1				
4. Ethisch leiderschap	-.315**	-.306**	-.268**	1			
5. DummyGeslacht	.103*	-.079	.081	-.141**	1		
6. Leeftijd	.061	-.016	-.115*	-.063	.175**	1	
7. Diploma	.118*	-.042	.028	-.022	.194**	-.096	1

* $p < .05$; ** $p < .01$

Tabel 4: Resultaat regressieanalyse met controlevariabelen, taakconflicten, persoonlijke conflicten, ethisch leiderschap en de interactie-effecten als voorspellers van het daderschap van pesten op het werk

	<u>Taakconflicten</u>			<u>Persoonlijke conflicten</u>		
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	.104*	.058	.043	.104*	.105*	.070
Leeftijd	-.133**	-.158**	-.160**	-.133**	-.138**	-.128**
Diploma	-.004	-.035	-.037	-.004	.007	.002
Taakconflicten (TC)	-	.285**	.239**	-	-	-
Persoonlijke conflicten (PC)	-	-	-	-	.340**	.252**
Ethisch leiderschap (ELS)	-	-.188**	-.173**	-	-.169**	-.171**
TC*ELS	-	-	-.242**	-	-	-
PC*ELS	-	-	-	-	-	-.307**
R ²	.024	.171	.226	.024	.203	.289
Δ R ²	.024*	.147**	.055**	.024*	.180**	.086**

* p < .05; ** p < .01

DEEL 3: RESULTATEN

De verschillende onderzoekshypothesen werden getoetst aan de hand van hiërarchische regressieanalyses (SPSS 20.0). De moderatietoetsen werden getoetst op basis van moderatieanalyses in lijn met de aanbevelingen van Aiken en West (1991). Alvorens we van start konden gaan met de moderatietoetsen, moesten er interactietermen ontworpen worden. De eerste interactieterm is tussen persoonlijk conflict en ethisch leiderschap en de tweede interactieterm tussen taakconflict en ethisch leiderschap. Hierbij werden de onafhankelijke variabelen persoonlijk conflict en taakconflict eerst gecentreerd om multicollineariteit² te vermijden. Vervolgens werden de interactietermen ontworpen door het product te nemen van de gecentreerde onafhankelijke variabelen en gecentreerde moderator. Daarna konden we moderatietoetsen uitvoeren. In een eerste stap werden de afhankelijke variabele ouderschap en de controlevariabelen toegevoegd. In een tweede stap werden de hoofdeffecten toegevoegd: de gecentreerde onafhankelijke variabelen en de gecentreerde moderator. In een derde stap werden de interactietermen toegevoegd in de analyse. Model 3 beschikt over alle variabelen die nodig zijn om onze onderzoekshypothesen te toetsen (zie Tabel 4).

1. Hypothese 1

De eerste hypothese veronderstelt een positief verband tussen taakconflicten en ouderschap van pesten op het werk. We verwachten bijgevolg: hoe hoger de score op taakconflicten, hoe hoger de score op ouderschap van pesten. Dus: hoe meer taakconflicten, hoe meer ouderschap van pesten. In Tabel 3 zien we duidelijk een positieve correlatie tussen deze twee variabelen ($r = 0.341$; $p < 0.01$). De regressieanalyse (Tabel 4) toont aan dat er een verband is tussen taakconflicten en het ouderschap van pesten ($\beta = 0.285$; $p < 0.01$). Onze eerste hypothese wordt dus bevestigd.

2. Hypothese 2

De tweede hypothese stelt dat er een positief verband bestaat tussen persoonlijke conflicten en ouderschap van pesten op het werk. We verwachten: hoe hoger de score op persoonlijke conflicten, hoe hoger de score op ouderschap van pesten. Of anders gesteld: hoe meer persoonlijke conflicten, hoe meer ouderschap van pesten. In de correlatiematrix (Tabel 3) merken we een positieve correlatie tussen persoonlijke conflicten en ouderschap van pesten op het werk ($r = 0.386$; $p < 0.01$). De regressieanalyse (Tabel 4) toont aan dat er een verband bestaat tussen persoonlijke conflicten en ouderschap van pesten op het werk ($\beta = 0.340$; $p < 0.01$). We mogen dus onze tweede hypothese bevestigen.

² Om een te sterk verband tussen de onafhankelijke variabelen en de interactietermen te vermijden.

3. Hypothese 3

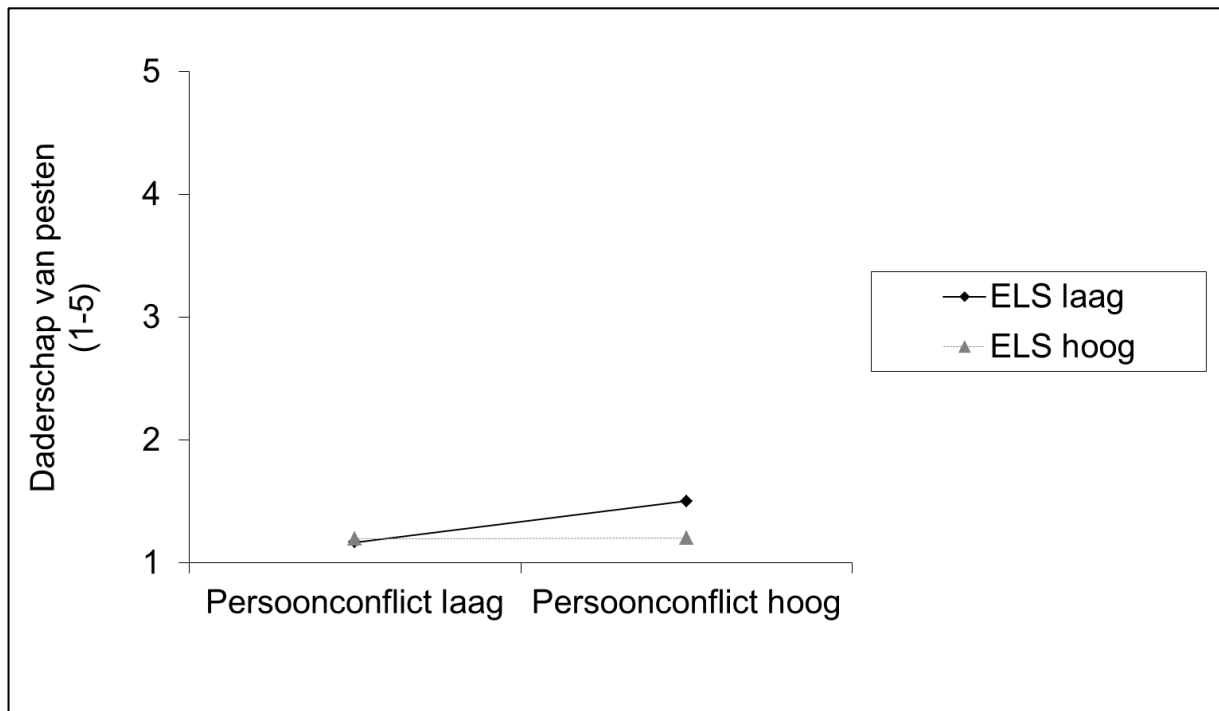
Hypothese 3 stelt dat er een negatief verband is tussen ethisch leiderschap en daderschap van pesten op het werk. Bijgevolg verwachten we: hoe hoger de score op ethisch leiderschap, hoe lager de score op daderschap van pesten. Dus hoe meer ethisch leiderschap, hoe minder daderschap van pesten. In Tabel 3 vinden we een negatieve relatie terug tussen de twee variabelen ($r = -0.268$; $p < 0.01$). In de regressieanalyse (Tabel 4) zien we duidelijk dat er een verband is tussen ethisch leiderschap en het daderschap van pesten op het werk ($\beta = -0.188$; $p < 0.01$). Bijgevolg kunnen we besluiten dat hypothese 3 wordt bevestigd.

4. Hypothese 4

Hypothese 4 stelt dat de relatie tussen persoonlijke conflicten en het daderschap van pesten op het werk wordt gemodereerd door ethisch leiderschap. We verwachten dat het positieve verband tussen persoonlijke conflicten en daderschap van pesten op het werk verzwakt bij hoge scores op ethisch leiderschap. In de correlatiematrix (Tabel 3) zien we een positieve correlatie tussen persoonlijke conflicten en daderschap van pesten op het werk ($r = 0.386$; $p < 0.01$) en een negatieve correlatie tussen ethisch leiderschap en daderschap van pesten op het werk ($r = -0.268$; $p < 0.01$). Deze verbanden worden bevestigd met behulp van de regressieanalyse in Tabel 4. We kunnen bijgevolg besluiten dat er twee hoofdeffecten zijn, namelijk het verband tussen persoonlijke conflicten en daderschap ($\beta = 0.340$; $p < 0.01$) en het verband tussen ethisch leiderschap en daderschap ($\beta = -0.169$; $p < 0.01$). Bovendien stellen we een interactie-effect vast tussen persoonlijke conflicten en ethisch leiderschap ($\beta = -0.307$; $p < 0.01$).

Simple slope analyses voor lage (1 SD onder het gemiddelde) en hoge (1 SD boven het gemiddelde) scores op ethisch leiderschap gaven enerzijds voor lage scores op ethisch leiderschap aan dat er een positieve relatie was tussen persoonlijk conflict en daderschap van pesten op het werk ($b = .232$, $t(388) = 9.78$, $p < .01$). Anderzijds gaf de toets voor hoge scores op ethisch leiderschap aan dat er geen relatie was tussen persoonlijk conflict en daderschap van pesten op het werk ($b = -.003$, $t(388) = -0.10$, $p = .92$) (zie Figuur 2). Gebaseerd op deze analyses was het verband tussen persoonlijk conflict en daderschap van pesten sterk bij lage scores op ethisch leiderschap. Vooral bij lage scores op ethisch leiderschap zien we dus een effect. In het geval van hoge scores op ethisch leiderschap maakt het geen verschil naar lage versus hoge conflicten toe in het voorspellen van daderschap van pesten op het werk. In figuur 2 kunnen we twee lijnen onderscheiden: de zwarte lijn toont het verband tussen persoonlijke conflicten en daderschap bij lage scores op ethisch leiderschap en de grijze lijn meet het verband tussen persoonlijke conflicten en daderschap bij hoge scores op ethisch leiderschap.

We kunnen besluiten dat hypothese 4 bevestigd wordt. Ethisch leiderschap modereert de relatie tussen persoonlijke conflicten en het daderschap van pesten op het werk. Organisaties met ethische leiders zullen minder kans hebben dat persoonlijke conflicten leiden tot het dader zijn van pesten op het werk of met andere woorden: Ethisch leiderschap buffert de positieve relatie tussen persoonlijke conflicten en daderschap van pesten op het werk.



Figuur 2: Het verband tussen het interactie-effect (persoonlijk conflict en ethisch leiderschap) en daderschap.

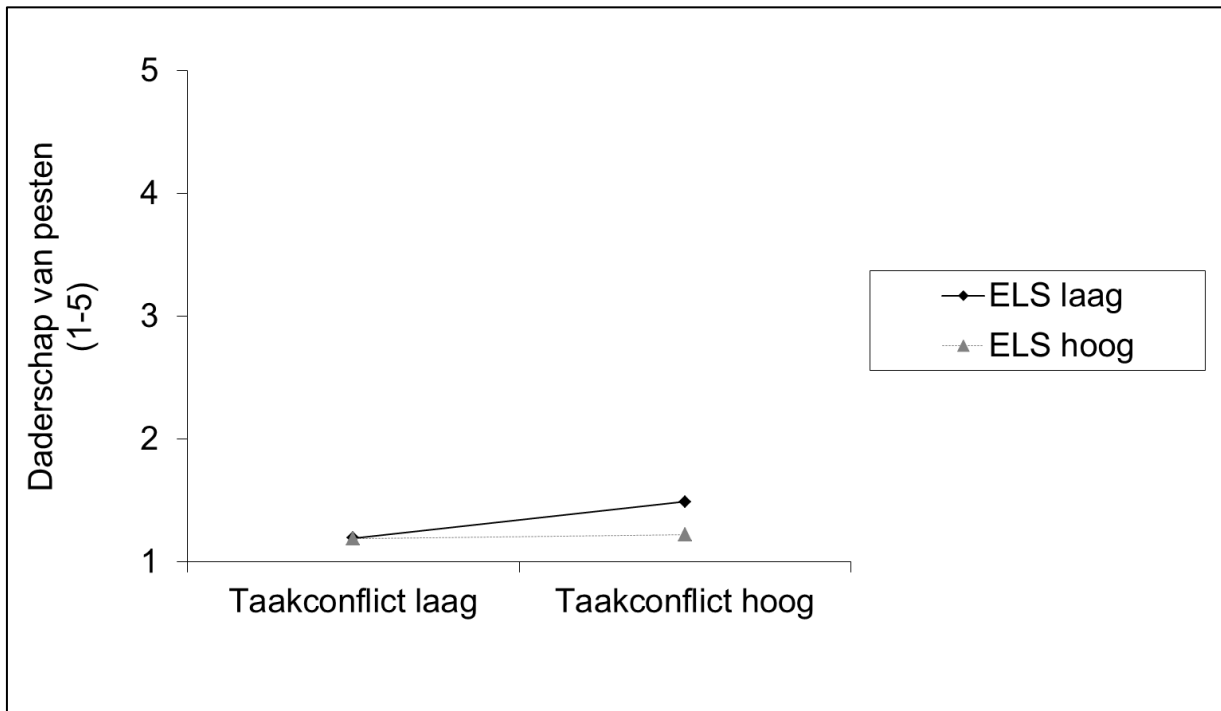
5. Hypothese 5

De vijfde en laatste hypothese stelt dat de relatie tussen taakconflicten en het daderschap van pesten op het werk gemodereerd wordt door ethisch leiderschap. We verwachten dat het positieve verband tussen taakconflicten en daderschap van pesten verzwakt bij hoge scores op ethisch leiderschap. In de correlatiematrix (Tabel 3) zien we een positieve correlatie tussen taakconflicten en daderschap van pesten op het werk ($r = 0.341$; $p < 0.01$) en een negatieve correlatie tussen ethisch leiderschap en daderschap van pesten op het werk ($r = -0.268$; $p < 0.01$). Deze verbanden worden bevestigd door de regressieanalyse in Tabel 4. We kunnen bijgevolg besluiten dat er twee hoofdeffecten zijn, namelijk het verband tussen taakconflicten en daderschap ($\beta = 0.285$; $p < 0.01$) en het verband tussen ethisch leiderschap en daderschap ($\beta = -0.188$; $p < 0.01$). Bovendien stellen we een interactie-effect vast tussen taakconflicten en ethisch leiderschap ($\beta = -0.242$; $p < 0.01$).

Simple slope analyses voor lage (1 SD onder het gemiddelde) en hoge (1 SD boven het gemiddelde) scores op ethisch leiderschap gaven enerzijds voor lage scores op ethisch leiderschap aan dat er een positieve relatie was tussen taakconflict en daderschap van pesten op het werk ($b = .222$, $t(388) = 7.80$, $p < .01$). Anderzijds gaf de toets voor hoge scores op ethisch leiderschap aan dat er geen relatie was tussen taakconflict en daderschap van pesten op het werk ($b = .015$, $t(388) = .455$, $p = .65$) (zie Figuur 3). Gebaseerd op deze analyses was het verband tussen taakconflict en daderschap van pesten sterk bij lage scores op ethisch leiderschap. Vooral bij lage scores op ethisch leiderschap zien we dus een effect. In het geval van hoge scores op ethisch leiderschap maakt het geen verschil naar lage versus hoge conflicten toe in het voorspellen van daderschap van pesten op het werk. In figuur 3 kunnen we twee lijnen onderscheiden: de zwarte lijn toont het

verband tussen taakconflicten en daderschap bij lage scores op ethisch leiderschap en de grijze lijn meet het verband tussen taakconflicten en daderschap bij hoge scores op ethisch leiderschap.

We kunnen dus besluiten dat hypothese 5 bevestigd wordt. Ethisch leiderschap modereert de relatie tussen taakconflicten en het dader worden van pesten op het werk. Organisaties met ethische leiders zullen een kleinere kans hebben dat taakconflicten leiden tot het dader zijn van pesten op het werk of met andere woorden: Ethisch leiderschap buffert de positieve relatie tussen taakconflicten en daderschap van pesten op het werk.



Figuur 3: Het verband tussen het interactie-effect (taakconflict en ethisch leiderschap) en daderschap.

DEEL 4: DISCUSSIE

Het doel van deze masterproef was om meer inzicht te krijgen omtrent pesten op het werk. Meer specifiek wilden we nagaan of ethisch leiderschap een invloed heeft op de positieve relatie tussen zowel taak- als persoonlijke conflicten en ouderschap van pesten op het werk. We waren immers op zoek naar de rol van de leidinggevende in het pestproces. Meer bepaald wilden we een bijdrage leveren door de invloed van ethisch leiderschap op het verband tussen conflicten en pesten van naderbij te bekijken. Bovendien willen we enkele aanbevelingen kunnen geven naar de praktijk toe ter voorkoming van pestgedragingen op het werk.

In dit deel zullen we een overzicht geven van de hypothesen en de bijhorende onderzoeksresultaten kritisch terugkoppelen naar de literatuur. Alle onderzoekshypothesen werden met behulp van regressieanalyses bevestigd.

1. Overzicht resultaten en theoretische implicaties

De eerste hypothese veronderstelde een positief verband tussen taakconflicten en ouderschap van pesten op het werk. Deze hypothese werd bevestigd: Er bestaat een positieve invloed van taakconflicten op ouderschap van pesten op het werk. Onze bevindingen liggen in lijn met de bestaande literatuur. In de studie van Ayoko et al. (2003) is immers reeds aangetoond dat taakconflicten een positief effect hebben op pesten. Verder heeft men vastgesteld dat conflictescalatie aan de basis ligt van pesten (Zapf, 1999), dus ook taakconflicten moedigen pesten op het werk aan. Het *Three Way Model* (Baillien et al., 2009) verbindt eveneens conflictescalatie met pesten. Conflicten die ontstaan door werkgerelateerde problemen (dit vormt een onderdeel van het tweede pad van het model) zijn een bron van pesten. Bovendien bedraagt het gemiddelde van de schaal 'ouderschap' 1.28 (op een schaal van 1 tot 5), wat een laag ouderschap van pesten impliceert. Daarnaast is er volgens de respondenten af en toe sprake van taakconflicten binnen de organisatie ($M = 2.61$). In vergelijking met de studie van Jehn en Mannix (2001) kunnen we stellen dat dit al een hogere gemiddelde waarde is voor taakconflict. Ondanks de hogere waarde voor taakconflict, is er weinig sprake van ouderschap van pesten. Overigens bestaat er debat in de literatuur omtrent de negatieve effecten van taakconflict. Deze negatieve effecten worden immers niet altijd gevonden volgens de meta-analyse van de Wit, Greer en Jehn (2012).

Voor het directe positieve verband tussen persoonlijke conflicten en ouderschap van pesten op het werk (hypothese 2) werd eveneens evidentie gevonden in voorgaande onderzoeken. Baillien et al. (2009) tonen immers met het *Three Way Model* aan dat persoonlijke conflicten en werkgerelateerde conflicten kunnen leiden tot pesten wanneer deze escaleren. Eerder had Glasl (1982; 1994) reeds ontdekt dat conflictescalatie mogelijk kan leiden tot pesten op het werk (Baillien & De Witte, 2009). Tijdens deze conflictescalatie verschuift de klemtoon van "Wat is het probleem?" naar "Wie is het probleem?" of met andere woorden: Een taakconflict kan overgaan in een persoonlijk conflict naarmate het conflict escaleert. Daarnaast stelden Hauge et al. (2007) dat

persoonlijke conflicten één van de sterkste voorspellers zijn van pesten en meer specifiek zijn persoonlijke conflicten erg significante voorspellers van daderschap van pesten (Hauge et al., 2009). Ook een andere studie komt tot de conclusie dat persoonlijke conflicten pesten aanmoedigen (Skogstad et al., 2007). Bovendien kunnen we een link leggen met het begrip *dispute-related bullying* van Einarsen (1999) waarbij pesten het gevolg is van persoonlijke conflicten. Indien we opnieuw kijken naar de schaaldescriptieven, vinden we terug dat het gemiddelde van de schaal 'persoonconflict' 1.88 bedraagt. Deze waarde ligt al een stuk lager in vergelijking met de gemiddelde waarde van taakconflict (cf. supra). Overigens ligt deze gemiddelde waarde inderdaad laag in vergelijking met de studie van Mayer et al. (2012). Dit impliceert dat, binnen onze steekproef, persoonlijke conflicten zelden plaatsvinden op de werkvloer. Zoals reeds aangegeven zijn er binnen onze steekproef zo goed als geen daders van pesten op het werk. Bijgevolg geeft dit, net zoals bij taakconflicten, het verband weer tussen beide variabelen. Weinig persoonlijke conflicten zorgen voor weinig daders van pesten op het werk. Daarnaast merken we op dat persoonsconflicten niet altijd schadelijk hoeven te zijn. De negatieve effecten van persoonsconflicten kunnen immers gereduceerd worden onder bepaalde omstandigheden, bijvoorbeeld door het hanteren van effectieve conflictmanagementstrategieën (de Wit et al., 2012).

Vervolgens hadden we, op basis van de theorie van Jehn (1995) dat aantoonde dat in sommige gevallen taakconflicten kunnen leiden tot een stijging van de performantie, gesteld dat er een sterkere positieve relatie zou zijn tussen persoonlijke conflicten en pesten dan tussen taakconflicten en pesten. Indien we kijken naar de correlatiematrix (Tabel 3) zien we een significante positieve correlatie van 0.341 tussen taakconflict en daderschap en 0.386 tussen persoonlijk conflict en daderschap. Er is dus een sterker positief verband tussen persoonlijke conflicten en daderschap, dan tussen taakconflicten en daderschap. Indien we de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten bekijken merken we dat persoonlijke conflicten sterkere voorspellers zijn van daderschap van pesten ($\beta = 0.340$; $p < 0.01$) dan taakconflicten ($\beta = 0.285$; $p < 0.01$), waardoor we onze veronderstelling kunnen bevestigen. Overigens vinden we terug dat wanneer taakconflicten negatieve gevolgen met zich lijken mee te brengen, en deze daarenboven gepaard gaan met persoonsconflicten, deze wel vrij eenduidig tot negatieve gevolgen leiden volgens diverse studies (de Wit et al., 2012). In onze studie is er enerzijds sprake van hogere scores op taakconflict en anderzijds lage scores op persoonsconflict. Binnen onze steekproef zijn er zo goed als geen daders van pesten op het werk. We stellen dus vast dat taakconflicten in ons geval niet gepaard gaan met persoonsconflicten. Bijgevolg is er weinig daderschap van pesten op het werk.

Hypothese 3 stelde dat ethisch leiderschap leidt tot minder daderschap van pesten op het werk. Deze hypothese werd bevestigd: Er bestaat een negatieve invloed van ethisch leiderschap op daderschap van pesten op het werk. Tot nu toe vinden we in de bestaande literatuur slechts één studie terug die de relatie tussen ethisch leiderschap en pesten onderzocht heeft. Deze vond een negatief verband tussen ethisch leiderschap en pesten (Stouten et al., 2010). De studie van Stouten et al. (2010) focuste zich echter niet op daderschap van pesterijen. Met onze studie

kunnen we het verband tussen ethisch leiderschap en daderschap van pesten bevestigen. Verder hebben we in onze literatuurstudie reeds naar voren gebracht dat leiders een grote rol zouden spelen in het voorspellen van pesten op de werkvloer. Aangezien destructieve vormen van leiderschap één van de sterkste voorspellers zijn van pesten op het werk (Hauge et al., 2007), kan een gepaste leiderschapsstijl pesten op het werk voorkomen. In tegenstelling tot een destructieve vorm van leiderschap, is ethisch leiderschap, naast een ethisch klimaat, een effectieve manier om pesten op het werk te ontmoedigen (Appelbaum et al., 2012). Indien een organisatie beschikt over ethische leiders heeft dit allerlei positieve gevolgen voor het individu, het team en de organisatie zelf. Voor deze masterproef is de positieve invloed van ethisch leiderschap op pesten van belang. Ethische leiders geven langs de ene kant het goede voorbeeld en moedigen gepast, ethisch, moreel gedrag aan bij hun volgers op de werkvloer. Bijgevolg zal ethisch leiderschap pesten op het werk ontmoedigen, omdat pesten een ethisch onaanvaardbare kwestie is (Stouten et al., 2010). Er zullen dus minder daders zijn van pesten. Langs de andere kant kunnen ethische leiders zorgen voor een verbeterde werkomgeving doordat zij onder andere een vertrouwde omgeving creëren door hun volgers op een eerlijke en respectvolle manier te behandelen (De Hoogh & Den Hartog, 2008). De omgeving wordt minder stressvol wat eveneens leidt tot minder pesten (Stouten et al., 2010) en dus ook minder daderschap van pesten op het werk. Het gemiddelde van de schaal 'ethisch leiderschap' bedraagt 3.58. Dit betekent dat onze respondenten eerder akkoord zijn met de stellingen dat hun leidinggevende een ethische leiderschapsstijl hanteert. Deze gemiddelde waarde is vergelijkbaar met de studie van Stouten et al. (2010). Binnen onze steekproef vinden we dus een hoog gemiddelde voor ethisch leiderschap. Zoals reeds aangegeven zijn er binnen onze steekproef zo goed als geen daders van pesten. Dit weerspiegelt het negatieve verband tussen beide variabelen: Indien leidinggevendenden ethische leiderschapsstijlen hanteren op de werkvloer zullen er minder daders zijn van pesten op het werk. We vinden in deze studie dus een hoge gemiddelde waarde op ethisch leiderschap en daardoor een lage score op daderschap van pesten.

Hypothesen 4 en 5 veronderstelden dat de relatie tussen persoonlijke conflicten (respectievelijk taakconflicten) en het daderschap van pesten op het werk gemodereerd wordt door ethisch leiderschap. We stelden bijgevolg dat het verband tussen persoonlijke conflicten (respectievelijk taakconflicten) en daderschap van pesten op het werk minder sterk wordt bij hoge scores op ethisch leiderschap. In beide gevallen verwachtten we dus dat ethisch leiderschap een bufferend effect heeft op de positieve relatie tussen conflict en pesten. Deze veronderstelling werd bevestigd via een significant interactie-effect tussen persoonlijke conflicten (hypothese X) en taakconflicten (hypothese Y) en ethisch leiderschap. Bovendien zien we bij een lage score op ethisch leiderschap een stijler verband tussen conflict en pesten dan bij een hoge score op ethisch leiderschap. In de literatuur vinden we terug dat ethische leiders beschouwd worden als morele managers: ze geven ethische waarden mee aan hun volgers, ze geven te kennen wat verwacht wordt van de werknemers, ze stellen ethische gedragsregels en normen op en ze brengen een ethische boodschap over (Treviño & Brown, 2004). Daarnaast impliceert de *social learning* theorie dat individuen gepast gedrag aanleren door het observeren van het gedrag van anderen via een *role-modeling* proces (Bandura, 1977). Indien werknemers een voorbeeldfiguur kiezen voor het stellen

van gepast gedrag, dan komen leidinggevenden hiervoor in aanmerking omdat ze geloofwaardig en aantrekkelijk zijn door hun status en macht. Ethische leiders beïnvloeden werknemers om gewenst gedrag te stellen door ethisch gedrag te belonen en onethisch gedrag te bestraffen (Mayer et al., 2012). Bijgevolg zullen op basis van de *social learning* theorie de waarden van de leidinggevenden worden overgedragen naar de waarden van de ondergeschikten. Daarenboven kunnen leiders een sterk ethisch klimaat creëren door duidelijk aan de werknemers te communiceren welk gedrag van hun verwacht wordt. Deze communicatie kan versterkt worden door beloningen te geven en straffen op te leggen. Op die manier worden de werknemers verantwoordelijk gesteld voor hun eigen daden. Een ethisch klimaat van een organisatie is de perceptie van deze organisatie over correct ethisch gedrag en de manier waarop ethische kwesties moeten behandeld worden. Een ethisch klimaat maakt dus deel uit van de cultuur van een organisatie. Elke organisatie creëert een eigen set van waarden en normen en ontwikkelt richtlijnen om die ethische normen af te dwingen (Appelbaum et al., 2012). De rol van de leiding is dus van belang voor de impact op de cultuur en normen van de organisatie, omdat de cultuur en het klimaat van de organisatie grotendeels bepaald wordt door de leidinggevenden (Treviño, Brown & Hartman, 2003; Treviño, Hartman, & Brown, 2000). Verder is er in de literatuur niets te vinden over ethisch leiderschap als moderator op de relatie tussen zowel persoonlijke conflicten als taakconflicten en ouderschap van pesten. We kunnen wel verwachten dat een hoge score op ethisch leiderschap de positieve relatie zou bufferen doordat, onder het bewind van een ethische leider, werknemers conflicten zo correct mogelijk zullen oplossen. We vinden hiervoor evidentie terug in de literatuur. Volgens Stouten et al. (2010) zullen ethische leiders namelijk gepast, ethisch gedrag aanmoedigen op de werkvloer. We gaan ervan uit dat ethische leiders conflicten willen vermijden of deze zo snel mogelijk willen oplossen. De *social learning* theorie (cf. supra) stelt dat werknemers het gedrag van hun leidinggevende overnemen. Indien leidinggevenden ethisch gedrag willen stimuleren, zullen de werknemers dus goed gedrag vertonen. In het geval dat er conflictsituaties optreden zal dit goed gedrag bij de werknemers zich vertalen in conflictsituaties die zo snel mogelijk worden opgelost. Op die manier kunnen conflicten niet escaleren en bijgevolg ook niet leiden tot ouderschap van pesten. Bovendien zullen ethische leidinggevenden zelf correct en actief ingrijpen in het geval dat er problemen zijn op de werkvloer. Pesten zal daardoor ontmoedigd worden.

2. Beperkingen en toekomstig onderzoek

In functie van toekomstig onderzoek omtrent pesten op het werk geven we graag enkele beperkingen en suggesties mee. Ten eerste hebben we in de vragenlijst gebruik gemaakt van de objectieve manier om ouderschap te meten of de zogenaamde *behavioural experience* methode (Nielsen et al., 2011, p. 153). Deze meetmethode heeft voor- en nadelen. Deze vragenlijsten houden rekening met de aard, frequentie en duurtijd van de ongewilde pestgedragingen. Er is dus een sterke inhoudsvaliditeit. Een ander voordeel is dat deze vragenlijsten niet worden beïnvloed door cognitieve en emotionele processen, omdat de onderzoeker zelf zal beoordelen of de respondent al dan niet slachtoffer is (Notelaers, Einarsen, De Witte, & Vermunt, 2006b). Daardoor is de objectieve meetmethode mogelijk beter betrouwbaar. Een nadeel is dat de constructvaliditeit wordt bemoeilijkt doordat we niet weten of de respondenten het gedrag als pesten beoordelen

indien enkel gevraagd wordt naar de frequentie en duur van het gedrag (Nielsen et al., 2011, p. 163). Bovendien wordt in de pestdefinitie vermeld dat er enkel sprake is van pesten als de dader en het slachtoffer een verschillend machtsniveau hebben (Einarsen et al., 2011, p. 22), maar bij de objectieve benadering is het echter niet mogelijk om de machtsafstand tussen dader en slachtoffer te meten omdat de lijst met negatieve gedragingen hier niet naar peilt. Naast de objectieve meetmethode, bestaat er ook de subjectieve meetmethode. De voordelen van de subjectieve manier van meten, of de *self-labelling* methode, zijn dat het niet veel plaats inneemt in een vragenlijst, een hoge begripsvaliditeit heeft en ook een hoge constructvaliditeit indien de definitie klaar en duidelijk genoeg is voor de respondent. Ondanks deze voordelen, zijn er ook nadelen aan deze methode. Ten eerste geeft het geen inzicht in de aard van het negatief gedrag. Daardoor komen we via deze methode niet te weten hoe het pesten tot stand is gekomen. Ten tweede is dit een subjectieve benadering, waardoor persoonlijke, emotionele en cognitieve factoren en eventuele misopvattingen een vertekend beeld kunnen geven. Ten laatste is het mogelijk dat niet alle respondenten de definitie van pesten even grondig doornemen en daardoor verschillende interpretaties ontstaan van pesten (Nielsen et al., 2011, pp. 152-153). Deze methode werd enkel gebruikt om slachtoffers te meten. Indien we deze subjectieve methode zouden toepassen om daderschap te meten, moeten we er ons van bewust zijn dat respondenten sociaal wenselijk antwoorden. Werknemers zullen van zichzelf niet snel toegeven dat ze dader zijn van pesten op het werk. Het is eveneens mogelijk dat werknemers er zich gewoonweg niet van bewust zijn dat ze anderen pesten. De schaaldescriptieven gaven aan dat het gemiddelde van de schaal 'daderschap' 1.28 bedroeg op een schaal van 1 tot 5, maar we moeten hier dus kritisch mee omspringen. Het is mogelijk dat het werkelijke gemiddelde ietwat hoger ligt, waardoor de resultaten verschillend kunnen zijn van de huidige resultaten.

Ten tweede gingen we in deze proef ervan uit dat ethisch leiderschap de juiste waarden rond gedrag reflecteren die daderschap van pesten tegengaan. Dit hebben we bevestigd. Verder buffert ethisch leiderschap ook de relatie tussen conflict en daderschap. Wij vermoeden dat deze buffer het gevolg is van het feit dat een ethische leider de juiste vorm van conflicthantering stelt. Om die reden zou het interessant zijn om ook de conflicthanteringsstijlen van de leider en de ondergeschikten op te nemen in de toekomst en te onderzoeken of de ethische leider inderdaad de juiste vormen van conflicthantering promoot om een escalatie van conflicten naar pesten tegen te gaan. Zo kunnen we kijken welke stijlen dat zijn. Aangezien men reeds onderzoek heeft gevoerd naar welke conflicthanteringsstijlen pesten aanmoedigen, is dit relevant binnen het pestonderzoek. We vinden in de literatuur terug dat, indien managers vermijden de leiding te nemen over of zich in te mengen in interpersoonlijke conflicten en spanningen, dit zou kunnen leiden tot pesten (Leymann, 1996). Volgens het tweede pad van het *Three Way Model* zullen conflicten op het werk leiden tot pesten wanneer het management dit niet goed aanpakt. Dit suggereert dat conflictmanagementstijlen de relatie tussen conflicten en pesten op het werk modereert (Baillien & De Witte, 2009). Daarenboven beweren Einarsen et al. (1994) dat lange termijn persoonlijke conflicten die niet opgelost geraken kunnen escaleren en leiden tot pesten indien geen gepaste interventies en conflictmanagementstrategieën worden geïmplementeerd. Pesten kan inherent zijn aan de organisatie of het kan een mogelijk gevolg zijn van de gangbare conflicten die

onvermijdelijk aanwezig zijn in organisaties en werkgroepen (Einarsen, 2000). Op basis van de Dual Concern Theory worden vier conflictmanagementstijlen gedefinieerd: vechtend, vermijdend, probleem oplossend en meegevend. 'Vechtend' betekent dat men sterk bekommerd is om zichzelf, maar niet om anderen. Men draagt zorg voor de eigen doelen, maar is niet geïnteresseerd in andermans doelen en wil zelfs de overhand krijgen op de anderen. 'Vermijdend' betekent dat men niet bekommerd is om zowel de eigen doelen als de doelen van anderen, en men heeft een vermijdende houding tegenover het conflict. Bij 'probleem oplossend' heeft men zowel interesse in de eigen doelen als in andermans doelen. Deze conflictmanagementstijl houdt in dat men openlijk het conflict zal bespreken. Indien men een grote bekommernis heeft om andermans doelen, maar niet veel zorgen maakt om de eigen doelen, dan spreekt men van een 'meegevend' conflictmanagementstijl (Baillien & De Witte, 2009, p. 211). Er werd een positieve relatie gevonden tussen de conflictmanagementstijl 'vechtend' en pesten en een negatieve relatie tussen 'probleem oplossend' en pesten. Een moderatie van één van de conflictmanagementstijlen op de relatie tussen conflicten en pesten werd niet gevonden. Conflictmanagementstijlen hebben dus geen invloed op die relatie volgens de studie van Baillien en De Witte (2009).

Ten derde hebben we in deze masterproef uitvoerig persoonlijke conflicten en taakconflicten omschreven en bestudeerd in relatie tot pesten. Verder onderzoek zou echter ook kunnen inzoomen op procesconflict. Procesconflict betekent dat er discussies zijn over hoe een taak tot stand moet worden gebracht. Indien teamleden bijvoorbeeld niet overeenkomen over wiens verantwoordelijkheid het is om een specifieke plicht te volbrengen, ervaren deze teamleden op dat moment een procesconflict (Jehn & Mannix, 2001). Bovendien vormen onopgeloste, langdurige conflicten een verhoogd risico voor incidenten van pesten (Einarsen, 2000; Ayoko et al., 2003).

Ten vierde onderzochten we ethisch leiderschap als moderator. Verder onderzoek zou deze variabele echter ook eens kunnen bekijken als mediator. Hiervoor bespreken we kort enkele antecedenten. De antecedenten van ethisch leiderschap werden reeds onderzocht in zeer recente studies. In een theoretische paper wordt duidelijk dat leiders gemotiveerd zijn om zich ethisch, en meer specifiek eerlijk, te gedragen. Leidinggevend winnen zo het vertrouwen in van hun ondergeschikten, tonen zo zelf vertrouwen in hun ondergeschikten en tonen zo dat ze het vertrouwen van hun ondergeschikten waard zijn (Seppälä, Lipponen, Pirttilä-Backman, & Lipsanen, 2012). Daarnaast beschrijven vier goede eigenschappen de motivatoren die schuilen achter ethisch leiderschapsgedrag: voorzichtigheid, moed, matigheid en rechtvaardigheid (Riggio, Zhu, Reina, & Maroosis, 2010). We omschrijven deze vier eigenschappen kort. In deze context betekent voorzichtigheid dat leidinggevend hun beslissingen afwegen en deze bekijken als een moreel dilemma (Riggio et al., 2010). In onderzoek naar ethisch leiderschap wordt bevestigd dat ethische leiders verantwoordelijkheid dragen voor hun acties en begaan zijn met de gevolgen van hun acties of beslissingen (Treviño et al., 2000). Ten tweede hebben ethische leiders moed nodig om steeds ethische beslissingen te nemen, ook in harde tijden of wanneer men onder druk staat. Belastingvermijding bijvoorbeeld is duidelijk onethisch. Indien het hoger management voor bepaalde redenen kritische informatie wil achterhouden, moet de ethische leider voet bij stuk kunnen houden. De derde goede eigenschap, matigheid, betekent dat de ethische leider in

beperkte mate handelt in eigenbelang. Nederigheid is belangrijk en men weerhoudt zich van materialistische en grootse uitspattingen (Riggio et al., 2010). De laatste eigenschap, rechtvaardigheid, staat voor leiders die respectvol zijn en niets doen ten koste van anderen. Deze eigenschap maakt integraal deel uit van ethisch leiderschap (Treviño et al., 2003). Het theoretische model van Eisenbeiß en Giessner (2012) legt de focus op contextuele aspecten. Zij tonen aan dat contextuele factoren, zoals maatschappelijke invloeden en eigenschappen van de industrie of de sector, hun bijdrage leveren aan de ontwikkeling van ethische leiderschapskwaliteiten. Daarnaast zijn volgende aspecten voorspellers van ethisch leiderschap: de sociale verantwoordelijkheid van een leider om verplicht te zijn morele en juridische regels te volgen, zich betrokken voelen met zijn ondergeschikten, op de hoogte zijn van de gevolgen van iemands gedrag en zelfbeoordeling (De Hoogh & Den Hartog, 2008). Tot slot zijn de persoonlijkheidsdimensies 'meegaandheid' (*agreeableness*) en 'ordelijkheid' (*conscientiousness*) positief gerelateerd aan ethisch leiderschap (Walumbwa & Schaubroeck, 2009).

Ten vijfde is onze steekproef niet representatief voor de Belgische werkpopulatie. Zo zien we een oververtegenwoordiging van middenniveau bedienden en middenkader en bestaat de steekproef vooral uit hoger opgeleiden (Tabel 1). Een mogelijke verklaring hiervoor kan de elektronische methode van bevragen zijn, waardoor we minder arbeiders konden bereiken.

Ten slotte vormt de cross-sectionaliteit van dit onderzoek een beperking binnen deze masterproef. De variabelen werden op één bepaald tijdstip opgemeten, waardoor we geen uitspraken kunnen doen over causale verbanden. Toekomstig onderzoek zou daarom kunnen werken met een longitudinale bevraging, waarin men bijvoorbeeld kan onderzoeken of ethisch leiderschap op tijdstip 1 het daderschap van pesten op tijdstip 2 kan voorspellen, en of de interactie tussen conflicten en ethisch leiderschap op tijdstip 1 hetzelfde is.

3. Praktische implicaties

Om de discussie af te ronden geven we graag nog enkele nuttige, praktische tips mee die we afleiden uit dit onderzoek. Preventieve maatregelen tegen pesten op het werk zijn noodzakelijk om pesterijen te kunnen vermijden. Zoals reeds aangehaald mag het belang van een anti-pestbeleid niet worden onderschat. Deze soort regelgeving situeert zich op het niveau van de organisatie. Het gebrek aan een anti-pestbeleid zou voor meer pesterijen zorgen binnen organisaties (Neyens et al., 2007). Daarentegen zal de aanwezigheid van een anti-pestbeleid een signaal sturen naar de werknemers dat pesten niet getolereerd wordt door de leidinggevende op de werkvloer. Een dergelijk anti-pestbeleid moet dus ook duidelijk gecommuniceerd worden aan de werknemers. Daarnaast moet elke organisatie in principe aangesloten zijn bij een externe dienst voor preventie en bescherming op het werk. In het geval dat er relatieproblemen zijn tussen collega's onderling of met de leidinggevenden of met derden, dan kunnen deze personen terecht bij een externe dienst. Indien de situatie reeds uit de hand gelopen is, kunnen de werknemers klacht indienen voor onder andere pesten. Naast een externe preventiedienst kan er eveneens een vertrouwenspersoon aangesteld worden in de organisatie. Daders en slachtoffers van pesten kunnen met deze

vertrouwenspersoon praten over hun problemen en op die manier is het mogelijk dat beide partijen de hele situatie leren nuanceren.

Vervolgens hadden we een positief verband vastgesteld tussen persoonlijke conflicten en daderschap van pesten op het werk. Volgens het model van Glasl (1982; 1994) kunnen taakconflicten, wanneer deze escaleren, leiden tot persoonlijke conflicten (Baillien & De Witte, 2009). Daarom raden we de leidinggevenden aan om tijdig in te grijpen in het geval dat werknemers de controle verliezen bij dergelijke conflicten. Hierbij past de leuze: Beter voorkomen dan genezen. We vonden ook een verband tussen zowel taakconflicten als persoonlijke conflicten en daderschap van pesten met ethisch leiderschap als moderator. Indien leidinggevenden een ethische leiderschapsstijl hanteren, zullen taakconflicten en persoonlijke conflicten minder snel leiden tot daderschap van pesten. Een ethische leiderschapsstijl houdt in dat leidinggevenden zich op een ethische manier gedragen, succes niet definiëren in termen van resultaten maar ook op basis van de wijze waarop ze behaald worden, luisteren naar wat de werknemers te zeggen hebben, het beste voor hebben met de werknemers, eerlijke en evenwichtige beslissingen maken, te vertrouwen zijn, ethische thema's of waarden bespreken met de werknemers, zelf het goede voorbeeld geven over hoe je best op een juiste ethische manier werkt, werknemers bestraffen die een ethische norm overtreden, zichzelf afvragen wat het juiste ding is om te doen indien zij beslissingen moeten nemen, etc. (zie Bijlage). Leidinggevenden moeten er zich van bewust zijn dat zij pesterijen gedeeltelijk kunnen voorkomen door zich ethisch te gedragen. Voorbeelden van ethisch gedrag zijn: open communiceren binnen de organisatie, rekening houden met anderen bij het nemen van beslissingen, eerlijk zijn, voorbeeldgedrag tonen door dagelijks op een ethische manier te handelen, zorgzaam zijn, rechtvaardig zijn en begeleiden van werknemers bij ethische dilemma's. Het is hierbij belangrijk dat leidinggevenden een vertrouwensrelatie opbouwen met hun werknemers. Wij raden bijgevolg de leidinggevenden aan om in eerste instantie een ethische leiderschapsstijl te hanteren zoals hierboven omschreven. Daarnaast is het aanbevolen om het aantal persoonlijke conflicten en taakconflicten te beperken. Tot slot mogen leidinggevenden niet blind zijn voor de probleemsituaties die zich voordoen bij hun volgers.

DEEL 5: CONCLUSIE

Aangezien er relatief weinig geweten is over de rol van de leidinggevende in het pestproces, wilden we met deze masterproef nagaan of ethisch leiderschap een invloed heeft op de relatie tussen zowel taak- als persoonlijke conflicten en pesten op het werk. Onze focus lag specifiek bij het daderschap van pesten, omdat hierover in de literatuur weinig te vinden is. Om een antwoord te vinden op onze grote onderzoeksvraag "Wat is het verband tussen conflicten en ethisch leiderschap in het voorspellen van daderschap van pesten?", hebben we vijf hypothesen opgesteld die één voor één konden bevestigd worden. Hieruit kunnen we een aantal zaken concluderen. Er bestaat ten eerste een significant positief verband tussen zowel taakconflicten als persoonlijke conflicten en daderschap van pesten. Daarnaast bestaat er een significant negatief verband tussen ethisch leiderschap en daderschap van pesten. Tot slot hebben we een significant interactie-effect gevonden tussen zowel persoonlijke conflicten als taakconflicten en ethisch leiderschap in het voorspellen van daderschap van pesten op het werk. Ethische leiderschap heeft een verzwakkende rol op de positieve relatie tussen zowel taak- als persoonlijke conflicten en het daderschap van pesten op het werk. De resultaten hebben enkele theoretische implicaties, maar zijn ook nuttig om te achterhalen welke houding leidinggevendens precies kunnen aannemen ten aanzien van hun volgers opdat pesten minder snel zou voorkomen binnen hun organisatie. Ten slotte hebben we nog enkele beperkingen meegegeven van huidig onderzoek, zodat toekomstig onderzoek verder versterkt kan worden. We kunnen besluiten dat ethisch leiderschap een belangrijke invloed heeft op de relatie tussen zowel persoonlijke conflicten als taakconflicten en het daderschap van pesten op het werk. Om die reden is het belangrijk om in de toekomst meer onderzoek te verrichten rond ethisch leiderschap om zo eventueel andere positieve effecten te ontdekken.

LITERATUURLIJST

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: testing and interpreting interactions. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Appelbaum, S. H., Semerjian, G., & Mohan, K. (2012). Workplace bullying: Consequences, causes and controls (part two). *Industrial and Commercial Training, 44*(6), 337-344.
- Aquino, K., & Thau, S. (2009). Workplace victimization: Agression from the target's perspective. *Annual Review of Psychology, 60*, 717-741.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*, 315-338.
- Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Härtel, C. E. J. (2003). Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors. *The International Journal of Organizational Analysis, 11*(4), 283-301.
- Baillien, E., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). Job autonomy and workload as antecedents of workplace bullying : A two-wave test of Karasek's Job Demand Control Model for targets and perpetrators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*, 191-208.
- Baillien, E., & De Witte, H. (2009). The relationship between the occurrence of conflicts in the work unit, the conflict management styles in the work unit and workplace bullying. *Psychologica Belgica, 49*(4), 207-226.
- Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2009). A qualitative study on the development of workplace bullying: Towards a three way model. *Journal of Community & Applied Social Psychology, 19*, 1-16.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*, 191-215.
- Bass, B.M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Berthelsen, M., Skogstad, A., Lau, B., & Einarsen, S. (2011). Do they stay or do they go? A longitudinal study of intentions to leave and exclusion from working life among targets of workplace bullying. *International Journal of Manpower, 32*(2), 178-193.

- Björkvist, K., Österman, K., & Hjelt-Bäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior, 20*, 173-184.
- Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 998-1012.
- Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. Lexington, MA: D.C. Heath.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly, 20*(4), 583-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*, 117-134.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly, 10*, 145-79.
- De Cuyper, N., Baillien, E., & De Witte, H. (2009). Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying. *Work & Stress, 23*(3), 206-224.
- De Hoogh, A., & Den Hartog, D. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method approach. *The Leadership Quarterly, 19*, 297-311.
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 360-390.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower, 20*(1/2), 16-27.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior, 5*(4), 379-401.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly, 18*, 207-216.
- Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress, 23*(1), 24-44.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.). *Bullying and Harassment in the Workplace. Developments in Theory, Research, and Practice* (pp. 3-39). London: Taylor & Francis.

- Einarsen, S., Raknes, B. I., & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4), 381-401.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185-201.
- Eisenbeiß, S. A., & Giessner, S. R. (2012). The emergence and maintenance of ethical leadership in organizations: A question of embeddedness? *Journal of Personnel Psychology*, 11, 7-19.
- Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (n.d.). Bescherming tegen geweld, pesteringen en ongewenst seksueel gedrag op het werk. Opgehaald van <http://www.werk.belgie.be/defaulttab.aspx?id=2894>.
- Felson, R. B. (1992). "Kick'em when they're down": Explanations of the relationships between stress and interpersonal aggression and violence. *The Sociological Quarterly*, 33, 1-16.
- Hallberg, L. R. M., & Strandmark, K. M. (2006). Health consequences of workplace bullying: Experiences from the perspective of employees in the public service sector. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 1, 109-119.
- Hansen, Å. M., Hogh, A., Persson, R., Karlson, B., Garde, A. H., & Ørbæk, P. (2006). Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response. *Journal of Psychosomatic Research*, 60(1), 63-72.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & Stress*, 21(3), 220-242.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2009). Individual and situational predictors of workplace bullying: Why do perpetrators engage in the bullying of others? *Work & Stress*, 23(4), 349-358.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2010). The relative impact of workplace bullying as a social stressor at work. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51, 426-433.
- Hoel, H., & Cooper, C. L. (2000). Destructive conflict and bullying at work [Study report]. Manchester School of Management, University of Manchester Institute of Science and Technology.
- Hoel, H., Sheehan, M. J., Cooper, C. L., & Einarsen, S. (2011). Organisational effects of workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.). *Bullying and Harassment in*

- the Workplace. Developments in Theory, Research, and Practice* (pp. 129-147). London: Taylor & Francis.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, *40*(2), 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, *42*, 530-557.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, *44*(2), 238-251.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, *16*, 366-395.
- Kalshoven, K., & Boon, C. T. (2012). Ethical leadership, employee well-being and helping: The moderating role of human resource management. *Journal of Personnel Psychology*, *11*, 60-68.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job design. *Administrative Science Quarterly*, *24*, 285-308.
- Karpoff, J. M., Lee, D. S., & Martin, G. S. (2008). The cost to firms of cooking the books. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, *43*, 581-611.
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, *44*, 512-519.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, *5*(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *5*(2), 165-184.
- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2010). Bullying in the workplace: Definition, prevalence, antecedents and consequences. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, *13*(2), 202-248.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, *55*(1), 151-171.
- Neuberger, O. (1999). *Mobbing: Übel mitspielen in Organisationen* [Mobbing: bad games in organisations], 3rd ed. Munich: Rainer Hampp.

- Neyens, I., Baillien, E., De Witte, H., & Notelaers, G. (2007). Pesten op het werk: Risicofactoren in werk en organisatie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, *23*(4), 306-320.
- Nielsen, M. B., Matthiesen, S. B., Einarsen, S. (2010). The impact of methodological moderators on prevalence rates of workplace bullying. A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*, 955-979.
- Nielsen, M. B., Notelaers, G., & Einarsen, S. (2011). Measuring exposure to workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.). *Bullying and Harassment in the Workplace. Developments in Theory, Research, and Practice* (pp. 149-174). London: Taylor & Francis.
- Notelaers, G., Baillien, E., & De Witte, H. (in press). Pesten op het werk. In W. Schaufeli, A. Bakker & J. de Jonge (Eds.). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Springer Media BV.
- Notelaers, G., De Witte, H., & Einarsen, S. (2010). A job characteristics approach to explain workplace bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *19*(4), 487-504.
- Notelaers, G., De Witte, H., Vermunt, J. K., & Einarsen, S. (2006a). Pesten op het werk, gewikt en gewogen. Een latente-klassenbenadering op basis van de Negative Acts-vragenlijst. *Gedrag & Organisatie*, *19*(2), 140-160.
- Notelaers, G., & Einarsen, S. (2008). *The construction and validity of the Short-Negative Acts Questionnaire*. Paper presented at the 6th International Conference on Workplace Bullying, June 4-6, Montréal.
- Notelaers, G., Einarsen, S., De Witte, H., & Vermunt, J. K. (2006b). Measuring exposure to bullying at work: The validity and advantages of the latent cluster approach. *Work & Stress*, *20*(4), 289-302.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. D., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, *31*, 259-278.
- Rayner, C. (1997). Incidence of workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, *7*, 199-208.
- Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The leadership virtues questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and research*, *62*, 235-250.
- Rodríguez-Muñoz, A., Baillien, E., De Witte, H., Moreno-Jimenez, B., & Pastor, J. C. (2009). Cross-lagged relationships between workplace bullying, job satisfaction and engagement: Two longitudinal studies. *Work and Stress*, *23*(3), 225-243.

- Salin, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*(4), 425-441.
- Seppälä, T., Lipponen, J., Pirttilä-Backman, A.-M., & Lipsanen, J. (2012). A trust-focused model of leaders' fairness enactment. *Journal of Personnel Psychology, 11*, 20-30.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(1), 80-92.
- Stouten, J., Baillien, E., Van den Broeck, A., Camps, J., De Witte, H., & Euwema, M. (2010). Discouraging bullying: The role of ethical leadership and its effects on the work environment. *Journal of Business Ethics, 95*, 17-27.
- Stouten, J., van Dijke, M., & De Cremer, D. (2012). Ethical leadership: An overview and future perspectives. *Journal of Psychology, 11*(1), 1-6.
- Strandmark, K. M., & Hallberg, L. R.M. (2007). The origin of workplace bullying: Experiences from the perspective of bully victims in the public service sector. *Journal of Nursing Management, 15*, 332-341.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management, 33*, 261-289.
- Treviño, L. K., & Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Executive, 18*, 69-81.
- Treviño, L. K., Brown, M. E., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relation, 56*, 5-37.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. E. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review, 42*, 128-142.
- van de Vliert, E. (1998). Conflict and Conflict Management. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. J. J. de Wolff (Eds.). *Handbook of Work and Organizational Psychology, book 3: Personnel Psychology* (2nd ed., pp. 351-376). Hove, East Sussex, UK: Psychology Press.

- Vartia, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 27(1), 63-69.
- Vartia, M. (2003). Workplace bullying: A study on the work environment, well-being and health. University of Helsinki, Helsinki.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-86.
- Zapf, D. (1999). Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 70-85.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2011). Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.). *Bullying and Harassment in the Workplace. Developments in Theory, Research, and Practice* (pp. 177-200). London: Taylor & Francis.
- Zapf, D., Escartín, J., Einarsen, S., Hoel, H., & Vartia, M. (2011). Empirical findings on prevalence and risk groups of bullying in the workplace. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.). *Bullying and Harassment in the Workplace. Developments in Theory, Research, and Practice* (pp. 75-106). London: Taylor & Francis.

BIJLAGE: VRAGENLIJST



HUMAN RELATIONS RESEARCH GROUP – FACULTEIT ECONOMIE & MANAGEMENT,
HUBRUSSEL
ONDERZOEKSGROEP ARBEID-, PERSONEELS- EN ORGANISATIEPSYCHOLOGIE, KULEUVEN

Beste Mevrouw, Meneer,

Welkom bij de **Vragenlijst over de Beleving van Werk 2013!** In deze enquête peilen we naar thema's zoals de tevredenheid met uw job en de sociale relaties op uw werkplaats.

Het invullen van deze vragenlijst duurt ongeveer 15 minuten. Indien u de vragenlijst volledig invult, maakt u bovendien **kans op één van de Fnac-bonnen ter waarde van 30€.**

Beantwoord de vragen individueel, zo eerlijk en nauwkeurig mogelijk. Er bestaan geen juiste of foute antwoorden op de vragen. Wij willen enkel en alleen uw mening en uw opvattingen kennen. Wat u denkt is voor ons dus het enige juiste. Voor het slagen van het onderzoek is het belangrijk dat u **alle** vragen invult. Als u twijfelt, dan mag u het antwoord kiezen dat het dichtst bij uw ervaringen aansluit. **De vragen verwijzen enkel naar uw ervaringen binnen de organisatie die de vragenlijst verspreidt.**

U vult de vragenlijst best als volgt in:

Voorbeelden:

1. U bent...

1. vrouw
2. man

2. In welke mate gaat u akkoord met onderstaande uitspraak?	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Deels akkoord, deels niet akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
1. Ik ben gelukkig met mijn werk.	1	2	3	4	5

Wij verzekeren totale anonimiteit en vertrouwelijkheid van uw persoonlijke antwoorden. Zij worden aan niemand doorgegeven. De resultaten zullen enkel voor wetenschappelijke doeleinden gebruikt worden. Wij danken u alvast voor uw medewerking!

De masterproefstudenten: Evelien, Hannelore, Dimitri, Karen, Melissa en Paulien
Prof. Dr. Elfi Baillien

Contactgegevens: Elfi Baillien, Elfi.Baillien@hubrussel.be

Veranderde u afgelopen jaar van job?

1. Ja
2. Nee

DEEL 1: Ik en mijn job

1. In welke mate bent u akkoord met volgende stellingen?	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Deels akkoord, deels niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord
Ik word heen en weer geslingerd tussen mensen die andere verwachtingen hebben in verband met mijn werk.	1	2	3	4	5
Ik krijg tegenstrijdige bevelen	1	2	3	4	5
Ik voel me onzeker over de toekomst van mijn job.	1	2	3	4	5
De kans bestaat dat ik binnenkort mijn job verlies.	1	2	3	4	5
Ik denk dat ik mijn job zal verliezen in de nabije toekomst.	1	2	3	4	5
Er is een goede fit tussen wat mijn job me biedt en waar ik naar zoek in een job	1	2	3	4	5
De kenmerken die ik algemeen zoek in een job vind ik ook terug in mijn huidige job.	1	2	3	4	5
Mijn huidige job geeft me vrijwel alles wat ik wil van een job.	1	2	3	4	5
Er is een goede fit tussen de eisen van mijn job en mijn persoonlijke vaardigheden.	1	2	3	4	5
Mijn capaciteiten en opleiding passen goed bij de vereisten van mijn job.	1	2	3	4	5
Mijn persoonlijke talenten passen goed bij wat mijn job van me vraagt.	1	2	3	4	5

DEEL 2: Mijn team en ik

1. Hoe vaak ervaart u volgende situaties?	Nooit	Zelden	Af en toe	Dikwijls	Bijna altijd
Mijn collega's en ik verschillen van mening over de organisatie van het werk.	1	2	3	4	5
Mijn collega's en ik hebben uiteenlopende ideeën over de uitvoering van het werk.	1	2	3	4	5
Mijn collega's en ik hebben verschillende opvattingen over de oorzaak en de oplossing van werkinhoudelijke problemen.	1	2	3	4	5
Mijn collega's en ik hebben een verschillende kijk op het werk.	1	2	3	4	5
Er zijn wrijvingen tussen mij en de collega's van mijn team.	1	2	3	4	5
Er zijn botsingen tussen mij en de collega's van mijn team.	1	2	3	4	5
Er zijn persoonlijke spanningen tussen mij en de collega's van mijn team.	1	2	3	4	5
Er zijn emotionele conflicten tussen mij en de collega's van mijn team.	1	2	3	4	5

2. Als u terugkijkt naar de voorbije 6 maanden, hoe vaak deed u <u>zelf</u> het volgende?	Nooit	Af en toe	Maandelijks	Wekelijks	Dagelijks
Informatie achterhouden die een ander nodig heeft.	1	2	3	4	5
Roddelen.	1	2	3	4	5
Iemand uitsluiten uit groepsactiviteiten.	1	2	3	4	5
Herhaalde opmerkingen maken over iemands privéleven.	1	2	3	4	5
Iemand beledigen.	1	2	3	4	5
Herhaalde opmerkingen maken over iemands vergissingen.	1	2	3	4	5
Iemands vragen of pogingen om een gesprek te beginnen, beantwoorden met stilte.	1	2	3	4	5
Iemands werk en de inspanningen niet naar waarde inschatten.	1	2	3	4	5
Grappen uithalen en iemand 'onaangename' verrassingen bezorgen.	1	2	3	4	5

3. In welke mate bent u akkoord met volgende stellingen?	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Deels akkoord, deels niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord
Ik kan mijn collega's laten luisteren naar wat ik te zeggen heb.	1	2	3	4	5
Ik ben niet in staat om mijn zin te krijgen van mijn collega's, ook al probeer ik.	1	2	3	4	5
Ik denk dat ik veel macht heb over mijn collega's.	1	2	3	4	5
Mijn inzichten hebben weinig invloed, ook al geef ik ze op het werk aan.	1	2	3	4	5
Ik kan mijn collega's laten doen wat ik wil.	1	2	3	4	5
Op mijn werk worden mijn ideeën en meningen vaak genegeerd.	1	2	3	4	5
Als ik wil, mag ik beslissingen maken.	1	2	3	4	5
Mijn wensen krijgen op mijn werk weinig gehoor.	1	2	3	4	5

DEEL 3: Mijn team en ik II

1. Als u terugkijkt naar de voorbije 6 maanden, hoe vaak deden <u>anderen</u> het volgende?	Nooit	Af en toe	Maandelijks	Wekelijks	Dagelijks
Informatie achterhouden die ik nodig heb, waardoor deze persoon mijn werk moeilijker maakt.	1	2	3	4	5
Roddelen over mij.	1	2	3	4	5
Mij uitsluiten uit groepsactiviteiten.	1	2	3	4	5
Herhaalde opmerkingen maken over mijn privéleven en over mijzelf.	1	2	3	4	5
Mij beledigen.	1	2	3	4	5
Herhaalde opmerkingen maken over mijn vergissingen.	1	2	3	4	5
Mijn vragen of pogingen om een gesprek te beginnen, beantwoorden met stilte of vijandigheid.	1	2	3	4	5
Mijn werk en inspanningen niet naar waarde inschatten.	1	2	3	4	5
Grappen uithalen met mij en mij 'onaangename' verrassingen bezorgen.	1	2	3	4	5

2. In welke mate bent u akkoord met volgende stellingen?	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Deels akkoord, deels niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord
Samenwerken met de andere collega's uit mijn team is een van de beste aspecten van deze job.	1	2	3	4	5
Ik kom op dagdagelijkse basis goed overeen met mijn collega's.	1	2	3	4	5
Als ik meer vrije tijd had, zou ik graag meer tijd spenderen met mijn collega's na de werkuren.	1	2	3	4	5
Er zijn collega's die ik zoveel mogelijk tracht te ontlopen.	1	2	3	4	5

3. Geef aan in welke mate volgende waarden belangrijk zijn in het werk voor uzelf, uw collega's en hoe belangrijk zij worden geacht in uw organisatie. De antwoorden worden aangeduid op basis van onderstaande legende:

Helemaal niet	Eerder niet	Tussenin	Eerder wel	Helemaal
1	2	3	4	5

	Belangrijk voor u	Belangrijk voor uw collega's	Belangrijk voor <u>deze organisatie?</u>
goede sociale relaties	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
financieel succes	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
uzelf ontwikkelen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
een bijdrage leveren aan de samenleving	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
aanzien en prestige	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
controle kunnen uitoefenen op anderen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
inhoudelijk interessante dingen doen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
een functie met veel macht	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

4. In welke mate bent u akkoord met volgende stellingen over uw leidinggevende?	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Deels akkoord, deels niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord
Mijn leidinggevende leidt zijn eigen persoonlijk leven op een ethische manier.	1	2	3	4	5
Mijn leidinggevende definieert succes niet enkel in termen van resultaten maar ook op basis van de wijze waarop ze behaald worden.	1	2	3	4	5
Mijn leidinggevende luistert naar wat de werknemers te zeggen hebben.	1	2	3	4	5
Mijn leidinggevende heeft het beste voor met de werknemers.	1	2	3	4	5
Mijn leidinggevende maakt eerlijke en evenwichtige beslissingen.	1	2	3	4	5
Mijn leidinggevende is te vertrouwen.	1	2	3	4	5
Mijn leidinggevende bespreekt ethische thema's of waarden met de werknemers.	1	2	3	4	5
Mijn leidinggevende geeft zelf het goede voorbeeld over hoe je het best op een juiste ethische manier werkt.	1	2	3	4	5
Mijn leidinggevende bestraft werknemers die een ethische norm overtreden.	1	2	3	4	5
Als mijn leidinggevende beslissingen moet nemen, dan stelt hij/zij zichzelf de vraag "wat is het juiste ding om te doen?"	1	2	3	4	5

DEEL 4: De organisatie

1. In welke mate gaat u akkoord met volgende stellingen?	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Deels akkoord, deels niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord
Het management gaat in een context van selectie, evaluatie en promovering eerlijk en ethisch met het personeel om.	1	2	3	4	5
De organisatie is bekommerd om haar werknemers.	1	2	3	4	5
Ik identificeer me sterk met de doelstellingen die de organisatie naar voren schuift.	1	2	3	4	5
Mijn persoonlijke doelen en die van mijn organisatie lijken op elkaar.	1	2	3	4	5
Ik geef niet zoveel om de doelstellingen van mijn organisatie als velen van mijn collega's.	1	2	3	4	5
Wat ikzelf waardevol vind in het leven lijkt erg op wat deze organisatie waardevol vindt.	1	2	3	4	5
Mijn persoonlijke waarden passen bij de waarden en de cultuur van deze organisatie.	1	2	3	4	5
De waarden en cultuur in deze organisatie passen goed bij wat ik waardevol acht in het leven.	1	2	3	4	5
In deze organisatie heb ik vrienden die me helpen wanneer dat nodig is.	1	2	3	4	5

2. Vonden er afgelopen jaar volgende veranderingen plaats binnen de organisatie?	Ja	Neen	Weet niet
inkrimping van het personeelsbestand.	1	2	3
vermindering van beschikbare middelen om het werk op een goede wijze uit te voeren.	1	2	3
technologische veranderingen.	1	2	3
nieuwe procedures of regels binnen de organisatie.	1	2	3
veranderingen in het management (= nieuwe mensen in belangrijke posities)	1	2	3
herstructureren (= het samenvoegen van departementen of afdelingen).	1	2	3
bevriezing van het loon (= er worden geen loonsverhogingen meer doorgevoerd).	1	2	3
toename van tijdelijke werkrachten.	1	2	3

DEEL 5: Werkbeleving

1. Hoe vaak gelden volgende stellingen?	Nooit	Paar keer per jaar	Eens per maand	Paar keer per maand	Eens per week	Paar keer per week	Elke dag
Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk.	0	1	2	3	4	5	6
Een dag werken is een zware belasting.	0	1	2	3	4	5	6
Ik voel me 'opgebrand' door mijn werk.	0	1	2	3	4	5	6
Op het einde van de werkdag voel ik me leeg.	0	1	2	3	4	5	6
Ik voel me vermoeid als ik 's morgens opsta en er weer een werkdag voor me ligt.	0	1	2	3	4	5	6
Ik ben tevreden met mijn job	0	1	2	3	4	5	6

DEEL 6: Ik

1. Wat is uw geslacht?

1. man
2. vrouw

2. Wat is uw leeftijd? _____ Jaar

3. Wat is uw hoogst behaalde diploma?

1. Geen
2. Lager onderwijs
3. Lager secundair onderwijs
4. Hoger secundair onderwijs
5. Hoger, niet-universitair onderwijs
6. Universitair onderwijs

4. Hoe zou u uw job binnen deze organisatie omschrijven, wanneer u enkel rekening houdt met het werk dat u doet?

1. Ongeschoolde arbeid(st)er (bv. machine operator, fruitplukker, D-niveau, ...)
2. Geschoolde arbeid(st)er (bv. electricien, monteur, kapster, lasser, C-niveau, ...)
3. Uitvoerend of administratief bediende (bv. secretaresse, winkelbediende, D-niveau clerk, ...)
4. Middenniveau bediende met verantwoordelijkheid (bv. leerkracht, verpleegkundige, consultant, vertegenwoordiger, C-niveau of D-niveau, ...)
5. Middenkader (bv. kantoorverantwoordelijke, ingenieur, ...)
6. Kaderlid (bv. afdelingsmanager, schoolhoofd, ...)

5. Hoe lang werkt u voor deze organisatie? _____jaar (indien minder dan een jaar: ____ maanden)

6. Hoe lang doet u uw huidige job in deze organisatie? _____jaar (indien minder dan een jaar: __ maanden)

7. Welk soort contract heeft u?

1. Vast contract (statutair ambtenaar, ...)
2. Vast werk (contract van onbepaalde duur, contractueel ambtenaar, ...)
3. Tijdelijk werk (contract van bepaalde duur, vervangingscontract, interimcontract, leercontract, ...)

8. Bent u aangesteld als leidinggevende?

1. Ja
2. Nee

9. Bent u in 2013 actief als werknemersvertegenwoordiger (opgenomen in de lijst van de sociale verkiezingen)?

1. Ja
2. Nee

Hartelijk dank voor uw medewerking!!! Kijkt u na of u alles invulde?

Maakt u graag kans op **één van de Fnac-bonnen ter waarde van 30 Euro**? Noteer dan hier uw persoonlijk e-mailadres en misschien hebben wij binnen enkele maanden goed nieuws voor u.

Volgend jaar zullen wij vanuit de universiteiten (HUBrussel - KULeuven) deze studie opnieuw organiseren en kan u **opnieuw kans maken op een van de Fnac-bonnen**. Zou u graag opnieuw aan deze studie meewerken?

- Ja
 Nee