

Effectiviteit van beïnvloedings- tactieken van managers

PERSPECTIEVEN VAN MANAGERS UIT TWAALF VERSCHILLENDE CULTUREN



*Prof. dr. P.L. Koopman is
hoogleraar Psychologie van
management en organisatie
aan de Vrije Universiteit te
Amsterdam.*

*Prof. dr. J.J. Boonstra is
hoogleraar Management van
veranderingen in organisa-
ties aan de Universiteit van
Amsterdam en Rector van
Sioo, Interuniversitair cen-
trum voor organisatie- en
veranderkunde in Utrecht.*

Leidinggeven in andere culturen is vaak moeilijk. De assumpties over welk gedrag effectief is, zoals men die in de eigen cultuur geleerd heeft, blijken elders soms maar gedeeltelijk op te gaan. De wijze waarop managers invloed uitoefenen, wordt wel gezien als de sleutel tot leiderschapsucces. De keuze voor een specifieke invloedstrategie wordt beïnvloed door persoonlijke voorkeuren en situationele omstandigheden. In dit artikel wordt nagegaan welke beïnvloedingstactieken door managers als succesvol worden beschouwd. In een crossculturele studie naar invloedstrategieën van managers wordt nagegaan hoe algemeen maatschappelijke waarden enerzijds en persoonlijke sociale overtuigingen van managers anderzijds effect hebben op de beoordeling van de effectiviteit van invloedstrategieën. Duidelijk wordt dat in Nederland door managers overredingsstrategieën als het meest effectief worden gezien. De waargenomen effectiviteit van invloedstrategieën verschilt echter tussen landen. Dit betekent dat invloedstrategieën die in Nederland effectief zijn, in andere landen en culturen minder effectief kunnen zijn. Ook blijkt dat de persoonlijke overtuigingen van managers de keuzen beïnvloeden voor specifieke beïnvloedingstactieken waardoor het eigen handelingsrepertoire kan worden beperkt en leiderschapsucces kan afnemen.

Inleiding

De wijze waarop invloed wordt uitgeoefend door managers, wordt wel gezien als de kern van effectief leiderschap (Yukl, 1998; Fu et al., 2004). Naast beïnvloeding van processen en randvoorwaarden, gaat het om beïnvloeding van mensen: medewerkers, superieuren en collega's. In de jaren tachtig hebben Kipnis en zijn collega's al een taxonomie van mogelijke beïnvloedingstactieken opgesteld (Kipnis, Schmidt en Wilkinson, 1980). Sindsdien zijn verschillende studies uitgevoerd om te onderzoeken hoe medewerkers kunnen worden bewogen tot een extra inspan-

ning, hoe medewerking kan worden verkregen van collega's over wie men geen gezag heeft, en hoe superieuren kunnen worden overgehaald tot het geven van ondersteuning en noodzakelijke middelen (Yukl en Falbe, 1992). Resultaten in de Verenigde Staten tonen dat de keuze voor een bepaalde beïnvloedingstactiek, zoals rationeel overtuigen, onderhandelen, coalities sluiten of druk uitoefenen, mede wordt bepaald door de aard van het verzoek, de richting van de beïnvloedingspoging, de macht van de te beïnvloeden persoon, en de relatie tussen beiden (Yukl, Guinan en Sottolano, 1995). In Nederland werd onderzoek verricht naar het gebruik van beïnvloedingstactieken in veranderingsprocessen. Zo bleek onder meer dat verandermanagers vooral gebruikmaken van consulteren, inspireren en rationeel overtuigen. Deze tactieken leiden over het algemeen tot steun voor een verandering in een organisatie (Bennebroek Gravenhorst en Boonstra, 1997). Vooral topmanagers maken gebruik van inspireren. Onder collega's op gelijk niveau is het meer gebruikelijk om coalities met anderen te sluiten, terwijl medewerkers naar hun superieuren ook wel vleierij gebruiken om steun voor een voorstel tot verandering te krijgen (Bennebroek Gravenhorst en Boonstra, 1998).

Een beperkt aantal crossculturele studies op dit gebied heeft onlangs laten zien dat, naast de bovengenoemde factoren, culturele waarden en overtuigingen mede de voorkeur voor diverse beïnvloedingstactieken bepalen. Zo vonden Schermerhorn en Bond (1991) verschillen tussen Amerikaanse en Chinese managers in voorkeurstactieken bij het verkrijgen van medewerking van een collega. In een meer recente studie vonden Fu en Yukl (2000) dat Chinese managers een grotere voorkeur hadden voor coalitievorming, een beroep op meerderen, het geven van cadeautjes of verlenen van gunsten, het doen van een persoonlijk appèl en hantieren van een informele aanpak. Daartegenover hadden Amerikaanse managers een grotere voorkeur voor tactieken als rationele overtuiging, consulteren, uitruil en een inspirerend appèl. Fu en Yukl beschouwen deze verschillen als consistent met dominante waarden in de samenleving: enerzijds een accent op collectivisme, femininiteit en langetermijnonoriëntatie in China, anderzijds nadruk op gelijkheid, directe confrontatie en besluitvaardigheid bij probleemoplossing in Amerika. Naast de invloed van maatschappelijke culturele waarden op individuele keuzes van managers wordt verondersteld dat ook de persoonlijke sociale overtuigingen van de manager een rol spelen. Daarmee zijn we bij de *centrale vraag* die in deze studie aan de orde is:

Wat is het effect van algemeen maatschappelijke waarden enerzijds en persoonlijke sociale overtuigingen anderzijds op de vermeende effectiviteit van beïnvloedingstactieken van managers?

Deze vraagstelling werd onderzocht in een crossculturele studie in twaalf landen. Deelvragen hierbij zijn:

In hoeverre worden bepaalde tactieken in het algemeen (dus los van cultuurverschillen) als effectief beoordeeld, dus met een grotere kans op succes?

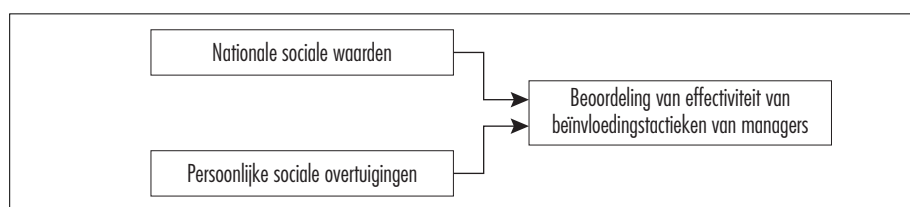
In hoeverre hebben algemeen maatschappelijke waarden effect op de beoordeling van bepaalde beïnvloedingstactieken als meer of minder effectief?

Ti
be

In hoeverre zijn persoonlijke sociale overtuigingen van managers van invloed op de beoordeling van bepaalde beïnvloedingstactieken als meer of minder effectief?

Hoe ziet het plaatje voor de Nederlandse manager eruit?

Figuur 1.
Onderzoeksmodel



1. Beïnvloedingstactieken, nationale culturele waarden en persoonlijke sociale overtuigingen

De drie kernbegrippen in dit onderzoek zijn beïnvloedingstactieken, persoonlijke sociale overtuigingen en maatschappelijke culturele waarden. Deze begrippen worden hieronder uitgewerkt.

BEÏNVLOEDINGSTACTIEKEN

In dit onderzoek is gebruikgemaakt van een eerder door Fu en Yukl (1998) ontwikkelde taxonomie van zestien verschillende beïnvloedingstactieken (zie tabel 1). In diverse publicaties (Falbe en Yukl, 1992; Yukl, 2002) is geprobeerd tactieken nader in te delen in bredere klassen, zoals tactieken die vooral gebaseerd zijn op een formele machtsbasis en tactieken die het meer moeten hebben van argumenten en overtuigingskracht. Ook is wel gevonden dat sommige tactieken weliswaar kunnen leiden tot een zekere meegaandheid van de te beïnvloeden persoon, maar dat andere tactieken effectiever zijn als men actieve steun wil bereiken (Yukl en Falbe, 1991). De effectiviteit van de diverse tactieken wisselt verder met de richting van beïnvloeding (Bennebroek Gravenhorst en Boonstra, 1998). Daarnaast zijn er verschillen gevonden in het gebruik van tactieken door mensen met een verschillende positie in een organisatie. Zo maakt topmanagement vooral gebruik van inspireren en maken leidinggevenden, stafmedewerkers en adviseurs frequenter gebruik van rationeel overtuigen en onderhandelen. Adviseurs en stafmedewerkers sluiten ook frequent coalities met andere partijen om steun voor een verandering te verkrijgen. Ook blijken er verschillen te bestaan tussen de voorkeuren van mannelijke en vrouwelijke managers voor specifieke tactieken. Vrouwen creëren vaker een goede sfeer en doen een persoonlijk beroep op anderen, terwijl mannen frequenter druk uitoefenen (Boonstra en Bennebroek Gravenhorst, 1997). In deze studie zijn we vooral geïnteresseerd in de vraag of

P

Tabel 1. Omschrijving
beïnvloedingstactieken

Rationeel overtuigen	Gebruiken van logische argumenten en feiten om aan te geven dat een verzoek of voorstel uitvoerbaar is en van belang voor het behalen van gestelde doelen.
Schriftelijk overtuigen	Via een geschreven memo of notitie uitleg geven en argumenten presenteren over het belang van een verzoek of voorstel.
Persoonlijk overtuigen	Uitleggen hoe het uitvoeren van een verzoek of het steunen van een voorstel een persoon voordeel oplevert of kan helpen in zijn of haar carrière.
Consulteren	Vragen naar de mening van een persoon van wie steun wordt verlangd, en betrekken van de persoon, zodat rekening wordt gehouden met suggesties van de persoon.
Inspireren	Oproepen van enthousiasme door in te spelen op de waarden en aspiraties van een persoon, of door aan te geven dat een persoon over de juiste capaciteiten beschikt.
Vleien	De persoon gunstig stemmen door complimenten te maken en door gebruik te maken van vleierij en lofuitingen, voordat wordt gevraagd met een voorstel in te stemmen.
Onderhandelen	Aangeven bereid te zijn op een later tijdstip iets voor een persoon terug te doen als een persoon helpt om een taak te volbrengen.
Samenwerken	De persoon hulpbronnen of assistentie aanbieden, of aanbieden om mee te delen in de resultaten als de persoon een voorstel steunt.
Persoonlijk beroep doen	Beroep doen op de loyaliteit, de kennis en ervaring van een persoon wanneer het verzoek wordt gedaan om een voorstel uit te voeren.
Druk uitoefenen	Formuleren van doelen, stellen van eisen en herhaaldelijk controleren, of het doen van indringende verzoeken om een taak uit te voeren.
Coalitie sluiten	Gebruiken van de steun en hulp van anderen die dicht bij de persoon staan om een persoon te overtuigen een taak uit te voeren, of met een voorstel in te stemmen.
Hoger beroep doen	Mensen met een hogere autoriteit inschakelen om een persoon ertoe te bewegen om in te stemmen met een voorstel.
Belonen	De persoon belonen voor steun en inzet voor een voorstel door het verlenen van gunsten of uitdelen van cadeautjes.
Legitimeren	Herhaaldelijk doen van indringende verzoeken om een taak uit te voeren en aangeven dat dit in overeenstemming is met eerder gemaakte afspraken of regels in de organisatie.
Informeel benaderen	Een vriendelijke en niet-zakelijke context (restaurant, thuis) gebruiken om iemand gunstig te stemmen voordat een verzoek tot steun voor een voorstel wordt gedaan.
Goede sfeer creëren	Vriendelijk informeren naar een niet-zakelijke inhoud (familie, kinderen, sport o.i.d.) om een persoon in een goede stemming te krijgen, voordat een verzoek wordt gedaan.

culturele aspecten van invloed zijn op de beoordeelde effectiviteit van de verschillende tactieken. Het lijkt waarschijnlijk dat bepaalde algemene waarden in een samenleving en persoonlijke sociale overtuigingen van managers mede van invloed zijn op voorkeur voor de ene of andere beïnvloedingsstijl.

PERSOONLIJKE SOCIALE OVERTUIGINGEN

Persoonlijke sociale overtuigingen zijn in kaart gebracht met behulp van een vragenlijst. Deze tweede vragenlijst is gebaseerd op een schaal voor sociale axioma's (Leung et al., 2002). Het gaat om overtuigingen over zichzelf, de sociale omgeving

en de spirituele wereld. Van deze schaal werden vier dimensies meegenomen: sociaal cynisme, loon voor inspanning, de rol van het noodlot en spiritualiteit.

Cynisme verwijst naar een negatieve kijk op mensen, namelijk dat zij worden gedreven door macht, wantrouwen in sociale instituties of negatieve vooroordelen tegenover bepaalde groepen.

Loon naar werk verwijst naar de overtuiging dat inspanningen en investeringen uiteindelijk leiden tot positieve resultaten.

Spiritualiteit refereert aan het geloof in bovennatuurlijke krachten en in het positieve effect van religieuze instituties en praktijken op een mensenleven.

De rol van het noodlot staat voor het geloof dat allerlei gebeurtenissen in het leven vooraf bepaald zijn door externe krachten en dat men er zelf weinig controle heeft over zijn leven.

MAATSCHAPPELIJKE WAARDEN

Naast de sociale overtuigingen op individueel niveau zijn in dit onderzoek enkele gegevens meegenomen over meer algemeen maatschappelijke waarden waarop landen zoals blijkt uit eerdere studies nogal eens verschillen. Zo onderscheidde Hofstede (1980) de dimensies individualisme versus collectivisme, machtsafstand, onzekerheidsvermijding en masculiniteit versus femininiteit. Meer recent zijn de resultaten uit het GLOBE-project (House et al., 2004). Van de negen binnen GLOBE onderzochte cultuurdimensies werden er drie geselecteerd voor deze studie: 'in-group' collectivisme, toekomstgerichtheid en onzekerheidsvermijding. *Onzekerheidsvermijding* heeft betrekking op de mate waarin men (binnen een bepaalde maatschappij) tracht ambigue situaties te voorkomen, bijvoorbeeld door afspraken en regels te maken.

In-group collectivisme verwijst naar de mate waarin mensen in een samenleving trots, loyaliteit en cohesie tonen in hun organisatie of gezin.

Toekomstgerichtheid heeft betrekking op de mate waarin individuen zich bezighouden met gedrag gericht op de toekomst, zoals planning, investeren in de toekomst.

Deze algemeen maatschappelijke waarden waarop landen verschillen, zijn eveneens in kaart gebracht met een vragenlijst.

2. Onderzoeksmethode

Om een internationale vergelijking te kunnen maken, is besloten de studie uit te voeren in landen en met onderzoekers die tevens participeren in het GLOBE-project (House et al., 1999; House et al., 2004). In dit project werken zo'n 170 onderzoekers samen uit 61 landen. De huidige studie vond plaats in twaalf verschillende landen: China, met een aparte steekproef voor Hongkong, Frankrijk, India, Japan, Mexico, Nederland, Nieuw-Zeeland, Taiwan, Thailand, Turkije en de Verenigde Staten. Om vergelijkbaarheid van de respondenten te vergroten zijn in alle landen middenmanagers uit diverse sectoren ondervraagd, met een accent op telecommunicatie, financiële dienstverlening en industrie. Aan het Nederland-

se deelonderzoek deden 155 managers mee, waarvan 88,8 procent mannen. De gemiddelde leeftijd was 40,7 jaar. Bijna 80 procent had een HBO- of WO-opleiding.

In een vragenlijst (ontwikkeld door Fu en Yukl in 1998 en in het Nederlands vertaald) werden zes verschillende situaties beschreven, waarin sprake was van een situatie die een manager in zijn dagelijkse praktijk zou kunnen tegenkomen. In twee situatiebeschrijvingen ging het erom een ondergeschikte te beïnvloeden, in twee situatiebeschrijvingen ging het om beïnvloeding van collega's en in twee situatiebeschrijvingen ging het om beïnvloeding van superieuren. In alle gevallen waren opdrachtgever en opdrachtontvanger van dezelfde sekse, om 'gendereffecten' uit te sluiten.

De deelnemers aan het onderzoek kregen zestien mogelijke tactieken (tabel 1) aangereikt om de medewerking te bewerkstelligen. Deze tactieken moesten zij waarderen met een cijfer op een vijfpuntsschaal, dat kon variëren van een 1, voor een tactiek die naar hun mening volslagen ineffectief zou zijn, tot een 5, voor de perfecte tactiek. De betrouwbaarheid van de schalen in de Nederlandse steekproef varieert van .54 tot .84. Twee van de tactieken (uitwisseling en coalitievorming) hebben een Cronbach-alpha van ruim onder de .70. Overigens is dit niet zo vreemd, aangezien de effectiviteit van tactieken moet worden beoordeeld voor scenario's met verschillende beïnvloedingsrichtingen (naar boven, naar beneden en opzij).

Kader 1.
Een voorbeeld van een
situatiebeschrijving

De marketingmanager wil zijn medewerker een nieuwe taak geven. Het gaat om het maken van een overzicht waaruit blijkt welke mening klanten hebben over de door de organisatie geleverde diensten. Dit is een onderdeel van een nieuw initiatief van het topmanagement om de klantgerichtheid van de organisatie te verbeteren. De medewerker staat niet te trappelen van enthousiasme bij het krijgen van een nieuwe taak, want hij heeft meer dan genoeg te doen.

Een deel van de resultaten zal hieronder worden gerapporteerd op itemniveau. Met het oog op een ander deel werd een factoranalyse verricht op de zestien tactieken. Hieruit kwamen drie bredere *invloedstrategieën* naar voren, die werden benoemd als 'overreden', 'relatiegericht' en 'assertief' met alpha's van respectievelijk .81, .85 en .72. Onder de factor 'overreden' vallen de items consulteren, samenwerken, rationeel overtuigen en inspireren. Het gaat hier vooral om zachte beïnvloedingstactieken waarbij weinig gebruik wordt gemaakt van positionele machtsbronnen die zijn gebaseerd op een hiërarchische positie. De factor 'relatiegericht' bevat de items belonen, informeel benaderen, persoonlijk beroep doen, goede sfeer creëren en onderhandelen. Hier gaat het om middelharde beïnvloedingstactieken waarbij deels gebruik wordt gemaakt van positionele machtsbronnen. De factor 'assertief' bevat de items legitimeren, druk uitoefenen en beroep doen op hogeren. Dit zijn harde beïnvloedingstactieken die zijn gebaseerd op positionele macht. Vier tactieken werden uit de verdere analyse gelaten, omdat ze ladingen hadden op diverse factoren: vleien, coalitie sluiten, persoonlijk overtuigen en schriftelijk overtuigen (Fu et al. 2004).

Tabel 2. Samenhang van
beïnvloedingstactieken en
invloedstrategieën

Invloedstrategie	Beïnvloedingstactiek	Alpha
Overreden	Consulteren Samenwerken Rationeel overtuigen Inspireren	.81
Relatiegericht	Belonen Informeel benaderen Persoonlijk beroep doen Goede sfeer creëren Onderhandelen	.85
Assertief	Legitimeren Druk uitoefenen Beroep doen op hogeren	.72

De vragenlijst *Sociale overtuigingen* bevat vier dimensies: sociaal cynisme, spiritualiteit, loon naar werken en de rol van het noodlot. De alpha's op de internationale dataset zijn respectievelijk .66, .78, .65, en .61. Een voorbeelditem van sociaal cynisme luidt: 'Macht en status maken mensen arrogant'. Een voorbeelditem voor spiritualiteit is: 'Geloof draagt bij aan een goede geestelijke gezondheid'. Een voorbeelditem van de dimensie loon naar werken is: 'Wie iets werkelijk probeert, oogst succes'. Ten slotte een voorbeelditem voor de rol van het noodlot: 'Het lot bepaalt je successen en mislukkingen'.

Zoals gezegd, werd er gebruikgemaakt van drie schalen betreffende *Maatschappelijke culturele waarden* uit het GLOBE-project. Een voorbeelditem van de schaal onzekerheidsvermijding luidt: 'De meeste mensen leiden hier een sterk gestructureerd leven met weinig onverwachte gebeurtenissen'. Een voorbeelditem van de schaal in-group collectivisme is: 'Kinderen leven hier meestal thuis bij hun ouders tot ze gaan trouwen'. Een voorbeelditem van de schaal toekomstgerichtheid: 'Mensen leven hier meer voor het heden dan voor de toekomst' (omgekeerde score). Het GLOBE-project kent voor elke schaal twee versie: een 'as is'-versie en een 'should be'-versie. Voor dit onderzoek is gebruikgemaakt van de 'should be'-versie, aangezien deze het meest aansluit bij datgene wat men wenst, wat men waardeert in de samenleving. De schalen hebben een goede betrouwbaarheid (zie House et al., 2004).

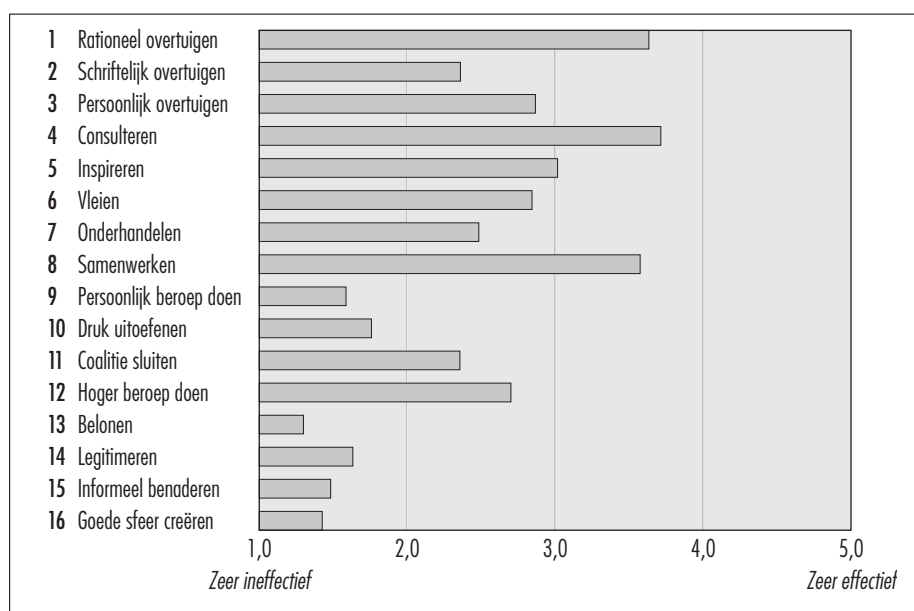
Omdat de gegevens voor dit onderzoek een verschillend niveau van analyse kennen (variërend van individueel tot nationaal) was een speciale techniek van data-verwerking nodig. Via de methode van de *hierarchical linear modeling* (HML) is nagegaan in hoeverre de relatie tussen individuele waarden en voorkeuren voor beïnvloedingsstrategieën varieert tussen culturen als gevolg van verschillen op de cultuurdimensies collectivisme, onzekerheidsvermijding en toekomstgerichtheid (uitgebreider in Fu et al., 2004).

3. Resultaten binnen Nederland

Opmerkelijk is dat er nauwelijks verschillen zijn gevonden tussen organisaties in de beoordeling van de effectiviteit van invloedstactieken. De tactieken 'samenwerken' en 'consulteren' worden door de Nederlandse managers zowel voor beïnvloeding van ondergeschikten en collega's, als voor beïnvloeding van superieuren het meest effectief geacht. Bij ondergeschikten zien de managers ook wel brood in 'onderhandelen' en 'vleien'. Bij collega's en superieuren staat 'het rationeel overtuigen met logische argumenten en feiten om het belang van de organisatie aan te geven' goed aangeschreven. In de richting van collega's willen de Nederlandse managers ook nog wel eens wijzen op het persoonlijke belang dat er voor de collega speelt.

Het zal niet verbazen dat Nederlandse managers, of het nu gaat om beïnvloeding van ondergeschikten, gelijken of superieuren, wars zijn van het gebruik van cadeautjes om hun zin te krijgen. Dat geldt ook voor 'het inzetten van een niet-zakelijke omgeving' en 'het praten over persoonlijke zaken'. Met andere woorden, het gebruikmaken van zaken die liggen in de persoonlijke sfeer, wordt in Nederland niet gewaardeerd. Bij beïnvloeding van hun superieuren vinden managers bovendien de tactiek 'uitwisseling' ineffectief en voor het beïnvloeden van collega's wordt de tactiek 'druk uitoefenen' laag gewaardeerd. Zetten we de 'scores' om in een plaatje, dan ziet dat eruit als getoond in tabel 3.

Tabel 3. Scores van 155 Nederlandse middenmanagers



4. Resultaten internationaal

In tabel 4 zijn de rangordescorres van Nederland vergeleken met de gemiddelde rangordescorres van de twaalf landen (rechterkolom). Opmerkelijk is dat er slechts geringe verschillen zijn te vinden in deze *gemiddelde* beoordeling van

invloedstactieken van de managers uit Nederland ten opzichte van die uit de andere landen. Nederlandse managers lijken, in vergelijking met managers in sommige andere landen, iets hoger te scoren op samenwerken, persoonlijk overtuigen, op onderhandelen en coalities vormen. Daarentegen wat lager op legitimeren en schriftelijk overtuigen, maar ook op informeel benaderen en een goede sfeer creëren. Niettemin zijn de verschillen in absolute scores vrij klein.

Tabel 4. Vergelijking rangordescorres Nederland en totale steekproef van twaalf landen

Beïnvloedingstactiek	Rangordescorres Nederland	Gemiddelde rangorde twaalf landen
Consulteren	1	2
Samenwerken	2	7
Rationeel overtuigen	3	1
Inspireren	4	3
Vleien	5	4
Persoonlijk overtuigen	6	10
Beroep doen op hogeren	7	8
Onderhandelen en ruilen	8	13
Coalities sluiten	9	15
Schriftelijk overtuigen	10	5
Druk uitoefenen	11	9
Legitimeren	12	6
Persoonlijk beroep doen	13	14
Informele benadering	14	11
Goede sfeer creëren	15	12
Belonen	16	16

Maar hoe zit het nu met de mogelijke invloed van culturele factoren op de effectiviteitsbeoordeling van de diverse tactieken? Voor dit deel van de analyse wordt gebruikgemaakt van de drie eerder genoemde, bredere beïnvloedingsstrategieën. De totale variantie verklaard door variaties tussen culturen varieert van 7 procent (relatiegerichte strategie) tot 19 procent (overtuigingsstrategie). De vermeende effectiviteit van de verschillende beïnvloedingsstrategieën verschilt dus enigszins van cultuur tot cultuur. Hieronder bespreken we de resultaten.

SOCIALE OVERTUIGINGEN EN BEÏNVLOEDINGSSTRATEGIEËN

Tabel 5 geeft de correlaties tussen de individuele sociale overtuigingen en voorkeuren voor beïnvloedingsstrategieën. Door het grote aantal respondenten (N=1764) zijn ook lage correlaties al gauw significant. We concentreren ons hier op de meest betekenisvolle relaties. Zo zien we dat sociaal cynisme positief gerelateerd is met een voorkeur voor assertieve en relatiegerichte invloedstrategieën (deze twee strategieën zijn overigens gerelateerd: .52). De opvatting 'inspanning loont' blijkt een belangrijke predictor voor het vertrouwen in een overredingsstrategie, maar niet in alle landen. Spiritualiteit en geloof in de rol van het noodlot blijken beide positief gerelateerd aan de voorkeur voor een relatiegerichte aanpak. Spiritualiteit is tevens gerelateerd aan de assertieve invloedstrategie. Overigens blijkt er in alle landen en los van persoonlijke waarden een grotere

voorkeur voor overredingsstrategieën ($m=3.37$) dan voor assertieve ($m=2.17$) of relatiegerichte ($m=1.90$) invloedstrategieën te zijn.

Tabel 5. Correlaties tussen variabelen op individueel niveau ($N=1764$)

	1	2	3	4	5	6
1 Relatiegericht						
2 Overreden	.09**					
3 Assertief	.52**	.27**				
4 Sociaal cynisme	.23**	-.10**	.20**			
5 Loon voor inspanning	.06*	.25**	.01	-.02		
6 Rol van noodlot	.19**	-.09**	.17**	.19**	-.03	
7 Spiritualiteit	.15**	.06*	.07**	.14**	.23**	.16*

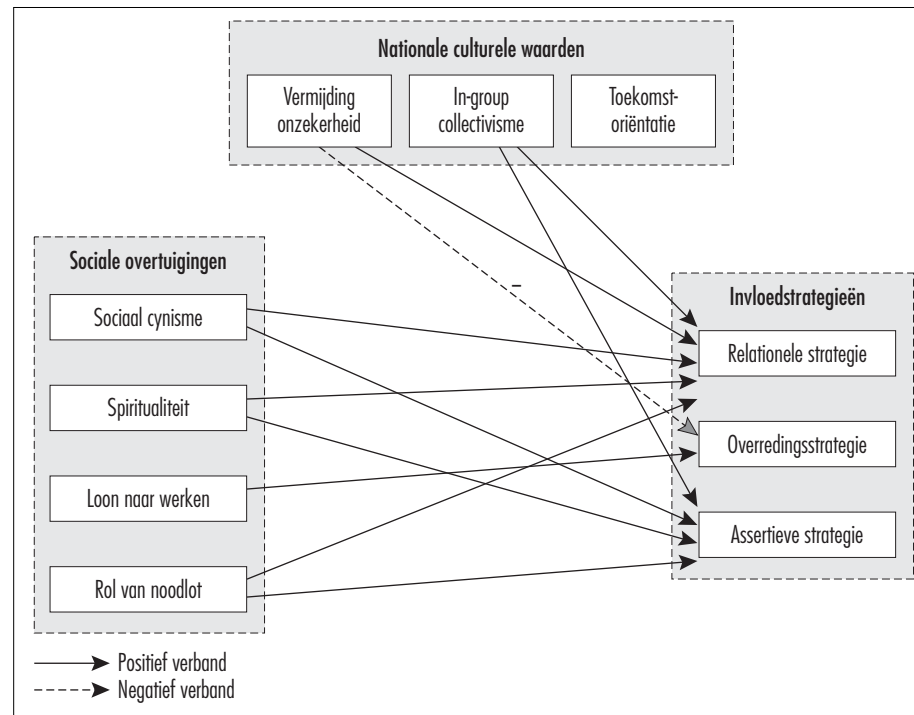
* Significant op .05 niveau **Op .01 niveau

DE ROL VAN CULTURELE WAARDEN

Nu we gezien hebben dat individuele sociale overtuigingen, los van de cultuur waarin men verkeert, tot op zekere hoogte van invloed zijn op voorkeuren van managers voor diverse beïnvloedingsstrategieën, richten we ons op de mogelijke invloed van drie cultuurvariabelen op nationaal niveau, (in-group) collectivisme, toekomstgerichtheid en onzekerheidsvermijding. We bespreken achtereenvolgens de impact op de overredingsstrategie, de assertieve strategie en de relatiegerichte strategie (voor een meer uitgebreide bespreking en technische verantwoording, zie Fu et al., 2004).

Allereerst blijkt dat de waargenomen effectiviteit van de drie beïnvloedingsstrategieën enigszins wisselt van land tot land. Uit de verdere analyses komt naar voren dat het meenemen van de drie culturele dimensies op nationaal niveau ons in staat stelt 40 procent te verklaren van de variantie in de landengemiddelden van de effectiviteit van de overredingsstrategie, 37 procent van de relatiegerichte strategie en 21 procent van de assertieve strategie (Fu et al., 2004: 294). Bij de overredingsstrategie blijkt onzekerheidsvermijding het meest significante effect te hebben: managers uit landen met een hoge score op onzekerheidsvermijding (dus met veel regelgeving) zijn minder geneigd te kiezen voor een overredingsstrategie. De voorkeur voor een assertieve strategie hangt vooral samen met collectivisme: managers uit landen die hier hoog op scoren, neigen tot een voorkeur voor een meer assertieve strategie. Relatiegerichte strategieën ten slotte, werden meer geprefereerd door managers uit landen met hogere scores op collectivisme en op onzekerheidsvermijding. We komen op deze resultaten terug bij de discussie. Er werd geen verband aangetroffen met de dimensie toekomstgerichtheid. In figuur 2 zijn de onderlinge relaties tussen persoonlijke sociale overtuigingen, maatschappelijke waarden en invloedstrategieën schematisch weergegeven.

Figuur 2.
Resultaten van het onderzoek in schema



5. Discussie en betekenis voor het praktisch handelen van managers en adviseurs

In de literatuur over intercultureel management is een debat gaande over de vraag in hoeverre managementpraktijken in verschillende landen naar elkaar toe-groeien (en dus steeds meer universeel worden) of dat bepaalde culturele aspecten blijvend hun stempel zullen zetten op voorkeuren voor en effectiviteit van bepaalde benaderingen (zie bijvoorbeeld House et al., 2004). De onderhavige studie biedt uiteraard slechts een momentopname in een beperkt aantal landen. Hieruit komt enerzijds naar voren dat er, ondanks grote culturele variatie in de deelnemende landen, toch een vrij grote overeenstemming is over de geschatte effectiviteit van een aantal veelvoorkomende beïnvloedingstactieken. Dit geldt zeker in relatieve termen: zo zien we dat in vrijwel alle landen tactieken als overtuigen met zakelijke argumenten, consulteren en inspireren als vrij kansrijk worden geacht, terwijl – in vergelijking hiermee – cadeautjes uitdelen, een goede sfeer creëren en dergelijke als minder succesvolle tactieken worden beoordeeld. Dit hoeft overigens niet te betekenen dat men deze praktijken niet hanteert; vaak zullen diverse tactieken gelijktijdig worden ingezet op een wijze die past bij de lokale gewoonten. De gegevens wekken de suggestie dat een meer gelijkvormig inter-cultureel denken over management aan het ontstaan is. Een van de mogelijke verklaringen hiervoor is het MBA-denken in internationale MBA-opleidingen die gebruikmaken van gelijke casestudies en managementboeken en gelijksoortige

managementopvattingen verkondigen. Het is de vraag of dit niet leidt tot een versraling van het denken over organiseren en leidinggeven. Juist lokale gewoonten en kwaliteiten kunnen het dominante westerse denken over organiseren en leidinggeven verrijken, zoals onder andere blijkt uit de rijke ervaring met transformatief leiderschap en dialoog in de stammencultuur in Zuid-Afrika (De Liefde, 2002).

Uit deze studie blijkt ook dat culturele aspecten de voorkeur voor invloedstrategieën wel degelijk mede bepalen. Wat betreft de rol van culturele waarden op nationaal niveau constateerden we de volgende effecten. Allereerst gaan hoge landelijke scores op onzekerheidsvermijding samen met minder voorkeur voor een overredingsstrategie. In de literatuur (Yukl en Falbe, 1990) wordt wel onderscheid gemaakt tussen positionele macht (belonen, straffen) en persoonlijke macht (overtuigen, inspireren). In landen met een hoge score op onzekerheidsvermijding is sprake van relatief veel regelgeving. Beïnvloeding door overredenen is dan minder voor de hand liggend of noodzakelijk. Ten tweede zagen we dat een hoge mate van collectivisme samengaat met een grotere voorkeur voor assertieve strategieën. Deze resultaten lijken in lijn met gegevens uit het GLOBE-project. Landen met hoge scores op collectivisme zijn veelal ook landen waar de assertiviteit in de samenleving vrij groot is (House et al., 2004). Wellicht speelt de overheersende rol van de man in de samenleving en in het gezin hier een verklarende rol. Binnen Europa vinden we dit vooral in het Zuid-Oost cluster van landen, in tegenstelling tot het Noord-West cluster (Koopman et al., 1999). Ten slotte de relatiegerichte strategie. Hogere nationale scores op zowel collectivisme als onzekerheidsvermijding gaan samen met een sterkere voorkeur voor een relatiegerichte strategie. Gezien de eerder genoemde samenhang tussen de assertieve en de relatiegerichte benadering was een ander resultaat niet te verwachten. Deze resultaten hebben praktische betekenis voor leidinggevendenden, verandermanagers en adviseurs die internationaal werken. Als in een andere culturele context wordt gewerkt, is het niet vanzelfsprekend dat invloedstrategieën hetzelfde effect teweegbrengen zoals men in de eigen cultuur gewend is. In landen waar een grote mate van onzekerheid heerst en tegelijkertijd het streven is om deze onzekerheid te reduceren, is het weinig zinvol om overtuigingskracht te hanteren en zachte beïnvloedingstactieken te gebruiken, zoals consultatie en inspiratie. In dergelijke situaties van onzekerheid willen mensen weten waar ze aan toe zijn en verwachten ze van hun leidinggevendenden kennelijk een helder standpunt en een duidelijke opdracht, met een zorg voor levensonderhoud en relationele steun.

In Nederland hebben leidinggevendenden een sterke voorkeur voor samenwerken, consulteren en rationeel overtuigen. Dit zijn zachte beïnvloedingstactieken die aansluiten bij een overredende invloedstrategie. Enerzijds is dit positief, omdat deze tactieken in de Nederlandse context over het algemeen bijdragen aan actieve steun voor een voorstel of een veranderingsproces. Kennelijk gaan we er in Nederland vanuit dat het gebruik van harde invloedstijlen op den duur weinig effectief is en dat harde invloedstrategieën altijd nog kunnen als de zachtere stra-

tegieën niet effectief zijn. Een nadeel is dat sommige besluitvormingsprocessen veel tijd vergen en veranderingsprocessen soms traag verlopen.

Persoonlijke sociale overtuigingen hebben invloed op de keuze voor specifieke invloedstrategieën. Zo zagen we dat sociaal cynisme en spiritualiteit beide positief gerelateerd zijn met de keus voor assertieve en relatiegerichte invloedstrategieën. Het verband tussen cynisme en assertiviteit is niet zo vreemd. De link tussen een negatieve mensvisie en de keus voor een directieve leiderschapsstijl werd al gelegd door McGregor (1960) in zijn X-Y theorie. De verklaring voor de relatie met spiritualiteit is minder duidelijk. Wellicht is er een derde variabele in het spel. Zo werd elders gevonden dat een hoger niveau van conservatisme van spirituele mensen soms samengaat met een grotere acceptatie van autoritair leiderschap (Smith et al., 2002; Fu et al., 2004). Voor leidinggevendenden, verandermanagers en praktijkbeoefenaars betekent dit dat eigen persoonlijke overtuigingen de keuzevrijheid voor specifieke invloedstrategieën kan verkleinen, zonder dat men zich hiervan bewust is. Een breed handelingsrepertoire en een situatieafhankelijk en afwisselend gebruik van beïnvloedingstactieken komen de eigen effectiviteit ten goede. Bewust zijn van eigen sociale overtuigingen en de relatie daarvan met de keuze voor invloedstrategieën kunnen het eigen handelingspatroon verruimen.

De onderlinge relatie tussen persoonlijke sociale overtuigingen maakt het plausibel dat leidinggevendenden en organisatieprofessionals voorkeursstijlen hebben die zijn gerelateerd aan hun eigen overtuigingen, hun zelfbeeld en vaardigheden. In Nederland is een overredingsstrategie dominant in het handelen van managers. Op individueel niveau wordt deze voorkeur voor een overredingsstrategie het best voorspeld door de opvatting dat inspanning loont. Met andere woorden, managers die geloven dat inspanning, kennis en zorgvuldige planning tot positieve resultaten leiden, gedragen zich overeenkomstig: ze consulteren, ze argumenteren en tonen de verwachte voordelen van de beoogde aanpak. Ze zijn tegelijkertijd van mening dat je loon naar werken krijgt. Dit kan de overtuiging versterken dat succes afhankelijk is van de eigen inspanning van de manager. Dit past bij een calvinistische cultuur, immers arbeid adelt. Tegelijkertijd bestaat het gevaar dat succes te zeer aan de eigen persoon wordt toegeschreven en de opvatting ontstaat dat succes ook extra beloning rechtvaardigt. Deze bevinding werpt wellicht een ander licht op de debatten over zelfverrijking en bonussen van topmanagers. De opvatting dat men loon naar werken krijgt, kan ook effect hebben op de sturende rol van managers in veranderingsprocessen. In Nederland worden de meeste veranderingsprocessen in bedrijven nog steeds planmatig aangepakt met een belangrijke sturende rol van het topmanagement. Deze keuze kan wellicht worden verklaard uit de overtuiging dat succes alleen mogelijk is als men er zelf aan werkt.

Een beperking van dit onderzoek is uiteraard dat de scenario's slechts vragen naar percepties van managers en er niet is gekeken naar feitelijke gedragskeuzes van managers. In een vervolgonderzoek zou het wellicht mogelijk zijn om naar interactieprocessen te kijken tussen managers en andere mensen in de organisatie

en deze interactieprocessen achteraf te benoemen op basis van concreet gedrag. Dat biedt ook de mogelijkheid om interactiepatronen zichtbaar en bespreekbaar te maken.

6. Conclusies

In Nederland beschouwen managers een op overleg gerichte invloedstrategie als het meest effectief om andere mensen te winnen voor een voorstel of hen mee te krijgen in een veranderingsproces. Deze invloedstrategie omvat beïnvloedingstactieken als anderen overtuigen met rationale argumenten, anderen betrekken bij besluitvormings- en veranderingsprocessen en streven naar samenwerking bij het realiseren van doelen. Ook wordt effectiviteit toegekend aan het persoonlijk overtuigen van anderen door in te spelen op de aspiraties van de ander en de ander te vleien. Als dit allemaal niet werkt, worden hogere hiërarchische niveaus ingeschakeld om anderen te overtuigen. Assertieve en relationele invloedstrategieën worden als minder effectief beschouwd. Nederlandse managers zien niet veel heil in beloningstactieken, het stellen van eisen of een beroep doen op formele afspraken. Ook van het creëren van een goede sfeer of het arrangeren van informele contacten en ontmoetingen worden weinig resultaten verwacht. In andere landen wordt meer positief effect verwacht van relationele strategieën en van harde beïnvloedingstactieken, zoals druk uitoefenen, schriftelijk overtuigen en legitimeren van voorstellen.

Culturele waarden op nationaal niveau hebben effect op de effectiviteitsoordelen van managers in die landen. In landen waar reductie van onzekerheid een sterke rol speelt en een strakke regelgeving bestaat, wordt minder effectiviteit toegekend aan een overredingsstrategie met veel aandacht voor overleg. Er is dan eerder de neiging om te kiezen voor een relationele strategie en een assertieve strategie waarin de baas zegt waar het op staat. Een relationele strategie waarin veel aandacht bestaat voor zorg in de relatie, wordt bovendien effectief geacht als er in een land sprake is van een sterke cohesie in gezin of organisatie.

Persoonlijke sociale overtuigingen van managers hebben invloed op de beoordeling van effectiviteit van invloedstrategieën. Overtuigingen van sociaal cynisme en spiritualiteit gaan samen met een relationele en een assertieve strategie. Geloof in het noodlot gaat eveneens samen met een relationele strategie. De overtuiging dat inspanning loont, is een belangrijke voorspeller voor vertrouwen in de overredingsstrategie.

De conclusies laten zien dat Nederlandse managers veel vertrouwen hebben in de overredingsstrategie om dingen voor elkaar te krijgen. Dit vertrouwen hangt samen met de overtuiging dat arbeid loont in een maatschappelijke context met een hoge mate van individualiteit en weinig onzekerheid (bijvoorbeeld China). In culturen met een sterke behoefte aan reductie van onzekerheid en een sterk collectivisme zou de Nederlandse manager wel eens bedrogen kunnen uitkomen als

hij of zij vertrouwt op de effectiviteit van de overredingsstrategie. Een breder handelingsrepertoire lijkt dan wenselijk om als leider succesvol te zijn.

Noot

Het internationale team van onderzoekers bestaat uit: P.P. Fu, J. Kennedy, J. Tata, G. Yukl, M.H. Bond, T.K. Peng, E.S. Srinivas, J.P. Howel, L. Prieto, P.L. Koopman, J.J. Boonstra, S. Pasa, M.F. Lacassagne, H. Higashide en A. Cheosakul. De auteurs bedanken Christine König voor haar hulp bij de Nederlandse dataverzameling.

Literatuur

Paul Koopman en Jaap Boonstra

- Bennebroek Gravenhorst, K.M en Boonstra, J.J. (1998), Influence tactics in organizational change processes: Differences between groups in power use. – In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 2, p. 179-196
- Bennebroek Gravenhorst, K.M en Boonstra, J.J. (1997), Invloedstactieken van adviseurs in veranderingsprocessen. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 51, 2, p. 36-49
- Boonstra, J.J. en Bennebroek Gravenhorst, K.M. (1997), Macht en invloed in veranderingsprocessen: Verschillen in machtsgebruik. – In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 13, 3, p. 257-271
- Fu, P. P. en Yukl, G. (2000), Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China. – In: *Leadership Quarterly*, 11, 2, p. 251-266
- Fu, P.P., Kennedy, J., Tata, J. Yukl, G., Bond, M.H., Peng, T.K., Srinivas, E.S., Howell, J., Prieto, L., Koopman, P.L., Boonstra, J., Pasa, S, Lacassagne, M.F., Higashide, H. en Cheosakul, A. (2004), The impact of societal cultural values and individual social beliefs on the perceived effectiveness of managerial influence strategies: A meso approach. – In: *Journal of International Business Studies*, 35, 284-305
- Hofstede, G (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values*. – Newbury Park, CA: Sage
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and organizations*. - Londen: McGraw-Hill
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M. W., en affiliations (1999), Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, Gessner, M. J., en Arnold, V. (Ed.), *Advances in Global Leadership*, Vol. 1. – Stanford, CT: JAI Press
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta. V. and Globe Associates (2004), *Cultures, leadership and organizations: Globe, A 62 nation study* (Volume I). – Thousand Oaks, CA: Sage
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., en Wilkinson, I. (1980), Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. – In: *Journal of Applied Psychology*, 65, 4, p. 440-452
- Koopman, P.L., Den Hartog, D.N., E. Konrad et al. (1999), National culture and

- leadership profiles in Europe: Some results from the GLOBE study. – In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, p. 503-520
- Liefde, W. de (2002), *African Tribal leadership. Van dialoog tot besluit.* – Deventer: Kluwer
- Leung, K., Bond, M. H., de Carrasquel, S. R., Munoz, C., Hernandez, M., Murakami, F., Yamaguchi, S., Bierbrauer, G., en Singelis, T. (2002), Social axioms: The search for universal dimensions of social belief. – In: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 3, p. 286-302
- McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise.* – New York, NY: McGraw-Hill
- Schermerhorn, J. E., Jr. en Bond, M. H. (1991), Upward and downward influence tactics in managerial networks: A comparative study of Hong Kong Chinese and Americans. – In: *Asia Pacific Journal of Management*, 8, 2, p. 147-158
- Smith, P.B., Peterson, M.F., Schwartz, S.H., Koopman, P.L. et al. (2002), Cultural values, sources of guidance and their relevance to managerial behaviour: A 47 nation study. – In: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, p. 188-208
- Yukl, G. (2002), *Leadership in organizations.* (fifth edition). – Upper Saddle River: Prentice Hall
- Yukl, G. en Falbe, C. M. (1990), Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts. – In: *Journal of Applied Psychology*, 75, 2, p. 132-140
- Yukl, G. en Falbe, C. M. (1991), The importance of different power sources in downward and lateral relations. – In: *Journal of Applied Psychology*, 76, 416-423
- Yukl, G. en Falbe, C. M. (1992a), Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. – In: *Academy of Management Journal*, 35, 3, p. 638-652
- Yukl, G., Guinan, P. J., en Sottolano, D. (1995), Influence tactics used for different objectives with subordinates, peers, and superiors. – In: *Group en Organization Management*, 20, 3, p. 272-296

Bijlage I

GEMIDDELDE EFFECTIVITEITSOORDELEN VAN BEÏNVLOEDINGSTACTIEKEN PER LAND

Beïnvloedingstactiek	NL	US	NZ	FR	JAP	TUR	THAI	IND	CHIN	HK	TAIW	MEX
Rationeel overtuigen	3.5	3.7	3.5	4.0	4.1	4.1	3.8	3.8	3.0	3.5	3.3	3.5
Schriftelijk overtuigen	2.4	3.0	2.3	3.0	2.8	3.3	3.2	2.7	2.7	2.8	2.8	3.0
Persoonlijk overtuigen	2.9	3.5	3.2	3.3	3.0	3.5	3.4	3.6	3.0	3.4	3.4	3.2
Consulteren	3.6	3.5	3.9	3.6	3.1	3.7	3.6	3.7	2.8	3.2	3.0	3.2
Inspireren	3.0	3.2	2.8	3.3	3.5	3.4	3.0	3.3	2.5	2.8	3.1	3.1
Vleien	2.9	3.0	2.7	3.1	2.8	3.4	3.1	3.5	2.6	2.8	3.0	2.8
Onderhandelen	2.6	3.0	2.7	2.8	2.3	2.3	2.6	2.6	2.6	2.6	2.5	2.4
Samenwerken	3.6	3.6	3.7	3.7	3.2	3.5	3.2	3.5	3.0	3.2	3.2	3.1
Persoonlijk beroep doen	1.7	1.8	1.8	1.8	1.7	1.6	1.9	1.8	2.1	2.0	2.2	1.8
Druk uitoefenen	1.9	1.8	1.5	2.3	1.8	1.6	2.0	1.8	1.7	2.0	1.7	2.0
Coalities sluiten	2.4	2.6	2.3	2.6	2.2	2.3	2.5	2.3	2.2	2.5	2.6	2.1
Hoger beroep doen	2.6	2.7	2.4	2.7	2.8	2.5	2.9	2.6	2.7	2.8	2.8	2.0
Legitiimeren	1.7	2.0	1.5	2.5	2.3	2.0	2.2	2.2	1.8	2.0	2.2	2.1
Belonen	1.4	1.8	1.5	1.4	1.3	1.6	1.7	1.7	1.7	1.5	1.8	1.7
Informeel benaderen	1.7	1.9	1.9	1.9	1.4	2.0	1.9	2.1	2.2	1.8	2.1	2.0
Goede sfeer creëren	1.5	1.7	1.3	1.4	1.4	1.8	1.8	1.7	1.7	1.7	1.9	1.8

Legenda: NL=Nederland, US=Verenigde Staten, NZ=Nieuw Zeeland, FR=Frankrijk, JAP=Japan, TUR=Turkije, THAI=Thailand, IND=India, CHIN=China, HK=Hongkong, TAIW=Taiwan, MEX=Mexico