

Zelfsturing, empowerment en macht

Inleiding

Zelfsturing neemt toe aan populariteit in het bedrijfsleven en de managementliteratuur. Over de definitie van zelfsturing en hoe dit te realiseren bestaat echter nog onvoldoende consensus, en de rol die macht speelt, wordt doorgaans genegeerd. In een vergelijkende casestudie van drie organisaties en een longitudinale studie van een van de organisaties wordt dit hiaat opgevuld door te kijken naar de rol van macht in zelfsturing.

Theoretisch kader

De discussie over zelfsturing heeft een lange geschiedenis. Al in de jaren '60 werd geëxperimenteerd met autonome groepen, bijvoorbeeld in de Zweedse automobiellindustrie. Deze experimenten waren een antwoord op de vraag naar democratisering in de industriële arbeidsrelaties, in een tijd van krapte op de arbeidsmarkt. De autonomie van de groepen bleef echter beperkt tot operationele, taakgerichte besluiten (Cooney, 2004). Het organisatieontwerp met gebruikmaking van autonome groepen, werd onderwerp van onderzoek door de sociotechniek. Op individueel niveau ging de aandacht uit naar het verrijken van taken om daarmee de motivatie en productiviteit van werknemers te vergroten (Vough en Parker, 2008; Hackman en Oldham, 1975). In de jaren '80 kwam de aandacht te liggen op hoe mensen zichzelf leiden teneinde productief te zijn (Stewart et al., 2011; Neck en Houghton, 2006). Daarbij werd later onderscheid gemaakt tussen zelfmanagement, waarbij werknemers zeggenschap krijgen over de wijze waarop (*hoe*) het werk wordt uitgevoerd om extern vastgestelde standaarden en doelen te behalen, en zelfleiderschap, waarbij de zeggenschap van werknemers ook betrekking heeft op deze standaarden en doelen (*wat*) en de achterliggende strategie (*waarom*) (Manz, 1992). Hoewel in deze benaderingen de aandacht uitging naar hoe mensen zichzelf leiden, bleef de rol van het management een cruciale factor (Manz en Sims, 1991; Cooney, 2004; Cohen et al., 1997). In de jaren '90 werd de discussie over autonome groepen gerelateerd aan empowerment als managementstrategie om werknemers meer proactief en effectief te laten zijn binnen de context van de missie en doelen van de organisatie (Cooney, 2004; Bartunek en Spreitzer, 2006).

Over de opbrengsten van strategieën zoals empowerment, zelfmanagement en zelfleiderschap bestaat aanzienlijke consensus: een toename in arbeidstevredenheid en commitment en een afname in verloop en stress (Spreitzer et al. 1997; Kirkman and Rosen, 1999; Kraimer et al., 1999; Liden et al., 2000; Carless, 2004; Avey et al., 2008; Harris et al., 2009; Seibert et al., 2011; Stewart et al., 2011; Maynard et al., 2012). De gevolgen voor de bedrijfsresultaten en effectiviteit laten een meer wisselend beeld zien (Spreitzer et al., 1997; Koberg et al., 1999; Liden et al., 2000; Chen et al., 2007; Seibert et al., 2011; Stewart et al., 2011; Maynard et al., 2012), de context (zoals groepssamenstelling, en in het bijzonder, extern leiderschap) blijkt hierop van invloed (Stewart et al., 2011).

De huidige populariteit van zelfsturing is niet alleen te verklaren uit deze verwachte opbrengsten. Als een organisatie zich identificeert met populaire managementtechnieken,

verbetert de externe reputatie van de organisatie, overigens onafhankelijk van de daadwerkelijke implementatie van deze technieken (Staw en Epstein, 2000). Het vertellen van verhalen over empowerment en zelfsturing alleen, is niet zonder risico. Want uit onderzoek blijkt dat het niet waarmaken van gewekte verwachtingen van meer autonomie, een van de redenen is voor het mislukken van empowermentprogramma's (Hardy en Leiba-O'Sullivan, 1998; Harley, 1999). Dat zou betekenen dat invoering van zelfsturing zonder het daadwerkelijk delen van macht niet duurzaam is.

Het begrip macht wordt gebruikt in verschillende betekenissen: *energie*, *autoriteit*, *capaciteit* (Thomas en Velthouse, 1990), en die leiden tot verschillende definities van empowerment. Aanvankelijk ging de discussie over arbeidsverhoudingen en medezeggenschap, en lag de nadruk op *autoriteit*, op het delen van macht (Kanter, 1993). Op het moment dat het concept werd overgenomen door de managementliteratuur kwam de nadruk te liggen op *energie*, en werd het daadwerkelijk delen van macht genegeerd (Thomas en Velthouse, 1990; Bartunek en Spreitzer, 2006). In de wetenschappelijke literatuur domineren twee belangrijke definities van empowerment:

Psychologisch empowerment (Thomas en Velthouse, 1990) is een intrinsieke taakmotivatie die leidt tot een gevoel van controle en motivatie in relatie tot het werk. Psychologisch empowerment bestaat uit vier dimensies in de perceptie die een medewerker heeft van het werk: *betekenis* (de congruentie tussen persoonlijke waarden, geloofsopvattingen en gedragingen en de taakvereisten), *competentie* (het vertrouwen in de eigen mogelijkheden om het werk succesvol uit te voeren), *zelfbeschikking* (het gevoel autonomie en controle te hebben over het eigen handelen (activiteiten en werkmethoden) en *impact* (de overtuiging invloed uit te kunnen oefenen op de strategische, administratieve of operationele activiteiten en resultaten in de eigen organisatie(eenheid)). Deze definitie heeft veel navolging gekregen, bijvoorbeeld Spreitzer 1995, 1996; Gagné et al., 1997, Kirkman en Rosen, 1999; Koberg et al., 1999; Kraimer et al., 1999; Liden et al., 2000; Siegall en Gardner, 2000; Gómez en Rosen, 2001; Chen en Klimoski, 2003; Carless, 2004; Laschinger et al., 2004; Hon en Rensvold, 2006; Wang en Lee, 2006; Chen et al., 2007; Avey et al. 2008; Harris et al., 2009; Pieterse et al., 2010; Wallace et al., 2011; Seibert et al., 2011; Maynard et al., 2012. Centraal in deze benadering is dat individuen of groepen gemotiveerd zijn omdat ze *geloven* dat ze autonomie hebben in hun werk en de competenties hebben om betekenisvol werk toen doen wat van invloed is op hun organisatie (Conger en Kanungo, 1988; Chen et al., 2007). Deze definitie van empowerment relateert dan ook aan de *energie* betekenis van macht.

Structureel empowerment relateert aan de betekenis van macht in termen van *autoriteit* en *competentie*. Structureel empowerment is echter nog beperkt onderzocht. En daar waar het is onderzocht, is de definitie onvoldoende duidelijk en in veel gevallen wordt de invloed van leiderschap niet gescheiden van de invloed van de structurele dimensies van empowerment (Kirkman en Rosen, 1999; Laschinger et al., 2004; Spreitzer, 2008; Seibert et al., 2011; Wallace et al., 2011). Dit onderzoek volgt de definitie van structureel empowerment van Seibert et al. (2004): de overdracht van zeggenschap naar lagere niveaus in de organisatie waar een competente beslissing genomen kan worden.

Met deze definitie van structureel empowerment, leggen wij de nadruk op het delen van macht. Macht is echter een complex begrip en er bestaan verschillende machtstheorieën die ieder specifieke machtsmechanismen verwoorden. In ons onderzoek worden de verschillende

machtsbenaderingen gebruik. Een interessante poging om die machtstheorieën met elkaar in verband te brengen is het model van Clegg (1989), die formuleert hoe macht werkt in organisaties via drie aan elkaar verbonden machtscircuits:

- Episodisch circuit (micro niveau) omvat de dagelijkse interactie, werk en resultaten daarvan. Het gaat hier om de wederzijdse uitoefening van macht door actoren.
- Dispositioneel circuit (macro niveau) bestaat uit de sociale constructie van regels. Hiermee wordt betekenis gegeven, worden sociale relaties (het episodisch niveau) gedefinieerd in termen van groepslidmaatschap (wij/zij) en wordt autoriteit gelegitimeerd.
- Facilitatief circuit (macro niveau) omvat het systeem van beloning en straf. Hier bevinden zich de structuren van dominantie die de actoren in het episodische circuit empoweren. Deze structuren bestaan uit technologie, taak- en organisatieontwerp binnen de organisatie.

We werken de machtstheorieën hieronder in meer detail uit, en positioneren ze in de circuits van Clegg (1989):

Episodisch circuit

Volgens de *relationele benadering* is macht een relatie waarbij de meermachtige meer invloed kan uitoefenen op het gedrag van de mindermachtige dan andersom (Mulder, 1984). Het verschil in macht is de machtafstand, gezien vanuit het perspectief van de mindermachtige (Mulder, 1984; Hofstede, 1984).

De *motivationale benadering* typeert macht als een algemene menselijke motivatie. Meermachtigen proberen de machtafstand te vergroten, mindermachtigen proberen deze te verkleinen, hoe kleiner de machtafstand des te groter dat streven (Mulder, 1984). De machtafstand-reductietendens is afhankelijk van persoonskenmerken, met name zelfwaardering. Volgens Judge et al. (2003) bestaat zelfwaardering uit: *beheers oriëntatie* (de mate waarin iemand de oorzaken van wat hem overkomt bij zichzelf of juist buiten zichzelf zoekt), *zelfvertrouwen* (de mate waarin iemand waarde aan zichzelf toekent), *waargenomen competentie* (de mate waarin iemand van zichzelf verwacht dat hij of zij goed zal presteren in verschillende situaties) en *emotionele stabiliteit* (de mate waarin iemand de neiging heeft zaken negatief uit te leggen en aandacht te richten op negatieve aspecten van zichzelf). Een positieve zelfwaardering leidt tot een sterkere machtafstand-reductietendens, tot een sterkere waardering van meer gelijkwaardige machtsrelaties en kleiner ervaren machtafstand ten opzichte van de meermachtige (Mulder, 1984). Mensen met een lagere zelfwaardering kunnen een meer gelijkwaardige machtsverdeling waarderen maar als spanningen toenemen, bijvoorbeeld tijdens een crisis, zullen ze bij voorkeur niet de verantwoordelijkheid nemen maar het gezag van de meermachtige accepteren (Mulder, 1984; Mulder et al., 1971; Boin en 't Hart, 2003).

De *machtsbronnen benadering* laat zien dat de macht van de meermachtige gebaseerd kan zijn op verschillende bronnen: *formeel* (de positie die de meermachtige heeft), *sanctie* (de mogelijkheid van de meermachtige om te straffen en/of te belonen), *expert* (de kennis en informatie waarover de meermachtige beschikt) en *referentie* (het rolmodel welke de meermachtige vervult) (French en Raven, 1959; Mulder et al., 1983; Mulder, 1984). Mulder (1984) onderscheidt daarnaast de non-macht relatie, het *wederzijds open overleg*. Daarin is zowel de meer- als de mindermachtige bereid zich te laten overtuigen door de argumenten van

de ander. Wiens argumenten de doorslag geven is geen vooraf uitgemaakte zaak. Volgens Mulder kan wederzijds open overleg alleen bestaan als de machtsverschillen klein zijn (Mulder, 2004). Als het daadwerkelijk delen van macht noodzakelijk is voor duurzame zelfsturing, dan zou wederzijds open overleg de dominante typering van de onderlinge relaties moeten zijn.

Dispositioneel circuit

Volgens de *constructivistische benadering* zit macht verborgen in de verhalen die organisaties vertellen over zichzelf. Taal, symbolen, rituelen, ideologieën, worden gebruikt om betekenis te geven (Pfeffer, 1981). Politieke taal en verhalen dienen voor het beïnvloeden van het dagelijks handelen en de overtuigingen van organisatieleden, gericht op het bereiken van instemming en consensus. Hiermee worden expliciete controlemechanismen vervangen door culturele vormen van dominantie (Hardy en Leiba-O'Sullivan, 1998).

Hier speelt ook de context (omgevingscontingenties) een rol die de machtsrelaties beïnvloedt: de *contingentie benadering*. Door de wisselwerking tussen een organisatie en haar externe omgeving ontstaat een machtsbalans in en om een organisatie. Op deze wijze ontstaan configuraties bestaande uit een organisatieontwerp van arbeidsdeling (differentiatie) en coördinatie (integratie) van taken. Daarmee heeft elke organisatie een vorm die past bij haar externe omgeving (Lawrence en Lorsch, 1967). Deze benadering is in deze studie relevant omdat organisaties vaak kiezen voor zelfsturing, met haar minimale arbeidsdeling en maximale regelcapaciteit (van Amelsvoort en Scholtes, 2003), omdat dit de benodigde flexibiliteit oplevert om te reageren op voortdurende veranderingen in de markt die steeds sneller gaan en complexer zijn. Deze benadering is ook relevant daar waar het om crisis gaat. Een crisis ontstaat door afwijkende omstandigheden in de omgeving (Staw et al., 1981). Belangrijke organisatiedoelen komen in gedrang en de kans om deze doelen te halen, wordt (te) klein. Er ontstaat een grote tijdsdruk om op deze omstandigheden te reageren (Mulder, 1984; Mulder et al., 1971). In een crisis vindt vaak centralisatie van macht plaats: concentratie van besluitvorming, een toename van controle, coördinatie en hiërarchische, top-down communicatie en formalisatie (Staw et al., 1981; Drabek en McEntire, 2003). Dat zou betekenen dat in dergelijke situaties zelfsturing als organisatieconcept vaak wordt losgelaten.

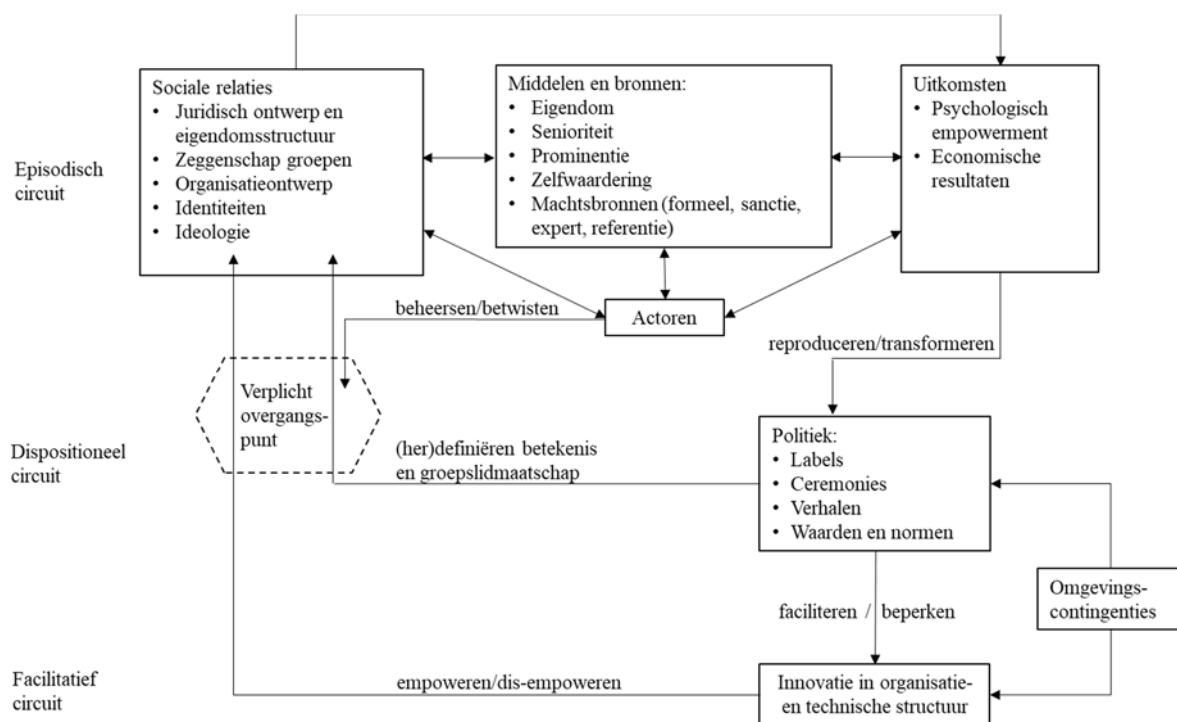
Faciliterend circuit

Het faciliterend circuit bestaat uit de organisatie- en technische structuur, die de verdeling van machtsbronnen en de zeggenschap bepalen. Hier komen de karakteristieken van structurele empowerment aan de orde: het organisatieontwerp dat al dan niet de distributie van zeggenschap en verantwoordelijkheid ondersteunt.

Door een vergelijkend onderzoek van drie cases worden de volgende vragen beantwoord:

1. Welke aspecten van structureel empowerment zijn bepalend voor de distributie van zeggenschap en verantwoordelijkheid.
2. Hoe kwalificeren organisatieleden de machtafstand, onder verschillende condities van structureel empowerment en verschillende verhalen over zelfsturing en empowerment. Geloven organisatieleden de verhalen ook als deze strijdig zijn met structurele condities.
3. Welk effect hebben structureel empowerment en de perceptie van de machtafstand, op psychologisch empowerment. En hoe wordt dit effect beïnvloed door de verhalen over zelfsturing en empowerment.
4. Hoe gedragen zelfsturende organisaties zich in crisissituaties.

De beantwoording van vragen 1 tot en met 3 betreffen het episodisch circuit van Clegg (1989), aangezien we vragen hoe sociale relaties invloed hebben op de mogelijkheden om invloed uit te oefenen, en hiermee een effect hebben op de uitkomsten (psychologisch empowerment). Bij de beantwoording van vraag 4 kijken we naar voorbeelden waarin de verschillende circuits samen komen en stabiliseren (*verplicht overgangspunt*). Het onderzoekmodel ingepast in de circuits van Clegg (1989) is weergegeven in figuur 1.



Figuur 1: Onderzoekmodel in machtscircuits van Clegg

Data en methode

Cases

PART (opgericht in 1996) is een ICT dienstverlener gespecialiseerd in online bedrijfsoplossingen en business intelligence, met vestigingen in Nederland en twee andere Europese landen. Vanaf 2012 baseert PART haar cultuur op drie kernwaarden – geluk, initiatief

en expertise. PART beweert “een werkomgeving te creëren waarin teamwork, het nemen van verantwoordelijkheid en ondernemerschap wordt gestimuleerd. Empowerment dat leidt tot betrokkenheid van medewerkers”. Basis voor empowerment binnen PART is het ‘cel model’: een cel is een autonome groep welke splits zodra het meer dan 50 medewerkers omvat, teneinde informeel en flexibel te blijven” (Wintzen, 2006). De cellen binnen PART kennen een structuur met managementposities.

SOLV (opgericht in 1996) levert projectmanagement en consultancy diensten in informatie en communicatietechnologie (ICT). Zelfsturing – zoals het genoemd werd binnen SOLV – vond plaats in ‘business projecten’ (TVW, 1998), autonome groepen bestaande uit hoog opgeleide, zelfstandige professionals. Deze groepen waren autonoom in het ontwikkelen van eigen producten en diensten, met een eigen winst en verlies rekening, eigen werving en selectie en acquisitie. Iedereen binnen de organisatie kon een business project opstarten, mits een business plan was goedgekeurd door een klankbordgroep bestaande uit door het business project zelf gekozen organisatieleden. Business projecten eindigden wanneer er niet langer een markt was voor hun diensten of als de leden geen plezier meer hadden in hun werk. SOLV kende geen stafafdelingen, secretariële ondersteuning of managementfuncties (TVW, 1998). Afhankelijk van de situatie vervulden mensen tijdelijk rollen, zoals die van business project trekker. Toen SOLV in omvang groeide werd een holding (TVW) opgericht waarin naast SOLV ook een toenemend aantal andere organisaties werd ondergebracht waarvan sommige voortkwamen uit SOLV activiteiten.

NEXT (opgericht in 1999) ondersteunt het verbeteren van de financiële functie in organisaties. Het begon als een business project binnen SOLV en groeide uit naar een BV binnen TVW (zie case SOLV). Het hanteerde dezelfde organisatieprincipes als SOLV. Toen TVW in 2004 werd overgenomen, werden vrijwel alle onderdelen (waaronder SOLV) geïntegreerd, maar NEXT bleef relatief onafhankelijk en behield haar zelfsturende principes. In 2012 kochten medewerkers zelf het bedrijf van de moedermaatschappij en startte NEXT – nog steeds zelfsturend – met 110 medewerkers waarvan 68 mede-eigenaar werden.

Dataverzameling

In dit onderzoek zijn verschillende bronnen gebruikt. Data over de organisatiestructuur, de implementatie van structureel empowerment en het gebruik van macht, is verzameld gebruik makend van formele en juridische documenten, interviews en observatie. Data over de perceptie van de machtafstand, individuele prominentie en zelfwaardering, is afkomstig van een vragenlijst. Data over het ‘verhaal’ en politieke taal is afkomstig van interviews, observaties en bedrijfscommunicatie en websites.

Met 23 medewerkers van PART en 29 van NEXT, 16% resp. 27% van alle medewerkers, zijn interviews gehouden; en in SOLV is uitgebreid gebruik gemaakt van observaties in voorgaand onderzoek (Sinteur, 2002) en documenten (o.a. Derix, 2000). Interviews zijn opgenomen en grotendeels uitgeschreven en gecodeerd gebruik makend van items als eigendom, formele posities, wie neemt welk besluit en wie beheerst toegang tot besluitvorming en op basis van welke machtsbronnen, organisatie ontwerpkenmerken die de distributie van zeggenschap en verantwoordelijkheid beperken of ondersteunen en besluiten die genomen worden binnen groepen.

Uit documenten, bedrijfscommunicatie en websites zijn labels, ceremonies en verhalen gedestilleerd die gebruikt worden om betekenis te geven. Dit is in combinatie met interviewdata geanalyseerd om te achterhalen of de verhalen invloed hebben op de dagelijkse praktijk en mogelijk het gebruik van macht verhullen en de gevolgen van macht en afhankelijkheid legitimeren.

De vragenlijst is naar alle medewerkers gestuurd en kende een respons van 106, 78, en 130, wat 75%, 74% resp. 68% van het totaal aantal medewerkers van PART, NEXT resp. SOLV omvat. De vragenlijst bestond uit de volgende onderdelen:

- Psychologisch Empowerment is gemeten door gebruik te maken van de welbekende vragenlijst van Spreitzer die 12 items bevat (Spreitzer, 1995; Nederlandse vertaling van Janssen et. al., 1997) als ‘Het werk dat ik verricht is erg belangrijk voor mij’ voor betekenis, ‘Ik beheers de vaardigheden die nodig zijn voor mijn werk’ voor competentie, ‘Ik heb een betekenisvolle invloed op wat er binnen mijn afdeling gebeurt’ voor impact en ‘Ik kan volledig zelf bepalen hoe ik mijn werkzaamheden uitvoer’ voor zelfbeschikking.
- Machtafstand is gemeten door gebruik te maken van de Interactieve Analyse Questionnaire (IAQ) (Mulder, 1984), welke de perceptie van de machtafstand meet in de verschillende machtsdimensies. Met items als ‘Ik ben van mening dat ik onder alle omstandigheden zijn leiding moet volgen’ voor formele macht, ‘Ik zou het onplezierig vinden als hij mijn werk niet goed vond’ voor sanctiemacht, ‘Ik zou veel dingen net zo willen doen als hij’ voor referentiemacht, ‘Ik volg graag zijn advies op omdat hij meer van de zaken afweet dan ik’ voor expertmacht. De perceptie van de rol van wederzijds open overleg is gemeten met items als ‘Hij laat zich door mij overtuigen van mijn standpunt als ik betere argumenten kan aanvoeren dan hij’.
- Prominentie is gemeten met items uit de IAQ welke vakbekwaamheid meten met vier items als ‘Hij is een goede vakman’, en connectiviteit met zes items als ‘Hij heeft veel invloed op wat er in de niveaus boven hem gebeurt’, en met vijf items gebaseerd op de Core Self-Evaluation Scale (Judge et al., 2003) welke de zelfwaardering van de naast hogere meet als ‘Hij gelooft in eigen kunnen’.
- Zelfwaardering is gemeten door gebruik te maken van de Core Self-Evaluation Scale welke bestaat uit 12 items (Judge et al., 2003; Nederlandse vertaling van de Pater et al., 2007) als ‘Ik bepaal wat er gebeurt in mijn leven’ voor beheers oriëntatie, ‘Soms voel ik me waardeloos als iets mislukt’ voor emotionele stabiliteit, ‘Als ik mijn best doe, lukken de dingen die ik probeer te doen meestal’ voor waargenomen competentie en ‘Alles bij elkaar genomen ben ik tevreden met mezelf’ voor zelfvertrouwen.

Voor de vragenlijst gebruiken we een Likert schaal bestaande uit zes categorieën, gecodeerd van -3 (volledig oneens) tot +3 (volledig eens) en zonder de 0, de ‘geen mening’ of ‘neutraal’ optie, zodat respondenten moeten kiezen.

Andere persoonskenmerken zijn verkregen van de organisaties en via LinkedIn, zoals geslacht, certificaathouderschap, leeftijd, aantal dienstjaren en aantal jaren werkervaring. Van de laatste drie is het gemiddelde berekend als indicator van senioriteit. Voor het achterhalen van de carrièrepaden van medewerkers van SOLV vanaf de overname in 2004 tot en met 2014, is gebruik gemaakt van LinkedIn; 95% van de medewerkers kon worden getraceerd.

De data zijn geanalyseerd door gebruik te maken van SPSS24 en AMOS24.

Resultaten

Structureel empowerment

De interviews en documentanalyse laten zien dat de drie organisaties verschillen in termen van structureel empowerment: de distributie van zeggenschap en verantwoordelijkheid naar het laagste niveau in een organisatie waar een vakkundig besluit genomen kan worden verschilt aanzienlijk.

Welke aspecten van structureel empowerment zijn bepalend voor de distributie van zeggenschap en verantwoordelijkheid (onderzoeksvraag 1)? Organisaties met meer structureel empowerment bestaan uit groepen die beperkt zijn in omvang (omvang groep), waarin de groepsleden zelf hun taken coördineren (groep coördinatie) en waar coördinerende taken verdeeld zijn onder de groepsleden (groep verantwoordelijkheid), kennis van de uitkomsten van het werk in sterke mate is gedeeld (taak feedback), en sprake is van een beloningssysteem dat de resultaten op individueel, groep en organisatie niveau beloont (volledige compensatie), waarin externe invloed op de groepsprestaties minimaal is (sturing van buitenaf) en invloed van groepsleden op hun taak maximaal (taak autonomie). De organisaties verschillen niet in de andere ontwerpkenmerken, of de afwijkende ontwerpkenmerken zijn het gevolg van andere.

Naast deze ontwerpkenmerken spelen de beslissingen die groepsleden daadwerkelijk kunnen nemen een belangrijke rol. De distributie van zeggenschap en verantwoordelijkheid neemt toe naarmate groepen en hun leden niet alleen beslissingen kunnen nemen over de wijze waarop zij hun werk uitvoeren (operationele beslissingen), maar ook over welke taken zij uitvoeren (tactische beslissingen) en waarom (strategische beslissingen).

Ten slotte blijkt distributie van zeggenschap en verantwoordelijkheid in sterke mate afhankelijk van het juridisch ontwerp en de eigendomsstructuur. Eigendom hier betekent niet alleen winstdeling maar ook gedeeld stemrecht bij besluiten die de aard van de organisatie en de belangen van de organisatieleden beïnvloeden. Ongelijke verdeling van eigendom betekent ongelijke verdeling van macht, welke de distributie van zeggenschap en verantwoordelijkheid ondermijnt.

Hieruit volgt de definitie van structureel empowerment als bestaande uit:

- Ontwerpkenmerken met betrekking tot het werk, de groep en de organisatie, die de distributie van zeggenschap en verantwoordelijkheid versterken of beperken.
- Het juridisch ontwerp en de eigendomsstructuur waarmee de juridische zeggenschap en verantwoordelijkheid wordt gedistribueerd; een veelal genegeerde dimensie.
- De hoeveelheid zeggenschap die groepen en hun leden hebben: betreft het alleen operationele besluiten (hoe) of ook tactische (wat) en strategische besluiten (waarom).

De definitie van structureel empowerment blijft hiermee beperkt tot alleen de structurele aspecten en refereert niet aan aspecten van leiderschap. Dit is van belang omdat managementstrategieën een alternatief kunnen zijn voor structureel empowerment, namelijk het creëren van het gevoel controle te hebben op het werk, zonder daadwerkelijke overdracht van macht. Tabel 1 laat zien hoe de drie organisaties scoren op de bijdrage die elk aspect levert aan de distributie van zeggenschap en verantwoordelijkheid (1 = draagt niet bij, 2 = draagt bij).

Tabel 1: Structureel empowerment per case (alleen kenmerken die verschillen zijn getoond)

Structureel empowerment	PART	SOLV	NEXT
Gemiddeld	1,1	1,6	1,9
Juridisch ontwerp en eigendom	1	1	2
Organisatieontwerp	1,1	1,7	1,7
Groep omvang	1	2	2
Groep coördinatie	1	2	2
Groep verantwoordelijkheid	1	2	2
Taak feedback	1	2	2
Complete beloning	1	2	2
Taak autonomie	1	2	2
Sturing van buitenaf	1	2	1
Zeggenschap in groepen	1,3	2	2
Operationeel	2	2	2
Tactisch	1	2	2
Strategisch	1	2	2

NEXT, waar in sterke mate sprake is van structureel empowerment scoort hoog op alle kenmerken. PART, waar van structureel empowerment geen sprake is, scoort laag. SOLV tenslotte, met een redelijke mate van structureel empowerment (wel bij zeggenschap in groepen en organisatieontwerp, niet bij juridisch ontwerp) scoort gemiddeld.

Macht en machtafstand

Ondanks de verschillen in structureel empowerment, hebben alle drie de organisaties een sterk verhaal over zichzelf waarin zelfsturing en empowerment een grote rol spelen. Die verhalen kunnen een belangrijke rol spelen bij psychologisch empowerment. Veel organisaties benaderen psychologisch empowerment als een gemoedstoestand die gerealiseerd wordt zonder distributie van zeggenschap en verantwoordelijkheid in het juridisch en organisatorisch ontwerp. Dergelijke organisaties bereiken psychologisch empowerment door gebruik te maken van verhalen en politieke taal gericht op het motiveren van hun organisatieleden. Ook uit onze vergelijking van de drie organisaties blijkt dat sterke verhalen over zelfsturing en empowerment een sterke invloed hebben op de perceptie van de machtafstand (onderzoekvraag 3): in elk van de organisaties wordt formele macht gezien als irrelevant en wederzijds open overleg als een gedeelde waarde (zie tabel 2). Ongeacht de grote verschillen tussen de organisaties in de mate van structureel empowerment.

Tabel 2: scores op de machtsdimensies, gemiddelden per organisatie (niet-naast-hogeren)

	Formele macht	Sanctie macht	Expert macht	Referentie macht	Wederzijds open overleg
Gemiddelde PART	-1,0260	1,0660	-0,0104	-0,0063	1,9271
Gemiddelde NEXT	-2,1210	0,1882	0,2151	-0,3871	1,7645
Gemiddelde SOLV	-2,1228	0,4390	0,1682	-0,1786	1,9241
Verschillen (ANOVA)	,000	,000	,550	,126	,382

Dit toont de effectiviteit van dominante verhalen over empowerment en zelfsturing, in het verhullen van de discrepantie tussen de perceptie van kleine machtafstanden en de feitelijke machtsconfiguratie zonder distributie van macht. Dit is de rol van politieke taal waarmee zowel intern als extern een reputatie wordt opgebouwd van een organisatie gebaseerd op empowerment en zelfsturing, zonder deze daadwerkelijk te implementeren.

Ook al hebben verhalen een sterk effect, uit de organisatievergelijking blijkt ook dat het daadwerkelijke niveau van structureel empowerment en het daaraan gerelateerde machtsgebruik, weldegelijk de perceptie van de machtafstand beïnvloed (onderzoekvraag 2). Ondanks de even sterke verhalen, is daar waar nauwelijks sprake is van structureel empowerment (in PART), de waargenomen machtafstand groter. PART scoort hoger dan NEXT en SOLV op drie van de vier machtsdimensies: formele macht, sanctiemacht, referentiemacht. Ook blijkt dat dominante verhalen en politieke taal die gebruikt worden om betekenis te geven, de machtsverschillen niet volledig verhullen. In interviews worden de dominante empowerment verhalen verteld, direct naast beschrijvingen van het gebruik van macht. Daarbij tonen organisatieleden zich niet altijd bewust van de sterke discrepantie tussen het verhaal en de realiteit van het machtsgebruik. In tabel 3 geven we weer wie gezien worden als invloedrijk, en over welke machtsbronnen deze actoren beschikken. Van links naar rechts zien we dat invloed lager in de organisatie ligt.

Tabel 3: verschillende patronen van distributie van invloed*

PART		SOLV		NEXT	
Wie heeft invloed	Type	Wie heeft invloed	Type	Wie heeft invloed	Type
Board leden, ook eigenaar van prioriteits aandelen	Formeel	Webmasters	Formeel		
			Expert		
			Referentie		
Board leden, ook eigenaar van gewone aandelen	Formeel	Aandeelhouders	Formeel		
	Sanctie				
Vestiging directeur	Formeel	BV trekkers	Formeel	Niche trekkers en niche controllers	Formeel
	Sanctie				
Fulltime/parttime manager	Formeel	Business project trekkers	Formeel		
	Sanctie				
Eigenaren van certificaten van aandelen				Eigenaren van substantieel aantal certificaten van aandelen	Formeel
Succesvolle leden		Commercieel succesvol	Sanctie	Commercieel en financieel succesvol	Sanctie
Specifieke leden				Oorspronkelijke certificaat houders	Referentie
				Vroegere CEO en vroegere CFO	Formeel
					Referentie
					Sanctie
				Inner circle	Referentie
Formeel					

* De pijl geeft aan dat macht bronnen geconcentreerd zijn op verschillende niveaus in de organisaties

Psychologisch empowerment

Als organisaties verschillen in structureel empowerment, en als ondanks de sterke empowermentverhalen de machtsverschillen ook (tenminste gedeeltelijk) worden waargenomen, leidt dat dan ook tot verschillen in psychologisch empowerment? Op *organisatieniveau* is het effect van structureel empowerment en van de perceptie van de machtafstand op psychologisch empowerment (onderzoekvraag 3) onderzocht door twee organisaties (NEXT en PART) met elkaar te vergelijken. Daarbij zijn de vier dimensies van psychologisch empowerment van elkaar onderscheiden (zie tabel 4).

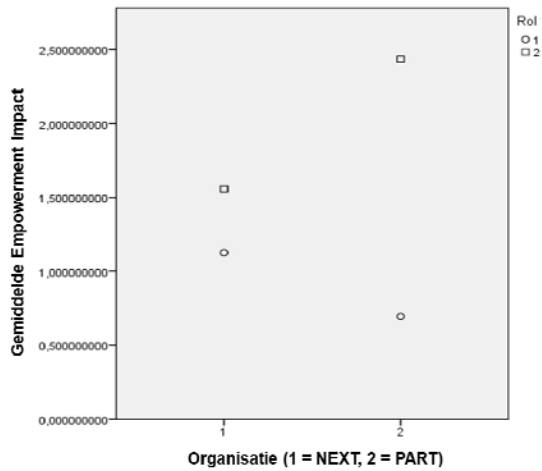
Tabel 4: Psychologisch empowerment in twee organisaties (niet-naast-hogere)

	Betekenis	Competentie	Zelfbeschikking	Impact
Gemiddelde PART	1,60	2,01	1,57	0,69
Gemiddelde NEXT	1,57	1,92	2,00	1,13
Verschil (ANOVA)	,839	,366	,001	,041

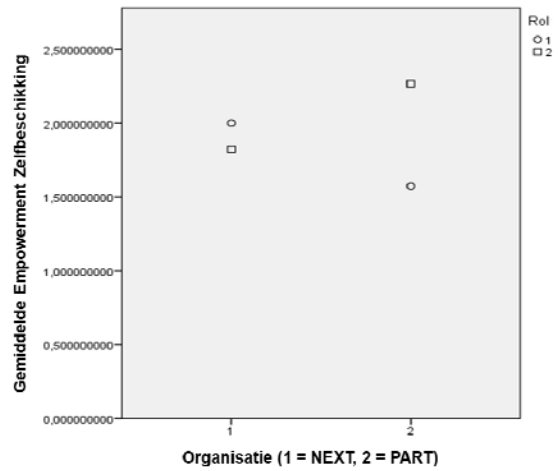
Uit de vergelijking blijkt dat de mate van structureel empowerment en de machtafstand niet gerelateerd zijn aan de *betekenis* of *competentie* dimensies van psychologisch empowerment. De vergelijkbare scores op *competentie* kunnen verklaard worden doordat beide organisaties kennisintensieve bedrijven zijn, bestaande uit hoog opgeleide professionals. De gelijke score op *betekenis* kan op twee manieren worden verklaard. De scores kunnen het gevolg zijn van *vergelijkbare verhalen* die de organisaties vertellen over zichzelf. Verhalen die naar verwachting een grote invloed hebben op de overtuigingen, waarden en normen die binnen deze organisaties worden gehanteerd. De andere verklaring is dat de items in de vragenlijst van Spreitzer (1995) betrekking hebben op de betekenis die mensen toekennen aan de inhoud van hun werk (Menon, 2001), en niet op de betekenissen in de verhalende politiek. En het werk verschilt nauwelijks tussen de twee organisaties.

Voor de twee andere dimensies van psychologisch empowerment laten de twee organisaties duidelijke verschillen zien. Tussen de score op de perceptie van de machtafstand en de *impact* dimensie van psychologisch empowerment bestaat een negatieve relatie. Kleinere machtafstanden gaan samen met een gevoel van grotere invloed op de eigen eenheid (groep). Datzelfde geldt voor de *zelfbeschikking* dimensie: kleinere machtafstanden gaan samen met een gevoel van grotere invloed op de eigen activiteiten.

Ondanks de verschillen in structureel empowerment is het niveau van wederzijds open overleg vergelijkbaar. Dit interpreteren we als het effect van een dominant empowerment verhaal. Dit effect wordt duidelijk als het niveau van psychologisch empowerment wordt vergeleken tussen groepen en rollen binnen de organisaties.



Figuur 2: Impact per rol en organisatie



Figuur 3: Zelfbeschikking per rol en organisatie

Rol: naast-hogere (□) en niet-naast-hogere (O)

Grote verschillen in het niveau van psychologisch empowerment tussen groepsleden en hun naast-hogere (zie figuur 2 en 3) is een indicatie dat empowerment een managementstrategie is in plaats van daadwerkelijke distributie van macht: de naast-hogere heeft meer macht en dit resulteert in hoger psychologisch empowerment. Ditzelfde geldt voor kleine verschillen tussen groepen: als groepen vergelijkbare niveaus van psychologisch empowerment hebben, zoals bij PART het geval is, dan is psychologisch empowerment meer een geloof dan dat het machtsverschillen binnen groepen reflecteert.

Op *individueel niveau* hebben machtsdimensies een direct effect op psychologisch empowerment. Van een mediërende invloed van wederzijds open overleg blijkt bij een SEM analyse geen sprake te zijn.

Tabel 5: samenvatting resultaten SEM analyse

	<i>Empowerment Betekenis</i>		<i>Empowerment Competentie</i>		<i>Empowerment Impact</i>		<i>Empowerment Zelfbeschikking</i>	
	NEXT	PART	NEXT	PART	NEXT	PART	NEXT	PART
Positief	Prom	Iref	Pwrd	Pwrd	Pwrd	Pwrd		Prom
	Iwoo		Iwoo	Prom	Iref	Iref		Iwoo
					Pcrt	Isan		
Negatief			Iexp	Iexp	Ifor	Ifor		Isan

	<i>Iexp</i>		<i>Iref</i>		<i>Isan</i>		<i>Ifor</i>		<i>Iwoo</i>	
	NEXT	PART	NEXT	PART	NEXT	PART	NEXT	PART	NEXT	PART
Positief	Prom	Prom	Prom	Prom	Prom			Prom	Prom	Prom
									Pwrd	Psen
Negatief	Psen	Pcrt					Psen	Pwrd		

Ifor = formele macht; Isan= sanctiemacht; Iref = referentiemacht; Iexp = expertmacht;

Iwoo = wederzijds open overleg

Pwrd = zelfwaardering; Prom = prominentie; Psen = senioriteit; Pcrt = eigenaar certificaten

In organisaties met een sterke mate van structureel empowerment heeft een hoge mate van waargenomen wederzijds open overleg een positieve invloed op psychologisch empowerment (zie tabel 5). Daar waar de mate van structureel empowerment laag is, en de rol van politieke taal (verhaal) sterk, is de mate van waargenomen wederzijds open overleg even hoog maar blijkt geen effect te hebben op psychologisch empowerment. In plaats daarvan hebben sommige machtsdimensies positieve effecten op psychologisch empowerment, wat mogelijk veroorzaakt wordt door de leiderschapsstijl. Bijvoorbeeld een waarderende leider (sanctiemacht – psychologische waardering) met besluitvormingsmacht heeft een positieve invloed op psychologisch empowerment (Parker en Price, 1994). Vergelijkbaar met de bevindingen op het organisatieniveau geldt op individueel niveau dat organisatieleden die een lage machtafstand waarnemen hogere niveaus van psychologisch empowerment ervaren, met name op de empowerment dimensies impact en zelfbeschikking.

Persoonskenmerken

Enkele persoonskenmerken blijken van invloed op bovengenoemde bevindingen. *Zelfwaardering* heeft invloed op zowel de perceptie van de machtafstand als op psychologisch empowerment. Hoe lager de zelfwaardering van een organisatielid, hoe sterker de rol van formele macht, wat een sterkere acceptatie van positiemacht suggereert. En, hoe hoger de zelfwaardering hoe hoger de score op wederzijds open overleg. Dit laat zien dat hoge zelfwaardering, machtsverschillen tot op zekere hoogte neutraliseert. Als organisatieleden een lagere waardering toekennen aan de meermachtige dan aan zichzelf, dan is de waargenomen machtafstand ook kleiner. Positieve zelfwaardering heeft ook invloed op psychologisch empowerment. Hoe hoger de zelfwaardering, hoe hoger psychologisch empowerment in termen van competentie en impact.

Ook andere persoonskenmerken hebben invloed op psychologisch empowerment. In een organisatie met gedistribueerd eigendom, heeft het *eigendom* van certificaten een positieve invloed op het gevoel invloed te hebben op de eigen eenheid (groep), wat overeenkomt met de daadwerkelijke juridische zeggenschap (bij NEXT). *Senioriteit* heeft geen invloed op psychologisch empowerment maar wel op de perceptie van de machtafstand: senioriteit maakt minder gevoelig voor machtsverschillen.

In een organisatie met centralisatie van macht, wordt aan de meermachtige een sterkere mate van *individuele prominentie* toegekend, zelfs hoger dan de zelfwaardering van die naast-hogere zelf (zie tabel 6). In een organisatie met sterke structurele empowerment, wordt aan de naast hogeren een lagere individuele prominentie toegekend, en lager dan hun zelfwaardering.

Tabel 6: Prominentie en zelfwaardering in twee cases

	Toegekende prominentie aan naast-hogere	Zelfwaardering niet-naast-hogere	Zelfwaardering naast-hogere
Gemiddelde PART	1,50	1,53	1,44
Gemiddelde NEXT	1,25	1,64	1,93
Verschillen (ANOVA)	,015	,218	,007

Individuele prominentie gaat samen met machtafstand. Prominentie toegekend aan de naast-hogere hangt positief samen met de score op alle machtsdimensies, met name referentiemacht en expertmacht, maar ook wederzijds open overleg (zie tabel 5). Dit kan veroorzaakt worden doordat mensen die veel macht gebruiken, ook veel zelfvertrouwen wordt toegedicht. Ze worden gezien als sterke leiders. Tegelijkertijd, mensen met veel zelfvertrouwen zijn meer geneigd zich te laten overtuigen door goede argumenten van anderen (wederzijds open overleg). Daarom moet naar het *verschil* gekeken worden tussen de zelfwaardering van de meermachtige en de prominentie die de meermachtige wordt toegedicht. Als de prominentie die wordt toegedicht sterker is dan de zelfwaardering dan is het waarschijnlijk dat de toegekende prominentie is gebaseerd op de positie in plaats van op zelfvertrouwen; iemand wordt gezien als een sterke leider zonder het te zijn. Ook het verschil tussen prominentie van de mindermachtige en de prominentie toegekend aan de meermachtige is indicatief: hoe kleiner het verschil, hoe sterker de machtafstand-reductietendens en hoe kleiner de waargenomen machtafstand zal zijn. Voor zover de toegeschreven prominentie een effect heeft op psychologisch empowerment is dit effect positief. Maar het heeft ook positieve invloed op machtsdimensies waarvan sommige een positieve en sommigen een negatief effect hebben op psychologisch empowerment. Het effect van prominentie op psychologisch empowerment is dan ook complex en moet nader worden onderzocht.

Duurzaamheid

Het gedrag van zelfsturende organisaties in crisissituaties (onderzoekvraag 4) kan worden begrepen door gebruik te maken van het onderzoekmodel zoals ingepast in de machtscircuits van Clegg (zie figuur 1).

De literatuur beschrijft dat in tijden van crisis de meermachtigen hun macht gaan gebruiken om hun belangen te behartigen. In een van de door ons onderzochte organisaties (PART) is sprake van een dominant empowerment verhaal maar niet van structureel empowerment. In deze organisatie zal het gebruik van macht eenvoudig geaccepteerd worden door de mindermachtigen. Zij zijn gewend aan de contradictie tussen verhaal en daadwerkelijke machtsconfiguratie. Daarom, als verhaal en daadwerkelijke machtsconfiguratie niet overeen stemmen, zullen zij kiezen voor *loyaliteit* (Hirschman, 1970). Dit blijkt ook uit de reactie van deze organisatie op een recente (2012) crisis. De board leden ontsloegen toen consultants, degradeerden managers en namen zelf tijdelijk de functie over van vestigingsdirecteur. Uit interviews blijkt dat deze interventie opnieuw zou kunnen plaatsvinden en door organisatieleden wordt omschreven als ‘de board komt meekijken... helpen... inspireren’.

In de twee andere onderzochte organisaties maakt de relatief hoge mate van structureel empowerment dat het gebruik van macht ter discussie wordt gesteld. Het effect daarvan hangt af van de tegenmacht die de mindermachtigen kunnen mobiliseren.

Bij SOLV, is sprake van structureel empowerment via gedeelde besluitvorming en het organisatieontwerp, maar eigendom is geconcentreerd. Dat leidde ertoe dat de formele macht van de eigenaren aanvankelijk niet genoeg is om een interventie te plegen als de resultaten van zelfsturende teams (uitkomsten) tegenvallen. De sociale relaties (*episodisch circuit*) en dominante verhalen vormen de basis waarop het gebruik van macht wordt afgewend. De eigenaren gebruiken echter de dalende economische conjunctuur (omgevingscontingentie) om

de bedrijfsfilosofie ter discussie te stellen (*dispositioneel circuit*). Dit heeft succes, en het gewijzigde verhaal wordt door de meeste organisatieleden geaccepteerd (*verplicht overgangspunt*) waardoor de eigenaren de autonomie van de zelfsturende teams kunnen beperken (*innovatie in facilitatief circuit*) en uiteindelijk hun juridische en economische (eigendom) macht gebruiken om de organisatie te verkopen aan een niet-zelfsturende organisatie (*uitkomst in episodisch circuit*). De mindermachtigen waren op dat moment niet in staat hun stem te verheffen tegen dit gebruik van macht door de meermachtigen. Echter, zij behielden hun individuele macht, zelfbeschikking, gebaseerd op hun vakmanschap. Toen door de overname het verhaal en de daadwerkelijke machtsconfiguratie niet langer overeenstemden, bleek *vertrek* de dominante reactie (Hirschman, 1970). Binnen twee jaar na de overname waren al meer dan de helft van de medewerkers uit dienst gegaan. En de helft daarvan had opnieuw gekozen voor een zelfsturende omgeving.

NEXT, onderdeel van dezelfde overname, bleef een relatief zelfstandige organisatie (deelneming) en behield haar zelfsturende principes. Toen het nieuwe moederbedrijf besloot al haar deelnemingen te verkopen, boden de medewerkers weerstand tegen de verkoop van hun onderneming (*episodisch circuit*). Zij maakten duidelijk dat zij niet bereid waren zich (opnieuw) te laten verkopen. Zij boden de eigenaar aan de organisatie zelf te kopen, waarbij het alternatief bestond uit hun collectieve ontslag. Na een langdurig en moeizaam proces accepteerde de eigenaar het gewijzigde verhaal – wij zijn allen eigenaar – (*verplicht overgangspunt*). En in 2012 werd NEXT weer zelfstandig (*uitkomst in episodisch circuit*) met 110 medewerkers waarvan 68 mede-eigenaar waren. De prijs die zij betaalden voor NEXT werd binnen twee jaar terugverdiend.

Een gedetailleerde analyse van deze organisaties laat zien dat niet alleen kennis en vaardigheden een machtsbron zijn (*expertmacht*) van de mindermachtige, maar ook een gedeelde identiteit (*referentiemacht*): in SOLV zagen de mindermachtigen zichzelf als onderdeel van dezelfde groep als de eigenaren. Daardoor kwam collectief verzet tegen deze eigenaren niet tot stand. Bij NEXT werd het nieuwe ‘traditionele’ moederbedrijf gezien als ‘de ander’ terwijl de organisatieleden dezelfde zelfsturingsideologie deelden (*dispositioneel circuit*). Dit verschil in identiteit maakte collectief verzet tegen deze nieuwe eigenaar mogelijk. Wat uiteindelijk resulteerde in het terugkopen van de eigen organisatie. Bij het terugkopen is expliciet gekozen voor gedistribueerd eigendom, waarbij de mindermachtigen een stem hebben in belangrijke beslissingen (*innovatie in facilitatief circuit*). Met deze innovatie wordt de sociale structuur van de organisatie gekenmerkt door een gedistribueerde juridische en eigendomsstructuur, een hoge mate van invloed en een ontwerp dat leidt tot een hoge mate van distributie van zeggenschap en verantwoordelijkheid; structureel empowerment is hier ingebed in het *episodisch circuit*. Deze innovatie wordt ondersteund door het dominante verhaal (*dispositioneel circuit*). Dit maakt wederzijdse invloed mogelijk en stelt organisatieleden van NEXT in staat om het zelfsturende model te stabiliseren omdat de mogelijkheden om de passages te beheersen en te beïnvloeden, gedistribueerd blijven.

Conclusie

Dit onderzoek heeft laten zien welke organisatiekenmerken onderscheidend zijn voor structureel empowerment: (1) een juridisch ontwerp en eigendomsstructuur waarbij eigendom, inclusief stemrecht, zo gelijkmatig mogelijk is verdeeld over alle organisatieleden. (2) beslissingsbevoegdheid van groepen en hun leden die niet alleen beperkt is tot de wijze waarop zij hun werk uitvoeren (operationele beslissingen), maar ook betrekking heeft op welke taken zij uitvoeren (tactische beslissingen) en waarom (strategische beslissingen). (3) specifieke ontwerpkenmerken: groepen die beperkt zijn in omvang (omvang groep), waarin de groepsleden zelf hun taken coördineren (groep coördinatie) en waar coördinerende taken verdeeld zijn onder de groepsleden (groep verantwoordelijkheid), kennis van de uitkomsten van het werk in sterke mate is gedeeld (taak feedback), en sprake is van een beloningssysteem dat de resultaten op individueel, groep en organisatie niveau beloont (volledige compensatie), waarin externe invloed op de groepsprestaties minimaal is (sturing van buitenaf) en invloed van groepsleden op hun taak maximaal (taak autonomie).

Daarnaast hebben we laten zien dat de mate van structureel empowerment, de daadwerkelijke distributie van macht, een positieve invloed heeft op de mate van psychologisch empowerment. Dat geldt met name voor de empowerment dimensies *impact* en *zelfbeschikking*. Alleen een goed verhaal over empowerment is niet voldoende.

Zonder daadwerkelijke distributie van zeggenschap en verantwoordelijkheid zijn organisatieconcepten die gebaseerd zijn op empowerment en zelfsturing kwetsbaar, met name onder crisissomstandigheden. Op langere termijn zal psychologisch empowerment, en de daaraan verbonden voordelen, niet duurzaam zijn zonder een sterke mate van structureel empowerment, waaronder gedistribueerd eigendom.

Naast deze theoretische, heeft ons onderzoek ook praktische implicaties. Het maakt organisaties die duurzaam zelfsturing willen invoeren duidelijk dat het gaat om een combinatie van structureel empowerment en kleine machtafstanden. Omdat macht, als in elk sociaal systeem, een rol speelt, gaat het niet zozeer om wel of geen zelfsturing maar om het creëren van een meer gelijkwaardige machtsbalans. Een praktische implicatie is ook dat we een instrument hebben ontwikkeld om zelfsturing en empowerment te meten. Daarbij wordt niet alleen empowerment in haar symbolische betekenis gemeten maar ook de daadwerkelijke distributie van macht. Het instrument meet niet alleen of organisatieleden geloven dat ze controle hebben over hun werk, maar het meet ook de daadwerkelijke controle die organisatieleden hebben over hun werk. Daarmee kan dit instrument gebruikt worden om empowerment programma's, zoals de introductie van zelfsturing, te ondersteunen en te evalueren. Maar ook om organisatieleden, meermachtigen en mindermachtigen, bewust te maken van machtsverschillen, en deze zo te motiveren de status quo te doorbreken, teneinde duurzame zelfsturing te realiseren.

Literatuur

- Avey, J.B., L.W. Hughes, S.M. Norman, K.W. Luthans (2008) *Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity*, in: *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 29, No. 2, 110-126.
- Bartunek, J.M., G.M. Spreitzer (2006) *The Interdisciplinary Career of a Popular Construct Used in Management, Empowerment in the Late 20th Century*, in: *Journal of Management Inquiry*, Vol. 15, No. 3, 255-273.
- Boin, A., P. 't Hart (2003) *Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?*, in: *Public Administration Review*, Vol. 63, No. 5, 544-553.
- Carless, S.A. (2004) *Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction?*, in: *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18, No. 4, 404-425.
- Chen, G., R.J. Klimoski (2003) *The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment*, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 5, 591-607.
- Chen, G., B.L. Kirkman, R. Kanfer, D. Allen, B. Rosen (2007) *A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams*, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 2, 331-346.
- Clegg, S.R. (1989) *Frameworks of power*, Sage Publications, London.
- Cohen, S.G., L. Chang, G.E., Ledford Jr. (1997) *A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness*, in: *Personnel Psychology*, Vol. 50, No. 2, 275-308.
- Conger, J.A., R.N. Kanungo (1988) *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, 471-482.
- Cooney, R. (2004) *Empowered self-management and the design of work teams*, in: *Personnel Review*, Vol. 33, No. 6, 677-692.
- de Pater, I.E., S. Schinkel, B.A. Nijstad (2007) *Validatie van de Nederlandstalige core self-evaluations vragenlijst*, in: *Gedrag & Organisatie*, 20, 82-100.
- Derix, G. (2000) *The Vision Web, Op reis naar 's werelds spannendste ondernemingsvorm*, Scriptum, Schiedam.
- Drabek, T.E., D.A. McEntire (2003) *Emergent phenomena and the sociology of disaster: lessons, trends and opportunities from the research literature*, in: *Disaster Prevention and Management*, Vol. 12, No. 2, 97-112.
- French, J.R.P., B. Raven (1959) *The basis of social power*, in: D. Cartwright (Ed.) *Studies in social power* (pp. 150-167), Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Gagné, M., C.B. Senécal, R. Koestner (1997) *Proximal Job Characteristics, Feelings of Empowerment, and Intrinsic Motivation: A Multidimensional Model*, in: *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 27, No. 14, 1222-1240.
- Gómez, C., B. Rosen (2001) *The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment*, in: *Group & Organization Management*, Vol. 26, No. 1, 53-69.
- Hackman, J.R., G.R. Oldham (1975) *Development of the Job Diagnostic Survey*, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 2, 159-170.
- Hardy, C., S. Leiba-O'Sullivan (1998) *The power behind empowerment: Implications for research and practice*, in: *Human Relations*, Vol. 51, No. 4, 451-484.
- Harley, B. (1999) *The myth of empowerment: Work organization, hierarchy, and employee autonomy in contemporary Australian workplaces*, in: *Work, Employment and Society*, Vol. 13, No. 1, 41-66.
- Harris, J., A. Wheeler, K. Kacmar (2009) *Leader-member exchange and empowerment: Direct and indirect effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance*, in: *Leadership Quarterly*, Vol. 20, No. 3, 371-382.
- Hirschman, A.O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty. Responses to decline in firms, organizations and states*, Harvard University Press, Cambridge.
- Hofstede, G.H. (1984) *Culture's consequences, international differences in work-related values*, Sage publications, California.

- Hon, A.H.Y., R.B. Rensvold (2006) *An interactional perspective on perceived empowerment: The role of personal needs and task context*, in: *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 5, 959-982.
- Janssen, O., G. Schoonebeek, B. van Looy (1997) *Cognities van empowerment als de schakel tussen delegerend leiderschap en innovatief gedrag van werknemers*, in: *Gedrag en Organisatie*, No. 4, 175-194.
- Judge, T.A., A. Erez, J.E. Bono, C.J. Thoresen (2003) *The Core Self-Evaluation Scale: Development of a Measure*, in: *Personnel Psychology*, Vol. 56, No. 2, 303-331.
- Kanter, R.M. (1993) *Men and women of the corporation* (2nd edn), Basic Books, New York, NY.
- Kirkman, B.L., B. Rosen (1999) *Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment*, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 1, 58-74.
- Koberg, C.S., R.W. Boss, J.C. Senjem, E.A. Goodman (1999) *Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry*, in: *Group & Organization Management*, Vol. 24, No. 1, 71-91.
- Kraimer, M.L., S.E. Seibert, R.C. Liden (1999) *Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity*, in: *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 59, No. 1, 127-142.
- Laschinger, H.K. Spence, J.E. Finegan, J. Shamian, P. Wilk (2004) *A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction*, in: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 4, 527-545.
- Lawrence, P.R., J.W. Lorsch (1967) *Differentiation and integration in complex organizations*, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 1, 1-47.
- Liden, R.C., S.J. Wayne, R.T. Sparrowe (2000) *An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes*, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 3, 407-416.
- Manz, C.C., H.P. Sims Jr. (1991) *SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership*, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 19, No. 4, 18-35.
- Manz, C.C. (1992) *Self-leading work teams: Moving beyond self-management myths*, in: *Human Relations*, Vol. 45, No. 11, 1119-1140.
- Maynard, M.T., L.L. Gilson, J.E. Mathieu (2012) *Empowerment – Fad or Fab? A multilevel review of the past two decades of research*, in: *Journal of Management*, Vol. 38, No. 4, 1231-1281.
- Menon, S.T. (2001) *Employee empowerment: An integrative psychological approach*, in: *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 50, No. 1, 153-180.
- Mulder, M., J.R. Ritsema van Eck, R.D. de Jong (1971) *An organization in crisis and non-crisis situations*, in: *Human Relations*, Vol. 24, No. 1, 19-41.
- Mulder, M., D. Binkhorst, T. van Oers (1983) *Systematic appraisal of leadership effectiveness of consultants*, in: *Human Relations*, Vol. 36, No. 11, 1045-1064.
- Mulder, M. (1984) *Omgaan met macht: ons gedrag met en tegen elkaar*, Elsevier, Amsterdam/Brussel.
- Mulder, M. (2004) *De logica van de macht*, Scriptum, Schiedam.
- Neck, C.P., J.D. Houghton (2006) *Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities*, in: *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 4, 270-295.
- Parker, L.E., R.H. Price (1994) *Empowered managers and empowered workers: The effects of managerial support and managerial perceived control on workers' sense of control over decision making*, in: *Human Relations*, Vol. 47, No. 8, 911-922.
- Pfeffer, J. (1981) *Power in Organizations*, Pitman, Boston.
- Pieterse, A.N., D. van Knippenberg, M. Schippers, D. Stam (2010) *Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment*, in: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, No. 4, 609-623.
- Seibert, S.E., S.R. Silver, W.A. Randolph (2004) *Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment*, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 3, 332-349.

- Seibert, S.E., G. Wang, S.H. Courtright (2011) *Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review*, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, No. 5, 981-1003.
- Sieggall, M., S. Gardner (2000) *Contextual factors of psychological empowerment*, in: *Personnel Review*, Vol. 29, No. 6, 703-722.
- Sinteur, I. (2002) *Zelfsturing en sturing, Tussen sociale constructie en werkelijkheid*, Doctoraalscriptie Sociologie Universiteit van Amsterdam, Utrecht.
- Spreitzer, G.M. (1995) *Psychological empowerment in the workplace: Construct definition, measurement, and validation*, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, 1442-1465.
- Spreitzer, G.M. (1996) *Social structural characteristics of psychological empowerment*, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 2, 483-504.
- Spreitzer, G.M., M.A. Kizilos, S.W. Nason (1997) *A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain*, in: *Journal of Management*, Vol. 23, No. 5, 679-704.
- Spreitzer, G.M. (2008) *Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work*, in: J. Barling and C.L. Cooper (Eds.), *Handbook of organizational behavior*, 54-72, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Staw B.M., L.E. Sandelands, J.E. Dutton (1981) *Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis*, in: *Administrative science quarterly*, Vol. 26, No. 4, 501-524.
- Staw, B.M., L.D. Epstein (2000) *What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation and CEO Pay*, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, No. 3, 523-556.
- Stewart, G.L., S.H. Courtright, C.C. Manz (2011) *Self-Leadership: A Multilevel Review*, in: *Journal of Management*, Vol. 37, No. 1, 185-222.
- Thomas, K.W., B.A. Velthouse (1990) *Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4, 666-681.
- van Amelsvoort, P., G. Scholtes (2003) *Zelfsturende teams, Ontwerpen, invoeren en begeleiden*, ST-Groep, Vlijmen.
- Vough, H., S.K. Parker (2008) *Work design research: Still going strong*, in: C.L. Cooper, J. Barling, *Handbook of Organizational Behavior*, Sage Publications.
- Wallace, J.C., P.D. Johnson, K. Mathe, J. Paul (2011) *Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability*, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, No. 4, 840-850.
- Wang, G., P.D. Lee (2009) *Psychological Empowerment and Job Satisfaction An Analysis of Interactive Effects*, in: *Group & Organization Management*, Vol. 34, No. 3, 271-296.
- Wintzen, E. (2006) *Eckart's Notes*, Lemniscaat.

Bedrijfsdocumenten

TVW (1998) *Het verhaal van TVW formule: een eigen kijk op ondernemen*.