

Universiteit Utrecht
Master Arbeids- en Organisationspsychologie

THESIS

Conflicten op de Werkvloer: ‘voorkomen of stimuleren?’
Het effect van taak- en relatie-conflicten, positie in de organisatiehiërarchie
en de ervaren sociale steun op de individuele arbeidsprestaties.

Stef van Dieren 3385760

17 juni 2013

Begeleider: Dr. Phil Heiligers

Tweede beoordelaar: Dr. Marieke den Ouden

Samenvatting

De huidige studie heeft als doel te onderzoeken wat de effecten van *taak-conflict* en *relatie-conflict* zijn op het *in-rol werkgedrag* en *extra-rol werkgedrag* van werknemers van één filiaal in de supermarktbranche. En of deze effecten worden gemodereerd door *individueel organisatieniveau*, *sociale steun van collega's* en *sociale steun van leidinggevenden*. Eerdere onderzoeken meten deze effecten op groepsniveau, het huidig onderzoek op individueel niveau. Er is namelijk nog steeds weinig bekend over de effecten van conflicten op individueel niveau, terwijl dit een relevant onderzoeksonderwerp is. Jaarlijks komen er namelijk 70.000 tot 100.000 ziekmeldingen voort uit conflicten op de werkvloer. In deze cross-sectionele studie (N = 94) is gebleken dat *taak-conflict* een positief effect heeft op *in-rol werkgedrag* en *extra-rol werkgedrag* van de werknemers. *Relatie-conflict* heeft een negatief effect op het *in-rol werkgedrag* van de werknemers. Voor toekomstig onderzoek is het goed deze relaties te toetsen in andere branches en markten, daar waar huidig onderzoek één filiaal in de supermarktbranche betreft.

Abstract

The present study aims to investigate the effects of *task-conflict* and *relationship-conflict* on the *in-rol work behaviour* and *extra-rol work behaviour* of employees of one chain store in the supermarket industry. And whether these effects are moderated by *individual organization level*, *social support of colleagues* and *social support of superiors*. Research done in the past measures these effects on group level, the current research measures the effects on individual level. Still there is little knowledge about the effects of conflicts on individual level, while this is a relevant subject in research. Yearly, there are 70.000 to 100.000 sickness notices due to conflicts on the workplace. In this cross-sectional study (N = 94) has been found that *task-conflict* has a positive effect on *in-rol work behaviour* and *extra-rol work behaviour* of the employees. *Relationship-conflict* has a negative effect on *in-rol work behaviour* of the employees. In future research it will be good to test these relationships in other industries and markets, because recent research concerns one chain store in the supermarket industry.

1. Inleiding

1.1 Introductie

Uit cijfers van Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid blijkt dat ongeveer 70.000 tot 100.000 ziekmeldingen per jaar voortkomen uit een conflict op het werk. Een arbeidsconflict is geen legitieme reden tot ziekteverzuim, maar kan wel leiden tot ziekte. De Dreu, Van Dierendonck & De Best-Waldhober (2003) stellen dat conflicten op de werkvloer leiden tot stress. Langdurige blootstelling aan stress kan leiden tot verschillende fysiologische, gedragsmatige en psychologische klachten zoals: hart- en vaatziekten, alcohol- en drugsmisbruik, hoger verloop, afgenomen productiviteit en depressie (Le Blanc, De Jonge & Schaufeli, 2000). De consequenties van conflicten op de werkvloer kunnen de organisaties veel geld kosten. Onderzoek op dit gebied is zowel voor het welzijn van het individu als voor organisaties van groot belang.

Maar kent een conflict enkel negatieve gevolgen, of kan het ook positieve effecten tot gevolg hebben? Dit is een van de vragen die centraal staan in huidig onderzoek. Eerder onderzoek naar groepsdenken en de rol van ‘de advocaat van de duivel’ tonen aan dat vermijden van conflicten leidt tot ineffectieve besluitvorming met soms desastreuze gevolgen. Het nemen van deze destructieve besluiten verminderd wanneer het aangaan van een conflict wordt gestimuleerd (De Dreu & Weingart, 2005). Jehn (1995) stelt dat conflicten leiden tot kritische evaluaties van problemen en opties voor besluitvorming wat de kwaliteit van de besluitvorming en strategische planning verbetert. Echter is dit alleen het geval voor non-routinematige taken. Voor routinematige taken geldt dat conflicten alleen maar afleiden van ‘het echte werk’ (Jehn, 1995).

De conflictliteratuur toont zowel de positieve als negatieve gevolgen op groepsniveau. De gevolgen van conflicten op individueel niveau zijn echter nauwelijks onderzocht. In onderhavig onderzoek wordt deze relatie wel onderzocht. Want komen de resultaten van onderzoek naar conflicten op groepsniveau wel overeen met de gevolgen op individueel niveau? Of leiden conflicten op individueel niveau enkel tot de negatieve gevolgen die hierboven beschreven staan?

Daarnaast wordt in het huidige onderzoek de rol van sociale steun en de rol van de positie van de medewerker in de organisatie hiërarchie op de relatie tussen conflicten en individuele arbeidsprestaties onderzocht. Martínez-Corts, Boz, Medina, Benítez & Munduate (2011) tonen aan dat sociale steun een positief effect heeft op de arbeidssatisfactie van werknemers, maar laten arbeidsprestaties buiten beschouwing. In onderhavig onderzoek

wordt wel het effect van sociale steun op de relatie tussen conflicten en arbeidsprestatie onderzocht. Heeft sociale steun ook hier een positief effect op? Of draagt het enkel bij aan de arbeidssatisfactie? De Wit, Greer & Jehn (2011) stellen dat groepen hoger in de organisatie hiërarchie minder negatieve effecten ervaren van alle typen conflict. Maar zijn er ook typen conflicten die positieve effecten tot gevolg hebben? En is hier ook onderscheid te maken op basis van de positie in de organisatie hiërarchie? Want zoals zojuist beschreven stelt Jehn (1995) dat een bepaald type conflict positieve effecten tot gevolg heeft, mits de taken non-routinematig zijn. Maar heeft dit type conflict dan geen positief effect wanneer de taken routinematig zijn?

Het huidige onderzoek wordt uitgevoerd om deze vragen te beantwoorden. De vraag die centraal staat is: Wat zijn de effecten van conflicten op de individuele arbeidsprestaties van werknemers en wat is het effect van de positie in de organisatie hiërarchie en sociale steun op deze relatie?

Hieronder volgt een verdere uiteenzetting van de gebruikte constructen.

1.2 Typen conflicten

Studies op dit gebied laten zien dat er onderscheid gemaakt dient te worden naar verschillende soorten conflicten: taak- en relatie-conflicten. *Taak-conflict* kan worden gedefinieerd als een verschil in perceptie tussen collega's over de inhoud en uitkomsten van de taken die uitgevoerd worden (De Wit, Greer & Jehn, 2011). *Relatie-conflict* kan worden gedefinieerd als onenigheid voortkomend uit interpersoonlijke strijdigheid, welke affectieve componenten bevat als gevoelens van spanning en frictie (Behfar, Peterson, Mannix & Trochim, 2008).

Eerdere studies tonen verschillende effecten van conflicten aan. In een meta-analyse van De Dreu & Weingart (2003) wordt een negatieve associatie gevonden tussen *taak-conflict* en groepsprestatie. Deze negatieve associatie wordt niet gevonden in een meta-analyse van De Wit, Greer & Jehn (2011). In deze meta-analyse wordt aangetoond dat de relatie tussen conflicten en prestatie complexer is. Zo blijkt uit dit onderzoek dat *taak-conflicten* en groepsprestaties meer positief gerelateerd zijn met elkaar wanneer de associatie tussen *taak-conflict* en *relatie-conflict* relatief zwak is. Dit is voornamelijk het geval wanneer het onderzoeken betreft uitgevoerd bij top management groepen en wanneer prestatie wordt gemeten aan de hand van de financiële prestaties. *Relatie-conflicten* hebben over het algemeen een negatief effect op groepsprestaties (De Wit, Greer & Jehn, 2011).

1.3 Individueel organisatieniveau: positie van werknemer en conflicten

In onderhavig onderzoek wordt nagegaan welke invloed de verschillende posities van werknemers of de verschillen in individueel organisatieniveau hebben op de relatie tussen *taak- en relatie-conflict* en *individuele arbeidsprestatie*. Met *individueel organisatieniveau* wordt hier bedoeld de positie van een werknemer in de context van de bredere organisatiehiërarchie (De Wit, Greer & Jehn, 2011). Onderzoek wijst uit dat verschillen in *individueel organisatieniveau* vaak ook verschillen in conflict dynamiek betekenen. Dit houdt in dat bijvoorbeeld managers vaker politiek bekwaam en beter in staat zijn om met complexe interpersoonlijke situaties, zoals conflicten om te gaan. Over het algemeen laten de onderzoeken op dit gebied zien dat hoe hoger groepen in de organisatiehiërarchie zitten, des te minder negatieve effecten zij ervaren van alle typen conflict (De Wit, Greer & Jehn, 2011). Maar ook hier is het de vraag of dit ook het geval is op individueel niveau.

1.4 Sociale steun en conflicten

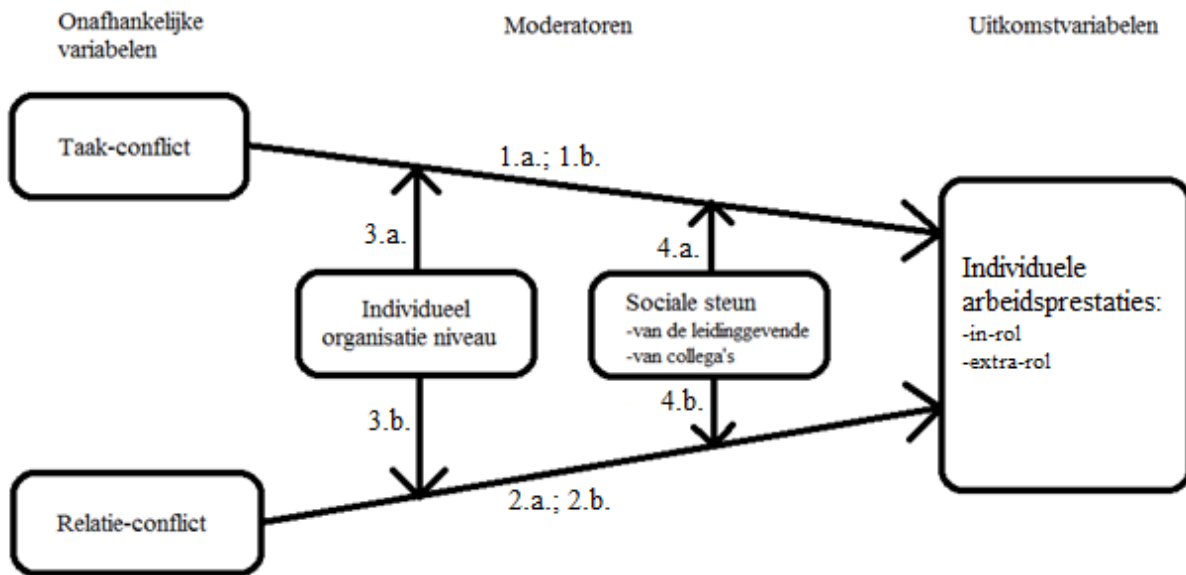
Een andere belangrijke factor die invloed kan hebben op de relatie tussen conflicten en de prestaties van de werkenden is *sociale steun*. In bestaande studies wordt de term *sociale steun* toegepast op een brede variatie van conceptualisaties van sociale netwerken en de functies die deze netwerken vervullen (Cohen, 1998). In onderhavig onderzoek kan sociale steun worden gedefinieerd als; de totale hoeveelheid helpende sociale interacties van zowel collega's als leidinggevende, die tijdens het werk beschikbaar is. Het gaat met name om de mate waarin men beoordeelt op anderen een beroep te kunnen doen bij problemen op het werk (Karasek & Theorell, 1990). Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen steun van de leidinggevende en steun van collega's (Martínez-Corts, Boz, Medina, Benítez & Munduate, 2011). *Sociale steun* heeft invloed op de arbeidssatisfactie van de werknemer, wat op haar beurt invloed kan hebben op de arbeidsprestaties. In het onderzoek van Martínez-Corts et al. (2011) wordt duidelijk dat wanneer de *sociale steun* van de leidinggevende hoog is, *relatie-conflict* geen effect heeft op de arbeidssatisfactie. Verder wordt in dit onderzoek duidelijk wanneer steun van de collega's hoog is, dat *taak-conflict* positief gerelateerd is aan arbeidssatisfactie. In onderhavig onderzoek zal worden onderzocht of deze effecten vergelijkbaar zijn wanneer het arbeidsprestaties betreft in plaats van arbeidssatisfactie.

1.5 Uitkomstmaten: individuele arbeidsprestaties

Voor een organisatie zijn goede arbeidsprestaties van haar werknemers van groot belang. In dit onderzoek worden twee dimensies van *individuele arbeidsprestatie* gekozen als uitkomstmaten: *taakprestatie* en *contextuele prestatie* (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, De Vet & Van der Beek, 2011). *Contraproductief werkgedrag* is een derde dimensie van *individuele arbeidsprestatie* en wordt in het onderhavige onderzoek niet meegenomen in het onderzoeksmodel en hypothesen. *Taakprestatie* is synoniem voor *in-rol werkgedrag* en wordt gedefinieerd als de bekwaamheid waarmee men centrale werkzaamheden verricht. Deze dimensie bevat, bijvoorbeeld, het afmaken van opdrachten, het voldoen aan de voorgeschreven werkdoelen, de hoeveelheid werk, kwaliteit van het werk en de baankennis (Koopmans, et al., 2011). *Contextuele prestatie* is synoniem voor *extra-rol werkgedrag* en bestaat uit de individuele gedragingen die de organisatie, het sociale milieu en het psychologische milieu ondersteunen, waarbij de technische kern moet functioneren.

1.6 Samengevat

Op basis van deze onderzoeken kan geconcludeerd worden dat *taak-conflict* een positief effect kan hebben op de arbeidsprestaties van de werknemer, mits er aan de juiste omstandigheden wordt voldaan. Verder lijkt *relatie-conflict* een negatief effect te hebben op de arbeidsprestaties van de werknemer. Echter zijn de meeste onderzoeken gebaseerd op groepsprestaties en groepsuitkomsten. Een van de weinige onderzoeken dat op dit gebied op individueel niveau is uitgevoerd, is het onderzoek van Lu, Zhou & Leung (2011). Dit onderzoek toont aan dat *taak-conflict* een positieve relatie heeft met innovatief gedrag en dat *relatie-conflict* een negatieve relatie heeft met Organizational Citizenship Behaviour. In het onderhavige onderzoek wordt nagegaan wat de effecten van *taak- en relatie-conflicten* zijn op de werkvloer in Nederland op *individuele arbeidsprestaties*. Daarbij wordt bekeken welke rol *individueel organisatieniveau* (positie werknemer) en *sociale steun* hierbij spelen. Zie Figuur 1 voor een schematische weergave van de verwachte verbanden tussen de beschreven constructen.



Figuur 1: Schematische weergave van het onderzoek. De pijlen geven de verwachte verbanden aan.

1.7 Vraagstelling

De vraagstelling voor dit onderzoek luidt als volgt: Welke effecten hebben *taak- en relatie-conflicten* op de *individuele arbeidsprestaties* van de werknemer en worden deze effecten gemodereerd door het *individueel organisatieniveau* en *sociale steun* op het werk?

1.7.1 Hypothesen

Naar aanleiding van het bovenstaande worden hypothesen geformuleerd over *taak- en relatie-conflicten*, *individueel organisatie niveau*, *sociale steun* en *individuele arbeidsprestatie*.

1.a. Naarmate werknemers meer *taak-conflicten* ervaren, zullen zij meer *in-rol* werkgedrag vertonen;

1.b. Naarmate werknemers meer *taak-conflicten* ervaren, zullen zij meer *extra-rol* werkgedrag vertonen.

2.a. Naarmate werknemers meer *relatie-conflicten* ervaren, zullen zij minder *in-rol* werkgedrag vertonen;

2.b. Naarmate werknemers meer *relatie-conflicten* ervaren, zullen zij minder *extra-rol* werkgedrag vertonen.

- 3.a. *Individueel organisatieniveau heeft een modererend effect op de relatie tussen taak-conflicten en in-rol danwel extra-rol werkgedrag;*
- 3.b. *Individueel organisatieniveau heeft een modererend effect op de relatie tussen relatie-conflicten en in-rol danwel extra-rol werkgedrag.*

- 4.a. *Sociale steun heeft een modererend effect op de relatie tussen taak-conflicten en in-rol danwel extra-rol werkgedrag;*
- 4.b. *Sociale steun heeft een modererend effect op de relatie tussen relatie-conflicten en in-rol danwel extra-rol werkgedrag.*

2. Methode

2.1 Procedure en onderzoeksdesign

Voor het beantwoorden van de vraagstelling is een surveyonderzoek gedaan onder werknemers van een organisatie uit de supermarktbranche. Het onderzoek was cross-sectioneel en de verkregen data kwantitatief. De respondenten zijn werkzaam bij één filiaal in Breda van een grote supermarktketen in Nederland. De populatie telt 234 medewerkers, waarvan 105 mannen en 129 vrouwen. De gemiddelde leeftijd bedraagt 29.42 jaar. Het management team bestaat uit 3 managers, waarvan één supermarktmanager en twee assistent supermarktmanagers. De verdeling van de aantal medewerkers per afdeling ziet er als volgt uit: 32 medewerkers bij afdeling verkoop, 138 medewerkers bij afdeling verkoopklaar en 61 medewerkers bij verkoopafhandeling. Voor de afdelingen verkoopklaar en verkoopafhandeling worden aangestuurd door 20 teamleiders in totaal. Deze zijn bij de aantallen medewerkers per afdeling reeds meegenomen.

De schriftelijke vragenlijst is verspreid in het desbetreffende filiaal. De antwoorden op de vragenlijst zijn daarna omgezet in een databestand, geschikt voor analyses.

2.2 Participanten

Het huidige onderzoek telt 94 participanten met een minimale leeftijd van 15 jaar en een maximale leeftijd van 57 jaar. De respons rate bedraagt 40.2%. De steekproef bestond voor 52.1% (n = 49) uit mannen en voor 46.8% (n = 44) uit vrouwen. De gemiddelde leeftijd van de mannelijke respondenten was 24.88 jaar (SD = 11.20); de gemiddelde leeftijd van de vrouwelijke respondenten was 21.73 jaar (SD = 8.98). De gemiddelde leeftijd van de gehele steekproef was 23.39 jaar (SD = 10.85). 39.4% (n = 37) was lager opgeleid (basisschool en VMBO), 52.1% (n = 49) was middelbaar opgeleid (HAVO, VWO en MBO) en 7.4% (n = 7) was hoger opgeleid (HBO en WO). In de steekproef was 86.2% (n = 81) uitvoerend medewerker en 12.8% (n = 12) leidinggevende.

2.3 De vragenlijst

2.3.1 Onafhankelijke variabelen

De vragenlijst bestaat uit meerdere schalen die elk één of meerdere constructen meten. *Taak- en relatie-conflicten* wordt gemeten aan de hand van twee verschillende schalen (Jehn, 1994), vertaald naar het Nederlands door De Dreu (2005). *Taak-conflicten* wordt gemeten met een schaal bestaande uit vier items ($\alpha = .82$), zoals ‘Tussen mij en collega’s waar ik regelmatig

mee te maken heb verschillen we van mening over hoe we het werk het beste kunnen aanpakken'. *Relatie-conflicten* wordt gemeten met een schaal bestaande uit vijf items ($\alpha = .85$), zoals 'Tussen mij en collega's waar ik regelmatig mee te maken heb zijn er persoonlijke fricties en wrijvingen'. De negen meerkeuze items ($\alpha = .84$) worden gescoord op een 5-punts Likertschaal (1 = nooit en 5 = altijd).

2.3.2 Onafhankelijke variabelen: moderatorvariabelen

Sociale steun wordt gemeten aan de hand van de schaal steun van anderen van Peeters, Buunk & Schaufeli (1995). In deze schaal wordt onderscheid gemaakt tussen steun van de leidinggevende en steun van collega's. Deze schaal bestaat uit acht meerkeuze items ($\alpha = .87$) op een 5-punts Likertschaal (1 = nooit en 5 = altijd). Een voorbeeld item van *sociale steun van collega's* is 'Mijn collega's hebben aandacht voor mijn gevoelens en problemen'. Een voorbeeld item van *sociale steun van leidinggevende* is 'Mijn leidinggevende laat merken waardering te hebben voor de manier waarop ik mijn werk doe'. *Sociale steun van collega's* wordt gemeten door middel van vier items ($\alpha = .76$). *Sociale steun van leidinggevende* wordt ook gemeten aan de hand van vier items ($\alpha = .82$).

Individueel organisatieniveau wordt gemeten aan de hand van één meerkeuze item; 'Wat is uw functie?' en bevat in hiërarchie oplopend alle mogelijke functies die de participant kan bekleden (medewerker verkoopklaar, medewerker verkoopafhandeling, medewerker verkoop, teamleider verkoopklaar, teamleider verkoopafhandeling, assistent supermarktmanager, supermarktmanager). *Individueel organisatieniveau* wordt in de resultatensectie beschreven als functie. Verder is er voor deze variabele een indeling gemaakt naar twee categorieën; uitvoerend personeel (medewerker verkoopklaar, medewerker verkoopafhandeling en medewerker verkoop) en leidinggevend personeel (teamleider verkoopklaar, teamleider verkoopafhandeling, assistent supermarktmanager en supermarktmanager).

2.3.3 Afhankelijke variabelen

Individuele arbeidsprestatie wordt in onderhavig onderzoek onderverdeeld in twee verschillende schalen voor *in-rol werkgedrag* (taakprestatie) en *extra-rol werkgedrag* (contextuele prestatie). Voor *in-rol werkgedrag* wordt gebruik gemaakt van de Task Performance schaal van Goodman & Svyantek (1999) en telt negen items ($\alpha = .83$). Deze schaal bevatte items als 'Ik behaal de doelen van mijn functie' en 'Ik organiseer en plan het

werk om doelen te realiseren en deadlines te halen'. *Extra-rol werkgedrag* telt in totaal tien items ($\alpha = .87$) en wordt onderverdeeld in twee constructen, hulpgedrag en persoonlijk initiatief. Hulpgedrag wordt gemeten aan de hand van Organizational Citizenship Behaviour vragenlijst van Smith, Organ & Near (1983) en bevatte drie items ($\alpha = .69$), zoals 'Ik help mijn collega's om hun werk beter te kunnen doen'. Persoonlijk initiatief wordt gemeten aan de hand van de Personal Initiative schaal (Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tang, 1997) en bevatte zeven items ($\alpha = .88$), zoals 'Ik doe meestal meer dan mij gevraagd wordt' (Van Dieren, Looman & Verhagen).

2.3.4 Controle variabelen

Geslacht, leeftijd en opleidingsniveau zijn de variabelen waarvoor gecontroleerd is. Deze variabelen kunnen mogelijk invloed hebben op de te toetsen relaties. Geslacht was gecodeerd: 1 = man, 2 = vrouw. Leeftijd is gevraagd door middel van een open vraag. Opleidingsniveau betrof de hoogst genoten, afgeronde opleiding en was oplopend gecodeerd: 1 = basisschool tot 7 = wetenschappelijk onderwijs. Voor de variabele opleiding is er een indeling gemaakt in drie categorieën; laag opgeleid (basisschool en VMBO), middelbaar opgeleid (HAVO, VWO en MBO) en hoog opgeleid (HBO en WO)

2.4 Descriptieve analyse

2.4.1 De gemiddelden en standaarddeviaties van de controlevariabelen, de typen conflict, de moderatorvariabelen en de prestatie-maten

Tabel 1 presenteert de gemiddelden en standaarddeviaties van de variabelen die zijn gebruikt in het onderzoek.

Tabel 1

Gemiddelden en standaarddeviaties voor de variabelen uit het onderzoeksmodel.

Variabelen	N	M	SD	Range
Leeftijd	93	23.39	10.85	42
Geslacht	93	1.47	.50	1
Opleiding	93	3.19	1.48	6
Functie	93	1.84	1.30	6
Sociale steun collega's	91	3.37	.79	3.25
Sociale steun leidinggevenden	93	3.33	.84	3.50
Taak-conflict	93	2.43	.82	3.50
Relatie-conflict	93	1.73	.69	2.60
In-rol werkgedrag	89	3.87	.61	2.67
Extra-rol werkgedrag	88	3.51	.68	3.10

Daar er geen normscores bekend zijn van de gebruikte schalen kan er geen uitspraak worden gedaan over de scores ten opzichte van de populatie of andere groepen. Wel kan er worden gesteld dat het opmerkelijk is dat zowel *taak-conflict* ($M = 2.43$, $SD = .82$) als *relatie-conflict* ($M = 1.73$, $SD = .69$) lager scoren dan de middelste score (3) op de 5-punts Likertschaal. En dat *relatie-conflict* lager wordt gescoord dan *taak-conflict*. Dit verschil is volgens de paired-samples t-test significant, $t(92) = 7.90$, $p < .01$. Verder is het opvallend dat zowel *in-rol werkgedrag* ($M = 3.87$, $SD = .61$) als *extra-rol werkgedrag* ($M = 3.51$, $SD = .68$) wel hoger scoren dan de middelste score (3) op de 5-punts Likertschaal. Waarbij *in-rol werkgedrag* hoger wordt gescoord dan *extra-rol werkgedrag*. Ook dit verschil is volgens de paired-samples t-test significant, $t(82) = 5.60$, $p < .01$.

2.4.2 Stappen van lineaire regressieanalyse

Om hypothese 1.a. en 2.a. te toetsen is in de analyse in de eerste stap de controlevariabele opleidingsniveau toegevoegd. In stap 2 is de onafhankelijke variabele *taak-conflict*

toegevoegd en in stap 3 de onafhankelijke variabele *relatie-conflict*. In stap 4, 5 en 6 zijn respectievelijk de onafhankelijke variabelen *individueel organisatieniveau* (functie), *sociale steun van collega's* en *sociale steun van leidinggevenden* toegevoegd.

Voor toetsing van hypothese 1.b. is in stap 1 de onafhankelijke variabele *taak-conflict* toegevoegd. Om hypothese 2.b. te toetsen is in stap 2 de onafhankelijke variabele *relatie-conflict* toegevoegd. In stap 3, 4 en 5 zijn respectievelijk de onafhankelijke variabelen *individueel organisatieniveau* (functie), *sociale steun van collega's* en *sociale steun van leidinggevenden* toegevoegd.

3. Resultaten

3.1 Relaties tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen: functie, typen conflict, sociale steun en beide prestatiematen

In Tabel 2 in Bijlage 1 wordt een overzicht weergegeven van de onderlinge correlaties van de variabelen uit het onderzoeksmodel. Deze tabel laat zien dat voor *in-rol werkgedrag* er enkel een significante positieve relatie bestaat met *extra-rol werkgedrag* ($r = .61, p < .01$). Naast de significant positieve relatie met *in-rol werkgedrag*, laat *extra-rol werkgedrag* wel meerdere significante relaties zien. De relatie met *sociale steun van collega's* is positief significant ($r = .41, p < .01$), de relatie met *sociale steun van leidinggevend* is positief significant ($r = .36, p < .01$) en eveneens de relatie met *taak-conflict* is positief significant ($r = .36, p < .01$). Er zijn ook significant positieve relaties gevonden tussen de moderatorvariabelen *individueel organisatieniveau* (functie) en *taak-conflict* ($r = .40, p < .01$) en *individueel organisatieniveau* (functie) en *relatie-conflict* ($r = .30, p < .01$). De correlaties in Tabel 2 laten zien dat er geen sprake is van multicollineariteit tussen de variabelen, aangezien er geen correlaties boven de .80 zijn (Field, 2009).

3.2 Toetsing van het model: de invloed van conflicttypen op prestaties

3.2.1 Voorbereiding controle variabelen

Met de controlevariabelen is er een lineaire regressieanalyse uitgevoerd om te kijken welke variabelen een significant verband toonden met *in-rol werkgedrag* en *extra-rol werkgedrag*. In Tabel 3 worden de verbanden getoond tussen de controlevariabelen en de afhankelijke variabelen *in-rol werkgedrag* en *extra-rol werkgedrag*.

Tabel 3

Regressietabel controlevariabelen met afhankelijke variabelen in-rol werkgedrag en extra-rol werkgedrag.

Controlevariabelen	In-rol werkgedrag (n = 89)			Extra-rol werkgedrag (n = 88)		
	B	SE B	β	B	SE B	β
Leeftijd	.01	.01	.43	-.00	.01	-.04
Geslacht	-.08	.13	-.06	-.08	.15	-.06
Opleiding	.26	.11	.25*	.21	.12	.19

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

De controlevariabelen zijn allen tegelijk in het model ingevoerd. De resultaten in Tabel 3 tonen dat enkel opleidingsniveau invloed heeft op *in-rol werkgedrag*. *Extra-rol werkgedrag* heeft met geen enkele controlevariabelen een significant verband. Opleidingsniveau wordt dus meegenomen als controlevariabele in de overige analyses met betrekking tot *in-rol werkgedrag*. Voor de overige analyses met betrekking tot *extra-rol werkgedrag* worden geen controlevariabelen meegenomen.

3.2.2 De invloed van taak-conflict en relatie-conflict op de prestatiegraad in-rol werkgedrag
Getoetst wordt of werknemers meer *in-rol werkgedrag* vertonen, naarmate ze meer *taak-conflict* of minder *relatie-conflict* ervaren (hypothese 1.a. en 2.a.). Vervolgens wordt nagegaan of deze relatie gemodereerd wordt door *individueel organisatieniveau* (functie) (hypothese 3.a. en 3.b.), *sociale steun van collega's* en *sociale steun van leidinggevenden* (hypothese 4.a. en 4.b.).

Om hypothese 1.a. en 2.a. te toetsen is de analyse in 6 stappen uitgevoerd.

De resultaten in Tabel 4 tonen dat *taak-conflict* en *relatie-conflict* samen met opleidingsniveau, *individueel organisatieniveau* (functie), *sociale steun van collega's* en *sociale steun van leidinggevenden* 19% van de variantie verklaren voor *in-rol werkgedrag* ($R^2 = .19$, $p < .05$). *Taak-conflict* heeft een significant positieve invloed op *in-rol werkgedrag* ($\beta = .26$, $p < .05$). Dit betekent dat Hypothese 1.a. wordt aangenomen.

Relatie-conflict blijkt een significant negatieve invloed te hebben op *in-rol werkgedrag* ($\beta = -.24$, $p < .05$). Hypothese 2.a. kan worden aangenomen.

Tabel 4

Regressietabel voor in-rol werkgedrag.

	In-rol werkgedrag (n = 89)																	
	B ¹	SE B ¹	β ¹	B ²	SE B ²	β ²	B ³	SE B ³	β ³	B ⁴	SE B ⁴	β ⁴	B ⁵	SE B ⁵	β ⁵	B ⁶	SE B ⁶	β ⁶
<i>Controle variabelen</i>																		
Opleidingsniveau	.27	.11	.27*	.24	.11	.24*	.28	.11	.27*	.31	.11	.31**	.31	.11	.31**	.30	.11	.30**
<i>Onafhankelijke variabelen</i>																		
Taak-conflict				.08	.09	.10	.15	.09	.18	.20	.10	.25*	.20	.10	.24*	.21	.10	.26*
Relatie-conflict							-.22	.10	-.25*	-.22	.10	-.25*	-.20	.10	-.23	-.21	.10	-.24*
Functie										-.38	.21	-.21	-.40	.21	-.22	-.40	.21	-.22
Steun collega's													.07	.09	.08	-.04	.13	-.05
Steun leidinggevenden																.14	.11	.18
R ²	.07*			.08*			.13**			.17**			.18**			.19*		
ΔR ²	.07*			.01			.05*			.04			.01			.02		

*p < .05; **p < .01, ¹ = model 1, ² = model 2, ³ = model 3, ⁴ = model 4, ⁵ = model 5, ⁶ = model 6

3.2.3 *Modererende invloed van individueel organisatieniveau en sociale steun op de relatie tussen conflict en prestatimaat in-rol werkgedrag*

Om de hypothesen 3.a. en 3.b. met betrekking tot *individueel organisatieniveau* (functie) en hypothesen 4.a. en 4.b. met betrekking tot *sociale steun* te toetsen moeten er interactievariabelen worden toegevoegd aan het model. Echter hebben deze constructen als onafhankelijke variabelen toegevoegd aan het model, geen significant hoofdeffect op de verklaarde variantie met betrekking tot *in-rol werkgedrag*, waardoor het aantonen van de veronderstelde moderatoreffecten niet mogelijk is. Hypothesen 3.a., 3.b., 4.a. en 4.b. kunnen niet worden aangenomen met betrekking tot *in-rol werkgedrag* en worden dan ook verworpen.

3.2.4 *De invloed van taak-conflict en relatie-conflict op de prestatimaat extra-rol werkgedrag*

Getoetst wordt of werknemers meer *extra-rol werkgedrag* vertonen, naarmate ze meer *taak-conflict* of minder *relatie-conflict* ervaren (hypothese 1.b. en 2.b.). Vervolgens wordt nagegaan of deze relatie wordt gemodereerd door *individueel organisatieniveau* (functie) (hypothese 3.a. en 3.b.), *sociale steun van collega's* en *sociale steun van leidinggevenden* (hypothese 4.a. en 4.b.).

Om de hypothese 1.b. en 2.b. te toetsen is de analyse in 5 stappen uitgevoerd.

De resultaten in Tabel 5 tonen dat *taak-conflict* en *relatie-conflict* samen met *individueel organisatieniveau*, *sociale steun van collega's* en *sociale steun van leidinggevenden* 28% van de variantie verklaren voor *extra-rol werkgedrag* ($R^2 = .28$, $p < .01$). *Taak-conflict* heeft een significant positieve invloed op *extra-rol werkgedrag* ($\beta = .39$, $p < .01$). Hypothese 1.b. kan worden aangenomen.

Relatie-conflict blijkt geen significante invloed te hebben op *extra-rol werkgedrag*, daar de bèta waarde geen significant resultaat laat zien. Hypothese 2.b. kan niet worden aangenomen.

Tabel 5

Regressietabel voor extra-rol werkgedrag

	Extra-rol werkgedrag (n = 88)														
	B ¹	SE B ¹	β ¹	B ²	SE B ²	β ²	B ³	SE B ³	β ³	B ⁴	SE B ⁴	β ⁴	B ⁵	SE B ⁵	β ⁵
<i>Onafhankelijke variabelen</i>															
Taak-conflict	.30	.09	.35**	.36	.09	.42**	.38	.10	.44**	.32	.10	.37**	.33	.10	.39**
Relatie-conflict				-.18	.11	-.19	-.18	.11	-.19	-.09	.11	-.09	-.11	.11	-.11
Functie							-.13	.24	-.06	-.19	.22	-.09	-.20	.22	-.10
Steun collega's										.30	.09	.34**	.16	.13	.19
Steun leidinggevenden													.16	.12	.20
R ²	.12**			.15**			.16**			.26**			.28**		
ΔR ²	.12**			.03			.00			.11**			.02		

*p < .05; **p < .01, ¹ = model 1, ² = model 2, ³ = model 3, ⁴ = model 4, ⁵ = model 5

3.2.5 Modererende invloed van individueel organisatieniveau en sociale steun op de prestatiegraad extra-rol werkgedrag

Om de hypothesen 3.a. en 3.b. met betrekking tot *individueel organisatieniveau* (functie) en hypothesen 4.a. en 4.b. met betrekking tot *sociale steun* te toetsen moeten er interactievariabelen worden toegevoegd aan het model. Echter hebben deze constructen als onafhankelijke variabelen toegevoegd aan het model, geen significant hoofdeffect op de verklaarde variantie met betrekking tot *extra-rol werkgedrag*, waardoor het aantonen van de veronderstelde moderatoreffecten niet mogelijk is. Hypothesen 3.a., 3.b., 4.a. en 4.b. kunnen niet worden aangenomen met betrekking tot *extra-rol werkgedrag* en worden dan ook verworpen.

3.3 Samengevat

- 1.a. Naarmate werknemers meer taak-conflicten ervaren, zullen zij meer in-rol werkgedrag vertonen; wordt aangenomen.*
- 1.b. Naarmate werknemers meer taak-conflicten ervaren, zullen zij meer extra-rol werkgedrag vertonen; wordt aangenomen.*
- 2.a. Naarmate werknemers meer relatie-conflicten ervaren, zullen zij minder in-rol werkgedrag vertonen; wordt aangenomen.*
- 2.b. Naarmate werknemers meer relatie-conflicten ervaren, zullen zij minder extra-rol werkgedrag vertonen; wordt verworpen.*
- 3.a. Individueel organisatieniveau heeft een modererend effect op de relatie tussen taak-conflicten en in-rol danwel extra-rol werkgedrag; wordt verworpen.*
- 3.b. Individueel organisatieniveau heeft een modererend effect op de relatie tussen relatie-conflicten en in-rol danwel extra-rol werkgedrag; wordt verworpen.*
- 4.a. Sociale steun heeft een modererend effect op de relatie tussen taak-conflicten en in-rol danwel extra-rol werkgedrag; wordt verworpen.*
- 4.b. Sociale steun heeft een modererend effect op de relatie tussen relatie-conflicten en in-rol danwel extra-rol werkgedrag; wordt verworpen.*

4. Discussie

Het doel van het huidige onderzoek was om inzicht te krijgen op de relatie tussen *taak- en relatie-conflicten* en de individuele arbeidsprestaties van werknemers en wat het effect van *individueel organisatieniveau* en *sociale steun* op deze relatie is. Dit inzicht is van belang om de kennis over de verschillende typen conflicten en de effecten daarvan op de individuele arbeidsprestaties te vergroten. Op basis van de opgedane kennis kunnen er praktische aanbevelingen worden gedaan over hoe organisaties moeten omgaan met bepaalde typen conflict en of ze dit zelfs moeten stimuleren.

De verwachting was dat *taak-conflict* een positieve relatie heeft met de individuele arbeidsprestaties van de werknemers en *relatie-conflict* een negatieve relatie heeft met de individuele arbeidsprestaties. Verder werd er verwacht dat de positie in de organisatie hiërarchie, oftewel het *individueel organisatieniveau* en de ervaren *sociale steun* de hierboven beschreven relaties modereren.

In de onderhavige discussie worden eerst op basis van de resultaten conclusies getrokken over de hypothesen. Daarna worden de beperkingen van het huidige onderzoek, de aanbevelingen voor vervolgonderzoek en de implicaties voor de praktijk besproken.

4.1 Bevindingen en conclusies

4.1.1 Taak-conflict en de individuele arbeidsprestaties

De verwachting was dat het ervaren van *taak-conflicten* een positieve relatie heeft met zowel *in-rol werkgedrag*, als *extra-rol werkgedrag*. Deze verwachting wordt volledig ondersteund door de resultaten.

Naarmate de werknemers meer *taak-conflicten* ervaren, wordt er meer *in-rol werkgedrag* vertoont. Wanneer dit wordt vergeleken met de conflictliteratuur lijken de gevonden resultaten aannemelijk. Lu, Zhou & Leung (2011) stellen dat *taak-conflict* een positieve relatie heeft met innovatief gedrag. Verder stellen De Dreu & Weingart (2005) dat het vermijden van conflicten leidt tot een ineffectieve besluitvorming en dat het nemen van destructieve besluiten wordt verminderd wanneer het aangaan van conflicten wordt gestimuleerd. Daarnaast stelt Jehn (1995) dat conflicten leiden tot kritische evaluaties van problemen en opties voor besluitvorming wat de kwaliteit van de besluitvorming en strategische planning verbetert. Echter is dit alleen het geval voor non-routinematige taken. Voor routinematige taken geldt dat conflicten alleen maar afleiden van 'het echte werk' (Jehn, 1995). De huidige steekproef bestaat voor 86.2% uit uitvoerend personeel, dat overwegend routinematige taken uitvoert. In dit licht kan er worden gesteld, op basis van de gevonden

resultaten in onderhavig onderzoek, dat *taak-conflict* ook een positief effect heeft op het *in-rol werkgedrag* van werknemers die overwegend routinematige taken uitvoeren. Al met al kan er worden geconcludeerd dat *taak-conflict* een positief effect heeft op het *in-rol werkgedrag* van de werknemer.

Naarmate de werknemers meer *taak-conflicten* ervaren, wordt er meer *extra-rol werkgedrag* vertoont. Deze relatie is ook significant bevonden. In de literatuur is echter weinig bekend over deze relatie. *Extra-rol werkgedrag*, houdt in: ondersteunend werkgedrag voor de organisatie, het sociale milieu en het psychologische milieu inhoudt (Koopmans, et al., 2011). Dit komt niet aan de orde met betrekking tot *taak-conflicten*. Eerdere studies tonen, zoals al eerder beschreven, verschillende effecten van conflicten aan. In een meta-analyse van De Dreu & Weingart (2003) wordt een negatieve associatie gevonden tussen *taak-conflict* en groepsprestatie. In een meta-analyse van De Wit, Greer & Jehn (2011) wordt daarentegen aangetoond dat de relatie tussen conflicten en prestatie complexer is. Zo blijkt uit dit onderzoek dat *taak-conflicten* en groepsprestaties meer positief gerelateerd zijn met elkaar wanneer de associatie tussen *taak-conflict* en *relatie-conflict* relatief zwak is. Dit is voornamelijk het geval wanneer het onderzoeken betreft uitgevoerd bij top management groepen en wanneer prestatie wordt gemeten aan de hand van de financiële prestaties. Echter hebben de typen conflict in het onderhavig onderzoek een significant verband met elkaar en betreft de steekproef 86.2% uitvoerend personeelsleden. Daarnaast worden prestaties gemeten op individueel niveau, op basis van *in-rol werkgedrag* en *extra-rol werkgedrag*, in plaats van financiële prestaties. In dit licht kan er worden geconcludeerd dat het huidig onderzoek heeft bijgedragen aan de conflictliteratuur, omdat op basis van de resultaten kan worden geconcludeerd dat *taak-conflict* een significant positieve invloed heeft op het *extra-rol werkgedrag* van werknemers. Een mogelijke verklaring voor de gevonden relatie kan zijn, dat wanneer mensen meer het taakinhoudelijke conflict aangaan, ze elkaar meer ondersteunen in hun werkzaamheden. Echter kan het ook zijn dat *extra-rol werkgedrag* leidt tot meer *taak-conflict*, alleen is dat niet bekend, aangezien het huidig onderzoek niet causaal is. Concluderend is het allerm minst opvallend dat de relatie tussen *taak-conflict* en *extra-rol werkgedrag* significant positief is en zijn deze resultaten een goede aanzet tot verder onderzoek van deze relatie.

4.1.2 Relatie-conflict en de individuele arbeidsprestaties

De verwachting was dat het ervaren van *relatie-conflicten* een negatieve relatie heeft met zowel *in-rol werkgedrag*, als *extra-rol werkgedrag*. Deze verwachting wordt deels gesteund door de resultaten.

Naarmate de werknemers meer *relatie-conflicten* ervaren, zullen ze minder *in-rol werkgedrag* vertonen. Deze relatie is significant bevonden. De Wit, Greer & Jehn (2011) stellen dat *relatie-conflicten* over het algemeen een negatief effect heeft op groepsprestaties. De resultaten in het onderhavige onderzoek liggen dan ook in dezelfde lijn. Wanneer werknemers onderlinge irritaties, spanningen en fricties ondervinden lijken ze dus minder bereid hun taken uit te voeren. Ook stellen De Dreu, Van Dierendonck & De Best-Waldhober (2003) dat conflicten op de werkvloer leiden tot stress. Langdurige blootstelling aan stress kan leiden tot verschillende fysiologische, gedragsmatige en psychologische klachten zoals: hart- en vaatziekten, alcohol- en drugsmisbruik, hoger verloop, afgenomen productiviteit en depressie (Le Blanc, De Jonge & Schaufeli, 2000). Deze fysiologische, gedragsmatige en psychologische klachten kunnen ertoe leiden dat werknemers minder in staat zijn hun werk goed te doen, wat inhoudt dat het *in-rol werkgedrag* afneemt.

Naarmate de werknemers meer *relatie-conflicten* ervaren, zullen ze minder *extra-rol werkgedrag* vertonen. Deze relatie is in deze studie niet significant bevonden. Zoals zojuist beschreven hebben *relatie-conflicten* over het algemeen een negatief effect op groepsprestaties. Echter is in het huidig onderzoek deze relatie op individueel niveau onderzocht. Ondanks dit verschil werd verwacht dat *relatie-conflicten* een negatief effect zouden hebben op *extra-rol werkgedrag*. Deze relatie wordt niet ondersteund door de resultaten. Het zou kunnen dat wanneer werknemers *relatie-conflicten* ervaren met bepaalde collega's, ze deze collega's niet meer opzoeken en nog wel *extra-rol werkgedrag* vertonen naar collega's waar geen *relatie-conflicten* worden ervaren. Maar een heldere verklaring kan hier niet voor worden gegeven. Het is dus van belang dat deze relatie nog nader wordt onderzocht op individueel niveau.

4.1.3 Moderatoreffecten Individueel organisatieniveau en Sociale steun

De verwachting was dat *individueel organisatieniveau* en *sociale steun* een modererend effect zou hebben op de relatie tussen de typen conflict en de beide prestatiematen. Echter zijn deze modererende effecten niet gevonden in het onderhavige onderzoek.

De Wit, Greer & Jehn (2011) stellen dat hoe hoger werknemers in de organisatie-hiërarchie zitten, des te minder negatieve effecten zij ervaren van alle typen conflict. Dit omdat werknemers hoger in de organisatie-hiërarchie vaker meer politiek bekwaam en beter in staat zijn om met complexe interpersoonlijke situaties, zoals conflicten om te gaan. Dit blijkt niet uit de gevonden resultaten in het huidig onderzoek. Een logische verklaring hiervoor lijkt de matige verdeling in respondenten over de groepen uitvoerend personeel (86.2%) en leidinggevend personeel (12.8%). Om deze reden is het aannemelijk dat wanneer de groepen beter verdeeld waren geweest er wel modererende effecten waren gevonden. Het is dus van belang deze relatie nader te onderzoeken met een steekproef waarbij uitvoerend en leidinggevend personeel op dit punt vergeleken kunnen worden. Dat was in de huidige studie, vanwege de geringe omvang van het aantal respondenten bij de leidinggevendenden, niet mogelijk.

Dat er geen moderatie effect is gevonden voor zowel *sociale steun van collega's* als *sociale steun van leidinggevendenden* op de relatie tussen de typen conflict en beide prestatiematen lijkt minder goed verklaarbaar. Zo stelt Martínez-Corts et al. (2011) dat wanneer de *sociale steun* van de leidinggevende hoog is, *relatie-conflict* geen effect heeft op de arbeidssatisfactie en dat wanneer steun van de collega's hoog is, *taak-conflict* positief gerelateerd is aan arbeidssatisfactie. Echter betreft het in het zojuist beschreven onderzoek arbeidssatisfactie en niet de arbeidsprestaties van werknemers. Op basis van de gevonden resultaten in het huidig onderzoek kan dus geconcludeerd worden dat *sociale steun* geen modererend effect heeft op de eerder beschreven relaties. Wel is het zinvol deze relaties verder te onderzoeken in vervolgonderzoek.

4.2 Beperkingen in huidig onderzoek

In het onderhavig onderzoek zijn de relaties tussen typen conflict en de individuele arbeidsprestaties getoetst, waar voorheen arbeidsprestaties in relatie tot conflicten enkel op groepsniveau is gemeten. Dit is een sterk punt van het huidig onderzoek. Echter kent het onderzoek ook zijn beperkingen.

Het huidige onderzoek is slechts bij één filiaal in de supermarktbranche uitgevoerd. Dit heeft tot gevolg dat de steekproef relatief klein is en dat de resultaten niet generaliseerbaar zijn voor de gehele populatie in de supermarktbranche.

Daarnaast is de zelfgerapporteerde uitkomstmaat individuele arbeidsprestaties een belangrijke beperking van het onderhavig onderzoek. Omdat de uitkomstvariabele subjectief is, kan dit

een vertekend beeld zijn van de werkelijkheid. De arbeidsprestaties worden nu niet gemeten aan de hand van de daadwerkelijke prestaties, maar juist hoe eenieder zijn of haar eigen prestaties inschaalt. In vervolgonderzoek kan het interessant zijn een objectieve uitkomstmaat te gebruiken.

De laatste grote beperking in het huidig onderzoek is dat er geen conclusies getrokken kunnen worden betreffende causaliteit. Op basis van de resultaten van dit cross-sectionele onderzoek kan niet worden gesteld dat bepaalde typen conflict tot betere arbeidsprestaties leiden of dat hogere arbeidsprestaties juist tot meer conflicten leiden. Het zou voor vervolgonderzoek dan ook interessant kunnen zijn deze relaties te toetsen door middel van een longitudinaal onderzoek.

4.3 Praktische implicaties

Zoals eerder beschreven heeft het ervaren van *taak-conflicten* een positief effect op zowel het *in-rol werkgedrag* als het *extra-rol werkgedrag* van de werknemers. Werknemers voeren de taken behorend bij de functie beter uit en vertonen dus meer collegiaal gedrag wanneer er taakinhoudelijke conflicten zijn. Dit betekent dat de organisatie er goed aan doet *taak-conflicten* te stimuleren. *Taak-conflicten* kunnen worden gestimuleerd door het organiseren van debatten over het werk en door kritische vragen ten opzichte van het werk te belonen. Daarnaast kan het zinvol zijn om tijdens beoordelings- en functioneringsgesprekken werknemers uit te dagen na te denken over de processen en werkzaamheden.

Verder blijkt uit de resultaten dat het ervaren van *relatie-conflicten* een negatief effect heeft op het *in-rol werkgedrag* van de werknemers. Werknemers presteren dus minder goed op hun uit te voeren taken wanneer zij inter-persoonlijke fricties en onderlinge irritaties ervaren. Hieruit voortkomend moet de organisatie ervoor zorgen dat deze *relatie-conflicten* zoveel mogelijk voorkomen worden. Dit kan door van de werknemers te eisen dat ze open en eerlijk naar elkaar zijn en wanneer er onderlinge irritaties zijn, dit tijdig aan elkaar teruggeven. De leidinggevenden spelen hier een belangrijke rol in. Zo is het belangrijk dat zij dit stimuleren bij hun medewerkers door dit aan te geven en vooral door dit zelf ook te doen. Daarnaast is het belangrijk dat de sfeer en cultuur in de organisatie dusdanig is, dat er ook ruimte is voor feedback en dat de intentie bij het ontvangen van feedback ook positief is.

4.4 Conclusie

Al met al kan er worden geconcludeerd dat conflicten invloed hebben op de individuele arbeidsprestaties van werknemers en lijkt het erop dat *taak-conflict* over het algemeen positief

is voor de individuele prestaties en *relatie-conflict* negatief. De rol van de positie in de organisatie-hiërarchie en de ervaren *sociale steun* is hierin nog niet duidelijk en dient verder onderzocht te worden. Verder lijkt het relevant dit onderzoek door te zetten binnen deze branche, maar ook in andere branches. Er is namelijk nog steeds weinig bekend over de effecten van conflicten op individueel niveau, terwijl dit een relevant onderzoeksonderwerp is. Zoals aan het begin van het huidig onderzoek beschreven komen er nog steeds 70.000 tot 100.000 ziekmeldingen per jaar voort uit een conflict op het werk. Naast het feit dat dit niet goed is voor het individu, kost het de organisatie ook nog eens veel geld. Dus zowel het individu als organisaties op alle niveaus en in alle branches hebben baat bij onderzoek naar dit onderwerp.

5. Referentielijst

- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Behfar, K.J., Peterson, R.S., Mannix, E.A. & Trochim, W.M.K. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93, 170 – 188.
- Blanc, P. le, Jonge, J. de & Schaufeli, W.B. (2000). Job stress and health. *Introduction to work and organization psychology: A European perspective*, 148 – 177. Malden: Blackwell Publishing.
- Cohen, S. (1988). Psychosocial models of the role of social support in the etiology of physical disease. *Health Psychology*, 7, 269 – 297.
- Dreu, C.K.W. de (2005). Bang voor conflict? Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Dreu, C. K. W. de & Weingart, L. R. (2003). Task Versus relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- Dreu, C.K.W. de & Weingart, L.R. (2005). A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams. In West, M. A., Tjosvold, D. & Smith, K. G. (Eds.) *The Essentials of Teamworking: International Perspectives*, 75 – 90. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Eisenhardt, K.M., Kahwajy, J.L. & Bourgeois III, L.J. (1997). How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, July – August, 77-85.
- Field, A.P. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London, England: SAGE.
- Hope Pelled, L., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256 – 282.
- Jehn, K. A. & Mannix, E. A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.

- Koerten, I. van (2008). Culturele diversiteit in organisaties: De invloed van verschillen in acculturatieattitude op conflict en prestaties. *Masterthesis*, Universiteit Utrecht.
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Schaufeli, W.B., de Vet, H.C.W. & van der Beek, A.J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.
- Lu, L., Zhou, F. & Leung, K. (2011). Effects of task and relationship conflicts on individual work behaviors. *International Journal of Conflict Management*, 22, 131 – 150.
- Peeters, M.C.W., Buunk, B.P. & Schaufeli, W.B. (1995). Social interactions, stressful events and negative affect at work: a micro-analytic approach. *European Journal of Social Psychology*, 25, 391 – 401.
- Timmer, C. (2008). Culturele diversiteit op het werk: De relatie van een (mis)match in acculturatieattituden tussen individu en team met sociale steun en bevlogenheid nader onderzocht. *Masterthesis*, Universiteit Utrecht.
- Viswesvaran C. (2002). Assessment of Individual Job Performance: a review of the past century and a look ahead. In: Anderson N., Ones D.S., Sinangil H.K., Viswesvaran C., (Eds.) *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, 1, 110 – 126. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
- Whittington, J.L., Paulus, P.B. & Quick, J.C. (2003). Management development, well-being and health in the twenty-first century. *The Handbook of Work and Health Psychology*, 475 – 494. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Wit, F.R.C. de, Greer, L.L. & Jehn, K.A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 360 – 390.
- Wu, A.D. & Zumbo, B.D. (2008). Understanding and using mediators and moderators. *Soc. Indic. Res.*, 87, 367-392.

6. Bijlage

6.1. Bijlage 1: De correlatiematrix

Tabel 2

Correlaties voor de variabelen uit het onderzoeksmodel ($n = 94$)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Leeftijd	-	-.15	.03	.19	-.15	-.23*	.18	.24*	.11	-.03
2 Geslacht		-	.08	.12	.03	-.02	-.12	-.01	-.08	-.05
3 Opleiding			-	.27**	.05	.10	.27**	.30**	.20	.18
4 Functie				-	.23*	.06	.40**	.30**	-.10	.13
5 Sociale steun collega's					-	.71**	.16	-.19	.08	.41**
6 Sociale steun leidinggevende						-	.02	-.09	.16	.36**
7 Taak-conflict							-	.36**	.14	.36**
8 Relatie-conflict								-	-.12	-.04
9 In-rol werkgedrag									-	.61**
10 Extra-rol werkgedrag										-

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

6.2. Bijlage 2: De vragenlijst

Ter introductie:

Ik ben Stef van Dieren, master student Arbeids- & Organisationspsychologie, tevens de maker van de vragenlijst. Deze vragenlijst is een belangrijk onderdeel van mijn afstudeeronderzoek en ik wil u daarom verzoeken de vragen zo eerlijk mogelijk te beantwoorden. De antwoorden op uw vragen worden strikt anoniem verkregen en behandeld. Uw naam wordt dus ook niet gevraagd en gebruikt.

De vragenlijst zal gaan over conflicten op de werkvloer. Iedereen ervaart wel eens een conflict op de werkvloer met een collega of leidinggevende, maar heeft dit altijd een negatief effect op de uitkomsten? Of kunnen conflicten ook positieve gevolgen hebben? Dit zijn relevante vragen voor elke organisatie, aangezien conflicten een enorme invloed kunnen hebben op het bedrijfsresultaat. De reden dat ik dit onderzoek uitvoer is om meer inzicht te krijgen in de verschillende soorten conflicten en wat deze voor effecten kunnen hebben.

Inleiding

In de voorliggende vragenlijst worden vragen gesteld over de steun die u ervaart van collega's en uw leidinggevende, maar ook vragen over mogelijke conflicten in de samenwerking. Daarnaast volgen er vragen over hoe goed uw functie bij u past en hoe u uw werk aanpakt. Met de uitkomsten van het onderzoek proberen we aan te tonen, hoe belangrijk steun van anderen is, maar ook wat de mogelijke invloed van conflicten zijn om het werk goed te kunnen doen.

Hoe vult u de vragenlijst in?

In deze vragenlijst gaat het om uw eigen ervaringen. Uw antwoorden zijn daarom nooit goed of fout. Bij veel vragen wordt gevraagd om uw mening over een bepaalde uitspraak.

Stap 1 Lees de uitspraak goed.

Stap 2 Bedenk wat u van de uitspraak vindt. Denk niet te lang na, vertrouw op uw eerste gevoel.

Stap 3 Lees bij de vragen alle antwoorden door, voordat u een antwoord kiest. Kruis het antwoord aan dat het beste past bij uw mening. Dit kunt u doen door het vakje aan te klikken dat voor of onder dat antwoord staat.

Belangrijk om te weten:

- Uw gegevens worden alleen voor dit afstudeeronderzoek gebruikt.
- Uw gegevens blijven altijd anoniem en worden zonder naam verwerkt.
- Uw deelname aan het onderzoek is vrijwillig.
- U kunt op ieder moment, zonder reden, uw deelname beëindigen.

1. Wat is uw geslacht?

Man

Vrouw

2. Wat is uw leeftijd?

3. Wat is uw hoogst genoten afgeronde opleiding?

Basisschool

VMBO

HAVO

VWO

MBO

HBO

WO

4. Wat is uw functie?

Medewerker Verkoopklaar

Medewerker Verkoopafhandeling

Medewerker Verkoop

Teamleider Verkoopklaar

Teamleider Verkoopafhandeling

Assistent Supermarktmanager

Supermarktmanager

5. Steun van anderen

De volgende vragen gaan over de steun die u krijgt van uw collega's en uw leidinggevende.

Kruis bij iedere vraag steeds het antwoord aan dat op uw situatie van toepassing is.

(nooit, soms, regelmatig, vaak, altijd)

Mijn collega's hebben aandacht voor mijn gevoelens en problemen.

Mijn collega's laten merken waardering te hebben voor de manier waarop ik mijn werk doe.

Als het nodig is helpen mijn collega's me met een bepaalde taak.

Als het nodig is geven mijn collega's me advies over hoe ik iets moet aanpakken.

Mijn leidinggevende heeft aandacht voor mijn gevoelens en problemen.

Mijn leidinggevende laat merken waardering te hebben voor de manier waarop ik mijn werk doe.

Als het nodig is helpt mijn leidinggevende me met een bepaalde taak.

Als het nodig is geeft mijn leidinggevende me advies over hoe ik iets moet aanpakken.

6. Conflicten op de werkvloer.

De volgende vragen gaan over conflicten die u ervaart op de werkvloer.

Kruis bij iedere vraag steeds het antwoord aan dat op uw situatie van toepassing is.

((bijna) nooit, zelden, af en toe, regelmatig, (bijna) altijd)

Tussen mij en de collega's waar ik regelmatig mee te maken heb...

Verschillen we van mening over hoe we het werk het beste kunnen aanpakken.

Debatteren we over welke manier van werken optimaal is.

Stellen we onze manier van werken ter discussie.

Discussiëren we over taak-inhoudelijke zaken.

Zijn er persoonlijke fricties en wrijvingen.

Is er sprake van botsende persoonlijkheden.

Wordt de sfeer gekenmerkt door onderlinge irritaties en boosheid.

Zijn er emotionele conflicten.

Zijn persoonlijke normen en waarden aanleiding voor onderlinge irritaties en frustratie.

7. Verrichtingen in het werk:

Deze vragen gaan over hoe u uw werk aanpakt.

Kruis bij iedere vraag steeds het antwoord aan dat op uw situatie van toepassing is.

(nooit, soms, regelmatig, vaak, altijd)

Ik behaal de doelen van mijn functie.

Ik voldoe aan de normen voor goede prestaties.

Ik laat zien een deskundige te zijn op alle onderdelen van mijn werkzaamheden.

Ik vervul alle eisen die mijn functie aan mij stelt.

Ik kan meer aan dan wat er aan mij gevraagd wordt.

Ik lijk geschikt voor een hogere positie.

Ik ben competent op alle terreinen van mijn functie.

Ik presteer goed in mijn functie doordat ik de taken naar verwachting uitvoer.

Ik organiseer en plan het werk om doelen te realiseren en deadlines te halen.

8. Verrichtingen in het werk (2):

Deze vragen gaan over hoe u uw werk aanpakt.

Kruis bij iedere vraag steeds het antwoord aan dat op uw situatie van toepassing is.

(nooit, soms, regelmatig, vaak, altijd)

Ik help mijn collega's om hun werk beter te kunnen doen.

Ik help collega's die een te hoge werkbelasting hebben.

Ik help collega's die afwezig zijn geweest.

Ik pak problemen op een actieve manier aan.

Als iets fout gaat, zoek ik meteen naar een oplossing.

Als de mogelijkheid zich voordoet actief betrokken te raken, benut ik deze.

Ik neem onmiddellijk het initiatief als anderen het niet doen.

Ik benut kansen snel om mijn doel te bereiken.

Ik doe meestal meer dan mij gevraagd wordt.

Ik ben bijzonder goed in het verwezelijken van ideeën.

9. Verrichtingen in het werk (3)

Deze vragen gaan over hoe u uw werk aanpakt.

Kruis bij iedere vraag steeds het antwoord aan dat op uw situatie van toepassing is.

(nooit, soms, regelmatig, vaak, altijd)

Ik heb conflicten met anderen op mijn werk.

Ik heb te maken met agressie vanuit anderen op mijn werk.

Er doen zich vervelende gebeurtenissen voor tussen mij en anderen op mijn werk.

Anderen op mijn werk zijn vriendelijk tegen mij.

Er heerst een prettige sfeer tussen mij en anderen op mijn werk.

Ik heb de afgelopen maand te veel tijd besteed aan fantaseren of dagdromen in plaats van werken.

Ik heb in de afgelopen maand een langere/extra pauze genomen dan geaccepteerd is.

Ik ben in de afgelopen maand later binnen gekomen op mijn werk zonder toestemming.

Ik heb in de afgelopen maand mijn werkplek verslonsd.

Ik heb in de afgelopen maand instructies van mijn directe leidinggevende genegeerd.

Ik heb in de afgelopen maand expres langzamer gewerkt dan ik zou kunnen.

Ik heb me afgelopen maand weinig ingespannen voor mijn werk.

Ik heb in de afgelopen maand mijn fouten verdoezeld.

Ik ben in de afgelopen maand uit het zicht gebleven om werk te vermijden.

Dit is het einde van de vragenlijst.

10. Opmerkingen naar aanleiding van de vragenlijst:

Bedankt voor uw medewerking!