



Universiteit van Utrecht

Faculteit Sociale Wetenschappen

Master organisatiepsychologie

Master onderzoek

Culturele diversiteit in organisaties

De invloed van openmindedness op conflict en prestatie

Henriëtte van Dillen

3119831

Begeleider: Maria Peeters

Universiteit Utrecht, 2008

Samenvatting

Onderstaand onderzoek heeft zich gericht op de gevolgen van culturele diversiteit. De focus hierbij heeft gelegen op de verbanden tussen openmindedness, conflict en prestatie. Op basis van de literatuur werd verwacht dat openmindedness negatief zou samenhangen met conflict en positief zou samenhangen met prestatie. Bovendien werd verwacht dat conflict als mediator zou optreden tussen openmindedness en prestatie. Alle, in totaal 212, respondenten (13 mannen en 199 vrouwen) waren afkomstig uit verschillende zorginstellingen in Nederland. Zij hebben een samengestelde vragenlijst ingevuld. In aanvullende analyses is besloten het verschil te onderzoeken tussen allochtonen en autochtonen, heterogene en homogene teams. De resultaten laten onsamenhangende verbanden zien. Openmindedness heeft een positieve samenhang met taakhoudelijk conflict bij allochtonen en heterogene teams en een positieve samenhang met individuele extra-role prestatie in heterogene teams. Taakhoudelijk conflict heeft een positief verband met individuele extra-role prestatie in homogene teams. Sociaal-emotioneel conflict heeft een negatieve samenhang met teamprestatie en individuele in-role prestatie bij autochtonen en in homogene teams.

Abstract

This research has investigated the effects of cultural diversity. It focussed on the relation between openmindedness, conflict and performance. Because of earlier literature the expectation was that openmindedness would show a negative significant relation with conflict and a positive significant relation with performance. It also predicted that conflict would act as a mediator between openmindedness and performance. The 212 respondents were all working in different care institutions and filled in an adjusted questionnaire. Additional analyses were done which investigated the difference between people born in Holland and people who themselves or their parents are born in another country and between heterogeneous and homogeneous teams. Openmindedness has a positive correlation with task content conflict with foreign people and heterogeneous teams and a positive correlation with individual extra-role performance in homogeneous teams. Task content conflict has a positive correlation with individual extra-role performance, but only in homogenous teams. Social-emotional conflict shows a negative correlation with team performance and individual in-role performance with people born in Holland and homogeneous teams.

Inhoudsopgave

Voorwoord

1. Inleiding

1.1 Culturele diversiteit	6
1.2 Interculturele competenties en prestatie	7
1.3 Interculturele competenties en type conflict	9
1.4 Type conflict en prestatie	11
1.5 Interculturele competenties, prestatie en de medierende rol van conflict	13
1.6 Het huidige onderzoek	15

2. Methoden

2.1 Procedure	16
2.2 Respondenten	16
2.3 De vragenlijst	17
2.4 Mediatie	19

3. Resultaten

3.1 Beschrijvende analyse	21
3.2 Toetsende analyses	22
3.3 Mediatie	23
3.4 Aanvullende analyses	25
3.4.1 Allochtonen vs. Autochtonen	26
3.4.2 Homogene vs. Heterogene teams	28

4. Conclusies en discussie

4.1 De relatie tussen openmindedness, conflict en prestatie	31
4.2 Beperkingen	34
4.3 Vervolgonderzoek	36
4.4 Conclusies	37
4.5 Aanbevelingen voor de praktijk	37

5. Referenties

Referentielijst	38
-----------------	----

6. Bijlagen	41
--------------------	-----------

Voorwoord

Voor u ligt een onderzoek naar culturele diversiteit. Het onderwerp sprak me vanaf het eerste moment al aan. Culturele diversiteit is een onderwerp dat in steeds meer organisaties een grote rol is gaan spelen. Bovendien, omdat mijn interesse ligt bij het trainen van werknemers in organisaties, is mijn belangstelling gewekt door de verbanden met conflict en prestatie. Dit onderzoek maakt deel uit van een groter onderzoek naar diverse facetten van culturele diversiteit. Het betreft een Master onderzoek dat als gedeeltelijke afsluiting dient voor de Master Organisatiepsychologie aan de Universiteit van Utrecht. In het onderzoek is gekeken naar de onderlinge verbanden tussen openmindedness, sociaal-emotioneel conflict, taakconflict, individuele prestatie en teamprestatie.

Ik wil hier graag van de mogelijkheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken. Mensen zonder wie het huidige onderzoek niet tot stand was gekomen. Allereerst is er voor het onderzoeksmodel in deze studie gebruik gemaakt van resultaten van wetenschappers die mij voorgingen in hun studies naar culturele diversiteit. Daarnaast geldt uiteraard dat er geen resultaat geboekt had kunnen worden zonder de respondenten, die geheel vrijwillig hebben meegewerkt aan het onderzoek. De hulp in de vorm van steun en begeleiding, zowel inhoudelijk als persoonlijk, die ik heb mogen ontvangen van mijn onderzoeksbegeleidster Maria Peeters is van ongekende waarde geweest voor het onderzoek. Daarnaast wil ik ook mijn onderzoeksmaatje Ineke van Koerten bedanken voor de meer dan prettige samenwerking tijdens het uitvoeren van het onderzoek. Haar doortastendheid, gedrevenheid en onze gedeelde inzet voor een goed eindresultaat hebben het onderzoek gemaakt tot wat het nu is. Tot slot, maar wat zeker niet vergeten mag worden, wil ik ook mijn vrienden, familie en partner, Sander, bedanken voor de onvoorwaardelijke steun, liefde en begrip die ik in de drukke periode van afstuderen heb mogen ontvangen.

Dit alles heeft bijgedragen aan een leerzaam proces waarbij stap voor stap gewerkt is aan het uiteindelijke resultaat dat nu voor u ligt en waarvan ik hoop dat ieder op zijn eigen manier van de resultaten kan profiteren.

Henriette van Dillen

3119831

1. Inleiding

1.1 Culturele diversiteit

Culturele diversiteit is een onderwerp dat steeds meer aandacht vraagt in organisaties. Globalisatie zorgt ervoor dat teams binnen organisaties steeds meer cultureel divers worden (van der Zee & van Oudenhoven, 2000). Het betreft allang niet meer enkel de expatriate die in een ander land moet leren functioneren, maar ook de werknemer die in zijn eigen kantoor blijft, wordt met verschillende culturen geconfronteerd door de toename aan internationale betrekkingen (Friedman & Antal, 2005). Culturele diversiteit laat een verschil in effecten zien. Aan de ene kant zorgen de verschillen in opvatting ervoor dat er een omgeving kan ontstaan waarin men van elkaar leert en elkaar inspireert. Aan de andere kant kan interactie tussen mensen van verschillende culturen leiden tot conflict en onderlinge spanning door verschillende referentiekaders (van der Zee, Atsma & Brodbeck, 2004). Uit onderzoek van Bartel-Radic (2006) blijkt dat culturele diversiteit in teams ervoor kan zorgen dat deze teams beter functioneren dan teams die cultureel homogeen zijn. Echter, culturele verschillen binnen teams blijken ook een oorzaak te zijn van ineffectieve communicatie. Hierdoor lijkt het van belang om constructief om te gaan met de genoemde diversiteit. Organisaties en teams in organisaties moeten leren omgaan met de verschillende culturen waarmee men geconfronteerd wordt. Cultuur is hierbij gedefinieerd als een door de gemeenschap gedeeld systeem van waarden en normen, ideeën, attitudes, gedragingen, communicatiemiddelen en de producten ervan die van generatie op generatie worden overgeleverd (van der Zee & van Oudenhoven, 2006). Om goed te kunnen functioneren in een omgeving van verschillende culturen zal men op de hoogte moeten zijn van de bovengenoemde aspecten van de culturen waarmee men in aanraking komt.

Als gevolg van de groeiende en benodigde aandacht voor culturele diversiteit, rijst de vraag naar factoren die de effectiviteit bepalen van de samenwerking tussen mensen van verschillende culturen (Euwema & Emmerik, 2007). Het is van belang om de problematische aspecten van culturele diversiteit inzichtelijk te maken en te bezien waar de effectiviteit van cultureel diverse teams van afhankelijk is. Om deze reden is het huidige onderzoek gericht op het verkrijgen van meer inzicht in het omgaan met culturele diversiteit in teams binnen organisaties. De focus zal hierbij liggen op de relatie tussen interculturele competenties van werknemers en zowel individuele als teamprestaties, waarbij ook de rol van eventuele conflicten onderzocht zal worden.

1.2 Interculturele competenties en prestatie

Effectiviteit in een interculturele context is afhankelijk van de manier waarop individuen omgaan met culturele diversiteit. Uit onderzoek van Arthur en Bennett (2005) bleek dat, voor het voorspellen van succes van expatriates, psychosociale factoren zoals relationele aspecten, de thuissituatie en interpersoonlijke aspecten belangrijker zijn dan technische en baangerelateerde kennis. Omgang met culturele diversiteit is hierdoor voor een deel terug te leiden naar ieders persoonlijkheid en komt tot uiting in interculturele competenties (van der Zee & van Oudenhoven, 2006). Deze term staat voor de eigenschappen die men bezit om op de juiste manier te denken over en om te gaan met culturele diversiteit (Euwema & Emmerik, 2007). Deze competenties worden ook wel omschreven als interculturele communicatie competentie, crossculturele competentie, interculturele sensitiviteit en interculturele effectiviteit (Euwema & Emmerik, 2007).

De literatuur is lang niet altijd eenduidig en consequent in het gebruik van de verschillende definities. Gebleken is dat het begrip interculturele competenties voornamelijk opgevat kan worden als interculturele communicatie. Dit komt terug in het feit dat het niet alleen nodig is om de kenmerken van de andere cultuur te kennen, maar ook inzicht te krijgen in de wijze waarop iemand denkt, wat zijn visie is op de werkelijkheid en die met elkaar te delen (Taylor, 1994).

In het huidige onderzoek is met betrekking tot interculturele competenties ervoor gekozen de definitie van Van der Zee en Van Oudenhoven (2006) te gebruiken. Zij onderscheiden vijf eigenschappen van iemands persoonlijkheid, die bijdragen aan het effectief omgaan met culturele diversiteit in organisaties (van der Zee & van Oudenhoven, 2006). Het betreft hier culturele empathie, openmindedness, sociaal initiatief, flexibiliteit en emotionele stabiliteit. Culturele empathie is het vermogen om je in te leven in gevoelens, gedachten en gedragingen van iemand met een andere culturele achtergrond. Openmindedness geeft aan dat iemand een open houding heeft tegenover mensen van andere culturen en tegenover andere normen en waarden. Sociaal initiatief is de eigenschap om sociale situaties niet uit de weg te gaan en hierin initiatief te nemen. Emotionele stabiliteit en flexibiliteit staan voor het vermogen van een individu om goed om te gaan met respectievelijk stress en verandering (van der Zee & van Oudenhoven, 2006). Op basis van bovenstaande persoonlijkheidseigenschappen is de multiculturele persoonlijkheidsvragenlijst (MPV) ontwikkeld.

In onderzoek naar de vijf interculturele competenties door Van der Zee en Van Oudenhoven (2000) onder studenten bleken openmindedness en sociaal initiatief goede voorspellers voor het ondernemen van interculturele activiteiten. Met interculturele activiteiten wordt in deze context bedoeld: het hebben van vrienden in het buitenland, hoeveel talen men kan spreken en hoe vaak men al naar het buitenland op vakantie is geweest (van der Zee en van Oudenhoven, 2000).

In het huidige onderzoek zal van de vijf competenties openmindedness onderzocht worden in relatie tot conflict en prestatie. Bij openmindedness zijn werknemers minder geneigd zich te laten leiden door negatieve stereotypering ten opzichte van groepsleden met een andere culturele achtergrond. Deze openheid ten opzichte van andere culturen zorgt voor nieuwsgierigheid en interesse in perspectieven van mensen met een andere culturele achtergrond. Dit is ook gebleken uit onderzoek onder studenten waarbij culturele empathie en openmindedness in relatie stonden tot de neiging om interculturele situaties als een uitdaging te zien en hier positief op te reageren. (Van der Zee, Van Oudenhoven, & de Grijns, 2004).

Wat betreft prestatie zal in het huidig onderzoek onderscheid gemaakt worden tussen individuele prestatie en teamprestatie. Individuele prestatie wordt verder onderverdeeld in individuele in-role prestatie en individuele extra-role prestatie. Individuele in-role prestatie betreft de werkzaamheden van een individu die tot zijn taakomschrijving behoren en waarvoor hij dus betaald krijgt. Het betreft hier activiteiten die direct bijdragen aan de basisactiviteiten van de organisatie. Individuele extra-role prestaties zijn werkzaamheden die formeel gezien geen deel uit maken van de functie. Deze activiteiten zijn niet voorgeschreven door de organisatie. Voorbeelden hiervan zijn: het helpen van anderen, het volgen van procedures op het werk, ook als de werknemer dit zelf niet prettig vindt, het ondersteunen van doelstellingen van de organisatie en extra energie steken in de werkzaamheden. Deze activiteiten hebben dus meer betrekking op de organisatorische, sociale en psychologische context waarin de taak moet worden volbracht. De definitie van teamprestatie die gehanteerd zal worden, is dat teamprestatie een geheel is van kwaliteit van een beslissing, hoeveelheid geproduceerde producten, kwaliteit van de producten en teameffectiviteit (Katzenbach & Smith, 1999).

Validatie onderzoek van Van der Zee en Van Oudenhoven (2001) laat zien dat de vijf eigenschappen van de MPV in verband kunnen worden gebracht met individuele prestaties in een interculturele context. In dit onderzoek werd studenten gevraagd naar hun geschiktheid voor een internationale carrière en of zij in hun leven een langere periode in het buitenland doorgebracht hadden. Dezelfde vragenlijst werd voor iedere student ook ingevuld door iemand uit hun directe omgeving. Hieruit bleek dat een persoon die hoog scoorde op openmindedness en culturele empathie meer geschikt bleek voor een carrière in het buitenland. Dit werd zowel door henzelf als door een vriend of familielid bevonden. Hierbij zijn openmindedness en culturele empathie van de vijf genoemde interculturele competenties de twee factoren die internationaal succes het beste lijken te voorspellen (Van der Zee, 2001).

De directe relatie tussen culturele diversiteit en teamprestatie is onderzocht door Van der Zee, Atsma & Brodbeck (2004). Hierbij werd naast sociale identificatie gekeken naar het effect van de vijf interculturele competenties op de prestatie van het team. Het onderzoek is uitgevoerd onder interculturele teams van studenten die, voor het maken van opdrachten en voor uitwerking van de tentamenliteratuur, met elkaar

moesten samenwerken. In dit onderzoek werd de MPV gebruikt. Teamprestatie werd hierbij gemeten als het gemiddelde van de individueel behaalde tentamencijfers. De bijeenkomsten waren expliciet bedoeld om het studiemateriaal eigen te maken en de cijfers van de studenten waren hierdoor afhankelijk van de effectiviteit van de groep. Om deze reden zou volgens de onderzoekers het individuele cijfer voor het tentamen een goede reflectie zijn van de effectiviteit van de samenwerking in de groep. Hieruit bleek dat van de vijf interculturele competenties alleen emotionele stabiliteit en flexibiliteit een effect hadden op teamprestatie. Als reden hiervoor werd aangedragen dat de teams maar voor een korte periode waren gevormd. De MPV werd afgenomen toen het team zich in de eerste fase van ontwikkeling bevond, waarbij de nadruk ligt op het vormen van een groep. Flexibiliteit en emotionele stabiliteit zijn van de vijf vaardigheden in deze fase het meest van belang. Dat zou een verklaring kunnen zijn voor het feit dat in dit onderzoek geen effect is gevonden van openmindedness op teamprestatie (Van der Zee, Atsma & Brodbeck 2004).

In het huidige onderzoek zal de relatie worden onderzocht tussen openmindedness en prestatie. Op basis van het validatieonderzoek van Van der Zee en Van Oudenhoven (2001) wordt verwacht dat openmindedness positief samenhangt met individuele prestaties. Bovendien wordt in het huidige onderzoek verwacht dat openmindedness ook een positieve samenhang heeft met teamprestatie. Het huidige onderzoek zal naar verwachting andere resultaten laten zien dan het eerder genoemde onderzoek van Van der Zee, Atsma & Brodbeck (2004), waarbij alleen emotionele stabiliteit en flexibiliteit een effect lieten zien op teamprestatie. In het huidige onderzoek is niet gecontroleerd voor de fase van groepsontwikkeling van de teams. De verschillende teams zullen zich waarschijnlijk in verschillende fasen van groepsontwikkeling bevinden en dus niet allen te maken hebben met de vorming van een team. In het huidige onderzoek zal dus verwacht worden dat openmindedness een positieve samenhang heeft met prestatie.

1.3 Interculturele competenties en type conflict

De mensheid kent een lange geschiedenis van oorlogen en genocide. Cultuur en conflict lijken hierdoor met elkaar in verband te staan. Marsella (2005) laat zien dat we door opvoeding en cultuur van generatie op generatie onze eigen constructies van de werkelijkheid maken. Onze culturele achtergrond kleurt zo ieders constructie van de werkelijkheid op cognitief niveau. Op het moment dat we vanuit dat referentiekader naar de werkelijkheid kijken, worden we inflexibel en overtuigd van onze eigen aannames en gedragingen. Wanneer de eigen constructie van de werkelijkheid niet overeenkomt met die van andere mensen, door een verschillende culturele achtergrond, leidt dit tot conflict. Wanneer men openstaat voor mensen van andere culturen zal men beter op de hoogte zijn van culturele verschillen en het verschil in referentiekader. Dit leidt tot meer inzicht in het ontstaan van conflicten en zorgt ervoor dat men beter in staat is een dergelijk conflict op te lossen of er mee om te gaan (Marsella, 2005). Het

openstaan voor de verschillende constructies van de werkelijkheid zorgt er dus voor dat er minder conflict zal zijn tussen mensen met verschillende culturele achtergronden.

De relatie tussen culturele diversiteit en conflict komt eveneens naar voren in organisaties. In organisaties waar mensen van verschillende culturen met elkaar in contact komen en gewild of ongewild met elkaar samenwerken, lijkt conflict onvermijdelijk. Culturele diversiteit is al eerder in verband gebracht met een toename van conflicten in organisaties. Culturele verschillen kunnen, zoals gezegd, leiden tot ineffectieve communicatie (Euwema & van Emmerik, 2007). Het gevolg hiervan is onbegrip en vervolgens kan er een conflict ontstaan. In een onderzoek van Jehn, Northcraft en Neale (1999) onder 500 werknemers van een vervoersbedrijf werd aangetoond dat diversiteit samenhang vertoont met conflicten tussen werknemers. Dit tastte de werktevredenheid aan en zorgde ervoor dat mensen niet zeker waren of ze voor langere periode bij het bedrijf zouden willen blijven (Jehn, Northcraft & Neale, 1999). Interculturele competenties zijn gerelateerd aan de manier waarop er met conflicten wordt omgegaan. Als men bijvoorbeeld empathie voelt voor iemand waarmee men in contact staat en dit kan tonen, leidt dit tot coöperatief gedrag in plaats van competitief gedrag (Euwema & van Emmerik, 2007).

Er is een onderscheid te maken tussen verschillende typen conflict (van de Vliert & Veenstra, 1999). Er kan sprake zijn van een taakconflict of een sociaal-emotioneel conflict. Bij taakconflicten gaat het om de wijze waarop mensen in een samenwerkingsverband het werk uitvoeren (de Dreu, 2005). Dit betreft zaken als het verdelen van de rollen, de procedures die gevolgd worden, de ontwikkeling en het gebruik van regels in de samenwerking (van de Vliert & Veenstra, 1999). Binnen taakconflicten wordt een onderscheid gemaakt tussen taakproces conflicten en taakinhoudelijke conflicten. Taakproces conflicten hebben betrekking op de verdeling van verantwoordelijkheden, de machtsverdeling, de status van de werknemers en wie de verantwoordelijkheid draagt. Taakinhoudelijke conflicten hebben betrekking op de verschillen van mening in de aanpak van het werk, over de manier van werken, welke wijze van werken optimaal is en discussies over taakinhoudelijke zaken (de Dreu, 2005). Sociaal-emotionele conflicten zijn persoonlijker (van de Vliert & Veenstra, 1999). Het gaat hierbij om de wijze waarop mensen binnen het samenwerkingsverband met elkaar omgaan (de Dreu, 2005). Bij sociaal-emotionele conflicten is de oorzaak vaak minder eenvoudig te achterhalen. Het conflict betreft vaak meerdere aspecten zoals persoonlijke doelstellingen, relaties tussen teamleden, en direct gedrag dat men in de samenwerking laat zien (Euwema & Emmerik, 2007). Ook is er bij sociaal-emotionele conflicten meer sprake van een dispuut over normen en waarden die kunnen verschillen van persoon tot persoon (van de Vliert & Veenstra, 1999).

In een studie van Jehn, Chadwick, en Thatcher (1997) is onderzoek gedaan naar de relatie tussen culturele diversiteit en type conflict. Er werd hierbij onderscheid gemaakt tussen zichtbare verschillen in diversiteit, op *surface-level* en achterliggende verschillen in diversiteit, op *deep-level* (Jehn, Chadwick, Thatcher, 1997). *Surface-level* diversiteit houdt sociale categorisatie in op basis van waarneembare kenmerken van mensen. Dit betreft onder andere fysieke kenmerken zoals sekse, leeftijd en sociaal

economische kenmerken, zoals kleding en haardracht. Met *deep-level* diversiteit worden kenmerken bedoeld die niet direct waarneembaar zijn. Dit betreft persoonlijkheid, attitude, meningen, normen, waarden, expertise en opleiding (Jehn, Chadwick, Thatcher, 1997; de Dreu, 2005). Hieruit kwam naar voren dat het verschil op *surface-level* tussen mensen leidt tot meer sociaal-emotioneel conflict. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat men de ander in een categorie plaatst. Deze categorisatie vindt plaats op basis van stereotyperingen die men heeft gevormd. Hoe meer verschillend iemand anders aan de buitenkant lijkt te zijn, des te meer sociaal-emotioneel conflict zal er ontstaan (Jehn, Chadwick, Thatcher, 1997). De oorzaak hiervan is de similarity bias. Dit houdt in dat individuen geneigd zijn anderen aardiger te vinden die op hen lijken en de indruk hebben dat daar makkelijker mee samengewerkt en gecommuniceerd kan worden (Hargie, 2006; Jehn, Chadwick, Thatcher, 1997). Daarnaast werd er een relatie gevonden tussen *deep-level* diversiteit en taakconflict. Door verschillende attitudes, waarden en normen is er een verschil in informatie tussen mensen met een verschillende culturele achtergrond en dit leidde tot meer taakconflict (Jehn, Chadwick, Thatcher, 1997).

In het huidige onderzoek zal de relatie tussen openmindedness en conflict onderzocht worden, waarbij een onderscheid gemaakt wordt tussen taakconflict en sociaal-emotioneel conflict. Op basis van het onderzoek van Marsella (2005), waarbij openheid voor verschillende constructies van de werkelijkheid leidde tot minder conflict, wordt in het huidig onderzoek verwacht dat openmindedness zal samenhangen met minder conflict. Met betrekking tot het onderscheid in type conflict wordt verwacht dat, wanneer een persoon open staat voor andere culturen en minder geneigd is te denken in stereotyperingen, dat er minder sprake is van sociaal-emotionele conflicten. De verwachting is dan ook dat een hogere score op openmindedness zal samenhangen met minder sociaal-emotioneel conflict. Bij taakconflict is de verwachting, dat het openstaan voor denkwijzen en referentiekaders van mensen met verschillende culturele achtergronden eveneens samenhangt met minder taakconflict. De verwachting is dat als men hoger scoort op openmindedness dit zal samenhangen met minder taakconflict. In het huidige onderzoek zal dus verwacht worden dat openmindedness een negatieve samenhang heeft met conflict.

1.4. Type conflict en prestatie

Conflict wordt regelmatig in verband gebracht met prestatie (van der Zee & van Oudenhoven, 2006). In de literatuur tussen 1930 en 1940 werd vooral aangenomen dat conflicten zorgen voor het disfunctioneren van de groepsdynamica. Hierdoor lag de focus in onderzoeken naar conflict en prestatie voornamelijk op de oorzaken en manieren om conflicten in organisaties te voorkomen. Vervolgens kwamen er vanuit de interactionistische visie steeds meer stemmen op dat conflict een natuurlijk proces is. Bovendien zou conflict noodzakelijk zijn om een bepaald resultaat te bereiken. Hierdoor is de focus in onderzoek meer komen te liggen op wanneer een conflict functioneel of disfunctioneel is (Passos & Caetano, 2005) De positieve consequenties van conflicten zijn terug te vinden in een sterkere saamhorigheid, groter leervermogen, verhoogde creativiteit en verbeterde teameffectiviteit. Met

effectiviteit wordt hier niet enkel het behalen van het doel en de prestatie van de groep bedoeld, maar ook de mate waarin het team de activiteiten coördineert, het proces in het oog houdt en onderlinge meningen en ideeën meeneemt in de algehele procedure (de Dreu, 2005). Uit een meta-analyse van De Dreu en Weingart (2003) waarin 35 studies met elkaar vergeleken zijn, is gebleken dat conflict vooral een negatief effect had op prestatie en ook gevolgen had voor het welbevinden van de leden van een team (de Dreu & Weingart, 2003). De Dreu (2005) stelt dat de gevolgen van conflict op prestatie gelden zowel voor individuele prestatie als teamprestatie.

Rensch & Zelno (2005) concluderen dat het effect van conflict op prestatie afhankelijk is van het type conflict waarvan sprake is. Over het algemeen kan gezegd worden dat sociaal-emotionele conflicten een negatieve invloed hebben op de prestaties van een team en taakconflicten een positieve invloed. Als er namelijk over de taak een conflict ontstaat, dan is men niet uit op consensus, maar wil men de verschillende mogelijkheden bediscussiëren om ervoor te zorgen dat de taak zo goed mogelijk uitgevoerd kan worden (Rensch & Zelno, 2005, in: West, Tjosvold & Smith, 2005). Taakconflict zorgt ervoor dat de leden van een team de verschillende inhoudelijke aspecten van de taak grondig met elkaar bespreken en door middel van discussies de verschillende oogpunten aan bod laten komen. Hierdoor wordt er grondiger ingegaan op de taakrelevante informatie waardoor nieuwe inzichten worden verworven. Dit zorgt ervoor dat de kans op groupthink verlaagd wordt en dat er dus meerdere mogelijkheden gezien worden, voordat een beslissing wordt genomen. De uiteindelijke prestatie wordt zo verhoogd door meer effectiviteit en innovativiteit. (Van de Vliert & Veenstra, 1999). Bij sociaal-emotionele conflicten wordt de informatieverwerking belemmerd, doordat de teamleden meer tijd en energie investeren in elkaar, dan in de taakrelevante problemen waar de groep zich mee bezig zou moeten houden (De Dreu & Weingart, 2003). Een onderscheid in type conflict binnen een team is hierdoor essentieel voor het verband tussen conflict en prestatie (Passos & Caetano, 2005).

In de meta-analyse van de Dreu en Weingart (2003) werd verwacht dat taakconflicten een positieve samenhang en sociaal-emotionele conflicten een negatieve samenhang zouden hebben met teamprestatie. Echter, de gemiddelde correlatie die werd gevonden tussen taakconflicten en teamprestatie was negatief en significant. Datzelfde effect werd gevonden voor sociaal-emotionele conflicten en teamprestatie. Dit betekent dus dat beide vormen van conflict een negatieve samenhang laten zien met teamprestatie (de Dreu & Weingart, 2003).

Onderzoek naar de relatie tussen type conflict en prestatie richt zich vooral op teamprestatie. In De Dreu (2005) blijkt echter dat het effect van het type conflict op prestatie zowel gevolgen voor de individuele prestatie als de teamprestatie kan hebben. Hierbij geldt dus dat de effecten hetzelfde zijn voor zowel de prestatie van een groep als voor de prestaties van individuen. In de huidige studie zal de relatie tussen type conflict en prestatie onderzocht worden. Naar aanleiding van de meta-analyse van De Dreu en Weingart (2003) mag verwacht worden dat zowel sociaal-emotionele conflicten als taakconflicten leiden

tot een slechtere teamprestatie. Uitgaande van de resultaten van De Dreu (2005) zal in het huidige onderzoek bovendien worden verwacht dat sociaal-emotioneel conflict en taakconflict negatief samenhangen met individuele prestatie. De reden dat het onderscheid tussen de verschillende typen conflict toch gemaakt wordt in het huidige onderzoek is omdat tot op heden de resultaten met betrekking tot het effect van taakconflicten niet met elkaar in overeenstemming lijkt te zijn. In het huidige onderzoek zal dus een negatieve samenhang verwacht worden tussen conflict en prestatie.

1.5 Interculturele competenties, prestatie en de medierende rol van conflict

In eerder onderzoek naar culturele diversiteit werd conflict als mediator opgenomen in het onderzoeksmodel (Hope Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999; Moya & Langfred, 2004). Hope Pelled en collega's (1999) hebben onderzoek gedaan naar de relatie tussen diversiteit en prestatie. Met diversiteit in dit onderzoek wordt bedoeld de mate van heterogeniteit binnen een groep van werknemers op het gebied van leeftijd, geslacht en etniciteit. In het onderzoek hebben ze zich gericht op conflict als mediator tussen diversiteit en prestatie. Net als in het huidige onderzoek is hierbij onderscheid gemaakt tussen taakconflict en sociaal-emotioneel conflict. Het onderzoek van Hope Pelled en collega's is uitgevoerd in 45 teams van een aantal elektrotechnische afdelingen binnen drie grote organisaties. Teamprestatie werd gemeten door middel van beoordelingen van managers alsook door vragenlijsten onder de teamleden. Uit de resultaten bleek dat er wel een mediatie-effect was van taakconflict, maar niet van sociaal-emotioneel conflict. Er worden hiervoor twee redenen gegeven. Op de eerste plaats zou het zo kunnen zijn dat men besluit niet meer samen te werken met bepaalde collega's na een sociaal-emotioneel conflict. In dit geval heeft het conflict vervolgens geen invloed meer op de prestatie. Op de tweede plaats zou het zo kunnen zijn dat men een manier van conflicthantering gevonden heeft, waardoor het sociaal-emotioneel conflict de prestatie van het team niet meer beïnvloedt (Hope Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999). Moya en Langfred (2004) hebben onderzoek gedaan naar het mediatie-effect van conflict tussen information sharing en prestatie. Zij achten information sharing tussen werknemers in organisaties als een belangrijke voorwaarde voor het succes van een organisatie. Zij veronderstelden dat het directe effect van information sharing op prestatie zou worden gemedieerd door conflict op het werk. Als verklaring hiervoor wordt gegeven dat, wanneer werknemers onderling informatie delen, men inzicht krijgt in de perceptie van anderen en in het verschil in mening, dat er eventueel zou zijn. In dit onderzoek werd eveneens onderscheid gemaakt tussen taakconflict en sociaal-emotioneel conflict. Moya en Langfred (2004) hebben hun onderzoek uitgevoerd onder studenten in werkgroepen. Zij moesten samenwerken in deze groepen tijdens acht verschillende vakken gedurende vier maanden. De groepen moesten participeren in verschillende competitieve opdrachten, die vervolgens werden beoordeeld door een jury van experts van de desbetreffende faculteit. De resultaten van het onderzoek laten zien dat taakconflict inderdaad een medierende rol speelt tussen information sharing en prestatie van een groep. Dit effect werd niet gevonden voor sociaal-emotioneel conflict. De verklaring die de onderzoekers hiervoor

aandragen is, dat het aantal respondenten in het onderzoek te klein zou zijn om een resultaat aan te tonen en dat elk ander onderzoek met een grotere groep respondenten dit effect wel zou laten zien (Moye & Langfred, 2004). Dit effect kan in verband gebracht worden met het huidige onderzoek, doordat information sharing in relatie staat tot openmindedness. Openmindedness houdt in dat men openstaat voor de ideeën van mensen met een andere culturele achtergrond. Op die manier staat men ook meer open voor de percepties in de groep en het verschil in mening met anderen en zal er meer information sharing zijn.

In het huidige onderzoek zal zowel de directe als de indirecte relatie tussen openmindedness en prestatie onderzocht worden. Met indirecte relatie wordt hier bedoeld dat het eventuele mediatie-effect van conflict onderzocht zal worden. Bovenstaand onderzoek toont aan dat bij zowel diversiteit als information sharing sociaal-emotioneel conflict niet als mediator optreedt met prestatie (Hope Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999; Moye & Langfred, 2004). Openmindedness is een van de interculturele competenties en belangrijk voor omgang met culturele diversiteit. Onderzoek naar deze diversiteit toonde het onderzoek van Hope Pelled, Eisenhardt & Xin (1999) aan dat conflict niet optrad als mediator tussen sociaal-emotioneel conflict. Bovendien lijkt openmindedness verband te houden met information sharing waarvan in het onderzoek van Moye & Langfred (2004) eveneens werd aangetoond dat conflict niet als mediator optrad. Op basis hiervan wordt in het huidige onderzoek verwacht dat er geen mediatie-effect zal zijn van sociaal-emotioneel conflict tussen openmindedness en prestatie. Op basis van bovenstaande onderzoeken wordt in het huidige onderzoek wel een mediatie-effect verwacht van taakconflict tussen openmindedness en prestatie.

1.6 Het huidige onderzoek

In onderstaande studie wordt de relatie tussen interculturele competenties, type conflict en prestatie onderzocht. Bij het mediatie-effect gaat de aandacht uit naar de vraag of type conflict een rol speelt in dit verband. Het is van belang hier beter inzicht in te krijgen om te kunnen bepalen via welk proces interculturele competenties kunnen samenhangen met prestaties in cultureel diverse organisaties.

In het huidige onderzoek zullen de volgende hypothesen getoetst worden:

Hypothese 1a: Openmindedness hangt positief samen met teamprestatie

Hypothese 1b: Openmindedness hangt positief samen met individuele prestatie

Hypothese 2a: Openmindedness hangt negatief samen met sociaal-emotioneel conflict

Hypothese 2b: Openmindedness hangt negatief samen met taakconflict

Hypothese 3a: Sociaal-emotioneel conflict hangt negatief samen met teamprestatie

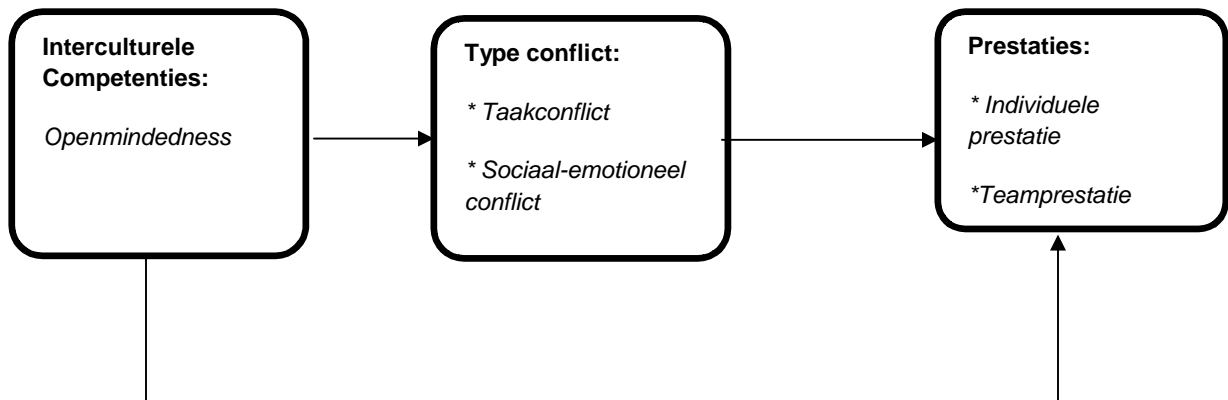
Hypothese 3b: Taakconflict hangt negatief samen met teamprestatie

Hypothese 4a: Sociaal-emotioneel conflict hangt negatief samen met individuele prestatie

Hypothese 4b: Taakconflict hangt negatief samen met individuele prestatie

Hypothese 5a: Taakconflict is een (partiële) mediator tussen openmindedness en prestatie

Hypothese 5b: Sociaal-emotioneel conflict is geen (partiële) mediator tussen openmindedness en prestatie



Figuur 1. Onderzoeksmodel.

2. Methoden

2.1 Procedure

De dataverzameling voor dit onderzoek heeft plaatsgevonden bij acht zorgorganisaties in de ouderenzorg. Deze zijn benaderd via ActiZ, de brancheorganisatie voor zorgondernemers. ActiZ heeft 450 leden, dit zijn verpleeg-, verzorgingshuizen en thuiszorgorganisaties. Op de website voor de leden van ActiZ is een oproep geplaatst met de vraag of organisaties bereid waren te participeren. Hier hebben acht organisaties op gereageerd. Naar aanleiding van hun aanmelding zijn deze organisaties telefonisch verder geïnformeerd. Vier organisaties hebben vervolgens afgezien van deelname. Ook zijn alle leden benaderd van wie bekend was dat zij zich bezig houden met het onderwerp culturele diversiteit, bijvoorbeeld door deelname aan bijeenkomsten over dit onderwerp. Naar aanleiding hiervan hebben nog twee organisaties zich aangemeld. Tot slot is er nog een keer een oproep geplaatst op de website van ActiZ waar nog twee organisaties op hebben gereageerd, waarmee het totale aantal organisaties uitkomt op acht.

De vragenlijst voor het onderzoek zou oorspronkelijk digitaal worden afgenomen bij de zorgteams. Echter, na overleg met de zorgorganisaties, bleken niet alle medewerkers te beschikken over internet. Een schriftelijke versie van de vragenlijst is daarom verspreid onder 22 teams. Afhankelijk van de zorgorganisatie gebeurde dit via de teamleider of een andere contactpersoon binnen de organisatie. Deze contactpersoon verspreidde en verzamelde de lijsten onder de medewerkers zodat de medewerkers deze lijsten individueel konden invullen op een zelf gekozen tijdstip. De vertrouwelijkheid van de informatie werd gewaarborgd door lege enveloppen bij te voegen die alle medewerkers gesloten kon retourneren.

Om het aantal respondenten te verhogen werd in overleg met de zorgorganisatie de uiterlijke inleverdata verschillende malen uitgesteld.

2.2 Respondenten

Aan het onderzoek hebben in totaal 212 (N=212) respondenten van 22 teams meegewerkt (een respons van 42%). Van de respondenten waren er 13 mannen en 199 vrouwen. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 40.41 jaar met een SD van 11.115. Van de 212 respondenten was 66.2% autochtoon (N=141) en 29.1% allochtoon (N=62). Van de totale groep allochtonen is 19.2% van de 1^e generatie allochtonen (N=41). De grootste groep hiervan, namelijk 8.9% is in Suriname geboren (N=19). Andere allochtone groepen binnen de respondenten zijn: Antillianen (N=8), Turken (N=6), Marokkanen (N=7). Dan zijn er nog een vijftiental allochtonen, die niet in deze categorieën ingedeeld kunnen worden. Zij komen uit bijvoorbeeld Duitsland, Curaçao of China. Het onderscheid tussen allochtonen en autochtonen in het huidige onderzoek is gebaseerd op afkomst. Wanneer een individu of zijn ouders in een ander land dan Nederland is geboren, wordt die persoon in de categorie "allochtoon" ingedeeld. Respondenten die in

Nederland geboren zijn en waarvan de ouders in Nederland geboren zijn, worden ingedeeld in de categorie “autochtoon”. Wat betreft de hoogst genoten opleiding heeft 50.7% van de respondenten een MBO opleiding gevolgd (N=108) en 29.6% een MAVO, LBO of VMBO opleiding (N=63). 16.7% van de respondenten heeft een opleiding afgerond hoger dan het MBO (N=35).

2.3 Vragenlijst

Het huidige onderzoek maakt deel uit van een groter onderzoek naar culturele diversiteit. De vragenlijst is een onderdeel van een grotere vragenlijst. Voor het huidige onderzoek zullen openmindedness, conflict en prestatie worden gemeten. Delen van de vragenlijst die betrekking hebben op deze variabelen zijn bijgevoegd als Bijlage 1.

Openmindedness

Voor het meten van openmindedness zijn vragen opgenomen die afkomstig zijn uit de multiculturele persoonlijkheidsvragenlijst (MPV) (van der Zee & van Oudenhoven, 2006). De schaal bestaat uit 9 items. Deze items zijn door alle respondenten beantwoord. Het betreft hier uitspraken die betrekking hebben op het gedrag van de respondent. Hierbij moest men een getal toekennen aan de vraag in hoeverre het gedrag op hen van toepassing is. De schaal loopt van 1 “helemaal niet van toepassing” tot 5 “geheel van toepassing”. Voorbeelden van items zijn: “Ik vind andere godsdiensten interessant” en “Ik zoek contact met mensen met een verschillende achtergrond”.

Typen conflict

Voor het meten van conflict werd gebruikt gemaakt van de Nederlandse vertaling van de lijst van Jehn (1994). Deze vertaling is opgesteld door De Dreu (2005). In deze vragenlijst wordt onderscheid gemaakt tussen taakproces conflict (4 items), taakinhoudelijk conflict (4 items) en sociaal-emotioneel conflict (5 items). Items werden voorafgegaan aan de zin “Tussen mij en mijn teamleden...”. Voorbeelden van items zijn: “Tussen mij en mijn teamleden is er vaak sprake van een strijd om de macht” en “Tussen mij en mijn teamleden zijn er fricties en wrijvingen”. De schaal van antwoorden loopt van 1 “(bijna) nooit” tot “(bijna) altijd”.

Teamprestaties

Voor het meten van teamprestaties werd gebruik gemaakt van de vragenlijst uit het onderzoek van Thatcher & Jehn (2004). Dit onderdeel van de huidige vragenlijst bestaat uit 5 items. Voorbeelden hiervan zijn: “De hoeveelheid werk dat ons team af krijgt is groot” en “De kwaliteit van het werk dat ons team aflevert ligt boven het gemiddelde van andere teams”. De antwoordschaal loopt van 1 “helemaal mee oneens” tot 5 “helemaal mee eens”

Individuele prestaties

Voor individuele prestaties werd gebruik gemaakt van vragen uit onderzoek van Goodman & Svyantek (1999). Dit onderdeel van de vragenlijst bestaat uit 6 items. Voor het meten van individuele prestaties is een onderscheid gemaakt tussen individuele in-role prestaties (3 items) en individuele extra-role prestaties (3 items). Voorbeelden hiervan zijn respectievelijk: "Ik voldoe aan de prestatienormen binnen mijn functie en "ik help mijn collega's met hun werk als zij terugkeren na een periode van afwezigheid". De antwoordschaal loopt van 1 "nooit" tot 7 "altijd".

Er is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd om te bepalen of de verschillende items op eenzelfde schaal ingedeeld kunnen worden. De betrouwbaarheidscoëfficiënten zijn weergegeven in Tabel 1.

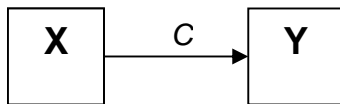
Tabel 1: *De betrouwbaarheid van de items.*

<u>Items</u>	<u>Cronbach's Alfa</u>
Openmindedness (1-5)	0.87
Taakproces conflict	0.80
Taakinhoudelijk conflict	0.77
Sociaal-emotioneel conflict	0.87
Individuele in-role prestatie	0.84
Individuele extra-role prestatie	0.72
Teamprestatie	0.79

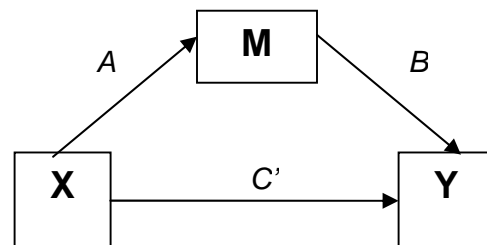
2.4 Mediatie

In het onderzoeksmodel wordt in hypothese 5a een medierende rol verwacht van taakconflict tussen openmindedness en prestatie. Een mediatie-effect is een manier om een causale relatie in statistische analyses te verhelderen en te kunnen interpreteren. Een mediator is een derde variabele, die de causale relatie tussen oorzaak en gevolg aan elkaar koppelt. Ook als het onderzoeksmodel geen causale relatie veronderstelt, zoals in het huidige onderzoek, kan een mediatie-effect worden gevonden. In een eenvoudig mediatie-model zou dan blijken dat de onafhankelijke variabele (X) de mediator veroorzaakt en de mediator op zijn beurt de afhankelijke variabele (Y) voorspelt. Om deze reden wordt een mediatie-effect ook wel een indirect effect genoemd (Wu & Zumbo, 2008). Baron & Kenny (1986) hebben deze manier van analyseren vervolgens uitgebreid met een eigen model. Ondanks dat het model afkomstig is uit 1986, is het nog steeds het meest gebruikte model op het gebied van mediatie. Uit het model blijkt dat de mediator twee functies heeft. In eerste instantie is de mediator een afhankelijke variabele voor de X en in tweede instantie een onafhankelijke variabele voor de Y. Het model van Baron en Kenny (1986) wordt schematisch weergegeven in Figuur 2.

Direct effect:



Indirect en mediatie-effect:



Figuur 2. Mediatie volgens Baron & Kenny (1986).

Om in een onderzoek een mediator te kunnen vaststellen is het nodig dat er aan vier voorwaarden wordt voldaan (Baron & Kenny, 1986). Allereerst moet er een significant verband zijn tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele. Ten tweede moet er een significant verband zijn tussen de onafhankelijke variabele en de mediator. Ten derde moet er een significant verband zijn tussen de mediator en de afhankelijke variabele. Ten vierde zal het aanwezige en significante verband tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele verdwijnen of in ieder geval kleiner worden door toevoeging van de mediator (Baron & Kenny, 1986). Als het verband tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele afneemt maar wel nog steeds significant is, dan is er sprake van partiële mediatie. Als de toevoeging van de mediator leidt tot afname van het verband tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele en de samenhang tussen X en Y niet langer significant is, is er sprake van een volledig mediatie-effect. Kenny, Kashy en Bolger (1998) stellen in recentere literatuur dat de eerste voorwaarde niet noodzakelijk is om een mediatie-effect vast te stellen. Er wordt namelijk al een relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele verondersteld als er aan de 2^e en 3^e voorwaarde wordt voldaan,

ook als de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele niet significant is. Zij stellen dus dat de tweede en derde stap essentieel zijn voor het vaststellen van mediatie. Wanneer er in het huidig onderzoek niet aan de 2^e en 3e voorwaarden voldaan wordt, kan er geen mediatie-effect aangetoond worden. Het is dan niet nodig om een eventueel medierende rol van conflict verder te onderzoeken.

3. Resultaten

3.1 Beschrijvende analyse

Voorafgaand aan de toetsing van de hypothese is er een beschrijvende analyse uitgevoerd. Om te zien hoe de respondenten op de schalen hebben gescoord zijn de gemiddelden en standaarddeviaties berekend. In Tabel 2 zijn de resultaten weergegeven.

Tabel 2: *Gemiddelden en standaarddeviaties van de variabelen.*

	Gem.	SD	Gem. Aut.	SD	Gem. All.	SD	t-toets	P waarde
Openmindedness (1-5)	3,77	0,68	3,83	0,67	3,73	0,69	-1,02	0,31
Taakproces conflict (1-5)	1,99	0,80	1,89	0,75	2,22	0,84	-2,69	0,01**
Taakinhoudelijk conflict (1-5)	2,86	0,75	2,86	0,69	2,89	0,75	-2,69	0,77
Sociaal-emotioneel conflict (1-5)	2,23	0,75	2,18	0,72	2,36	0,78	-1,53	0,13
Individuele in-role prestaties (1-7)	5,86	0,91	5,65	1,09	5,72	1,00	1,21	0,23
Individuele extra-role prestaties (1-7)	5,61	1,12	5,65	1,09	5,53	1,25	0,70	0,48
Team prestaties (1-5)	4,04	0,61	4,06	,063	3,99	0,60	,065	0,52

*p<.05

** p<.01

Uit de tabel kan afgeleid worden dat er op openmindedness (3,77), individuele in-role (5,86) extra-role prestaties (5,61) en teamprestaties (4,04) hoog gescoord is. De laagste score is op taakproces conflict, namelijk 1,99. Er is door allochtonen en autochtonen significant verschillend gescoord op taakproces conflict. Dit betekent dat allochtonen significant meer taakproces conflict ervaren dan autochtonen ($T(196) = -2,69; p < .01$).

3.2 Toetsende analyse

Na de beschrijvende analyses zijn toetsende analyses uitgevoerd. Om de hypothesen te kunnen toetsen is het van belang om de correlaties tussen de verschillende variabelen te berekenen. Aan de hand van de correlatietabel kan worden nagaan of de hypothesen, die vooraf zijn opgesteld, al dan niet worden ondersteund door de resultaten van dit onderzoek. De resultaten van deze analyse zijn weergegeven in Tabel 3.

Tabel 3: *De correlaties tussen de verschillende schalen*

	Open mindedness	Taakproces conflict	Taak inhoudelijk conflict	Sociaal-Emotioneel conflict	Individuele in-role prestatie	Individuele extra-role prestatie	Team prestatie
Open mindedness	1	-0,06	0,16*	0,01	0,03	0,22**	0,04
Taakproces conflict	-0,06	1	0,35**	0,56**	-0,12	-0,07	-0,12
Taak inhoudelijk Conflict	0,16(*)	0,35**	1	0,23**	0,00	0,07	0,01
Sociaal-Emotioneel Conflict	0,01	0,56**	0,23**	1	-0,16*	-0,13	-0,28**
Individuele in-role prestatie	0,03	-0,12	0,00	-0,16*	1	0,49**	0,21**
Individuele extra-role prestatie	0,22**	-0,07	0,07	-0,13	0,49**	1	0,17*
Team prestatie	0,04	-0,12	0,01	-0,28**	0,21**	0,17*	1

*p<.05

** p<.01

In hypothesen 1a en 1b werd verondersteld dat openmindedness positief samenhangt met beide vormen van prestatie. Uit Tabel 3 blijkt dat de correlatie tussen openmindedness en individuele in-role prestatie en teamprestatie niet significant is ($r = 0.03$, ns en $r = 0.04$, ns). Er is echter wel een significante correlatie gevonden tussen openmindedness en individuele extra-role prestatie ($r = 0.22$, $p < 0.05$). Dit betekent dat hypothese 1a is verworpen en hypothese 1b ten dele ondersteund wordt.

In hypothesen 2a en 2b werd verondersteld dat openmindedness negatief samenhangt met taakconflict en sociaal-emotioneel conflict. Uit tabel 3 blijkt dat de correlatie tussen openmindedness en sociaal-emotioneel conflict niet significant is ($r = 0.01$, ns) evenals de correlatie tussen openmindedness en taakproces conflict ($r = -0,06$, ns). De correlatie openmindedness en taakinhoudelijk conflict is echter wel significant, maar laat een positieve samenhang zien ($r = 0.16$, $p < 0.05$). Dit betekent dat hypothese 2 is verworpen.

In hypothesen 3a en 3b werd verondersteld dat zowel sociaal-emotioneel conflict als taakconflict negatief samenhangt met teamprestatie. Uit tabel 3 blijkt dat de correlatie tussen sociaal-emotioneel conflict en teamprestatie significant is ($r = -0.28$, $p < 0.05$). De correlatie tussen taakconflict en teamprestatie is niet significant ($r = -0,12$, ns en $r = 0.01$, ns). Dit betekent dat hypothese 3a wordt ondersteund en dat hypothese 3b wordt verworpen.

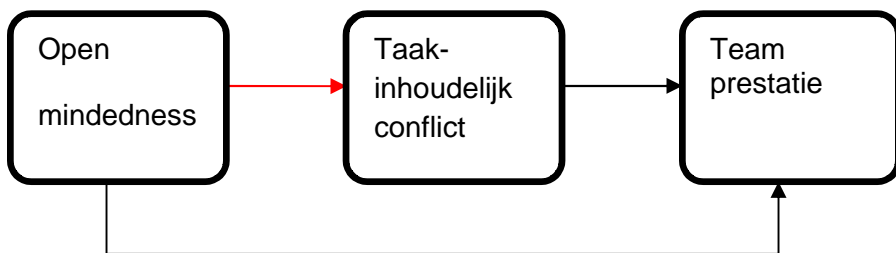
In hypothesen 4a en 4b werd verondersteld dat zowel sociaal-emotioneel conflict als taakconflict negatief samenhangt met individuele prestatie. Uit tabel 3 blijkt dat de correlatie tussen sociaal-emotioneel conflict en individuele in-role prestatie significant is ($r = -0.16$, $p < 0.05$). De correlatie tussen taakconflict en individuele prestatie is niet significant ($r = -0.12$, en $r = -0.07$ en $r = 0.00$ en $r = 0.07$, ns). Dit betekent dat hypothese 4a gedeeltelijk ondersteund wordt en dat hypothese 4b wordt verworpen.

3.3 Mediatie

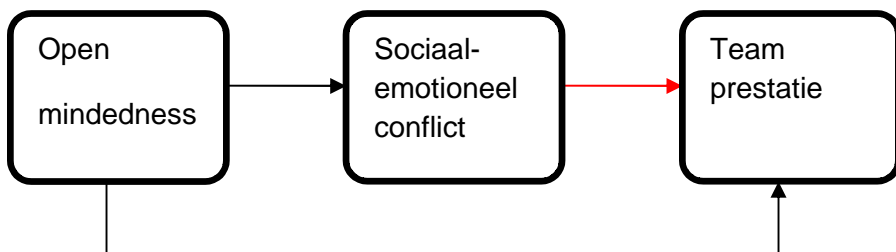
Zoals al eerder besproken, zou er uit correlaties tussen de variabelen moeten blijken of er aan de voorwaarden wordt voldaan om een mediatie-effect van conflict te onderzoeken (Baron & Kenny, 1986)

Uit de resultaten is gebleken dat er geen verband is gevonden waarbij er wordt voldaan aan in ieder geval voorwaarden 2 en 3. Voor taakconflict geldt dat er een significante correlatie is gevonden tussen openmindedness en taakinhoudelijk conflict, maar dat taakinhoudelijk conflict niet samenhangt met prestatie. Hierdoor wordt dus niet voldaan aan de derde, en volgens Baron & Kenny (2004) essentiële, voorwaarde voor mediatie. Voor sociaal-emotioneel conflict geldt dat er significante verbanden zijn gevonden met teamprestatie en individuele in-role prestatie. Er is echter geen significant verband gevonden voor openmindedness en sociaal-emotioneel conflict. Hierdoor wordt dus niet voldaan aan de tweede, en volgens Baron & Kenny (2004) essentiële, voorwaarde voor mediatie. Hypothese 5 moet dus in zijn geheel worden verworpen.

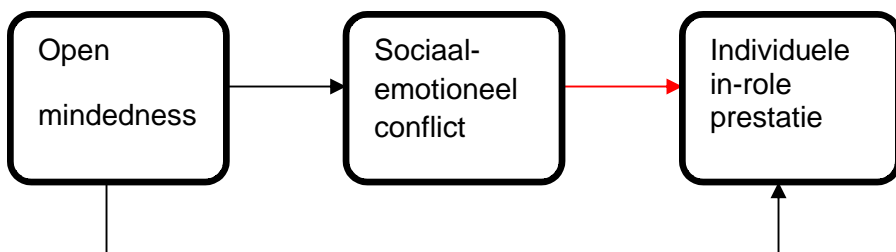
In Figuur 3 t/m 6 worden de bovenstaande significante correlaties weergegeven. De rode pijlen geven een significante correlatie aan tussen de variabelen.



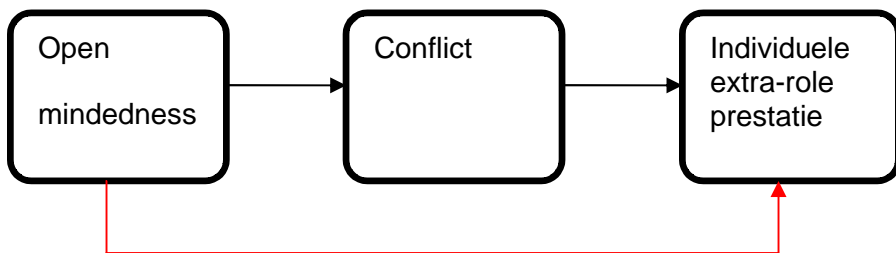
Figuur 3. Onderzoeksmodel met significante correlatie



Figuur 4. Onderzoeksmodel met significante correlatie



Figuur 5. Onderzoeksmodel met significante correlatie



Figuur 6. Onderzoeksmodel met significante correlatie

3.4 Aanvullende analyses

Uit bovenstaande resultaten blijkt dat er in het huidige onderzoek weinig significante samenhang is gevonden tussen de variabelen. Er is bij de bovenstaande analyses enkel gekeken naar de resultaten op basis van de totale onderzoeksgroep. Er zou echter een verschil kunnen zijn tussen autochtone en allochtone respondenten. Bovendien is er eerder in het onderzoek geen onderscheid gemaakt tussen teams die wel of niet cultureel divers zijn, ofwel een onderscheid tussen werknemers in heterogene teams en homogene teams. Doordat eerder in het huidige onderzoek geen rekening is gehouden met dit onderscheid zouden aanvullende analyses wellicht tot andere resultaten kunnen leiden. Het onderscheid tussen heterogene en homogene teams in de aanvullende analyses betreft dus het onderscheid tussen individuen in heterogene en homogene teams. Dit onderscheid is gemaakt op basis van afkomst. Een team waarvan één of meerdere allochtonen deel uitmaken wordt in de categorie “heterogeen team” ingedeeld. Een team dat enkel uit autochtonen bestaat wordt in het huidige onderzoek in de categorie “homogeen team” ingedeeld. Wanneer in het huidige onderzoek gesproken wordt over heterogene of homogene teams wordt te allen tijde gesproken over individuen in homogene of heterogene teams. Verwachting is hierbij dat de hypothesen die eerder niet bevestigd zijn wel bevestigd kunnen worden voor de groep allochtonen en heterogene teams. De reden voor deze verwachting is dat culturele diversiteit meer saillant is voor allochtonen dan voor autochtone werknemers. Bovendien spelen de gevolgen van culturele diversiteit naar verwachting een grotere rol in heterogene dan in homogene teams.

De resultaten van de correlatieanalyses apart voor allochtonen en autochtonen worden weergegeven in Tabel 4.

Tabel 4: Correlaties tussen onderzoeksvariabelen, apart voor autochtonen (N=141) en allochtonen (N=62)

		Open mindedness	Taak proces conflict	Taak Inhoudelijk conflict	Sociaal- emotioneel conflict	Individuele In-role prestatie	Individuele Extra-role prestatie	Team prestatie	
autochtoon	Openmindedness	1	-0,11	0,08	-0,01	0,03	0,19(*)	0,06	
	Taakproces Conflict	-0,11	1	0,34(**)	0,53(**)	-0,14	-0,06	-0,12	
	Taakinhoudelijk Conflict	0,08	0,34(**)	1	0,29(**)	-0,09	0,02	0,03	
	Sociaal- Emotioneel Conflict	-0,01	0,53(**)	0,29(**)	1	-0,20(*)	-0,12	-0,29(**)	
	Individuele In-role Prestatie	0,03	-0,14	-0,09	-0,20(*)	1	0,45(**)	0,17(*)	
	Individuele Extra-role Prestatie	0,19(*)	-0,06	0,02	-0,12	0,45(**)	1	0,21(*)	
	Teamprestatie	0,06	-0,12	0,03	-0,29(**)	0,17(*)	0,21(*)	1	
	allochtoon	Openmindedness	1	-0,03	0,35(**)	0,02	0,06	0,29(*)	-0,00
		Taakproces Conflict	-0,03	1	0,38(**)	0,54(**)	-0,06	-0,03	-0,10
		Taakinhoudelijk Conflict	0,35(**)	0,38(**)	1	0,13	0,15	0,15	-0,05
Sociaal- Emotioneel Conflict		0,02	0,54(**)	0,13	1	-0,09	-0,12	-0,25	
Individuele In-role Prestatie		0,06	-0,06	0,15	-0,09	1	0,60(**)	0,27(*)	
Individuele Extra-role Prestatie		0,29(*)	-0,03	0,15	-0,12	0,60(**)	1	0,07	
Teamprestatie		-0,00	-0,10	-0,05	-0,25	0,27(*)	0,07	1	

(*) p<0.05

(**) p<0.01

3.4.1 Allochtonen vs. Autochtonen

In hypothesen 1a en 1b werd verondersteld dat openmindedness positief samenhangt met prestatie. De significante correlatie tussen openmindedness en individuele extra-role prestatie die eerder werd gevonden komt ook in deze resultaten terug. ($r = 0.19$ en $r = 0.21$, $p < 0.05$). Dit verband geldt voor zowel allochtonen als autochtonen.

In hypothesen 2a en 2b werd verondersteld dat openmindedness negatief samenhangt met taakconflict en sociaal-emotioneel conflict. Eerder werd een significante correlatie gevonden tussen openmindedness en taakinhoudelijk conflict. Echter in tegenstelling tot wat verwacht werd, betreft het hier een positieve samenhang. Dit wordt bevestigd in de aanvullende analyses. Uit deze resultaten blijkt dat dit enkel geldt voor de allochtone groep. ($r = 0.35$, $p < 0.01$)

In hypothesen 3a en 3b werd verondersteld dat zowel sociaal-emotioneel conflict als taakconflict negatief samenhangt met teamprestatie. Uit tabel 4 blijkt dat de eerder gevonden correlatie tussen sociaal-emotioneel conflict en teamprestatie alleen significant is voor de autochtone groep. ($r = -0.29$, $p < 0.01$)

In hypothesen 4a en 4b werd verondersteld dat zowel sociaal-emotioneel conflict als taakconflict negatief samenhangt met individuele prestatie. Uit tabel 4 blijkt dat er alleen een significante relatie is tussen sociaal-emotioneel conflict en individuele in-role prestatie. ($r = -0.20$, $p < 0.05$). Dit effect geldt alleen voor autochtonen.

Op basis van bovenstaande correlaties moet geconcludeerd worden dat er wederom niet aan de voorwaarden wordt voldaan om over te kunnen gaan op het analyseren van een mediatie-effect, zoals werd verondersteld in hypothese 5 (Baron & Kenny, 1986). Het opsplitsen van de totale groep in een allochtone en autochtone groep heeft niet geleid tot significante correlaties tussen de onafhankelijke variabele en de mediator evenals tussen de mediator en de afhankelijke variabele. Er wordt wederom niet voldaan aan de 2^e en 3^e voorwaarden van Baron & Kenny (1986)

De resultaten van de correlaties tussen heterogene en homogene teams worden weergegeven in Tabel 5.

Tabel 5: Correlaties tussen onderzoeksvariabelen, apart voor heterogene (N=104) en homogene teams (N=84)

		Open mindedness	Taak proces conflict	Taak inhoudelijk conflict	Sociaal emotioneel conflict	Individuele In-role prestatie	Individuele Extra-role prestatie	Team prestatie	
Heterogeen	Openmindedness	1	-0,09	0,27(**)	0,06	0,11	0,27(**)	0,01	
	Taakproces Conflict	-0,09	1	0,41(**)	0,51(**)	-0,07	0,02	0,02	
	Taakinhoudelijk Conflict	0,27(**)	0,41(**)	1	0,22(*)	-0,01	-0,02	0,07	
	Sociaal Emotioneel Conflict	0,06	0,51(**)	0,22(*)	1	-0,11	-0,11	-0,10	
	Individuele In-role Prestatie	0,11	-0,07	-0,01	-0,11	1	0,53(**)	0,20	
	Individuele Extra-role Prestatie	0,27(**)	0,02	-0,02	-0,11	0,53(**)	1	0,18	
	Teamprestatie	0,01	0,02	0,07	-0,10	0,20	0,18	1	
	Homogeen	Openmindedness	1	-0,07	0,01	-0,14	-0,08	0,13	0,10
		Taakproces Conflict	-0,07	1	0,27(*)	0,52(**)	-0,19	-0,15	-0,20
		Taakinhoudelijk Conflict	0,01	0,25(*)	1	0,23(*)	0,01	0,22(*)	0,03
Sociaal Emotioneel Conflict		-0,14	0,52(**)	0,23(*)	1	-0,26(*)	-0,17	-0,46(**)	
Individuele In-role Prestatie		-0,08	-0,19	0,01	-0,26(*)	1	0,46(**)	0,17	
Individuele Extra-role Prestatie		0,13	-0,15	0,22(*)	-0,17	0,46(**)	1	0,12	
Teamprestatie		0,10	-0,20	0,03	-0,46(**)	0,17	0,12	1	

3.4.2 Heterogene vs. Homogene teams

In hypothese 1a en 1b werd verondersteld dat openmindedness positief samenhangt met prestatie. De significante correlatie tussen openmindedness en individuele extra-role prestatie die eerder werd gevonden komt ook in deze resultaten terug. ($r = 0.27$, $p < 0.01$). Dit verband geldt echter alleen voor heterogene teams.

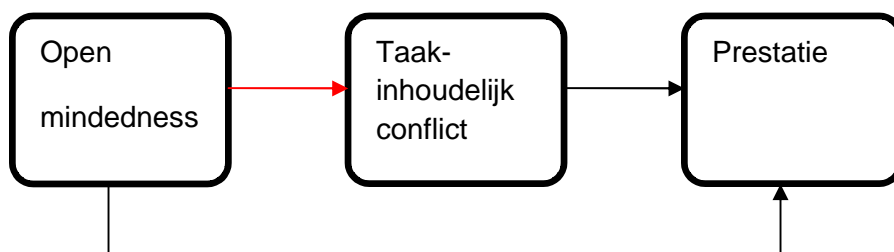
In hypothese 2a en 2b werd verondersteld dat openmindedness negatief samenhangt met taakconflict en sociaal-emotioneel conflict. Eerder werd een significante positieve correlatie gevonden tussen openmindedness en taakinhoudelijk conflict. Uit deze resultaten blijkt dat dit enkel geldt voor heterogene teams. ($r = 0.27$, $p < 0.01$).

In hypothese 3a en 3b werd verondersteld dat zowel sociaal-emotioneel conflict als taakconflict negatief samenhangt met teamprestatie. Uit tabel 4 blijkt dat de eerder gevonden correlatie tussen sociaal-emotioneel conflict en teamprestatie alleen significant is voor de homogene teams. ($r = -0.46$, $p < 0.01$)

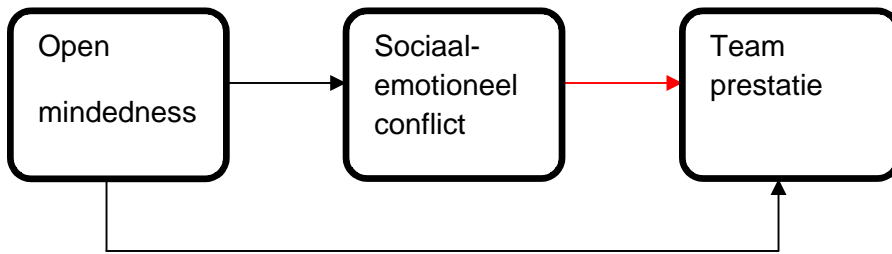
In hypothese 4a en 4b werd verondersteld dat zowel sociaal-emotioneel conflict als taakconflict negatief samenhangt met individuele prestatie. Uit tabel 4 blijkt dat er alleen een significante relatie is tussen sociaal-emotioneel conflict en individuele in-role prestatie. ($r = -0.26$, $p < 0.05$). Er werd hierbij nog een niet eerder gevonden correlatie gevonden namelijk tussen taakinhoudelijke conflicten en individuele extra-role prestatie. ($r = 0.22$, $p < 0.05$). Dit betreft echter in tegenstelling tot wat verwacht werd een positieve samenhang. Beide significante verbanden zijn alleen van toepassing op homogene teams.

Hieruit blijkt dat er wederom niet aan de voorwaarden wordt voldaan om over te kunnen gaan op het toetsen van hypothese 5 ofwel het analyseren van een mediatie-effect (Baron & Kenny, 1986).

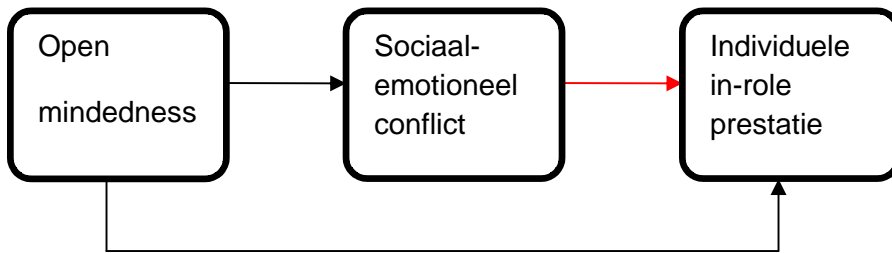
In figuur 7 t/m 11 worden de bovenstaande significante correlaties weergegeven. De rode pijlen geven een significante correlatie aan tussen de variabelen.



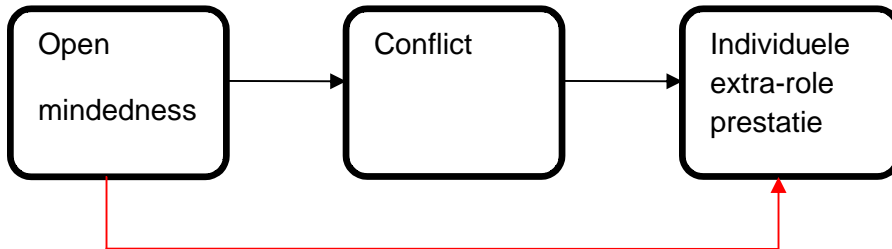
Figuur 7. *Onderzoeksmodel met significante correlatie*. Effect is alleen geldig voor allochtonen en heterogene teams.



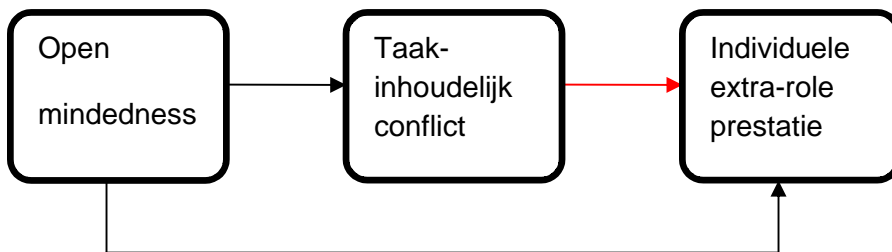
Figuur 8. *Onderzoeksmodel met significante correlatie.* Effect alleen geldig voor autochtonen en homogene teams.



Figuur 9. *Onderzoeksmodel met significante correlatie.* Effect is alleen geldig voor autochtonen en homogene teams.



Figuur 10. *Onderzoeksmodel met significante correlatie.* Effect is geldig voor zowel allochtonen als autochtonen en heterogene teams.



Figuur 11. *Onderzoeksmodel met significante correlatie.* Effect is alleen geldig voor homogene teams

4. Conclusie en discussie

4.1 De relatie tussen interculturele competenties, conflict en prestatie

Dit onderzoek is gedaan naar aanleiding van de groeiende en benodigde aandacht voor culturele diversiteit. Organisaties worden steeds meer geconfronteerd met de diversiteit aan culturen binnen de eigen organisatie en wanneer men in contact komt met andere organisaties. Omgang met culturele diversiteit is voor een deel terug te leiden naar ieders persoonlijkheid en komt tot uiting in interculturele competenties (van der Zee & van Oudenhoven, 2006). Openmindedness, een van deze factoren, is in het huidige onderzoek de focus geweest. In organisaties waar mensen van verschillende culturen met elkaar samenwerken, lijkt conflict onvermijdelijk. Culturele diversiteit is al eerder in verband gebracht met een toename van conflicten in organisaties. (Euwema & van Emmerik, 2007). Conflicten in organisaties kunnen in verband worden gebracht met prestatie (Van der Zee & van Oudenhoven, 2006). Rensch & Zelno (2005) concluderen dat het effect van conflict op prestatie afhankelijk is van het type conflict waarvan sprake is (Rensch & Zelno, 2005, in: West, Tjosvold & Smith, 2005). Om deze reden is in het huidige onderzoek een onderscheid gemaakt tussen sociaal-emotioneel conflict en taakconflict. Door de groeiende culturele diversiteit in organisaties is het van belang inzicht te krijgen in effectieve en ineffectieve factoren die deze culturele diversiteit in organisaties met zich mee brengt. Om deze reden heeft het huidige onderzoek zich gericht op de verbanden tussen openmindedness, conflict en prestatie. Prestatie is zowel gemeten op teamprestatie niveau als individueel prestatie niveau. Het gehele onderzoeksmodel wordt weergegeven in Figuur 1. Na het toetsen van de aanvankelijke hypothesen zijn nog een tweetal aanvullende analyses uitgevoerd. Hier is voor gekozen omdat het huidige onderzoek zich in eerste instantie richtte op de totale onderzoeksgroep. Omdat culturele diversiteit in eerste instantie meer saillant is voor alloctonen dan voor autochtone werknemers en meer invloed uitoefent op individuen in heterogene dan in homogene teams is hierin onderscheid gemaakt bij de aanvullende analyses. De resultaten laten zien dat eerder gevonden significante verbanden in een aantal gevallen maar voor één van de twee onderscheiden groepen geldt. Bovendien is er een verband aangetoond dat in de eerdere analyses niet als significante correlatie naar voren kwam.

In de eerste hypothese is het verband onderzocht tussen openmindedness en zowel teamprestatie als individuele prestatie. De hypothese: "Openmindedness hangt positief samen met teamprestatie" moest worden verworpen. Openmindedness correleerde namelijk niet significant met teamprestatie. Dit houdt in dat als men meer openstaat voor andere culturen dit geen samenhang heeft met de prestaties van een team. De hypothese moest ook in de aanvullende analyses worden verworpen. Dit was anders dan in het huidige onderzoek in eerste instantie verwacht werd. Uit onderzoek van Van der Zee, Atsma & Brodbeck (2004) bleek echter al wel eerder dat van de vijf interculturele competenties alleen emotionele stabiliteit en flexibiliteit een verband lieten zien met teamprestatie. Het feit dat er enkel een relatie werd gevonden tussen emotionele stabiliteit en flexibiliteit met prestatie werd in dit onderzoek verklaard door de fase

waarin de groep zich op dat moment bevond. Vermoedelijk zijn de andere factoren belangrijker in latere fasen van een team (Van der Zee, Atsma & Brodbeck, 2004). Eerder onderzoek naar fasen van groepsontwikkeling bevestigt dit gegeven. De fasen die een groep doorloopt in zijn ontwikkeling laten een andere groepsstructuur zien. Bovendien kenmerkt elke nieuwe fase zich door een andere mate van activiteit ten opzichte van de taak (Van der Zee, Atsma & Brodbeck, 2004). Wellicht dat in het huidige onderzoek bij een van de andere interculturele competenties wel een significant verband zou zijn aangetoond. De hypothese: "Openmindedness hangt positief samen met individuele prestatie" wordt ten dele ondersteund in zowel de oorspronkelijke als de aanvullende analyses. Openmindedness laat geen significante correlatie zien met individuele in-role prestatie. Openmindedness correleert echter wel significant met individuele extra-role prestatie. Dit resultaat geldt voor zowel de allochtone als de autochtone groep, maar enkel voor heterogene teams. Dit betekent dat wanneer men meer geïnteresseerd is in mensen van andere culturen, er meer wordt geïnvesteerd in de sociale en psychologische context van de eigen werkzaamheden. Dit is te verklaren door het feit dat openstaan voor mensen van andere culturen eerder positieve gevolgen heeft voor uitvoeren van activiteiten die te maken hebben met sociale context dan activiteiten die enkel betrekking hebben op de taak die iemand moet uitvoeren. Het feit dat er alleen effect is gevonden voor de heterogene teams zou verklaard kunnen worden doordat openmindedness een grotere rol speelt in teams waar meer culturele diversiteit is.

In de tweede hypothese is het verband onderzocht tussen openmindedness en zowel sociaal-emotioneel conflict als taakconflict. De hypothese: "Openmindedness hangt negatief samen met sociaal-emotioneel conflict" moest worden verworpen. Dit resultaat werd ook gevonden na uitsplitsing van allochtonen/autochtonen en heterogene/homogene teams. Uit de resultaten is gebleken dat openmindedness geen significante correlatie laat zien met sociaal-emotioneel conflict. Op basis van het onderzoek van Jehn, Chadwick, Thatcher (1997) waarbij het verschil op *surface-level* tussen mensen leidt tot meer sociaal-emotioneel conflict, was er in het huidige onderzoek juist wel een verband verwacht. Omdat meer openmindedness ervoor zorgt dat mensen juist niet aan sociale categorisatie doen en niet beoordelen op basis van stereotypering werd verwacht dat meer openmindedness zou leiden tot minder sociaal-emotioneel conflict. De reden dat dit verband niet is gevonden zou kunnen zijn dat een sociaal-emotioneel conflict vaak gebaseerd is op meerdere aspecten zoals persoonlijke doelstellingen, relaties tussen teamleden, en direct gedrag dat men in de samenwerking laat zien (Euwema & Emmerik, 2007). Hierbij zou enkel openmindedness gebaseerd op culturele verschillen dus onvoldoende kunnen zijn om een vermindering van sociaal-emotioneel conflict te laten zien. De hypothese: "Openmindedness hangt negatief samen met taakconflict" moest worden verworpen. Openmindedness correleert niet significant met taakproces conflict. Tussen openmindedness en taakinhoudelijk conflict werd wel een significante correlatie gevonden, maar deze laat, in tegenstelling tot wat verwacht werd, een positief verband zien. Deze resultaten gelden voor allochtonen en heterogene teams. Dit houdt in dat wanneer men meer openstaat voor mensen van andere culturen er meer taakinhoudelijk conflict is. Dit zou verklaard kunnen worden door het feit dat taakconflict ervoor zorgt dat

de verschillende inhoudelijke aspecten van de taak grondig met elkaar besproken worden en men door middel van discussies de verschillende oogpunten aan bod laat komen. Hierbij wordt grondiger ingegaan op de taakrelevante informatie, waardoor nieuwe inzichten worden verworven. Door taakinhoudelijke conflicten wordt de uiteindelijke prestatie verhoogd door meer effectiviteit en innovativiteit (van de Vliert & Veenstra, 1999). Openstaan voor anderen kan hierdoor dus leiden tot meer taakinhoudelijk conflict. Voor de allochtone groep en heterogene teams speelt openmindedness een grotere rol, omdat vooral een verschil in etniciteit meer openmindedness van werknemers vraagt. Dit komt doordat men vanuit verschillende achtergronden al bij de start minder op de hoogte is van elkaars ideeën.

In de derde hypothese werd de relatie verondersteld tussen zowel sociaal-emotioneel conflict als taakconflict met teamprestatie. De hypothese: "Sociaal-emotioneel conflict hangt negatief samen met teamprestatie" wordt geheel ondersteund door de resultaten. Dit effect geldt echter alleen voor de autochtone groep en homogene teams. Dit betekent dat als er meer sociaal-emotioneel conflict is, dit zorgt voor een slechtere teamprestatie. De verklaring hiervoor is dat bij sociaal-emotionele conflicten de informatieverwerking wordt belemmerd, doordat de teamleden meer tijd en energie investeren in elkaar dan in de taakrelevante problemen waar de groep zich mee bezig zou moeten houden (De Dreu & Weingart, 2003). De verschillen die naar voren kwamen in de aanvullende analyses zouden verklaard kunnen worden doordat er relatief weinig allochtonen hebben meegewerkt. De hypothese: "Taakconflict hangt negatief samen met teamprestatie" moest worden verworpen. Taakconflict laat in de oorspronkelijke en aanvullende analyses geen significante correlatie zien met teamprestatie. De Dreu (2005) zegt hierover dat taakproces conflict de teamprestaties wellicht niet schaadt als er sprake is van constructief taakconflict. De Dreu (2005) stelt bovendien dat het relatie tussen taakconflict en teamprestatie afhankelijk is van verschillende factoren die in het huidige onderzoek niet zijn meegenomen, zoals de complexiteit van de taak, de stijl van conflicthantering en de afwezigheid van sociaal-emotioneel conflict (de Dreu, 2005). Dit zou er wellicht voor gezorgd hebben dat er in het huidige onderzoek geen relatie gevonden is tussen taakconflict en teamprestatie.

In de vierde hypothese werd de samenhang tussen zowel sociaal-emotioneel conflict als taakconflict met individuele prestatie verondersteld. De hypothese: "Sociaal-emotioneel conflict hangt negatief samen met individuele prestatie" wordt ten dele ondersteund. Sociaal-emotioneel conflict laat geen significante correlatie zien tussen individuele extra-role prestatie. De correlatie tussen sociaal-emotioneel conflict en individuele in-role prestatie is echter wel significant en laat een negatief verband zien. Deze correlatie geldt alleen voor de groep autochtonen en homogene teams. Dit houdt in dat wanneer er meer sociaal-emotioneel conflict is, dit leidt tot een verslechtering van de individuele prestatie die betrekking heeft op de eigen taak. Hiervoor geldt vermoedelijk dezelfde verklaring als voor de negatieve samenhang met teamprestatie. Doordat de informatieverwerking wordt belemmerd door sociaal-emotionele conflicten, legt men de focus minder op het uitvoeren van de taak (De Dreu & Weingart, 2003). De belemmering van de informatieverwerking zou dus ook kunnen leiden tot een slechtere individuele in-role prestatie. Dat het

verschil alleen aangeduid kan worden voor autochtonen en homogene teams kan wellicht verklaard worden doordat allochtonen op een andere manier omgaan met sociaal-emotioneel conflict dan autochtonen. De manier van omgaan met een conflict kan het effect op prestatie wellicht beïnvloeden. De hypothese: "Taakconflict hangt negatief samen met individuele prestatie" moest in eerste instantie geheel worden verworpen. Er was geen significante correlatie tussen taakconflict en individuele prestatie in de oorspronkelijke analyses. Echter bij de aanvullende analyses is gebleken dat er sprake is van een significante positieve correlatie tussen taakinhoudelijk conflict en individuele extra-role prestatie. Dit houdt in dat meer taakconflict ervoor zorgt dat iemand zich meer inzet voor de sociale en psychologische contextactiviteiten. Dit geldt enkel voor de homogene teams. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat in heterogene teams een taakinhoudelijk conflict meer constructief is dan in een homogeen team. Wellicht worden hierdoor de onderlinge relaties beter en wil men zich meer voor collega's inzetten.

Tot slot was hypothese 5 opgesteld om een mediatie-effect te onderzoeken. Hierbij werd verwacht dat type conflict een (partiële) mediator is tussen openmindedness en prestatie. Uit de resultaten blijkt echter dat in geen enkel model aan de voorwaarden van voldoende significante resultaten werd voldaan om een mediatie-effect te veronderstellen. De relatie tussen openmindedness en prestatie wordt wellicht beïnvloed door andere factoren die als moderator een rol spelen, waardoor eventuele onderlinge verbanden tussen de variabelen nu niet significant bevonden zijn. Ook bij de aanvullende analyses werd niet aan de voorwaarden van een mediatie-effect voldaan.

4.2. Beperkingen

Elk onderzoek laat op een aantal punten beperkingen zien en dat geldt ook voor het huidige onderzoek. Op de eerste plaats is er via de coördinator van het onderzoek vanuit de organisaties feedback gekomen op de vragenlijst. Hierbij bleek dat de vragenlijst door veel respondenten als moeilijk is ervaren. Dit heeft waarschijnlijk gevolgen gehad voor het invullen van de vragenlijst. Als men een vraag niet goed begrijpt, kan het zijn dat de antwoorden niet representatief zijn voor wat iemand beoogd heeft in te vullen. Bovendien zou men bij het invullen van een moeilijke vragenlijst eerder geneigd kunnen zijn om gemiddelde scores toe te bedelen aan de vragen. Onzekerheid over het geven van een foutief antwoord zou in dit geval kunnen leiden tot het feit dat er niet gescoord wordt op de extremen van een vraag.

Een andere beperking is het feit dat het huidige onderzoek een cross-sectionele opzet heeft. Aan de hand van de analyses worden resultaten gevonden over de verbanden tussen de verschillende variabelen. Echter omdat het onderzoek een cross-sectionele opzet heeft, kunnen geen uitspraken gedaan worden over oorzaak en gevolg relaties. Een beperking die eveneens betrekking heeft op de opzet van dit onderzoek is het feit dat hier sprake is van gemeenschappelijk methodevariantie. Dat betekent dat we de respondenten per persoon één vragenlijst hebben laten invullen. De resultaten zijn dus gebaseerd op informatie die afkomstig is uit één bron. In dit geval hadden we informatie over prestatie van de

respondenten ook nog op een andere manier kunnen verkrijgen, bijvoorbeeld door middel van metingen van prestaties die op het werk bijgehouden zijn.

Wat betreft de respondenten is er ook nog een beperking geweest in het huidige onderzoek. Allereerst is er geen gebruik gemaakt van een aselechte steekproef. Dit houdt in dat de resultaten niet gegeneraliseerd kunnen worden naar de gehele zorgsector. Het huidige onderzoek heeft een klein aantal allochtone respondenten. Dit zorgt ervoor dat de resultaten wellicht niet representatief genoeg zijn voor alle allochtonen in deze sector. Gevolg hiervan is bovendien dat er in het huidige onderzoek geen onderscheid gemaakt kon worden tussen de verschillen in afkomst van de verscheidene allochtone groepen. Allochtone respondenten zijn in het huidige onderzoek in dezelfde onderzoeksgroep terecht gekomen, terwijl allochtone groepen onderling in grote mate van elkaar kunnen verschillen.

De lage response onder allochtonen is al in eerder onderzoek naar voren gekomen. Dinsbach (2005) stelt dat het vaak niet eenvoudig is om voldoende allochtone respondenten te vergaren. Er worden hiervoor een aantal redenen gegeven. Op de eerste plaats zijn allochtone respondenten vaak niet bekend met de manier van informatie verzamelen die in Nederland gebruikelijk is, namelijk het gebruik van vragenlijsten. Gebleken is dat dit vaak leidt tot onzekerheid met betrekking tot eventuele politieke of financiële gevolgen van de antwoorden die ze invullen. Bovendien is er vaak onduidelijkheid over de privacy en anonimiteit die onderzoek kenmerken. Allochtone respondenten denken, vaker dan autochtone respondenten, dat hun werkgever op de hoogte wordt gebracht van wat zij antwoorden. Hierdoor kunnen ze geneigd zijn antwoorden, die van belang zijn voor het onderzoek maar die hen traceerbaar maken, weg te laten. Daarnaast is het voor een aantal mensen afkomstig uit andere culturen van belang direct te weten waar het onderzoek over gaat, zodat zij zelf het nut in kunnen schatten. Bij psychologisch onderzoek wordt dit echter vaak niet vooraf verteld om bijvoorbeeld sociale wenselijkheid te voorkomen. Tot slot speelt ook het gebrek aan een juist begrip van de Nederlandse taal een rol. Dit kan ertoe leiden dat de allochtone respondenten de vragen niet begrijpen of moeilijk vinden, waardoor ze de vragenlijst uiteindelijk niet afmaken of inleveren (Dinsbach, 2005).

Tenslotte is in het huidig onderzoek niet gekeken naar het type taak dat uitgevoerd wordt door de respondenten. In de meta-analyse van De Dreu & Weingart (2003) werd onderscheid gemaakt tussen het type taak dat uitgevoerd werd. Hieruit bleek dat sociaal-emotioneel conflict een meer negatieve invloed had op teamprestatie dan taakconflict, mits het een besluitvormingsteam betrof. Het onderzoek laat bovendien zien dat het effect tussen taakconflict en prestatie enkel terug komt in taken die niet routinematig uitgevoerd kunnen worden. Dit zijn namelijk taken die geen standaard oplossing hebben en waarbij het nodig is om van alle leden in een team input te krijgen over wat ze denken dat de beste oplossing is. Hierbij wordt grondiger ingegaan op de taakrelevante informatie waardoor nieuwe inzichten worden verworven en wordt de uiteindelijke prestatie verhoogd door meer effectiviteit en innovativiteit. Echter, bij routine taken zal taakconflict leiden tot een discussie met betrekking tot de standaard procedures. Dit leidt niet tot een constructief conflict. Wellicht als er in het huidige onderzoek wel al in de

vragenlijst een onderscheid gemaakt zou zijn tussen routinematige taken en niet-routinematige taken en het type taak zoals een besluitvormingstaak, dat er dan andere of meer significante verbanden aangetoond hadden kunnen worden tussen conflict en prestatie.

4.3. Vervolgonderzoek

Van de vijf interculturele competenties die genoemd worden door Van der Zee & Van Oudenhoven (2006) is in het huidige onderzoek alleen openmindedness onderzocht. Uit eerder onderzoek is echter gebleken dat emotionele stabiliteit en flexibiliteit een rol spelen bij prestatie (van der Zee, Atsma & Brodbeck, 2004). Wellicht dat de andere factoren tot andere of meer significante verbanden leiden dan openmindedness.

Zoals gezegd werd in het onderzoek van Van der Zee, Atsma & Brodbeck (2004) enkel aangetoond dat emotionele stabiliteit en flexibiliteit een rol spelen bij prestatie. In hun onderzoek bevonden alle groepen zich echter in de eerste fase van groepsontwikkeling. Zij gaven hier zelf als verklaring voor de resultaten dat dit een fase is waarin deze twee van de vijf competenties meer van belang zijn. Eerder onderzoek naar de fasen van groepsontwikkeling bevestigen dit gegeven. Groepen laten in elke fase van de ontwikkeling en andere groepsstructuur een andere groepsstructuur en activiteit ten opzichte van de taak zien. In de eerste fase die door Tuckman (1965) forming wordt genoemd is er sprake van onderlinge onafhankelijkheid en oriëntatie op de groep en het testen van de groepsleden. Hierbij zijn emotionele stabiliteit en flexibiliteit meer van belang dan in de andere fasen van groepsontwikkeling, waarbij conflict en onderlinge rollen meer van belang zijn (Tuckman, 1965). In het huidige onderzoek is geen onderscheid gemaakt tussen de fasen waarin de verschillende teams zich bevonden. In vervolgonderzoek zou dit onderscheid meegenomen kunnen worden om te kunnen onderzoeken of er voor elke fase wellicht andere interculturele competenties van belang zijn.

Daarnaast is het huidige onderzoek enkel uitgevoerd bij zorginstellingen. Onderzoek in een andere sector zou wellicht kunnen leiden tot andere resultaten. In het huidige onderzoek ligt namelijk de focus op de non-profit sector. Wanneer het huidige onderzoek in een profit sector geplaatst wordt en hierbij winst maken dus een grotere rol speelt, zou er wellicht een ander resultaat te zien zijn met betrekking tot prestatie.

4.4. Conclusie

Concluderend kan worden gesteld dat het onderzoek zeer onsamenhangende resultaten laat zien. Dit is in tegenstelling tot wat verwacht mocht worden op basis van eerder onderzoek. Het huidige onderzoek heeft aangetoond dat meer openmindedness samenhangt met meer taakinhoudelijk conflict bij allochtonen en heterogene teams. Bij heterogene teams blijkt dat meer openmindedness samenhangt met betere individuele extra-role prestatie in heterogene teams. Echter bij homogene teams hangt meer taakinhoudelijk conflict samen met betere individuele extra-role prestatie. Sociaal-emotioneel conflict hangt samen met slechtere teamprestatie en individuele in-role prestatie bij autochtonen en in homogene teams. Er zijn veel verschillende verbanden onderzocht. De vraag die rest is of dat deze resultaten een gevolg zijn van kanskapitalisatie. Dit houdt in dat er zoveel verschillende verbanden onderzocht zijn dat de vraag is of dit aan toeval te wijten is of dat er werkelijk effecten zijn gevonden. Verder onderzoek zal hier uitsluitsel over moeten geven.

4.5. Aanbevelingen voor de praktijk

Volgens de resultaten zorgt openmindedness voor meer aandacht voor de sociale en psychologische context van de taakomschrijving van werknemers en een meer taakinhoudelijk conflict. Voor organisaties betekent dit dat de focus in de ontwikkeling van werknemers wellicht meer zou moeten komen te liggen op de openheid voor andere culturen en dan voornamelijk een groeiende interesse in mensen van andere culturen en een verlaging van onderlinge stereotypering. Daarnaast zou er aandacht moeten komen voor sociaal-emotionele conflicten in organisaties door de samenhang met teamprestatie en individuele in-role prestatie. Ditzelfde geldt voor taakinhoudelijke conflicten en individuele extra-role prestatie in homogene teams. De Dreu (2005) stelt dat conflicthantering en dus omgang met deze conflicten gevolgen heeft voor de relatie tussen conflict en prestatie. Dit betekent dat de focus wellicht moet verschuiven van het voorkomen van conflicten naar hoe men om moet gaan met conflicten in organisaties. Met dit inzicht kan er wellicht in de toekomst, door middel van management en trainingen, voor gezorgd worden dat culturele diversiteit enkel op een positieve manier bijdraagt aan een organisatie.

5. Referenties

Arthur W., Bennett, W. (1995). The international assignee: The relative importance of factors perceived to contribute to success. *Personnel psychology*, vol, 48, 1, p.99.

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*, Vol. 51, No. 6, 1173-1182.

Bartel-Radic, A. (2006). Intercultural Learning in Global Teams. *Management International Review*, 46, 6.

Bezrukova, K., Thatcher, S. M. B., & Jehn, K. in press. Group heterogeneity and faultlines: Comparing alignment and dispersion theories of group composition. In L. Thompson & K. Behfar (Eds.), *Conflict in Teams*. Evanston, IL: Northwestern University Press.

De Dreu, C. K. W., Weingart, L.R. (2003) Task Versus Relationship Conflict, Team Performance and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 4, 741–749.

De Dreu, C.K.W. (2005) *Bang voor conflict?* Koninklijke van Gorcum, Assen.

Dinsbach, A. A. (2005). *Socialization in the workplace: A focus on migrant groups*. Dissertatiereeks Kurt Lewin Instituut-4.

Euwema, M.C, & Emmerik, H.IJ. (2007) Intercultural competencies and conglomerated conflict behaviours in intercultural conflicts. *International Journal of Intercultural Relations* 31, 427–441.

Friedman, V.J., Berthoin-Antal, A. (2005) Negotiating Reality: A Theory of Action Approach to Intercultural Competence. *Management Learning*, 36, 1.

Goodman, S.A., Svyantek D. J. (1999) Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do shared Values Matter. *Journal of Vocational Behaviour*. 55, 254-275.

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*, vol. 44, 1, 1-28.

Janssen, O., van der Vliert., E., Veenstra, C. (1999) How Task and Person Conflict Shape the Role of Positive Interdependence in Management Teams. *Journal of Management*, Vol. 25, No. 2, 11-142.

Jehn, K.A., Chadwick C., Thatcher, S.M.B. (1997) To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity and conflict on workgroup outcomes.

International Journal of Conflict Management; 8, 4 p. 287.

Jehn, K.A., Northcraft, G.B., Neale, M.A. (1999) Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in work groups. *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, 4, p. 741.

Katzenbach, J.R, Smith, D.K. (1999). *Wisdom of teams: Creating the high performance organization*. Harper Collins Publishers, New York, N.Y.

Kirchmeyer, C., Cohen, A., (1992). Multicultural Groups: Their performance and reactions with constructive conflict. *Group & Organization Studies*, 17, 2 p. 153.

Matveev, A.V., Milter, R.G. (2004) The value of intercultural competence for performance of multicultural teams. *Team Performance Management*, 10, 5/6.

Marsella, A.J. (2005) Culture and conflict: Understanding, negotiating, and reconciling conflicting constructions of realities. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 651–673.

Moye, A.,Langfred, C.W.. (2004). Information sharing and group conflict: going beyond decision making to understand the effects of information sharing on group performance. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 15, 4, 381-410.

Passos, A.M., Caetano, A., Exploring the effects of intragroup conflict and past performance feedback on team effectiveness *Journal of Managerial Psychology*; 2005; 20, 3/4; pg. 231

Phillips, K. W., Loyd, D.L. (2006) When surface and deep-level diversity collide: The effects on dissenting group members. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 99, 143–160.

Taylor, E.W. (1994). A learning model for becoming interculturally competent. Int.l. *Intercultural Rel.*, Vol. 18, No. 3, pp. 389-408.

Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.

Van der Zee, K.I., Atsma, N., Brodbeck, F. (2004). The Influence of Social Identity and Personality on Outcomes of Cultural Diversity in Teams. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 2004; 35; 283

Van der Zee, K.I., van Oudenhoven, J.P. (2000) The Multicultural Personality Questionnaire: A Multidimensional Instrument of Multicultural Effectiveness. *European Journal of Personality*, 14, 291-309.

Van der Zee, K.I., Van Oudenhoven, J.P. (2001). The Multicultural Personality Questionnaire: Reliability and Validity of Self- and Other Ratings of Multicultural Effectiveness. *Journal of Research in Personality*, 35, 278–288.

Van der Zee, K.I., Van Oudenhoven, J.P., De Grijs, E. (2004) Personality, Threat, and Cognitive and Emotional Reactions to Stressful Intercultural Situations
Journal of Personality 72:5, October 2004.

Van der Zee, K.I., Van Oudenhoven, J.P. (2006). *Culturele diversiteit op het werk*. Koninklijke van Gorcum, Assen.

Wu, A.D., Zumbo, B.D. (2008). Understanding and using mediators and moderators. *Soc. Indic. Res.* 87, 367-392.

6. Bijlage 1

Vragenlijst

Demografische gegevens

A. Achtergrondgegevens

Vul a.u.b. de onderstaande vragen in:

1	Bent u man of vrouw?	<input type="checkbox"/> man <input type="checkbox"/> vrouw
2	Hoe oud bent u?(jaar)
3	Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgerond? <i>(Als uw opleiding er niet bij staat, kruis dan de opleiding aan die het meest op de door u gevolgde opleiding lijkt)</i>	<input type="checkbox"/> lagere school <input type="checkbox"/> MAVO, LBO, VMBO <input type="checkbox"/> MBO <input type="checkbox"/> HAVO <input type="checkbox"/> VWO <input type="checkbox"/> HBO <input type="checkbox"/> WO
4	Hoelang bent u binnen uw zorginstelling werkzaam?jaar maanden
5	Hoelang bent u in uw huidige team werkzaam?jaar maanden
6	Wat is uw huidige functie/beroep?
7	Binnen welke zorginstelling/locatie bent u werkzaam?
8	Binnen welk team bent u werkzaam?
9	Bent u in Nederland geboren?	<input type="checkbox"/> Ja, ga door met vraag 12 <input type="checkbox"/> Nee
10	In welk land bent u geboren?
11	Hoeveel jaar woont u in Nederland?	<input type="checkbox"/>jaren

12	Hoe is uw kennis van de Nederlandse taal?	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
----	---	---

13	In welk land is uw vader geboren? In welk land is uw moeder geboren?																
14	Met betrekking tot mijn etnische afkomst voel ik me.....	<input type="checkbox"/> Nederlands <input type="checkbox"/> Marokkaans <input type="checkbox"/> Turks <input type="checkbox"/> Surinaams <input type="checkbox"/> Antilliaans <input type="checkbox"/> Overig, namelijk.....																
15	Bent u teamleider?	<input type="checkbox"/> Ja, ga door met vraag 16 <input type="checkbox"/> Nee, ga door met vraag 19																
16	Hoelang bent u al teamleider?jaar maanden																
17	Uit hoeveel mannen en vrouwen bestaat uw team?mannen envrouwen																
18	Kunt u inschatten welke culturele achtergrond uw teamleden hebben (a.u.b aantal collega's invullen)?	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;"><i>Culturele afkomst</i></th> <th style="text-align: right;"><i>aantal</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nederlands</td> <td style="text-align: right;">.....</td> </tr> <tr> <td>Surinaams</td> <td style="text-align: right;">.....</td> </tr> <tr> <td>Antilliaans</td> <td style="text-align: right;">.....</td> </tr> <tr> <td>Turks</td> <td style="text-align: right;">.....</td> </tr> <tr> <td>Marokkaans</td> <td style="text-align: right;">.....</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Anders, nl:</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td style="text-align: right;">.....</td> </tr> </tbody> </table>	<i>Culturele afkomst</i>	<i>aantal</i>	Nederlands	Surinaams	Antilliaans	Turks	Marokkaans	Anders, nl:	
<i>Culturele afkomst</i>	<i>aantal</i>																	
Nederlands																	
Surinaams																	
Antilliaans																	
Turks																	
Marokkaans																	
Anders, nl:																		
.....																	

Openmindedness

U krijgt een aantal uitspraken te lezen die betrekking hebben op uw gedrag. Geef a.u.b. op een schaal van 1 tot 5 aan in hoeverre dit gedrag op u van toepassing is.

	1	2	3	4	5
	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Neutraal	Enigszins van toepassing	Geheel van toepassing
74	Ik vind andere godsdiensten interessant				1 2 3 4 5
75	Ik verdiep me in andere culturen				1 2 3 4 5
76	Ik voel aan wat hoort in een andere cultuur				1 2 3 4 5
77	Ik zoek contact met mensen met een verschillende achtergrond				1 2 3 4 5
78	Ik zoek naar nieuwe methoden om iets te bereiken				1 2 3 4 5
79	Ik heb een brede interesse				1 2 3 4 5
80	Ik relativeer mijn eigen cultuur				1 2 3 4 5
81	Ik sta open voor nieuwe ideeën				1 2 3 4 5
82	Ik vind het leuk oplossingen voor problemen te bedenken				1 2 3 4 5

Conflict

Vul het getal in dat als beste uw mening weergeeft:

1	2	3	4	5
(Bijna) nooit	Zelden	Af en toe	Regelmatig	(Bijna) altijd

"Tussen mij en mijn teamleden..."

99	...staat het ter discussie wie welke verantwoordelijkheden op zich neemt	1	2	3	4	5
100	...is er sprake van een strijd om de macht	1	2	3	4	5
101	...is het onduidelijk wie welke status heeft; dit staat ter discussie	1	2	3	4	5
102	...is het de vraag wie er opdraait voor zaken die misgaan	1	2	3	4	5
103	...verschillen we van mening over hoe we het werk het beste kunnen aanpakken	1	2	3	4	5
104	...debatteren we over welke manier van werken optimaal is	1	2	3	4	5
105	...stellen we onze manier van werken ter discussie	1	2	3	4	5
106	...discussiëren we over taakinhoudelijke zaken	1	2	3	4	5
107	...zijn er fricties en wrijvingen	1	2	3	4	5
108	...is er sprake van botsende persoonlijkheden	1	2	3	4	5
109	...wordt de sfeer gekenmerkt door onderlinge irritaties en boosheid	1	2	3	4	5
110	...zijn er emotionele conflicten	1	2	3	4	5
111	...zijn persoonlijke normen en waarden aanleiding voor onderlinge irritaties en frustratie	1	2	3	4	5

Individuele prestaties

Hieronder wordt gevraagd naar uw eigen mening over uw prestaties op het werk. Kies in welke mate het volgende op u van toepassing is:

	Nooit	Sporadisch	Af en toe	Regelmatig	Dikwijls	Zeer dikwijls	Altijd				
	1	2	3	4	5	6	7				
19	Ik help collega's met hun werk als zij terugkeren na een periode van afwezigheid				1	2	3	4	5	6	7
20	Ik behaal de doelstellingen die voor mijn functie gelden				1	2	3	4	5	6	7
21	Ik voldoe aan alle prestatienormen binnen mijn functie				1	2	3	4	5	6	7
22	Ik help collega's met een hoge werkdruk of met andere problemen die zij hebben				1	2	3	4	5	6	7
23	Ik voldoe aan alle eisen die mijn functie/beroep aan mij stelt				1	2	3	4	5	6	7
24	Ik ben bereid om dingen te doen die niet direct bij mijn beroep horen, maar wel in het belang zijn voor mijn team				1	2	3	4	5	6	7

Teamprestaties

Hieronder wordt gevraagd naar uw eigen mening over hoe uw team functioneert en presteert. Kies het antwoord dat volgens u het meest van toepassing is.

	1	2	3	4	5				
	Helemaal mee oneens	Enigszins mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens				
25	De hoeveelheid werk dat ons team af krijgt is groot				1	2	3	4	5
26	De kwaliteit van het werk dat ons team aflevert ligt boven het gemiddelde van andere teams				1	2	3	4	5
27	Ik vind dat ons team goed presteert				1	2	3	4	5
28	Ik denk dat ons team over het algemeen effectief is in het werk				1	2	3	4	5
29	Ons team is erg effectief in dingen op tijd afkrijgen				1	2	3	4	5