

Vergeven op de werkvloer

Universiteit Utrecht
Master Sociale Psychologie

Vergeven op de werkvloer

De interactieve rol van procedurele rechtvaardigheid en relatieve status

Maartje Potma
4219643

Begeleider: Reine van der Wal

Tweede beoordelaar: Tom Damen

Samenvatting

Met de verschillende personen en situaties op de werkvloer zijn conflicten niet verrassend. In het huidige onderzoek werd onderzocht of procedurele rechtvaardigheid en de relatieve status van het slachtoffer tegenover de dader (samen) een effect hebben op vergeving na een conflict op de werkvloer. Aan het onderzoek hebben 48 personen deelgenomen in de leeftijd van 24 tot 62 jaar (31 vrouwen en 17 mannen). Aan de deelnemers werd gevraagd terug te denken aan een conflict dat ze hadden met een medewerker met een hogere dan wel een lagere status (i.e. status-manipulatie). Hierna werd de mate van vergeving ten aanzien van deze medewerker gemeten met behulp van een vragenlijst. De resultaten lieten alleen een hoofdeffect van procedurele rechtvaardigheid zien, waarbij meer procedurele rechtvaardigheid gepaard gaat met meer vergeving. Er is geen hoofdeffect van relatieve status, of een interactie tussen procedurele rechtvaardigheid en status gevonden. Het huidige onderzoek geeft met de gevonden resultaten een toevoeging op de literatuur van vergeving in een werksituatie. Werkgevers kunnen de informatie gebruiken om de negatieve gevolgen van conflicten op de werkvloer te beperken en medewerkers tevreden te houden.

Vergeven op de werkvloer

Het is onvermijdelijk dat relaties in het dagelijkse leven interpersoonlijke conflicten met zich meebrengen. Door de vele relaties binnen organisatie is dit ook hier geen verrassing. Zo kan het voorkomen dat een medewerker het oneens is met de manier van werken of de taakverdeling binnen een team. Hierdoor kunnen conflicten tussen medewerkers of met de manager ontstaan. Een belangrijk gegeven is echter dat een conflict dat voorkomt op de werkvloer verschilt van een conflict in de persoonlijke sfeer (Aquino, Grover, Goldman, & Folger, 2003). Bij een conflict in een persoonlijke situatie kan een persoon afstand nemen van de andere persoon. In een werksituatie zijn arbeidsrelaties niet zomaar te veranderen en kan de andere partij vaak niet vermeden worden (Aquino et al., 2003). Een conflict op de werkvloer heeft daarnaast niet alleen invloed op de relatie tussen de betrokken medewerkers: Verscheidene onderzoeken laten zien dat ook andere partijen en zelfs de organisatie hieronder leidt. Zowel een conflict tussen collega's als met een manager is namelijk gerelateerd aan verminderde baantevredenheid, verminderde organisatorische betrokkenheid en een verhoogde intentie om op zoek te gaan naar een andere baan (Frone, 2000; LeBlanc & Kelloway, 2002). Frone (2000) laat daarnaast zien dat een verhoogde kans op depressie, verminderd zelfvertrouwen en lichamelijke klachten ook behoren tot de gevolgen van een conflict met collega's. De instandhouding van een goede relatie op langere termijn is hierdoor voor alle partijen belangrijk (Aquino et al., 2003).

Wanneer een medewerker gekwetst wordt op de werkvloer zijn er verschillende manieren om hier mee om te gaan, ook wel coping genaamd. Aquino, Tripp en Bies (2001) beschrijven deze coping als een bewuste keuze die een persoon maakt om om te gaan met de affectieve, cognitieve en gedragsaspecten die samengaan met een conflict. Voor het huidige onderzoek zal gericht worden op vergeving als copingsmechanisme. Het concept van vergeving wordt in het artikel van Bradfield en Aquino (1999) omschreven als de aanwezigheid van positieve gevoelens en tegelijkertijd de afwezigheid van negatieve

Vergeven op de werkvloer

gevoelens tegenover de dader in het conflict. Dit zal de definitie zijn die in dit onderzoek gebruikt zal worden.

Vergeving van de dader na een conflict brengt veel voordelen voor het individu en de relatie met de andere partij met zich mee. Zo faciliteert vergeving namelijk het herstellen van de waargenomen controle van het slachtoffer en helpt het bij het herstellen van de interpersoonlijke relatie (Bradfield & Aquino, 1999). Vergeving heeft naast voordelen voor de betrokken personen in het conflict ook voordelen voor de organisatie (Exline et al., 2003). Vergeving na een conflict op de werkvloer houdt de bestaande relaties in stand waardoor een team goed blijft functioneren (Karremans & Van Lange, 2008). Deze manier van omgaan met een conflict zorgt daarnaast voor een verhoogde productiviteit en baantevredenheid (Aquino et al., 2003; Dutton, Ashford, Wierba, O'Neill, & Hayes, 1997; Exline et al., 2003). Om deze redenen is het van belang dat vergeving gestimuleerd wordt als copingsmechanisme.

In de literatuur zijn veel verschillende voorspellers voor vergeving op de werkvloer onderzocht. Zo wordt na een conflict sneller vergeven wanneer men het idee heeft dat er vanuit de organisatie eerlijke procedures zijn om met dergelijke situaties om te gaan (Aquino et al., 2006; Begley, Lee, & Hui, 2006; Bobocel, 2013; McFarlin & Sweeney, 1992). Dit kenmerk van een organisatie wordt ook wel procedurele rechtvaardigheid genoemd. Bij deze vorm van rechtvaardigheid gaat het niet om de eerlijkheid van de uitkomst van procedures maar om de eerlijkheid van de manier waarop deze uitkomst wordt bereikt (Tomkins & Applequist, 2008). In een organisatie met hogere mate van procedurele rechtvaardigheid hebben medewerkers over het algemeen lagere intentie om ontslag te nemen, en hogere baantevredenheid en loontevredenheid (Begley et al., 2006; Diekmann et al., 2007; McFarlin & Sweeney, 1992). Bij hogere procedurele rechtvaardigheid zijn medewerkers daarnaast meer tevreden met de heersende disciplinaire maatregelen en straffen binnen de organisatie, en

Vergeven op de werkvloer

wordt gedrag dat negatief is voor de organisatie zelfs verminderd (Aquino, Lewis, & Bradfield, 1999).

Wie de persoon is die de medewerker kwetst of beledigt is naast de ervaren procedurele rechtvaardigheid binnen een organisatie een andere belangrijke voorspeller voor vergeving na een conflict. Hier gaat het bijvoorbeeld om de hogere of lagere relatieve status die de andere persoon ten opzichte van het slachtoffer bekleedt. Wanneer het slachtoffer van een conflict veel waarde hecht aan een goede staat van de relatie met de dader krijgt het beschermen van de relatie de voorkeur tegenover het beschermen van de persoon zelf (Exline et al., 2003). Dit is vooral van toepassing wanneer dit in een situatie gebeurt waarin de relatie in de toekomst nog functioneel is of moet zijn (Diekmann, Sondak, & Barsness, 2007). Bij een conflict op de werkvloer is het de belangrijk dat de professionele relatie blijft voortbestaan en dat men dus de relatie behoudt. In lijn hiermee is uit eerder onderzoek gebleken dat het herstellen van een relatie na een conflict belangrijker is voor personen die een conflict hebben met iemand hoger dan henzelf in de organisatie (Aquino, Grover, Bradfield, & Allen, 1999; Karremans & Smith, 2010). De medewerkers in een lagere relatieve positie hebben in deze conflictsituatie namelijk minder mogelijkheden om zelf maatregelen te nemen tegen de dader. Zo laat onderzoek van Aquino, Tripp en Bies (2001) zien dat personen die een conflict hebben met iemand boven henzelf in de hiërarchie minder vaak overgaan op het nemen van wraak vanwege angst voor de mogelijkheden die de persoon in de hogere positie heeft met betrekking tot verdere maatregelen.

In het huidige onderzoek wordt de beschreven literatuur over procedurele rechtvaardigheid en status gecombineerd in het voorspellen van vergeving na een conflict op de werkvloer. De vraag die dit onderzoek gaat proberen te beantwoorden is in hoeverre procedurele rechtvaardigheid leidt tot vergeving op de werkvloer en of de relatieve status van het slachtoffer tegenover de dader een rol speelt bij het voorspellen van vergeving en voor het

effect van procedurele rechtvaardigheid. Naar aanleiding van eerder onderzoek wordt verwacht dat over het algemeen bij hogere procedurele rechtvaardigheid meer vergeving optreedt na een conflict (Aquino et al., 2006; Exline et al., 2003; Karremans & Van Lange, 2005). De verwachting is dat dit verband verschilt voor een conflict met iemand met een hogere tegenover een lagere relatieve status ten opzichte van de andere persoon in het conflict. Een persoon in een hogere relatieve status heeft meer te verliezen op het gebied van status en zelfwaarde die hieraan gekoppeld is. Een persoon met een lagere relatieve status dan de andere persoon in het conflict zal meer profijt hebben van procedures die een gevoel van rechtvaardigheid bieden (Begley et al., 2006; Haferd, 2015). Bij een conflict heeft een persoon in een hogere status over het algemeen namelijk nog andere manieren hebben om een gevoel van rechtvaardigheid te bewerkstelligen (Aquino et al., 2001). Op basis van de grotere afhankelijkheid van procedurele rechtvaardigheid voor personen in een lagere relatieve status wordt een interactie verwacht tussen procedurele rechtvaardigheid en relatieve status van het slachtoffer, namelijk dat de relatie tussen procedurele rechtvaardigheid en vergeving sterker is voor slachtoffers met een lagere relatieve status dan voor slachtoffers met een hogere relatieve status.

Het huidige onderzoek zal voortbouwen op de bestaande literatuur op het gebied van conflicten op de werkvloer. Met behulp van deze informatie kunnen negatieve gevolgen hiervan voor medewerkers en organisaties beperkt worden. Naar aanleiding van de resultaten van het huidige onderzoek zullen de implicaties voor bedrijven, medewerkers en toekomstig onderzoek worden besproken.

Methoden

Deelnemers en Design

Aan het onderzoek hebben 194 personen deelgenomen. Voor het uitvoeren van de analyses zijn deelnemers uitgesloten wanneer ze ondanks de instructie aangaven jonger te zijn

Vergeven op de werkvloer

dan 24, geen beschrijving gaven van een voorval, missende waarden hadden op de vragen van vergeving of procedurele rechtvaardigheid, of een verkeerd antwoord gaven op de controlevragen (75%, $n = 146$; in de discussie zal teruggekomen worden op deze grote uitval). De resterende groep bestond uit 48 deelnemers waarvan 31 vrouwen (64,6%) en 17 mannen (35,4%) tussen de 24 en 62 jaar ($M = 39.19$, $SD = 11.51$). De deelnemers werkten vrijwillig mee aan het onderzoek. De werving werd gedaan met behulp van Facebook en het benaderen van personen in het persoonlijk netwerk. Om deel te kunnen nemen was het nodig dat dat personen werkzaam moesten zijn of zijn geweest (geen bijbaan) en op dit moment minimaal 24 jaar oud zijn.

Het design van het huidige onderzoek bestond uit een between subject manipulatie voor status (relatief hoger, $n = 23$ vs. relatief lager, $n = 25$), de continue predictor procedurele rechtvaardigheid en de continue afhankelijke variabele vergeving.

Procedure

De gegevens voor het onderzoek zijn verzameld met behulp van een online vragenlijst. De vragenlijsten zijn voorafgaand aan het onderzoek ingevoerd in een programma op internet, thesistools. Deelnemers konden de link naar de vragenlijst vinden op Facebook of in een mail verstuurd via het persoonlijke netwerk van de onderzoeker. In de instructie werden de deelnemers ingelicht over de anonimiteit van het onderzoek, het recht om op elk moment te stoppen en hier werden de deelnemers verzocht alles naar waarheid in te vullen. Hier werd men ook verzocht de vragenlijst serieus in te vullen en ingelicht over de controlevragen in de vragenlijst om dit te waarborgen (e.g. 'Vult u bij deze vraag '2' in als antwoord). Aan het einde van de instructie werd aangegeven dat het klikken op de 'start'-knop tegelijkertijd een goedkeuring betekende voor het gebruik van de gegevens.

De vragenlijst begon met een aantal vragen over demografische gegevens. Dit zijn de variabelen geslacht, leeftijd, nationaliteit, opleiding en burgerlijke staat. Op het gebied van

Vergeven op de werkvloer

werk is gevraagd naar het aantal uur, arbeidsduur, de sector, de grootte van de organisatie en de aard van de functie (wel/niet leidinggevend). Na deze vragen werd men gevraagd een kwetsend voorval te herinneren en deze te beschrijven. Met deze vraag is de onafhankelijke variabele relatieve status gemanipuleerd. Van de totale vragenlijst stonden twee verschillende versies online, voor een hogere relatieve status en een lagere relatieve status van het slachtoffer. In deze twee condities werd bij de vraag om een voorval te beschrijven gevraagd naar een voorval met respectievelijk iemand met een lagere status ofwel met een hogere status dan het slachtoffer. De twee lijsten waren beschikbaar met behulp van een enkele link. Het programma was zo ingesteld dat de deelnemers random verdeeld werden over de twee lijsten bij het klikken op de link. Nadat men een voorval had beschreven, is gevraagd naar de ervaren ernst van het voorval, het gemak waarmee het voorval werd herinnerd, de band met de dader en het aantal maanden sinds het voorval. Na deze vragen over het voorval werd aan de deelnemers gevraagd de stellingen voor vergeving tegenover de dader van het beschreven voorval en de procedurele rechtvaardigheid van het bedrijf waar het voorval plaatsvond te beoordelen.

Na afloop van de vragenlijst werden de deelnemers bedankt voor hun deelname en kort ingelicht over de inhoud van het onderzoek. Hier hadden ze een mogelijkheid opmerkingen over het onderzoek achter te laten en hun e-mailadres te noteren als ze geïnteresseerd waren naar de resultaten van het onderzoek. In het geval deelnemers een gerichte vraag hadden waar persoonlijk antwoord gewenst was, was hier ook het e-mailadres van de onderzoeker vermeld. De tijd die de deelnemers nodig hadden om de complete vragenlijst in te vullen was 15 tot 20 minuten.

Materialen

Voor het onderzoek werden aangepaste versies van twee bestaande vragenlijsten gebruikt. Met deze vragenlijsten werden de voorspellende variabele procedurele rechtvaardigheid en de afhankelijke variabele vergeving gemeten.

Vergeving. De afhankelijke variabele vergeving werd gemeten met de ‘Transgression-Related Interpersonal Motivations’ (TRIM; gebaseerd op McCullough, Rachal, Sandage, & Worthington, 1998; aangepaste versie door Karremans, Van Lange, & Holland, 2005). In deze vragenlijst worden positieve vergeving, neiging tot wraak en vermijding elk in 4 items gemeten. Een item van deze schaal is bijvoorbeeld: ‘Ik heb mijn wroeging helemaal opzij gezet met betrekking tot dit voorval’. De 12 items werden door de deelnemers beoordeeld op een schaal van 1 (*helemaal oneens*) tot 7 (*helemaal eens*). De mate van vergeving is berekend door het gemiddelde op de 12 items te nemen, waarbij de items van de subschalen neiging tot wraak en vermijding omgescoord werden ($M = 4.77$, $SD = 1.66$). De betrouwbaarheid was goed ($\alpha = .92$).

Procedurele rechtvaardigheid. Voor het meten van procedurele rechtvaardigheid is een vertaalde versie van Moorman’s ‘Procedural Justice Scale’ gebruikt (1991). Vanwege de toepassing van procedurele rechtvaardigheid op de werkvloer in het huidige onderzoek zijn de items hierop aangepast. De items werden beoordeeld op een 7-punts Likert schaal (1 = *helemaal mee oneens* tot 7 = *helemaal mee eens*). Het gemiddelde van de 7 items geeft de mate van procedurele rechtvaardigheid weer ($M = 4.18$, $SD = 1.32$). De betrouwbaarheid van de schaal in het huidige onderzoek is goed ($\alpha = .89$). De complete vragenlijst met instructie, zoals in dit onderzoek gebruikt, is terug te vinden in Bijlage 1.

Data-analyse

Met een between subject design werd in het huidige onderzoek gekeken hoe procedurele rechtvaardigheid (kwantitatief) samenhangt met vergeving op de werkvloer en

Vergeven op de werkvloer

hoe de relatieve status van het slachtoffer tegenover de dader (kwalitatief) hier een modererende rol in speelt.

De gebruikte vragenlijsten hebben in eerder onderzoek een schaal met een goede betrouwbaarheid gevormd, hier is ook in dit onderzoek op gecontroleerd. Er is daarnaast gecontroleerd op de assumpties normaliteit, lineariteit en homogeniteit van de kwantitatieve variabelen. Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is een regressieanalyse uitgevoerd waarmee vergeving op de werkvloer voorspeld wordt met behulp van procedurele rechtvaardigheid en de relatieve status van het slachtoffer ten opzichte van de dader. In deze analyse wordt daarnaast de interactie tussen de onafhankelijke variabelen op vergeving onderzocht met behulp van een interactieterm. In de analyses is gecontroleerd voor de ernst van het voorval, het aantal maanden sinds het voorval en geslacht van het slachtoffer. Eerdere onderzoeken hebben namelijk aangetoond dat deze factoren relaties hebben met vergeving op de werkvloer (Begley et al., 2006; Frone, 2000).

Resultaten

De vraag die dit onderzoek probeerde te beantwoorden is in hoeverre procedurele rechtvaardigheid leidt tot vergeving op de werkvloer en welk effect de relatieve status van het slachtoffer tegenover de dader op deze relatie heeft. Deze onderzoeksvraag werd onderzocht met behulp van een regressie-analyse waarin vergeving werd voorspeld met behulp van procedurele rechtvaardigheid (gecentreerd) en de relatieve status van het slachtoffer (dummy-gecodeerd, waarbij 1 = hogere status en -1 = lagere status). Uit de resultaten bleek dat de predictor procedurele rechtvaardigheid een significant voorspellende waarde heeft voor vergeving, $t(3,47) = 3.512$, $\beta = .474$, $p = .001$. De verwachting dat personen met een relatief hoge rapportage voor procedurele rechtvaardigheid over het algemeen een hogere mate van vergeving naar hun collega's tonen bleek hiermee correct. De regressiegewichten voor de relatieve status van het slachtoffer tegenover de dader en het interactie-effect van de twee

Vergeven op de werkvloer

predictoren waren beiden niet-significant (respectievelijk $p = .615$ en $p = .177$). De hypothesen voor het effect van status en het interactie-effect van de twee onafhankelijke variabelen werden hiermee niet ondersteund. Wanneer in de analyses gecontroleerd werd voor de ernst van het voorval, het aantal maanden geleden en het geslacht van de deelnemer, werden dezelfde effecten gevonden.

Vervolgens zijn er enkele exploratieve analyses uitgevoerd om meer inzicht te krijgen in de verzamelde gegevens. Uit deze analyses was af te leiden dat het effect van procedurele rechtvaardigheid wel significant was voor de deelnemers met een hogere relatieve status, $t(1,23) = 3.851$, $\beta = .635$, $p = .001$, maar niet voor deelnemers met een lagere relatieve status, $t(1,25) = 1.340$, $\beta = .275$, $p = .194$. Daarnaast is gekeken naar de verschillen tussen deelnemers met hoge en lage procedurele rechtvaardigheid voor het effect van relatieve status op vergeving. Voor beide groepen was het effect van de relatieve status niet-significant (respectievelijk $p = .615$ en $p = .182$). De drie subschalen van de vragenlijst voor vergeving (vergeving, wraak en vermijding) lieten als aparte afhankelijke variabelen geen verschillen zien met betrekking tot de beschreven resultaten.

Discussie

Met behulp van het huidige onderzoek zijn procedurele rechtvaardigheid en de relatieve status van het slachtoffer tegenover de dader in kaart gebracht als voorspellers voor vergeving na een conflict op de werkvloer. Met de resultaten uit het huidige onderzoek werd de verwachting bevestigd voor het effect van procedurele rechtvaardigheid op vergeving. Hieruit is af te leiden dat wanneer medewerkers de perceptie hebben dat de procedures binnen de organisatie eerlijk zijn, de andere persoon eerder wordt vergeven na een conflict. Geen van de andere verwachtingen kon worden ondersteund aan de hand van de resultaten van het huidige onderzoek. Op basis hiervan wordt gesteld dat voor de personen in het huidige onderzoek geen relatie bestaat tussen de relatieve status van het slachtoffer tegenover de dader

Vergeven op de werkvloer

en de mate van vergeving na een conflict. De relatieve status heeft daarnaast geen waargenomen verschil voor het effect van procedurele rechtvaardigheid op vergeving tot gevolg.

De gevonden resultaten vertonen zowel gelijkenissen als verschillen met resultaten uit eerder onderzoek. Het positieve verband van procedurele rechtvaardigheid met vergeving komt overeen met de beschreven verbanden in de literatuur (Aquino, Tripp, & Bies, 2001; Aquino et al., 2006; Begley et al., 2006; Bobocel, 2013; Diekmann et al., 2007; McFarlin & Sweeney, 1992). Dit verband laat zien dat medewerkers in een conflict de andere persoon eerder vergeven wanneer ze het idee hebben dat in de organisatie een klimaat heerst met hoge procedurele rechtvaardigheid. Volgens de fairness heuristic theory zorgt een dergelijk klimaat ervoor dat medewerkers bereid zijn toe te geven (te vergeven in dit geval) wanneer dit het gedrag een positief gevolg heeft voor (de verhoudingen binnen) de organisatie (Van den Bos, Lind, Wilke, & Vermunt, 1997; Van den Bos, Wilke, & Lind, 1998). In een organisatie met een hoge mate van procedurele rechtvaardigheid bestaat over het algemeen ook een positievere houding tegenover de organisatie (Tyler & Lind, 1992), wat een verklaring is voor de lagere frequentie van negatief gedrag (voor de organisatie) in organisaties met dit kenmerk (Aquino et al., 1999).

Het verband tussen de relatieve status van het slachtoffer met de dader en vergeving na een conflict zoals werd gevonden door Karremans en Smith (2010), is in het huidige onderzoek echter niet gevonden. Dit kan verklaard worden door verscheidene factoren. In dit onderzoek hebben de onderzoekers zich gericht op conflicten in persoonlijke sfeer. Naast het verschil tussen een persoonlijk conflict en een conflict op de werkvloer (Aquino et al., 2003), werd door Karremans en Smith (2010) de ervaren power gemeten. Dit concept van status is niet de relatieve status zoals gemeten wordt in het huidige onderzoek. Alhoewel onderzoek van Haferd (2015) liet zien dat ervaren power en relatieve (ervaren) status soortgelijke

Vergeven op de werkvloer

effecten laten zien in een werkomgeving, werd ook duidelijk dat de twee concepten niet gelijk zijn aan elkaar. Voor status zijn naast deze verschillen in de opvatting van status nog meer manieren waarop status in de literatuur opgevat wordt. Binnen organisaties is naast de relatieve status (hoger of lager dan de andere persoon in het voorval) ook absolute status (hoog of laag in de organisatie) van belang. Door de verschillende effecten van de verschillende opvattingen van status is het lastig effecten te vergelijken (Begley et al., 2006; Diekmann et al., 2007; Karremans & Smith, 2010). Deze verschillen zal in vervolgonderzoek op gelet moeten worden.

Naast de verschillende opvattingen van status heeft het huidige onderzoek een andere aantal beperkingen waar in toekomstig onderzoek naar dit onderwerp rekening mee moet worden gehouden. De power in het onderzoek was laag, waardoor wellicht het ontbreken van het effect van relatieve status verklaard kan worden. Alhoewel voldoende personen gestart zijn met het onderzoek, was de uitval groot. De meerderheid van de uitgevallen personen heeft het onderzoek afgebroken op het moment dat een voorval beschreven diende te worden. In de instructie werd aangegeven dat later om een dergelijke beschrijving gevraagd zou worden. Ondanks deze informatie zijn personen die geen voorval hebben meegemaakt (of deze niet willen delen) toch gestart met de vragenlijst en hebben ze de vragenlijst afgebroken wanneer daar naar gevraagd werd. Deze uitval door de vraag naar een kwetsend voorval is niet terug te zien bij andere doelgroepen, zoals in onderzoek van Van der Wal, Karremans en Cilliessen bij kinderen (2014). Een verklaring hiervoor kan zijn dat volwassenen niet graag informatie delen over negatieve situaties op hun werk, ondanks anonimiteit. Het uitspreken van een conflict kan leiden tot vijandigheid tussen collega's op de werkvloer, uitbreiding van het conflict of een benadelende behandeling. Hier kan in vervolgonderzoek rekening mee worden gehouden door het onderzoek niet via internet af te nemen maar de onderzoekers fysiek aanwezig te laten zijn bij afname.

Vergeven op de werkvloer

Opvallend aan de uitval van het huidige onderzoek was daarnaast dat dit niet gelijk verdeeld was over de twee condities. De uitval was namelijk veel hoger voor de vragenlijst waarin gevraagd werd naar een voorval met iemand in een lagere positie dan met iemand in de hogere positie. Dit zou verklaard kunnen worden door de ervaring van een voorval. In de literatuur wordt inderdaad beschreven dat een conflict bedreigender is voor een persoon in een lagere positie, wat gekoppeld is aan angst (Bobocel, 2013). Hier zou een persoon in de hogere status niet of in mindere mate last van hebben door meer mogelijkheden om hier zelf mee om te gaan (Aquino et al., 2001). Met behulp van vervolgonderzoek kan gekeken worden in hoeverre de relatieve status van de verschillende personen in een conflict bepalend is voor de mate waarin een voorval impact heeft en wordt herinnerd. Hierdoor kan vastgesteld worden hoe officiële en ervaren status bepalend zijn voor gevolgen voor een conflict.

Over conflicten op de werkvloer is nog veel niet onderzoek gedaan. In de laatste jaren is meer interesse ontstaan in dit onderwerp door de negatieve gevolgen die conflicten kunnen hebben, maar ook om gebruik te kunnen maken van de voordelen van een goed klimaat in een organisatie (Aquino et al., 2003; Frone, 2000; LeBlanc & Kelloway, 2002). Om goed inzicht te krijgen in interpersoonlijke relaties en het ontstaan van conflicten op de werkvloer is het belangrijk rekening te houden met de kenmerken van alle personen en de organisatie. Hier kan gedacht worden aan het geslacht van de andere persoon, de verhouding van de leeftijden van de personen in het conflict en de bedrijfscultuur. Daarnaast is in het huidige onderzoek gevraagd naar een beschrijving van een voorval, maar zijn deze beschrijvingen niet beoordeeld op de aard van het conflict. Al vindt het conflict plaats op de werkvloer, kan het alnog gaan om een persoonlijk conflict. Door gevonden verschillen tussen een conflict in persoonlijke sfeer en werkomgeving (Aquino et al., 2003) is het interessant te bekijken of de aard van het conflict een rol speelt op de werkvloer.

Vergeven op de werkvloer

De resultaten en conclusies van het huidige onderzoek kunnen door management van bedrijven gebruikt worden om een goede cultuur te creëren binnen de organisatie. Belangrijk hierbij is dat het gaat om de perceptie van procedurele rechtvaardigheid door medewerkers te verhogen. Naar aanleiding van de resultaten van het huidige onderzoek is het voor toekomstig onderzoek interessant verder onderscheid te maken in de daadwerkelijk bestaande procedures in een organisatie en de ervaring hiervan door de medewerkers. Dit heeft positieve gevolgen voor de organisatie, met bijvoorbeeld baantevredenheid en productiviteit, en is voordelig voor de personen in het conflict doordat het de psychische gezondheid van medewerkers waarborgt en zorgt voor algemene tevredenheid (Frone, 2000; McFarlin & Sweeney, 1992).

Referenties

- Aquino, K., Lewis, M.U., Bradfield, M.O. (1999). Justice Constructs, Negative Affectivity, and Employee Deviance: a proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 1073-1091.
- Aquino, K., Bradfield, M.O. (2000). Perceived Victimization in the Workplace: the role of situational factors and victim characteristics. *Organization Science*, 11, 525-537.
- Aquino, K., Grover, S.L., Bradfield, M.O., & Allen, D.G. (1999). The Effects of Negative Affectivity, Hierarchical Status, and Self-Determination on Workplace Victimization. *The Academy of Management Journal*, 42, 260-272.
- Aquino, K., Grover, S.L., Goldman, B., Folger, R. (2003). When Push doesn't come to Shove: interpersonal forgiveness in workplace relationships. *Journal of Management Inquiry*, 12, 209-216.
- Aquino, K., Tripp, T.M., Bies, R.J. (2001). How Employees respond to Personal Offense: The effects of blame attribution, victim status, and offender status on revenge and reconciliation in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 86, 52-59. DOI: 10.1037//0021-9010.86.1.52
- Aquino, K., Tripp, T.M., Bies, R.J. (2006). Getting Even or Moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 9, 653-668. DOI: 10.1037/0021-9010.91.3.653
- Bradfield, M.O., Aquino, K. (1999). The Effects of Blame Attributions and Offender Likableness on Forgiveness and Revenge in the Workplace. *Journal of Management*, 25, 607-631.
- Begley, T.M., Lee, C., Hui, C. (2006). Organizational level as a Moderator of the

- Relationship between Justice Perceptions and Work-related Reactions. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 705-721. DOI: 10.1002/job.388
- Bobocel, D.R. (2013). Coping with Unfair Events Constructively or Destructively: the effects of overall justice and self-other orientation. *Journal of Applied Psychology*, 98, 720-731. DOI: [10.1037/a0032857](https://doi.org/10.1037/a0032857)
- Diekmann, K.A., Sondak, H., Barsness, Z.I. (2007). Does Fairness matter more to Some than to Others? The moderating role of Workplace status on the relationship between procedural fairness perceptions and job satisfaction. *Social Justice Research*, 20, 161-180.
- Dutton, J.E., Ashford, S.J., Wierba, E.E., O'Neill, R., & Hayes, E. (1997). Reading the Wind: how middle managers assess the context for issue selling to top managers. *Strategic Management Journal*, 15, 407-425.
- Exline, J.J., Worthington, E.L., Hill, P., McCullough, M.E. (2003). Forgiveness and Justice: a research agenda for social and personality psychology. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 337-348.
- Frone, R. (2000). Interpersonal Conflict at Work and Psychological Outcomes: testing a model among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 246-255. DOI: [10.1037/1076-8998.5.2.246](https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.246)
- Haferd, T. (2015). Do I want to Work with you in the Future? Does status moderate the process by outcome interaction in ongoing workplace relationships? *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 74, no pagination specified.
- Karremans, J.C., Smith, P.K. (2010). Having the Power to Forgive; when the experience of power increases interpersonal forgiveness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36, 1010-1023. DOI: [10.1177/0146167210376761](https://doi.org/10.1177/0146167210376761)

Vergeven op de werkvloer

- Karremans, J.C., Van Lange, P.A.M. (2005). Does activating Justice help or hurt in promoting Forgiveness? *Journal of Experimental Social Psychology*, *41*, 290-297.
- Karremans, J.C., Van Lange, P.A.M. (2008). Forgiveness in Personal Relationships: its malleability and powerful consequences. *European Review of Social Psychology*, *19*, 202-241. DOI: 10.1080/10463280802402609
- McFarlin, D.B., Sweeney, P.D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, *35*, 626-637.
- Tomkins, A.J., Applequist, K. (2008). Constructs of Justice: beyond civil litigation. 257-272.
- Tyler, T.R., Lind, E.A. (1992). A Relational model of Authority in Groups. *Advances in Social Psychology*, *25*, 115-191.
- Van den Bos, K., Lind, E.A., Wilke, H.A.M., Vermunt, R. (1997). How do I Judge my Outcome when I do not know the Outcome of others? The psychology of the fair process effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, *72*, 1034-1046.
- Van den Bos, K., Wilke, H.A.M., Lind, E.A. (1998). When do we need Procedural Fairness? The rol of trust in authority. *Journal of Personality and Social Psychology*, *75*, 1449-1458.
- Van der Wal, R.C., Karremans, J.C., Cillessen, A.H.N. (2014). It takes Two to Forgive: the interactive role of relationship value and executive control. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *40*, 803-815. DOI: 10.1177/0146167214525807

Bijlage 1: Vragenlijst

Instructie

Fijn dat u wilt deelnemen aan dit onderzoek!

Dit onderzoek gaat over de rol van rechtvaardigheid op de werkvloer.

De vragen zullen gericht zijn op personen die werkzaam zijn binnen een organisatie of dit zijn geweest in het verleden. Om deel te kunnen nemen is het daarom belangrijk dat dit op u van toepassing is en u tussen 24 en 65 jaar oud bent.

In het kader van het onderzoek is het van belang dat alle vragen volledig en naar waarheid worden ingevuld. Er zijn geen goede of foute antwoorden en alle gegevens zullen anoniem verwerkt worden. Deelname is vrijwillig en u mag op elk moment stoppen met het onderzoek.

Ik wil u verzoeken de vragen s.v.p. zo serieus mogelijk in te vullen. Om dit te waarborgen zijn enkele controlevragen in het onderzoek verwerkt.

Als u op 'start' klikt, gaat u ermee akkoord dat er gebruikt wordt gemaakt van uw antwoorden op de vragen.

Alvast bedankt voor uw deelname.

Met vriendelijke groet,

Maartje Potma

(Start-knop met link naar volgende pagina)

Algemene gegevens

1. Wat is uw leeftijd?

.....

2. Wat is uw geslacht

man/vrouw

3. Wat is uw nationaliteit?

Nederlands/Anders, nl; ____

4. Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgemaakt (diploma behaald)?

- Geen opleiding afgemaakt
- Basisschool
- Speciaal onderwijs of praktijkonderwijs

Vergeven op de werkvloer

- LBO/LTS/LHNO/Huishoudschool/VMBO basisberoepsgericht of kaderberoepsgericht
 - MAVO/MULO/VMBO theoretisch of gemengd
 - HAVO
 - MMS
 - VWO/HBS/Atheneum/Gymnasium
 - MBO
 - HBO
 - Universiteit
 - Anders, nl:
5. Welke van onderstaande situaties is op u van toepassing?
- o gehuwd/geregistreerd partnerschap
 - o samenwonend met vaste partner
 - o vaste partner, niet samenwonend
 - o alleenstaand (single)

(knop: Volgende pagina)

Baan en organisatie

6. Heeft u op dit moment een betaalde baan?
- Ja
 - Nee → vult u s.v.p. de vragenlijst in voor uw laatste baan als werknemer
7. Bent u (ook) ZZP'er?
- Ja → vult u s.v.p. de vragenlijst in voor uw (laatste) baan als werknemer
 - Ja, maar geen eerdere ervaring als werknemer (linkt direct naar eindpagina)
 - Nee
8. Wat voor een soort dienstverband heeft u?
- Vast dienstverband
 - Tijdelijk contract met uitzicht op een vast dienstverband
 - Tijdelijk contract
 - Anders, nl:
9. Hoeveel uur is uw contract gemiddeld per week (overuren worden hier niet meegerekend)?
- _____
10. Hoe lang bent u werkzaam bij uw huidige werkgever?
- ___ jaar en ___ maanden

11. In welke sector bent u werkzaam? (kruist u hier s.v.p. één antwoord aan)

- a. Landbouw en visserij
- b. Industrie
- c. Bouwnijverheid (bv. bouwbedrijf, installatiebedrijf, afwerking)
- d. Handel (bijv. winkel, detailhandel, groothandel, garage)
- e. Horeca
- f. Transport en communicatie (bijv. vervoer over de weg, water en door de lucht, post, telecommunicatie)
- g. Financiële sector (bijv. banken, verzekeringsmaatschappijen, pensioenfondsen)
- h. Zakelijke dienstverlening (bijv. onroerend goed, ICT, onderzoeksinstellingen [geen universiteiten], juridische en economische dienstverlening, architecten en technische adviesbureaus, beveiliging, schoonmaakbedrijven)
- i. Overheid (bijv. openbaar bestuur, defensie, politie, gemeente)
- j. Onderwijs (bijv. basisonderwijs, voortgezet, hoger en overig onderwijs)
- k. Gezondheids- en welzijnszorg (bijv. ziekenhuis, woonzorgcentra, ouderenzorg, verpleeghuis, maatschappelijk werk, thuiszorg)
- l. Cultuur, sport, recreatie en overige diensten
- m. Anders, namelijk: ____

12. In hoeverre bent u, alles bij elkaar genomen, tevreden met uw werk?

- Zeer ontevreden
- Ontevreden
- Niet tevreden/niet ontevreden
- Tevreden
- Zeer tevreden

13. Hoeveel personen werken er ongeveer in uw organisatie?

- 1-4
- 5-9
- 10-49
- 50-99
- 100-249
- 250-499
- 500 of meer
- weet ik niet

14. Hoe vaak geeft u in uw huidige functie leiding aan andere medewerkers?

Nooit 1 2 3 4 5 6 7 Altijd

15. Vult u bij deze vraag '2' in als antwoord.

- 1

Vergeven op de werkvloer

- 2
- 3
- 4

16. Heeft u in het afgelopen jaar nagedacht over het zoeken van een andere baan dan uw huidige baan?

- Ja
- Nee

17. Heeft u in het afgelopen jaar ook daadwerkelijk iets ondernomen om een andere baan te vinden?

- Ja
- Nee

18. Zou u, als het aan u lag, over vijf jaar nog bij dit bedrijf werken?

- Ja
- Nee

(knop: Volgende pagina)

Op de werkvloer

Mensen voelen zich, zo nu en dan, beledigd of gekwetst door andere mensen. In het volgende onderdeel vragen we u om een situatie voor de geest te halen waarin u zich beledigd of slecht behandeld voelde door iemand in een hogere/lagere positie dan uzelf op uw werk in het afgelopen jaar. Denk aan het ergste voorval, en beschrijf het hieronder kort.

19. Hoe moeilijk was het voor u om een voorval voor de geest te halen?

1 2 3 4 5 6 7

Helemaal niet moeilijk

Heel erg moeilijk

Vergeven op de werkvloer

20. Hoe ernstig was het voorval?

1 2 3 4 5 6 7

Helemaal niet ernstig

Heel erg ernstig

21. Hoe gekwetst was u door wat de ander heeft gedaan?

1 2 3 4 5 6 7

Helemaal niet gekwetst

Heel erg gekwetst

22. Hoe hevig was het voorval?

1 2 3 4 5 6 7

Helemaal niet hevig

Heel erg hevig

23. Wanneer is het voorval gebeurd? (geef aan hoe lang geleden)

_____ geleden

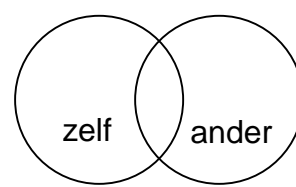
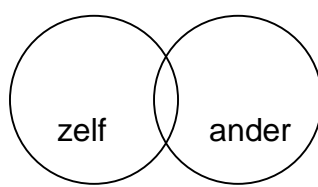
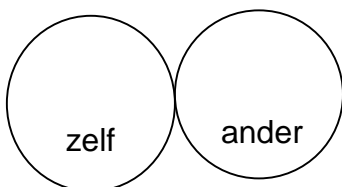
24. Hieronder zie je zeven paren cirkels. Eén cirkel geeft u zelf weer, de andere cirkel de persoon in de situatie die u hierboven heeft beschreven.

De nummers 1 tot en met 7 variëren in de mate waarin de cirkels overlappen. Kies het cijfer dat bij het cirkelpaar hoort dat het beste de band met u en de andere persoon waar u net over geschreven heeft weergeeft, zoals u die op dit moment ervaart.

1

2

3

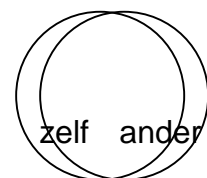
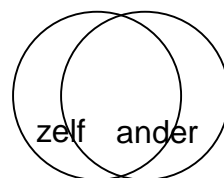
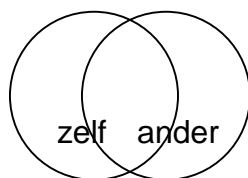
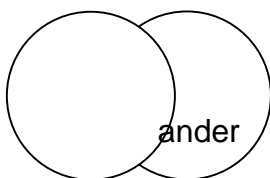


4

5

6

7



(Eventueel knop: Volgende pagina)

Vergeven op de werkvloer

In het volgende onderdeel vragen we u nogmaals terug te denken aan de situatie die u net beschreven heeft. Geef aan hoe u hier nu over denkt aan de hand van de onderstaande stellingen.

25. "Ik heb de ander dit voorval helemaal vergeven."

helemaal oneens 1 2 3 4 5 6 7 helemaal eens

26. "Ook als ik aan dit voorval denk, heb ik het beste met de ander voor."

helemaal oneens 1 2 3 4 5 6 7 helemaal eens

27. "Ook als ik aan het voorval denk, wil ik dat we gewoon een goede relatie behouden."

helemaal oneens 1 2 3 4 5 6 7 helemaal eens

28. "Ik heb mijn wroeging helemaal opzij gezet met betrekking tot dit voorval."

helemaal oneens 1 2 3 4 5 6 7 helemaal eens

29. "Ik zou willen dat de ander op één of andere manier 'teruggepakt' wordt, wanneer ik aan het voorval denk."

helemaal oneens 1 2 3 4 5 6 7 helemaal eens

30. "Ik zou willen dat de ander ook iets vervelends overkomt, wanneer ik aan het voorval denk."

helemaal oneens 1 2 3 4 5 6 7 helemaal eens

31. "Ik wil dat de ander krijgt wat hij/zij verdient, wanneer ik aan het voorval denk."

helemaal oneens 1 2 3 4 5 6 7 helemaal eens

32. "Ik zou eigenlijk willen dat de ander ook op één of andere manier gekwetst wordt, wanneer ik aan het voorval denk."

helemaal oneens 1 2 3 4 5 6 7 helemaal eens

33. "Ik zou wat afstand willen nemen van de ander, wanneer ik aan het voorval denk."

helemaal oneens 1 2 3 4 5 6 7 helemaal eens

34. "Ik zou het moeilijk vinden om heel aardig tegen de ander te doen, wanneer ik aan het voorval denk."

helemaal oneens 1 2 3 4 5 6 7 helemaal eens

35. "Ik zou de ander liever vermijden, wanneer ik aan het voorval denk."

Vergeven op de werkvloer

helemaal oneens 1 2 3 4 5 6 7 helemaal eens

36. “Ik vertrouw de ander niet helemaal, wanneer ik aan het voorval denk.”

helemaal oneens 1 2 3 4 5 6 7 helemaal eens

37. Vult u bij deze vraag ‘4’ in als antwoord.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

(knop: ‘Laatste pagina’)

Richtlijnen in organisaties

Dit is alweer het laatste onderdeel van dit onderzoek.

Binnen organisaties zijn procedures van kracht die richtlijnen geven voor het handelen in verschillende situaties. Geef voor de organisatie waar het voorval heeft plaatsgevonden van de onderstaande stellingen aan in hoeverre u deze van toepassing vindt op de procedures. In het geval u op dit moment geen baan heeft, ZZP’er of gedetacheerd bent, gebruikt u dan de organisatie waar het eerder beschreven voorval heeft plaatsgevonden.

38. De organisatie houdt rekening met de verschillende meningen van medewerkers.

39. Ik kan invloed uitoefenen op de uitkomsten van de bestaande procedures.

40. Door bestaande procedures zijn binnen de organisatie standaarden gecreëerd die consistent handelen stimuleren.

41. De bestaande procedures worden zonder vooroordelen uitgevoerd.

42. De organisatie gebruikt alle informatie die nodig is voor het maken van beslissingen.

43. Ik ben in de gelegenheid bezwaar te maken tegen de uitkomsten van besluiten.

44. De bestaande procedures handhaven ethische en morele standaarden.

Dit onderzoek was gericht op conflicten op de werkvloer en wat nu bepaalt of een persoon een kwetsende medewerker kan vergeven. Het huidige onderzoek kijkt of de eerlijkheid van procedures binnen een organisatie en statusverschillen hierbij een rol spelen.

Vergeven op de werkvloer

45. In het geval u graag een samenvatting van het onderzoek wilt ontvangen wanneer dit is afgerond, kunt u hieronder uw emailadres noteren.

.....

Indien u naar aanleiding van dit onderzoek nog opmerkingen heeft, kunt u deze hieronder invullen. Vanwege de anonimiteit van het onderzoek is het niet mogelijk hieronder vragen te noteren waarop u graag persoonlijk antwoord wilt ontvangen. Voor eventuele vragen kunt u contact opnemen via het volgende emailadres: m.potma@students.uu.nl

Dit is het einde van het onderzoek. Ik wil u hierbij heel hartelijk bedanken voor uw deelname aan het onderzoek.

Maartje Potma