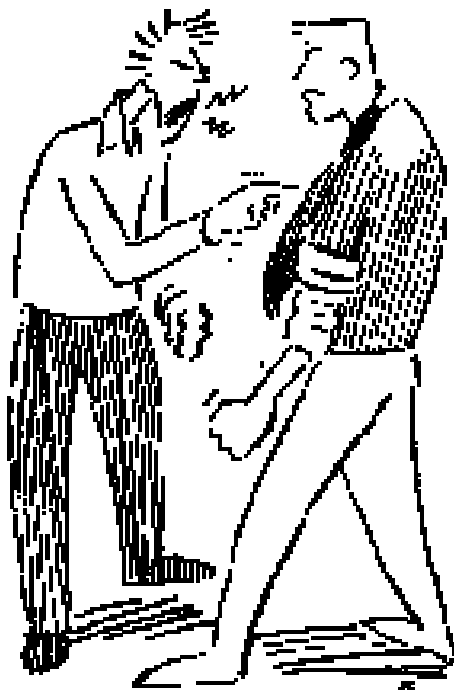


Conflictmanagement:

Een onderzoek naar de rol van conflicthantering in de relatie tussen interpersoonlijk conflict, conflictstress en emotionele uitputting op de werkplek.



Masterthesis Human Resource Studies

B. C. R. M. Uijen

November 2008

Masterthesis Human Resource Studies

Titel: Conflictmanagement: Een onderzoek naar de rol van conflicthantering in de relatie tussen interpersoonlijk conflict, conflictstress en emotionele uitputting op de werkplek.

Student: Bernadette C. R. M. Uijen
Abdij van Averbodestraat 35
5037 CA Tilburg

E-mail: B.C.R.M.ujien@uvt.nl

Supervisor 1: Dr. Renée S. M. de Reuver

Supervisor 2: Dr. Ad P. J. G. Vossen

Thema: Conflict management: People management?

Periode: Januari – november 2008

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie, geschreven in het kader van de afronding van mijn Master 'Human Resource Studies' aan de Universiteit van Tilburg. Met zeer veel enthousiasme heb ik de afgelopen maanden aan deze scriptie gewerkt. De scriptieperiode heb ik ervaren als rondit prettig, interessant en vooral erg leerzaam. Heel af en toe werd mijn geduld en incasservermogen op de proef gesteld. Maar, dat heeft niet mogen verhinderen dat ik erg trots ben op het eindresultaat. Na ruim vijf jaar studeren moet ik toegeven dat ik het enorm jammer vind dat mijn studententijd nu 'al' voorbij is. Hieronder volgen enkele woorden van dank aan een aantal mensen die op de één of andere manier een bijdrage hebben geleverd aan dit resultaat.

Dank je wel Renée de Reuver en Ad Vossen, voor jullie begeleiding, advies en inzicht in zowel theoretisch als methodologisch opzicht. Door mijn eigen weg te banen in jullie uiteenlopende kritieken is mijn inziens het resultaat, zoals het moet zijn.

Dank je wel Hans Schelbergen, Helma de Baay, Bas Klawer en Rob Bombeek, voor de mogelijkheid die jullie mij hebben gegeven om data te verzamelen in jullie organisatie en voor jullie geduld bij het wachten op het eindresultaat. Naast een ontzettend leerzame stage heb ik nu ook een essentieel onderdeel van mijn scriptie 'de dataset' aan Philips te danken.

En dank je wel lieve familie, lieve vriendinnen en thesisgenootjes, voor jullie interesse en oren, waar ik altijd alles aan kwijt kon. Maar ook voor het lezen van mijn scriptie en de daaropvolgende wijze woorden, kritische noten en goedkeurende blikken.

Bernadette Uijen

Tilburg, november 2008

Inhoudsopgave

Abstract	5
1. Inleiding.....	6
2. Theoretisch kader	8
Interpersoonlijk conflict	8
Conflictstress en emotionele uitputting.....	8
Relatie interpersoonlijk conflict, conflictstress en emotionele uitputting	9
Conflictstrategie leidinggevende.....	12
Conflictstrategie als moderator variabele.....	13
Conceptueel model.....	15
Controlevariabelen	16
3. Methode van onderzoek.....	17
Opzet van het onderzoek.....	17
Beschrijving van de organisatie en respondenten	17
Procedure	19
Meetinstrumenten.....	19
4. Resultaten.....	23
Beschrijvende statistiek.....	23
Toetsing hypothesen.....	26
Aanvullende analyses.....	32
Conclusie.....	34
Discussie	34
Beperkingen	36
Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	37
Implicaties voor de praktijk	38
6. Literatuurlijst	39
7. Bijlagen.....	43
Bijlage I: Factoranalyses	43
Bijlage II: Relevante kengetallen van de dataset	47
Bijlage III: Vragenlijst	47
Bijlage IV: Aanvullende factoranalyse conflictstress en emotionele uitputting	58
Bijlage V: Aanvullende regressieanalyse non-confrontatieve conflicstrategie.....	60
Bijlage VI: Gemiddelden op de kernvariabelen per afdeling.....	61

Abstract

This cross-sectional study investigates the specific relationships between the employees' perceived intensity of interpersonal conflict (subsequently separated in task and emotional related conflict), conflict stress, emotional exhaustion and the perceived conflict handling strategy of the executive. The hypotheses of the study are tested in a sample consisting of 323 employees from the organization 'Philips Lighting' in Roosendaal. Results from regression analyses show, as expected, that interpersonal conflict and conflict stress are positively related. Especially emotional related conflicts lead to a higher level of conflict stress rather than conflicts about task issues. Furthermore, conflict stress is positively related to emotional exhaustion. Moreover, conflict stress is, as expected, an important mediator in the relationship between interpersonal conflict and emotional exhaustion. Next to that, the focus is on the possible moderating role of the perceived conflict handling strategy of the executive on the positive relationship between interpersonal conflict and conflict stress. Results show, as predicted, that executives who have a high integrative conflict strategy reduce the effect that interpersonal conflict has on the perceived level of conflict stress. Furthermore, there is no support found for the hypotheses about the moderating effect of the non-confrontation conflict strategy and the competitive conflict strategy of the executive. Yet there is a direct effect of the competitive conflict strategy on the perceived level of conflict stress of an employee. Finally the findings are discussed and recommendations for further research and practical implications are reported.

Keywords: interpersonal conflict (i.e. task and emotional related conflict); conflict stress, emotional exhaustion; conflict handling strategy of the executive.

1. Inleiding

Jaarlijks melden 90 duizend werknemers zich ziek vanwege een conflict op het werk, blijkt uit cijfers van Stichting Conflict en Arbeid (Bakker, 2007). Arbeidsconflicten brengen hoge kosten met zich mee. Naast de kosten van verzuim zijn er ook kosten door verloren tijd, verminderde productie, werkstress en slechte motivatie (ARBO-advies, 2007). Conflicten in organisaties zijn soms productief, maar zoals hierboven wordt geschetst veelal destructief. Deze tegenstelling is de reden waarom het bestuderen van conflicten voor organisaties van belang is.

In de eerste plaats zijn conflicten van invloed op de werkprestaties. Daarnaast beïnvloeden conflicten ook welzijn en gezondheid (de Dreu, 2005; Nauta, de Vries, Bosch & van Schie, 2001). Dit onderzoek zal gaan over het laatste, namelijk over de relatie tussen alledaagse conflicten in organisaties en het welzijn op individueel niveau. ‘Alledaagse conflicten zijn vaak voorkomende conflicten die (nog) niet geëscaleerd zijn’ (de Reuver, 2003, p. 12). Voorbeelden hiervan zijn meningsverschillen, irritaties, geheime agenda’s en onduidelijkheden over werkzaamheden (de Reuver, 2003).

Het welbevinden van werknemers is een multidimensionaal concept, waarvan de wortels liggen in psychologisch en gedrag-en-organisatie onderzoek (Vanhala & Tuomi, 2006). Het concept ‘welzijn’ bestaat uit verschillende componenten als affectief welzijn, tevredenheid, angst, psychosomatische klachten (lichamelijke klachten door psychologische spanningen) en burn-out (Daniels 2000; Holman 2002; de Dreu, van Dierendonck & Dijkstra, 2004; Dijkstra, 2005). In de meeste literatuur over welzijn in de organisatiepsychologie staat stress centraal (Dijkstra, 2005). Gevoelens van stress kunnen worden opgeroepen door conflicten in het werk. Uit onderzoek van Smith en Sulsky (in Dijkstra, 2005; de Dreu, 2005) onder verschillende beroepsgroepen blijkt namelijk dat 25% van de respondenten *interpersoonlijke conflicten* als belangrijkste oorzaak zien van wat zij op het werk als stressvol ervaren. In recente literatuur wordt de term *conflictstress* geïntroduceerd (Giebels & Janssen, 2005). Conflictstress omvat een gevoel van intra-psychische spanning die direct geassocieerd is met interpersoonlijk conflict (Giebels & Janssen, 2005). Conflictstress zal evenals interpersoonlijk conflict fungeren als één van de hoofdvariabelen in dit onderzoek.

In studies die de relatie tussen conflict en welzijn onderzoeken worden twee indicatoren van verminderd welbevinden namelijk ‘psychosomatische klachten’ en ‘burn-out’ veelal genoemd (de Dreu et al., 2004; Dijkstra, 2005). *Emotionele uitputting* is één van de drie dimensies van burn-out. En tevens één van de meest geïdentificeerde uitkomsten van langdurige gevoelens van stress (Quick, Quick, Nelson & Hurrell, 1997; Gaillard, 2003; Giebels & Janssen, 2005;

Schaufeli, Hell, & Schreurs, 2000; Nauta et al., 2001). Derhalve zal in dit onderzoek emotionele uitputting als uitkomst van conflictstress centraal staan.

Om een goed beeld te krijgen van de invloed van interpersoonlijk conflict op conflictstress is het belangrijk om een onderscheid te maken tussen verschillende conflictkwesities. Dit kan door de conflicten onder te verdelen in *taakhoudelijke* en *sociaal-emotionele conflict typen* (Dijkstra, 2005; de Dreu & van Dierendonck, 2001; Jehn, 1995). In onderzoek naar bronnen van stress in organisaties blijkt dat de relatie tussen leidinggevende en werknemer één van de grootste oorzaken is (Tepper, 2000). In het bijzonder gaan emotionele conflicten met de direct leidinggevende samen met verminderd welzijn (de Dreu & van Dierendonck, 2001; Geurts, Schaufeli & Buunk, 1993). Gegeven deze bevindingen staan in dit onderzoek de interpersoonlijke conflicten tussen leidinggevende en ondergeschikte centraal. Ook wordt in een later stadium onderscheid gemaakt tussen de verschillende typen interpersoonlijk conflict in relatie met de mate van conflictstress die een werknemer ervaart.

In een overzicht van onderzoek naar de relatie tussen conflict en welzijn blijkt dat er variabelen zijn die deze relatie kunnen versterken of verzwakken (Spector & Jex, 1998; de Dreu, van Dierendonck & de Best-Waldhober, in Dijkstra, van Dierendonck, Evers & de Dreu, 2005). Uit onderzoek blijkt dat er een modererende rol van *conflicthanteringstijl* wordt verwacht (Dijkstra, 2005; de Dreu & van Dierendonck, 2001). Een bepaalde conflicthanteringstrategie roept namelijk reacties op van de ene partij bij de andere. Van deze reacties hangt af of de strijdigheid tussen belangen versterkt of verzwakt wordt (de Dreu, 2005). Dit is voor dit onderzoek van belang omdat de conflicthanteringstrategie van de leidinggevende uiteindelijk de mate van stress zal bepalen die werknemers ervaren van een interpersoonlijk conflict.

Dit onderzoek tracht een bijdrage te kunnen leveren aan de wetenschappelijke literatuur omtrent de relaties tussen interpersoonlijke conflicten (taakconflict en emotioneel conflict), conflictstress, emotionele uitputting en conflictstrategieën die leidinggevendenden hanteren, teneinde inzicht te krijgen in de factoren die het welzijn van een werknemer verminderen en welk conflictgedrag van leidinggevendenden nodig is dit tegen te gaan. Aan de hand van het voorafgaande wordt de volgende probleemstelling geformuleerd:

In hoeverre bepaalt de mate van gepercipieerd interpersoonlijk conflict (met onderscheidend taakconflict en emotioneel conflict) de ervaren conflictstress van de werknemer en daarmee de mate van zijn/haar emotionele uitputting? En verschilt de relatie tussen gepercipieerd interpersoonlijk conflict en ervaren conflictstress voor de gepercipieerde conflictstrategie van de leidinggevende?

2. Theoretisch kader

Interpersoonlijk conflict

In een overzichtsartikel over interpersoonlijk conflict van Barki en Hartwick (2004) wordt een goed beeld geschetst van de literatuur betreffende de conceptualisering en operationalisering van interpersoonlijk conflict. Interpersoonlijk conflict kan op verschillende manieren omschreven worden. In één zin is interpersoonlijk conflict te omschrijven als: 'interacties tussen twee van elkaar afhankelijke personen die een tegenstelling waarnemen in hun doelen, waarden, ideeën of activiteiten' (de Reuver, 2003, p. 16). Daarnaast wordt interpersoonlijk conflict vanaf midden jaren '90 gedefinieerd als zijnde verschillende typen. Interpersoonlijk conflict kan namelijk verdeeld worden in twee typen: *taakconflict*, ook wel cognitief conflict genoemd en *emotioneel conflict*, of relationeel/affectief conflict. In recentere literatuur aangaande dit veelvuldig onderzochte onderwerp wordt taakconflict gedefinieerd als: 'disagreement about substantive issues such as goals, procedures, and the appropriate choice of action' (Pelled, Xin & Weiss, 2001, p. 65). Voorbeelden hiervan zijn conflicten over de verdeling van schaarse middelen, de bepaling of het gebruik van procedures en beleid en oordelen over de interpretatie van feiten (de Dreu et al., 2004; Dijkstra, 2005; de Dreu & Weingart, 2003; Janssen, Veenstra & van de Vliert, 1996). Daarnaast luidt de definitie van emotioneel conflict als volgt: 'interpersonal clashes characterized by anger frustration and other negative feelings' (Pelled et al., 2001, p. 65). Voorbeelden hiervan zijn conflicten over persoonlijke smaak, politieke voorkeur, waarden en interpersoonlijke stijl (de Dreu et al., 2004; Dijkstra, 2005; de Dreu & Weingart, 2003). Aangezien in veel onderzoek naar voren komt dat taakconflict en emotioneel conflict grote overlap vertonen en vaak met elkaar samengaan, zal in dit onderzoek het concept '*interpersoonlijk conflict*' dat taakconflict en emotioneel conflict samenbundelt allereerst onderzocht worden in relatie met conflictstress en emotionele uitputting (Simons & Peterson, 2000; Friedman, Tidd, Currell & Tsai, 2000; Wang, Jing & Klossek, 2007). Later zullen, vooruitlopend op de operationalisatie van interpersoonlijk conflict, ook de typen taakconflict en emotioneel conflict apart onderzocht worden in relatie met conflictstress.

Conflictstress en emotionele uitputting

Wat is stress? Deze vraag is niet eenvoudig te beantwoorden, door de grote hoeveelheid aan onderzoek over dit onderwerp. Werkstress is een fenomeen dat vanaf de jaren '90 meer en meer in de literatuur naar voren is gekomen als gevolg van de toegenomen cognitieve en emotionele belasting van het werk (Gaillard, 2003; Quick et al., 1997). Gaillard (2003, p. 127) omschrijft stress als: 'een toestand waarin iemand niet in staat is of zich niet in staat acht aan de door de omgeving gestelde eisen te voldoen'. Een andere meer werkgerelateerde definitie

is: 'job stress is the mind – body arousal resulting from physical and/or psychological demands associated with the job' (Quick & Nelson, 1997, p. 193). Onder de 'psychologische eisen' die in deze definitie worden benoemd vallen ook interpersoonlijke eisen (Quick & Quick, 1984). Dit komt overeen met de in dit onderzoek gehanteerde omschrijving van *conflictstress*. Zoals in de inleiding beschreven, geeft de definitie van conflictstress een gevoel van intra-psychische spanning weer die direct geassocieerd is met interpersoonlijk conflict (Giebels & Janssen, 2005). Stress is hier niet zo zeer gerelateerd aan de karakteristieken van het werk, maar aan interpersoonlijke conflicten die in het werk optreden. Aangezien in dit onderzoek de ervaren conflictstress wordt onderzocht, lijkt het daarnaast relevant om effecten van conflictstress op lange termijn vast te kunnen stellen. Zoals in de inleiding genoemd is emotionele uitputting één van de meest geïdentificeerde uitkomsten van langdurige gevoelens van stress (Quick et al., 1997; Nauta et al., 2001; Gaillard, 2003). Maslach, Schaufeli en Leiter (2001) noemen emotionele uitputting ook wel de individuele stress dimensie van burn-out. Een definitie van *emotionele uitputting* is: het gevoel hebben uitgeput en leeg te zijn, dit kan zowel slaan op mentale als fysieke vermoeidheid (Maslach et al., 2001; Gaillard, 2003).

Relatie interpersoonlijk conflict, conflictstress en emotionele uitputting

Conflict op het werk, in welke vorm dan ook, is negatief gerelateerd aan welzijn blijkt uit een aantal onderzoeken (de Dreu et al., 2004; Spector and Jex, 1998; Dijkstra, 2005). Conflict kan namelijk op korte termijn resulteren in stress gerelateerde indicatoren en op lange termijn zal dit het welzijn verminderen door gevoelens van burn-out op te roepen (de Dreu et al., 2004; Spector and Jex, 1998; Dijkstra, 2005). Hieruit kan verondersteld worden dat allereerst interpersoonlijk conflict zal resulteren in conflictstress. Daarnaast kan verondersteld worden dat conflictstress leidt tot emotionele uitputting. Emotionele uitputting is namelijk een dimensie van burn-out (Maslach et al., 2001; Gaillard, 2003). Onderstaand zullen deze twee relaties nader besproken worden.

De relatie tussen conflict en welzijn van werknemers is wederkerig (de Dreu et al., 2004; de Dreu, 2005; Wang et al., 2007). Meer specifiek wordt stress geïdentificeerd als enerzijds een oorzaak en anderzijds een uitkomst van conflict op de werkplek (Wall & Callister, 1995). In dit onderzoek wordt stress als gevolg van interpersoonlijk conflict gezien. Conflictstress geeft namelijk de intra-psychische spanningen weer die optreden als gevolg van een interpersoonlijk conflict. Ook komt in de literatuur over werkstress naar voren dat psychologische effecten van belasting, waaronder stress, ontstaan door risicofactoren in het werk die langdurig aanhouden (Gaillard, 2003). Eén van deze genoemde risicofactoren is

conflict op het werk. Hieruit kan afgeleid worden dat de hoeveelheid ervaren interpersoonlijk conflict op het werk de mate van conflictstress beïnvloedt.

De relatie tussen conflictstress en emotionele uitputting kan inhoudelijk verklaard worden door het feit dat wanneer een werknemer veel of zelfs voortdurend conflictstress ervaart hij/zij een sterk gevoel krijgt van mentale en/of fysieke vermoeidheid (Gaillard, 2003). Dit komt overeen met wat de definitie van emotionele uitputting aangeeft: de werknemer voelt zich ‘op’ en ‘leeg’ ofwel ‘uitgeput’ (Maslach et al., 2001; Gaillard, 2003). Ook wordt de relatie tussen conflictstress en emotionele uitputting in empirisch onderzoek van Giebels en Janssen (2005) positief en significant bevonden. Samenvattend zijn uit het voorafgaande de volgende hypothesen te formuleren:

Hypothese 1a: Hoe hoger de mate van gepercipieerd interpersoonlijk conflict (taakconflict en emotioneel conflict) hoe hoger daardoor de mate van conflictstress ervaren door de werknemer (figuur 2a).

Hypothese 1b: Hoe hoger de mate van ervaren conflictstress hoe meer emotionele uitputting een werknemer daardoor ervaart (figuur 2a).

Uit de twee bovenstaande bivariate verbanden kan, bij implicatie, een derde samengestelde hypothese worden afgeleid, waarin conflictstress een medieërende rol speelt tussen enerzijds interpersoonlijk conflict en anderzijds emotionele uitputting. In deze indirecte relatie wordt het verband tussen interpersoonlijk conflict en emotionele uitputting grotendeels verklaard door conflictstress. Een reden hiervoor kan zijn dat, zoals eerder genoemd, tal van onderzoeken een sterke relatie tussen stress en emotionele uitputting aantonen (Quick et al., 1997; Gaillard, 2003; Giebels & Janssen, 2005; Schaufeli et al., 2000; Nauta et al., 2001). Concluderend kan dan gesteld worden dat alleen wanneer conflicten gevoelens van stress oproepen bij de werknemer er uiteindelijk emotionele uitputting wordt ervaren door deze persoon. Namelijk, hoe hoger de mate van interpersoonlijk conflict, des te meer conflictstress een werknemer ervaart wat uiteindelijk leidt tot een hogere mate van emotionele uitputting bij de werknemer. Hieruit kan de volgende hypothese afgeleid worden:

Hypothese 1c: De ervaren conflictstress van een werknemer is een medieërende variabele die de relatie tussen gepercipieerd interpersoonlijk conflict (taakconflict en emotioneel conflict) en ervaren emotionele uitputting mede verklaart (figuur 2a).

De indirecte relatie, die deze hypothese veronderstelt, impliceert een directe relatie tussen gepercipieerd interpersoonlijk conflict en ervaren emotionele uitputting. Over deze relatie

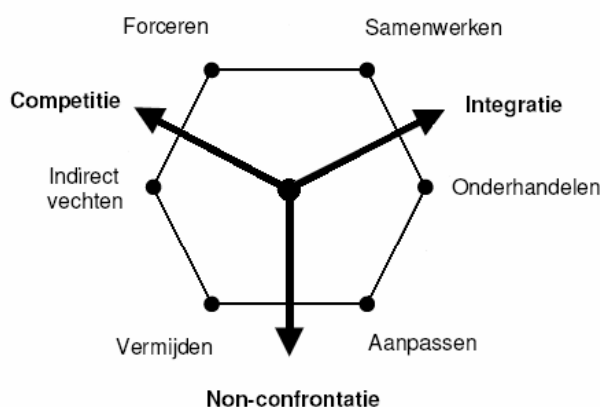
wordt geen hypothese opgesteld, maar deze wordt wel meegenomen in de analyses om de medieërende rol van conflictstress in deze relatie te kunnen onderzoeken. In figuur 2a is deze, bij implicatie, afgeleide relatie weergegeven door middel van een gestreepte pijl.

Naast de negatieve effecten van interpersoonlijk conflict op welzijn zijn er ook bevindingen die de positieve uitkomsten van conflict op het werk weergeven. In sommige werksituaties zou conflict kunnen leiden tot een hogere prestatie (Amason, 1996; de Dreu & van de Vliert, 1997; Jehn, 1995; Simons & Peterson, 2000; Thomas, 1976). Dit wordt alleen verondersteld in het geval van conflict over taken (Amason, 1996; Jehn, 1995; Simons & Peterson, 2000; de Dreu & van de Vliert, 1997; de Dreu, 2005). Taakconflict en emotioneel conflict zijn geen onafhankelijk begrippen. Deze twee begrippen blijken in onderzoek een hoge correlatie te hebben (Simons & Peterson, 2000; Friedman, et al., 2000; Wang et al., 2007). Vaak wordt gesuggereerd dat taakconflict uiteindelijk kan leiden tot een emotioneel conflict (Friedman et al., 2000; Simons & Peterson, 2000; Wang et al., 2007). Wanneer dit het geval is zouden de negatieve uitkomsten van taakconflict, zoals conflictstress, groter worden als het uitmondt in een emotioneel conflict. Dit komt ook naar voren in onderzoek van de Dreu, van Dierendonck en de Best-Waldhober (in de Dreu et al., 2004). In hun onderzoek worden positieve correlaties gevonden tussen conflict op het werk en psychosomatische klachten en gevoelens van burn-out. Belangrijk hierbij voor dit onderzoek is dat deze relatie sterker is voor emotioneel conflict dan voor taakconflict (de Dreu, van Dierendonck & de Best-Waldhober, in de Dreu et al., 2004). Daarnaast blijkt uit empirische bevindingen van de Dreu en van Dierendonck (2001) dat ook taakconflicten stressvol zijn en kunnen leiden tot verminderd welzijn. Vooral wanneer ze langere tijd aanhouden (Giebels & Janssen, 2005; Nauta et al., 2001). Emotionele conflicten blijken uit onderzoek ingrijpender te zijn dan taakconflict. Dit komt waarschijnlijk omdat ze vooral persoonlijke zaken betreffen: het gevoel van eigenwaarde staat dan op het spel (de Dreu & van Dierendonck, 2001). Ook Gaillard (2003) geeft aan dat wanneer emoties een rol gaan spelen er meer aanleiding is tot een stressreactie. Hieruit kan, vooruitlopend op de operationalisatie van interpersoonlijk conflict, verondersteld worden dat wanneer emotioneel conflict optreedt dit zal leiden tot een hogere mate van conflictstress dan bij (alleen) taakconflict. Uit deze redenering vloeit de volgende hypothese voort:

Hypothese 1d: Een gepercipieerd emotioneel conflict zal tot meer ervaren conflictstress leiden dan een gepercipieerd taakconflict (figuur 2b).

Conflictstrategie leidinggevende

Al in de jaren '70 komen de onderzoekers Blake en Mouton (1970) met een Conflict Grid voor conflicthantering. Deze Grid is één van de belangrijkste uitgangspunten rondom de theorie over conflicthantering (de Reuver, 2003). Door de reflectie van andere onderzoekers is de Conflict Grid geëvolueerd tot het Dual Concern Model (Thomas, 1976; Rahim, 1983). Het uitgangspunt hiervan is het uiteenleggen van conflictgedrag in twee afzonderlijke motivationele doelen 'zorg voor eigen belang' en 'zorg voor andermans belang'. Uit dit model worden vervolgens verschillende conflictstijlen afgeleid. Dit Dual Concern model is vaak onderzocht en in 2003 opgevolgd door een nieuw model 'het circumplexmodel voor conflicthantering (figuur 1)'. Dit model is ontwikkeld om het hanteren van alledaagse organisatieconflicten inzichtelijk te maken (de Reuver, 2003). Conflicthantering wordt in dit model omschreven als 'een set van samenhangende gedragsmogelijkheden voor het hanteren van conflicten' (de Reuver, 2003 p. 28).



Figuur 1: Het circumplexmodel voor conflicthantering (de Reuver, 2003)

Hierin zijn drie gedragsbeschrijvende dimensies (confrontatie, integratie en competitie) van conflicthantering beschreven aan de hand van zes verschillende conflictstijlen. In dit onderzoek staan de drie conflictstrategieën van leidinggevendens uit dit model centraal namelijk: integratie, competitie en non-confrontatie. Aan de *integratieve conflictstrategie* liggen de conflictstijlen samenwerken en onderhandelen ten grondslag. In deze strategie zal de leidinggevende veel coöperatief, uitnodigend gedrag vertonen, waarbij hij/zij openstaat voor de ander (de Reuver, 2003). De *competitieve conflictstrategie* wordt gevormd door de conflictstijlen forceren en indirect vechten. Kenmerkend hierbij is dat de leidinggevende die deze strategie hanteert een vijandelijke en vasthoudende opstelling zal vertonen. In het geval van forceren wordt het conflict actief benaderd in tegenstelling tot indirect vechten waar men er niet openlijk voor uitkomt (de Reuver, 2003). Tenslotte de *non-confrontatieve conflictstrategie*, waar de leidinggevende passief en berustend gedrag zal vertonen. Hij/zij zal

een confrontatie over het conflict uit de weg gaan. Aan deze conflictstrategie liggen de conflictstijlen aanpassen en vermijden ten grondslag (de Reuver, 2003). In dit onderzoek zal de conflictstrategie van de leidinggevende worden gemeten naar perceptie van de ondergeschikte. Misquita (1998) geeft aan dat er een verschil bestaat tussen de perceptie van de leidinggevende en de ondergeschikte. Aangezien de uitkomst van conflict gedefinieerd wordt als de mate van ervaren conflictstress en emotionele uitputting van de ondergeschikte, zal ook de door de werknemer gepercipieerde conflictstrategie van de leidinggevende worden gemeten.

Conflictstrategie als moderator variabele

In de voorafgaande literatuurstudie is uiteengezet hoe de relatie tussen interpersoonlijk conflict (taakconflict en emotioneel conflict), de ervaren conflictstress en emotionele uitputting zich verhoudt. De Dreu et al. (2004) veronderstellen dat een relatie die begint met conflict alleen zal eindigen in stress wanneer er niet op een adequate manier met het conflict wordt omgegaan. Conflictanteringstrategieën zouden namelijk de relatie tussen interpersoonlijk conflict en welzijn van werknemers kunnen versterken of verzwakken (de Dreu et al., 2004; Dijkstra, 2005). In het onderstaande wordt het interactie-effect van de door de werknemer gepercipieerde conflictstrategie van de leidinggevende in de relatie tussen interpersoonlijk conflict en ervaren conflictstress onderzocht. Dit interactie-effect impliceert een direct effect van de gepercipieerde conflictstrategie van de leidinggevende op conflictstress. Hierover wordt geen hypothese opgesteld, maar deze directe relatie wordt wel meegenomen in de analyses om het interactie-effect te kunnen toetsen. In figuur 2c is deze, bij implicatie, afgeleide relatie weergegeven door middel van een gestreepte pijl.

De gepercipieerde *conflictstrategie 'non-confrontatie'* van de leidinggevende zal de relatie tussen gepercipieerd interpersoonlijk conflict en de ervaren conflictstress van de werknemer versterken. De achterliggende psychologische gedachtegang kan zijn dat bij de perceptie van een non-confrontatieve leidinggevende, de werknemer dit passieve gedrag als aanpassen en vermijden, ziet als ongepast gedrag. De leidinggevende gebruikt zijn machtsvoordeel niet en laat daardoor ruimte open voor eigen initiatief van de werknemers (de Reuver, 2006). Dit ligt niet in de rolverwachting van een ondergeschikte en hij/zij krijgt het gevoel genegeerd en/of verwaarloosd te worden (Friedman et al., 2000). De werknemer heeft zijn/haar belangen niet kunnen uiten tegenover de leidinggevende, waardoor de conflictkwestie blijft voortbestaan (Nauta et al., 2001). Dit leidt tot gevoelens van belemmering, frustratie, spanning en stress bij de werknemer (Nauta et al., 2001; Gaillard, 2003). Vooral wanneer de leidinggevende een vermijdende conflictstijl hanteert, zal de ondergeschikte hem/haar als weinig hulpvol percipiëren (Burke, 1970). De leidinggevende laat in dit geval zien weinig zorg te hebben

voor het belang van de ondergeschikte (Rahim, 1983). Hieruit kan de volgende hypothese worden afgeleid:

Hypothese 2a: Hoe meer de conflictstrategie van de leidinggevende als non-confrontatief wordt gepercipieerd door de werknemer des te sterker het positieve effect van gepercipieerd interpersoonlijk conflict (taakconflict en emotioneel conflict) op conflictstress ervaren door de werknemer (figuur 2c).

De Dreu et al. (2004) geven aan dat een probleemoplossende conflictstijl de negatieve effecten van conflict op welzijn weleens kan verzwakken of zelfs omkeren. Probleem oplossen valt in dit onderzoek binnen de *integratieve conflictstrategie* die samenwerken en onderhandelen samenbundelt. De Reuver (2006) geeft aan dat beide partijen profijt hebben van een integratieve conflictstrategie. Het conflict wordt dan namelijk opgelost en daarmee uit de wereld geholpen (Nauta et al., 2001). Om dit te bereiken wordt er informatie uitgewisseld tussen leidinggevende en ondergeschikte wat betreft hun motieven en voorkeuren en gezocht naar oplossingen die de belangen van beide partijen behartigen (de Reuver, 2006). Omdat bij de integratieve conflictstrategie de belangen van beide partijen aan bod komen zal de werknemer een eigen inbreng hebben en daarmee een gevoel van controle over het werk hebben (de Dreu et al., 2004). De werknemer heeft dan 'the ability to manage one's work demands' (de Dreu et al., 2004). Dit geeft iemand de mogelijkheid 'to handle stress at work' (Spector, 1982). Controle over het werk leidt tot verminderde spanning en minder stress in het werk (Gaillard, 2003). Wanneer een leidinggevende adequaat op een conflict reageert, door een integratieve conflictstrategie te hanteren, zal de werknemer minder stress ervaren van het conflict. Samenvattend wordt hieruit de volgende hypothese afgeleid:

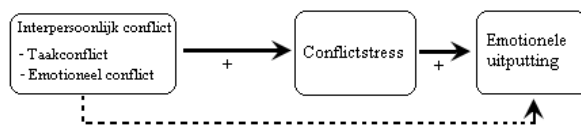
Hypothese 2b: Hoe meer de conflictstrategie van de leidinggevende als integratief wordt gepercipieerd door de werknemer des te zwakker het positieve effect van gepercipieerd interpersoonlijk conflict (taakconflict en emotioneel conflict) op conflictstress ervaren door de werknemer (figuur 2c).

Wanneer de leidinggevende een *competitieve conflictstrategie* hanteert voelt de werknemer enerzijds weinig tot geen controle. De leidinggevende is namelijk star en houdt vast aan zijn eigen visie en oplossingen (de Reuver, 2003). De werknemer heeft hierdoor weinig in te brengen en voelt weinig tot geen controle over het conflict (de Dreu et al., 2004). De bovengeschiedte toont weinig zorg voor het belang van de werknemer (Rahim, 1983). Anderzijds ontbreekt ook de sociale steun van de leidinggevende in het werk en bij het omgaan met conflicten wanneer de leidinggevende een competitieve conflictstrategie aanneemt (van Dierendonck, Haynes, Borrill & Stride, 2004). Uit onderzoek komt naar voren

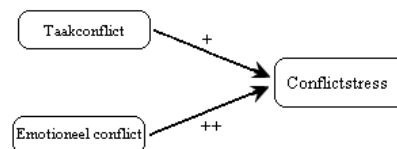
dat bij een minder steunende stijl van de leidinggevende verwacht kan worden dat zijn/haar ondergeschikte aangeeft een lager niveau van welzijn te hebben (Cartwright & Cooper, in van Dierendonck et al., 2004; Sosik & Godshalk, 2000). Ook Burke (1970) geeft aan dat leidinggevendenden die een competitieve conflictstrategie gebruiken, door hun ondergeschikte worden gepercipieerd als weinig hulpgevend. In veel empirisch onderzoek is gevonden dat het ontbreken van sociale steun van de bovengeschikte gerelateerd is aan meer gevoelens van ervaren stress en burn-out bij de werknemer (Lee & Ashforth, 1996; Gaillard, 2003; Schaufeli & Enzmann, in van Dierendonck et al., 2004). Hieruit wordt de volgende hypothese afgeleid:

Hypothese 2c: Hoe meer de conflictstrategie van de leidinggevende als competitief wordt gepercipieerd door de werknemer des te sterker het positieve effect van gepercipieerd interpersoonlijk conflict (taakconflict en emotioneel conflict) op conflictstress ervaren door de werknemer (figuur 2c).

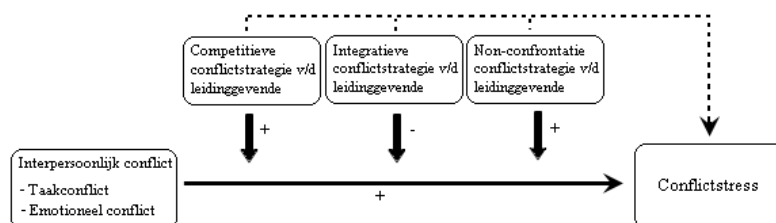
Conceptueel model



Figuur 2a: Onderzoeksvraag 1



Figuur 2b: Onderzoeksvraag 1 (hypothese 1d uitgelicht)



Figuur 2c: Onderzoeksvraag 2

Controle variabelen:

- Geslacht
- Leeftijd
- Opleiding
- Frequentie contactmomenten leidinggevende
- Belangrijkheid conflict (leidinggevende)

Figuur 2: Conceptueel model^a

Noot^a: De doorgetrokken pijlen in figuur 2 geven de relaties weer die besproken zijn in de opgestelde hypothesen. Daarnaast geven de gestreepte pijlen de relaties weer die niet in hypothesevorm zijn opgesteld, maar die in het resultatenhoofdstuk wel onderzocht worden om de hypothesen te kunnen toetsen.

Controlevariabelen

Om aan de drie criteria voor causaliteit te voldoen zal in deze paragraaf een toelichting worden gegeven op de keuze van controlevariabelen die meegenomen zullen worden in dit onderzoek. Dit om te voorkomen dat er externe variabelen zijn die de verbanden in dit onderzoek onbedoeld kunnen beïnvloeden (derde voorwaarde causaliteit: *geen schijnsamenhang*). Aan de eerste twee voorwaarden van causaliteit is voldaan. Er is namelijk door middel van bestaande literatuur aannemelijk gemaakt dat er *correlatie* is tussen de variabelen in dit onderzoek. Daarnaast is de *volgtijdelijkheid* van de variabelen beargumenteerd. Op basis van argumenten is namelijk beschreven welke variabelen in de tijd aan elkaar vooraf gaan. In studies die de relatie tussen conflict en welzijn onderzoeken worden *geslacht* en *leeftijd* vaak als controlevariabelen meegenomen (Giebels & Janssen, 2005; Dijkstra, 2005). Zo ook in dit onderzoek (figuur 2). Er zijn namelijk verschillen in de manier waarop mannen en vrouwen omgaan met conflicten en stress (Almeida & Kessler, 1998). Daarnaast is leeftijd positief gerelateerd aan het welbevinden van werknemers (Siu, Spector, Cooper & Donald, 2001; Maslach et al., 2001). Ook zouden oudere leidinggevers meer geneigd zijn met een conflict om te gaan door een probleemoplossende conflictstijl te hanteren (van Lange, de Bruin, Otten & Joireman, 1997). Tevens is *opleidingsniveau* meegenomen als controlevariabele. Een hoger opleidingsniveau gaat gepaard met meer emotionele uitputting (Maslach et al., 2001). Ook wordt de *frequentie van contactmomenten met de leidinggevende* gezien als belangrijke controlevariabele, zeker in de relatie tussen de mate van interpersoonlijk conflict en conflictstress. Tenslotte wordt de *belangrijkheid van het conflict* meegenomen als controlevariabele. Uit onderzoek van de Reuver (2003) blijkt dat wanneer de *leidinggevende* de conflictkwestie belangrijk acht hij/zij de voorkeur geeft aan forceren en samenwerken en minder geneigd is zich aan te passen of het conflict te vermijden.

3. Methode van onderzoek

Opzet van het onderzoek

In dit onderzoek wordt het verband onderzocht tussen interpersoonlijk conflict (taakconflict en emotioneel conflict), conflictstress, emotionele uitputting en de gepercipieerde conflicthanteringstrategie van de leidinggevende. In het vorige hoofdstuk is al aannemelijk gemaakt dat het onderzoeksdesign voldoet aan de voorwaarden van causaliteit. Verder betreft het een toetsend (case) survey-onderzoek, aangezien er een op hypothesen gebaseerd model (figuur 2) wordt getoetst. De data om de hypothesen te toetsen worden op één tijdstip verzameld, dit wordt ook wel cross-sectioneel onderzoek genoemd. Tenslotte worden de data verzameld door middel van het afnemen van schriftelijke vragenlijsten.

Beschrijving van de organisatie en respondenten

De dataverzameling is verricht bij de organisatie Philips Lighting in Roosendaal. Deze organisatie is een onderdeel van het elektronica concern 'Philips Electronics'. Met een omzet van EUR 27.0 miljard in 2007 is de onderneming 'Philips' marktleider op het gebied van systemen voor medisch-diagnostische beeldvorming en patiëntenbewaking, energiezuinige verlichtingsoplossingen, huishoudelijke apparaten en producten voor persoonlijke verzorging, evenals consumentenelektronica (Koninklijke Philips Electronics, 2008). In de TL-buizen fabriek in Roosendaal werken 1148 mensen. Alle werknemers hebben schriftelijk een vragenlijst ontvangen op hun huisadres. Van de 1148 werknemers hebben er 323 de vragenlijst ingevuld geretourneerd (N=323). De response rate bedraagt 28.14%. Een kanttekening hierbij is dat ten tijde van het onderzoek een ontslagronde is geweest in het kader van een reorganisatie waardoor 200 mensen de organisatie moeten verlaten. Deze personen hebben waarschijnlijk geen deel genomen aan dit onderzoek, omdat het ontslag bekend is gemaakt een dag nadat de vragenlijst is verzonden. De groep respondenten bestaat uit 275 mannen (85.1%) en 46 vrouwen (14.2%). Twee werknemers hebben op de vraag 'Wat is uw geslacht?' geen antwoord gegeven. De gemiddelde leeftijd is 45.56 jaar (variërend tussen 21 en 64 jaar). De werknemers zijn gemiddeld 17.81 jaar in dienst bij Philips Roosendaal (variërend tussen 2 maanden en 44 jaar). Gemiddeld werken de respondenten 36.8 uur per week. 28.5% heeft als hoogst genoten opleiding het MBO of vergelijkbaar aangegeven. Van de respondenten geeft 22.9% het LBO en 20.7% het HBO aan als hoogst genoten opleiding. Een beschrijving van relevante statistische kengetallen van de onderzoeksgroep, uitgesplitst naar afdeling, is te vinden in Bijlage II.

Om de representativiteit van dit onderzoek te bepalen worden de gemiddelden en percentages van een aantal achtergrondvariabelen in de dataset afgezet tegen de gemiddelden en percentages in de populatie 'Philips Roosendaal' (tabel 1 en 2). Helaas zijn er op dit moment

alleen populatiegegevens van eind 2006 beschikbaar. Op dat moment had Philips Lighting Roosendaal nog 1282 werknemers in dienst. In de vergelijking van de dataset met de Philips Lighting Roosendaal statistieken zijn geen grote verschillen gevonden wat betreft het percentage mannen en vrouwen en aantal jaren in dienst bij de organisatie (tabel 1). De percentages komen zelfs erg overeen. De respondenten zijn gemiddeld wel drie jaar ouder dan in de gehele populatie. Dit kan komen doordat wordt vergeleken met gegevens van 2006.

Tabel 1: Gemiddelden over de totale populatie en dataset

	Vrouw (aant./%)		Man (aant./%)		Leeftijd	Aantal jaren in dienst
					(gem. in jaar)	(gem. in jaar)
Philips Roosendaal	185	14.4%	1097	85.6%	42.44	16.90
Dataset (N=323)	46	14.2%	275	85.1%	45.56	17.81

Voor de drie onderscheidende divisies binnen Philips Lighting Roosendaal zijn de aantallen werknemers en bijbehorende percentages weergegeven in tabel 2. Onder de *Supply Group* verstaat Philips Lighting Roosendaal alle afdelingen die de productie van TL-buizen mogelijk maken inclusief afdelingen als staf, IT en facility management. *GTD* is de ontwikkel-unit, hier worden producten getest en ontwikkeld. Onder *DC Brabant Rsd.* wordt het distributiecentrum verstaan. Zoals te zien in de tabel komt de verdeling per divisie in Philips Roosendaal redelijk overeen met de percentages binnen de dataset (tabel 2).

Tabel 2: Aantal mannen en vrouwen per divisie

		Supply Group							
		Roosendaal				DC Brabant Rsd.			
		(aant./%)	(aant./%)	(aant./%)	(aant./%)	(aant./%)	(aant./%)	(aant./%)	Totaal
Philips Lighting Roosendaal	Man	805	62.8%	187	14.6%	105	8.2%	1097	85.6%
	Vrouw	109	8.5%	28	2.2%	48	3.7%	185	14.4%
	Totaal	914	71.3%	215	16.8%	153	11.9%	1282	100%
Dataset	Man	198	61.3%	47	14.6%	30	9.3%	275	85.1%
	Vrouw	28	8.7%	7	2.2%	11	3.4%	46	14.2%
	Subtotaal	226	70.0%	54	16.8%	41	12.7%	321	99.4%
	Missing							2	0.6%
	Totaal							323	100%

Tenslotte is er nog geschatte informatie bekend over verschillende afdelingen binnen deze drie onderscheidende divisies. Volgens de contactpersoon zou het opleidingsniveau bij Philips Lighting Roosendaal van de *productieafdeling* vooral LTS en MTS zijn. Bij de afdeling *maintenance* zou het opleidingsniveau veelal MTS zijn. En bij *GTD ontwikkeling* zou het opleidingsniveau liggen op HTS/Universiteitsniveau. In Bijlage II is te zien dat de respondenten in de dataset niet veel van deze schatting verschillen.

Procedure

Alle werknemers van Philips Lighting Roosendaal hebben een vragenlijst ontvangen op hun huisadres, inclusief een gefrankeerde retourenvelop. Middels een begeleidende brief zijn de respondenten op de hoogte gesteld van de opzet en het doel van het onderzoek. Daarnaast wordt de anonimiteit en de vertrouwelijkheid benadrukt. Dit om de objectiviteit te waarborgen. Op 10 juni zijn alle vragenlijsten verstuurd (Bijlage III). Een week later is een herinnering per mail verstuurd naar de mensen met een e-mail adres. Daarnaast is er een bordmededeling opgehangen voor de werknemers in de productie. Vervolgens is nogmaals een herinnering gestuurd twee dagen voor de definitieve retourneer datum (26 juni). Naast het sturen van een herinnering zijn er om de response rate te verhogen twee dinerbonnen verloot onder de respondenten.

Meetinstrumenten

De vragenlijst bestaat uit een aantal schalen als onderstaand beschreven. In de beschrijving worden ook de uitkomsten van de factor- en betrouwbaarheidsanalyse weergegeven per schaal. Om een factoranalyse of meer in het bijzonder een ‘principale componentenanalyse’ te mogen doen moeten de data aan een aantal voorwaarden voldoen (Pallant, 2005). Zo moet de correlatiematrix voldoende correlaties bevatten ≥ 0.3 . En moet de KMO-index groter zijn dan 0.6. Tenslotte moet de Bartlett’s sphericity toets significant zijn ($p < .05$). Géén van de onderstaande schalen schendt één of meer van deze voorwaarden. Dit betekent dat de items voldoende gecorreleerd zijn en hierdoor geschikt zijn voor datareductie.

Interpersoonlijk conflict

Interpersoonlijk conflict wordt gemeten aan de hand van zes items. Deze schaal is afgeleid van de originele 9-item Intragroup Conflict Scale van Jehn (1995) (Pearson, Ensley & Amason, 2002). In het onderzoek van Pearson et al. (2002) wordt na het bepalen van de construct validiteit geconcludeerd dat de 6-items tellende versie het beste de dimensies ‘taakconflict’ en ‘emotioneel conflict’ van interpersoonlijk conflict voorspelt. Voorbeelditems uit de in het Nederlands vertaalde schaal zijn: ‘in de relatie tussen mij en mijn leidinggevende, is sprake van onenigheid over de inhoud van beslissingen’ (taakconflict) en ‘in de relatie tussen mij en mijn leidinggevende, is sprake van ergernis’ (emotioneel conflict). De schaalscores worden gemeten op een 5-punt Likertschaal, lopend van ‘helemaal mee oneens (1)’ tot ‘helemaal mee eens (5)’. Om vast te stellen of in de data de beide subdimensies (taakconflict en emotioneel conflict) gereconstrueerd worden is een principale componentenanalyse uitgevoerd. Hieruit blijkt dat alle zes items laden op één component (tabel 1, Bijlage I). Dit is in tegenstelling tot de gevonden literatuur waarin de twee genoemde factoren verondersteld worden. In een tweede analyse waarin de verdeling van de items in

twee componenten wordt geforceerd blijkt er wel een scheiding tussen ‘emotioneel’ en ‘taak’ conflict te zijn. Wel zijn er na een Oblimin rotatie twee items die met meer dan 0.3 laden op beide componenten (tabel 2, Bijlage I). Concluderend kan gesteld worden dat de dimensies ‘taakconflict’ en ‘emotioneel conflict’ wel een scheiding vertonen zoals in de literatuur is verondersteld, maar desondanks is er redelijk veel overlap tussen de twee subschalen. De Cronbach’s Alpha van de schaal ‘interpersoonlijk conflict’ heeft een waarde van 0.933. Daarnaast hebben de subschalen ‘emotioneel conflict’ en ‘taakconflict’ achtereenvolgens een betrouwbaarheid van $\alpha = .933$ en $\alpha = .897$. Een goede betrouwbare schaal heeft een waarde van hoger dan 0.7 (Pallant, 2005). Deze schalen hebben dus een goede betrouwbaarheid.

Conflictstress

Conflictstress wordt gemeten door vier items afgeleid van de Perceived Stress Scale (Cohen, Kamarack & Mermelstein, 1983). De schaalscores van de vier aangepaste items in het onderzoek van Giebels en Janssen (2005) voor het meten van conflictstress worden, net als in dit onderzoek, gemeten op een 7-punts Likertschaal lopend van ‘nooit (1)’ tot ‘altijd (7)’. Een voorbeeld van een item is: ‘tijdens of direct na een conflict met mijn leidinggevende voel ik me nerveus’. Wederom blijkt uit de principale componentenanalyse dat de vier items laden op één component (tabel 3, Bijlage I). De betrouwbaarheidsanalyse laat een Cronbach’s Alpha van 0.913 zien. Ook dit is daarom een betrouwbare schaal.

Conflictstrategie

De conflictstrategie van leidinggevendenden wordt gemeten met behulp van de ‘Test voor het hanteren van alledaagse organisatieconflicten (TOC)’ (de Reuver, 2003). Deze test bestaat uit drie constructen, die de verschillende conflictstrategieën vertegenwoordigen (integratief, competitief en non-confrontatief conflictgedrag). Elk construct bestaat uit 12 items, in totaal bestaat de ‘TOC’ uit 36 items. De schaalscores worden gemeten op een 7-punts Liketschaal van ‘zeer onwaarschijnlijk (1)’ tot ‘zeer waarschijnlijk (7)’. De conflictstrategie van een leidinggevende wordt gemeten door de perceptie van de werknemer. Daarom is voorafgaand aan de vragen de volgende situatieschets weergegeven: *‘uw baas geeft u een opdracht om een aantal zaken af te werken. U werkt er een hele dag aan en handelt deze zaken zo goed mogelijk af. De volgende dag komt uw baas naar u toe met de mededeling dat het werk niet goed is gedaan. Volgens u komt dat doordat uw baas u niet goed heeft geïnstrueerd. Er ontstaat een meningsverschil’*. Vervolgens geven de respondenten antwoord op stellingen als: ‘in deze situatie uit mijn leidinggevende duidelijk zijn ergernis’ (competitieve conflictstrategie), ‘in deze situatie creëert mijn leidinggevende ruimte om alle emoties te bespreken’ (integratieve conflictstrategie) en ‘in deze situatie houdt mijn leidinggevende zijn mening verder voor zichzelf’ (non-confrontatieve conflictstrategie). Na een ongeroteerde

principale componentenanalyse te hebben uitgevoerd blijkt dat de 36 items op zes componenten laden. Vervolgens is er een Varimax en een Oblimin rotatie uitgevoerd. De Varimax rotatie blijkt de eenvoudige structuur niet goed te benaderen. Een Oblimin rotatie is onmogelijk, omdat er teveel iteraties nodig zijn. Om te kijken of de drie constructen die in de literatuur verondersteld worden ook in de onderzoeksdata naar voren komen is een geforceerde analyse met drie componenten uitgevoerd. Na het uitvoeren van de Oblimin rotatie blijkt dat deze drie componenten de eenvoudige structuur beter benaderen dan de analyse met zes componenten (tabel 4, Bijlage I). Wel zijn er nog drie schendingen in de eenvoudige structuur. En is er één item dat op een andere component laadt dan in de literatuur wordt verwacht namelijk: 'in deze situatie richt mijn leidinggevende zich naar mijn wensen'. Dit item hoort volgens de literatuur bij de factor 'non-confrontatieve conflictstrategie'. Vervolgens worden de drie constructen, zoals ze in de literatuur bestaan, alle drie in een aparte principale componentenanalyse gestopt met één geforceerde component (tabel 5, 6 en 7, Bijlage I). Voor de *integratieve conflictstrategie* blijkt dat alle items met meer dan 0.3 laden op deze factor. De Cronbach's Alpha van deze schaal is 0.869. Dit is een betrouwbare schaal. De *conflictstrategie 'non-confrontatie'* benadert niet de eenvoudige structuur. Eén item laadt met 0.288 op de component. In de betrouwbaarheidsanalyse blijkt vervolgens dat dit item beter uit de schaal kan worden gehaald, omdat het de betrouwbaarheid verlaagt. Item 50a 'in deze situatie richt mijn leidinggevende zich naar mijn wensen' wordt verwijderd. De Cronbach's Alpha van deze 11 items tellende schaal bedraagt nu 0.819. Ook in het derde construct '*de competitieve conflictstrategie*' laden alle items met meer dan 0.3 op de component. De Cronbach's Alpha van dit construct bedraagt 0.860. Dit is wederom een betrouwbare schaal.

Emotionele uitputting

De afhankelijke variabele 'emotionele uitputting' wordt gemeten door vijf items uit de Utrechtse Burnout Schaal (Schaufeli & van Dierendonck, 2000). Deze schaal is de Nederlandse vertaling van de Maslach Burnout Inventory (Maslach et al., 2001). De UBOS is één van de kernvragenlijsten in het onderzoek naar psychische aandoeningen en vermoeidheid in de arbeidssituatie. De schaalcores van de items die emotionele uitputting meten worden, net als in onderzoek van Giebels en Janssen (2005), in dit onderzoek gemeten op een 7-punts Likertschaal lopend van '1 (nooit)' tot '7 (altijd)'. Voorbeelden van items uit deze schaal zijn: 'ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk' en 'aan het einde van een werkdag voel ik me leeg'. Uit de resultaten van de principale componentenanalyse blijkt dat alle vijf de items op één component laden (tabel 8, Bijlage I). Uit de betrouwbaarheidsanalyse blijkt de Cronbach's Alpha een waarde van 0.925 te hebben. Ook dit is een betrouwbare schaal.

Controlevariabelen

Zoals in het theoretisch kader beschreven worden er ook een aantal controlevariabelen meegenomen in dit onderzoek. De vijf controlevariabelen worden enkelvoudig gemeten. De schaalscore van de controlevariabele '*belangrijkheid van de conflictkwesitie*' wordt gemeten op een 7-punts Likertschaal van 'zeer onbelangrijk (1)' tot 'zeer belangrijk (7)'. De controlevariabele '*frequentie van contactmomenten met de leidinggevende*' wordt gemeten door middel van zes gesloten antwoordcategorieën van '1 (dagelijks)' tot '6 (minder dan een keer per maand)'. Ter verbetering van de interpretatie is deze controlevariabele gespiegeld. Voor *geslacht* zijn 2-antwoordcategorieën opgesteld (0=man en 1=vrouw) en *opleidingsniveau* wordt gemeten door 7-antwoordcategorieën van laag naar hoger onderwijs. Tenslotte wordt leeftijd gemeten door het stellen van een open vraag.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de analyses weergegeven. Aangezien in dit onderzoek sprake is van geneste data is het van belang na te gaan in welke mate ‘het groepstoebehoren aan een afdeling’ van invloed is op de scores van individuele werknemers die de onderzoekseenheden in dit onderzoek vormen. Dit kan met behulp van de intraclass correlaties (ICC) (Bliese, 2000). De vraag is dan ook in welke mate de antwoorden van individuen van dezelfde afdeling worden beïnvloed door het lidmaatschap van die afdeling. Tabel 3 geeft de waarde van ICC (1)= .011 op de variabele interpersoonlijk conflict weer. Dit betekent dat 1.1% van de variabiliteit in de individuele perceptie van de mate van interpersoonlijk conflict verklaard kan worden door het groepslidmaatschap van de afdeling (Bliese, 2000). Uit de tabel kan geconcludeerd worden dat de data gebruikt kunnen worden om relaties te meten op individueel niveau, omdat de ICC's alle erg laag zijn te noemen (ICC (1) < 0.1) (Bliese, 1998).

Tabel 3: Intraclass correlaties (27 afdelingen)

	Naam variabele	ICC (1)
1	Interpersoonlijk conflict	,011
1a	Taakconflict	,025
1b	Emotioneel conflict	,001
2	Conflictstress	,026
3	Emotionele uitputting	,092
4	Integratieve conflictstrategie	,021
5	Competitieve conflictstrategie	,084
6	Non-confrontatieve conflictstrategie	,055

Beschrijvende statistiek

In tabel 4 staan de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties gepresenteerd van de (controle)variabelen. Hierin is zichtbaar dat *interpersoonlijk conflict* significant positief correleert met zowel *conflictstress* als *emotionele uitputting* ($r = .280, p < .01, r = .280, p < .01$). Dit betekent dat hoe hoger de mate van interpersoonlijk conflict hoe meer conflictstress en emotionele uitputting een werknemer zal ervaren. Daarnaast is er een hoge correlatie waar te nemen tussen *conflictstress* en *emotionele uitputting* ($r = .480, p < .01$). De hoge correlatie tussen deze variabelen duidt aan op een sterke samenhang. Hierdoor kunnen vraagtekens gezet worden bij de aanname dat de variabelen ‘conflictstress’ en ‘emotionele uitputting’ twee verschillende constructen betreffen. In de aanvullende analyses is een extra factoranalyse gedaan om te weerleggen dat deze twee constructen hetzelfde meten. In de factoranalyse is goed te zien dat de losse items van conflictstress en emotionele uitputting wel degelijk twee verschillende constructen vertegenwoordigen (tabel 4, Bijlage IV).

Indien de correlatie tussen twee onafhankelijke variabelen gelijk is aan of groter is dan 0.7 kan er sprake zijn van multicollineariteit (de Vocht, 2004). Dit is het geval bij de correlatie tussen *taakconflict* en *emotioneel conflict* ($r = .775, p < .01$). Bij het toetsen van de hypothesen zal duidelijk worden of er inderdaad sprake is van multicollineariteit op basis van de VIF en Tolerance waarden. Aangezien de typen emotioneel en taakconflict samen interpersoonlijk conflict vormen zullen in deze paragraaf niet nog eens apart de correlaties van deze variabelen worden besproken.

Wat betreft de conflictstrategieën van de leidinggevende hangt de *integratieve conflictstrategie* van een leidinggevende significant negatief samen met de mate van *interpersoonlijk conflict*, *conflictstress* en *emotionele uitputting* ($r = -.459, p < .01, r = -.269, p < .01, r = -.227, p < .01$). Dit in tegenstelling tot de *competitieve conflictstrategie*, deze hangt namelijk positief samen met de mate van *interpersoonlijk conflict*, *conflictstress* en *emotionele uitputting* ($r = .462, p < .01, r = .421, p < .01, r = .326, p < .01$). Een hoge gepercipieerde *competitieve conflictstrategie* hangt samen met een lagere mate van gepercipieerde *integratieve conflictstrategie* van de leidinggevende ($r = -.217, p < .01$). Dit is logisch aangezien een werknemer vaak één van beide conflictstrategieën op de leidinggevende van toepassing acht, omdat deze twee strategieën grote tegenstellingen vertonen. De hoge correlatie tussen *interpersoonlijk conflict* en de *integratieve* en *competitieve conflictstrategie* kan tot problemen leiden bij het toetsen van de interactie-effecten in de regressieanalyse ($r = -.459, p < .01, r = .462, p < .01$). Bij het toetsen van de interactie-effecten is het namelijk van belang dat de onafhankelijke variabele en de moderator variabele niet te hoog correleren. Dit is wel het geval.

De *non-confrontatieve conflictstrategie* correleert alleen significant met *interpersoonlijk conflict* en niet met *conflictstress* en *emotionele uitputting* ($r = .115, p < .05, r = .012, p > .05, r = .039, p > .05$). Wanneer een leidinggevende een ontwijkende of toegevende houding aanneemt zal een werknemer een hogere mate van interpersoonlijk conflict waarnemen. Opvallend is wel dat de *non-confrontatieve conflictstrategie* positief correleert met de *integratieve conflictstrategie* van een leidinggevende, aangezien de conflictstrategieën verschillende dimensies voorstellen ($r = .196, p < .01$).

Tabel 4: Gemiddelden, std.deviaties en correlaties van (controle)variabelen

	Gem.	SD	Min- Max	1.	1a.	1b.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. Interpersoonlijk conflict	2,06	0,94	1-5	1,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1a. Emotioneel conflict ^a	1,84	1,03	1-5	,946**	1,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1b. Taakconflict ^a	2,27	0,97	1-5	,938**	,775**	1,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Conflictstress	2,95	1,48	1-7	,280**	,283**	,242**	1,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Emotionele uitputting	3,01	1,49	1-7	,280**	,255**	,237**	,480**	1,000	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Integratieve conflictstrategie leidinggevende	4,59	1,03	1-7	-,459**	-,467**	-,395**	-,269**	-,227**	1,000	-	-	-	-	-	-	-
5. Competitieve conflictstrategie leidinggevende	3,70	1,08	1-7	,462**	,435**	,435**	,421**	,326**	-,217**	1,000	-	-	-	-	-	-
6. Non-confrontatieve conflictstrategie leidinggevende	3,16	0,95	1-7	,115*	,090	,128*	,012	,039	,196**	,057	1,000	-	-	-	-	-
7. Dummy (vrouw)			0-1	,064	,070	,050	-,025	-,140*	,046	-,142*	,024	1,000	-	-	-	-
8. Leeftijd	45.56	9,13	21-64	-,015	-,012	-,016	,005	-,016	-,066	,045	-,063	-,116*	1,000	-	-	-
9. Opleidingsniveau	4,32	1,74	1-7	-,081	-,083	-,070	-,008	-,117*	,034	-,218**	-,071	,010	-,230**	1,000	-	-
10. Aantal contactmomenten met leidinggevende (G)	5,09	1,10	1-6	-,244**	-,218**	-,242**	-,144*	,022	,187**	-,160**	,000	,030	-,061	-,067	1,000	-
11. Belangrijkheid conflict (leidinggevende)	4,58	1,53	1-7	-,021	-,032	-,007	-,036	-,066	,193**	,143*	-,124*	-,038	-,054	-,068	,107	1,000

N = 323. * p < .05; ** p < .01.

Noot ^a: variabelen 1a en 1b zijn te zien als lineaire combinatie van 1.

Tenslotte zijn er nog enkele opvallende correlaties te vinden met betrekking tot de controlevariabelen. Uit de correlatiematrix komt ten eerste naar voren dat *vrouwen* en werknemers met een hoog *opleidingsniveau* minder *emotioneel uitgeput* zijn en in mindere mate hun leidinggevende als *competitief* ervaren dan mannen en werknemers met een laag opleidingsniveau ($r = -.140$ en $r = -.117$, $p < .05$, $r = -.142$ en $r = -.218$ $p < .05$). Ten tweede zijn de vrouwelijke werknemers vaak jonger dan hun mannelijke collega's ($r = -.116$, $p < .05$). Daarnaast correleert het *aantal contactmomenten met de leidinggevende* negatief met *interpersoonlijk conflict* en *conflictstress* ($r = -.244$, $p < .01$, $r = -.144$, $p < .05$). Dit item is gespiegeld ten opzichte van de vragenlijst. Dit betekent dat werknemers met veel contactmomenten met hun leidinggevende minder interpersoonlijk conflict en conflictstress ervaren dan werknemers die weinig contact hebben met hun leidinggevende. Ook zijn er significante correlaties te vinden tussen het *aantal contactmomenten* en de *integratieve* en *competitieve conflictstrategie* van de leidinggevende ($r = .187$ en $r = -.160$, $p < .01$). De laatste controlevariabele gaat over de *belangrijkheid van het conflict*. De mate waarin een leidinggevende een conflict belangrijk vindt in de ogen van de werknemer hangt samen met een verhoogde ervaren *integratieve conflictstrategie* en *competitieve conflictstrategie* van de leidinggevende ($r = .193$, $p < .01$, $r = .143$, $p < .05$). Wanneer een leidinggevende het conflict minder belangrijk acht zal hij/zij meer *non-confrontatief conflictgedrag* vertonen volgens de werknemer ($r = -.124$, $p < .05$). Dit is zoals verwacht wordt in de literatuur (de Reuver, 2003).

Toetsing hypotheses

Door middel van hiërarchische regressieanalyse en padanalyse worden nu de gegevens geanalyseerd om zo de hypotheses te toetsen.

In de eerste regressieanalyse zal het directe effect van *interpersoonlijk conflict* op *conflictstress* en het effect van *conflictstress* op *emotionele uitputting* geanalyseerd worden (hypothese 1a en 1b). De resultaten hiervan zijn te zien in tabel 5. Ten eerste is te zien in model 1 van de tabel dat interpersoonlijk conflict een significant positief effect heeft op conflictstress ($\beta = .280$, $p < .01$). Zoals de hypothese veronderstelt: hoe hoger de mate van interpersoonlijk conflict hoe hoger daardoor de mate van conflictstress ervaren door de werknemer. Vooral model 2 van tabel 5 is belangrijk, omdat de onafhankelijke variabele hier constant gehouden wordt voor controlevariabelen. Dit om te kijken of er andere variabelen zijn die deze relatie verklaren (schijnsamenhang). Na de controlevariabelen mee te hebben genomen in de regressieanalyse is te zien dat het effect van interpersoonlijk conflict op conflictstress niet veel veranderd en nog steeds significant is ($\beta = .264$, $p < .01$). Hypothese 1a kan definitief worden bevestigd. De F-waarde van de analyse is significant, dit betekent dat de afhankelijke variabele meer wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen in het model dan door error. De verklaarde variantie $R^2 = .086$ van dit model duidt aan dat de spreiding in

de scores op conflictstress voor 8.6% wordt verklaard door interpersoonlijk conflict alsmede door controlevariabelen.

Tabel 5: Resultaten meervoudige regressieanalyse interpersoonlijk conflict, conflictstress en emotionele uitputting

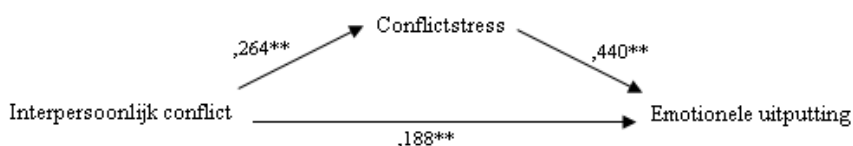
	Conflictstress		Emotionele uitputting		
	Standardized Coefficients (Bèta)		Standardized Coefficients (Bèta)		
	1	2	1	2	3
Interpersoonlijk conflict	,280**	,264**	,280**	,158**	,188**
Conflictstress				,436**	,440**
Dummy (vrouw)		-,040			-,154**
Leeftijd		,000			-,053
Opleiding		,007			-,105*
Freq. Contact leidinggevende		-,076			,133**
Belangrijkheid conflict (leidinggevende)		-,023			-,077
R ²	,078	,086	,078	,254	,307
R ² change		,008		,175	,053
F	26.135**	4.781**	26.208**	52.159**	19.079**
F change		,549		72,063**	4,614**

N = 323. * p < .05; ** p < .01.

Ten tweede is te zien in tabel 5 dat conflictstress een fors significant positief effect heeft op emotionele uitputting, ook onder constant houding van controlevariabelen ($\beta = .440$, $p < .01$). Zoals verondersteld in de hypothese, hoe hoger de mate van conflictstress hoe meer emotionele uitputting een werknemer daardoor ervaart. Hypothese 1b wordt volledig ondersteund door het onderhavige onderzoek. Opnieuw is de F-waarde significant. De verklaarde variantie ligt in deze relatie een stuk hoger. Dit model verklaart namelijk 30.7% van de variantie in emotionele uitputting. 5.3% van deze verklaarde variantie is toe te schrijven aan het effect van de controlevariabelen (R^2 change = .053, F change < .01). In tabel 5 is te zien dat vrouwen en hoogopgeleide werknemers minder emotionele uitputting ervaren dan mannen en werknemers met een laag opleidingsniveau. Daarnaast is te zien dat een werknemer met een hoge frequentie van contactmomenten met zijn leidinggevende meer emotionele uitputting ervaart dan een werknemer die weinig contact heeft met zijn leidinggevende.

Vervolgens wordt het indirecte verband van conflictstress tussen interpersoonlijk conflict en emotionele uitputting geanalyseerd (hypothese 1c) door middel van een padanalyse (figuur 3). Naar regels van Baron en Kenny (1986) functioneert een variabele als medieërende variabele als er wordt voldaan aan drie criteria. Ten eerste moet de onafhankelijke variabele 'interpersoonlijk conflict' een significant effect hebben op de veronderstelde medieërende

variabele 'conflictstress'. Ten tweede moet de medieërende variabele een significant effect hebben op de afhankelijke variabele 'emotionele uitputting'. Tot slot moet het effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele wegvallen of substantieel afnemen als de medieërende variabele wordt toegevoegd aan de regressievergelijking. De padanalyse (figuur 3) is gebaseerd op een meervoudige regressieanalyse (tabel 5). De padcoëfficiënten die in de padanalyse worden weergegeven zijn gelijk aan de regressiecoëfficiënten (bèta's) die in de regressieanalyse zijn berekend.



Figuur 3: Padanalyse (hypothese 1c)

In figuur 3 is te zien wat is verondersteld in de hypothese namelijk dat: de ervaren conflictstress van een werknemer een medieërende variabele is die de positieve relatie tussen interpersoonlijk conflict en emotionele uitputting mede verklaart. In figuur 3 is namelijk te zien dat aan de criteria voor een medieërend effect worden voldaan. Er is namelijk zowel een direct effect van interpersoonlijk conflict op conflictstress als van conflictstress op emotionele uitputting. Zoals te zien in tabel 5 wordt ook aan het derde criterium voldaan. Wanneer conflictstress wordt toegevoegd in de regressieanalyse, vermindert het significante effect van interpersoonlijk conflict op emotionele uitputting ($\beta = .280, p < .01 \rightarrow \beta = .188, p < .01$). Door middel van de Sobel-toest is het uiteindelijke medieërende effect en het significantieniveau hiervan berekend ($b = .183, z = 4.086$). Wanneer de z-waarde groter is dan 1.96, dan is de p-waarde kleiner dan 0.05. De Sobel-toets wijst op een medieërend effect. Hypothese 1c kan dus worden bevestigd.

In de volgende analyse zal het verschil tussen de verschillende *typen interpersoonlijk conflict* (taakconflict en emotioneel conflict) in de relatie tot *conflictstress* (hypothese 1d) worden geanalyseerd door middel van een hiërarchische regressieanalyse (tabel 6). In model 1 en 2 is te zien dat zowel taakconflict als emotioneel conflict de mate van conflictstress verhogen ($\beta = .242, p < .01, \beta = .283, p < .01$). Zodra de typen conflict samen in een model worden gestopt vervalt het effect van taakconflict op conflictstress ($\beta = .242, p < .01 \rightarrow \beta = .044, p > .05$). Hieruit blijkt dat het type emotioneel conflict een veel sterker effect heeft dan het type taakconflict, waardoor het effect van taakconflict op conflictstress weggevaagd wordt. Ook een vergelijking tussen de verklaarde varianties laat zien dat emotioneel conflict meer verklaart van de spreiding in scores op de afhankelijke variabele dan taakconflict ($R^2 = .080$ en $R^2 = .059$). Dit inziens kan hypothese 1d worden bevestigd. Een emotioneel conflict leidt tot meer ervaren conflictstress dan een taakconflict ($\beta = .235, p < .01, \beta = .044, p > .05$).

Deze hypothese wordt echter wel met enige voorzichtigheid bevestigd. Dit omdat de twee onafhankelijke variabelen veel overlap hebben, zoals de multicollineariteit coëfficiënten weergeven (Tolerance= .393 en .394, VIF= 2.545 en 2.526). Daarnaast is de extra verklaarde variantie maar 0.1% wanneer taakconflict toegevoegd wordt in de regressieanalyse naast emotioneel conflict (model 3). Ook bevestigde de factoranalyse al veel gemeenschappelijkheid, door items die op beide factoren laden. Daarnaast bleek ook al uit de correlatiematrix een hoge correlatie tussen de twee typen conflict. Dit is niet zeer verontrustend, aangezien de typen beide interpersoonlijk conflict meten.

Tabel 6: Resultaten hiërarchische regressieanalyse type conflict en conflictstress

	Conflictstress				Collineariteits statistics	
	Standardized Coefficients (Bèta)				Tolerance	VIF
	1	2	3	4		
Taakconflict	,242**		,058	,044	,393	2,545
Emotioneel conflict		,283**	,238**	,235**	,396	2,526
Dummy (vrouw)				-,042	,978	1,022
Leeftijd				,000	,922	1,084
Opleiding				,008	,923	1,083
Freq. Contact leidinggevende				-,078	,914	1,094
Belangrijkheid conflict (leidinggevende)				-,021	,977	1,024
R ²	,059	,080	,081	,090		
R ² change			,001	,009		
F	19,239**	26,827**	13,613**	4,275**		
F change				,578		

N = 323. * p < .05; ** p < .01.

Tenslotte wordt, tevens door middel van regressieanalyse, het interactie-effect van de *gepercipieerde conflictstrategie van de leidinggevende* getoetst in de relatie tussen *interpersoonlijk conflict* en *conflictstress* (hypothese 2a, 2b en 2c) (tabel 7). Net als voor een mediërend verband zijn er ook enkele criteria voor een interactie-effect. Alvorens een interactie-effect plaats kan vinden moet zowel de onafhankelijke variabele '*interpersoonlijk conflict*' als de moderator variabele '*conflictstrategie van de leidinggevende*' een significant effect hebben op de afhankelijke variabele '*conflictstress*'. Daarnaast mogen de onafhankelijke en de moderator variabele niet *te* hoog correleren. Dit is bij twee van de drie conflictstrategieën (integratieve en competitieve conflictstrategie) in bepaalde mate wel het geval, zoals al is opgemerkt in de beschrijvende statistiek. Om problemen door multicollineariteit te minimaliseren worden de onafhankelijke variabele en de moderator variabelen voor calculatie van de productvariabelen eerst gestandaardiseerd. Vervolgens worden met de z-scores van deze variabelen de interactie-variabelen aangemaakt (Aiken &

West, 1991). Verder wordt aan het eerst genoemde criteria voldaan. In hypothese 1a is namelijk al aangenomen dat interpersoonlijk conflict een significant effect heeft op conflictstress (tabel 5). Daarnaast is in model 2 van tabel 7 te zien dat zowel de competitieve conflictstrategie van de leidinggevende als de integratieve conflictstrategie een significant effect hebben op conflictstress, ook onder constant houding van de controlevariabelen ($\beta = .403, p < .01, \beta = -.171, p < .01$). Alleen de non-confrontatieve conflictstrategie heeft geen significant effect op de afhankelijke variabele ($\beta = .020, p > .05$). Voor deze conflictstrategie zal volgens de criteria dan ook geen productvariabele aangemaakt worden. Hypothese 2a wordt om deze reden niet bevestigd. In de aanvullende analyses zal hiervoor een verklaring worden gegeven.

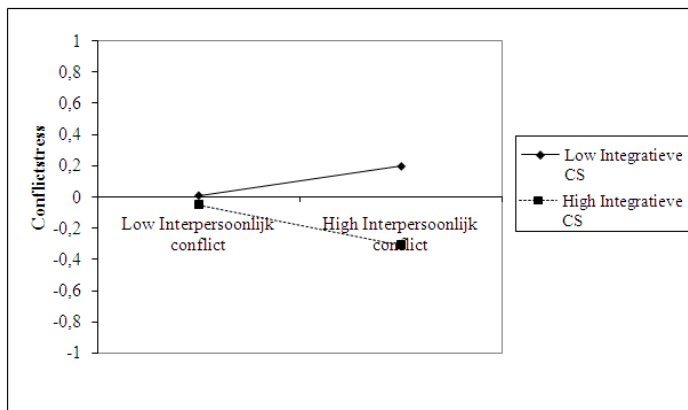
Tabel 7: Resultaten hiërarchische regressieanalyse interpersoonlijk conflict, conflictstrategie en conflictstress

	Conflictstress		
	1	Standardized Coefficients (Bèta)	
		2	3
Interpersoonlijk conflict	,022	-,007	-,017
Integratieve conflictstrategie	-,184**	-,171**	-,140*
Non-confrontatieve conflictstrategie	,024	,020	,033
Competitieve conflictstrategie	,369**	,403**	,406**
Dummy (vrouw)		,038	,045
Leeftijd		-,005	-,005
Opleiding		,080	,070
Freq. Contact leidinggevende		-,037	-,029
Belangrijkheid conflict (leidinggevende)		-,048	-,035
zInterpers. conflict x zIntegratieve CS			-,145*
zInterpers. conflict x zCompetitieve CS			-,025
R ²	,211	,223	,240
R ² change		,012	,017
F	20,159**	9,456**	8,434**
F change		0,916	3,204*

N = 323. * $p < .05$; ** $p < .01$.

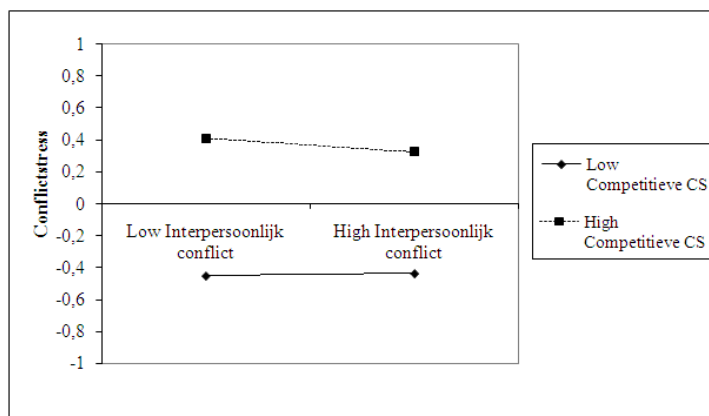
In model 3 van tabel 7 is te zien dat het interactie-effect van de integratieve conflictstrategie significant negatief is ($\beta = -.145, p < .05$). Een integratieve conflictstrategie van de leidinggevende zal, zoals de hypothese veronderstelt, de relatie tussen interpersoonlijk conflict en conflictstress verzwakken. In de resultaten wordt hypothese 2b bevestigd. Het interactie-effect is grafisch weergegeven in figuur 4. De bètagewichten in de regressievergelijking mogen eigenlijk niet geïnterpreteerd worden in combinatie met de productvariabelen, omdat deze op basis van z-scores zijn aangemaakt (Aiken & West, 1991). Alleen het significantieniveau van de toets is van belang. De grafiek is daarom getekend op basis van de ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten van de gestandaardiseerde variabelen (z-scores van zowel de onafhankelijke als de afhankelijke variabelen). Deze

coëfficiënten mogen wel geïnterpreteerd worden (Aiken & West, 1991). In figuur 4 is duidelijk te zien dat werknemers die hun leidinggevende als erg integratief percipiëren, bij een hoge mate van interpersoonlijk conflict, veel minder conflictstress ervaren dan werknemers die hun leidinggevende als weinig integratief percipiëren. In het geval van een lage mate van interpersoonlijk conflict verschilt de mate van ervaren conflictstress niet veel voor leidinggevendens die een hoge dan wel lage mate van gepercipieerd integratief conflictgedrag vertonen. De divergerende lijnen in de grafiek wijzen op een interactie-effect en veronderstellen nogmaals dat hypothese 2b bevestigd kan worden.



Figuur 4: Interactieplot interpersoonlijk conflict x integratieve conflictstrategie

Tenslotte wordt hypothese 2c niet bevestigd. Zoals te zien in tabel 7 heeft de interactieterm 'interpersoonlijk conflict x competitieve conflictstrategie' geen significant effect op conflictstress ($\beta = -.025, p > .05$). Ter verduidelijking is ook dit interactie-effect grafisch weergegeven (figuur 5). In figuur 5 liggen de lijnen meer evenwijdig aan elkaar. Dit duidt op afwezigheid van een interactie-effect. Het model inclusief de interacties verklaart 24.0% van de spreiding in scores op conflictstress ($R^2 = .240$). Dit is significant meer dan het model zonder productvariabelen (F change $< .05$).



Figuur 5: Interactieplot interpersoonlijk conflict x competitieve conflictstrategie

Aanvullende analyses

In dit gedeelte van het onderzoek zullen aanvullende analyses worden gedaan om over een aantal discussiepunten meer uitsluitsel te geven. Allereerst het discussiepunt over de hoge correlatie tussen conflictstress en emotionele uitputting. Het is van belang om te weten of deze twee theoretische constructen daadwerkelijk verschillend zijn. Na een principale componentenanalyse te hebben uitgevoerd, waarin alle losse items van conflictstress en emotionele uitputting samen zijn opgenomen, blijkt dat de items laden op twee factoren (tabel 1, Bijlage IV). Na een Varimax rotatie blijkt dat één item met meer dan 0.3 laadt op twee factoren (tabel 3, Bijlage IV). In de Oblimin rotatie, waar de componenten niet langer als onafhankelijk van elkaar worden verondersteld, zijn geen ‘schendingen’ meer te vinden in de eenvoudige structuur (tabel 4, Bijlage IV). De scheiding tussen conflictstress en emotionele uitputting is hierin perfect weergegeven. Een kanttekening die hierbij gemaakt moet worden is dat er op basis van de Harman’s one-factor test geconcludeerd kan worden dat er sprake is van ‘common method variance’. Hierdoor is het mogelijk dat de effecten tussen conflictstress en emotionele uitputting over- of onderschat worden. Wanneer er sprake is van gemeenschappelijke variantie door de meetmethode zou er a) één factor ontstaan als uitkomst van de factoranalyse of b) één factor de meerderheid van de variantie verklaren (Podsakoff & Organ, 1986). Dit tweede is het geval. In tabel 2 van Bijlage IV is te zien dat er uit de ongeroteerde componentenanalyse twee componenten ontstaan. Deze twee verklaren tezamen 78.53% van de variantie. De eerste factor verklaart de meerderheid van deze variantie, namelijk 58.08%. In de beperkingen van dit onderzoek zal hier verder over uitgewijd worden.

Om meer duidelijkheid te geven over het niet gevonden effect van de conflictstrategie ‘non-confrontatie’ is een extra analyse gedaan. In deze extra regressieanalyse is de non-confrontatieve conflictstrategie opgesplitst in de conflictstijlen ‘aanpassen’ en ‘vermijden’ en in relatie met conflictstress weergegeven (tabel 1, Bijlage V). Hieruit blijkt dat ‘aanpassen’ de mate van ervaren conflictstress vermindert ($\beta = -.266, p < .01$). Terwijl ‘vermijden’ de mate van conflictstress ervaren door de werknemer juist verhoogt ($\beta = .223, p < .01$). Daarnaast zijn ook de interactie-effecten van deze twee conflictstijlen in relatie tussen interpersoonlijk conflict en conflictstress onderzocht (Bijlage V). Alleen het interactie-effect van ‘aanpassen’ is significant ($\beta = -.170, p < .01$). Om dit effect te verduidelijken is het grafisch weergegeven (figuur 1, Bijlage V). Hierin is te zien dat naarmate er meer interpersoonlijk conflict ervaren wordt, de conflictstress alleen hoog is bij werknemers met een leidinggevende die een weinig aanpassende stijl heeft. Een leidinggevende die zich aanpast aan de ondergeschikte zal zelfs bij veel interpersoonlijk conflict weinig conflictstress oproepen bij de werknemer. In de discussie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek zullen de consequenties van deze bevindingen verder besproken worden.

Tenslotte zijn in Bijlage VI, ter aanvulling, de gemiddelden op de kernvariabelen per afdeling weergegeven. Deze gegevens zijn vooral relevant voor Philips Lighting Roosendaal. Uit de tabellen is namelijk af te lezen welke afdelingen gemiddeld hoger scoren op variabelen als emotionele uitputting. Zo is bijvoorbeeld te zien in tabel 1 (Bijlage VI) dat de afdeling ‘GDC operations’ in vergelijking met de andere afdelingen hoog scoort op de variabele ‘emotionele uitputting’. Philips kan deze gemiddelden vergelijken met andere relevante data per afdeling, bijvoorbeeld de ziekteverzuimcijfers. De gegevens in Bijlage VI zijn minder relevant voor dit onderzoek, omdat de resultaten van dit onderzoek zijn gebaseerd op individuele percepties van werknemers. De relaties, gevonden in dit onderzoek, worden mogelijk niet gevonden wanneer op afdelingsniveau wordt geanalyseerd. Omdat dit onderzoek gaat over individuele percepties zal in het vervolg van dit onderzoek niet verder uitgewijd worden over de gemiddelde scores op de kernvariabelen per afdeling.

5. Conclusie en discussie

Conclusie

Dit onderzoek beoogt antwoord te geven op de vraag: *In hoeverre bepaalt de mate van gepercipieerd interpersoonlijk conflict (met onderscheidend taakconflict en emotioneel conflict) de ervaren conflictstress van de werknemer en daarmee de mate van zijn/haar emotionele uitputting? En verschilt de relatie tussen gepercipieerd interpersoonlijk conflict en ervaren conflictstress voor de gepercipieerde conflictstrategie van de leidinggevende?*

In het onderhavige onderzoek zijn de data verkregen door middel van een vragenlijststudie bij 323 werknemers van de organisatie Philips Roosendaal. Na hiërarchische regressieanalyse en padanalyse blijkt uit de resultaten dat werknemers meer conflictstress ervaren naarmate de hoeveelheid interpersoonlijke conflicten met de direct leidinggevende toeneemt. Interpersoonlijk conflict is te onderscheiden in twee typen namelijk: taakconflict en emotioneel conflict. Uit de resultaten blijkt dat emotioneel conflict tot meer ervaren conflictstress leidt dan taakconflict. Een kanttekening hierbij is dat de twee typen conflict een grote overlap hebben. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat hoe hoger de mate van ervaren conflictstress hoe meer emotionele uitputting wordt ervaren. Twee van de bovenstaande verbanden veronderstellen samen een medieërend (indirect) verband waarin conflictstress significant de relatie tussen interpersoonlijk conflict en emotionele uitputting mede verklaart. Daarnaast brengt noch de gepercipieerde competitieve conflictstrategie noch de non-confrontatieve conflictstrategie van de leidinggevende een interactie-effect teweeg in de relatie tussen de mate van interpersoonlijk conflict en de ervaren conflictstress van de werknemer. Overigens heeft de competitieve conflictstrategie wel een direct effect op de ervaren conflictstress. Alleen de gepercipieerde integratieve conflictstrategie van de leidinggevende neemt een interactie-effect voor zijn rekening. De positieve relatie tussen interpersoonlijk conflict en conflictstress wordt namelijk verzwakt wanneer de leidinggevende integratief conflictgedrag vertoont.

Discussie

In lijn met de verwachtingen blijkt ten eerste dat werknemers die een hoge mate van interpersoonlijk conflict ervaren ook meer gevoelens van conflictstress ondervinden. Dit is conform eerder onderzoek waarin interpersoonlijk conflict tussen werknemer en leidinggevende wordt geïdentificeerd als één van de belangrijkste oorzaken van gevoelens van stress bij de werknemer (Smith & Sulsky, in Dijkstra, 2005; de Dreu, 2005). Ook in overeenstemming met de voorspelling blijkt dat hoe hoger de mate van ervaren conflictstress hoe meer emotionele uitputting een werknemer ervaart. Dit is conform de bevindingen uit eerder onderzoek waarin deze relatie veelvuldig wordt bevestigd (Quick et al., 1997; Gaillard,

2003; Giebels & Janssen, 2005; Schaufeli et al., 2000; Nauta et al., 2001). Ten derde blijkt, conform de verwachting, dat het effect van interpersoonlijk conflict op emotionele uitputting voor een belangrijk deel wordt gemedieërend door de ervaren conflictstress van een werknemer. De verklaring hiervoor is dat een werknemer zich op lange termijn emotioneel uitgeput zal voelen door het ervaren van (conflict)stress op korte termijn. De gevonden hoge correlaties tussen stress en emotionele uitputting in de besproken literatuur geven dit aan (Quick et al., 1997; Gaillard, 2003; Giebels & Janssen, 2005; Schaufeli et al., 2000; Nauta et al., 2001). Verder is er in dit onderzoek een scheiding gevonden tussen taakconflict en emotioneel conflict. In overeenstemming met de hypothesestelling is bevestigd dat emotioneel conflict tot meer ervaren conflictstress leidt dan taakconflict. Wel blijkt er, uit zowel de factoranalyse als de correlatiematrix als de regressieanalyse, een grote overlap te zijn tussen de twee typen conflict. Dit is in eerder onderzoek niet zo zeer het geval geweest (Pearson et al., 2002). In het onderzoek van Pearson et al. (2002) blijkt namelijk dat de 6-item tellende versie van de schaal 'interpersoonlijk conflict' het beste de verschillende typen conflict meet. De overlap in dit onderzoek is niet geheel verbazend te noemen, aangezien beide typen gezamenlijk interpersoonlijk conflict meten. Tenslotte zal conform de verwachting een werknemer, wiens leidinggevende een integratieve conflictstrategie hanteert, weinig conflictstress ervaren van een interpersoonlijk conflict. Er wordt namelijk op een adequate manier met een conflict omgegaan zodat de werknemer minder conflictstress ervaart dan wanneer een leidinggevende in mindere mate een integratieve conflictstrategie hanteert (de Dreu et al., 2004).

In tegenstelling tot de verwachting is er geen interactie-effect van de gepercipieerde non-confrontatieve conflictstrategie gevonden in de relatie tussen interpersoonlijk conflict en conflictstress. Er is zelfs geen direct effect van de non-confrontatieve conflictstrategie op conflictstress gevonden. In de aanvullende analyses is hiervoor een verklaring gevonden. Een non-confrontatieve conflictstrategie bundelt de conflictstijlen *aanpassen* en *vermijden* samen. Deze twee aparte conflicthanteringstijlen kunnen andere gevoelens losmaken bij de werknemer. Wanneer een leidinggevende zich aanpast aan de werknemer zal dit andere gevolgen hebben dan wanneer een leidinggevende het conflict vermijdt. In een extra regressieanalyse (Bijlage V) is te zien dat de conflictstijl 'vermijden' een positief effect heeft op de mate van ervaren conflictstress. Dit vermijdende gedrag zal namelijk leiden tot frustraties en uiteindelijk tot meer gevoelens van stress (Nauta et al., 2001). Terwijl het aanpassende gedrag zorgt voor erkenning bij de werknemer en daardoor leidt tot minder stress (de Dreu, 2005). In de regressietabel is dan ook te zien dat de conflictstijl 'aanpassen' een negatief effect heeft op de ervaren conflictstress. Een middeling van deze positieve en negatieve effecten zorgt er uiteindelijk voor dat er nauwelijks een effect is van de non-

confrontatieve conflictstrategie van de leidinggevende op conflictstress. Daarnaast brengt de aanpassende conflictstijl een interactie-effect teweeg in de relatie tussen interpersoonlijk conflict en conflictstress. In de grafiek (Bijlage V) geven de divergerende lijnen dit effect weer. Wanneer een leidinggevende een weinig aanpassende conflictstijl heeft zal de ervaren conflictstress van een werknemer, bij veel interpersoonlijk conflict, hoger zijn dan bij een leidinggevende die zich wel aanpast aan zijn ondergeschikte. Daarnaast is de gepercipieerde competitieve conflictstrategie geen modererende variabele in de relatie tussen interpersoonlijk conflict en conflictstress. Wel is er een zeer sterk direct effect gevonden tussen de competitieve conflictstrategie en conflictstress. Dit betekent dat een werknemer wel degelijk meer conflictstress ervaart als hij/zij de leidinggevende als competitief percipieert. Mogelijkerwijs maakt het niet uit of een werknemer een hoge of lage mate van interpersoonlijk conflict ervaart. Wanneer een leidinggevende een competitieve conflictstrategie hanteert is er altijd sprake van een hoge mate van conflictstress. Om deze reden is er geen interactie-effect opgetreden. Deze bevinding impliceert dan ook praktische gevolgen. De oplossing in het verminderen van conflictstress en uiteindelijk emotionele uitputting door de preventie van interpersoonlijke conflicten in organisaties is niet aan de orde (de Dreu, 2005). Een leidinggevende met een competitieve houding zal ondanks dat er weinig conflict heerst toch een negatief gevoel bij de werknemer oproepen.

Beperkingen

Alvorens in te gaan op de aanbevelingen voor vervolgonderzoek en praktische implicaties van de resultaten worden eerst enkele kanttekeningen geplaatst bij het onderhavige onderzoek.

Een eerste kanttekening is dat de response rate van dit onderzoek 28.14% bedraagt. Een vraag die hierbij aan de orde gesteld kan worden is: of er in het bijzonder mensen deelnemen die veel arbeidsconflicten ervaren en werknemers die conflicten als erg negatief ervaren. Ook kan het zo zijn dat mensen die emotionele uitputting ervaren, juist niet de vragenlijst hebben ingevuld. Bij één geretourneerde niet ingevulde vragenlijst zat bijvoorbeeld een brief dat de persoon in kwestie wel andere post van Philips had verwacht, na zijn ontslag bij Philips. Deze mensen hebben geen zin om naast hun werk ook nog eens in eigen tijd een vragenlijst in te vullen. En zeker niet na het krijgen van hun ontslag. Over dit soort zaken is helaas geen uitsluitsel te geven. Wel is na vergelijking van een aantal achtergrondvariabelen de dataset representatief te noemen voor de populatie. Daarnaast is de vragenlijst met 106 items, waarvan ook nog 36 vragen tweeledig zijn, behoorlijk lang te noemen. De vragenlijst bestaat niet alleen uit de achtergrondvragen en schalen die voor dit onderzoek relevant zijn, maar ook uit schalen die relevant zijn voor gerelateerd onderzoek bij dezelfde organisatie. In Bijlage III is de vragenlijst te zien zoals deze is verstuurd, inclusief de schalen die relevant zijn voor andere onderzoeken. Waarschijnlijk is de response rate lager door de lange tijd die het in

beslag neemt om deze vragenlijst in te vullen. Dit is geprobeerd op te vangen door het verloten van een aantal dinerbonnen. Ten derde zijn de data van dit onderzoek verkregen bij één enkele organisatie in de technische productie sector. Bij de organisatie Philips Roosendaal werken veel mannen, zo is minder dan 1 op de 6 respondenten vrouw. Dit is anders bij een organisatie in bijvoorbeeld de zorgsector. Of de resultaten generaliseerbaar zijn voor andere organisaties en sectoren is nog maar de vraag. Daarnaast is dit een cross-sectioneel, ofwel eenmalig onderzoek. Een nadeel hiervan is dat niet met zekerheid uitspraken gedaan kunnen worden over de gesuggereerde oorzaak-gevolg relatie. Wel is op basis van de literatuur beargumenteerd welke variabelen in de tijd aan elkaar voorafgaan, maar de gevonden relaties kunnen mogelijk ook andersom lopen. Werknemers die niet lekker in hun vel zitten, omdat ze zich uitgeput voelen of last hebben van stress, kunnen ook conflicten veroorzaken. Ze reageren overgevoelig en geprikkeld op onbelangrijke zaken (de Dreu, 2005; Wall & Callister, 1995). Als laatste is het de moeite waard om te vermelden dat er mogelijk sprake is van 'common method variance'. Alle data in dit onderzoek zijn zogenaamde 'self-reported data' en verzameld met behulp van dezelfde vragenlijst in dezelfde periode door cross-sectioneel onderzoek. Bepaalde variabelen kunnen gemeenschappelijke variantie hebben die te wijten is aan het gebruiken van een bepaalde meetmethode en niet aan de daadwerkelijke relatie tussen de theoretische constructen. Sociale wenselijkheid en negatieve affectiviteit kunnen factoren zijn die bias veroorzaken in dit onderzoek, waardoor de bestaande correlatie over- of onderschat kan worden (Podsakoff & Organ, 1986). In recenter onderzoek van Spector (2006) wordt genuanceerder gekeken naar het 'common method variance' fenomeen. De conclusie daaruit is dat 'common method variance' een overdreven en te eenvoudige voorstelling is van de ware verklaring voor relaties tussen variabelen.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Voor vervolgonderzoek zijn een aantal punten aan te bevelen. Allereerst zou longitudinaal onderzoek uitsluitend kunnen bieden over de relatie tussen interpersoonlijk conflict, conflictstress en emotionele uitputting. Een probleemstelling zou kunnen zijn: wat is de volgtijdelijkheid in de relatie tussen de ervaren emotionele uitputting van de werknemer en de mate van ervaren interpersoonlijk conflict? Ook zou dit gedaan kunnen worden voor de relatie tussen stress en interpersoonlijk conflict. Ten tweede zou het onderzoek gedaan kunnen worden op basis van een steekproef met respondenten uit meerdere organisaties en uit verschillende sectoren. Dit zou een goed alternatief zijn om te bekijken wat de generaliseerbaarheid tussen sectoren en organisaties is. Voor vervolgonderzoek betreffende de relatie tussen conflict, conflicthantering en welzijn kan aanbevolen worden om de conflictstijlen aanpassen en vermijden niet samen te bundelen tot de non-confrontatieve conflictstrategie. Dit om middeling van positieve en negatieve effecten te voorkomen. Ook is

het van belang dat de schaal 'interpersoonlijk conflict' verder wordt onderzocht. Wanneer in een onderzoek onderscheid gemaakt wordt tussen verschillende typen conflict kunnen beter aparte schalen voor taakconflict en emotioneel conflict gebruikt worden (Barki & Hartwick, 2004). Wat betreft de 'common method variance' is het tenslotte van belang voor vervolgonderzoek om goede overwegingen te maken wat betreft de meetmethode en kritisch te kijken naar verklaringen voor gevonden correlaties zonder dit meteen toe te schrijven aan dit vaak overschatte fenomeen (Spector, 2006).

Implicaties voor de praktijk

Naast de aanbevelingen voor vervolgonderzoek hebben de resultaten praktische implicaties. Dit onderzoek heeft bereikt een bijdrage te leveren aan de literatuur over de relaties tussen interpersoonlijk conflict (taakconflict en emotioneel conflict), conflictstress, emotionele uitputting en de gehanteerde conflictstrategie van de leidinggevende. De gevonden resultaten in dit onderzoek hebben consequenties voor de praktijk. Immers, dit onderzoek wijst uit dat er daadwerkelijk een relatie bestaat tussen arbeidsconflicten, conflictstress en de mate van emotionele uitputting. Ook is het belangrijk om te weten dat conflicten van emotionele aard meer stress met zich meebrengen dan conflicten over taken. Tenslotte is ook duidelijk geworden welke rol de conflicthanteringstrategie van een leidinggevende hierin speelt. Door antwoord te geven op de probleemstelling kan gericht beleid in organisaties vormgegeven worden. En zal de kans van slagen van een interventie op het niveau van de individuele werknemer om conflictstress en emotionele uitputting tegen te gaan toenemen als aangesloten wordt bij de resultaten van dit onderzoek. Conflicten op de werkplek beperken blijkt naar aanleiding van dit onderzoek niet de beste oplossing om conflictstress en emotionele uitputting te voorkomen. Sommige conflicten, met name conflicten over taken hebben namelijk, zoals in de inleiding genoemd, ook positieve effecten op bijvoorbeeld de werkprestaties. Aangezien taakconflicten en emotionele conflicten grote overlap hebben en waarschijnlijk in elkaar overlopen lijkt het bestrijden van alleen emotionele conflicten, voor zover mogelijk, weinig effectief. Werknemers die ervaren dat hun leidinggevende op een competitieve manier omgaat met conflicten zullen ten alle tijde een hoger niveau hebben van conflictstress, ook al is er misschien sprake van een lage mate van interpersoonlijk conflict. Leidinggevendenden die zich niet tot nauwelijks willen aanpassen aan hun ondergeschikten zullen ervoor zorgen dat de ervaren conflictstress van de werknemer hoger wordt wanneer het aantal interpersoonlijke conflicten toeneemt. Een integratieve conflicthanteringstrategie van de leidinggevende lijkt de goede remedie om de nadelige effecten van interpersoonlijke conflicten op het ervaren stressniveau van een werknemer tegen te gaan. Interventies gericht op het tegengaan van stress en emotionele uitputting als gevolg van conflicten tussen de werknemer en leidinggevende zullen hierop gebaseerd moeten worden.

6. Literatuurlijst

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Almeida, D. M., & Kessler, R. C. (1998). Everyday stressors and gender differences in daily distress. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 670-680.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *The Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- ARBO-advies (2007, 3 augustus). Arbeidsconflicten. Retrieved 9 maart, 2008 from <http://www.arbo-advies.nl/Arbeidsconflicten.htm>.
- Bakker, P. (2007, 10 april). Liever lef dan laf. Retrieved 9 maart, 2008 from <http://www.volkskrantbanen.nl/actueel/achtergronden/conflict-op-het-werk/683551/Liever-lef-dan-laf.html>.
- Barki, H., & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15, 216-244.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1970). The fifth achievement. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6, 413-426.
- Bliese, P. D. (1998). Group size, ICC values, and group-level correlations: A simulation. *Organizational Research Methods*, 1, 355-373.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S.W. Kozlowski (Eds.) *Multi-level theory, research and methods in organizations*. (pp. 349-381). San Fransisco, CA: Jossey-Bass, Inc.
- Burke, R. J. (1970). Methods of managing superior-subordinate conflict: Their effectiveness and consequences. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 2, 124-135.
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24, 385-396.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53, 275-294.
- de Dreu, C. K. W. (2005). *Bang voor conflict?: De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen, The Netherlands: Koninklijke Van Gorcum.

- de Dreu, C. K. W., & van Dierendonck, D. (2001). Arbeidsconflicten en psychisch welbevinden. In P. van Schilfgaarde NSvP (Eds.) *Ziek van conflict: vier onderzoeksmonografieën*. (pp. 17-60).
- de Dreu, C. K. W., van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, *15*, 6-26.
- de Dreu, C. K. W., & van de Vliert, E. (1997). *Using conflict in organizations*. London, UK: Sage Publications.
- 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*, *88*, 741-749.
- de Reuver, R. S. M. (2003). *Manager en conflict: De constructie en evaluatie van de Test voor het hanteren van alledaagse Organisatieconflicten (TOC)*. [Manager and conflict: The construction and evaluation of the Test for handling daily Organisational Conflicts (TOC)]. Dissertation, Tilburg, The Netherlands: University of Tilburg.
- de Reuver, R. S. M. (2006). The influence of organizational power on conflict dynamics. *Personnel Review*, *35*, 589-603.
- de Vocht, A. (2004). *Basishandleiding SPSS 12 voor Windows*. Utrecht, The Netherlands: Bijleveld Press.
- Dijkstra, M. T. M. (2005). *Workplace conflict and individual well-being*. Dissertation, Amsterdam, The Netherlands: University of Amsterdam.
- Dijkstra, M. T. M., van Dierendonck, D., Evers, A., & de Dreu, C. K. W. (2005). Conflict and well-being at work: The moderating role of personality. *Journal of Managerial Psychology*, *20*, 87-104.
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management*, *11*, 32-55.
- Gaillard, A. (2003). *Stress, productiviteit en gezondheid*. Amsterdam, The Netherlands: Nieuwezijds.
- Geurts, S. A., Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (1993). Social comparison, inequity, and absenteeism among bus drivers. *European Work and Organizational Psychologist*, *3*, 191-203.
- Giebels, E., & Janssen, O. (2005). Conflict stress and reduced well-being at work: The buffering effect of third-party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *14*, 137-155.
- Holman, D. (2002). Employee wellbeing in call centres. *Human Resource Management Journal*, *12*, 35-50.

- Janssen, O., Veenstra, C., & van de Vliert, E. (1996). Conflicten bij besluitvorming in management-teams. *Gedrag en Organisatie*, 9, 368-384.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Koninklijke Philips Electronics (2008). Company profile. Retrieved 7 april, 2008 from <http://www.philips.com/about/company/index.page>.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Misquita, V. C. (1998). *Exploration of factors leading to organizational commitment of the subordinate in a unionized environment*. Dissertation, Chicago: University of Illinois.
- Nauta, A., de Vries, S. Bosch, K., & van Schie, J. (2001). Gezonde conflicten op het werk: Een theoretisch model. *Gedrag en Organisatie*, 14, 331-346.
- Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows* (version 12). Buckingham, UK: Open University Press.
- Pearson, A. W., Ensley, M. D., & Amason, A. C. (2002). An assessment and refinement of Jehn's intragroup conflict scale. *The International Journal of Conflict Management*, 13, 110-126.
- Pelled, L. H., Xin, K. R., & Weiss, A. M. (2001). No es como mí: Relational demography and conflict in a mexican production facility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 63-84.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544.
- Quick, J. C., & Nelson, D. L. (1997) Job stress. In L. H. Peters, S. A. Youngblood, & C. R. Greer (Eds.), *The blackwell dictionary of human resource management* (pp. 193-194). Oxford, UK: Basil Blackwell.
- Quick, J. C., & Quick, J. D. (1984). *Organizational stress and preventive management*. New York, NY: Mc Graw-Hill.
- Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L., & Hurrell, J. J. (1997). *Preventive stress management in organizations*. Washington DC, US: American Psychological Association.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368-376.
- Schaufeli, W. B., Hell, J. G. F., & Schreurs, P. J. G. (2000). *Meten van werkstress: Overzicht van methoden, moeilijkheden en mogelijkheden*. Houten, The Netherlands: Bohn Stafleu Van Loghum.

- Schaufeli, W. B., & van Dierendonck, D. (2000). *De UBOS, Utrechtse burnout schaal, handleiding*. Utrecht, The Netherlands: Swets Test Services.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relational conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology, 85*, 102-111.
- Siu, L., Spector, P. E., Cooper, C. L., & Donald, I. (2001). Age differences in coping and locus of control: A study of managerial stress in Hong Kong. *Psychology and Aging, 16*, 707-710.
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 365-390.
- Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin, 91*, 482-497.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend? *Organizational Research Methods, 9*, 221-232.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict and work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology, 3*, 356-367.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*, 178-190.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889-935). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*, 165-175.
- van Lange, P. A., de Bruin, E. M. N., Otten, W., & Joireman, J. A. (1997). Development of prosocial, individualistic, and competitive orientations: Theory and preliminary evidence. *Journal of Personality and Social Psychology, 73*, 733-746.
- Vanhala, S., & Tuomi, K. (2006). Hrm, company performance and employee well being. *Management Revue, 17*, 241-255.
- Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995) Conflict and its management. *Journal of Management, 21*, 515-558.
- Wang, G., Jing, R., & Klossek, A. (2007). Antecedents and management of conflict: Resolution styles of Chinese top managers in multiple rounds of cognitive and affective conflict. *International Journal of Conflict Management, 18*, 74-97.

7. Bijlagen

Bijlage I: Factoranalyses

Tabel 1: Interpersoonlijk conflict: Principale componentenanalyse

	Component Interpersoonlijk conflict
... persoonlijke wrijving tijdens het nemen van beslissingen.	,895
... spanning tijdens het nemen van beslissingen.	,893
... is er sprake van ergernis.	,887
... onenigheid over de inhoud van beslissingen.	,881
... onenigheid over de ideeën die mijn leidinggevende aandraagt.	,870
... verschillende meningen.	,765
Cronbach's Alpha	,933

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabel 2: Interpersoonlijk conflict: Principale componentenanalyse geroteerde facormatrix (2 gedwongen factoren)

	Component	
	Emotioneel conflict	Taakconflict
... persoonlijke wrijving tijdens het nemen van beslissingen.	,963	
... spanning tijdens het nemen van beslissingen.	,920	
... is er sprake van ergernis.	,900	
... onenigheid over de inhoud van beslissingen.		1,000
... onenigheid over de ideeën die mijn leidinggevende aandraagt.	,323	,659
... verschillende meningen.	,364	,601
Cronbach's Alpha	,933	,879

Extraction Method: Principal Component Analysis.

(selectie: eigenwaarde > 3.00)

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Tabel 3: Conflictstress: Principale componentenanalyse

	Component Conflictstress
... voel ik me gespannen.	,914
... raak ik van slag.	,892
... ervaar ik zoveel stress dat ik het conflict niet meer los kan laten.	,888
... voel ik me nerveus.	,872
Cronbach's Alpha	,913

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabel 4: Conflictstrategieën leidinggevende: Principale componentenanalyse geroteerde factormatrix (3 gedwongen factoren)

	Integratieve conflictstrategie	Component Non-confrontatieve conflictstrategie	Competitieve conflictstrategie
... maakt mijn leidinggevende duidelijk dat we er samen uit moeten komen.	,749		
... probeert mijn leidinggevende de verschillende visies gezamenlijk te verkennen.	,731		
... praat mijn leidinggevende alles goed uit tot we het volstrekt samen eens zijn.	,718		
... benadrukt mijn leidinggevende dat hij met mij wil samenwerken.	,703		
... maakt mijn leidinggevende het mogelijk om alle emoties te bespreken.	,675		
... bekijkt mijn leidinggevende de kwestie van beide kanten.	,667		
... benadrukt mijn leidinggevende dat het een kwestie is van geven en nemen.	,651		
... onderhandelt mijn leidinggevende stevig over een akkoord.	,646		
... onderhandelt mijn leidinggevende over ieders verantwoordelijkheid.	,559		
... stuurt mijn leidinggevende aan op een compromis.	,553		
... dringt mijn leidinggevende aan dat we allebei iets toegeven.	,540	,321	
... richt mijn leidinggevende zich naar mijn wensen.	,416		
... voorkomt mijn leidinggevende dat één van beiden teveel overwicht krijgt.	,381		
... doet mijn leidinggevende of er niets gebeurd is.		,691	
... zwijgt mijn leidinggevende verder over de kwestie.		,650	
... houdt mijn leidinggevende zijn mening verder voor zichzelf.		,642	
... verspilt mijn leidinggevende geen woorden aan de kwestie.		,639	
... legt mijn leidinggevende zich bij de kwestie neer.		,613	
... slikt mijn leidinggevende zijn twijfels in.		,608	
... begint mijn leidinggevende over een ander onderwerp.		,597	
... zwakt mijn leidinggevende zijn mening af.		,547	
... probeert mijn leidinggevende zo snel mogelijk weg te komen.		,525	,402
... slikt mijn leidinggevende zijn irritaties in.		,497	
... probeert mijn leidinggevende mij zo min mogelijk tot last te zijn.	,333	,348	
... toont mijn leidinggevende duidelijk zijn afkeuring.			,742
... eist mijn leidinggevende dat ik naar hem luister.			,742
... klaagt mijn leidinggevende over de gevolgen van mijn gedrag.			,668
... klaagt mijn leidinggevende over de manier waarop ik me opstel.			,666
... uit mijn leidinggevende duidelijk zijn ergernis.			,662
... klaagt mijn leidinggevende over de onpraktische gang van zaken.			,656
... staat mijn leidinggevende op een verklaring.			,634
... schakelt mijn leidinggevende invloedrijke anderen in.			,577
... vraagt mijn leidinggevende anderen om in te grijpen.			,517
... dringt mijn leidinggevende mij zijn mening op.			,514
... zal mijn leidinggevende geen duimbreed wijken.			,495
... stelt mijn leidinggevende een voor hem voordelige werkwijze voor.			,480

Extraction Method: Principal Component Analysis.
(selectie: eigenwaarde > 3.00)

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Tabel 5: Integratieve conflictstrategie: Principale componentenanalyse (1 gedwongen factor)

	Component Integratieve conflictstrategie
... maakt mijn leidinggevende duidelijk dat we er samen uit moeten komen.	,747
... probeert mijn leidinggevende de verschillende visies gezamenlijk te verkennen.	,735
... praat mijn leidinggevende alles goed uit tot we het volstrekt samen eens zijn.	,729
... bekijkt mijn leidinggevende de kwestie van beide kanten.	,708
... benadrukt mijn leidinggevende dat hij met mij wil samenwerken.	,707
... maakt mijn leidinggevende het mogelijk om alle emoties te bespreken.	,697
... benadrukt mijn leidinggevende dat het een kwestie is van geven en nemen.	,656
... stuurt mijn leidinggevende aan op een compromis.	,635
... onderhandelt mijn leidinggevende stevig over een akkoord.	,582
... dringt mijn leidinggevende aan dat we allebei iets toegeven.	,561
... onderhandelt mijn leidinggevende over ieders verantwoordelijkheid.	,538
... voorkomt mijn leidinggevende dat één van beiden teveel overwicht krijgt.	,391
Cronbach's Alpha	,869

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabel 6: Non-confrontatieve conflictstrategie: Principale componentenanalyse (1 gedwongen factor)

	Component Non-confrontatieve conflictstrategie
... slikt mijn leidinggevende zijn twijfels in.	,672
... legt mijn leidinggevende zich bij de kwestie neer.	,669
... verspilt mijn leidinggevende geen woorden aan de kwestie.	,665
... doet mijn leidinggevende of er niets gebeurd is.	,651
... houdt mijn leidinggevende zijn mening verder voor zichzelf.	,633
... zwijgt mijn leidinggevende verder over de kwestie.	,624
... begint mijn leidinggevende over een ander onderwerp.	,590
... zwakt mijn leidinggevende zijn mening af.	,562
... slikt mijn leidinggevende zijn irritaties in.	,549
... probeert mijn leidinggevende zo snel mogelijk weg te komen.	,487
... probeert mijn leidinggevende mij zo min mogelijk tot last te zijn.	,421
... richt mijn leidinggevende zich naar mijn wensen.	,288
Cronbach's Alpha	,813
Cronbach's Alpha if item deleted	,819

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabel 7: Competitieve conflictstrategie: Principale componentenanalyse (1 gedwongen factor)

	Component Competitieve conflictstrategie
... eist mijn leidinggevende dat ik naar hem luister.	,736
... toont mijn leidinggevende duidelijk zijn afkeuring.	,726
... klaagt mijn leidinggevende over de manier waarop ik me opstel.	,719
... klaagt mijn leidinggevende over de gevolgen van mijn gedrag.	,696
... klaagt mijn leidinggevende over de onpraktische gang van zaken.	,651
... uit mijn leidinggevende duidelijk zijn ergernis.	,649
... schakelt mijn leidinggevende invloedrijke anderen in.	,633
... dringt mijn leidinggevende mij zijn mening op.	,588
... vraagt mijn leidinggevende anderen om in te grijpen.	,578
... staat mijn leidinggevende op een verklaring.	,548
... zal mijn leidinggevende geen duimbreed wijken.	,526
... stelt mijn leidinggevende een voor hem voordelige werkwijze voor.	,425
Cronbach's Alpha	,860

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabel 8: Emotionele uitputting: Principale componentenanalyse

	Component Emotionele uitputting
Aan het einde van een werkdag voel ik me leeg.	,916
Ik voel me 'opgebrand' door mijn werk.	,911
Ik voel me geestelijk uitgeput door mijn werk.	,886
Een hele dag werken vormt een zware belasting voor mij.	,866
Ik voel me vermoeid als ik 's morgens opsta en er weer een werkdag voor me ligt.	,805
Cronbach's Alpha	,925

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Bijlage II: Relevante kengetallen van de dataset

Afdeling	N (in dataset)	% (N=323)	Man	Vrouw	Gem. leeftijd	Gem. diensttijd	Gem. uren p/w	Lager onderwijs	LBO/LTS	VMBO/MAVO	Havo/VVO	MBO/MTS	HBO	Universiteit
SUPPLY GROUP Rsd.														
Productie	127	39.3%	118	9	45.89	18.60	35.41	5	46	22	7	34	11	1
Maintenance	36	11.1%	34	2	44.11	19.65	37.72	0	8	1	0	21	5	1
Stafafdelingen Supply group	35	10.8%	26	9	45.74	17.43	38.09	0	4	1	3	6	12	9
BU Special lighting	4	1.2%	3	1	43.75	12.75	36.38	0	0	0	0	3	1	0
Overig	24	7.4%	17	7	42.74	14.15	36.17	0	2	4	1	9	4	4
GTD														
GTD Mechanization	29	9.0%	25	4	47.69	17.02	37.40	1	3	1	2	8	10	4
GTD Ontwikkeling	25	7.7%	22	3	47.96	16.83	38.96	0	0	1	1	2	15	6
DC Brabant	41	12.7%	30	11	44.49	17.78	37.93	1	11	5	5	8	9	2
Totaal dataset	321	99.4%	275	46	45.56	17.81	36.81	7	74	35	19	91	67	27
% Dataset (N=323)	99.4%		85.1%	14.2%				2.2%	22.9%	10.8%	5.9%	28.5%	20.7%	8.4%

Bijlage III: Vragenlijst

Roosendaal, 4 juni 2008

Beste medewerker,

Naar aanleiding van de ES-score (Engagement Survey) 2007 zijn er op afdelings-, PU- en plantniveau diverse acties gestart. Om te kijken of deze acties al tot verbetering hebben geleid, wil ik een tussentijdse peiling organiseren. Deze peiling wordt uitgevoerd met behulp van onderstaande vragenlijst 'Arbeidsverhoudingen en werkbeleving'.

Vier afstudeerders van de Universiteit van Tilburg gaan ons hierbij helpen. Zij hebben een onderzoek opgezet betreffende de samenwerking tussen medewerker en leidinggevende. Zij zijn geïnteresseerd in de effecten van deze samenwerking en hoe deze tot stand komen. Ik verzoek u vriendelijk, doch dringend, deze vragenlijst in te vullen, zodat wij een goed beeld krijgen van hoe wij op dit moment ons werk beleven.

BELANGRIJKE NOOT VAN DE ONDERZOEKERS: ANONIEME GEGEVENSVERWERKING

Wij willen benadrukken dat uw antwoorden op de vragen in deze vragenlijst *vertrouwelijk* worden behandeld. De verwerking van de gegevens zal vervolgens *anoniem* gebeuren. Uw individuele antwoorden en gegevens worden op *geen* enkele wijze aan uw werkgever kenbaar gemaakt in overeenstemming met de richtlijnen voor gedragsonderzoeken. **Ook kan in de uiteindelijke rapportage naar Philips niet worden herleid wat u als individu heeft ingevuld op de vragenlijst.** Alle vragenlijsten worden direct na het onderzoek vernietigd.

De vragenlijst begint met enkele algemene vragen over uw persoonlijke situatie. Vervolgens wordt ingegaan op de samenwerking met uw leidinggevende en uw beleving van het werk.

Het invullen van de vragenlijst neemt ongeveer 20 minuten in beslag. Per onderdeel staat aangegeven hoe u die vragen dient te beantwoorden. Geef het antwoord dat als eerste spontaan in u opkomt. Omdat wij geïnteresseerd zijn naar uw mening, zijn er geen goede of foute antwoorden. Het wordt zeer op prijs gesteld wanneer u deze vragenlijst invult. Wij verzoeken u vriendelijk de vragenlijst uiterlijk 18 juni naar de Universiteit van Tilburg te sturen in bijgevoegde envelop (al voorzien van adres en postzegel).

Bijgaand vindt u tenslotte een gele antwoordkaart. Wanneer u deze kaart invult en mee stuurt in de retourenvelop samen met de volledig invulde vragenlijst maakt u kans op leuke prijzen. Het kaartje wordt direct na ontvangst gescheiden van de vragenlijst.

Alvast hartelijk bedankt voor uw medewerking aan het onderzoek.

Bas Klawer

In samenwerking met studenten Human Resource Studies van de Universiteit van Tilburg:
Karen Driessen
Jacqueline Cevaal
Bernadette Uijen
Anabel van Nunen

**Hieronder volgen enkele vragen betreffende uw persoonlijke situatie.
Maak het hokje zwart dat op uw situatie het meest van toepassing is (slechts één antwoord is mogelijk). Gelieve de open vragen met blokletters of cijfers in te vullen.**

Geslacht man
 vrouw

Leeftijd
In welk jaar bent u geboren? Geboortjaar:

Opleiding
Wat is uw hoogst voltooide opleiding?
 Basisonderwijs / lagere school
 Lager beroeps onderwijs (VMBO, LTS, LEAO)
 MAVO, VMBO-T, MULO, MMS
 HAVO, VWO (Atheneum, Gymnasium)
 Middelbaar Beroeps Onderwijs (MEAO, MTS)
 HBO, HTS, HEAO
 Universiteit
 Anders, namelijk:

Dienstverband
Hoeveel jaar bent u werkzaam
binnen Philips Roosendaal?jaar

Hoeveel uren per week werkt u?uren

Afdeling
Binnen welke afdeling bent u werkzaam?

Productieafdeling
 CFL-ni, 1201
 CFL-ni, 1202/3, HSAL
 Hor.A2
 Hor.A1 T5
 Interne Uitzendpool
 Hor.6001
 Hor.3003
 Hor.3001
 Pakkerij
 Glas
 CML
 HG Cap

GTD Mechanization

GTD
 Ontwikkeling TL

- 0 Ontwikkeling CFL
- 0 Stafafdelingen Supply Groep

0 BU Special Lighting

Maintenance

- 0 Maint. PU TL/TLD Sp.
- 0 Maint. PU T5
- 0 Maint. PU CFL-ni
- 0 Maint. PU Components
- 0 QDL
- 0 Overig

DC Brabant

- 0 FD Roosendaal
- 0 IPLC Operations
- 0 GDC Operations
- 0 Overig

0 Anders, namelijk:.....

Functie

Heeft u een leidinggevende functie binnen uw afdeling?

- 0 ja
- 0 nee

Hieronder volgen enkele vragen over de samenwerking met uw direct leidinggevende. Wanneer u werkzaam bent in de productie in een team met een teamleider, gaan deze vragen over uw teamleider. Wanneer u in de productie in een zelfsturend team werkt of zelf teamleider bent, gaan deze vragen over uw lijnteammanager. Wanneer u zelf lijnteammanager bent of op een andere afdeling werkzaam bent, gaan deze vragen over uw manager.

Wat is het geslacht van uw direct leidinggevende?

- 0 man
- 0 vrouw

Hoeveel jaren werkt u al samen met uw direct leidinggevende?

.....jaar

Hoe vaak heeft u gemiddeld contact met uw direct leidinggevende?

- 0 dagelijks
- 0 enkele keren per week
- 0 één keer per week
- 0 enkele keren per maand
- 0 één keer per maand
- 0 minder dan één keer per maand

Kijkend naar de relatie tussen u en uw direct leidinggevende; hoe vaak ervaart u irritaties, meningsverschillen en/of misverstanden tussen u en uw direct leidinggevende?

- 0 dagelijks
- 0 enkele keren per week
- 0 één keer per week
- 0 enkele keren per maand
- 0 één keer per maand
- 0 minder dan één keer per maand

De volgende vragen zijn bedoeld om inzicht te krijgen in de leiderschapsstijl van uw direct leidinggevende, zoals u die ervaart. Bepaal in welke mate elke stelling bij uw direct leidinggevende past door het omcirkelen van één antwoordcategorie. Gebruik de volgende beoordelingsschaal:

Helemaal niet	Heel af en toe	Soms	Vrij vaak	Frequent, dan wel altijd
1	2	3	4	5

Mijn leidinggevende....

1	... voorziet mij van assistentie in ruil voor mijn inzet.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
2	... denkt na over belangrijke uitgangspunten en vraagt zich af of deze kloppen.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
3	... komt pas in actie als problemen echt serieus worden.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
4	... merkt het op wanneer er afgeweken wordt van de normale gang van zaken.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
5	... wil niet betrokken raken bij belangrijke beslissingen.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
6	... toont zich sterk overtuigd van eigen ideeën en waarden.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
7	... is afwezig wanneer hij/zij nodig is.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
8	... zoekt naar verschillende invalshoeken voor het oplossen van problemen.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
9	... spreekt optimistisch over de toekomst.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
10	... maakt dat ik trots ben met hem/haar samen te werken.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
11	... geeft precies aan wie er verantwoordelijk is voor het behalen van doelen.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
12	... komt pas in actie als het fout gaat.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
13	... praat enthousiast over wat er bereikt moet worden.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
14	... onderstreept het belang van doelgericht werken.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent

15	... besteedt tijd aan het trainen en coachen van mij.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
16	... bespreekt met mij welke beloning ik krijg als ik doe wat er gedaan moet worden.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
17	... houdt zich aan de werkwijze: 'grijp niet in als het niet noodzakelijk is'.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
18	... laat het belang van de groep boven zijn/haar eigen belang staan.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
19	... behandelt me als individu in plaats van zomaar een lid van de groep.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
20	... komt pas in actie wanneer problemen telkens terug komen.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
21	... gedraagt zich op een manier die respect bij mij oproept.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
22	... richt zich volledig op het afhandelen van vergissingen, klachten en fouten.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
23	... houdt rekening met de sociale gevolgen van beslissingen.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
24	... houdt fouten die worden gemaakt goed in de gaten.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
25	... straalt kracht en zelfverzekerdheid uit.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
26	... draagt een duidelijke toekomstvisie uit.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
27	... wijst mij op het niet behalen van normen.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
28	... vermijdt beslissingen te nemen.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
29	... ziet mij als iemand met eigen behoeften, vaardigheden en ambities.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
30	... laat me zien hoe je problemen op verschillende manieren kunt bekijken.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
31	... helpt me bij het ontwikkelen van mijn sterke punten.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
32	... stelt nieuwe methoden voor om opdrachten te volbrengen.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
33	... wacht te lang met het reageren op belangrijke vragen.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
34	... benadrukt de belangrijkheid van een gezamenlijk doel.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
35	... toont zich tevreden wanneer ik aan de verwachtingen voldoe.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent
36	... heeft er vertrouwen in dat doelen bereikt zullen worden.	Helemaal niet 1--2--3--4--5 frequent

Geef aan in hoeverre u het eens bent met onderstaande stellingen door het omcirkelen van één antwoordcategorie. De antwoordcategorieën variëren van 1 (helemaal mee oneens) tot en met 5 (helemaal mee eens).

In de relatie tussen mij en mijn direct leidinggevende, is er sprake van...

37	... ergernis.	helemaal mee oneens 1--2--3--4--5 helemaal mee eens
38	... persoonlijke wrijving tijdens het nemen van beslissingen.	helemaal mee oneens 1--2--3--4--5 helemaal mee eens
39	... spanning tijdens het nemen van beslissingen.	helemaal mee oneens 1--2--3--4--5 helemaal mee eens
40	... onenigheid over de ideeën die mijn leidinggevende aandraagt.	helemaal mee oneens 1--2--3--4--5 helemaal mee eens
41	... onenigheid over de inhoud van beslissingen.	helemaal mee oneens 1--2--3--4--5 helemaal mee eens
42	... verschillende meningen.	helemaal mee oneens 1--2--3--4--5 helemaal mee eens

Geef aan in hoeverre u het eens bent met onderstaande stellingen door het omcirkelen van één antwoordcategorie. De antwoordcategorieën variëren van 1 (helemaal mee oneens) tot en met 7 (helemaal mee eens).

De volgende uitspraken gaan over uw direct leidinggevende.

43	Mijn leidinggevende zal zich persoonlijk inzetten om mijn problemen op het werk te helpen oplossen.	helemaal mee oneens 1--2--3--4--5--6--7 helemaal mee eens
44	Mijn werkrelatie met mijn leidinggevende is effectief.	helemaal mee oneens 1--2--3--4--5--6--7 helemaal mee eens
45	Ik vertrouw mijn leidinggevende voldoende om zijn/haar beslissingen te verdedigen en uit te leggen wanneer hij/zij zelf niet aanwezig is.	helemaal mee oneens 1--2--3--4--5--6--7 helemaal mee eens
46	Mijn leidinggevende neemt mijn suggesties voor veranderingen in overweging.	helemaal mee oneens 1--2--3--4--5--6--7 helemaal mee eens
47	Mijn leidinggevende en ik passen goed bij elkaar.	helemaal mee oneens 1--2--3--4--5--6--7 helemaal mee eens
48	Mijn leidinggevende begrijpt mijn problemen en behoeften.	helemaal mee oneens 1--2--3--4--5--6--7 helemaal mee eens
49	Mijn leidinggevende weet waar ik goed in ben.	helemaal mee oneens 1--2--3--4--5--6--7 helemaal mee eens

Voor de beantwoording van de volgende vragen moet u uitgaan van de volgende situatieschets:

‘Uw baas geeft u een opdracht om een aantal zaken af te ronden. U werkt er een hele dag aan en handelt deze zaken zo goed mogelijk af. De volgende dag komt uw baas naar u toe met de mededeling dat het werk niet goed is gedaan. Volgens u komt dat doordat uw baas u niet goed heeft geïnstrueerd. Er ontstaat een meningsverschil’.

Geef allereerst aan hoe waarschijnlijk het is dat uw direct leidinggevende tijdens dit meningsverschil volgens de onderstaande beschrijvingen zou reageren. Hierna volgt dezelfde stelling, maar geef dan aan hoe waarschijnlijk het is dat u zelf tijdens dit meningsverschil volgens onderstaande beschrijvingen zou reageren. Beantwoord iedere vraag door één cijfer te omcirkelen. De antwoordcategorieën variëren van 1 (zeer onwaarschijnlijk) tot 7 (zeer waarschijnlijk).

In deze situatie...

50a	... richt mijn leidinggevende zich naar mijn wensen.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
50b	... richt ik me naar de wensen van mijn leidinggevende.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
51a	... zal mijn leidinggevende geen duimbreed wijken.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
51b	... zal ik geen duimbreed wijken.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
52a	... zwijgt mijn leidinggevende verder over de kwestie.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
52b	... zwijgt ik verder over de kwestie.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk

53a	... onderhandelt mijn leidinggevende over ieders verantwoordelijkheid.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
53b	... onderhandel ik over ieders verantwoordelijkheid.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
54a	... dringt mijn leidinggevende mij zijn mening op.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
54b	... dring ik mijn leidinggevende mijn mening op.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
55a	... stuurt mijn leidinggevende aan op een compromis.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
55b	... stuur ik aan op een compromis.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
56a	... slikt mijn leidinggevende zijn irritaties in.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
56b	... slik ik mijn irritaties in.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
57a	... bekijkt mijn leidinggevende de kwestie van beide kanten.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
57b	... bekijk ik de kwestie van beide kanten.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
58a	... stelt mijn leidinggevende een voor hem voordelige werkwijze voor.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
58b	... stel ik een voor mij voordelige werkwijze voor.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
59a	... begint mijn leidinggevende over een ander onderwerp.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
59b	... begin ik over een ander onderwerp.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
60a	... benadrukt mijn leidinggevende dat hij met mij wil samenwerken.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
60b	... benadruk ik dat ik met mijn leidinggevende wil samenwerken.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
61a	... dringt mijn leidinggevende aan dat we allebei iets toegeven.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
61b	... dring ik aan dat we allebei iets toegeven.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
62a	... uit mijn leidinggevende duidelijk zijn ergernis.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
62b	... uit ik duidelijk mijn ergernis.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
63a	... slikt mijn leidinggevende zijn twijfels in.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
63b	... slik ik mijn twijfels in.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
64a	... doet mijn leidinggevende of er niets gebeurd is.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
64b	... doe ik of er niets gebeurd is.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
65a	... onderhandelt mijn leidinggevende stevig over een akkoord.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
65b	... onderhandel ik stevig over een akkoord.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
66a	... houdt mijn leidinggevende zijn mening verder voor zichzelf.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
66b	... hou ik mijn mening verder voor mezelf.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk

67a	... staat mijn leidinggevende op een verklaring.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
67b	...sta ik op een verklaring.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
68a	... probeert mijn leidinggevende mij zo min mogelijk tot last te zijn.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
68b	...probeer ik mijn leidinggevende zo min mogelijk tot last te zijn.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
69a	... verspilt mijn leidinggevende geen woorden aan de kwestie.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
69b	...verspil ik geen woorden aan de kwestie.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
70a	... klaagt mijn leidinggevende over de gevolgen van mijn gedrag.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
70b	...klaag ik over de gevolgen van het gedrag van mijn leidinggevende.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
71a	... probeert mijn leidinggevende de verschillende visies gezamenlijk te verkennen.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
71b	...probeer ik de verschillende visies gezamenlijk te verkennen.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
72a	... legt mijn leidinggevende zich bij de kwestie neer.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
72b	...leg ik me bij de kwestie neer.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
73a	... voorkomt mijn leidinggevende dat één van beiden teveel overwicht krijgt.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
73b	... voorkom ik dat één van beiden teveel overwicht krijgt.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
74a	... toont mijn leidinggevende duidelijk zijn afkeuring.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
74b	... toon ik duidelijk mijn afkeuring.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
75a	... schakelt mijn leidinggevende invloedrijke anderen in.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
75b	... schakel ik invloedrijke anderen in.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
76a	... probeert mijn leidinggevende zo snel mogelijk weg te komen.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
76b	... probeer ik zo snel mogelijk weg te komen.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
77a	... eist mijn leidinggevende dat ik naar hem luister.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
77b	... eis ik dat mijn leidinggevende naar mij luistert.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
78a	... klaagt mijn leidinggevende over de manier waarop ik me opstel.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
78b	... klaag ik over de manier waarop mijn leidinggevende zich opstelt.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
79a	... zwakt mijn leidinggevende zijn mening af.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
79b	... zwak ik mijn mening af.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
80a	... maakt mijn leidinggevende duidelijk dat we er samen uit moeten komen.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk

80b	... maak ik duidelijk dat we er samen uit moeten komen.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
81a	... vraagt mijn leidinggevende anderen om in te grijpen.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
81b	... vraag ik anderen om in te grijpen.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
82a	... praat mijn leidinggevende alles goed uit tot we het volstrekt samen eens zijn.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
82b	... praat ik alles goed uit tot we het volstrekt samen eens zijn.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
83a	... benadrukt mijn leidinggevende dat het een kwestie is van geven en nemen.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
83b	... benadruk ik dat het een kwestie is van geven en nemen.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
84a	... klaagt mijn leidinggevende over de onpraktische gang van zaken.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
84b	... klaag ik over de onpraktische gang van zaken.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
85a	... maakt mijn leidinggevende het mogelijk om alle emoties te bespreken.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
85b	... maak ik het mogelijk om alle emoties te bespreken.	zeer onwaarschijnlijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer waarschijnlijk
86a	Hoe belangrijk vindt u het meningsverschil in deze situatie:	zeer onbelangrijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer belangrijk
86b	Hoe belangrijk denkt u dat uw leidinggevende het meningsverschil in deze situatie vindt:	zeer onbelangrijk 1--2--3--4--5--6--7 zeer belangrijk

De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt. Geef aan in hoeverre deze uitspraken op u van toepassing zijn door het omcirkelen van één antwoordcategorie. De antwoordcategorieën variëren van 1 (nooit) tot en met 7 (altijd). Gebruik de volgende beoordelingsschaal:

Nooit	Een paar keer per jaar of minder	Eens per maand of minder	Een paar keer per maand	Eens per week	Een paar keer per week	Altijd
1	2	3	4	5	6	7

87	Ik voel me geestelijk uitgeput door mijn werk.	nooit 1--2--3--4--5--6--7 altijd
88	Een hele dag werken vormt een zware belasting voor mij.	nooit 1--2--3--4--5--6--7 altijd
89	Ik voel me 'opgebrand' door mijn werk.	nooit 1--2--3--4--5--6--7 altijd
90	Aan het einde van een werkdag voel ik me leeg.	nooit 1--2--3--4--5--6--7 altijd
91	Ik voel me vermoeid als ik 's morgens opsta en er weer een werkdag voor me ligt.	nooit 1--2--3--4--5--6--7 altijd

Geef aan in welke mate de volgende uitspraken op u van toepassing zijn door het omcirkelen van één antwoordcategorie. De antwoordcategorieën variëren wederom van 1 (nooit) tot en met 7 (altijd).

Tijdens of direct na een conflict met mijn direct leidinggevende....

92	... voel ik me nerveus.	nooit 1--2--3--4--5--6--7 altijd
93	... raak ik van slag.	nooit 1--2--3--4--5--6--7 altijd
94	... ervaar ik zoveel stress dat ik het conflict niet meer los kan laten.	nooit 1--2--3--4--5--6--7 altijd
95	... voel ik me gespannen.	nooit 1--2--3--4--5--6--7 altijd

De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt. Geef aan in hoeverre deze uitspraken op u van toepassing zijn door het omcirkelen van één antwoordcategorie. De antwoordcategorieën variëren van 1 (helemaal mee oneens) tot en met 5 (helemaal mee eens).

96	Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen.	helemaal mee oneens 1--2--3--4--5 helemaal mee eens
97	Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie.	helemaal mee oneens 1--2--3--4--5 helemaal mee eens
98	Deze organisatie betekent veel voor mij.	helemaal mee oneens 1--2--3--4--5 helemaal mee eens
99	Ik voel me thuis in deze organisatie.	helemaal mee oneens 1--2--3--4--5 helemaal mee eens
100	Ik vind het leuk om over deze organisatie te praten met mensen van buiten deze organisatie.	helemaal mee oneens 1--2--3--4--5 helemaal mee eens
101	Ik zou graag de rest van mijn loopbaan in deze organisatie werken.	helemaal mee oneens 1--2--3--4--5 helemaal mee eens
102	Ik voel me als 'deel van een familie' in deze organisatie.	helemaal mee oneens 1--2--3--4--5 helemaal mee eens
103	Ik denk dat ik me aan een andere organisatie net zo gemakkelijk zou kunnen hechten als aan deze organisatie.	helemaal mee oneens 1--2--3--4--5 helemaal mee eens

Beantwoord de volgende vragen. Wanneer u het niet precies weet, geef dan een indicatie.

104	Hoe vaak heeft u zich de afgelopen 12 maanden ziek gemeld?	... keer
105	Hoeveel dagen bent u de afgelopen 12 maanden afwezig geweest door ziekte (exclusief zwangerschapsverlof)?	... dagen
106	In vergelijking met mijn collega's is mijn verzuim...	0 veel minder 0 minder 0 ongeveer gelijk 0 meer 0 veel meer

Dit is het einde van de vragenlijst. Bedankt voor uw medewerking!

Bijlage IV: Aanvullende factoranalyse conflictstress en emotionele uitputting

Tabel 1: Principale componentenanalyse losse items conflictstress en emotionele uitputting

	Component	
	1	2
Aan het einde van een werkdag voel ik me leeg.	,825	-,399
Ik voel me geestelijk uitgeput door mijn werk.	,788	-,409
Ik voel me 'opgebrand' door mijn werk.	,785	-,475
Ik voel me vermoeid als ik 's morgens opsta en er weer een werkdag voor me ligt.	,780	
Tijdens of direct na een conflict met mijn direct leidinggevende voel ik me gespannen.	,780	,476
Een hele dag werken vormt een zware belasting voor mij.	,773	-,394
Tijdens of direct na een conflict met mijn direct leidinggevende ervaar ik zoveel stress dat ik het conflict niet meer los kan laten.	,743	,479
Tijdens of direct na een conflict met mijn direct leidinggevende raak ik van slag.	,701	,558
Tijdens of direct na een conflict met mijn direct leidinggevende voel ik me nerveus.	,671	,566

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabel 2: Totale verklaarde variantie ongeroteerde factoranalyse

Component	Totaal	Eigenwaardes	
		Variantie %	Cumulative %
1	5,227	58,077	58,077
2	1,840	20,450	78,527

Tabel 3: Principale componentenanalyse geroteerde facormatrix losse items conflictstress en emotionele uitputting

	Component	
	Emotionele uitputting	Conflictstress
Ik voel me 'opgebrand' door mijn werk.	,906	
Aan het einde van een werkdag voel ik me leeg.	,888	
Ik voel me geestelijk uitgeput door mijn werk.	,866	
Een hele dag werken vormt een zware belasting voor mij.	,845	
Ik voel me vermoeid als ik 's morgens opsta en er weer een werkdag voor me ligt.	,736	,337
Tijdens of direct na een conflict met mijn direct leidinggevende raak ik van slag.		,878
Tijdens of direct na een conflict met mijn direct leidinggevende voel ik me gespannen.		,866
Tijdens of direct na een conflict met mijn direct leidinggevende voel ik me nerveus.		,865
Tijdens of direct na een conflict met mijn direct leidinggevende ervaar ik zoveel stress dat ik het conflict niet meer los kan laten.		,845

Extraction Method: Principal Component Analysis.
(selectie: eigenwaarde > 3.00)
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Tabel 4: Principale componentenanalyse geroteerde facormatrix losse items conflictstress en emotionele uitputting

	Component	
	Emotionele uitputting	Conflictstress
Ik voel me 'opgebrand' door mijn werk.	,953	
Aan het einde van een werkdag voel ik me leeg.	,911	
Ik voel me geestelijk uitgeput door mijn werk.	,895	
Een hele dag werken vormt een zware belasting voor mij.	,872	
Ik voel me vermoeid als ik 's morgens opsta en er weer een werkdag voor me ligt.	,716	
Tijdens of direct na een conflict met mijn direct leidinggevende raak ik van slag.		,912
Tijdens of direct na een conflict met mijn direct leidinggevende voel ik me nerveus.		,906
Tijdens of direct na een conflict met mijn direct leidinggevende voel ik me gespannen.		,870
Tijdens of direct na een conflict met mijn direct leidinggevende ervaar ik zoveel stress dat ik het conflict niet meer los kan laten.		,854

Extraction Method: Principal Component Analysis.

(selectie: eigenwaarde > 3.00)

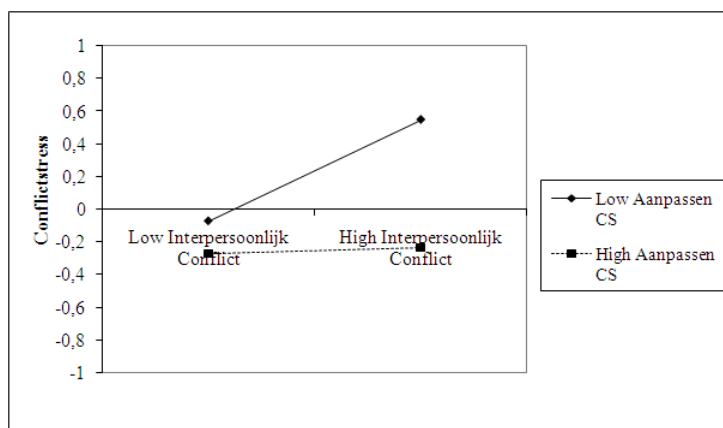
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Bijlage V: Aanvullende regressieanalyse non-confrontatieve conflicstrategie

Tabel 1: Resultaten hiërarchische regressieanalyse interpersoonlijk conflict, aanpassen en vermijden en conflictstress

	Conflictstress		
	1	Standardized Coefficients (Bèta)	
		2	3
Interpersoonlijk conflict	,186**	,174**	,163**
Aanpassende conflictstijl	-,260**	-,266**	-,247**
Vermijdende conflictstijl	,211**	,223**	,241**
Dummy (vrouw)		-,036	-,038
Leeftijd		-,014	-,001
Opleiding		,053	,049
Freq. Contact leidinggevende		-,060	-,026
Belangrijkheid conflict (leidinggevende)		,002	,017
zInterpers. conflict x zAanpassen CS			-,170**
zInterpers. conflict x zVermijden CS			-,061
R ²	,131	,140	,179
R ² change		,009	,039
F	15,220**	6,026**	6,447**
F change		0,574	7,137**

N = 323. * p < .05; ** p < .01.



Figuur 1: Interactieplot interpersoonlijk conflict x Aanpassende CS

Bijlage VI: Gemiddelden op de kernvariabelen per afdeling

Tabel 1: Gemiddelde scores per afdeling (27 subafdelingen)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Interpersoonlijk conflict	2.04	2.17	2.15	1.76	2.27	2.00	2.45	1.85	1.83	2.46	1.83	2.07	1.85
Taakconflict	2.22	2.40	2.38	1.98	2.37	2.33	2.83	1.91	1.97	2.58	2.08	2.36	2.10
Emotioneel Conflict	1.85	1.93	1.92	1.54	2.17	1.67	2.07	1.79	1.69	2.33	1.58	1.79	1.60
Conflictstress	2.63	2.93	2.41	3.04	3.72	2.69	3.45	2.68	2.42	1.81	3.25	3.19	3.25
Emotionele uitputting	3.28	3.19	3.85	2.86	3.18	3.85	4.07	3.69	2.17	2.85	4.65	2.77	2.69
Integratieve Conflictstrategie	4.38	4.80	4.22	4.59	4.23	4.67	4.98	4.73	4.79	3.69	5.04	4.35	4.65
Competitieve Conflictstrategie	4.24	3.88	4.10	3.63	4.47	3.81	4.77	4.08	3.54	3.19	3.90	3.96	3.52
Non-confrontatieve Conflictstrategie	2.81	3.41	3.33	3.06	2.55	2.50	3.15	3.34	3.42	2.98	3.11	3.10	3.13

	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
Interpersoonlijk conflict	1.48	2.34	1.83	2.03	1.65	2.53	1.63	1.50	1.54	2.56	2.45	2.45	2.00	1.75
Taakconflict	1.77	2.50	2.33	2.23	2.04	2.78	1.75	1.56	1.50	3.06	2.43	2.67	2.14	1.96
Emotioneel Conflict	1.20	2.18	1.33	1.83	1.26	2.28	1.50	1.44	1.58	2.06	2.48	2.24	1.86	1.54
Conflictstress	2.13	3.18	3.81	3.55	2.61	2.25	3.00	1.75	2.88	2.43	2.68	4.43	2.63	2.63
Emotionele uitputting	2.12	3.05	4.70	3.36	2.96	2.50	2.25	2.20	2.25	2.38	2.95	5.00	2.39	2.79
Integratieve Conflictstrategie	4.99	4.19	4.83	4.61	5.25	4.65	5.13	3.94	5.59	4.70	4.77	4.04	4.62	4.82
Competitieve Conflictstrategie	2.96	3.49	2.98	4.03	3.53	3.35	3.19	3.25	3.13	3.75	3.24	4.29	3.29	3.14
Non-confrontatieve Conflictstrategie	3.50	2.83	2.91	2.75	3.99	3.74	2.66	3.39	3.20	3.89	3.62	3.64	3.21	3.01

- | | | |
|-------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| 1. CFL-nl, 1201 | 12. GTD Mechanization | 23. FD Roosendaal |
| 2. CFL-ni, 1202/3, HSAL | 13. Ontwikkeling TL | 24. IPLC Operations |
| 3. Hor. A2 | 14. Ontwikkeling CFL | 25. GDC Operations |
| 4. Hor. A1 T5 | 15. Stafafdelingen Supply Group | 26. DC Brabant overig |
| 5. Hor. 6001 | 16. BU Special Lighting | 27. Anders |
| 6. Hor.3003 | 17. Maint. PU TL/TLD Sp. | |
| 7. Hor. 3001 | 18. Maint. PU T5 | |
| 8. Pakkerij | 19. Maint. PU CFL-ni | |
| 9. Glas | 20. Maint. PU Components | |
| 10. CML | 21. QDL | |
| 11. HG Cap | 22. Maintenance overig | |

Tabel 2: Gemiddelde scores per afdeling (8 afdelingen)

	1	2	3	4	5	6	7	8
Interpersoonlijk conflict	2.07	1.88	2.34	1.83	1.75	2.07	1.69	2.32
Taakconflict	2.27	2.08	2.50	2.33	1.96	2.36	1.96	2.55
Emotioneel Conflict	1.87	1.67	2.18	1.33	1.54	1.79	1.43	2.09
Conflictstress	2.94	2.84	3.18	3.81	2.63	3.19	2.78	2.90
Emotionele uitputting	3.26	2.77	3.05	4.70	2.79	2.77	2.45	2.94
Integratieve Conflictstrategie	4.60	4.88	4.19	4.83	4.82	4.35	4.80	4.56
Competitieve Conflictstrategie	3.99	3.52	3.49	2.98	3.14	3.96	3.28	3.60
Non-confrontatieve Conflictstrategie	3.11	3.32	2.83	2.90	3.01	3.10	3.29	3.55

1. Productie
2. Maintenance
3. Stafafdeling Supply Group
4. BU Special Lighting
5. Overig
6. GTD Mechanization
7. GTD Ontwikkeling
8. DC Brabant