

Conflicten op de werkvloer: Wat is de reactie van de manager?



Een onderzoek naar de effecten van conflicttype en het gevoel van macht bij het omgaan met een conflict

Conflicten op de werkvloer: Wat is de reactie van de manager?

*Een onderzoek naar de effecten van conflicttype en gevoel van macht
bij het omgaan met een conflict*

Peter F. Kemper

Afstudeerscriptie voor de Master Psychology

Thema: Arbeid en Organisatie

Eerste begeleider: Sonja Rispens

Tweede begeleider: Ellen Giebels

Datum: 25-08-2008

Summary

The main focus of the present study is the conflict reaction of a third parties. This study has examined whether the effects of the third parties' conflict perception could influence the response to the conflict. Furthermore, the effects of a third parties' sense of power on conflict reaction and the possible interaction with conflict perception has also been studied. This study used the conflict reactions of Horney (1945) as classification for the possible responses of the third parties. These reactions were moving away (flight), moving towards (cooperation), and moving against (competition). A total of 48 respondents participated in an experiment in which they were confronted with a realistic conflict scenario. The results of this current study revealed that a task conflict had a positive effect on 'moving towards'. This influence amplified when the participants' motivation was high or when his or her insecurity was low. Furthermore, task conflict was found to be a negative predictor of 'moving away' and relationship conflict was negatively related to 'moving against'. Sense of power did not moderate the relationship between type of conflict and conflict reaction. However, sense of power did influence 'moving towards' positively and 'moving away' negatively, by mediation through high motivation and low insecurity.

Samenvatting

Het thema van het huidige studie is de reactie op een conflict door een derde partij. In het huidige onderzoek is getest of de perceptie van het type conflict die deze partij heeft de manier van reageren op een conflict kan beïnvloeden. Hierbij is ook gekeken of een verschil in gevoel van macht van invloed is op de conflicthantering en of dit machtsgevoel de relatie tussen conflicttype en conflictreactie kan modereren. Als typologie voor conflicthantering zijn de conflictreacties van Horney (1945) gebruikt, te weten 'moving away' (vluchten), 'moving towards' (coöperatie), en 'moving against' (competitie). Om deze relaties te testen is een experiment uitgevoerd waarbij 48 respondenten werden geconfronteerd met een conflictsценario. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat taakconflict een positieve invloed heeft op 'moving towards'. Dit effect wordt versterkt door een hoge motivatie om te presteren en een lage mate van onzekerheid. Verder blijkt taakconflict een negatief effect op 'moving away' te sorteren, en heeft relatieconflict een negatieve invloed op 'moving against'. Tot slot is gevonden dat de invloed van gevoelde macht wordt gemedieerd door motivatie en onzekerheid. Indirect leidt een sterk machtsgevoel zo tot meer 'moving towards' en minder 'moving away'.

1. Introductie

Het Gallische dorpje van de stripfiguren Asterix en Obelix bleef moedig weerstand bieden aan de Romeinse overheersers, maar werd intern regelmatig opgeschud door een massale vechtpartij tussen de eigen dorpsbewoners. Van het stamhoofd zou verwacht kunnen worden dat hij als leider zou ingrijpen bij dergelijke conflicten. In de praktijk kwam het er echter vaker op neer dat zijn hulp alleen maar tot verdere escalatie van het conflict leidde en hij zelf ook hartstochtelijk mee begon te doen. Blijkbaar had zijn manier van omgaan met het conflict een averechts effect.

Ook tegenwoordig, 2000 jaar later, hebben de stamhoofden van nu nog hun handen vol aan het omgaan met conflicten in organisaties. Volgens Thomas (1992) spenderen managers ongeveer 20 procent van hun tijd aan het beheersen van conflicten. Het omgaan met een conflict, of het managen van een conflict, wordt conflicthantering genoemd. Om een conflict niet te laten escaleren tot bijvoorbeeld een massale vechtpartij is een adequate conflicthantering noodzakelijk. Het actief bezig zijn met het managen van conflicten lost niet alleen onenigheden op, maar heeft bijvoorbeeld ook een positief effect op de teamprestaties (DeChurch & Marks, 2001) en zorgt voor verminderde gezondheidsproblemen bij de werknemers (e.g. De Dreu, Harinck & Van Vianen, 1999).

Een eerste stap voor een goede conflicthantering is om een goed beeld van het conflict te hebben (Giebels & Euwema, 2005). Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Een conflict tussen twee partijen ontstaat indien tenminste één van deze partijen zich ergert of gehinderd voelt door de ander (Van de Vliert, 1997a), door bijvoorbeeld verschillende standpunten of onverenigbare doelen (Jehn, 1997). Het is niet eenduidig wanneer er sprake is van een conflict en in welke mate het conflict zich manifesteert. Wat voor de één ergerlijk of hinderlijk is hoeft voor de ander niet zo te zijn, dit maakt een conflict een subjectieve beleving (Giebels & Euwema, 2005). De kans is dus groot dat mensen een verschillende perceptie van een conflict hebben (Rispens, Greer & Jehn, 2007).

De vraag is of dit verschil in perceptie de conflicthantering van de manager als derde partij beïnvloedt. Uit onderzoek blijkt dat de gepercipieerde inhoud van het conflict

de reactie van een derde partij kan beïnvloeden. Zo blijkt de gepercipieerde legitimiteit van de argumenten van de conflicterende partijen een sterke invloed te hebben op het kiezen van een zijde in een conflict door de derde partij (Yang, Van de Vliert & Shi, 2005; 2007). Yang et al. (2007) vinden daarbij verder dat deze relatie sterk beïnvloed kan worden door situationele variabelen, zoals culturele achtergrond of interpersoonlijke relatie met een conflicterende partij. De wijze waarop de relatie beïnvloed wordt, is dat een derde partij bijvoorbeeld sneller de zijde kiest van een bekende partij bij een conflict.

In de context van het huidige onderzoek kan de situatie ook een belangrijke rol spelen bij het effect van conflictperceptie op conflicthantering. De sociale relatie tussen manager en de conflicterende partijen wordt namelijk gekenmerkt door een verschil in macht. Macht wordt wel gezien als de meest krachtige drijfveer achter sociale relaties en gedrag (Turner, 2005). Thibaut en Kelley (1959) omschrijven macht als het potentieel of de mogelijkheid om uitkomsten voor, of zelfs gedrag van, anderen te controleren. Het wel of niet bezitten van macht heeft effect op de cognitieve verwerking van informatie, emotie, gedrag en de sturing van aandacht (Keltner, Gruenfeld, & Anderson, 2003). Keltner et al. (2003) vatten deze sociale consequenties samen door te stellen dat het bezit van macht leidt tot toenaderingsgedrag en dat het ontberen van macht juist leidt tot onderdrukking ervan. Voorbeeld hiervan is dat personen met macht sneller in het openbaar durven spreken dan personen zonder macht (Anderson & Berdahl, 2002). Dit verschil in het wel of niet bezitten van macht kan daarom een belangrijke rol spelen bij het ingrijpen van de manager (de ‘machtige’ persoon) versus een collega (een persoon zonder macht) bij een conflict. Het is aannemelijk dat de conflictperceptie gekleurd wordt door het al dan niet bezitten van een zekere machtspositie.

De huidige studie onderzoekt of er samenhang bestaat tussen conflictperceptie en conflicthantering. Dit zal gedaan worden vanuit het perspectief van een derde partij, welke zelf niet betrokken is bij het conflict. Dit kan bijvoorbeeld een manager of een collega zijn die geconfronteerd wordt met twee conflicterende medewerkers. Er zal daarnaast gekeken worden of de sociale relatie tussen de derde partij en de conflicterende partijen in de vorm van een verschil in machtsgevoel, de relatie tussen conflict en hantering ervan beïnvloed. De drie factoren conflicthantering, conflicttype, en macht

hebben afzonderlijk al veel aandacht genoten (e.g. Giebels & Euwema, 2005; Jehn & Bendersky, 2003; Keltner, Gruenfeld & Anderson, 2003 voor reviews van respectievelijk conflicthantering, conflicttype, en macht), alsmede de verbanden tussen conflict en conflicthantering (e.g. Behfar, Peterson, Mannix & Trochim, 2007), conflict en macht (e.g. Medina, Munduate & Guerra, 2008), en macht en conflicthantering (e.g. Kozan, Ergin & Varoglu, 2007). Deze concepten zijn echter nog niet eerder in één onderzoek met elkaar verbonden. Eerdere studies proberen een correcte conflicthantering te ontwikkelen, maar nemen daar de eerste reactie op een conflict niet mee (e.g. Behfar et al., 2008), terwijl dit het vertrekpunt zou moeten zijn waaruit de meest optimale hantering kan ontstaan. Het is dan ook van belang om deze drie constructen gezamenlijk te onderzoeken, zodat in kaart gebracht kan worden hoe iemand initieel reageert op een conflict en waardoor dit beïnvloedt wordt. Het is daarmee een verrijking van de bestaande wetenschappelijke literatuur.

Om hypothesen te kunnen stellen zal er eerst onderscheid gemaakt worden tussen verschillende vormen van conflicthantering (§1.1) en verschillende typen conflict (§1.2). Daarna zal de invloed van macht nader beschouwd worden (§1.3), wat gevolgd wordt door de mogelijke interactie effecten tussen conflicttype en macht (§1.4). Elke paragraaf wordt steeds afgesloten door het stellen van verwachtingen voor het huidige onderzoek.

1.1 Conflicthantering: De drie conflictreacties van Horney

Onder conflicthantering wordt alles verstaan wat een persoon van plan is te doen en daadwerkelijk doet in een situatie waarin hij of zij conflict ervaart (Van de Vliert, 1997a). In het huidige onderzoek worden de drie conflictreacties van Horney (1945) gebruikt om conflicthantering te classificeren. Deze drie reacties zijn ‘moving away’ (vluchten), ‘moving against’ (vechten), en ‘moving towards’ (coöperatie). In de context van conflicthantering staat ‘moving away’ voor meer afstandelijkheid (Giebels & Euwema, 2005). Bij deze vorm van reageren heeft de desbetreffende persoon niet de drang om deel te nemen aan het conflict, bijvoorbeeld omdat iemand onzeker is over zichzelf (Coolidge et al., 2001). Het ontbreekt de persoon aan de wil om te vechten. Voorbeelden van conflictgedrag bij deze reactie zijn het ontvluchten van de situatie of in ieder geval

afstand nemen en afzijdig blijven. 'Moving against' wordt door Giebels en Euwema (2005) omschreven als vechten. Bij deze stijl van conflicthantering is er sprake van wantrouwen en agressiviteit door de hanteerder (Coolidge et al., 2001). Conflictgedrag hierbij is het domineren van de situatie en gericht zijn op het eigen belang. 'Moving towards' staat ten slotte voor coöperatie en toefelijkhed (Giebels & Euwema, 2005). Conflictgedrag kenmerkt zich hierbij door het zoeken van toenadering tot de andere partij.

De driedeling van Horney (1945) had destijds meer een psychoanalytische invalshoek, omdat deze conflictreacties gekoppeld werden aan drie neurotische persoonlijkheidstypes die zich in iemands jeugd vormden (Coolidge et al., 2001). Putnam en Wilson (1982) toonden echter al aan dat het model van Horney goed bruikbaar is voor een typologie van conflicthantering. Meer bewijs voor deze driedeling is gevonden bij onderzoek naar onderhandelingsgedrag bij gijzelingen door Taylor (2002). Taylor (2002) vond namelijk een vergelijkbare driedeling na het observeren en analyseren van een groot aantal reacties tijdens onderhandelingen. Taylor (2002) onderscheidde integratief, distributief, en vermijgend, welke te vergelijken zijn met respectievelijk 'moving towards', 'moving against', en 'moving away'. Een reactie vallend onder de noemer integratief gedrag was bijvoorbeeld het gebruik van humor, het sluiten van compromissen en het maken van verontschuldigungen. Bij distributief onderhandelen paste het beledigen van de andere partij, het afslaan van een aanbod of het verantwoorden van gemaakte keuzes. Tot slot vond Taylor (2002) bij vermijgend gedrag reacties als onderdanigheid, ontkenning, en terugtrekken. Taylor en Donald (2003) repliceerden deze bevindingen betreffende de driedeling in een vergelijkbaar onderzoek. Ook ander onderzoek heeft vergelijkbare driedelingen gevonden (e.g. collaboratie, confrontatie en vermijding: Howard, Blumstein & Schwartz, 1986) of met succes reacties uit deze driedeling toegepast (e.g. Mannix, Tinsley & Bazerman, 1995).

Waar bij onderzoek naar onderhandeling het gebruik van vergelijkbare modellen aan die van Horney (1945) dus al vaker wordt toegepast, is bij studies naar conflicthantering en conflictmanagement het 'dual concern model' vrij populair (e.g. Aritzeta, Ayestaran & Swailes, 2005; Rahim, Antonioni & Psenicka, 2001). De recente

literatuur op dit vlak laat echter een verschuiving zien in de richting van Horney (1945). Het 'dual concern model' is gebaseerd op de 'conflict management grid' van Blake en Mouton (1964). Centraal in dit model staan twee dimensies (zogenaamde 'concerns'), namelijk de zorg voor de zelf en de zorg voor anderen (Rahim, 1983). Kritiek op dit model echter is dat het teveel de nadruk legt op coöperatie in vergelijking tot competitie. Vandaar dat andere onderzoekers getracht hebben deze stijlen aan te passen (e.g. De Reuver, 2003; Van de Vliert & Euwema, 1994). De Reuver (2006) voegde een extra competitieve strategie toe aan het model en construeerde hieruit drie dimensies voor conflicthantering die zeer overeen komen met de reacties van Horney (1945). Deze dimensies zijn controlerend, vergelijkbaar aan Horney's 'moving against', non-confronterend, overeenkomstig aan Horney's 'moving away', en integrerend, soortelijk aan Horney's 'moving towards'. Deze nieuwe wending in de literatuur is een extra reden om Horney's typologie te gebruiken.

Op basis van de bovenstaande beschrijvingen van conflictreacties zou de indruk gewekt kunnen worden dat 'moving towards' leidt tot het vinden van een oplossing en dat bij de andere twee reacties het conflict blijft bestaan. Dit suggereert dat er één beste manier bestaat van het oplossen van een conflict. De vraag is of deze universele beste manier wel bestaat. Hoewel onderzoek vaak de meest positieve resultaten vindt voor de conflictreactie 'moving towards' of een afgeleide daarvan (e.g. Tjosvold, 1997 voor een review), mag niet per definitie gesteld worden dat deze methode van conflicthantering het beste is. Giebels en Euwema (2005) geven in een overzicht van verschillende studies rond deze 'beste-methode' vraag aan dat de beste oplossing niet altijd afhangt van de reactie, maar ook van de omstandigheden, de tijd (korte of langere termijn), of van gedrag als geheel (complexiteitsperspectief). Het is van te voren dus moeilijk aan te geven welke oplossing de absolute voorkeur geniet.

1.2 Conflict en conflicttypes

Er is veel onderzoek gedaan naar de effecten van conflicten (e.g. Jehn & Bendersky, 2003 voor een review). In eerste instantie lag de focus in deze studies op de negatieve effecten van conflicten in het algemeen, zoals een verminderde tevredenheid van

werknemers en verslechterde teamprestatie (e.g. Gladstein, 1984; Wall & Nolan, 1986). Daarna kwamen er studies met positieve resultaten door conflicten, bijvoorbeeld conflict in de rol van advocaat van de duivel (Schwenk, 1990) en een toegenomen creativiteit en flexibiliteit bij een klein conflict (Carnavale & Probst, 1998).

Jehn (1995) maakt een onderscheid tussen taak- en relatieconflicten binnen organisaties. Een taakconflict heeft betrekking op een verschil van mening over het werk dat gedaan moet worden. Dit kan variëren van het opstellen van een werkrooster tot de algemene strategiebepaling van een organisatie. Een relatieconflict gaat over persoonlijke en sociale zaken die niet zijn gerelateerd aan het werk. Hierbij kan gedacht worden aan het wel of niet aardig vinden van een collega of een verschil in leefwijze tussen personen. Later werd er nog een derde conflicttype onderscheiden, te weten procesconflict (Jehn, 1997). Dit type conflict, dat conceptueel in eerste instantie deel uitmaakte van taakconflict, gaat in op de taakstrategie en verdeling van verantwoordelijkheid en mogelijkheden. Voorbeeld van een dergelijk conflict is wie verantwoordelijk is voor de uitvoer van een bepaalde taak.

Taak- en relatieconflict hebben de meeste aandacht in de literatuur genoten (e.g. Bono, Boles, Judge & Lauver, 2002; De Dreu & Weingart, 2003). Grofweg worden hierbij taakconflicten in verband gebracht met de mogelijke positieve effecten van een conflict en relatieconflicten met de negatieve effecten (e.g. Jehn, 1995; Simons & Peterson, 2000). Een voorbeeld hiervan is de kwaliteit van groepsbeslissingen, waar voor taakconflict een positief effect gevonden werd en voor relatieconflict een negatief (Janssen, Van de Vliert & Veenstra, 1999). Met betrekking tot procesconflict vonden Jehn en Mannix (2001) dat teams die goed presteerden een lagere mate van procesconflict rapporteerden dan teams die minder presteren. Met name aan het begin van een taak verschilden goed en slecht presterende teams het meeste qua procesconflict. Dit past bij de latere bevinding dat bij procesconflict aan het begin van een taak er een grotere kans ontstaat op taak- en relatieconflicten dan in het verdere verloop van de taak (Greer, Jehn & Mannix, 2008).

In de huidige conflictliteratuur bestaat nog geen algemeen empirisch gesteunde theorie die verklaart waarom verschillende conflicttypes tot bepaalde effecten leiden. Wel

is bekend dat conflicten die een intellectuele (e.g. een moeilijke rekensom) of evaluatieve (e.g. een politiek dilemma) inhoud hebben tot een mindere bereidheid leiden om toe te geven (e.g. Rubin, 1994) of om te onderhandelen (Harinck, De Dreu & Van Vianen, 2000). Deze verlaagde neiging tot het maken van concessies komt doordat deze onderwerpen ‘heilig’ zijn (Harinck et al., 2000; Weingart, Bennet & Brett, 1993), voorbeelden van dergelijke onderwerpen zijn rechtvaardigheid of de waarheid. Wanneer de inhoud daarentegen over belangen gaat (e.g. geld of tijd) dan is men, soms na verloop van tijd, wel bereid te onderhandelen (e.g. Harinck et al., 2000; Pruit & Carnevale, 1993). Dit komt omdat verlies op de ene post gecompenseerd kan worden door winst op een ander post. Een dergelijke afweging kan niet gedaan worden voor bijvoorbeeld de waarheid, door het ene iets minder waar te maken wordt het andere niet meer waar. De gezamenlijke uitkomsten zijn ook lager bij intellectuele en evaluatieve conflicten in vergelijking tot conflicten over belangen (Harinck et al., 2000)

Ohbuchi en Suzuki (2003) trekken de parallel tussen intellectuele en evaluatieve conflicten en relatieconflicten. Dit omdat de inhoud van intellectuele en evaluatieve conflicten persoonlijk zijn en hierdoor qua betekenis het werkgerelateerde kunnen overstijgen. De niet voor onderhandeling vatbare reactie op intellectuele en evaluatieve conflicten komt het meest overeen met ‘moving against’ van Horney (1945). Dit omdat deze reactie het meest gericht is op het eigen belang en niet willen toegeven. Op basis hiervan is het de verwachting dat naarmate meer relatieconflict wordt gepercipieerd, dat de reactie ‘moving against’ toeneemt. Verder vergelijken Ohbuchi en Suzuki (2003) meningsverschillen over belangen met taakconflicten. Taken die gedaan moeten worden zijn onderdelen van het geheel, een soort belang in een organisatie. De reactie volgend op een belangenconflict laat zich het beste vergelijken met het coöperatieve ‘moving towards’ van Horney (1945). Hieruit volgend is het de verwachting dat wanneer taakconflict toeneemt dat ook ‘moving towards’ toeneemt.

Voor procesconflict kan niet een vergelijking gemaakt worden met één van de bestudeerde conflictonderwerpen. De lijn van redeneren kan echter wel worden doorgetrokken. De verdeling van verantwoordelijkheid en het bepalen van de taakstrategie kent vaak meerdere oplossingen waarbij de keuze gemaakt wordt op basis

van bijvoorbeeld een die iemand heeft. Dit lijkt op de intellectuele of zelfs evaluatieve inhoud. De conflictreactie zou dan, net als bij relatieconflict, 'moving against' zijn. Deze verwachting wordt ondersteund door Kozan et al., (2007). Zij onderzochten de effecten van een substantieel conflict. Een substantieel conflict is vergelijkbaar met procesconflict, omdat het betrekking heeft op meningsverschillen over werkmethodes en verdeling van jurisdictie. Kozan et al. (2007) vonden dat op een substantieel conflict gereageerd werd met educatie, wat zij definieerden als adviseren, vriendelijke overtuiging, iemand voorzichtig in een bepaalde richting duwen. Hierbij heeft de derde partij dus een eigen mening en probeert deze voorzichtig over te brengen op de partijen die deze mening niet delen. Dit is te vergelijken met een milde vorm van Horney's (1945) 'moving against'. De derde partij grijpt wel in, wat 'moving away' uitsluit. En hoewel het op een vriendelijke manier gebeurt probeert de derde partij toch zijn of haar eigen mening op te dringen. Dit is anders dan de open en coöperatieve toenadering die past bij 'moving towards'. Dit bevestigt de aanname dat naarmate er meer procesconflict gezien wordt, dat er meer gereageerd zal worden met 'moving against'.

H1: Naarmate er meer taakconflict gepercipieerd wordt, zal de reactie 'moving towards' toenemen.

H2: Naarmate er meer relatieconflict gepercipieerd wordt, zal de reactie 'moving against' toenemen.

H3: Naarmate er meer procesconflict gepercipieerd wordt, zal de reactie 'moving against' toenemen.

1.3 Ervaren van macht

Met macht wordt in het huidige onderzoek de ervaring, of het gevoel van macht bedoeld. Verschillende recente studies laten zien dat de effecten van het werkelijk bezitten van macht worden aangedreven door het gevoel van macht dat een bepaald persoon heeft (e.g. Anderson & Berdahl, 2002; Anderson & Galinsky, 2006; Smith, Wigboldus & Dijksterhuis, 2008). Het gevoel van macht is de mentale representatie die iemand heeft over zijn of haar macht in vergelijking tot die van anderen in een specifieke context of

relatie (Bugental, Blue & Cruzcosa, 1989), of in het algemeen in verschillende contexten en relaties (Anderson, John & Keltner, 2005). Gevoel van macht kan gezien worden als het psychologische verlengstuk van het daadwerkelijk bezitten van macht (Anderson & Galinsky, 2006). Hierbij hoeft de persoon niet werkelijk macht te hebben. De gedachte over macht te bezitten, of zelfs het zien van bepaalde aspecten uit een situatie die machtservaringen uit het verleden doen herinneren, zijn voldoende om het gevoel van macht te activeren (Galinsky, Gruenfeld & Magee, 2003).

Het gevoel van macht is onlosmakelijk verbonden met werkelijke macht, want ook al is de realiteit anders, de beleving is hetzelfde. Werkelijke macht wordt gedefinieerd als het potentieel of de mogelijkheid om uitkomsten voor, of zelfs gedrag van, anderen te controleren (Thibaut & Kelly, 1959). Deze controle komt doordat een persoon in het bezit is van één of meerdere machtsbronnen. Volgens French en Raven (1959) bestaan er vijf machtsbronnen, te weten beloningsmacht, sanctiemacht, legitimeitsmacht, referentiemacht, en expertmacht. Een manager kan bijvoorbeeld in hiërarchie boven een werknemer staan en daarom opdrachten geven (legitimeitsmacht), maar kan ook promoties bepalen (beloningsmacht). De effecten van het hebben van macht op het menselijk gedrag zijn zeer divers, variërend van de manier waarop iemand zich kleedt (Ward & Keltner, 2001) tot het wel of niet behalen van gewenste doelen (Guinote, 2007).

Keltner et al. (2003) verklaren de effecten van macht in hun toenadering/onderdrukking theorie. In deze theorie wordt gesteld dat macht leidt tot een snellere toenadering ('approach') voor beloningen en minder onderdrukking ('inhibition') voor eventuele verliezen. Voorbeelden hiervan zijn dat mensen met macht sneller hun mening geven (Anderson & Berdahl, 2002) en afleiding uitschakelen wanneer ze aan het werk zijn (Galinsky et al., 2003). Daarnaast maken machtigen meer gebruik van automatische cognities, zoals stereotypes en inaccurate gevolgtrekkingen (Keltner et al., 2003). Mensen zonder macht reageren juist omgekeerd, dus onderdrukken hun eigen gedrag meer, zijn gecontroleerd, en zijn voorzichtig met hun oordeel over andermans intentie, attitude, en gedrag. Deze groep mensen geven bijvoorbeeld minder snel hun eigen mening (Anderson & Berdahl, 2002) en aarzelen terwijl ze praten (Holtgraves & Lasky, 1999). Hoewel de

theorie geschreven is voor het verklaren van de effecten van werkelijke macht, kan deze ook gebruikt worden voor betrouwbare voorspellingen van de effecten van gevoelde macht (e.g. Anderson & Galinsky, 2006).

Wanneer bovenstaand kader wordt gebruikt voor het huidige onderzoek, kunnen er verschillende verwachtingen worden geformuleerd. Het is aannemelijk dat personen met een sterker gevoel van macht zich meer richten op het succesvol afronden van de opdrachten tijdens het onderzoek. Logisch beredeneert biedt het succesvol afronden van de opdrachten een grotere kans op een beloning dan het afraffelen van de opdrachten. Personen met een gevoel van macht zijn relatief extra gevoelig voor beloningen (Higgins, 1997; Keltner et al., 2003) dus zullen succesvol willen zijn. Een andere reden om succesvol te willen zijn biedt de studie van Overbeck en Park (2006). Zij vonden dat personen met macht meer gericht waren op de organisatiedoelen en deze beter wisten te bereiken dan personen zonder macht. In deze context zouden de onderzoekers als werkgever of als de organisatie gezien kunnen worden en het uitvoeren van het experiment als organisatiedoel. Ook in dat geval zouden personen met meer gevoel van macht beter willen, en gaan, presteren dan personen met minder gevoel van macht.

De focus op succes kan een verschil in conflicthantering opleveren tussen personen met een sterk machtsgevoel en mensen met een zwak machtsgevoel. Naarmate mensen meer gevoel van macht hebben, is het waarschijnlijk dat zij meer gericht zijn op het succesvol afronden van de opdrachten. Ze zullen zich derhalve niet inhoudelijk met het conflict bezig willen houden, maar liever door willen gaan met het uitvoeren van de taken en daarmee succes najagen. Het is daarom aannemelijker dat de mensen met een sterk machtsgevoel hun eigen mening geven en deze op basis van hun gevoel van macht zullen doordrukken. Dit komt het meest overeen met 'moving against' van Horney (1945). Mensen zonder dit gevoel van macht zullen daarentegen minder snel geneigd zijn om tegen de conflicterende partijen ingaan. Zij hebben niet de dergelijke drang voor de beloning of het willen nastreven van de organisatiedoelen. Het is waarschijnlijker dat zij zich te onzeker voelen om in te grijpen en zich daarom afzijdig houden. In Horney's terminologie betekent dit 'moving away'.

Het is de verwachting dat het effect van macht niet direct is maar wordt gemedieerd door factoren uit de situatie. Uit de theorie van Keltner et al. (2003) kan worden opgemaakt dat personen met meer gevoel van macht een sterkere motivatie hebben om te presteren en dat mensen zonder dit gevoel van macht zich onzekerder voelen en hierdoor hun eigen gedrag onderdrukken. Van motivatie en onzekerheid is het bekend dat deze twee emoties de effecten van gepercipieerde macht kunnen beïnvloeden (e.g. voor motivatie: Galinsky et al., 2003; voor onzekerheid: Brinol, Petty, Valle, Rucker & Becerra, 2007; Wojcizke & Struzynska-Kujalowicz, 2007; voor beide: Elangovan & Lin Xie, 1999). Daarom worden deze twee situationele factoren meegenomen in het huidige onderzoek als mediators van het effect van macht. Het verwachte effect van het gevoel van macht zal zich dan uiten in een hogere motivatie om te presteren en minder gevoelde onzekerheid. Voor mensen met een zwakker gevoel van macht geldt exact het omgekeerde. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

H4: Naarmate mensen zich machtiger voelen, zal de motivatie toenemen om goed te presteren en de mate van onzekerheid afnemen in vergelijking tot mensen die zich minder machtig voelen.

H5: Naarmate mensen meer macht ervaren zal dit, gemedieerd door verhoogde motivatie en een verminderde onzekerheid, een positieve invloed op de conflictreactie 'moving against' hebben.

H6: Naarmate mensen meer macht ervaren zal dit, gemedieerd door verhoogde motivatie en verminderde onzekerheid, een negatieve invloed op de conflictreactie 'moving away' hebben.

1.4 Interactie tussen conflicttype en gevoel van macht

In een meta-analyse van De Dreu en Weingart (2003) werd beargumenteerd dat de effecten van conflicttype konden worden beïnvloedt door bepaalde factoren uit de omgeving. Zij vonden namelijk dat de positieve effecten van een conflict op teamprestatie afnamen naarmate een conflictsituatie meer intens en complexer werd. Volgens De Dreu en Weingart (2003) lag de verklaring hiervoor in de cognitieve

belasting van een conflict. Carnavale en Probst (1998) vonden dat wanneer iemand met een conflict geconfronteerd wordt, gebruikelijke cognitieve schema's worden 'bevroren' en men meer rigide en zwart-wit gaat denken. Dit gaat ten koste van het totaal bruikbare cognitieve mogelijkheden. De Dreu en Weingart (2003) beredeneerden dat naarmate een conflict intenser en complexer wordt, de cognitieve belasting van het conflict toeneemt en de capaciteit van een persoon om informatie te verwerken afneemt. Bepaalde factoren uit de omgeving kunnen deze cognitieve belasting reduceren, waardoor er meer ruimte voor informatieverwerking met betrekking tot het conflict ontstaat en er een grotere kans is op positieve uitkomsten. Voorbeelden van dergelijke omgevingsfactoren zijn vertrouwen binnen een team (Simons & Peterson, 2000), rol ambiguïteit (Tidd, McIntyre & Friedman, 2004) en psychologische veiligheid (Edmonson, 1999).

Gezien de invloed van de omgevingsfactoren en de rol die gevoel van macht op sociaal handelen kan hebben (zie §1.3) is het aannemelijk dat het ervaren van macht het effect van conflicttype op conflicthantering kan beïnvloeden. Deze relatie tussen (gevoelde) macht en conflict is al eerder en vanuit meerdere perspectieven onderzocht. Zo blijkt bij het gebruik van positionele macht (e.g. sanctiemacht) een relatie conflict tussen werkgever en werknemer alleen maar toeneemt (Medina, Mundate & Guerra, 2008) en dat de negatieve effecten hierdoor ook toenemen zoals het minimaliseren van effectieve communicatie (Rawwas, Vitell & Barnes, 1997). Ook kan de hiërarchische verhouding bepalen of een persoon zich confronterend of juist niet-confronterend opstelt in een conflict (De Reuver, 2006). Over het effect van de combinatie tussen conflicttype en een verschil in machtsgevoel op conflicthantering is echter nog geen onderzoek bekend. In dit onderzoek is de verwachting dat het ervaren van macht het verband tussen conflict en conflictreactie zal versterken. Personen met een sterk machtsgevoel zijn zeker van hun zaak en worden door de perceptie van macht gesterkt in hun overtuiging. Personen met een zwakker gevoel van macht zijn daarentegen onzekerder waardoor het effect van conflicttype op conflictreactie juist zal afnemen. Wederom geldt hierbij dat de effecten worden gemedieerd door motivatie en onzekerheid.

H7: Naarmate iemand meer macht ervaart zal de reactie volgend op het gepercipieerde conflicttype, zoals gesteld in *H1* tot en met *H3*, worden versterkt door een hoge motivatie en een lage onzekerheid, terwijl naarmate iemand minder macht ervaart de reactie zal doen laten afnemen, door een lage motivatie en hoge onzekerheid.

2. Methode

2.1 Participanten & design

In totaal hebben 52 proefpersonen deelgenomen aan het huidige onderzoek. Vier hiervan begrepen de instructie niet en zijn daarom verwijderd. Van de overgebleven 48 proefpersonen waren er 26 vrouw en 22 man, met een gemiddelde leeftijd van 22.2 jaar ($SD = 2.00$). De deelnemers kwamen of uit de proefpersonenpool van de faculteit gedragswetenschappen van de Universiteit Twente ($n = 22$) of via informele werving ($n = 26$). De deelnemers uit de proefpersonenpool ontvingen voor deelname een proefpersooncredit, de deelnemers uit het informele circuit deden vrijwillig mee. Allen waren student of hadden recent een HBO of WO studie afgerond.

Het onderzoek kende twee condities om het gevoel van macht te stimuleren of juist te ontcrachten, dit waren een conditie met macht en een conditie zonder macht. In de conditie met macht, de zogenaamde leider conditie, kreeg de deelnemer de leiding over het uitvoeren van de opdrachten in het experiment. Hierbij kreeg de participant macht door de controle te krijgen over het uiteindelijk te geven antwoord op de opdrachten gedurende het experiment. Deze, positionele machtsbasis komt overeen met de legitimeitsmacht van French en Raven (1959). In de conditie zonder macht, de zogenaamde collega conditie, moest de participant samenwerken gedurende het experiment als collega's zonder een aangewezen leider. De deelnemer kon zelf antwoorden geven op alle opdrachten, maar bezat geen macht. Er werd gezegd dat het antwoord met de meeste stemmen het uiteindelijke antwoord zou worden.

De samenwerking waarbij de participant leider of collega was gebeurde via de computer met twee fictieve deelnemers. In totaal moesten de deelnemers vijf verschillende opdrachten uitvoeren. Er werd op voorhand niet aan de 'echte' participant verteld dat de andere deelnemers fictief waren. Door de reacties van deze denkbeeldige deelnemers zo realistisch mogelijk te maken, werd dit idee van echte deelnemers in stand gehouden. Bij de vijfde opdracht werd de deelnemer geconfronteerd met een conflict

tussen de twee fictieve deelnemers (zie Appendix A). Na het uitvoeren van deze vijfde opdracht werden de afhankelijke variabelen gemeten en was het experiment afgelopen.

2.2 Procedure

Het onderzoek vond plaats op de Universiteit Twente en werd uitgevoerd door één proefleider. Bij het maken van een afspraak voor deelname werd gevraagd of de participant ten behoeve van een ander onderzoek een vragenlijst wilde invullen. Dit kon de deelnemer zelf doen via internet of vooraf aan het experiment. In het laatste geval was het van belang om de inhoud van de vragenlijst uit het werkgeheugen te halen. Daarom werd er in deze gevallen een zogenaamde ‘filler’ taak uitgevoerd. Deze taak was een ‘zoek-de-verschillen’ opdracht, zodat de participant zijn of haar aandacht aan iets geheel anders moest wijden. Dit werd ook serieus gedaan, gezien de gemiddelde aantal gevonden verschillen van 80% in twee minuten tijd met een redelijke moeilijkheidsgraad.

Hierna volgde de instructie voor het experiment. Deze instructie bestond uit een uitleg van de het mailprogramma waarmee de participant zogenaamd kon overleggen met zijn mededeelnemers. Daarnaast bevatte deze instructie de machtsmanipulatie. Hierin werd willekeurig de rol van leider of collega aan de proefpersoon toegewezen met de bijbehorende uitleg. Het onderzoek werd gepresenteerd als het testen van enkele mogelijke onderdelen van een assessment center. De instructie eindigde met een tweetal controlevragen of de instructie goed was begrepen en een meting van de mate van gevoel van macht.

Het volgende gedeelte van het onderzoek bestond uit vier meerkeuze vragen die betrekking hadden op het overleven in de jungle. Voorbeelden hiervan zijn hoe iemand het beste om hulp kan roepen in het oerwoud of hoe iemand erachter komt wat eetbare planten zijn of niet. Deze opdrachten werden gepresenteerd als zijnde opdrachten die in het assessment center zouden kunnen worden opgenomen. In werkelijkheid waren deze vragen bedoeld om de manipulatie te versterken en om de participant bekend te laten worden met het overleggen en het werken via de computer. Per vraag moest de participant eerst zijn eigen antwoord opsturen naar de andere deelnemers. Zodra hij of zij dit gedaan had, ontving hij of zij de antwoorden van de andere deelnemers. Bij deze antwoorden gaven de fictieve deelnemers beide twee keer het goede antwoord en twee

keer het foute. Daarnaast waren ze het twee keer met elkaar eens en twee keer met elkaar oneens. In het geval van de machtsconditie moest de deelnemer aan de hand van zijn of haar eigen antwoord en die van de anderen het definitieve antwoord van de groep doorsturen. In de conditie zonder macht moest hij of zij de antwoorden van de anderen in overweging nemen en zijn tweede antwoord opsturen, net als de andere deelnemers. De computer zou in dit geval het antwoord met de meeste stemmen meenemen als definitief antwoord voor de groep.

Na deze overlevingstaken werd de groep opgesplitst waarbij de participant altijd alleen aan de vijfde opdracht begon en de twee fictieve deelnemers gezamenlijk dezelfde taak uitvoerden. Deze opdracht bestond uit de ‘Winter Survival Taak’ (WST; Johnson & Johnson, 2000). In de WST kreeg de proefpersoon een scenario te lezen waarin een vliegtuig was neergestort in een koud en verlaten landschap. De bijbehorende opdracht was om zeven bewaard gebleven voorwerpen (e.g. pistool, landkaart, fles whisky) op volgorde van belang te zetten¹. Zodra de participant zijn of haar definitieve antwoord had verzonden verscheen het bericht in beeld dat de andere deelnemers er onderling niet uitkwamen en dat daarom de proefpersoon weer bij de groep gevoegd werd om uitkomst te bieden. Terug bij de groep kon de proefpersoon de verzonden berichten lezen die tussen de fictieve deelnemers verzonden waren. Er is gecontroleerd of de deelnemers deze berichten gelezen hebben, wat voor iedereen het geval was. In de correspondentie tussen de deelnemers ontstond een conflict over de juiste oplossing van de WST. Dit conflict (volledig weergegeven in Appendix A) bevat componenten van zowel taak-, relatie-, als procesconflicten, waardoor het in theorie een gemixt conflict was. Na het lezen moest de deelnemer zelf een antwoord versturen, in de leider conditie was dit het groepsantwoord en in de collega conditie was dit zijn of haar eigen antwoord.

Op de WST volgde een vragenlijst over de uitvoering hiervan. Hierin werden de afhankelijke variabelen gemeten als conflicttype en conflicthantering. Dit werd gevolgd door de mededeling dat gezien de tijd de laatste opdracht geschrapt werd en alvast

¹ In de originele ‘Winter Survival Task’ van Johnson en Johnson (2000) moeten 12 voorwerpen op volgorde van belang worden gezet. Omwille van de tijd is in het huidige onderzoek dit teruggebracht tot 7.

begonnen kon worden met de eindevaluatie van de opdrachten in het assessment center. In werkelijkheid bevatte deze evaluatie de afhankelijke variabelen van gevoelde macht, motivatie en onzekerheid tijdens het experiment. Het onderzoek eindigde met een debriefing.

2.3 Manipulatie

In het huidige onderzoek is de manipulatie van macht uitgevoerd door het willekeurig toewijzen van een bepaalde rol. Eerder onderzoek gaf aan dat dit voldoende was om een verschil in gevoel van macht te geven (e.g. Hall, Rosip, LeBeau, Horgan & Carter, 2006; Overbeck & Park, 2001). De toewijzing van de rol stond in de instructie voorafgaand aan het onderzoek. Deze rol werd gedurende het onderzoek waar mogelijk nog bekrachtigd. De instructie begon met een algemeen gedeelte, wat als volgt luidde:

“Dit onderzoek test een aantal opdrachten voor mogelijke bruikbaarheid in het assessment center. Dit doe je niet alleen maar samen met twee andere deelnemers. Communicatie onderling gebeurt alleen via de computer, dit om de focus op de opdracht te houden. Door berichten naar elkaar te sturen kan er met elkaar overlegd worden. Probeer door samenwerking de beste oplossing voor de opdrachten te bedenken om een zo hoog mogelijke eindscore te halen.”

Na deze instructie volgde nog zogenaamde ‘belangrijke aanvullende informatie’, wat in werkelijkheid de machtsmanipulatie was. In de machtsconditie bestond deze aanvullende informatie uit: *“Op basis van de pretest die jullie bij aanmelding bij dit experiment hebben ingevuld ben jij aangewezen als leider. Dit houdt in dat jij de uiteindelijke beslissing neemt voor de groep.”* In de conditie zonder macht bestond de aanvullende informatie uit: *“Op basis van de pretest die jullie bij aanmelding bij dit experiment hebben ingevuld is geen van jullie aangewezen als leider. Dit houdt in dat de andere deelnemers je collega’s zijn en dat jullie alle drie afzonderlijk een antwoord geven.”*

De beïnvloeding werd verder tijdens het onderzoek ondersteund door bij iedere vraag of opdracht tijdens het experiment te eindigen met het benadrukken van de rol. In machtsconditie was deze zin: *“Als leider moet jij vervolgens beslissen wat het definitieve antwoord wordt. Ook het uiteindelijke antwoord kun je kort toelichten. Dit antwoord*

wordt gebruikt voor het berekenen van de eindscore en wordt ook verzonden naar de overige deelnemers.”

In de conditie zonder macht luidde deze zin:

“Verzend vervolgens je definitieve antwoord, ook dit uiteindelijke antwoord kun je kort toelichten. Dit antwoord wordt gebruikt voor het berekenen van de eindscore en wordt ook verzonden naar de overige deelnemers.

Belangrijk: In het geval dat er geen eenduidig antwoord wordt gegeven, geldt dat het antwoord met de meeste stemmen wordt meegenomen voor de eindscore.

Wanneer er drie verschillende antwoorden gegeven worden kiest de computer een willekeurige oplossing.”

Tot slot werd de manipulatie nog onderstreept wanneer het definitieve antwoord op een vraag werd verzonden. In de machtsconditie kwam boven het definitieve antwoord te staan: *“Jouw beslissing voor de groep is:.”* In de conditie zonder macht kwam boven het definitief verzonden antwoord te staan: *“Dit is het door jou verzonden item, de computer bepaalt nu wat het definitieve antwoord wordt.”*

Om te kijken of de manipulatie met betrekking tot macht ook daadwerkelijk gewerkt had is een dubbele manipulatie check uitgevoerd. Ten eerste is gevraagd of de deelnemers de instructie begrepen hadden door ze te vragen om de volgende zin af te maken: ‘In de instructie stond dat ik:...’. Als antwoord hierop konden de deelnemers kiezen tussen dat hij of zij leider of collega was. Van de 52 deelnemers hadden er vier deze vraag fout en zijn verwijderd uit het onderzoek. Ten tweede is de manipulatie gecheckt door na de bovenstaande vraag het gevoel van macht te meten. Deze schaal is afkomstig uit het onderzoek van Anderson en Berdahl (2002) en is betrouwbaar ($\alpha = .76$). De schaal bevat vier items (e.g. ‘Ik voel me in controle over de uit te voeren opdrachten in het assessment center’ en ‘Ik ga de uitvoer van de opdrachten leiden’). Met een one-way ANOVA is nagegaan of de deelnemers in de machtsconditie ($M = 4.88, SD = .78$) significant hoger scoorden op deze schaal dan de deelnemers zonder macht ($M = 3.60, SD = 1.02$). De twee condities bleken inderdaad significant te verschillen, $F(1,48) = 23.31, p < .01$. Uit deze beide controles mag worden opgemaakt dat de manipulatie van gevoel van macht geslaagd was.

2.4 Meetinstrumenten

Conflicttype. Relatie-, taak-, en procesconflict zijn gemeten met een aangepaste vorm van de 'Intragroup Conflict Scale' van Jehn (1995) uit de studie van Jehn, Greer, Levine en Szulanski (2008). Deze schaal bestaat uit in totaal 14 stellingen die beantwoord konden worden op een 7-puntsschaal variërend van 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens'. In het huidige onderzoek zijn twee items minder gebruikt wegens een te grote overlap met andere schalen, daarom zijn er voor dit onderzoek 12 stellingen gebruikt. Relatieconflict had daarvan vier stellingen als 'Er bestond ruzie over persoonlijke zaken tussen deelnemers' en 'De andere deelnemers maakten ruzie over persoonlijke zaken.' De schaal had een hoge betrouwbaarheid met een Cronbach's alfa van .90. Taakconflict bestond oorspronkelijk uit vijf items, maar vanwege een matige betrouwbaarheid ($\alpha = .60$) is één item verwijderd, waardoor de Cronbach's alfa hoger uitkwam ($\alpha = .65$). Voorbeelden van items uit deze schaal zijn 'De andere deelnemers hadden een conflict over ideeën' en 'De standpunten die de andere deelnemers innamen waren zeer verschillend.' Procesconflict bestond uit drie items met een redelijke betrouwbaarheid ($\alpha = .68$). Stellingen die hierbij gebruikt werden waren 'Het samenwerkende koppel verschilde van mening over de verdeling van de zaken tussen hen beiden' en 'De andere deelnemers verschilden van mening over de manier waarop dingen gedaan werden.'

Ervaring van macht. Dit construct is gemeten door middel van vier stellingen, waarbij de participant kon antwoorden op een 7-puntsschaal van 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens.' In deze stellingen werd gevraagd in hoeverre de proefpersoon zich invloedrijk, autoritair, controlerend, en verantwoordelijk had gevoeld. De betrouwbaar van deze schaal was zeer goed ($\alpha = .85$).

Motivatie tijdens het experiment (assessment center). Om de motivatie gedurende het experiment (in de belevingswereld van de proefpersoon gedurende het assessment center) te meten zijn drie stellingen gebruikt. Bij deze stellingen kon aangegeven worden in hoeverre hij het er 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens' was. Dit gebeurde op een 7-puntsschaal. De stellingen hadden betrekking of de degene gemotiveerd was geweest, of deze zijn best had gedaan, en of hij of zij er op gebrand was geweest om een

goede prestatie neer te zetten. Met een Cronbach's alfa van .90 is de schaal zeer betrouwbaar.

Onzekerheid. Dit construct is met drie stellingen gemeten. Bij deze stellingen kon op een 7-puntsschaal worden aangegeven in hoeverre iemand het er 'helemaal mee oneens' is of 'helemaal mee eens.' De inhoud van de stellingen was of iemand zich zeker voelde van zijn of haar zaak tijdens het assessment center (dit item moest worden hercodeert), of iemand vraagtekens bij zijn of haar prestatie wilde zetten, en tot slot of iemand zich op zijn of haar gemak voelde tijdens het assessment center. De schaal was betrouwbaar ($\alpha = .70$)

Conflicthantering. Om de drie conflictreacties van Horney (1945) te meten is gebruik gemaakt van de schaal van conflicthantering van Karambayya en Brett (1989). Deze schaal is oorspronkelijk ontworpen om de door Karambayya en Brett (1989) veronderstelde vijf stijlen van derde partij interventie te meten. In de context van het huidige onderzoek met de proefpersoon als derde partij is de interventie focus van de vragenlijst zeer gepast. De gebruikte stellingen bleken na een factoranalyse vier factoren te laten zien waarbij in de eerste drie componenten Horney's reacties terug te vinden zijn (zie Appendix B). Alle stellingen moesten beantwoord worden op een 7-puntsschaal waarbij '1' stond voor helemaal mee oneens en '7' voor helemaal mee eens. De schaal voor 'moving away' was redelijk betrouwbaar ($\alpha = .68$) net als voor 'moving towards' ($\alpha = .65$). De schaal voor 'moving against' had een matige betrouwbaarheid ($\alpha = .60$).

2.5 Statistische analyse

De verkregen data is verwerkt met behulp van het computerprogramma 'Statistical Program for Social Sciences' (SPSS), versie 12.0.1. Als eerste is gekeken of de manipulatie heeft gewerkt. Hiervoor is gekeken naar wie de directe instructievraag goed of fout hadden, en degenen die het fout hadden, zijn verwijderd. Vervolgens is gekeken of het gevoel van macht ook daadwerkelijk verschilde. Daarna is een factoranalyse uitgevoerd om de schaal voor conflicthantering te construeren, waarna voor iedere schaal de betrouwbaarheid in de vorm van de Cronbach's alfa is berekend. Voor iedere schaal is daarna per conditie een Kolmogorov-Smirnoff test gedaan om te controleren of de schaal

normaal verdeeld was. Vervolgens zijn de onderlinge verbanden tussen alle variabelen berekend door middel van een Pearson's correlatie toets. Om na te gaan of de machtsmanipulatie effect is gebruik gemaakt van een univariate ANOVA-toets, dit omdat de machtsmanipulatie een dichotome variabele is. Voor het toetsen van de verbanden tussen de afhankelijke variabelen is gebruik gemaakt van regressieanalyses. Hiervoor is gekozen omdat dit de beste methode is voor het aantonen van zowel hoofdeffecten als moderatie en mediatie effecten met continue variabelen, welke alle geconstrueerde schalen zijn. Er zijn meerdere regressies uitgevoerd omdat het aantal proefpersonen niet dusdanig groot was om meer dan drie variabelen tegelijk te analyseren. In het geval dat de regressieanalyse een mediatie effect aantoonde is in een aanvullende analyse een Sobel test (Sobel, 1982) uitgevoerd. Deze Sobel test meet of het effect via de mediator significant afwijkt van nul.

3. Resultaten

In dit gedeelte zijn de uitkomsten van het huidige onderzoek gerapporteerd. Eerst zullen de correlaties tussen de schalen worden gegeven en enkele algemene resultaten die niet in de hypothesen gespecificeerd zijn. Dit zal worden gevolgd door de behandeling van de zeven onderzoekshypothesen, zoals deze zijn gesteld in de introductie. Alle uitgevoerde regressieanalyses zijn uitgevoerd volgens de methode van Muller, Judd en Yzerbyt (2005) waarbij alle variabelen, met uitzondering van de uitkomst, zijn gecentreerd op hun gemiddelde.

3.1 Correlaties en algemene resultaten

Pearson's correlaties. Om de onderlinge verbanden te analyseren zijn de Pearson's correlaties berekend en weergegeven in tabel 1. Hierbij zijn ook de gemiddelden en standaarddeviaties te zien.

Tabel 1

Pearson's correlaties tussen alle schalen voor alle deelnemers (N = 48)

Schaal	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Relatieconflict	4.67	1.67	-	.14	.25	.12	-.22	.04	.14	.02	-.49**
2 Taakconflict	5.49	0.91		-	.28*	.22	-.24	.24	-.33*	.40**	-.11
3 Procesconflict	4.63	1.31			-	-.02	-.12	-.03	.19	.00	.12
4 Ervaren macht	4.80	1.36				-	-.36**	.46**	-.30*	.31*	-.07
5 Onzekerheid	3.02	1.04					-	-.54**	.33*	-.49**	.16
6 Motivatie	5.46	1.29						-	-.30*	.45**	-.21
7 Moving away	1.91	0.63							-	-.47**	.07
8 Moving toward	5.70	0.66								-	-.19
9 Moving against	4.17	1.02									-

Noot. Alle items waren in stellingvorm met als antwoordmogelijkheid een 7-punt Likertschaal van 1 (geheel mee oneens) tot 7 (geheel mee eens).

* $p \leq .05$. ** $p \leq .01$.

Conflicttype. Er is gekeken of de conflicttypes qua gemiddelde score (zie tabel 1) significant van elkaar verschilden. Dit is gedaan door middel van drie gepaarde t-toetsen waarbij elk conflicttype met de twee andere is vergeleken. Hieruit bleek dat de gemiddelde score op taakconflict significant hoger was dan die van relatieconflict ($t(47) = 3.21, p < .01$) en procesconflict ($t(47) = 4.39, p < .01$), terwijl relatie- en procesconflict niet significant van elkaar verschilden ($t(47) = .16, p = .88$).

Invloed macht op conflicttype. Gezien de effecten die het gevoel van macht kan hebben op het interpreteren van een situatie is het niet ondenkbaar dat het ook de perceptie van conflicttype kan beïnvloeden. De invloed van machtservaring bleek echter als voorspeller in een regressieanalyse niet van significante invloed op zowel taakconflict ($\beta = .14, p = .44, R^2 = .01$), als relatieconflict ($\beta = .15, p = .13, R^2 = .22$), als procesconflict ($\beta = -.02, p = .92, R^2 = .00$).

3.2 Invloed conflicttype op conflictreactie (H1, H2 en H3)

Om de drie hypothesen te testen die bij deze relatie zijn opgesteld (H1, H2 en H3) zijn meerdere regressieanalyses uitgevoerd. Voor elk conflicttype is per afzonderlijke vorm van conflicthantering een regressieanalyse uitgevoerd om het effect ervan te bepalen.

Tabel 2

Uitkomsten regressieanalyse conflicttype op conflicthantering

Conflicttype	'Moving away'		'Moving towards'		'Moving against'	
	β	R^2	β	R^2	β	R^2
Taakconflict	-.23*	.11	.29*	.16	.01	.01
Relatieconflict	.53	.02	.01	.00	-.30**	.24
Procesconflict	.09	.04	.00	.00	.09	.01

Noot. Voor iedere vorm van conflicthantering zijn aparte analyses uitgevoerd voor de conflicttypes.

* $p \leq .05$. ** $p \leq .01$.

Uit tabel 2 is af te leiden dat er drie hoofdeffecten zijn gevonden van conflicttype op conflicthantering. Taakconflict had een positief effect op 'moving towards',

overeenkomstig met de eerste hypothese, en een negatief effect op ‘moving away’. Relatieconflict had een negatieve invloed op ‘moving against’. Dit kwam gedeeltelijk overeen met de tweede hypothese. Deze voorspelde dat relatieconflict in verband zou staan met ‘moving against’, alleen was het de verwachting dat dit een positief verband zou zijn, en werd hier een negatief gevonden. Voor procesconflict werden geen hoofdeffecten gevonden. Dit hield in dat hypothese drie verworpen kon worden.

3.3 Ervaren macht, motivatie en onzekerheid, en conflicthantering (H4, H5 en H6)

Om hypothese vier, vijf en zes te toetsen zal eerst gekeken worden naar de afzonderlijke hoofdeffecten van het ervaren macht², motivatie, en onzekerheid op de drie vormen van conflicthantering. Vervolgens zal worden nagegaan of motivatie en onzekerheid het effect van machtservaring mediëren op conflicthantering. Tot slot worden kort de implicaties voor de hypothesen besproken.

Tabel 3

Uitkomsten regressieanalyse macht, motivatie, en onzekerheid op conflicthantering

	<u>‘Moving away’</u>		<u>‘Moving towards’</u>		<u>‘Moving against’</u>	
	β	R ²	β	R ²	β	R ²
Ervaren macht	-.14*	.09	.15*	.10	-.05	.01
Motivatie	-.16*	.09	.23**	.20	-.17	.04
Onzekerheid	.20*	.11	-.31**	.24	.15	.02

Noot. Voor iedere vorm van conflicthantering zijn aparte analyses uitgevoerd voor de voorspellers.

* $p \leq .05$. ** $p \leq .01$.

Hoofdeffecten van machtservaring, motivatie, en onzekerheid. In tabel 3 zijn de resultaten weergegeven van de effecten van ervaren macht, motivatie, en onzekerheid op de drie

² De machtsmanipulatie om een verschil in gevoel van macht te creëren was succesvol. Uit een univariate ANOVA toets bleek dat de ervaring van macht significant hoger werd gewaardeerd, $F(1,48)=18.01$, $p < .01$, in de machtsconditie ($M=5.47$, $SD=1.03$) dan in de conditie zonder macht ($M=4.11$, $SD=1.23$).

vormen van conflictreacties. Deze analyses zijn afzonderlijk uitgevoerd, dat wil zeggen dat voor iedere voorspeller afzonderlijk het effect is berekend op de desbetreffende conflictreactie.

Mediatie analyse. Om te kijken of motivatie en onzekerheid inderdaad het effect van machtservaring op conflicthantering mediëerden is een mediatie analyse uitgevoerd. Deze analyse is uitgevoerd aan de hand van de vier voorwaarden die Baron & Kenny (1986) hieraan gesteld hebben. Ten eerste moest de onafhankelijke variabele (gevoel van macht) een significant effect hebben op de afhankelijke variabele (conflicthantering). In tabel 3 is te zien dat macht een significant effect had op ‘moving towards’ en ‘moving away’. Voor ‘moving against’ werd geen effect gevonden en dus kon er ook geen sprake meer zijn van een mediatie. De tweede voorwaarde was dat de onafhankelijke variabele (gevoel van macht) een significant effect had op de mediator (motivatie en onzekerheid). Dit bleek inderdaad het geval, want het gevoel van macht bleek een significante invloed te hebben op zowel motivatie ($\beta = .44, p < .01, R^2 = .21$) als op onzekerheid ($\beta = -.28, p < .01, R^2 = .13$). De derde en vierde voorwaarde konden tegelijk getest worden. De derde voorwaarde was namelijk dat de mediator (motivatie en onzekerheid) een significante invloed had op de afhankelijke variabele (conflicthantering) terwijl er gecontroleerd werd op het effect van de onafhankelijke variabele (gevoel van macht). De vierde voorwaarde was vervolgens dat de resterende invloed van de onafhankelijke variabele (gevoel van macht) afnam en liefst significantie verliest wanneer er gecontroleerd werd op de mediator. In tabel 4 zijn de resultaten hiervan weergegeven.

Uit deze tabel 4 valt af te leiden dat motivatie en onzekerheid wel significante voorspellers waren van ‘moving toward’, maar niet van ‘moving away’, wanneer er gecontroleerd werd op het effect van ervaren macht. Het resterende effect van ervaren macht verloor wel in alle gevallen significantie. Dit hield in dat zowel motivatie als onzekerheid het effect van ervaren macht significant mediëren op ‘moving towards’. Dit werd verder ondersteund door een Sobel test, welke meet of het indirecte effect van gevoelde macht significant afweek van nul. Voor zowel mediatie via onzekerheid (Sobel $Z = 2.00, p = .05$) als mediatie via motivatie (Sobel $Z = 2.07, p = .04$) was deze test significant.

Tabel 4

Uitkomsten regressieanalyse met ervaren macht en een mogelijke mediator als onafhankelijke variabelen.

	<u>'Moving away'</u>		<u>'Moving towards'</u>	
	β	R ²	β	R ²
<i>Analyses met motivatie als mediator</i>				
Ervaren macht	-.10	.12	.07	.21
Motivatie	-.10		.20**	
<i>Analyses met onzekerheid als mediator</i>				
Ervaren macht	-.10	.15	.08	.26
Onzekerheid	.16		-.27**	

Noot. Per conflictreactie zijn voor de beide mediators aparte analyses uitgevoerd.

* $p \leq .05$. ** $p \leq .01$.

In het geval van 'moving away' werd dus geen significant effect van motivatie en onzekerheid op deze conflictreactie gevonden. Hiermee werd niet aan de derde voorwaarde van Baron en Kenny (1986) voldaan. James en Brett (1984) stellen echter dat wanneer een onafhankelijke variabele (gevoel van macht) zijn significantie verliest, dat deze ook geen functie meer heeft in de vergelijking. Daarom zou deze ook weggelaten kunnen worden. Deze redentatie volgend zou een hoofdeffect van motivatie of onzekerheid op 'moving away' voldoende zijn voor het aantonen van mediatie. In tabel 3 is te zien dat zowel motivatie als onzekerheid een hoofdeffect sorteerden op de conflictreactie 'moving away'. Hierdoor kon er toch gesteld worden dat er sprake is van mediatie. Toch blijft enige nuance wel op zijn plaats want de Sobel test was voor zowel het pad met onzekerheid (Sobel $Z = 1.77$, $p = .15$) als het pad met motivatie (Sobel $Z = 1.22$, $p = .22$) niet significant. In principe hield dit in dat het indirecte effect via de mediator niet significant afweek van nul. Door de lage N is het echter mogelijk dat de Sobel test niet geheel betrouwbaar was.

Implicaties voor de hypotheses. Uit de bovenstaande resultaten blijkt dat hypothese vier ondersteund wordt, machtervaring heeft namelijk een positief effect op motivatie en een negatief effect op onzekerheid. Er zijn geen effecten gevonden op ‘moving against’, waardoor hypothese vijf dus kan worden verworpen. Het gemedieerde effect van gevoelde macht op ‘moving away’, zoals voorspeld in hypothese zes, is wel teruggevonden.

3.4 Moderatie effecten op de relatie tussen conflicttype en conflicthantering (H7).

In dit gedeelte worden de resultaten gepresenteerd met betrekking tot de interactie op conflicthantering met conflicttype enerzijds en ervaren macht, motivatie en onzekerheid anderzijds. Verwacht werd dat de ervaring van macht een modererend effect had op de relatie tussen conflicttype en conflicthantering, waarbij de invloed van macht op deze relatie werd gemedieerd door motivatie of onzekerheid. Muller et al. (2005) hebben een procedure van verschillende regressieanalyses ontwikkeld om een gemodereerde mediatie als dit te toetsen. Tijdens het uitvoeren van procedure bleek echter dat het verwachte model niet werd teruggevonden, omdat aan verschillende voorwaarden voor een dergelijk model niet werd voldaan. De exacte resultaten zijn niet in de lopende tekst opgenomen, maar weergegeven in Appendix C. Hypothese 7 kan wel worden verworpen.

Vervolgens is gekeken naar de zelfstandige effecten van motivatie en onzekerheid op de relatie tussen conflicttype en conflicthantering. Door middel van verschillende regressieanalyses is geanalyseerd in hoeverre een modererende invloed van deze twee factoren bestaat. Alle analyses voor elke mogelijke interactie tussen conflicttype en motivatie en onzekerheid zijn apart van elkaar uitgevoerd. In tabel 6 zijn de uitkomsten voor de interacties weergegeven. De afzonderlijke hoofdeffecten zijn steeds wel meegenomen in de vergelijking, maar zijn niet vermeld in de tabel. Dat is gedaan omdat deze uitkomsten niet direct relevant zijn voor het testen van de moderatie (Baron & Kenny, 1986).

Tabel 6

Overzicht interactie tussen conflicttype en motivatie of onzekerheid op de drie vormen van conflictreactie.

Interactie	'Moving away'		'Moving towards'		'Moving against'	
	β	R ²	β	R ²	β	R ²
<i>Taakconflict x ...</i>						
Motivatie	-.03	.17	.15*	.36	-.03	.05
Onzekerheid	-.01	.12	.08*	.23	-.01	.06
<i>Relatieconflict x ...</i>						
Motivatie	.02	.12	.01	.20	-.12*	.36
Onzekerheid	.06	.20	-.04	.26	.09	.27
<i>Procesconflict x ...</i>						
Motivatie	.01	.12	.08	.23	-.01	.06
Onzekerheid	-.01	.16	-.02	.24	-.08	.05

Noot. Er zijn aparte analyses uitgevoerd voor motivatie en onzekerheid per conflicttype per conflictreactie.

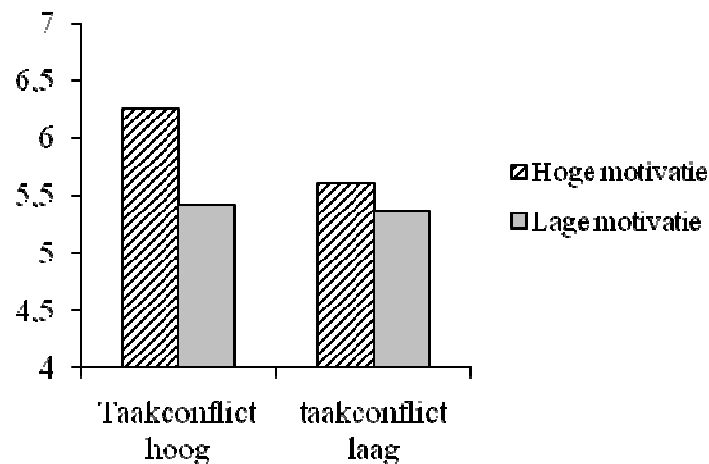
* $p \leq .05$.

Uit tabel 6 valt op te maken dat er drie significante interactie effecten zijn gevonden. Er bestond een significante interactie tussen taakconflict en motivatie. De hoofdeffecten van taakconflict ($\beta = .22, p < .05$) en motivatie ($\beta = .18, p < .01$) bleven hierbij ook significant. Een tweede interactie effect werd gevonden taakconflict en onzekerheid op 'moving towards'. Ook hierbij bleef voor zowel taakconflict ($\beta = .22, p < .05$) als onzekerheid ($\beta = -.24, p < .01$) een significant hoofdeffect bestaan. Tot slot bleek ook de interactie tussen relatieconflict en motivatie op 'moving against' significant. Hierbij gold dat relatieconflict wel een hoofdeffect bleef houden ($\beta = -.28, p < .01$), maar het effect van motivatie werd marginaal ($\beta = -.17, p < .10$).

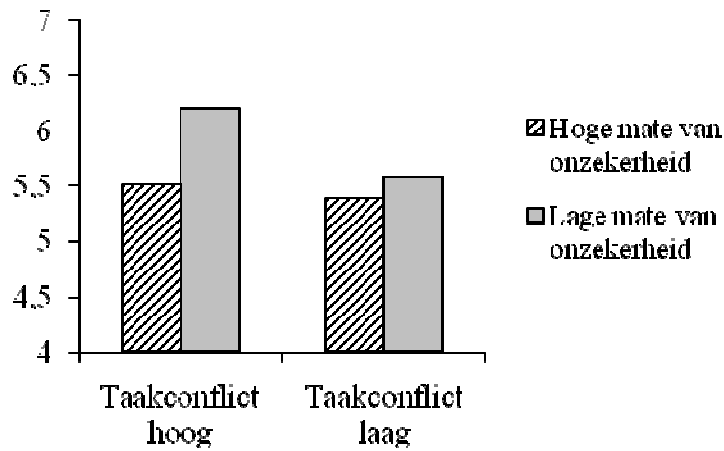
Om meer inzichtelijk te maken wat de gevonden interacties inhielden zijn taakconflict, relatieconflict, motivatie en onzekerheid gesplitst op de mediaan. Per interactie ontstonden zo vier groepen waarvoor de gemiddelde score op de bijbehorende

conflictreactie konden worden berekend. Op basis van deze gemiddelden konden de interacties beter geïnterpreteerd worden. De uitkomsten hiervan zijn weergegeven in figuur 1 tot en met 3.

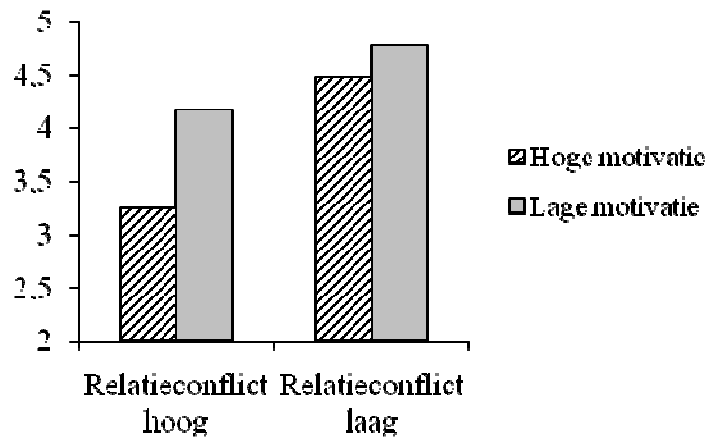
Figuur 1 geeft het interactie effect tussen taakconflict en motivatie weer. Uit dit figuur valt af te leiden dat bij een hoog taakconflict en een hoge motivatie er in verhouding een hogere reactie op ‘moving towards’ volgde. De interactie tussen taakconflict en mate van onzekerheid is terug te zien in figuur 2. In dit figuur is te zien dat de combinatie van een hoog taakconflict en een lage mate van onzekerheid leidde tot een relatief hogere reactie op ‘moving towards’. Tot slot is het laatst gevonden moderatie effect tussen relatieconflict en motivatie afgebeeld in figuur 3. Hierbij kan het effect geïnterpreteerd worden dat naarmate er meer relatieconflict werd geconstateerd en er een hoge motivatie tot presteren bestond, dat de men minder geneigd was te reageren met ‘moving against’.



Figuur 1: Overzicht gemiddelde score op ‘moving towards’ per hoge of lage score op taakconflict en motivatie. Hoog betekent voor beide schalen het gemiddelde boven de mediaan en laag het gemiddelde onder de mediaan.



Figuur 2: Overzicht gemiddelde score op ‘moving toward’ per hoge of lage score op taakconflict en onzekerheid. Hoog betekent voor beide schalen het gemiddelde boven de mediaan en laag het gemiddelde onder de mediaan.



Figuur 3: Overzicht gemiddelde score op ‘moving against’ per hoge of lage score op relatieconflict en motivatie. Hoog betekent voor beide schalen het gemiddelde boven de mediaan en laag het gemiddelde onder de mediaan.

4. Discussie

Het doel van het huidige onderzoek is om te achterhalen wat de eerste reactie is van een derde partij bij het zien van een conflict en of het ervaren van macht op dat moment deze reactie nog kan beïnvloeden. Dit is gedaan om na te gaan of de manier van reageren op een conflict een mogelijke verklaring kan vormen op de diverse effecten van de verschillende conflicttypen. Het gevoel van macht is hierbij meegenomen gezien de krachtige invloed die deze factor kan hebben op sociale situaties en omdat de effecten van conflicttype vatbaar zijn voor invloed van omgevingsvariabelen.

De relaties zijn verwoord in zeven hypothesen die zijn getoetst door respondenten te confronteren met een realistisch conflictscenario. In de discussie zullen allereerst de resultaten geïnterpreteerd worden (§4.1). Vervolgens volgt een nadere beschouwing van deze resultaten door de uitkomsten te relateren aan het theoretische kader (§4.2), waarna enkele beperkingen van het huidige onderzoek worden besproken en aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek (§4.3). Tot slot volgt een korte conclusie (§4.4).

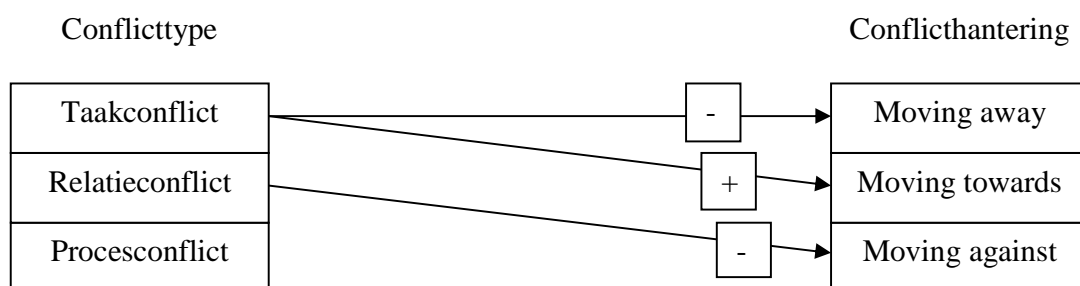
4.1 Interpretatie van de resultaten

Invloed conflicttype op conflicthantering. Zoals verwacht in de eerste hypothese is een hoofdeffect van taakconflict op ‘moving towards’ gevonden. Dit houdt in dat naargelang een derde partij meer taakconflict ziet, deze ook steeds meer mogelijkheden ziet om er samen uit te komen en zich in toenemende mate coöperatief opstelt. Naast dit positieve effect op ‘moving towards’ heeft taakconflict een onverwachts negatief effect op ‘moving away’. Dit houdt in dat wanneer de perceptie van taakconflict toeneemt, dat een derde partij minder geneigd is om zich afzijdig te houden.

De verwachting in de tweede hypothese was correct wat betreft het verband tussen relatieconflict en ‘moving against’, maar de voorspelde polariteit bleek in werkelijkheid andersom te liggen. De resultaten geven namelijk aan dat hoe sterker het relatieconflict, hoe lager de score op ‘moving against’. Hoe meer een derde partij dus constateert dat een conflict over persoonlijke zaken gaat welke niet aan het werk

gerelateerd zijn, hoe minder de neiging om er op een competitieve en vechtlustige manier tegen in gaan.

Hoewel werd verwacht dat procesconflict een positieve invloed zou hebben op 'moving against' (H3), zijn er voor deze conflicttype geen effecten gevonden. Alle resultaten omtrent het verband tussen conflicttype en conflicthantering zijn schematisch weergegeven in figuur 4. Elke pijl staat hier voor een significante invloed en de plus en de min geeft de polariteit van het verband aan.



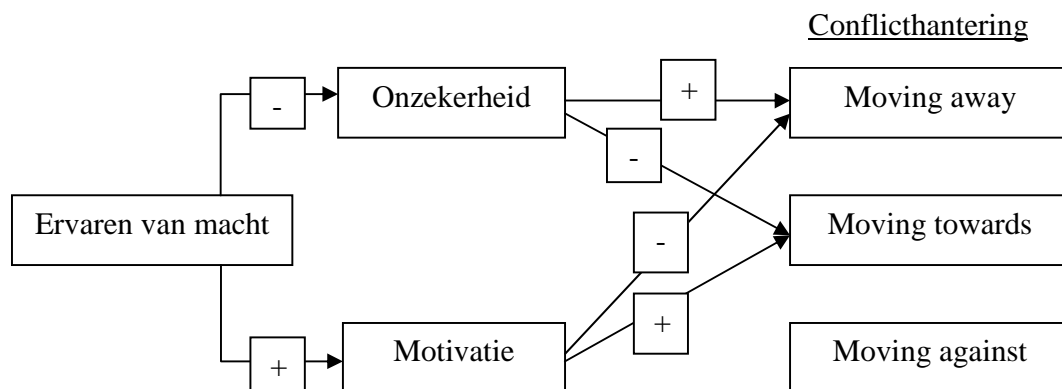
Figuur 4. Schematische weergave van de gevonden effecten met polariteit tussen conflicttype en conflicthantering.

Ervaren macht, motivatie en onzekerheid, en conflicthantering. Als eerste is bij deze factoren gekeken of ervaren macht, motivatie en onzekerheid afzonderlijke hoofdeffecten hadden op één of meerdere conflictreacties. Voor ervaren macht is een positief effect op 'moving towards' gevonden en een negatieve invloed op 'moving away'. Dit betekent dat naarmate iemand meer macht voelt, deze persoon in toenemende mate zich coöperatief en toegankelijk opstelt en zich tegelijk steeds minder afzijdig van het conflict houdt. Dezelfde verbanden zijn gevonden voor motivatie. Ook onzekerheid beïnvloedt 'moving towards' en 'moving away', hierbij liggen verbanden precies omgekeerd. Dus hoe onzekerder iemand zich voelt, hoe sterker de neiging deze persoon voelt om niet deel te nemen aan het conflict en hoe minder coöperatief en toegankelijk hij of zij zich opstelt.

Vervolgens is een mediatie analyse uitgevoerd om na te gaan of motivatie en onzekerheid het effect van het gevoel van macht overdragen op de conflictreacties 'moving towards' en 'moving away'. Deze mediatie blijkt inderdaad te bestaan. Uit de

resultaten blijkt namelijk dat naarmate een persoon meer macht ervaart dat de motivatie om te presteren toeneemt en de mate van onzekerheid afneemt. Vervolgens vertalen deze toegenomen motivatie en verminderde onzekerheid zich in een sterkere drang tot coöperatie ('moving towards') en een afnemende neiging om afzijdig te blijven ('moving away'). Het effect van machtsgevoel op motivatie en onzekerheid is in lijn met de verwachting van hypothese vier. Ook het gemedieerde effect op 'moving away' was voorspeld in de zesde hypothese. Het indirecte effect op 'moving towards' is echter niet conform de verwachtingen.

In figuur 5 zijn de resultaten voor de relaties tussen ervaren macht, onzekerheid en motivatie, en conflicthantering schematisch weergegeven. Alle pijlen geven de gevonden relaties aan en hierbij is ook de polariteit gegeven. De effecten van onzekerheid en motivatie geven ook allemaal de indirecte invloed van ervaren macht aan.



Figuur 5. Overzicht gevonden effecten tussen het ervaren macht en conflicthantering. Motivatie en onzekerheid mediëren hierbij het effect van gevoelde macht.

Moderatie effecten op de relatie tussen conflicttype en conflicthantering. Ten slotte is er gekeken naar de eventuele modererende invloed van ervaren macht op de relatie tussen conflicttype en conflicthantering. Deze invloed zou, volgens hypothese zeven, worden gemedieerd door motivatie en onzekerheid. Deze gemedieerde moderatie is echter niet in de resultaten teruggevonden.

Vervolgens is geanalyseerd of motivatie en onzekerheid als zelfstandige moderatoren fungeerden op de relatie tussen conflicttype en conflicthantering. Hieruit blijkt dat naarmate iemand meer gemotiveerd is en meer taakconflict constateert, dit leidt tot een sterkere reactie op 'moving towards'. Een hoge motivatie lijkt dus het initiële effect van taakconflict op zichzelf te versterken. Motivatie kent ook een interactie met relatieconflict op 'moving against'. Deze moderatie kan worden uitgelegd dat naarmate iemand meer relatieconflict rapporteert en een hogere motivatie om te presteren kent, deze persoon hierdoor minder geneigd is om egoïstisch en competitief te reageren. Deze beide interactie effecten zijn deels in lijn met hetgeen werd verwacht in de zevende hypothese. Hierin werd gesteld dat bij een toegenomen gevoel van macht het effect van conflicttype op de conflictreactie extra versterkt zou worden. Hierin gold motivatie als mediator. Wanneer macht in deze wordt vervangen door motivatie wordt de hypothese alsnog deels bevestigd. Een hoge motivatie versterkt namelijk het effect van zowel taakconflict als relatieconflict op de conflictreactie waarop deze een hoofdeffect hebben.

Een derde interactie effect is gevonden tussen onzekerheid en taakconflict op 'moving towards'. Hierbij gaat dezelfde redenering op als bij motivatie, alleen is het effect van onzekerheid net andersom in vergelijking tot motivatie. Dat wil zeggen dat naarmate er meer taakconflict wordt gezien en minder onzekerheid gevoeld wordt, dit leidt tot een sterkere reactie op 'moving toward'. Dit is wat deels verwacht werd in de zevende hypothese. Een lagere onzekerheid zou hierin leiden tot een sterkere reactie van het conflicttype op de conflicthantering. En een hoge mate van onzekerheid zou dit ontkrachten. Het versterkende effect van een lage mate van onzekerheid is wat is teruggevonden in dit interactie effect.

4.2 Beschouwing van de resultaten

Het huidige onderzoek toont succesvol aan dat zowel conflicttype als ervaren macht een voorspellende werking kan hebben op de manier van reageren op een conflict door een derde partij. Een sleutelpositie is hierbij weggelegd voor motivatie om te presteren en voor gevoelde onzekerheid tijdens het presteren. Deze twee factoren mediëren het effect

van gevoelde macht op conflicthantering en modereren het verband tussen conflicttype en de conflictreactie.

In lijn met de verwachting nam naarmate meer taakconflict geconstateerd werd, de reactie 'moving toward' toe. Dit is een ondersteuning voor de stelling van Ohbuchi en Suzuki (2003) dat een taakconflict kan worden vergeleken met een conflict over belangen. Dit omdat bij een conflict over belangen een vergelijkbare richting van reageren werd gevonden, namelijk integratief of probleem oplossend (Harinck et al., 2000). Een taak kan gezien worden als een soort bezit in een organisatie waarover onderhandeld kan worden, vergelijkbaar met onderhandelingen over geld of tijd.

Het effect van taakconflict op 'moving towards' wordt extra versterkt wanneer de interveniërende partij gemotiveerd is om goed te presteren. Naarmate meer taakconflict wordt gezien en deze motivatie hoog is, dan reageert een derde partij extremer op 'moving towards' dan het effect taakconflict of motivatie afzonderlijk. Het effect van taakconflict op 'moving towards' zegt al dat de derde partij er samen met de conflicterende partij eruit wil komen. Wanneer een derde partij daarbij ook zeer gemotiveerd is tot het neerzetten van een goede prestatie, zal deze wil aan extra kracht winnen, simpelweg omdat de motivatie zo hoog is. Dit maakt dat de combinatie van deze twee factoren leidt tot meer dan de som der beide delen.

Ook onzekerheid heeft invloed op het effect van taakconflict op 'moving towards'. Naarmate iemand meer taakconflict ziet en de mate van onzekerheid afneemt, wordt de reactie op 'moving toward' extra sterk. Dit komt doordat personen die zelfverzekerd zijn een sterkere overtuiging hebben dat hun eigen mening de juiste is dan personen met een lagere zelfverzekerdheid (e.g. Brinol & Petty, 2004). Hierdoor zullen ze hun initiële reactie krachtiger doorzetten.

Er is ook nog een tweede effect van taakconflict gevonden, namelijk een negatieve invloed op 'moving away'. Dit kan uitgelegd worden met behulp van het perspectief van het wel of niet willen onderhandelen over bepaalde onderwerpen. Zo zou gesteld kunnen worden dat wanneer een conflict wordt gezien als onderhandelbaar, een derde partij actief gaat participeren om deze onderhandelingen op te starten. Actieve participatie is het tegenovergestelde van het afzijdig houden van 'moving away'. Deze

wil om de onderhandelingen op te starten hangt samen met de andere conflictreactie om te helpen ('moving towards').

Voor de andere conflicttypes is alleen voor relatieconflict een effect gevonden. Deze conflicttype bleek 'moving against' negatief te beïnvloeden. Opvallend is hierbij de interactie met motivatie om te presteren. Hoe hoger deze motivatie, hoe sterker de negatieve reactie van relatieconflict op 'moving against'. Wanneer een conflict dus betrekking heeft over persoonlijke niet werkgerelateerde zaken, dan reageert een derde partij door tegengestelde reactie aan de wantrouwige en dominante houding van 'moving against'. Blijkbaar wordt een derde partij toch extra voorzichtig bij een relatieconflict. Dit zou kunnen komen door het onderwerp van relatieconflicten. Ohbuchi en Suzuki (2003) vergeleken relatieconflicten met intellectuele en evaluatieve conflicten. De onderwerpen in dergelijke conflicten kunnen 'heilig' zijn, zoals rechtvaardigheid. Een derde partij kan een dergelijk onderwerp respecteren en zich daarom minder competitief opstellen. Maar het kan ook angst zijn om het conflict verder te doen laten escaleren.

Voor procesconflict is geen verband gevonden met de conflictreacties. Het kan zijn dat bij een procesconflict diverse derde partijen verschillend reageren, waardoor er niet een specifiek verband ontstaat met een bepaalde reactie. Het kan ook zijn dat de manier van reageren niet goed valt in te delen in de typologie van Horney (1945). Eerder onderzoek van Kozan et al. (2007) gaf aan dat op een aan procesconflict vergelijkbaar conflict werd gereageerd door op een vriendelijke manier iemand toch te proberen te overtuigen van het eigen gelijk. Het vriendelijke gedeelte valt hierbij onder 'moving towards'. Het proberen te overtuigen van een eigen mening valt onder 'moving against'. Het is aannemelijk dat de reactie dus op de scheidslijn valt tussen deze twee conflictreacties, waardoor er niet een significant effect is ontstaan op één van de twee.

Al met al zijn de effecten van conflicttype met name sprekend bij taakconflict. In de effecten van taakconflict weerklinkt een kansrijke houding van een derde partij: actief, open, en gericht op coöperatie (Tjosvold, 1997). Onderzoek heeft aangetoond dat open communicatie, discussiëren en compromissen sluiten leidt tot een betere prestatie en hogere tevredenheid bij een taakconflict (Behfar et al., 2008). De initiële reactie bij taakconflict, eventueel nog versterkt door hoge motivatie of lage onzekerheid, lijkt dus

goed aan te sluiten bij een theoretisch veelbelovende oplossing. Dit kan een goede verklaring zijn waarom voor taakconflict wel (regelmatig) positieve effecten worden gevonden en voor proces- en met name relatieconflict niet (e.g. Janssen et al., 1999). Blijkbaar sluit de initiële reactie na een taakconflict aan bij een oplossing die goede resultaten biedt.

De relatie van conflicttype op conflicthantering werd niet beïnvloedt door gevoelde macht, deze werd wel verwacht. Mogelijke verklaring hiervoor is de rol van motivatie en onzekerheid. Deze mediëren namelijk het effect van gevoelde macht op conflictreactie en fungeren tevens als moderatoren op de relatie tussen conflicttype en conflicthantering. Het kan zijn dat door deze dubbelrol en de vergelijkbare effecten van gevoelde macht met de meest dominante gepercipieerde vorm van conflict (taakconflict) dat de verwachte gemedieerde moderatie niet langer optreedt. Hoewel er dus geen statistisch bewijs voor het effect van gevoelde macht op de relatie tussen conflicttype en conflicthantering is gevonden is er wel een zekere indicatie. Gevoelde macht heeft namelijk wel een significante invloed op motivatie en onzekerheid, welke beide een interactie effect met conflicttype hebben. Dus hoewel dit geen empirisch bewijs is, lijkt er wel een verband te bestaan.

Er is wel een invloed van gevoelde macht op conflicthantering gevonden in de resultaten. Deze invloed is indirect doordat het gemedieerd wordt door de motivatie om te presteren en door gevoelde onzekerheid. Zo blijkt dat naarmate het gevoel van macht hoger is dat dit leidt tot een hogere motivatie om te presteren. Dit effect van het ervaren van macht op motivatie is te verklaren uit gevoeligheid voor beloningen van personen met macht (Higgins, 1997; Keltner et al., 2003). Een goede prestatie biedt een grotere kans op een beloning dan een slechte prestatie. Daarnaast focussen mensen met macht zich op de doelen van de organisatie (Overbeck & Park, 2006), of in het geval van het huidige onderzoek de doelen van de onderzoeksleiders. In de ogen van de respondenten was dit doel het uitvoeren van de opdrachten in het onderzoek. Zowel beredeneert vanuit gevoeligheid voor beloningen als vanuit de focus op organisatiedoelen, resulteert dit in beide gevallen dat mensen met een hoge machtservaring bewust of onbewust goed willen presteren. Verwacht werd dat dit effect vervolgens zich zou vertalen in een dominante

reactie met betrekking tot het conflict, te vinden in een hoge score op 'moving against'. Dit effect werd echter niet gevonden. In plaats hiervan blijkt motivatie, en indirect gevoelde macht, een positief effect te hebben op 'moving towards'. Dit verschil tussen verwachting en realiteit laat zich verklaren doordat het conflict blijkt als barrière tussen de 'machtige' en de beloning (Higgins, 1997) of het organisatiedoel (Overbeck & Park, 2006) in kwam te staan. Als gevolg daarvan gaan personen met een sterk machtsgevoel juist actief op het conflict in, in plaats van hun eigen mening door te drukken. En wanneer iemand die veel macht ervaart zich ergens mee bemoeit dan vertaalt dit zich in meer actie (Galinsky et al., 2003), waardoor de reactie op 'moving towards' extra sterk wordt.

De andere mediator van het gevoel van macht is de mate van onzekerheid. Recent onderzoek laat zien dat de zelfverzekerdheid van een persoon een belangrijk mechanisme is bij de effecten van het hebben van macht op sociale beslissingen (Brinol et al., 2007). Voorbeelden van zelfverzekerd gedrag wat voorkomt uit het hebben van macht is bijvoorbeeld het breken van sociale normen (Guinote, Judd & Brauer, 2002) en het sneller geven van een mening (Anderson & Berdahl, 2002). Het huidige onderzoek ondersteunt deze bevindingen. Gevoelde onzekerheid neemt toe naarmate gevoelde macht afneemt. Dit effect vertaalt zich doordat bij een hoge mate van onzekerheid personen zich meer afzijdig van het conflict proberen te houden. Dit is af te leiden uit het positieve verband tussen mate van onzekerheid en 'moving away'. Wanneer mensen zich daarentegen weinig onzeker voelen, wat onder directe invloed staat van een toegenomen gevoel van macht, leidt dit tot minder afzijdigheid (minder 'moving away') en meer coöperatieve beweging naar de conflicterende partijen (meer 'moving toward').

De huidige studie laat zien dat de effecten van het gevoel van macht zich manifesteren via motivatie en onzekerheid. Het gevoel van macht kan de conflicthantering door deze twee factoren sturen. Dit onderstreept eens te meer dat het gevoel macht te hebben een zeer krachtige factor kan zijn in het sociale handelen.

4.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek en beperkingen van het huidige onderzoek.

Een beperking van het huidige onderzoek is de gebruikte schaal voor Horney's conflictreacties (1945). Hoewel de schaal goed functioneerde kan in vervolgonderzoek beter gebruik gemaakt worden van een aangetoonde valide en betrouwbaar meetinstrument. Bij de uitkomsten van het huidige onderzoek lijken bijvoorbeeld 'moving towards' en 'moving against' elkaars tegenpolen, blijkens exact omgekeerde effecten op deze variabelen. In theorie behoort dit niet zo te zijn.

Een tweede beperking van het huidige onderzoek is dat er niet is gekeken naar de invloed die het kiezen van een zijde heeft door de derde partij. Het kiezen van een zijde is echter een veelvoorkomende reactie van een derde partij bij het interveniëren van een conflict (Van de Vliert, 1997). Zijde kiezen kent allerlei op zichzelf staande antecedenten (e.g. Yang, Van de Vliert & Shi, 2007). En het zou goed kunnen dat als reactie van de derde partij kiezen een belangrijke factor is in het bepalen van het omgaan met het conflict. Verder is in het huidige onderzoek alleen gebruik gemaakt van studenten als proefpersonen. Dit maakt dat het generaliseren van het onderzoek naar mensen in het algemeen met een duidelijke nuance gedaan moet worden.

Het huidige onderzoek wijst uit dat er verbanden bestaan tussen conflicttype en de manier van reageren op een conflict. In de huidige conflictliteratuur bestaat nog geen algemeen empirisch gesteunde theorie die verklaart waarom verschillende conflicttypes tot bepaalde effecten leiden. In verschillende studies wordt de oproep gedaan om op dit vlak van onderzoek terug te gaan van de empirie naar de theorievorming (e.g. Medina, Mundate, Dorado, Martinez & Guerra, 2005). Een eerste veelbelovende aanzet is het opnemen van conflictdimensies naast conflicttypes (Jehn et al., 2008). Deze conflictdimensies zijn de emotionaliteit van een conflict, de overtuiging voor het vinden van een oplossing ('resolution efficacy'), de conflictnormen, en het belang van het conflict (Jehn, 1997). Volgens Jehn (1997) zijn deze dimensies net zo onlosmakelijk verbonden met een conflict als conflicttype. Haar theorie hierbij was dat emotionaliteit en belang van het conflict de negatieve effecten versterken, terwijl 'resolution efficacy' deze negatieve effecten zou nivelleren en de conflictnormen de mogelijkheid voor een oplossing vergroten. Deze dimensies zouden een structurele verklaring kunnen bieden

voor de effecten van conflicttype (Jehn et al., 2008). Vervolgonderzoek zou deze relatie nader moeten bestuderen.

Een verdere uitwerking van de relatie tussen conflicttype en conflicthantering zou gebruik kunnen maken van drie verschillende conflictsenario's, voor elke type een apart scenario. Hierdoor kunnen de effecten van elke type op conflicthantering beter worden geïsoleerd.

Het effect van gevoelde macht leidde niet tot een sterkere wil om de eigen mening door te drukken, waar die wel werd verwacht. Een sterk gevoel van macht leidt tot meer 'moving towards'. Gezien de positieve effecten die deze vorm van conflictreactie of een afgeleide er van (e.g. integratief) in het verleden heeft geboekt (zie Tjosvold, 1997), zou gesteld kunnen worden dat een persoon met een hoog machtsgevoel een betere derde partij is dan personen met een laag machtsgevoel. Het zou interessant zijn deze stelling in vervolgonderzoek nader onder de loep te nemen.

4.4 Conclusie

Het huidige onderzoek toont aan dat verscheidende conflicttypes diverse reacties op het conflict kunnen oproepen. Dit kan verklaren waarom diverse conflicttypes verschillende effecten sorteren. Het is aannemelijk dat de mogelijk positieve effecten van bijvoorbeeld een taakconflict niet alleen zijn te wijten aan het conflict zelf, maar ook aan de overwegend coöperatieve reactie die dit type conflict oproept. Naast deze bevinding geeft het huidige onderzoek inzicht in de mate van invloed die factoren uit de omgeving op het effect van conflicttype op conflicthantering hebben, zoals motivatie en onzekerheid. Daarnaast blijkt het gevoel van macht de reactie op een conflict mede te bepalen. Hoewel werd verwacht dat een persoon met een hoog machtsgevoel zijn of haar eigen mening zou doordrukken is dit niet teruggevonden in het huidige onderzoek. In plaats daarvan blijkt dat naarmate de ervaring van macht sterker is, de reactie meer en meer coöperatief en toegankelijk is. Een gevoel van macht leidt blijkbaar tot samenwerking, de vraag blijft dan nog steeds staan: Waar ging het dan toch steeds mis bij het stamhoofd van Asterix en Obelix?

Referenties

- Anderson, C., & Berdahl, J.L. (2002). The experience of power: Examining the effects of power on approach and inhibition tendencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1362-1377.
- Anderson, C. & Galinsky, A.D. (2006). Power, optimism, and risk taking. *European Journal of Social Psychology*, 36, 511-536.
- Anderson, C., John, O.P., & Keltner, D. (2005). *The subjective sense of power: Structure and antecedents*. Ongepubliceerd manuscript, Universiteit van California, Berkeley.
- Aritzeta, A., Ayestaran, S., & Swailes, S. (2005). Team role preference and conflict management style. *International Journal of Conflict Management*, 16(2), 157-182.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Behfar, K.J., Peterson, R.S., Mannix, E.A., & Trochim, W.M.K. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 170-188.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Bono, J.E., Boles, T.L., Judge, T.A., & Lauver, K.J. (2002). The role of personality in task and relationship conflict. *Journal of Personality*, 70(3), 311-344.
- Brinol, P. & Petty, R.E. (2004). Self-validation processes: The role of thought confidence in persuasion. In: Haddock, G. & Maio, G. (Eds.)(2004). *Contemporary perspectives on the psychology of attitudes* (pp. 205-226). Philadelphia: Psychology Press.

- Brinol, P., Petty, R.E., Valle, C., Rucker, D.D., & Becerra, A. (2007). The effects of message recipients' power before and after persuasion: A self-validation analysis. *Journal of Personality and Social Psychology, 93*(6), 1040-1053.
- Bugental, D.B., Blue, J., & Cruzcosa, M. (1989). Perceived control over caregiving outcomes: Implications for child abuse. *Developmental Psychology, 25*, 532-539
- Carnavale, P.J. & Probst, T.M. (1998). Social values and social conflict in creative problem solving and categorization. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(5), 1300-1309.
- Coolidge, F.L., Moor, C.J., Yamazaki, T.G., Steward, S.E., & Segal, D.L. (2001). On the relationship between Karen Horney's tripartite neurotic type theory and personality disorder features. *Personality and Individual Differences, 30*, 1387-1400.
- DeChurch, L.A. & Marks, M.A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *The International Journal of Conflict Management, 12*(1), 4-22.
- Dreu, C.K.W. de, Harinck, F., & Vianen, A.E.M. van. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 14*, 376-405.
- Dreu, C.K.W. de & Weingart, L.R. (2003). Taks versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 741-749.
- Edmonson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*, 350-383.
- Elangovan, A.R. & Lin Xie, J. (1999). Effects of perceived power of supervisor on subordinate stress and motivation: The moderating role of subordinate characteristics. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 379-373.
- French, J. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In: Cartwright, D. (Ed.)(1959). *Studies in Social Power (pp. 150-167)*. Ann Arbor: Institute for Social Research.
- Galinsky, A.D., Gruenfeld, D.H., & McGee, J.C. (2003). From power to action. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*(3), 453-466.

- Greer, L.L., Jehn, K.A., & Mannix, E.A. (2008). Conflict transformation – A longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. *Small Group Research*, 39(3), 278-302.
- Giebels, E. & Euwema, M. (2006). *Conflictmanagement. Analyse, diagnostiek en interventie*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Gladstein, D.L. (1984). A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- Guinote, A. (2007). Power and goal pursuit. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(8), 1076-1087.
- Guinote, A., Judd, C.M., & Brauer, M. (2002). Effects of power on perceived and objective group variability: Evidence that more powerful groups are more variable. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 708-721.
- Hall, J.A., Rosip, J.C., LeBeau, L.S., Horgan, T.G., & Carter, J.D. (2006). Attributing the sources of accuracy in unequal-power dyadic communication: Who is better and why? *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, 18-27.
- Harinck, F., Dreu, C.K.W. de, & Vianen, A.E.M. van. (2000). The impact of conflict issues on fixed-pie perceptions, problem solving, and integrative outcomes in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81(2), 329-358.
- Higgins, E.T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52, 1280-1300.
- Holtgraves, T. & Lasky, B. (1999). Linguistic power and persuasion. *Journal of Language and Social Psychology*, 18, 196-205.
- Horney, K. (1945). *Our Inner Conflicts. A Constructive Theory of Neurosis*. New York: Norton.
- Howard, J.A., Blumstein, P., & Schwartz, P. (1986). Sex, power, and influence tactics in intimate relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 102-109.
- James, L.R. & Brett, J.M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 307-321.

- Janssen, O., Vliert, E. van de, & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, 25, 117-142.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K.A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Jehn, K.A. & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 24, 187-242.
- Jehn, K.A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). *The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes*. Ongepubliceerd manuscript, Universiteit van Leiden te Leiden.
- Jehn, K.A. & Mannix, E.A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Johnson, D.W. & Johnson, F.P. (2000). *Joining Together: Group Theory and Group Skills* (7th edition). Boston: Allyn & Bacon.
- Karambayya, R. & Brett, J.M. (1989). Managers handling disputes: Third-party intervention roles and perceptions of fairness. *Academy of Management Journal*, 32(4), 687-704.
- Keltner, D., Gruenfeld, D.H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110(2), 265-284.
- Kozan, M.K., Ergin, C., & Varoglu, D. (2007). Third party intervention strategies of managers in subordinates' conflicts in Turkey. *International Journal of Conflict Management*, 18(2), 128-147.
- Mannix, E.A., Tinsley, C.H., & Bazerman, M. (1995). Negotiating over time: Impediments to integrative solutions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(3), 241-251.

- Medina, F.J., Mundate, L., Dorado, M.A., Martinez, I., & Guerra, J.M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology, 30*, 219-230.
- Medina, F.J., Munduate, L., & Guerra, J.M. (2008). Power and conflict in cooperative and competitive contexts. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(3), 349-362.
- Muller, D., Judd, C.M., & Yzerbyt, V.Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology, 89*(6), 852-863.
- Overbeck, J.R. & Park, B. (2001). When power does not corrupt: Superior individuation processes among powerful perceivers. *Journal of Personality and Social Psychology, 81*(4), 549-565.
- Overbeck, J.R. & Park, B. (2006). Powerful perceivers, powerless objects: flexibility of powerholders' social attention. *Organizational behavior and human decision processes, 99*, 227-243.
- Ohbuchi, K. I. & Suzuki, M. (2003). Three dimensions of conflict issues and their effects on resolution strategies in organizational settings. *The international Journal of Conflict Management, 14*(1), 61-73.
- Pruitt, D.G. & Carnavale, P.J. (1993). *Negotiation in Social Conflict*. Buckingham: Open University Press.
- Putnam, L.L. & Wilson, C. (1982). Communicative strategies in organizational conflict: Reliability and validity of a measurement scale. In: Burgoon, M. (Ed.). (1982). *The Sixth Communication Yearbook* (pp 629-652). Newbury Park: Sage.
- Rahim, M.A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal, 26*(2), 368-376.
- Rahim, M., Antonioni, D., & Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance. *International Journal of Conflict Management, 12*, 191-211.

- Rawwas, M.Y.A., Vitell, S.J., & Barnes, J.H. (1997). Management of conflict using individual power sources: A retailers' perspective. *Journal of Business Research*, 40, 49-64.
- Reuver, R.S.M. de. (2003). Manager en conflict: De constructie van de Test voor het hanteren van alledaagse organisatieconflicten (TOC). PhD dissertation. Amsterdam: Dutch University Press.
- Reuver, R.S.M. de. (2006). The influence of organizational power on conflict dynamics. *Personnel Review*, 35(5), 589-603.
- Rispens, S., Greer, L.L., & Jehn, K.A. (2007). It could be worse – A study on the alleviating roles of trust and connectedness in intragroup conflicts. *International Journal of Conflict Management*, 18(3/4), 325-344.
- Rubin, J.Z. (1994). Models of conflict management. *Journal of Social Problems*, 50, 33-45.
- Schwenk, C.R. (1990). Effects of devil's advocacy and dialectical inquiry on decision making: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 161-176.
- Simons, T.L. & Peterson, R.S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Sobel, M.E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In: S. Leinhardt (Ed.). (1982). *Social Methodology* (pp. 290-312). San Francisco: Josse-Bass.
- Smith, P.K., Wigboldus, D.H.J., & Dijksterhuis, A. (2008). Abstract thinking increases one's sense of power. *Journal of experimental social psychology*, 44, 378-3852.
- Taylor, P.J. (2002). A cylindrical model of communication behaviour in crisis negotiations. *Human Communication Research*, 28(1), 7-48.
- Taylor, P.J. & Donald, I. (2003). The structure of communication behavior in simulated and actual crisis negotiations. *Human Communication Research*, 30(4), 449-478.
- Thibaut, J.W. & Kelley, H.H. (1959). Power and dependence. In: *The Social Psychology of Groups* (pp. 100-125). New York: Wiley & Sons.

- Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In: Dunnette, M.D. & Hough, L.M. (Eds.)(1992). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2nd edition volume 3* (pp 651-717). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Tidd, S.T., McIntyre, H.H., & Friedman, R.A. (2004). The importance of role ambiguity and trust in conflict perception: Unpacking the task conflict to relationship conflict linkage. *The International Journal of Conflict Management, 2004, 15*(4), 364-380.
- Tjosvold, D. (1997). Conflict within interdependence: Its value for productivity and individuality. In: De Dreu, C.K.W. & Vliert, E. Van de (Eds.)(1997). *Using Conflict in Organizations* (pp.23-37). London: Sage.
- Turner, J.C. (2005). Explaining the nature of power: A three-process theory. *European Journal of Social Psychology, 35*, 1-22.
- Vliert, E. van de (1997a). *Complex interpersonal conflict behaviour*. London: Psychology Press.
- Vliert, E. van de (1997b). Enhancing performance by conflict-stimulating intervention. In: De Dreu, C.K.W. & Vliet, E van de (Eds.)(1997). *Using conflict in organizations* (pp. 208-222). London: Sage.
- Vliert, E. van de & Euwema, M.C. (1994). Agreeableness and activeness as components of conflict behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 66*, 674-687.
- Wall, V. & Nolan, L. (1986). Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task-oriented groups. *Human Relations, 39*, 1033-1052.
- Ward, G. & Keltner, D. (2001). *Power and the Consumption of Resources*.
Ongepubliceerd manuscript.
- Weingart, L.R., Bennet, R.J., & Brett, J.M. (1993). The impact of consideration of problems and motivational orientation on Group negotiation process and outcome. *Journal of Applied Psychology, 78*, 504-517.
- Wojcizke, B. & Struzynska-Kujalowicz, A. (2007). Power influences self-esteem . *Social Cognition, 25*(4), 472-494.

- Yang, H., Vliert, E. van de, & Shi, K. (2005). Siding in a workplace dispute in China: The impact of legitimacy, sanction, and guanxi. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4, 5-17.
- Yang, H., Vliert, E. van de, & Shi, K. (2007). Interpersonal relationship and lay third parties' side-taking preference. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38, 438-457.

Appendix A: Het conflict

Fictieve deelnemer	Reactie
B	Hi! Zullen we van belangrijk naar onbelangrijk? 1: de kaart, voor oriëntatie, mee eens?
A	Hmm, Ik zou de overhemden op 1 zetten, bij min 30 graden Pistool op 7? Daar heb je niets aan.
B	Beide nee. Met of zonder overhemden → altijd koud. Wat dan als er wilde beesten zijn? Dan is een pistool handig hoor. Verkaderepen op 7 doen? Daar heb je echt niets aan. Zullen we trouwens bij belangrijk beginnen?
A	Repen zijn van belang als je honger hebt... het is het enige eten. Richten op het belangrijkste? Ik vind dat je je warm moet houden en moet wachten op hulp. Daarom zijn de kleren en de kranten het beste.
B	Ik vind van niet. Ik ga niet hulpeloos wachten totdat ik daar bevries. Ik zou de omgeving gaan verkennen om te zien of er overlevingsmogelijkheden zijn. Daarbij zijn de kaart het kompas en het pistool erg handig.
A	Dus je loopt weg? Ik merk wel dat je weinig reiservaring hebt anders zou je wel weten dat je het beste bij het wrak kunt blijven want daar beginnen ze altijd met zoeken en bovendien is een neergestort vliegtuig makkelijk te vinden.
B	Reiservaring? Wat heeft dat er mee te maken? Ben je op reis geweest naar een vliegtuigongeluk of zo? Ik zat bij scouting en heb geleerd dat je moet overleven. .
A	HET IS MIN 30 DAAR! Dat kan je toch zelf ook bedenken!
B	Ben je vergeten dat het vliegtuig niet op koers lag? Nou, t. Dan komt hulp niet zo 1 2 3.
A	Pfff volgens mij gaan we er niet uitkomen....

Appendix B: Factoranalyse van de schaal van Karambayya en Brett (1989)

	Componenten			
	1	2	3	4
Ik maak gebruik van de ideeën van de andere deelnemers	.80			
Ik vraag naar voorstellen	.78			
Ik laat vragen en tegenwerpingen toe	.51			-.55
Ik luister naar de standpunten van de andere deelnemers.	.42		-.46	
Ik motiveer de partijen om een oplossing te vinden	.55	.50		
Ik houd de partijen bij elkaar		.65		
Ik laat de anderen het zelf oplossen		.60		
Ik zorg ervoor dat de regels worden nageleefd		.60		
Ik leg de procedures uit		.56		
Ik geef aandacht aan beide partijen		.52		
Ik zet druk op één van de partijen			.75	
Ik dring mijn eigen ideeën op			.68	
Ik breng mijn eigen ideeën onder de aandacht			.54	
Ik maak de eindbeslissing				-.62
Ik kom alleen tussenbeide als me dat wordt gevraagd				.58
Ik dreig met maatregelen				.58
Ik voorspel mogelijke uitkomsten				.51
Ik werk apart met beide partijen				.43
Ik ondervraag de partijen				
Ik laat onderbrekingen toe				

Noot. De vetgedrukte items zijn gebruikt bij het vormen van de schaal voor de conflictreacties van Horney (1945), waarbij component 1 staat voor 'moving away', component 2 voor 'moving towards', en component 3 voor 'moving against'. De items in de vierde factor zijn niet onder te brengen onder één van deze noemers en derhalve uit de analyse weggelaten even als de items die in geen enkele factor laden. Alle factorladingen kleiner dan .40 zijn uit de tabel weggelaten.

^a Extractie methode: Principal Component Analyse. Rotatie methode: Varimax met Kaiser normalisatie.

Appendix C: Overzicht gemedieerde moderatie analyse van Muller et al. (2005)

Voorwaarde 1 Muller et al. (2005). De interactie tussen de onafhankelijke variabele (conflictype) en de moderator (ervaren macht) moet een significant effect hebben op de afhankelijke variabele (conflicthantering), terwijl gecontroleerd wordt op de afzonderlijke hoofdeffecten van de onafhankelijke variabele en de moderator. In tabel C1 is te zien dat alleen de interactie van relatieconflict en ervaren macht op ‘moving towards’ significant is.

Tabel C1

Overzicht uitkomsten eerste voorwaarde Muller et al. (2005) voor gemedieerde moderatie.

	<u>Moving away</u>		<u>Moving towards</u>		<u>Moving against</u>	
	β	R ²	β	R ²	β	R ²
<i>Ervaren macht x ...</i>						
Relatieconflict	-.05	.17	.08*	.20	-.08	.28
Taakconflict	-.08	.18	.07	.22	-.04	.02
Procesconflict	-.03	.13	.06	.14	.12	.08

Noot. Alle bovenstaande regressieanalyses zijn afzonderlijk uitgevoerd. Hierbij zijn ook steeds de beide voorspellende variabelen tezamen met de interactie meegenomen in de vergelijking.

* $p \leq .05$.

Voorwaarde 2 Muller et al. (2005). Hierin moet de onafhankelijke variabele (conflictype) en de moderator (ervaren macht) worden afgezet in een regressieanalyse tegen de mediator (motivatie of onzekerheid). De onafhankelijke variabele, of de interactie tussen de moderator en de onafhankelijke variabele, of beide, moeten significantie bereiken om de volgende stap in de analyse te zetten. Dit is gedaan voor de enige significante vergelijking uit de eerste voorwaarde (zie tabel C1). In tabel C2 zijn de uitkomsten van de vergelijkingen terug te vinden die bij deze voorwaarde zijn uitgevoerd.

Hierbij zijn aparte analyses uitgevoerd voor de twee mogelijke mediators, te weten motivatie en onzekerheid, met steeds als onafhankelijke variabelen relatieconflict, ervaren macht en de interactie tussen deze twee variabelen. Uit tabel C2 valt af te leiden dat er geen significante resultaten zijn gevonden waardoor er niet aan de tweede voorwaarde van Muller et al. (2005) is voldaan. Dit toont tevens aan dat er geen statistisch bewijs geleverd kan worden voor de verwachte gemedieerde moderatie.

Tabel C2

Overzicht regressiewaarden van de invloed van relatieconflict en de interactie tussen relatieconflict en ervaren macht op de mogelijke mediators onzekerheid en motivatie.

Onafhankelijke variabelen	<u>Onzekerheid</u>		<u>Motivatie</u>	
	β	R ²	β	R ²
Relatieconflict	-.11	.16	-.02	.21
Relatieconflict * Ervaren macht	-.02		-.02	

Noot. Ervaren macht is in elke analyse wel meegenomen als zelfstandige variabele, maar is voor de resultaten bij deze voorwaarde niet van toepassing en derhalve niet vermeld in deze tabel.