

Maken conflicten de organisatie wijzer?

Een studie naar de relatie tussen conflicten en kennisdeling en het effect van conflictstress, sociale cohesie en een open klimaat.

Bart J. J. Luttikhuis, (0075280), masterstudent Arbeid- en Organisatie Psychologie aan de Universiteit Twente

Afstudeerbegeleiders:

Dr. Ellen Giebels, universitair hoofddocent Arbeid- en Organisatie Psychologie en Human Resource Development aan de Universiteit Twente

Drs. Moritz Römer, promovendus Organisatie Psychologie en Human Resource Development aan de Universiteit Twente

Juli, 2008

Samenvatting

In deze studie staat de relatie tussen conflicten en kennisdeling centraal. Hierbij wordt met name aandacht besteed aan variabelen die de relatie tussen deze twee variabelen mediëren ofwel modereren. Het meest recente onderzoek van Van Woerkom en Sanders (in druk) wees namelijk op een negatieve relatie tussen conflicten en kennisdeling, hierbij werd echter geen onderscheid gemaakt in taak- en persoonsconflict. Tevens hebben zij niet onderzocht waarom conflicten een negatief gerelateerd zijn aan kennisdeling. Zij gaven hier echter wel een aantal mogelijke verklaringen voor. Conflicten zouden schadelijk kunnen zijn voor de sociale cohesie (Druskat & Kayes, 2000) en ze zouden affectieve conflicten kunnen produceren (Devine, 1999). Daarnaast vonden andere onderzoekers eerder al dat conflicten een beperking zouden opleggen op het cognitief functioneren door een verhoogd angst en stressniveau (Jehn & Mannix, 1997; Staw, Sandelands, & Dutton, 1981). Tenslotte wezen verschillende onderzoekers er nog op dat met name taakconflicten wellicht onder bepaalde omstandigheden wel positief van invloed zouden kunnen zijn voor de organisatie (Amason, 1996; De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995; Simons & Peterson, 2000; Tjosvold, 1991; Van de Vliert & De Dreu, 1994). In deze studie komt naar voren dat sociale cohesie en conflictstress onafhankelijk van elkaar een mediërend effect hebben in de relatie tussen persoonsconflicten en kennisdeling. Daarnaast blijkt een open klimaat een modererend effect te hebben op de relatie tussen taakconflicten en persoonsconflicten.

Abstract

Central in this study is the relationship between conflicts and knowledge sharing. In particular this study examines variables which would mediate or moderate this relationship. The most recent research in this field from Van Woerkom and Sanders (in press) indicated a negative relationship between conflicts and knowledge sharing activities, but they did not make a distinction between task and personal conflict. At the same time they did not look at which variables explained this negative relationship between conflicts and knowledge sharing, although they gave some possible explanations. Conflicts could harm social cohesion (Druskat & Kayes, 2000) and they could produce affective conflicts (Devine, 1999). An addition to these explanations was the finding from other researchers that conflicts would limit one's cognitive functioning through an increasing level of stress and anxiety (Jehn & Mannix, 1997; Staw, Sandelands, & Dutton, 1981). Finally various researchers indicated that particularly task conflict, under specific circumstances, could have a positive effect for the organisation (Amason, 1996; De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995; Simons & Peterson, 2000; Tjosvold, 1991; Van de Vliert & De Dreu, 1994). This study points out that social cohesion and conflict stress independent of each other have a mediating effect on the relationship between personal conflicts and knowledge sharing. At the same time it turned out that an open climate has a moderating effect on the relationship between task conflicts and knowledge sharing.

Inleiding

De overdracht van kennis of het delen van kennis tussen leden in een organisatie wordt gezien als een belangrijke determinant voor organizational performance (Argote, 1999). Het idee erachter is dat hoe meer leden in de organisatie kennis delen, hoe beter beslissingen over taakgerelateerde onderwerpen zullen zijn en hoe beter de algehele prestaties (Tjosvold, 1985). Steeds meer organisaties proberen kennismanagement systemen op te zetten om de kennis die in de organisatie voorhanden is effectiever te gebruiken (Ipe, 2003). Traditioneel lag hierbij de focus op het gebied van informatietechnologie (Davenport, De Long, & Beers, 1998), maar tegenwoordig is er een versterkte interesse in de relatie tussen individuen in het kennismanagement proces (Earl, 2001; Stenmark, 2001). Een voorbeeld hiervan is het bijeenbrengen van medewerkers met verschillende functionele achtergronden voor het bevorderen van de kennisuitwisseling bij het nemen van belangrijke beslissingen (Taylor, 1992). Deze beslissingsgroepen zorgen voor meer interactie tussen werknemers met verschillende functionele achtergronden (Dean & Snell, 1991), waarbij de tegelijkertijd de kans op conflicten wordt vergroot (Pelled, Eisenhardt, & Xin 1999).

Hoewel de veronderstelling bij verschillende onderzoekers bestaat dat conflicten positief van invloed zijn op groepsprocessen als het delen van kennis en het leerproces van het team (Ellis, Hollenbeck, Ilgen, Porter, & West, 2003; Van Offenbeek, 2001), vonden Van Woerkom en Sanders (in druk) in recent onderzoek dat er een negatief verband bestaat tussen conflicten en kennisdeling. Zij gaven hiervoor een aantal verklaringen. Conflicten zouden schadelijk kunnen zijn voor de sociale cohesie (Druskat & Kayes, 2000) en ze zouden affectieve conflicten kunnen produceren (Devine, 1999). Andere onderzoekers vonden eerder al dat conflicten een beperking zouden opleggen op het cognitief functioneren door een verhoogd angst en stressniveau (Jehn & Mannix, 1997; Staw, Sandelands, & Dutton, 1981).

In het onderzoek van Van Woerkom en Sanders is echter geen onderscheid gemaakt tussen taak- en persoonsconflict en daarnaast is er niet gekeken naar mogelijke omstandigheden waarin conflicten wellicht wel positief van invloed zouden kunnen zijn voor het delen van kennis. Verschillende onderzoekers veronderstelden al dat taakconflicten, in tegenstelling tot persoonsconflicten, wellicht onder bepaalde omstandigheden wel functioneel zouden kunnen zijn

voor de organisatie (Amason, 1996; De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995; Simons & Peterson, 2000; Tjosvold, 1991; Van de Vliert & De Dreu, 1994).

In dit onderzoek wordt onderzocht of variabelen die samenhangen met sociale cohesie en een verhoogd angst- en stressniveau van invloed zijn in de relatie tussen conflicten en kennisdeling. Daarnaast wordt gekeken of de aanwezigheid van een open klimaat een omstandigheid zou kunnen zijn waarin conflicten positief kunnen zijn voor het delen van kennis tussen individuen in de organisatie. Hierbij is de volgende onderzoeksvraag tot stand gekomen:

Welke rol spelen sociale cohesie, conflictstress en een open klimaat in de relatie tussen conflicten en kennisdeling?

Kennisdeling en conflicten

De kennisbasis van een organisatie wordt over het algemeen gezien als een belangrijke mogelijkheid voor het tot stand komen van een competitief voordeel (Davenport & Prusak, 1998). Individuele kennis in de organisatie is erg belangrijk, maar het is de gezamenlijke kennis die ervoor zorgt dat een organisatie deze competitive advantage kan bewerkstelligen (Hoopes & Postrel, 1999). Het ontwikkelen van een organisatiebreed systeem van kennis en het effectief beheren ervan door het creëren van nieuwe kennis is belangrijk voor innovatie en organisatie prestaties (Edvinsson, Dvir, Roth, & Pasher, 2004). Het effectief delen van kennis en informatie tussen leden van de organisatie geldt als het onderliggende mechanisme waardoor deze kennisbasis kan worden gerealiseerd (Andrews & Delahaye, 2000). De sleutel tot het succesvol managen van kennis wordt afhankelijk gezien van de connecties tussen individuen in de organisatie (Brown & Duguid, 1991; McDermott, 1999). Er wordt een link gelegd tussen het individu en de organisatie door het overbrengen van individuele kennis naar het organisatieniveau, waar het kan worden omgezet in economische en competitieve waarde voor de organisatie (Hendriks, 1999).

Kennisdelen vindt plaats door middel van formele en informele kanalen. Het onderzoek van Higgins (1999) levert bewijs voor het succesvol stimuleren van kennisdelen door middel van formele kanalen als trainingen en workshops. Toch is een groot gedeelte van de onderzoekers het er over eens dat de meeste kennis wordt gedeeld door middel van informele kanalen (Jones & Jordan, 1998; Pan & Scarbrough, 1999; Truran, 1998), zoals werkgerelateerde discussies op de

werkvloer, of het vragen van hulp aan een bevriende collega over een bepaald probleem. Informele relationele kanalen faciliteren face-to-face communicatie waardoor een vertrouwensband kan worden opgebouwd die het delen van kennis bevordert (Truran, 1998).

Zoals in de inleiding al is beschreven is in het afgelopen decennium de focus van kennismanagement veranderd van een strategie van verzamelen van data en expliciete informatie in databases naar een strategie van het promoten van kennisdeling tussen personen met verschillende functionele achtergronden. Als gevolg van de verhoogde interdependentie die hiermee ontstaan is, lijken echter ook conflicten niet te vermijden (Jehn, 1995).

Een conflict kan worden gedefinieerd als het resultaat van de spanning tussen twee of meerdere personen ten gevolge van echte of waargenomen verschillen over interesses en waarden die van belang zijn voor de betrokkenen (De Dreu, Harinck, & Van Vianen, 1999; Wall & Callister, 1995). Er kan voor conflicten een onderscheid worden gemaakt in persoonsconflicten en taakconflicten (Pinkley, 1990). Het onderscheid in deze twee typen conflicten is belangrijk gezien de implicaties die elk type conflict heeft voor gedrag op zowel individueel als groepsniveau in een organisatie (Amason, 1996).

Persoonsconflicten of affectieve conflicten kunnen worden gedefinieerd als interpersoonlijke tegenstrijdigheden tussen individuen die worden getypeerd door spanning, vijandigheid en irritatie (Jehn, 1995). Persoonsconflicten lijken met name samen te hangen met inefficiënte uitkomsten als verminderde productiviteit (De Dreu & Weingart, 2003; Taylor, Daniel, Leith, & Burke, 1990; Van Dierendonck, Schaufeli, & Sixma, 1994), ontevredenheid (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn & Bendersky, 2003) en verminderde creativiteit en kwaliteit van beslissingen (Amason, 2006). Ook hebben persoonsconflicten een negatieve invloed op het informatieverwerkingsproces van de groep omdat groepsleden hun tijd en energie besteden aan elkaar in plaats van hun eigenlijke taak (Evan, 1965; Jehn & Mannix, 2001). Persoonsconflicten leveren een beperking op het cognitief functioneren door een verhoogd angst en stressniveau (Jehn & Mannix, 2001; Staw et al., 1981), en daarnaast is een groot deel van de inspanningen op het werk gefocust op het negeren of het oplossen van het conflict (Evan, 1965). Baron (1991) vond dat wanneer interpersoonlijke conflicten bestonden uit componenten van boosheid en frustratie, dit nadelige gevolgen had voor effectieve communicatie. Edmonson (1999) en Nooteboom (2000) toonden al het belang van psychological safety en vertrouwen tussen

individueen voor de bereidheid om kennis te delen. Omdat persoonsconflicten deze twee waarden negatief zullen beïnvloeden (Jehn, 1994) is een negatieve relatie tussen persoonsconflicten en kennisdeling te verwachten.

Taakconflicten of cognitieve conflicten kunnen worden gedefinieerd als meningsverschillen tussen individuen over de inhoud van de taak die wordt uitgevoerd, deze meningsverschillen worden getypeerd door verschillende standpunten, ideeën en opinies (Jehn, 1995). Over de invloed van taakconflicten in een organisatie bestaat veel onduidelijkheid. Een onderzoek van Jehn (1994) vond een sterke positieve correlatie tussen taakconflicten en teamprestaties, terwijl andere onderzoekers (De Dreu & Weingart, 2003; Lovelace, Shapiro, & Weingart, 2001) negatieve correlaties vonden. Amason (1996) vond dat taakconflicten zorgden voor meer tevredenheid over de beslissing van de groep en het verlangen om in de groep te blijven. In tegenstelling tot deze positieve effecten wordt de aanwezigheid van een zeer hoge mate van taakconflicten gerelateerd aan verminderde tevredenheid en betrokkenheid bij het team (Jehn & Mannix, 2001). Groepen die taakconflicten ervaren zijn geneigd om betere beslissingen te nemen dan groepen die deze niet ervaren, omdat taakconflicten ervoor zorgen dat het onderwerp waarover wordt gediscussieerd cognitief beter wordt begrepen (Baron, 1991). Tjosvold (1985) kwam tot de conclusie dat conflict in beslissingsgroepen de potentie heeft om het delen van informatie te stimuleren wanneer iemand het standpunt inneemt van de devil's advocate.

Van Woerkom en Sanders (in druk) vonden in hun onderzoek een negatief verband tussen conflicten en het delen van kennis, zonder daarbij onderscheid te maken tussen taak- en persoonsconflict. Toch bleek uit een meta-analyse van De Dreu en Weingart (2003) dat met name persoonsconflicten negatief van invloed zijn op teamprestaties, waarbij verondersteld wordt dat taakconflicten wellicht alleen onder bepaalde omstandigheden positief van invloed zijn (Amason, 1996; Jehn, 1995; Simons & Peterson, 2000; Tjosvold, 1991; Van de Vliert & De Dreu, 1994). Op basis van de recente bevindingen van De Dreu en Weingart (2003) bestaat de verwachting dat met name persoonsconflicten gerelateerd zullen zijn aan het delen van kennis.

H1: Persoonsconflicten zijn negatief gerelateerd aan kennisdeling

De rol van cohesie in de relatie tussen conflicten en kennisdeling

Eén van de mogelijke redenen voor de negatieve relatie tussen conflicten en kennisdeling volgens Van Woerkom en Sanders (in druk) was de negatieve invloed van conflicten op de sociale cohesie in de organisatie (Druskat & Kayes, 2000). Volgens Panteli en Sockalingam (2005) zijn persoonsconflicten verantwoordelijk voor het beschadigen van persoonlijke relaties, waardoor de wil om kennis te delen in de organisatie wordt ondermijnd. Leana (1985) vond een sterke relatie tussen sociale cohesie en kennisdeling, waarbij leden van cohesieve teams meer bereid waren om kennis te delen, waarschijnlijk omdat ze meer gemotiveerd waren om teamdoelstellingen te halen. Nibler en Harris (2003) stelden dat cultuur en sociale cohesie twee potentiële invloeden zijn in de relatie tussen conflicten en groepseffectiviteit. Berman, West, en Richter (2002) kwamen aan de hand van hun afgenomen vragenlijst onder managers tot de conclusie dat vriendschapsbanden tussen werknemers de communicatie op de werkvloer bevorderen en de werknemers daarnaast helpt bij de uitvoering van bepaalde taken op het werk. De bedreigingen die vriendschappen met zich meebrengen worden niet onderkend, maar deze zijn controleerbaar en wegen niet op tegen de positieve kant. Ook Shah en Jehn (1993) concludeerden dat vriendschappen tussen groepsleden positief van invloed zijn op de mate van werkgerelateerde communicatie.

Sociale cohesie moet worden gezien als de affiniteit tussen groepsleden en de identificatie als een groep (Organ, Podsakoff, & Mackenzie, 2006), waarbij teamleden eerder bereid zijn om elkaar te ondersteunen als ze onderling een hechte band hebben opgebouwd (Schachter, Ellertson, McBride, & Gregory, 1951). Het belangrijkste kenmerk van een cohesieve groep in een sociaal netwerk is dat de relaties tussen de leden onderling intenser zijn of frequenter voorkomen, dan de relaties tussen leden en niet-leden van deze groep (Alba, 1973; Fershtman, 1997). Een team wordt meer cohesief, wanneer teamleden gezamenlijk activiteiten ontplooiën zoals het gezamenlijk lunchen, bij elkaar op visite gaan of gezamenlijk iets drinken na het werk (Sanders & Van Emmerik, 2004).

Riege (2005) herkent het gemis aan sociale netwerken als een barrière voor het delen van kennis. Druskat en Kayes (2000) stellen dat elkaar goed kennen en begrijpen de medewerkers in staat stelt om effectief kennis te delen. Dobbins en Zaccaro (1986) vonden dat sociale cohesie zorgde voor minder wrijving en meer vertrouwen tussen medewerkers. Op basis van deze

bevindingen is te veronderstellen dat persoonsconflicten negatief van invloed zullen zijn op sociale cohesie. Omdat er een sterke link bestaat tussen sociale cohesie en kennisdeling is de negatieve invloed van persoonsconflicten op kennisdeling te verklaren door middel van de negatieve effecten van persoonsconflicten op sociale cohesie.

H2a: Persoonsconflicten zijn negatief gerelateerd aan sociale cohesie

H2b: Sociale cohesie werkt als mediator in de relatie tussen persoonsconflict enerzijds en kennisdeling anderzijds, zodat een hoge mate van persoonsconflicten zorgt voor een lage mate van sociale cohesie en een lage mate van sociale cohesie zorgt voor een lage mate van kennisdeling.

Conflictstress

Persoonsconflicten verminderen het cognitief functioneren door een verhoogd stress- en angstniveau (Jehn & Mannix, 1997; Staw et al., 1981). Een verhoogde mate van opwinding, als resultaat van het ervaren van conflicten, vormt een barrière voor het uitwisselen van informatie (De Dreu & Weingart, 2003). Verschillende onderzoekers (Gaines & Jermier, 1983; Leiter & Maslach, 1986) vonden dat interactie met collega's één van de belangrijkste oorzaken is van werkstress. Persoonsconflicten, en taakconflicten in mindere mate, zullen leiden tot stressvolle gevoelens, zeer waarschijnlijk veroorzaakt door een verminderde sociale identiteit en verminderd zelfvertrouwen (Giebels & Janssen, 2005).

De stressvolle gevoelens als gevolg van conflicten zullen uiteindelijk een beperking leggen op het verwerken van informatie (Hancock & Desmond, 2001; Menninger, 1952; Wickens, 1996). Deze beperkingen komen tot stand door de neiging van een individu om in bedreigende situaties voorgaande verwachtingen of interne hypothesen over de omgeving te benadrukken (Smock, 1955). Een theorie die aandacht besteedt aan de relatie tussen dilemma's van besluitvormers en waarschuwingssignalen is de 'decisional conflict'-theorie van Janis en Mann (1977). Volgens deze theorie is tijdens kritieke momenten stress één van de hoofdoorzaken die de verzameling en verwerking van waarschuwingssignalen beïnvloedt. De besluitvormer zal zijn gedrag en de daarbij behorende informatieverzamelings- en verwerkingsstrategieën aanpassen om de ervaren dreiging af te wenden en aan de stress te ontkomen. Non-essentiële en

complexe stimuli worden daarbij onder een hoge mate van stress genegeerd waardoor de kans op het eliciteren van het gewenste gedrag beperkt wordt (Staw et al., 1981).

Als gevolg van deze conflicten zou met name de mate waarin iemand deze situatie als stressvol ervaart van invloed kunnen zijn op de mogelijkheid om kennis uit te wisselen. Het aanwezig zijn van stress als gevolg van conflicten zou dus negatief van invloed kunnen zijn op de mogelijkheid om kennis te delen, waarbij persoonsconflicten negatief van invloed zijn op het delen van kennis door het opwekken van conflictstress.

H3a: Persoonsconflicten zijn positief gerelateerd aan conflictstress

H3b: Conflictstress werkt als mediator in de relatie tussen persoonsconflict enerzijds en kennisdeling anderzijds, zodat een hoge mate van persoonsconflicten zorgt voor een hoge mate van conflictstress en een hoge mate van conflictstress zorgt voor een lage mate van kennisdeling.

Invloed van een open klimaat

De bevindingen van Van Woerkom en Sanders (in druk) en De Dreu en Weingart (2003) voeden het idee dat conflicten wellicht alleen onder bepaalde omstandigheden positief van invloed kunnen zijn (Tjosvold, 1991; Van de Vliert & De Dreu, 1994). Verschillende onderzoekers veronderstelden dat taakconflicten van waarde kunnen zijn wanneer er een klimaat heerst die tolerant en open is voor verschillende standpunten en waarbij normen over samenwerking bestaan die misinterpretatie van taakconflicten als persoonlijke aanvallen tegengaan (De Dreu & West, 2001; Jehn, 1995; Jehn, 1997; Lovelace e.a., 2001; Simons & Peterson, 2000). Jehn (1995) merkte op dat de meest effectieve groepen veel taakconflicten ervoeren, maar dat deze conflicten een positief effect hadden op hun prestaties omdat deze groepen normen bezaten voor het promoten van open discussies over taakgerelateerde onderwerpen. De open discussies en conflicten zorgden voor een goede uitwisseling van kennis door een kritische evaluatie van verschillende standpunten. De individuele perceptie van een open klimaat zou er wellicht voor kunnen zorgen dat taakconflicten zorgen voor een verhoogde mate van kennisdeling.

Een open klimaat is een onderdeel van communicatieklimaat, dat kan worden getypeerd door openheid en vertrouwen in communicatie (Redding, 1972). Een communicatieklimaat kan

worden gezien als een onderdeel van organisatieklimaat (Falcione, Sussman, & Herden, 1987), waarbij een communicatieklimaat kan worden gedefinieerd als de perceptie van medewerkers over de kwaliteit van wederzijdse relaties en de communicatie in een organisatie (Goldhaber, 1993).

Communicatie staat centraal in het ontstaan van conflicten (Nicotera, 1995). Conflicten kunnen alleen ontstaan door communicatie, omdat communicatie de mensen in staat stelt om hun relaties te definiëren, om elkaars intenties en behoeften te begrijpen en om te onderhandelen over de verschillen die hierdoor zijn ontstaan (Putnam & Poole, 1987). De methoden die mensen gebruiken om te communiceren en voor het omgaan met elkaar zijn cruciaal in het determineren of het conflict constructief of destructief is (Tjosvold, 1985). Tjosvold en Sun (2003) vonden dat openheid in communicatie ervoor zorgt dat medewerkers hun ideeën publiekelijk maken en nieuwsgierig worden over tegenoverstaande meningen, ook gaan medewerkers de sterkte en zwakte van argumenten waarderen waardoor ze het fundament leggen voor het verenigen van de beste ideeën in geïntegreerde oplossingen.

Verschillende onderzoekers wezen op het belang van een sterk klimaat voor de effectiviteit van conflicten en kennisdeling. Ayoko (2007) vond dat openheid in communicatie tussen groepsleden de relatie tussen reacties op conflicten van groepsleden en uitkomsten als task performance en pesten modereert. Groepen met een lage mate van openheid in communicatie waren meer geneigd om destructief te reageren op conflicten. Riege (2005) herkende het organisatieklimaat als de belangrijkste barrière voor het effectief delen van kennis (De Long & Fahey, 2000; Pan & Scarbrough, 1999). Sun en Scott (2005) stelden in hun onderzoek dat het organisatieklimaat eerder een barrière kan zijn voor kennisdeling dan organisatiecultuur. Uit een onderzoek van Ipe (2003) kwam naar voren dat de aanwezigheid van een kennisdeling stimulerend klimaat, een belangrijke motief is voor het delen van kennis. Deze resultaten waren in overeenstemming met het onderzoek van Schein (2000) die beweerde dat organisatieklimaat een grote invloed heeft op het gedrag en motivatie van het individu.

Omdat verschillende onderzoeken uitwijzen dat taakconflicten van waarde kunnen zijn wanneer er een klimaat heerst dat tolerant en open is voor verschillende standpunten is het te verwachten dat taakconflicten positief gerelateerd zijn aan kennisdeling wanneer er een sterk

open klimaat heerst. Bij een zwak open klimaat is dan te verwachten dat er geen of een negatief verband bestaat tussen taakconflicten en kennisdeling.

H4: Een open klimaat werkt als moderator voor de relatie tussen taakconflict en kennisdeling, zodat taakconflict met name positief gerelateerd is aan het delen van kennis wanneer er een sterk open klimaat bestaat en niet of negatief bij een zwak open klimaat.

Methode

In het methode gedeelte wordt een overzicht gegeven van de respondenten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek, hoe de vragenlijsten zijn afgenomen en wat de inhoud was van de vragenlijsten. Tenslotte worden de uitgevoerde analyses beschreven.

Werving respondenten

Het werven van respondenten heeft zich voornamelijk gericht op mensen met contactberoepen in non-profit organisaties. Dit zijn medewerkers die voor hun werk veel met klanten, patienten of leerlingen in contact komen. De gezondheidszorg en het onderwijs zijn twee voorbeelden van beroepsgroepen waarbij men veel in contact komt met andere mensen.

In eerste instantie is een vragenlijst uitgezet onder twee afdelingen van een ziekenhuis in Nederland. Vervolgens is ook een groot aantal medewerkers van de Universiteit Twente ondervraagd en tenslotte is de dataset aangevuld met respondenten die een vergelijkbaar beroepsprofiel bezaten.

Procedure

In het ziekenhuis is voor twee afdelingen een aparte bijeenkomst belegd. In deze bijeenkomst zijn alle leden van beide afdelingen door een medewerker van het Arboteam geïnformeerd over het belang en het doel van het onderzoek. De vragenlijsten zijn tijdens deze twee bijeenkomsten verspreid en de respondenten konden de vragenlijst per post retourneren naar de Universiteit Twente.

Binnen de Universiteit werden de medewerkers via een e-mail gevraagd om de vragenlijst online in te vullen en na anderhalve week werd er een nog een e-mail verstuurd ter

herinnering. De medewerkers beantwoordden de vragenlijst vrijwillig, er zaten geen positieve of negatieve consequenties aan het wel of niet invullen van de vragenlijst.

De aanvullende groep respondenten werd via een e-mail gevraagd om mee te doen. Hierin stond een link naar de online vragenlijst, en ook in dit geval waren er geen consequenties verbonden aan het invullen van de lijst.

Respondenten

Een totaal van 137 respondenten hebben de uitgezette vragenlijst uiteindelijk geretourneerd. Zesentwintig vragenlijsten waren onvolledig en werden verwijderd uit de dataset waardoor het totale aantal respondenten uitkwam op 111. De totale groep van 111 respondenten bestond uit 51 medewerkers uit de gezondheidszorg, 42 medewerkers uit het onderwijs, en een aanvullende groep van 28 personen met een vergelijkbaar beroepsprofiel. De populatie bestond voor 72% procent uit vrouwen en de gemiddelde leeftijd was 40 jaar ($SD=10,8$).

De eerste vragenlijsten werden uitgezet op twee afdelingen van een ziekenhuis, waarvan in totaal 51 van de 68 leden (een respons van 75%) hun vragenlijst hebben geretourneerd. Dit betrof alle medewerkers van de afdelingen met uitzondering van de roomservice medewerkers en stagiaires. De samenstelling van de beide afdelingen was vergelijkbaar. Op beide afdelingen werkten voornamelijk vrouwen (92%), die met name als verpleegkundigen (80%) werkten. De gemiddelde leeftijd was 40 jaar en gemiddeld genomen waren deze medewerkers 11 jaar in dienst van het ziekenhuis. Dertig procent was korter dan 6 jaar in dienst, 40% was tussen de 6 en 15 jaar in dienst en 30% was langer dan 15 jaar in dienst.

De respondenten van de Universiteit Twente waren voornamelijk medewerkers van de faculteit. Vijfenvijftig mensen vulden de vragenlijst in wat resulteerde in een respons van 18,5 %. De groep bestond voor 65% procent uit vrouwen en de gemiddelde leeftijd was 38 jaar. Naar het aantal dienstjaren en de functie werd niet gevraagd. Dertien vragenlijsten werden uiteindelijk uit de dataset verwijderd omdat ze onbruikbaar waren.

Verder bestond de populatie uit mensen die aan een vergelijkbaar beroepsprofiel voldeden. Van deze groep mensen reageerden er 31, een respons van 50,8 %. Tweeënvijftig procent was van het vrouwelijke geslacht en de gemiddelde leeftijd was 43,6 jaar ($SD=12,6$).

Naar het aantal dienstjaren en de functie werd niet gevraagd. Drie vragenlijsten werden uiteindelijk uit de dataset verwijderd omdat ze onbruikbaar waren.

Meetinstrumenten

Alle items van de schalen zijn gemeten op een 7 – punts Likertschaal.

Taak- en persoonsconflict werden gemeten aan de hand van de schaal van Jehn . Ieder construct werd met vier vragen gemeten, en de antwoordschaal was hier ingedeeld van 1 = Nooit tot 7 = Altijd. Taakconflict had items als “Hoe vaak komt het voor dat u en uw collega’s een verschillende kijk hebben op het werk?” en had een betrouwbaarheid van .88 (alpha). Persoonsconflict werd gemeten met items als “Hoe vaak komt het voor dat er wrijvingen zijn tussen u en uw collega’s?” en had een betrouwbaarheid van .89 (alpha).

Conflictstress werd gemeten aan de hand van een schaal van vier items uit het onderzoek van Giebels en Janssen (2005) die oorspronkelijk waren afgeleid van de Perceived Stress Scale (Cohen, Kamarck, & Mermelstein, 1983). De conflictstress items werden gemeten van 1 = Nooit tot 7 = Altijd. Een voorbeelditem is: ‘Hoe vaak voelt u zich zenuwachtig en gestrest tijdens of direct na een conflict met een collega?’. De betrouwbaarheid van deze schaal was zeer hoog met een alpha van .96. Om het onderscheidend vermogen van conflictstress ten opzichte van taak- en persoonsconflict te testen is een factoranalyse uitgevoerd. Zoals te zien is in Tabel 1 verklaarden de drie factoren tezamen 80% van de variantie. Uit de resultaten valt op te maken dat er een duidelijke onderscheid is te maken tussen taak- en persoonsconflict en conflictstress.

Voor het meten van kennisdeling zijn twee schalen gebruikt. **Kwaliteit van kennisdeling** werd gemeten aan de hand van twee items. De twee items hadden een correlatie van .89 (alpha). De twee items waren: ‘Ik vind de mate van kennisdelen binnen ons team hoog’ en ‘Ik vind de kwaliteit van kennisdelen binnen onze afdeling goed’ (1 = Zeer oneens tot 7 = Zeer eens).

Daarnaast werd kennisdeling gemeten aan de hand van de schaal **het vragen en geven van advies**. Deze schaal is gebruikt om in dit onderzoek de vergelijking te kunnen maken met het onderzoek van Van Woerkom en Sanders (in druk). Van Woerkom en Sanders veronderstelden dat het vragen en geven van advies een belangrijke activiteit is waarbij kennisdeling plaats zal vinden, gegeven de veronderstelling dat het leren van ervaringen van collega’s de belangrijkste voedingsbodem is voor het ontstaan van gezamenlijke kennis (Kasl,

Marsick, & Dechant, 1997). Het vragen en geven van advies werd gemeten door middel van drie items afkomstig uit een schaal die gebruikt is in het onderzoek Van Woerkom en Sanders. De schaal had een betrouwbaarheid van .81 (alpha). Twee items van de oorspronkelijke vijf items werden verwijderd na het toepassen van een factoranalyse (zie Tabel 2). De antwoordschaal was ingedeeld van 1= Zeer oneens tot 7 = Zeer eens. Een voorbeeld item van het vragen en geven van advies is: 'Ik vraag collega-teamleden geregeld om advies'.

De ervaren **sociale cohesie** van een team werd gemeten aan de hand van de schaal van Dobbins en Zaccaro (1986). Deze bestond uit drie items o.a. over de mate van activiteiten die teamleden samen ontplooiën zoals het samen lunchen, bij elkaar thuis op bezoek komen of samen nog wat gaan drinken na het werk. De sociale cohesie schaal had een betrouwbaarheid van .69 (alpha). Een voorbeeld item is: 'Wat is uw oordeel over de onderlinge samenwerking met uw teamleden in de laatste drie maanden?' (1 = Zeer Slecht tot 7 = Zeer Goed).

Communicatieklimaat kan worden gezien als een onderdeel van het bredere construct organisatieklimaat. Communicatieklimaat bestaat in tegenstelling tot organisatieklimaat alleen uit communicatieve elementen. **Open klimaat** is een belangrijk fundament voor een sterk communicatieklimaat en wordt gemeten met 5 vragen afkomstig uit het onderzoek van Smidts, Pruyn en Van Riel (2001). De open klimaat schaal bestond uit vijf items en had een betrouwbaarheid van .76 (alpha). Een voorbeeld item van een stelling over een open klimaat is: 'Mijn collega's staan open voor de suggesties die ik aan hen voorleg' (1 = Zeer oneens tot 7 = Zeer eens). Een belangrijke kanttekening voor deze schaal is het beperkte aantal respondenten (N=51) die deze vragen hebben beantwoord.

Analyses

Voor het toetsten van de gestelde hypothesen is gebruik gemaakt van hiërarchische regressieanalyses. De resultaten van deze analyses zijn terug te vinden in de tabellen 3, 4, 5, 6 en 7. Bij het uitvoeren van de regressieanalyses zijn leeftijd en geslacht als controlevariabelen gebruikt. Daarnaast is taakconflict toegevoegd als controlevariabele, wanneer de effecten van persoonsconflict als afhankelijke variabele werden getoetst. Voor het toetsen van de effecten van taakconflict als afhankelijke variabele, is persoonsconflict toegevoegd als controle variabele. De

schalen kwaliteit van kennisdeling en het vragen en geven van advies werden bij de analyses beiden onafhankelijk van elkaar als afhankelijke variabele meegenomen.

In Tabel 3 worden de resultaten van de regressieanalyses weergegeven met de schalen van kennisdeling als afhankelijke variabele. Hypotheses 1 en 2b kunnen worden getoetst op basis van de resultaten uit deze tabel. Mediatie kan worden aangetoond door de significante relatie tussen enerzijds de onafhankelijke variabele persoonsconflict en anderzijds de afhankelijke variabelen van kennisdeling, die zal moeten verdwijnen na toevoeging van de mediërende variabelen sociale cohesie en conflictstress (Baron & Kenny, 1986). Daarnaast is het noodzakelijk dat de onafhankelijke variabelen in Tabel 7 en 8 significant gerelateerd zijn aan de mediërende variabele. In stap 1 zijn de controlevariabelen toegevoegd. In stap 2a is vervolgens persoonsconflict toegevoegd, waardoor de relatie tussen persoonsconflict en kennisdeling kan worden getoetst (H1). Sociale cohesie werd in stap 2b toegevoegd, waardoor de relatie tussen sociale cohesie en kennisdeling zichtbaar wordt. Door in stap 3, als vervolg van stap 2a, sociale cohesie toe te voegen wordt getracht de rol van sociale cohesie als mediator te toetsen (H2b). In Tabel 6 zijn de resultaten af te lezen van de regressieanalyse met kennisdeling als afhankelijke variabele en taakconflict als onafhankelijke variabele. Hiermee kan hypothese 1b worden getoetst. In Tabel 7 worden de resultaten van de regressieanalyses weergegeven met sociale cohesie als afhankelijke variabele. Stap 1 bevat hierbij de controlevariabelen. In stap 2 is daarna persoonsconflict toegevoegd om de relatie tussen persoonsconflict en sociale cohesie te toetsen (H2a).

Voor het toetsen van een modererend effect van een open klimaat worden in Tabel 5 de interactie-effecten tussen taakconflict en open klimaat berekend. Dit door de betreffende variabelen eerst te standaardiseren en vervolgens te vermenigvuldigen (Aiken & West, 1991). Nadat de controlevariabelen en persoonsconflict, open klimaat en taakconflict in stap 1 en 2 zijn toegevoegd, worden de interactie-effecten toegevoegd in stap 3.

Resultaten

Beschrijvende statistieken en correlaties

In Tabel 2 zijn alle standaarddeviaties, gemiddelden en de correlaties tussen de onderzoeksvariabelen opgenomen. De tabel toont significante positieve relaties voor sociale cohesie ($r = .49, p < .01$) en open klimaat ($r = .34, p < .05$) enerzijds en kennisdeling anderzijds.

Er is een significante negatieve relatie tussen persoonsconflict en kennisdeling ($r = -.24, p < .05$) en conflictstress ($r = -.32, p < .01$) en kennisdeling. De relatie tussen taakconflict en kennisdeling is negatief maar niet significant ($r = -.16, ns$). Daarnaast heeft taakconflict zoals verwacht een sterke significante positieve relatie met persoonsconflict ($r = .51, p < .01$). Sociale cohesie en conflictstress zijn significant negatief aan elkaar gerelateerd ($r = -.25, p < .01$). Persoonsconflicten blijken significant negatief gerelateerd aan sociale cohesie ($r = -.24, p < .05$) en positief aan conflictstress ($r = .64, p < .01$). Een open klimaat laat een duidelijke significante positieve relatie zien met sociale cohesie ($r = .40, p < .01$).

Hypothese testen

De hypothese (1) dat persoonsconflict een significante negatieve relatie heeft met de kwaliteit van kennisdeling wordt ondersteund. Tabel 3 (stap 2) laat een significante negatieve relatie zien tussen persoonsconflict en kwaliteit van kennisdeling ($B = -.37, p < .10$). Persoonsconflict heeft echter geen significante relatie met het vragen en geven van advies ($B = -.19, ns$). Uit een aanvullende analyse wordt duidelijk dat taakconflict niet significant gerelateerd is aan zowel kwaliteit van kennisdeling als het vragen en geven van advies.

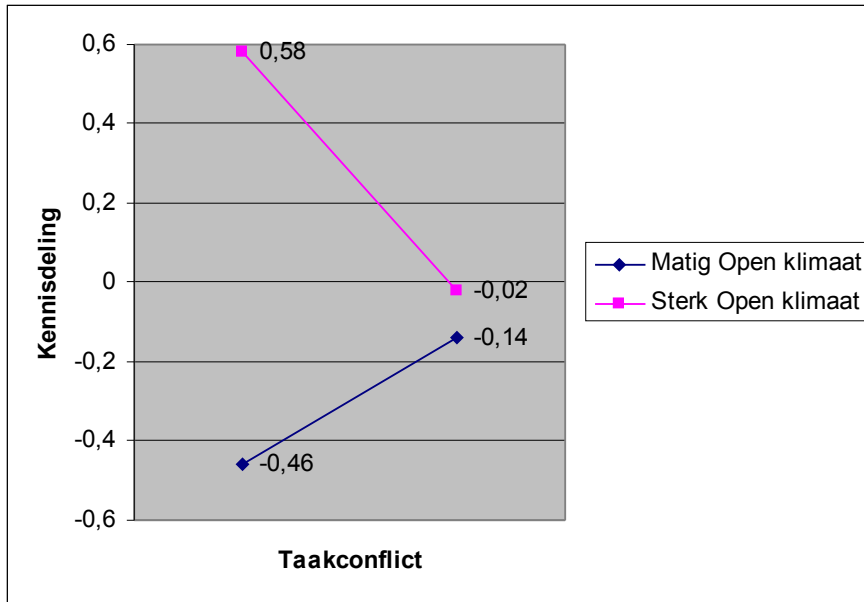
Hypothese 2a voorspelde een negatieve relatie tussen persoonsconflicten en sociale cohesie. Deze hypothese wordt ondersteund door de resultaten uit de regressieanalyse die zijn af te lezen uit Tabel 6 (stap 2). Persoonsconflicten blijken significant negatief gerelateerd aan sociale cohesie ($B = -.48, p < .01$). De resultaten in Tabel 3 leveren steun voor hypothese 2b, waarbij sociale cohesie als een mediator wordt gezien in de relatie tussen persoonsconflicten en kennisdeling. Persoonsconflict (stap 2a) is significant negatief gerelateerd aan kwaliteit van kennisdeling ($B = -.37, p < .10$), maar dit effect verdwijnt als sociale cohesie wordt toegevoegd in stap 3 ($B = -.08, ns$). Sociale cohesie heeft daarnaast een sterke positieve relatie met kwaliteit van kennisdeling ($B = .62, p < .01$). De hypothese wordt niet ondersteund wanneer het vragen en geven van advies als afhankelijke variabele wordt genomen. Zoals hierboven vermeld zijn persoonsconflicten niet significant gerelateerd aan het vragen en geven van advies.

Voor hypothese 3a werd een negatieve relatie verondersteld tussen persoonsconflict en conflictstress. Tabel 7 (stap 2) toont een duidelijke ondersteuning voor deze hypothese. Met name persoonsconflicten hangen samen met het ervaren van conflictstress ($B = 1.03, p < .01$).

Daarnaast blijkt uit de resultaten in Tabel 4 dat ook hypothese 3b wordt ondersteund. Persoonsconflict is significant positief gerelateerd aan conflictstress en negatief aan kwaliteit van kennisdeling ($B = -.37, p < .10$), maar de significante positieve relatie tussen persoonsconflict en kennisdeling verdwijnt als conflictstress wordt toegevoegd in stap 3 ($B = -.03, ns$). De hypothese wordt niet ondersteund wanneer het vragen en geven van advies als afhankelijke variabele wordt genomen, persoonsconflicten zijn niet significant gerelateerd aan het vragen en geven van advies.

Een aanvullende regressieanalyse toont aan dat sociale cohesie en conflictstress niet significant aan elkaar gerelateerd zijn en dat ze hun effect ($B = .59, p < .01$; $B = -.39, p < .01$) behouden wanneer er voor elkaar wordt gecontroleerd in een model met kwaliteit van kennisdeling als afhankelijke variabele.

In Tabel 5 valt af te lezen dat open klimaat in stap 3 een trend laat zien waarbij open klimaat als moderator werkt op de relatie tussen taakconflicten ($B = -.22, p < .15$) en kwaliteit van kennisdeling (zie figuur 1.1). Wanneer het vragen en geven van advies als afhankelijke variabele wordt genomen, wordt er geen significant modererend effect gevonden van open klimaat. Uit figuur 1.1 valt op maken dat de richting van het modererend effect van open klimaat niet overeenkomt met hypothese 4. Taakconflicten zijn sterk negatief gerelateerd aan kwaliteit van kennisdeling wanneer er een sterk open klimaat heerst. Dus hoe meer taakconflicten in een sterk open klimaat, hoe minder kennis er wordt gedeeld. Opmerkelijk gezien is er bij een matig open klimaat wel een positieve relatie tussen taakconflicten en kwaliteit van kennisdeling waarneembaar.



Figuur 1.1: Moderator effect van een open klimaat op de relatie tussen taakconflict en kwaliteit van kennisdeling

Conclusie & Discussie

Het doel van dit onderzoek was om enerzijds de mediërende rol van sociale cohesie en conflictstress te onderzoeken in de relatie tussen persoonsconflicten en kennisdeling, en anderzijds het onderzoeken van de relatie tussen taakconflict en kennisdeling met een mogelijk modererend effect van een open klimaat. In die zin borduurt dit onderzoek voort op eerder onderzoek van Van Woerkom en Sanders (in druk) die in hun onderzoek een negatief effect van conflicten op het delen van kennis vonden. Daarbij werd echter geen onderscheid gemaakt tussen taak- en persoonsconflict ondanks het feit dat het onderscheid in deze twee typen conflicten belangrijk is, gezien de implicaties die elk type conflict heeft voor gedrag op zowel individueel als groepsniveau in een organisatie (Amason, 1996).

In dit onderzoek komt naar voren dat taak- en persoonsconflict wel degelijk verschillende invloeden hebben op het delen van kennis. Zoals verondersteld kwam uit de analyses een significante negatieve invloed van persoonsconflict op het delen van kennis naar voren. Voor taakconflict werd er echter geen significante relatie gevonden. Ondanks dat een aantal onderzoekers een positieve werking van conflicten voorspelden (Ellis et al., 2003; Van Offenbeek, 2001), bleek ook taakconflict geen positieve invloed te hebben op het delen van kennis.

Eén van de verklaringen die Van Woerkom en Sanders gaven voor het negatieve effect van conflict op kennisdeling is dat conflicten schadelijk zijn voor de onderlinge verstandhouding ofwel sociale cohesie (Druskat & Kayes, 2000). In dit onderzoek is daarom onderzocht of sociale cohesie een mediërend effect heeft op de relatie tussen conflicten en kennisdeling. De resultaten wezen op een sterke relatie tussen sociale cohesie en kennisdeling en daarnaast werd er ook een mediërend effect gevonden van sociale cohesie op de relatie tussen persoonsconflict en kennisdeling. Deze resultaten ondersteunen de gedachte dat persoonsconflicten verantwoordelijk zijn voor het beschadigen van sociale cohesie, waardoor de wil om kennis te delen in de organisatie wordt ondermijnd (Panteli & Sockalingam, 2005).

Naast het mediërend effect van sociale cohesie in de relatie tussen persoonsconflict en kennisdeling werd er ook een mediërend effect gevonden van conflictstress. Het is de stress die als gevolg van het ervaren van persoonsconflicten ontstaat, die zorgt voor een barrière voor het delen van kennis (De Dreu & Weingart, 2003). Dit suggereert dat persoonsconflicten een

beperking leveren op het cognitief functioneren door een verhoogd stressniveau (Staw et al., 1981), waardoor het delen van kennis wordt ondermijnd.

De gecombineerde mediërende effecten van sociale cohesie en conflictstress leveren natuurlijk een aantal vragen op over de relatie tussen beide variabelen. Ondanks de significante negatieve correlatie tussen de twee blijkt uit een aanvullende analyse dat er geen direct verband bestaat tussen beide variabelen. Sociale cohesie en conflictstress lijken onafhankelijk van elkaar hun effect te hebben op de relatie tussen persoonsconflicten en kennisdeling. Enerzijds zorgt sociale cohesie ervoor dat er barrières kunnen ontstaan tussen individuen op het interpersoonlijke vlak, anderzijds oefent conflictstress zijn invloed uit op het intrapersonlijke vlak zodat de individu niet in staat is om deze kennis te verwerken.

Zoals hierboven vermeld, werd er geen significante relatie gevonden tussen taakconflict en kennisdeling. Enkele onderzoekers concludeerden echter dat taakconflicten, in tegenstelling tot persoonsconflicten, wellicht onder bepaalde omstandigheden wel functioneel zouden kunnen zijn voor de organisatie (Amason, 1996; De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995; Simons & Peterson, 2000; Tjosvold, 1991; Van de Vliert & De Dreu, 1994). In dit onderzoek werd verondersteld dat een open klimaat een omstandigheid zou kunnen zijn waarin taakconflicten positief zouden kunnen zijn voor het delen van kennis. Uit de resultaten bleek echter dat er geen significant modererend effect bestaat van een open klimaat op de relatie tussen taakconflict en kennisdeling. De cijfers wezen wel op een lichte trend in de richting van een modererend effect van open klimaat. In het licht van het kleine aantal respondenten die zijn gevraagd naar hun perceptie van het open klimaat, is het toch van belang om het gevonden effect van open klimaat niet te negeren.

De richting van de interactie tussen open klimaat en taakconflicten bleek niet volgens verwachting. Taakconflicten hadden een positieve samenhang met kennisdeling in een matig open klimaat, terwijl taakconflicten een negatieve samenhang vertoonden met kennisdeling wanneer er een sterk open klimaat heerste. In het onderzoek van Moye, Gilson en Langfred (2005) werd een soortgelijk verband gevonden voor de invloed van vertrouwen in de relatie tussen taakconflicten en kennisdeling. Bij een lage mate van vertrouwen was de relatie tussen taakconflicten en het delen van informatie positief. Wanneer er een sterke mate van vertrouwen aanwezig was, was de relatie tussen taakconflicten en het delen van informatie verwaarloosbaar.

Een studie van Smith en Barclay (1997) maakte duidelijk dat openheid in communicatie een belangrijke indicator is voor vertrouwen. In teams gebeuren openheid in communicatie en vertrouwen vaak tegelijkertijd, of één type van dit gedrag leidt vaak tot de ander. Wellicht houdt het modererend effect van een open klimaat dus verband met de invloed van vertrouwen.

De negatieve relatie tussen taakconflicten en kennisdeling bij een sterk open klimaat komt overeen met de veronderstelling dat alleen een kleine mate van conflicten een bijdrage kan leveren aan de organisatie (De Dreu & Weingart, 2003; Deutsch, 1973; Ellis et al., 2003; Walton, 1969). Ellis et al. (2003) veronderstelden dat er een zekere mate van conflict aanwezig moet zijn om efficiënt informatie te delen. Even als in het onderzoek van Tjosvold (1982) vonden ze dat de afwezigheid van conflicten een kritische benadering van verschillende meningen voorkomt en als gevolg daarvan schadelijk is voor de mate van kennisdeling.

Een belangrijke kanttekening bij dit onderzoek is dat de vooraf gestelde hypothesen niet ondersteund werden wanneer het vragen en geven van advies als maat voor kennisdeling werd gebruikt. Dit is niet geheel onverwacht, omdat in het onderzoek van Van Woerkom en Sanders (in druk) ook geen samenhang werd gevonden tussen conflicten en het vragen en geven van advies. Voor de relatie tussen conflicten en openheid van teamleden om ideeën en suggesties te delen (Kasl et al., 1997), als maat voor kennisdeling, vonden zij wel een negatieve samenhang. Er zijn een aantal mogelijke verklaringen denkbaar voor de afwezigheid van een samenhang tussen het vragen en geven van advies en persoonsconflicten en conflictstress. Een eerste verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat het vragen en geven van advies meestal plaats vindt als er noodzakelijke kennis nodig is om de taak op een goede manier te continueren. Het individu die vraagt naar advies zal dit doen vanuit een puur zakelijk oogpunt waardoor dit niet zal worden beïnvloed door een persoonlijk conflict of conflictstress. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat het individu advies vraagt over het omgaan met conflicten en de stress als gevolg daarvan. Enerzijds zal het vragen en geven van advies aan de hand van werkgerelateerde zaken verminderen terwijl het vragen en geven van advies op basis van omgaan met conflicten stijgen. De relatie tussen conflicten en het vragen en geven van advies wordt daardoor geneutraliseerd. Voor verder onderzoek is het interessant om de effecten van conflicten op verschillende activiteiten van kennisdeling te onderzoeken.

Het onderzoek kent nog een aantal beperkingen. Ten eerste is er gebruik gemaakt van cross-sectionele dataverzameling, waardoor er geen causaliteit van relaties geconcludeerd kan worden. Toekomstig onderzoek met een longitudinaal onderzoeksontwerp zou deze tekortkoming kunnen ondervangen. Ten tweede is in dit onderzoek geen rekening gehouden met het feit dat een organisatie een systeem is dat uit verschillende niveaus bestaat waarbij deze verschillende niveaus elkaar beïnvloeden. Het begrijpen van de relaties binnen en tussen deze verschillende niveaus is echter zeer belangrijk voor het begrijpen van het gedrag binnen de organisatie (Klein & Kozlowski, 2000). Sociale cohesie en open klimaat zijn twee variabelen die zich op een hoger (groeps) niveau afspelen. Tenslotte zou er sprake kunnen zijn van de ‘common method bias’, aangezien alle onderzoeksvariabelen in een vragenlijst op hetzelfde tijdstip bevraagd zijn. De gegeven antwoorden kunnen hierdoor beïnvloed worden door een neiging om consistent te antwoorden, waardoor de relaties tussen de verschillende variabelen versterkt worden.

Samenvattend heeft dit onderzoek aangetoond dat verminderde sociale cohesie en verhoogde conflictstress als gevolg van persoonsconflicten ervoor zorgen dat persoonsconflicten negatief van invloed zijn op het delen van kennis. Daarnaast heeft deze studie getoond dat (percepties van) een open klimaat als een omstandigheid zou kunnen worden gezien waarin taakconflicten positief van invloed zijn voor het delen van kennis.

Referenties

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Newbury Park, CA: Sage.
- Alba, R. D. (1973). A graph theoretic definition of a sociometric clique. *Journal of Mathematical Sociology*, 3, 113-126.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39(1), 123-148.
- Andrews, K. M., & Delahaye, B. L. (2000). Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychosocial filter. *The Journal of Management Studies*, 37(6), 797-810.
- Argote, L. (1999). *Organizational Learning. Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Ayoko O. B. (2007). Communication openness, conflict events and reactions to conflict in culturally diverse workgroups. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(2), 105-124.
- Baron, R. A. (1991). Positive effects of conflict: A cognitive perspective. *Employee responsibilities and rights journal*, 4, 25-36.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Berman, E. M., West, J. P., & Richter, M. N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review*, 62(2), 217-230.
- Brown, L. D. (1983). *Managing conflict at organizational interfaces*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24, 385-396.

- Chowdhury, S. (2005). The role of affect- and cognition-based trust in complex knowledge sharing. *Journal of Managerial Issues*, 17(3), 310-326.
- Davenport, T. H. (1997). *Information ecology*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Dean, J. W. Jr., & Snell, S. A. (1991). Integrated manufacturing and job design: Moderating effects of organizational inertia. *Academy of Management Journal*, 34, 776-804.
- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- De Dreu, C. K. W., Harinck, F., & Van Vianen, A. E. M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 376-405). Chichester, UK: Wiley.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 88(4), 741-749.
- De Dreu, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1191-1201.
- Deutsch, M. (1973). *Conflict resolution: Constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Dobbins, G. H., & Zaccaro, S. J. (1986). The effects of group cohesion and leader behaviour and subordinate satisfaction. *Group and Organization Studies*, 11(3), 203-219.
- Druskat, V. U., & Kayes, D. C. (2000). Learning versus performance in short-term project teams. *Small Group Research*, 31, 328-353.
- Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: Towards a taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18, 215-233.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.

- Edvinsson, L., Dvir, R., Roth, N., & Pasher, E. (2004). Innovations: The New Unit of Analysis in the Knowledge Era: The Quest and Context for Innovation Efficiency and Management of IC. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 40-58.
- Ellis, A. P. J., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Porter, C. O. L. H., & West, B. J. (2003). Team learning: Collectively connecting the dots. *Journal of applied psychology*, 88(5), 821-835.
- Evan, W. (1965). Conflict and performance in R&D Organizations. *Industrial management review*, 7, 37-46.
- Fershtman, M. (1997). Cohesive group detection in a social network by the segregation matrix index. *Social Networks*, 19, 193-207.
- Gaines, J., & Jermier J. M. (1983). Emotional Exhaustion in a High Stress Organization. *Academy of Management Journal*, 26, 567-586.
- Giebels, E., & Janssen, O. (2005). Conflict stress and reduced well-being at work: The buffering effect of third-party help. *European journal of work and organizational psychology*, 14(2), 137-155.
- Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational communication*. Dubuque: Brown and Benchmark.
- Hancock, P. A., & Desmond, P. A. (2001). *Stress, workload, and fatigue*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91-100.
- Hickins, M. (1999). Xerox shares its knowledge. *Management Review*, 88(8), 40-45.
- Hoopes, D. C., & Postrel S. (1999). Shared Knowledge, 'Clitches,' and Product Development Performance. *Strategic Management Journal*, 20, 837-865.
- Huemer, L., von Krogh, G., & Roos, J. (1998). Knowledge and the concept of trust. In G. von Krogh, J. Roos, & D. Kleine (Eds.), *Knowing in firms: Understanding, managing and measuring knowledge* (pp. 123-145). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing on organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.

- Janis I. L., & Mann L. (1977). *Decision making, A Psychological Analyses of Conflict, Choice and Commitment*. New York: The Free Press.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223–238.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflicts. *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., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238–251.
- Jones, P., & Jordan, J. (1998). Knowledge orientations and team effectiveness. *International Journal of Technology Management*, 16, 152-161.
- Kasl, E., Marsick, V. & Dechant, K. (1997). Teams as learners. A research based model of team learning. *Journal of applied behavioral science*, 33(2), 227-246.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3, 211-236.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 779-783.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organisations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McDermott, R. (1999). Why information technology inspired but cannot deliver: Knowledge management. *California Management Review*, 41(4), 103-117.

- Menninger, K. (1954). Regulatory devices of the ego under major stress. *Journal of Psychoanalysis*, 35, 412-420.
- Moye, N. A., & Langfred, C. W. (2004). Information sharing and group conflict: Going beyond decision making to understand the effects of information sharing on group performance. *The international journal of conflict management*, 15, 381-410.
- Nibler R. & Harris K. L. (2003). The effects of culture and cohesiveness on intragroup conflict and effectiveness. *The Journal of Social Psychology*, 143(5), 613-631.
- Nicotera, A. M. (1995). *Conflict and organizations: Communicative processes*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Nooteboom, B. (2000). *Learning and innovation in organizations and economies*. Oxford: Oxford University Press
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behaviour: Its nature, antecedents and consequences*. Thousands Oaks: Sage.
- Pan, S. L., & Scarbrough, H. (1999). Knowledge management in practice: An exploratory case study. *Technology Analysis and Strategic Management*, 11(3), 359-374.
- Panteli, N., & Sockalingam, S. (2005). Trust and conflict within virtual inter organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing. *Decision Support System*, 39, 599-617.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320.
- Pinkley, R. (1990). Dimensions of the conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75, 117-128.
- Putnam, L. L., & Poole, M. S. (1987). Conflict and Negotiations. In F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts, and L. Porter (Eds.), *Handbook of Organizational Communication* (pp. 549-599). Beverly Hills, CA: Sage.
- Rastogi, P. N. (2000). Knowledge Management and Intellectual Capital - The New

- Virtuous Reality of Competitiveness. *Human Systems Management*, 19(1), 39-48.
- Read, W. M. (1962). Upward communication in industrial hierarchies. *Human Relations*, 15, 3-15.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.
- Roberts, J. (2000). From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer. *Technology Analysis and Strategic Management*, 12(4), 429-443.
- Sanders, K., & Van Emmerik, H. (2004). Does modern organizations and governance threat solidarity? *Journal of Management and Governance*, 8, 351-372.
- Schachter, S., Ellertson, S. J. McBride, D., & Gregory, D. (1951). An experimental study of cohesiveness and productivity. *Human relations*, 4, 229-238.
- Schein, E. H. (2002). Models and tools for stability and change in human systems. *Reflections*, 4 (2), 34-46.
- Scott, W. E. (1966). Activation theory and task design. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1, 3-30.
- Shah, P. & Jehn, K. A. (1993). Do friends perform better than acquaintances?: The interaction of friendship, conflict and task. *Group Decision and Negotiation*, 2, 149-165.
- Simons, T., & Peterson, R. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.
- Smidts, A., Van Riel, C. B. M., & Pruyn, A. Th. H. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051-1062.
- Smith, J. B., & Barclay, W. B. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing*, 61, 3-21.
- Smock, C. (1955). The influence of psychological stress on the intolerance for ambiguity. *Journal of Abnormal Psychology*, 50, 177-182.
- Staw, B., Sandelands, L., & Dutton, J. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26,

501-524.

- Stenmark, D. (2001). Leveraging tacit organizational knowledge. *Journal of Management Information Systems*, 17(3), 9-24.
- Stock, R. (2004). Drivers of team performance: What do we know and what have we still to learn? *Schmalenbach Business Review*, 56(3), 274-306.
- Sun P. Y.-T., & Scott J. L. (2005). An investigation of barriers to knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 75-90.
- Taylor, A., Daniel, J. V., Leith, L., & Burke, R. J. (1990). Perceived stress, psychological burnout and paths to turnover intentions among sport officials. *Applied Sport Psychology*, 2, 84-97.
- Taylor, R. N. (1992). Strategic decision making. In M. D. Dunette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2(2). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Tjosvold, D. (1985). Implications of controversy research for management. *Journal of management*, 11(3), 21-37.
- Tjosvold, D. (1991). *The conflict-positive organization*. Boston: Addison-Wesley.
- Tjosvold, D., & Sun, H. (2003). Openness among Chinese in conflict: Effects of direct discussion and warmth on integrated decision making. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 1878-1897.
- Truran, W. R. (1998). Pathways for knowledge: How companies learn through people. *Engineering Management Journal*, 10(4), 15-20.
- Van de Vliert, E., & De Dreu, C. K. W. (1994). Optimizing performance by stimulating conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 211-222.
- Van Dierendonck, D., Schaufeli, W. B., & Sixma, H. (1994). Burnout among general practitioners: A perspective from equity theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 13, 86-100.
- Van Offenbeek, M. (2001). Processes and outcomes of team learning. *European journal of work and organizational psychology*, 10(3), 303-317.
- Van Woerkom, M., & Sanders, K. (in druk). The romance of learning from disagreement.

- Wall, J., & Callister, R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21, 515-558.
- Walton, R. E. (1969). *Interpersonal peacemaking: Confrontations and third party consultation*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Wenger, E. (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, 7(2), 225-246.
- Wickens, C. D. (1996). Designing for stress. In J. Driskell & E. Salas (Eds.), *Stress and human Performance* (pp. 279-295). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-39.

Tabel 1. Resultaten van een factoranalyse van taakconflict, persoonsconflict en conflictstress.

Items	Factors		
	1	2	3
<i>Conflictstress</i>			
Hoe vaak komt het voor dat u van uw stuk bent gebracht tijdens of direct na een conflict met een collega?	.97	-.02	-.01
Hoe vaak voelt u zich zenuwachtig en gestrest tijdens of direct na een conflict met een collega?	.98	.06	-.07
Hoe vaak heeft u het gevoel dat het zo hoog oploopt tijdens een conflict met een collega dat u het niet van u af kunt zetten?	.69	.06	.28
Hoe vaak ervaart u spanningen tijdens of direct na een conflict met een collega?	.93	.02	.04
<i>Taakconflict</i>			
Hoe vaak verschillen u en uw collega's van mening over de organisatie van het werk?	-.07	.80	.01
Hoe vaak hebben u en uw collega's uiteenlopende ideeën over de uitvoering van het werk?	-.01	.92	-.05
Hoe vaak komt het voor dat u en uw collega's verschillende opvattingen hebben over de oorzaak en oplossing van werkinhoudelijke problemen?	.05	.83	.15
Hoe vaak komt het voor dat u en uw collega's een verschillende kijk hebben op het werk?	.06	.79	-.03
<i>Persoonsconflict</i>			
Hoe vaak komt het voor dat er wrijvingen zijn tussen u en uw collega's?	-.03	.23	.72
Hoe vaak komt het voor dat u op het persoonlijke vlak botsingen hebt met uw collega's?	-.08	.02	.91
Hoe vaak komt het voor dat er spanningen op het persoonlijke vlak zijn tussen u en uw collega's?	.06	.01	.89
Hoe vaak komen emotionele conflicten voor tussen u en uw collega's?	.23	-.14	.78
Eigenvalue	6.56	1.84	1
			.17
Percentage verklaarde variantie	54.6	15.3	9
	4	8	.78

Tabel 2. *Gemiddelden (M), standaarddeviaties (SD) en correlaties tussen variabelen^a*

Variabelen	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Taakconflict	2.80	.82									
2. Persoonsconflict	1.84	.67	.51**								
3. Kwaliteit van Kennisdeling	4.74	1.33	-.16	-.24*							
4. Advies	5.17	.90	-.09	-.17	.35**						
5. Sociale Cohesie	5.40	1.01	-.26**	-.36**	.49**	.34**					
6. Conflictstress	2.18	1.11	.44**	.64**	-.32**	-.02	-.25**				
7. Open klimaat ^a	6.05	.55	-.18	-.17	.34*	.11	.40**	-.12			
8. Leeftijd	40.18	10.75	-.09	.17	-.10	-.19	.02	-.12	.00		
9. Geslacht	1.71	.45	.03	-.12	.24*	.13	.12	.03	.00	-.39**	

**= $p < .01$; *= $p < .05$ Schalen variabelen: (1-7)

^a N=51

Tabel 3. *Resultaten van een regressieanalyse met kennisdeling als afhankelijke variabele en persoonsconflict en sociale cohesie als onafhankelijke variabelen*

		Kwaliteit van Kennisdeling / Het vragen en geven van advies							
Stappen		1		2a		2b		3	
1.	Leeftijd	-.02	-.02	.02	-.02	-.00	-.19 ⁺	.04	-.19 ⁺
	Geslacht	.70*	.15	.67*	.13	.50⁺	.02	.50⁺	.03
	Taakconflict	-.26⁺	-.15	-.11	-.07			-.04	-.03
2a.	Persoonsconflict			-.37⁺	-.19			-.08	-.01
2b.	Sociale Cohesie					.62**	.37**	.59**	.36**
	R ²	.08	.05	.11	.06	.27	.15	.28	.15
	R ² change	.08*	.05	.02⁺	.01	.22**	.11**	.17**	.09*

**= $p < .01$; *= $p < .05$; ⁺= $p \leq 10$

Tabel 4. *Resultaten van een regressieanalyse met kennisdeling als afhankelijke variabele en persoonsconflict en conflictstress als onafhankelijke variabelen*

		Kwaliteit van Kennisdeling / Het vragen en geven van advies							
Stappen		1		2a		2b		3	
1.	Leeftijd	-.02	-.02	.02	-.02	-.05	-.17	-.06	-.13
	Geslacht	.70*	.15	.67*	.13	.69*	.15	.69*	.13
	Taakconflict	-.26⁺	-.15	-.11	-.07			-.05	-.08
2a.	Persoonsconflict			-.37⁺	-.19			.03	-.30
2b.	Conflictstress					-.39**	-.04	-.39**	.11
	R ²	.08	.05	.11	.06	.15	.05	.15	.07
	R ² change	.08⁺	.05	.02⁺	.01	.08**	.00	.06*	.01

**= $p < .01$; *= $p < .05$; ⁺= $p \leq 10$

Tabel 5. *Resultaten van een regressieanalyse met kennisdeling als afhankelijke variabele en taakconflict, open klimaat en de interactie tussen open klimaat en taakconflict als onafhankelijke variabelen^a*

		Kwaliteit van Kennisdeling / Het vragen en geven van advies					
Stappen		1		2		3	
1.	Leeftijd	.13	.08	.11	.05	.08	.03
	Geslacht	-.19	-.20	-.19	-.20	-.19	-.20
	Persoonsconflict	-.18	-.05	-.11	.02	-.06	.05
2.	Taakconflict			-.02	-.09	-.06	-.12
	Open klimaat ^a			.32*	.09	.30*	.08
3.	Open klimaat x Taakconflict					-.22	-.16
	R ²	.09	.06	.19	.07	.23	.10
	R ² change	.09	.06	.10⁺	.02	.05	.03

**= $p < .01$; *= $p < .05$; ⁺= $p \leq .10$

^a N=51

Tabel 6. *Resultaten van regressieanalyse met sociale cohesie als afhankelijke variabele en persoonsconflict als onafhankelijke variabele*

		Sociale Cohesie	
Stappen		1	2
1.	Leeftijd	.05	.11
	Geslacht	.33	.29
	Taakconflict	-.32**	-.11
2.	Persoonsconflict		-.48**
	R ²	.09	.16
	R ² change	.09*	.07**

Tabel 7. Resultaten van hiërarchische regressieanalyse met conflictstress als afhankelijke variabele en persoonsconflict als onafhankelijke variabele

Stappen		Conflictstress	
		1	2
1.	Leeftijd	-.09	-.21*
	Geslacht	-.05	.04
	Taakconflict	.59**	.15
2.	Persoonsconflict		1.03**
	R ²	.20	.46
	R ² change	.20**	.27**

**= $p < .01$; *= $p < .05$; += $p \leq .10$