

Titel voorkant: “Ik weet niet wat er is”

Ontwerp voorkant: Moes Wagenaar

De effecten van conflict asymmetrie op
de performance van groepen

W.G. Schoemaker

Educational Science and Technology
Organisational Psychology & Human Resource development (OP&HRD)
Universiteit Twente

19 juni 2009

Begeleiders : Dr. S. Rispens

Dr. E. Giebels

INHOUDSOPGAVE	3
SAMENVATTING	6
ABSTRACT	6
VOORWOORD	7
1 INLEIDING	8
1.1 AANLEIDING	8
1.2 ACHTERGROND	9
1.2.1 CONFLICTEN BINNEN WERKGROEPEN	9
1.2.2 CONFLICT ASYMMETRIE	12
1.3 BELANG VAN HET ONDERZOEK	14
1.4 ONDERZOEKSVRAAG	15
2 THEORIE EN HYPOTHESEN	16
2.1 VERKLARINGEN VOOR DE EFFECTEN VAN CONFLICT ASYMMETRIE	16
2.1.1 POSITIEVE ILLUSIES	16
2.1.2 COGNITIVE PROCESSING	17

2.1.3	PROCEDURAL JUSTICE	18
2.1.4	SELF-VERIFICATION THEORY	19
2.1.5	SHARED MENTAL MODELS	20
2.2	EFFECTEN CONFLICT ASYMMETRIE	21
2.2.1	CONFLICT ASYMMETRIE EN PERFORMANCE	22
2.3	TAAKAFHANKELIJKHEID	25
2.3.1	DEFINITIE TAAKAFHANKELIJKHEID	26
2.3.2	EFFECTEN TAAKAFHANKELIJKHEID	27
2.4	RESPECT	28
2.4.1	DEFINITIE RESPECT	29
2.4.2	RESPECT EN CONFLICT ASYMMETRIE	29
2.5	CONCEPTUEEL KADER	31
3	METHODEN	33
3.1	RESPONDENTEN	33
3.2	METINGEN	34
3.3	ANALYSES	37
4	RESULTATEN	- 38 -
4.1	PERFORMANCE	- 38 -
4.2	TAAKAFHANKELIJKHEID	- 40 -
4.3	RESPECT	- 41 -
5	DISCUSSIE	- 43 -

5.1	CONCLUSIES	- 43 -
5.2	THEORETISCHE IMPLICATIES	- 44 -
5.3	BEPERKINGEN EN AANBEVELINGEN	- 45 -
5.4	PRAKTISCHE IMPLICATIES	- 47 -
6	<u>REFERENTIES</u>	- 49 -
7	<u>APPENDICES</u>	- 52 -
7.1	APPENDIX A – VRAGENLIJST TEAMLEDEN	- 52 -
7.2	APPENDIX B – VRAGENLIJST TEAMLEIDERS	- 55 -

Samenvatting

Er is onderzocht wat de invloed is van conflict asymmetrie op de performance van groepen. Er is sprake van conflict asymmetrie als er een verschil is in de perceptie van een conflict tussen de groepsleden. Er is onderzocht of de mate van respect het effect van conflict asymmetrie binnen werkgroepen kan verklaren en of de mate van taakafhankelijkheid het effect van conflict asymmetrie kan versterken. De hypothesen zijn getoetst bij 26 bestaande werkgroepen. Uit het onderzoek blijkt dat conflict asymmetrie een negatief effect heeft op de groepsprestatie, mits de groepsprestatie gemeten wordt door de groepsleden zelf. Ook blijkt dat taakafhankelijkheid de relatie tussen conflictasymmetrie en groepsprestatie versterkt. Respect geeft geen verklaring voor de negatieve relatie tussen conflict asymmetrie en groepsprestatie.

Abstract

I examined the effects of conflict asymmetry on the performance of workgroups. Conflict asymmetry is defined as the differences in the member perceptions of conflict. I examined whether the extent of respect can explain the effects of conflict asymmetry and whether the extent of task interdependence increases the effects of conflict asymmetry. I tested the hypotheses on 26 pre-existing organizational workgroups. I found that conflict asymmetry decreased the group performance, if the performance was measured by the group members itself. Task interdependence moderates the relation between conflict asymmetry and group performance. Respect doesn't explain the negative relationship between conflict asymmetry and group performance.

Voorwoord

Voor je ligt mijn scriptie die ik schreef ter afsluiting van mijn studie Educational Science and Technology aan de Universiteit Twente. Het voltooien van mijn scriptie was niet gelukt zonder mijn begeleider Sonja. Haar eerlijke en kritische feedback heeft me altijd weer op weg geholpen. Ook wil ik Ellen bedanken voor haar hulp.

Afstuderen was voor mij een lange en soms eenzame weg. Gelukkig ben ik bijgestaan door een heleboel mensen. Een aantal mensen wil ik met name noemen: Anke voor de correcties, Moes voor de voorkant en Liesbeth voor de rustige studieplek. Renske, Nienke, Jos, en Reina voor hun vertrouwen, betrokkenheid en vrolijke telefoontjes. Sander, Jelle en Fiene voor hun vrolijkheid. En pap, je had hier bij moeten zijn!

Wieke Schoemaker

Inleiding

1 Inleiding

In de inleiding wordt de aanleiding tot het onderzoek beschreven (§ 1.1) en wordt de achtergrond van het onderzoek beschreven (§ 1.2). In deze achtergrond wordt weergegeven wat er al bekend is op het gebied van conflicten binnen werkgroepen (§ 1.2.1) en op het gebied van conflict asymmetrie (§ 1.2.2), vervolgens wordt het belang van het onderzoek beschreven (§ 1.3). Dit leidt tot de onderzoeksvraag (§ 1.4).

1.1 Aanleiding

Organisaties worden steeds platter en meer gedecentraliseerd. Er is meer vraag naar efficiënte en flexibele organisaties. Binnen deze organisaties wordt er steeds meer gewerkt met (werk)groepen en teams (Jehn, Northcraft, & Neale, 1999). Conflicten lijken binnen het werken in groepen onvermijdelijk, bijvoorbeeld door de complexiteit van de taak, door de afhankelijkheid van groepsleden, doordat medewerkers belemmerd worden door teamleden of doordat ze zich ergeren aan teamleden (Van de Vliert, Nauta, Giebels, & Janssen, 1999). Dit onderzoek gaat over conflicten binnen werkgroepen. Het gaat voornamelijk over de gevolgen van conflicten als niet iedereen de conflicten op dezelfde manier ervaart, als er sprake is van zogenoemde ‘conflict asymmetrie’ (Jehn et al., 1999; Jehn, Rispens, & Thatcher, in press; Jehn, Rupert, & Nauta, 2005). Er wordt onderzocht wat de invloed is van conflict asymmetrie op de performance van de groep, of de mate van taakafhankelijkheid van invloed is op het effect van conflictasymmetrie en er wordt onderzocht of de mate van respect het effect van conflict asymmetrie kunnen verklaren. Het belang van het onderzoek is om voorgaand onderzoek met betrekking tot conflict

Inleiding

asymmetrie uit te breiden om zo meer inzicht te krijgen in de effecten van conflict asymmetrie.

In de komende paragraaf wordt er verder in gegaan op conflicten en op conflict asymmetrie.

1.2 Achtergrond

1.2.1 Conflicten binnen werkgroepen

Om goed te kunnen functioneren is het van belang dat individuen, groepen, organisaties en landen effectief met conflicten kunnen omgaan. Ook binnen organisaties, waar het werken in teams steeds vaker de norm is, heeft men te maken met conflicten. Volgens De Dreu en Weingart (2003) kan een conflict binnen een team gedefinieerd worden als: *“the process resulting from the tension between team members because of real or perceived differences”* (p 741).

(Werk)groepen en teams worden gedefinieerd als groepen die (1) meer dan twee leden hebben, (2) sociale systemen zijn met bepaalde grenzen, zodat de leden van de groep zichzelf zien als groep en zodat ze herkend worden door anderen als een groep, (3) één of meer taken hebben die meetbaar zijn en (4) werken binnen een organisatie (Bettenhausen, 1991).

Er wordt binnen onderzoek naar conflicten in groepen een onderscheid gemaakt tussen verschillende typen conflict (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995; Simons & Peterson, 2000). Taakgerelateerde conflicten zijn onenigheden die gebaseerd zijn op de taak die gedaan moet worden. Voorbeelden hiervan zijn conflicten over verschillende ideeën en meningen over de taak. Relationele conflicten hebben betrekking op

Inleiding

onenigheden gebaseerd op persoonlijke en sociale kwesties die niet gerelateerd zijn aan het werk, bijvoorbeeld onenigheden over waarden en persoonlijke normen (Medina, Munduate, & Dorado, 2005). Met procesgerelateerde conflicten worden conflicten bedoeld die gaan over hoe de taak volbracht dient te worden, bijvoorbeeld conflicten die gaan over taak strategie en de verdeling van de taken en middelen (Jehn & Mannix, 2001).

Er is in de afgelopen jaren veel onderzoek gedaan naar conflicten binnen organisaties (De Dreu & Weingart, 2003). In eerder onderzoek naar conflicten lag de nadruk ofwel op de negatieve invloed ofwel op de positieve invloed van conflicten (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995; Simons & Peterson, 2000; Van de Vliert et al., 1999). In het verleden waren onderzoekers ervan overtuigd dat conflicten alleen negatieve effecten konden hebben (Jehn & Rispens, 2008). Men zag conflicten als een verstoring van de standaard werkprocedures (March & Simon, 1958, in Jehn & Rispens, 2008). Conflicten brachten binnen organisaties het systeem uit balans (Pondy, 1967, in Jehn & Rispens, 2008). Onderzoekers (voornamelijk vanuit de onderhandelingsliteratuur) waren van mening dat conflicten zo snel mogelijk opgelost moesten worden. De Dreu en Weingart (2003) geven in hun meta-analyse aan dat taak- en relationele conflicten over het algemeen een negatieve invloed hebben op teamprestatie en de tevredenheid van groepsleden. Ook zorgen conflicten voor een verhoging van het stressniveau van werknemers (Medina et al., 2005). Conflicten zouden dan leiden tot een lagere performance van de individuele werknemer.

In tegenstelling tot de negatieve visie op conflicten, zijn er aanwijzingen dat conflicten ook constructief kunnen zijn. Onderzoeken suggereren dat taakconflicten

Inleiding

positief kunnen zijn voor de groepsprestatie (Jehn & Rispens, 2008). De uitkomsten en de beslissingen binnen een project kunnen verbeteren door de discussies die ontstaan uit conflict. Taakconflict kan de prestaties verhogen door een beter begrip of verschillende invalshoeken van de groepsleden (Jehn & Rispens, 2008). Taakgerelateerde conflicten kunnen strategische beslissingen en creatieve prestaties in groepen verbeteren en het voorkomt groepsdenken (Jehn & Rispens, 2008). Conflict is niet het tegenovergestelde van samenwerking; het helpt juist om de samenwerking tot stand te brengen (Tjosvold, 1998). Het proces dat voortkomt uit samenwerking en het bereiken van gezamenlijke doelen wordt *constructive controversy* genoemd (Tjosvold, 1998). De controversie vindt plaats als groepsleden verschillende oplossingen voor een probleem bespreken. Onderzoek toont aan dat als deze bespreking onbevooroordeeld gedaan wordt, mensen makkelijker tot een oplossing komen, verschillende oplossingen van verschillende groepsleden kunnen combineren en dat dit de acceptatie van de oplossing vergroot (Tjosvold, 1998). *Constructive controversy* stelt dat een open discussie van verschillende zienswijzen essentieel is bij het maken van gezamenlijke oplossingen (Alper, Tjosvold, & Law, 1998). Ook De Dreu en Weingart (2003) geven aan dat onder bepaalde omstandigheden taakgerelateerde conflicten constructief kunnen zijn voor een team. Dit is bijvoorbeeld het geval bij groepen die niet-routine taken uitvoeren. Niet-routine taken zijn typische taken zonder standaard oplossing, hiervoor is een weloverwogen mening van de hele groep nodig. Deze groepen worden meer effectief en innovatief door taakgerelateerd conflict (De Dreu & Weingart, 2003). Vooral effectieve teams weten hoe ze met conflicten om moeten gaan om conflicten een positieve bijdrage te laten geven (Amason, Hochwarter, Thompson, & Harrison, 1995).

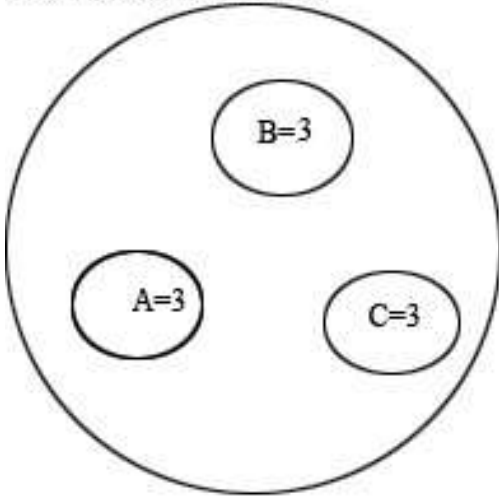
Relationele conflicten zijn zelden positief (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn & Rispens, 2008). Ruzies over persoonlijke zaken worden geassocieerd met gevoelens van ontevredenheid en een verminderde effectiviteit van de groep (De Dreu & Weingart, 2003). Procesgerelateerde conflicten kunnen positief zijn doordat de individuele vaardigheden van een groepslid beter afgestemd is op de groepstaken (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn & Rispens, 2008).

Bij eerder onderzoek naar conflicten binnen groepen lag de nadruk dus op de vraag of conflicten een positieve danwel negatieve invloed hebben. Uit recent onderzoek blijkt dat het niet alleen uitmaakt of de gevolgen van een conflict positief of negatief zijn (Jehn et al., in press), maar dat het ook van belang is hoe de groepsleden het conflict ervaren.

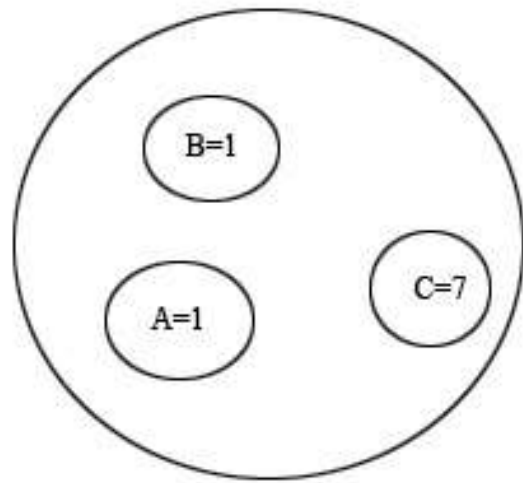
1.2.2 Conflict asymmetrie

Er wordt bij eerder onderzoek vanuit gegaan dat alle leden van de groep hetzelfde type en dezelfde mate van conflict zou waarnemen (Jehn & Chatman, 2000). Hierbij wordt genegeerd dat verschillende leden van een groep verschillende percepties van het conflict kunnen hebben. Jehn en Chatman (2000) geven aan dat de mate waarin leden het conflict ervaren kan verschillen. Als er een verschil is de perceptie van een conflict tussen de groepsleden, is er sprake van conflict asymmetrie (Jehn & Rispens, 2008; Jehn, Rispens, & Thatcher, 2007).

Groep 1: symmetrisch conflict
Gemiddelde score = 3



Groep 2: asymmetrisch conflict
gemiddelde score = 3



Voorbeeld item: Hoeveel conflict is er in jouw werkgroep (schaal 1 - 7)

De kleinere cirkels zijn groepsleden, elke groep heeft drie leden (A, B en C)

Figuur 1 voorbeeld Conflict Asymmetrie (Jehn & Rispens, 2008; pp. 8)

Het concept conflict asymmetrie suggereert dat de gemiddelde hoeveelheid van conflict niet voldoende informeert, maar dat de verschillende conflictpercepties van groepsleden van belang zijn. In Figuur 1 wordt conflict asymmetrie inzichtelijk gemaakt. De twee grote cirkels representeren een werkgroep bestaande uit drie leden (de kleinere cirkels). Wanneer alle leden dezelfde mate van conflict ervaren binnen de groep, is er sprake van conflict symmetrie (zie Figuur 1, groep 1). Als de leden een verschillende mate van conflict percipiëren is er sprake van conflict asymmetrie (zie Figuur 1, groep 2). Hierbij moet opgemerkt worden dat de gemiddelde score van de mate van het conflict in beide groepen gelijk is. In eerder onderzoek werd geen onderscheid worden gemaakt tussen deze twee groepen (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn et al., in press).

1.3 Belang van het onderzoek

Het belang van dit onderzoek is om voorgaand onderzoek met betrekking tot conflict asymmetrie uit te breiden om zo meer inzicht te krijgen in de effecten van conflict asymmetrie. Door inzicht te geven in de effecten van conflict asymmetrie wordt de kennis over conflictasymmetrie uitgebreid. In dit onderzoek wordt de invloed van conflictasymmetrie op de performance van de groep gemeten.

Het is mogelijk dat er factoren zijn die de relatie tussen conflict asymmetrie en performance beïnvloeden of versterken. Mogelijke factoren zijn taaktype, taakafhankelijkheid, vertrouwen, respect en betrokkenheid (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn & Rispens, 2008). In dit onderzoek zal worden gekeken of taakafhankelijkheid de relatie tussen conflict asymmetrie en performance beïnvloedt (Van der Vegt, Emans, & Van de Vliert, 1999). Onderzoek geeft aan dat taakafhankelijkheid een grote invloed heeft op de interactie tussen mensen dat vervolgens de uitkomsten beïnvloedt (Tjosvold, 1998).

Er is nog weinig onderzoek gedaan naar de verklaring voor de effecten en gevolgen van conflict asymmetrie. Het is nog onduidelijk waarom conflict asymmetrie optreedt (Jehn et al., in press). In dit onderzoek wordt gekeken of respect een mediator is in de relatie tussen conflict asymmetrie en performance. Er wordt dus gekeken of de mate van respect de invloed van conflict asymmetrie op performance kan verklaren.

1.4 Onderzoeksvraag

Op basis van de beschreven achtergrond is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: *Kan de mate van respect het effect van conflict asymmetrie binnen werkgroepen verklaren en kan de mate van taakafhankelijkheid het effect van conflict asymmetrie versterken?*

2 Theorie en hypothesen

In dit hoofdstuk wordt de theorie beschreven. Ten eerste worden er een aantal verklaringen voor de effecten van conflict asymmetrie gegeven (§ 2.1), daarna wordt een belangrijk effect in dit onderzoek beschreven: performance (§ 2.2). Vervolgens worden de modererende variabele taakafhankelijkheid (§ 2.3) en de mediërende variabele respect (§ 2.4) beschreven. Dit concludeert in een conceptueel kader voor het onderzoek (§ 2.5).

2.1 Verklaringen voor de effecten van conflict asymmetrie

In deze paragraaf worden er een aantal verklaringen voor de effecten van conflict asymmetrie beschreven, te weten; positieve illusies (§ 2.1.1), cognitive processing (§ 2.1.2), procedural justice (§ 2.1.3), self-verification theory (§ 2.1.4) en shared mental models (§2.1.5).

2.1.1 Positieve illusies

Een van de verklaringen voor conflict asymmetrie zijn positieve illusies. Positieve illusies zijn ervaren waarnemingen die verschillen van de realiteit op een positieve manier. Een illusie is een foutief mentaal beeld dat een misinterpretatie is van de werkelijkheid (Taylor & Brown, 1988). Als een groepslid minder conflict ervaart dan andere groepsleden, kan gezegd worden dat hij/zij een meer optimistische of positieve blik heeft op het niveau van conflict in een groep. Er wordt een onderverdeling gemaakt in een onrealistische blik op zichzelf, illusies in de mate van controle en onrealistisch optimisme ten aanzien van de toekomst (Taylor & Brown, 1988). Mensen met een

positief zelfbeeld zijn gelukkiger, productiever, kunnen meer rekening houden met anderen, zijn gemotiveerder en hebben uiteindelijk meer succes (Taylor & Brown, 1988)

Mensen kunnen positieve illusies hebben over henzelf en over de groep waartoe ze behoren (Polzer, Kramer, & Neale, 1997). Mensen zien zichzelf als beter dan andere mensen. Ook ervaren mensen hun eigen groep als beter dan andere groepen. Positieve illusies kunnen ook een negatieve consequentie hebben. In groep context kunnen ze conflict bevorderen. Mensen kunnen door positieve illusies een verkeerd beeld van de uitkomst hebben, waardoor deze niet aan hun verwachtingen voldoet (Polzer et al., 1997). Deze conflicten kunnen ook gevolgen hebben voor de groepsprestatie.

Mensen verschillen in de mate waarin de positieve illusies hebben (Robins & Beer, 2001). Sommigen hebben een zeer positieve mening over henzelf, terwijl anderen een bijna-realistisch zelfbeeld hebben.

2.1.2 *Cognitive processing*

Een andere verklaring voor de effecten van conflict asymmetrie is *cognitive processing* (Carnevale & Probst, 1998; De Dreu & Weingart, 2003). *Cognitive processing* verwijst naar het verwerken van cognitieve gegevens. Groepsleden die minder conflict ervaren zullen niet afgeleid worden door het conflict en zullen daardoor beter presteren (De Dreu & Weingart, 2003). Ook zullen ze niet de negatieve gevoelens ervaren die een conflict met zich mee brengt en daardoor zullen ze meer tevreden zijn. De persoon die meer conflict ervaart dan anderen zal zijn tijd en energie steken in het discussiëren, oplossen of negeren van het conflict. Hierdoor kan men minder energie en

tijd in de daadwerkelijke taak steken. Ook kunnen deze personen minder goed nieuwe informatie verwerken (Jehn, 1995).

2.1.3 *Procedural justice*

Een andere mogelijke verklaring voor de effecten van conflict asymmetrie is de *procedural justice theory*. Deze theorie onderzoekt hoe mensen de eerlijkheid van beslissingen evalueren (Lind & Earley, 1992). Als mensen zich eerlijk behandeld voelen, zijn ze meer geneigd om een beslissing die uit een bepaalde procedure komt te accepteren (Tyler, Degoey, & Smith, 1996). Mensen hebben de behoefte om gerespecteerde leden te zijn van een groep. *Procedural justice* is belangrijk omdat het groepsleden informeert over hun sociale relatie naar de groep (Tyler et al., 1996). *Procedural justice* bevordert niet alleen het accepteren van beslissingen door groepsleden. Het zorgt ook voor het stimuleren van engagement, loyaliteit en inzet voor de groep (Lind & Earley, 1992). Als groepsprocedures als eerlijk beoordeeld worden, zijn mensen meer geneigd om groepsgeoriënteerd gedrag te vertonen en willen ze zich meer inzetten voor het belang van de gehele groep.

Als er sprake is van conflict asymmetrie zullen de groepsleden die wel een conflict ervaren zich minder gerespecteerd voelen, omdat er dan ongelijkheid heerst tussen de twee groepen. Er zal verwarring zijn tussen de groepsleden en er zal geen rechtvaardigheid zijn tussen de verschillende groepsleden (Jehn & Rispens, 2008). Gevoelens van onrechtvaardigheid ontstaan vaak nadat personen hun eigen ervaringen vergelijken met die van anderen. Als er sprake is van conflict asymmetrie, zullen personen zich eerder onrechtvaardig behandeld voelen.

2.1.4 *Self-verification theory*

Een andere mogelijke verklaring voor de effecten van conflict asymmetrie is gebaseerd op de *self-verification theory*. Het uitgangspunt van deze theorie is dat mensen willen dat anderen hen zien op dezelfde wijze als ze zichzelf zien (Swan, Virginia, Kwan, Polzer, & Milton, 2003). *Self-verification theory* gaat ervan uit dat groepsleden actief proberen om hun ervaringen te laten kloppen met hun zelfbeeld; gedachten en gevoelens over henzelf (Swan, Polzer, Seyle, & Ko, 2004). De theorie gaat ervan uit dat mensen gekend en begrepen willen worden. Dit gebeurt door evaluaties van anderen te krijgen die kloppen met hun zelfbeeld (Chen, Chen, & Shaw, 2004).

Als het zelfbeeld van groepsleden overeenkomt met de evaluaties die ze krijgen van anderen, zal de groepsprestatie omhoog gaan (Chen et al., 2004). Dit heeft een aantal redenen. Als je gekend en begrepen wordt, voel je je meer verbonden met de groep en ben je meer gemotiveerd om je in te zetten voor de groep. Als jouw zelfbeeld overeenkomt met wat groepsleden van jou denken, kun je jezelf zijn in een groep. Om te weten of je zelfbeeld overeenkomt met het zelfbeeld van anderen zul je dit moeten evalueren met anderen. Dit kost tijd en energie, die dan niet gestoken kan worden in de groepstaak. (Swan et al., 2003).

Als er sprake is van conflict asymmetrie zullen groepsleden ervaren dat hun beeld van de situatie niet bevestigd wordt door anderen, omdat bijvoorbeeld de ene persoon wel conflict ervaart en de andere persoon niet. Doordat hun beeld van de situatie niet bevestigd wordt, zijn de groepsleden minder gemotiveerd en voelen ze zich minder verbonden met de groep (Swan et al., 2003). De prestaties van de groep zullen omlaag

gaan (Swan et al., 2003) en groepsleden kunnen het gedrag van andere groepsleden niet meer voorspellen (Chen et al., 2004).

2.1.5 *Shared mental models*

Een andere theorie is shared mental models. Een mentaal model is een cognitieve structuur; een cognitieve representatie van de oorzakelijke verbanden binnen een systeem (Van Boven & Thompson, 2003). Mentale modellen zijn gebaseerd op de ervaringen en verwachtingen van mensen. Door deze mentale modellen kunnen mensen reageren op hun omgeving. Een mentaal model organiseert de empirische wereld en organiseert dus interpretaties, communicatie en gedrag (Richards, 2001). Mentale modellen zorgen ervoor dat mensen het gedrag van hun omgeving kunnen voorspellen en verklaren. Ze helpen mensen om gebeurtenissen in hun omgeving te beschrijven, te verklaren en uit te leggen (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, & Cannon-Bowers, 2000).

Een mentaal model is gedeeld als de meeste, of alle groepsleden hetzelfde denken over een fenomeen of situatie (Klimoski & Mohammed, 1994). Onderzoek naar gedeelde mentale modellen geeft aan dat overeenstemming van informatie, ideeën en cognitieve processen de prestaties van de groep verhogen (Mathieu et al., 2000). Gedeelde mentale modellen kunnen ervoor zorgen dat groepsleden kunnen voorspellen wat andere groepsleden zullen doen in een bepaalde situatie (Mathieu et al., 2000). Groepsleden moeten voorspellen wat de andere groepsleden gaan doen en moeten kunnen anticiperen op het gedrag van het groepslid. Als groepen goed willen presteren, moeten de groepsleden gezamenlijke opvattingen hebben over de informatie en de doelen van de groep (Jehn et al., in press). Mentale modellen helpen en coördineren het nemen van

beslissingen van een groep (Van Boven & Thompson, 2003). Ook zorgen mentale modellen voor een verhoging van de groepsprestaties, van de kwaliteit van groepsbeslissingen, het vertrouwen in de andere groepsleden en voor een vergroting van de groepseffectiviteit (Klimoski & Mohammed, 1994).

Als groepsleden het eens zijn over de ervaringen rond de sociale processen in de groep, zoals de mate van conflict, zullen ze beter in staat zijn om het groepsgedrag te voorspellen (Jehn et al., in press). Als er sprake is van asymmetrische percepties, zullen groepsleden minder goed in staat zijn om groepsgedrag te voorspellen en zullen groepsleden minder goed kunnen anticiperen op het gedrag van een ander groepslid. Coördinatie en communicatie worden vaak bevorderd door gedeelde mentale modellen (Richards, 2001). Dit zal ontbreken bij groepen met asymmetrische percepties (Jehn et al., in press). Als er sprake is van shared mental models, is er een grotere neiging om de groepsleden te vertrouwen (Klimoski & Mohammed, 1994). Als er sprake is van asymmetrische percepties, zal er minder vertrouwen zijn bij de groepsleden.

2.2 *Effecten conflict asymmetrie*

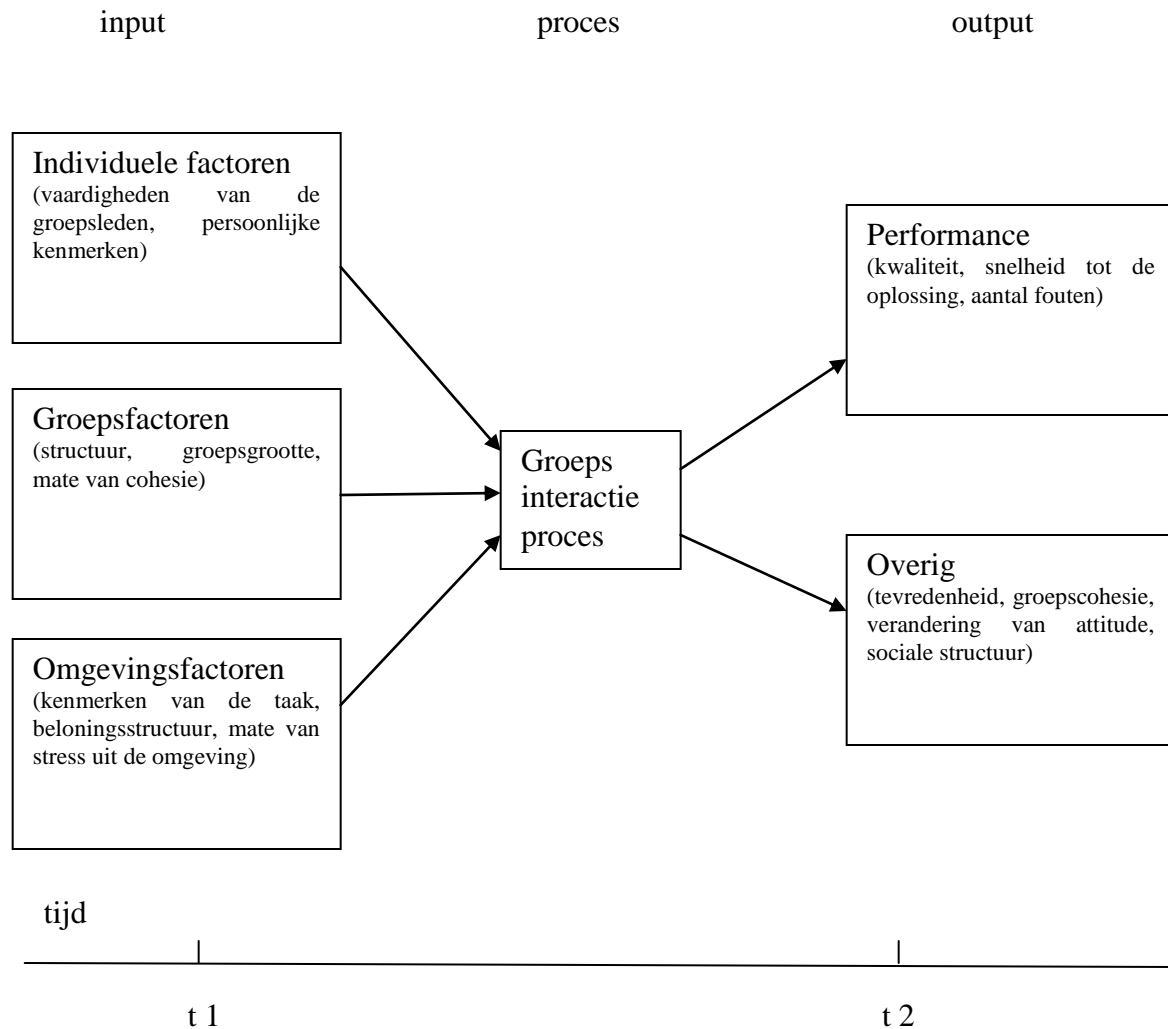
Conflict asymmetrie kan een effect hebben op een aantal uitkomsten van teams. Het kan bijvoorbeeld de tevredenheid beïnvloeden (Barczak & Wilemon, 2001) en het kan van invloed zijn op de performance van een team. In dit onderzoek is gekeken naar de invloed van conflict asymmetrie op de performance van een team. In deze paragraaf wordt verder ingegaan op conflict asymmetrie en performance.

2.2.1 *Conflict asymmetrie en performance*

Conflict asymmetrie kan van invloed zijn op de mate van performance van de groep. Er zijn binnen de Human Resource Development (HRD) vele theorieën en opvattingen over performance. Performance wordt gezien als de uitkomst van HRD en veel HRD-activiteiten zijn gericht op het verhogen van de performance. Performance is het productieve resultaat van een systeem in de vorm van goederen of diensten (Swanson & Holton, 2001). De goederen en/of diensten worden gezien als *units of performance*. Als deze goederen en/of diensten bekend zijn, worden ze vaak gemeten in termen van kwantiteit van de productie, tijd of kwaliteitskenmerken. Swanson en Holton (2001) noemen een aantal kenmerken van performance. Ze geven aan dat performance een multidisciplinair fenomeen is, waarbij er verschillende disciplines zijn die performance bestuderen. Hierdoor worden de verschillende modellen van performance beïnvloed door de verschillende disciplines en bestaat er geen eenduidige kijk op performance. Performance wordt zelden direct gemeten; de eigenschappen van performance worden gemeten en de indicatoren van die eigenschappen.

Er zijn verschillende modellen die de performance van een individu, een groep of een organisatie kunnen meten. Hackman (1987) geeft een beschrijvend model waarbij een bepaalde input (op individueel, groeps- en omgevingsniveau) na een proces leidt tot bepaalde uitkomsten (zie figuur 2). Bij deze uitkomsten wordt er onderscheid gemaakt in performance uitkomsten (kwaliteit, snelheid om tot de oplossing te komen, aantal fouten) en overige uitkomsten (tevredenheid, samenhang, verandering van attitude).

Theorie en hypothesen



Figuur 2 Een raamwerk met input, proces en uitkomst (Hackman, 1978; pp 316)

Hackman (1987) noemt een aantal criteria voor groepsperformance. Een criterium is dat de uitkomsten van de groep moeten voldoen aan de standaarden van de mensen die het werk ontvangen of moeten beoordelen. Als de uitkomsten van een groep niet aanvaardbaar zijn voor de klanten en/of leidinggevenden die deze uitkomsten evalueren, dan is een groep niet effectief.

Swanson (2001) heeft een performance diagnose matrix ontworpen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in drie niveaus van performance: organisatieniveau, procesniveau

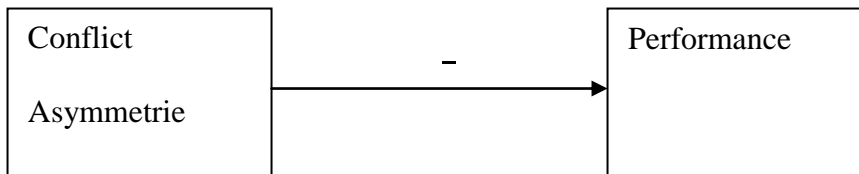
en individueel niveau. Daarnaast zijn er vijf variabelen die voorkomen om elk niveau. Deze variabelen zijn: missie/doelen, systeemontwerp, capaciteit, motivatie en expertise. De variabelen, verdeeld over de drie niveaus, geven een uitgebreid beeld van de performance. Per niveau en variabelen is er een vraag die de onderzoeker helpt bij het meten van de performance.

Een model dat performance op groepsniveau meet komt van Cummings en Worley (2001). Zij baseren dit model op de organisatie ontwikkeling (Swanson & Holton, 2001). Hierbij wordt op groepsniveau een onderscheid gemaakt op de input (organisatie ontwerp), ontwerpcomponenten (taak structuur, compositie van de groep, groepsnormen, team functionering en duidelijkheid van de doelen) en uitkomsten (*team effectiveness*) (Cummings & Worley, 2001). *Team effectiveness* heeft in dit model twee dimensies: performance en kwaliteit van werk. Onder performance wordt gemeten in de mate waarin groepen de kosten kunnen controleren of verlagen, de productiviteit kunnen verhogen of de kwaliteit kunnen verbeteren. Dit zijn de “harde” gegevens. Onder kwaliteit van werk wordt de tevredenheid, groepscohesie en betrokkenheid verstaan.

Ook in onderzoek naar de effecten van conflicten in groepen wordt vaak de performance gemeten. In een onderzoek naar de voor- en nadelen van conflict tussen groepsleden wordt performance gedefinieerd als de mate waarin het product of de dienst de standaarden van de organisatie behaalt (Jehn, 1995). Dit wordt gemeten door de leidinggevende van de groep en de productiviteitsrapporten van de groep. In een onderzoek naar diversiteit, conflict en performance in werkgroepen (Jehn et al., 1999) wordt onderscheid gemaakt in de *perceived* performance, door de groepsleden zelf, en in de daadwerkelijke performance door middel van organisatierapporten met

productierapporten en foutrapporten. In de productie wordt de daadwerkelijke productie beschreven, in de foutrapporten het aantal fouten dat in deze productie voorkomt.

Gebaseerd op eerder onderzoek naar de relatie tussen conflictasymmetrie en performance, kan verwacht worden dat conflict asymmetrie een negatieve invloed zal hebben op onder meer de performance van de groep (Jehn & Chatman, 2000; Jehn et al., in press). Dit leidt tot de volgende hypothese (zie figuur 3):



Figuur 3: schematische weergave hypothese 1

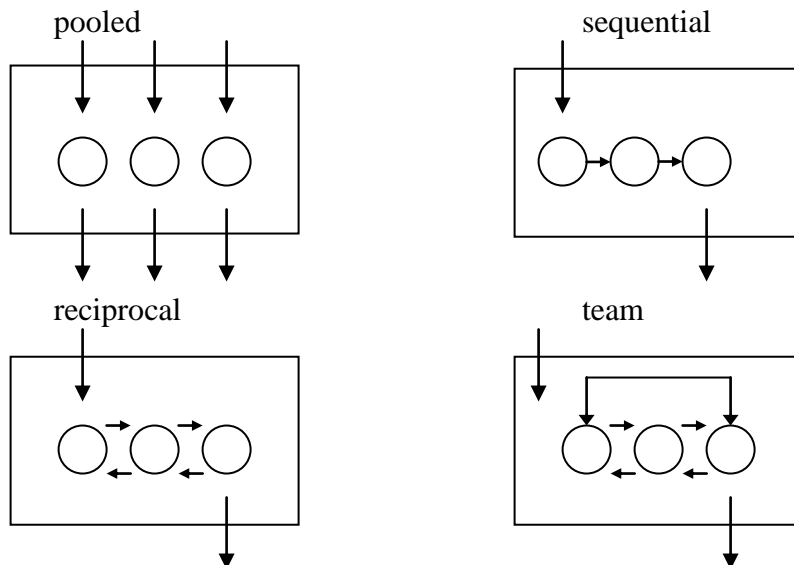
Hypothese 1: Bij groepen met conflict asymmetrie is de performance lager dan bij groepen zonder conflict asymmetrie.

2.3 Taakafhankelijkheid

Het is aannemelijk dat er andere factoren zijn die de relatie tussen conflict asymmetrie en performance beïnvloeden of versterken. Mogelijke andere factoren zijn taak type, taakafhankelijkheid, vertrouwen, respect, betrokkenheid (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn & Rispens, 2008). In dit onderzoek wordt gekeken of taakafhankelijkheid tussen groepsleden de relatie tussen conflict asymmetrie en performance beïnvloedt. Eerst wordt taakafhankelijkheid gedefinieerd (§ 2.3.1) en vervolgens wordt de relatie tussen taakafhankelijkheid en conflictasymmetrie beschreven (§ 2.3.2).

2.3.1 Definitie taakafhankelijkheid

Onder taakafhankelijkheid wordt de mate verstaan waarin groepsleden op elkaar moeten vertrouwen om hun taak uit te voeren (Saavedra, Earley, & van Dyne, 1993). Taakafhankelijkheid is aanwezig als groepsleden materialen, informatie en advies moeten delen om de gewenste opbrengst te kunnen bereiken (Van der Vegt et al., 1999). Taakafhankelijkheid kan geanalyseerd worden op groepsniveau en op individueel niveau (Van der Vegt & Van de Vliert, 2001). Voor de taakafhankelijkheid op groepsniveau heeft Thompson (1967 in George & Jones (2005)) een hiërarchische indeling voorgesteld. Hij maakt een onderscheid in *pooled*, *sequential* en *reciprocal* afhankelijkheid. Van de Ven et al (1976 in Saavedra et al. (1993)) voegde hier een vierde vorm aan toe: *team* afhankelijkheid. De verschillende vormen van afhankelijkheid staan weergegeven in figuur 4. De pijlen representeren de workflow en de cirkels de groepsleden.



Figuur 4 Modellen van taakafhankelijkheid in een groep (Saavedra, Earley & van Dyne, 1993; pp 62.)

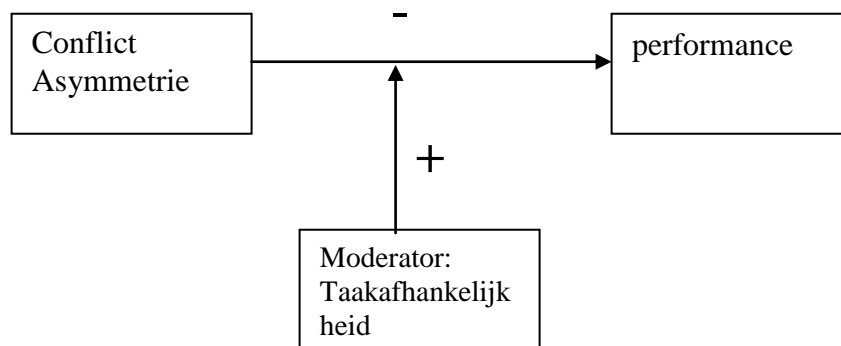
Deze indeling van taakafhankelijkheid is hiërarchisch. Dat wil zeggen dat bij een gepoolde taakafhankelijkheid er sprake is van een lage afhankelijkheid en dat bij een groepstaakafhankelijkheid er sprake is van een hoge afhankelijkheid. De mate van taakafhankelijkheid wordt groter als het werk moeilijker wordt en als de groepsleden meer hulp van anderen nodig hebben om hun taak uit te voeren (Van der Vegt & Van de Vliert, 2001).

2.3.2 *Effecten taakafhankelijkheid*

Er zijn vele onderzoeken geweest naar de gevolgen van een grotere taakafhankelijkheid binnen groepen op de groepsleden en de prestatie van groepen. Als de mate van taakafhankelijkheid groter wordt in een groep, worden de hoeveelheid en de intensiteit van de interacties van de groepsleden ook groter (Stewart & Barrick, 2000). Taakafhankelijkheid beïnvloedt de motivatie van groepsleden. Als teamleden meer van elkaar afhankelijk zijn, is de complexiteit van de taak vaak groter (Hirst, 1988). Hierdoor wordt de motivatie ook groter (Wong & Campion, 1991). Tevens kan er bij groepen met een hoge taakafhankelijkheid eerder een verlies in de productie voorkomen (Saavedra et al., 1993). Bij een hoge mate van taakafhankelijkheid is een goede communicatie en coördinatie is tussen de verschillende groepsleden nodig, omdat groepsleden voor hun eigen taak zeer sterk afhankelijk zijn van andere groepsleden. Taakafhankelijkheid verhoogt de hoeveelheid en de intensiteit van interacties tussen de groepsleden (Pearce & Gregersen, 1991).

Verhoogde interactie tussen de groepsleden en verhoogde afhankelijkheid van groepsleden kan leiden tot conflicten (Jehn, 1995). Groepsleden die meer conflict ervaren

zijn minder geneigd tot samenwerking en zullen minder effectief communiceren en samenwerken (Jehn et al., in press). Bij een hoge taakafhankelijkheid zijn communicatie en samenwerking belangrijker dan bij lage taakafhankelijkheid om tot een goed resultaat te komen. Als er sprake is van conflict asymmetrie en groepsleden dus verschillende mate van conflict ervaren, heeft dit invloed op de sociale processen in de groep. In deze groepen zullen groepsleden minder geneigd zijn tot samenwerken en communicatie (Jehn et al., in press). Als de groepsleden van elkaar afhankelijk zijn in hun werk, zullen de gevolgen van conflict asymmetrie dus ook groter zijn. Dit leidt tot de volgende hypothese (zie figuur 5):



Figuur 5 Schematische weergave hypothese 2

Hypothese 2: Hoe groter de mate van taakafhankelijkheid is binnen een groep, des de groter is het negatieve effect van conflict asymmetrie op de groepsprestatie.

2.4 Respect

Het is mogelijk dat de relatie tussen conflictasymmetrie en performance verklaard kan worden door een andere variabele. In dit onderzoek is gekeken of de mate van

respect een mediator is in de relatie tussen conflictasymmetrie en respect. Eerst wordt er een definitie van respect gegeven (§ 2.4.1) en vervolgens wordt de relatie tussen conflictasymmetrie en respect beschreven (§ 2.4.2).

2.4.1 Definitie respect

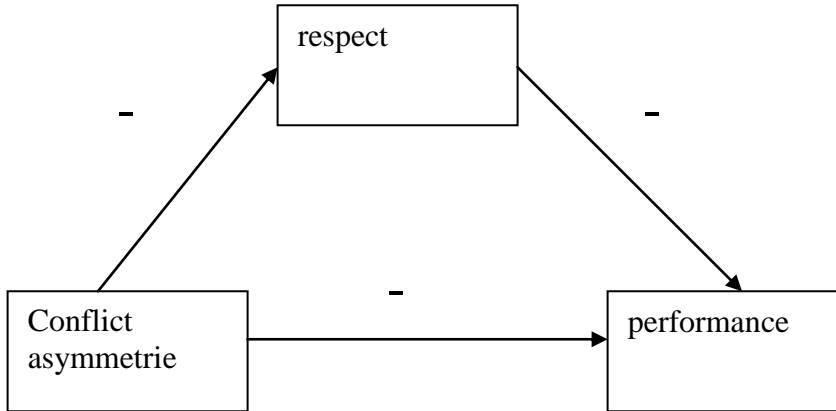
Gerespecteerd worden door andere groepsleden geeft een positieve verhouding aan binnen de groep (De Cremer & Tyler, 2005). Dit is belangrijk voor de verwantschap en de sociale reputatie. Verwantschap verwijst naar de mate waarin een groepslid zich onderdeel voelt van een groep. De sociale reputatie verwijst naar de manier waarop andere groepsleden een groepslid evalueren (De Cremer & Tyler, 2005).

2.4.2 Respect en conflict asymmetrie

Respect wordt gezien als sociale informatie, waaronder iemands sociale waarde binnen de groep. Dit wordt gecommuniceerd door anderen door de manier waarop ze met deze persoon omgaan. De mate waarin groepsleden met respect worden behandeld, beïnvloedt de mate waarin ze zich geaccepteerd voelen binnen de groep en beïnvloedt hun status binnen de groep. De mate waarin groepsleden zich gerespecteerd voelen, beïnvloedt de collectieve identificatie van groepsleden en de bereidheid om groepsgericht gedrag te tonen (Simon & Stürmer, 2003). Als groepsleden zich verbonden voelen aan een groep (collectieve identificatie) zijn ze minder geneigd om een groep te verlaten en zijn ze meer geneigd om zich aan te passen aan veranderingen binnen een groep (De Cremer & Tyler, 2005). Voorbeelden van groepsgericht gedrag zijn de bereidheid om extra tijd en energie in groepstaken te steken en om moeite te steken in taken die een

bijdrage leveren aan de organisatie. Bij groepen waarin veel respect en vertrouwen is, zijn de groepsleden meer bereid om te werken aan een collectief doel in plaats van een competitief doel (Jehn & Mannix, 2001).

Op basis van de kennis over conflict asymmetrie (Jehn et al., 1999; Jehn & Rispens, 2008; Jehn et al., in press) is de verwachting dat bij groepen waar er een hoge mate van conflict asymmetrie is, het respect in een groep afneemt. Als een groepslid een andere mate van conflict ervaart ten op zichte van andere groepsleden, zal dat groepslid zich minder verbonden voelen met de groep. Er zal minder bereidheid zijn om groepsgericht gedrag te vertonen. Dit zijn indicaties voor een lagere mate van respect binnen een groep (Simon & Stürmer, 2003). Tevens is de verwachting dat het gebrek aan respect een negatieve invloed heeft op de performance van de groep. Als groepsleden zich minder gerespecteerd voelen, zijn ze minder bereid zich in te zetten voor de groep . Ze tonen minder groepsgericht gedrag en voelen zich minder verbonden met de groep (De Cremer & Tyler, 2005). Verwacht wordt dat dit een negatieve invloed heeft op de prestatie van de groep. Dit leidt tot de volgende hypothese (zie figuur 6):



Figuur 6 Schematische weergave hypothese 3

Hypothese 3: Respect medieert de relatie tussen conflictasymmetrie en performance. Als er conflict asymmetrie is, dan is er minder respect. Als er minder respect is, dan is de performance lager.

2.5 Conceptueel kader

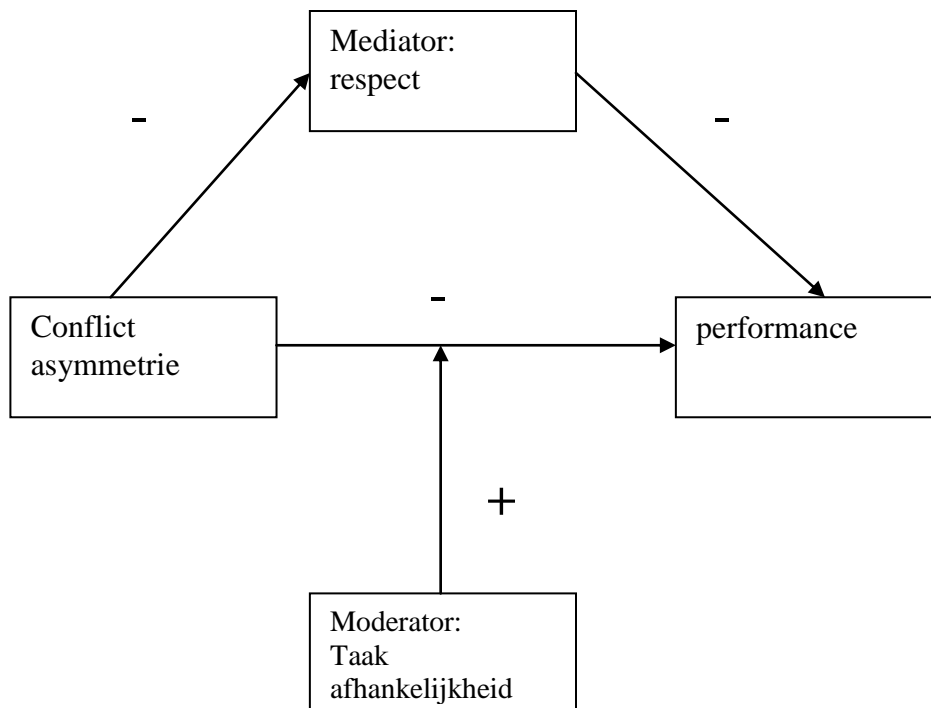
In dit onderzoek wordt getracht de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden:

Kan de mate van respect het effect van conflict asymmetrie binnen werkgroepen verklaren en kan de mate van taakafhankelijkheid het effect van conflict asymmetrie versterken?

Hiervoor zijn de volgende hypothesen opgesteld:

- Hypothese 1: Bij groepen met conflict asymmetrie is de performance lager dan bij groepen zonder conflict asymmetrie.
- Hypothese 2: Hoe groter de mate van taakafhankelijkheid is binnen een groep, des te groter is het negatieve effect van conflict asymmetrie op de groepsprestatie.
- Hypothese 3: Respect medieert de relatie tussen conflict asymmetrie en performance. Als er conflict asymmetrie is, dan is er minder respect. Als er minder respect is, dan is de performance lager.

De hypothesen staan schematisch weergegeven in figuur 7.



Figuur 7 Conceptueel kader

3 Methoden

In dit hoofdstuk wordt de methode die gebruikt is bij het onderzoek verder uitgewerkt. Ten eerste worden de respondenten beschreven (§ 3.1). Vervolgens worden de metingen weergegeven (§ 3.2). Tot slot zullen de analyses besproken worden (§ 3.3).

3.1 Respondenten

De data voor deze studie zijn verzameld in een academisch ziekenhuis in Nederland (Verbiest, 2008). De teams komen vanuit 35 verschillende afdelingen, variërend van operatieteam tot administratie. 19 afdelingen hebben meegedaan aan het onderzoek. Alle teams bestonden uit minimaal drie leden die zichzelf zien als groep, werken binnen een organisatie en door andere gezien worden als groep en die één of meer taken hebben (Bettenhausen, 1991). De vragenlijsten zijn verdeeld onder de groepsleden van ieder team. De groepsleden en hun leidinggevendenden werden gevraagd om mee te werken aan het onderzoek.

De totale respons was van 145 groepsleden, 28 teams. Eén team zat niet in het uiteindelijke onderzoek omdat de leidinggevende niet deelnam aan het onderzoek. Een ander team zat niet in het onderzoek omdat er weinig groepsleden deelnamen aan het onderzoek (slechts twee van de tien groepsleden). De uiteindelijke dataset bevat dus 26 teams, die 111 groepsleden bevatten (een deelname van 89.5 %). 23 verschillende leidinggevendenden namen deel aan het onderzoek, waarvan er drie meededen met twee teams onder zich.

Methoden

De gemiddelde groepsgrootte was 4 leden ($SD = 1.85$) met een bereik van 3 tot 15 leden. Van de respondenten was 69.4 % vrouw en 1.8 % heeft deze vraag niet beantwoord. De meeste respondenten hadden de Nederlandse nationaliteit (91.0 %). De gemiddelde leeftijd was 43 jaar ($SD = 7.1$). De jongste respondent was 23 jaar, de oudste was 64 jaar. De meeste respondenten hadden hoger onderwijs genoten (64.8 %). De respondenten waren gemiddeld 7.5 jaar lid van het team ($SD = 5.3$).

3.2 Metingen

De onderzoeksmethode is een schriftelijke enquête waarmee verschillende variabelen zullen worden gemeten. Hiervoor is gekozen omdat schriftelijke enquêtes bij uitstek geschikt zijn om een bepaalde groep mensen te classificeren aan de hand van een groot aantal gegevens. Er kan worden nagegaan in hoeverre de kenmerken van die groep mensen onderling samenhangen (Bartelds, Kluitert, & Van Smeden, 1978). Tevens is het een voordeel dat de enquête anoniem kan worden afgenomen. Dit kan de respondenten stimuleren eerlijke antwoorden te geven (Bartelds et al., 1978). De verschillende vragen zullen beantwoord worden door middel van een 5-punts Likert schaal (1 = “helemaal niet mee eens” en 5 = “volledig mee eens”). De volledige vragenlijsten zijn te vinden in Appendix A en B.

Conflict – er zijn twee soorten conflict gemeten: taakconflict en relatieconflict. Relatieconflict is gemeten met de intragroep conflict schaal van Jehn (1995). Deze schaal bestaat uit 5 items die de mate meten waarin groepsleden relatieconflict ervaren. Een voorbeeldvraag is: ‘We hebben ruzie over niet-werk gerelateerde zaken’. Taakconflict is

Methoden

tevens gemeten met de Jehn (1995) schaal. Deze schaal bestaat uit 5 items. Een voorbeeldvraag is: ‘We hebben regelmatig een verschil van mening over werk’.

Om te vast te stellen of de items over conflict aparte constructen zijn, is er een factoranalyse uitgevoerd. Deze analyse is uitgevoerd op individueel niveau. Ten eerste zijn de schalen voor relatieconflict (RC), taakconflict (TC) geanalyseerd. De analyse toont aan dat deze items inderdaad aparte constructen meten, die in totaal 62.7% van de variantie verklaren. De RC-schaal heeft een betrouwbaarheid van $\alpha = .88$ en de TC-schaal heeft een betrouwbaarheid van $\alpha = .90$.

Taakconflict en relatieconflict correleren positief met elkaar ($r = .82$; $p < 0.01$). Deze correlatie is hoger dan gemiddeld (zie tabel 1 van De Dreu & Weingart, 2003, voor een overzicht). Daarom zijn deze samengevoegd tot een conflictschaal. Deze schaal heeft een betrouwbaarheid van $\alpha = .92$.

Conflictasymmetrie – Conflictasymmetrie is gemeten door de standaarddeviatie (SD) van de conflictconstructen te berekenen (Jehn et al., in press). Een lage SD betekent dat er weinig conflict asymmetrie is en dat de groepsleden een gelijke mate van conflict ervaren, een hoge SD houdt in dat er veel conflict asymmetrie is en dat de mate van conflict die groepsleden ervaren niet gelijk is.

Taakafhankelijkheid – De items op de vragenlijst naar taakafhankelijkheid zijn gebaseerd op metingen naar taakafhankelijkheid van Van der Vegt, Emans en Van de Vliert (1999) en Pearce en Gregersen (1991). Voorbeelden van items zijn ‘Ik ben afhankelijk van mijn collega’s om mijn werk goed uit te voeren’ en ‘Ik werk nauw samen met anderen bij het uitvoeren van mijn werk’. Het item ‘binnen mijn groep hebben

Methoden

mensen 1-persoonsbanen' is verwijderd omdat deze de betrouwbaarheid van de schaal negatief beïnvloedde. De betrouwbaarheid is $\alpha = .74$.

Respect – De vragen rond respect (De Cremer & Tyler, 2005) bestaan uit 8 items, die gaan over de mate van respect binnen een team. Een voorbeeld vraag is: 'Mijn teamgenoten luisteren goed naar mij'. Factoranalyse geeft aan dat deze items één construct meten dat 33.7 % van de variantie verklaart. De betrouwbaarheid van deze schaal is $\alpha = .87$.

Groepsprestatie – In dit onderzoek wordt performance gedefinieerd als de mate waarin het product of de dienst van een groep voldoet aan de standaarden van de organisatie (Jehn, 1995). Dit kan worden gemeten op basis van de beoordeling van leidinggevenden (Hackman, 1987) en op basis van zelfbeoordelingen (Robinson, 2006). In dit onderzoek zijn zowel de beoordeling van de leidinggevenden als de zelfbeoordelingen gebruikt.

Een voorbeeldvraag voor de groepsprestatie gemeten door de leidinggevende is: 'Het team heeft kennis van zaken'. Deze schaal heeft een betrouwbaarheid van $\alpha = .87$. Een voorbeeldvraag voor de groepsprestatie op basis van zelfbeoordelingen is: 'Ik vind dat mijn team goed presteert'. De performance items van de groepsleden meten één construct dat 64.9 % van de variantie verklaart. De schaal heeft een betrouwbaarheid van $\alpha = .80$.

Controlevariabelen – Bij de analyses zijn leeftijd en aantal jaar educatie gebruikt als controlevariabele. Voor het testen van hypothese 1 zijn zowel de leeftijd als het aantal jaar educatie van de teamleden en de leidinggevenden gebruikt. Voor het testen van

hypothese 2 en 3 zijn alleen de leeftijd en het aantal jaar educatie van de teamleden als controlevariabele gebruikt.

3.3 Analyses

De data is verzameld op individueel niveau, maar de hypothesen zijn op groepsniveau. Daarom is er getest of de individuele data geschikt is om geaggregeerd te worden naar groepsniveau (van Veldhoven, 2005). Hiervoor is de ICC (Interclass Correlation Coefficient) berekend. De ICC[1] scores zijn ratio's van de variatie in een groep tegenover de variatie tussen groepen. De ICC[1] score voor respect is .16, $F(1,25) = 2748.73$; $p < .001$. De ICC[1] score voor taakafhankelijkheid is .23, $F(1,23) = 1958.78$; $p < .001$. Dit geeft aan dat het mogelijk is om deze variabelen te aggregeren naar groepsniveau voor verdere analyse (Bliese, 2000).

Om hypothese 1 te testen is er gebruik gemaakt van hiërarchische lineaire regressie. Voor hypothese 2 is gebruik gemaakt van meervoudige hiërarchische regressie analyse. Hierbij is gebruik gemaakt van gecentreerde waarden van de variabelen (De Vries & Huisman, 2008). Voor het testen van hypothese 3 is gebruik gemaakt van de bootstrap methode (Preacher & Hayes, 2004). Deze methode wordt aangeraden bij het onderzoeken van mediatie bij kleine tot matig grote steekproeven (Shrout & Bolger, 2002). De procedure van bootstrap houdt in dat er herhaaldelijk een random sample wordt genomen en dat het statistisch belang van deze sample wordt berekend. Nadat dit vele malen herhaald is, kan er een schatting van de verdeling van de samples gemaakt worden en deze wordt gebruikt voor het testen van de hypothese. Er is gebruik gemaakt van de bootstrap procedure in SPSS (Preacher & Hayes, 2004).

Resultaten

4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten getoond. Eerst worden de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties gegeven, daarna worden de verschillende hypothesen getoetst. In § 4.1 wordt de eerste hypothese met betrekking tot performance getoetst door middel van regressieanalyse. In § 4.2 wordt hypothese 2 over taakafhankelijkheid getoetst door meervoudige hiërarchische regressieanalyse. Tot slot wordt in § 4.3 hypothese 3 over respect getoetst door middel van de bootstrap methode.

Tabel 1 toont de gemiddelden (M), standaarddeviaties (SD) en correlaties.

Tabel 1: Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties vragenlijst teamleden

	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Leeftijd	42.5	7.1	-							
2. Opleiding	6.6	1.3	-.15	-						
3. Conflict	2.4	.77	.04	.15	-					
4. Respect	5.5	.54	-.17	-.29	-.47*	-				
5. Taakafhankelijkheid	5.2	.69	.41*	-.45*	-.20	.54**	-			
6. Conflictasymmetrie	.98	.25	.03	.35 ⁺	.61**	-.44*	-.40**	-		
7. Prestatie teamleden	5.5	.68	.09	-.48*	-.62**	.36 ⁺	.51**	-.59**	-	
8. Prestatie leidinggev.	3.9	.54	-.16	.16	-.02	.30	.03	-.17	.05	-

N = 26 groepen; p⁺ < .10; p* < .05; p** < .01. (tweezijdig)

4.1 Performance

Om hypothese 1 (*Bij groepen met conflict asymmetrie is de performance lager dan bij groepen zonder conflict asymmetrie*) te testen is er een regressieanalyse uitgevoerd. De resultaten hiervan staan in tabel 3 en 4. De hypothese wordt gedeeltelijk ondersteund; bij de performance gemeten door de groepsleden zelf, wordt de performance lager als er conflictasymmetrie is ($\beta = -.50$, $p < .01$). Dit geldt niet bij de performance die is gemeten door de leidinggevenden ($\beta = -.25$, $p = ns$).

Resultaten

Tabel 3: Hiërarchische regressie analyse voor conflictasymmetrie (1)

Variabele	Performance team
	B
Stap 1	
Leeftijd	.02
Jaren educatie	-.47*
ΔR^2	.161
R^2	.228
F	3.4
Stap 2	
Conflictasymmetrie	-.50**
ΔR^2	.36
R^2	.44
F	5.7**

N = 26; * p < .05, ** p < .01

Tabel 4: Hiërarchische regressie analyse voor conflictasymmetrie (2)

Variabele	Performance leidinggevenden
	B
Stap 1	
Leeftijd	-.14
Jaren educatie	.14
ΔR^2	-.04
R^2	.04
F	.52
Stap 2	
Conflictasymmetrie	-.25
ΔR^2	-.03
R^2	.10
F	.78

N = 26; * p < .05, ** p < .01

Resultaten

4.2 Taakafhankelijkheid

Hypothese 2 voorspelt dat hoe groter de mate van taakafhankelijkheid is binnen een groep, des te groter het negatieve effect van conflict asymmetrie op de groepsprestatie is. Er is een meervoudige hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd. Hierin is berekend of taakafhankelijkheid een modererende invloed heeft op de relatie tussen conflict asymmetrie en prestatie. Tabel 5 toont de resultaten van deze analyse.

Hierbij blijkt dat het interactie-effect van taakafhankelijkheid positief en significant is ($\beta = .28, p < 0.10$). Er kan dus gezegd worden dat taakafhankelijkheid de relatie tussen conflict asymmetrie en performance modereert. Dit geeft dus aan dat als er meer taakafhankelijkheid is binnen een groep, het negatieve effect van conflict asymmetrie op de groepsprestatie groter is dan bij een lage taakafhankelijkheid.

Tabel 5 Meervoudige hiërarchische regressieanalyse voor conflict asymmetrie, taakafhankelijkheid en team performance

Variabele	Performance team
	B
Stap 1: hoofdeffecten	
Conflictasymmetrie (CA)	-.47*
Taakafhankelijkheid (TA)	.32 ⁺
ΔR^2	.44
R^2	.44
F	9.03
Stap 2: moderatie effecten	
CA * TA	.28 ⁺
ΔR^2	.07
R^2	.51
F	7.68

N = 26; p⁺ < .10, * p < .05, ** p < .01

Resultaten

4.3 Respect

Hypothese 3 stelt dat respect de relatie tussen conflict asymmetrie en performance medieert. Dit is getoetst aan de hand van de bootstrap methode (Preacher & Hayes, 2004).

Tabel 6: resultaten bootstrap voor het conflictasymmetrie – respect – performance mediatie model

	Coëfficiënt	SE	t-waarde	P	Laag	Hoog
CA-performance	-1.60	.44	-3.62	.00		
Respect-CA	-.94	.39	-2.39	.03		
Totaal effect CA op performance	.16	.23	.67	.51		
Direct effect CA op performance	-1.45	.49	-2.92	.01		
Indirect effect CA op performance door respect	-.15	.21				
95% betrouwbaarheidsinterval					-.64	.19

Opmerking: aantal bootstrap steekproeven = 5000

N= 26

Tabel 6 toont aan dat respect de relatie tussen conflictasymmetrie en performance niet medieert. De negatieve relatie tussen conflictasymmetrie en performance is significant ($r = -1.6$; $t = -3.62$; $p < .001$). Ook de relatie tussen conflict asymmetrie en respect is significant ($r = -.94$; $t = -.39$; $p < .05$). De relatie tussen respect en performance als er gecontroleerd wordt voor conflict asymmetrie is echter niet significant ($r = .16$; $t = .67$; $p = ns$). De relatie tussen conflict asymmetrie en performance is nog steeds significant als er gecontroleerd wordt voor respect ($r = -1.45$; $t = -2.92$; $p < .01$).

Resultaten

Het 95%-betrouwbaarheidsinterval bevat 0, dit geeft aan dat het model niet statistisch significant is. Er kan dus geconcludeerd worden dat respect de relatie tussen conflict asymmetrie en performance niet kan mediëren.

Discussie

5 Discussie

In het discussie hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek gegeven (§ 5.1) en worden er een aantal theoretische implicaties beschreven (§ 5.2). In § 5.3 worden de beperkingen van het onderzoek besproken en worden er een aantal aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek. Tot slot worden er implicaties van dit onderzoek voor de praktijk beschreven (§ 5.4).

5.1 Conclusies

In het onderzoek is gekeken naar de invloed van conflict asymmetrie op de prestatie van werkgroepen. Er is onderzocht of de mate van taakafhankelijkheid van invloed is op het effect van conflict asymmetrie en er is onderzocht of de mate van respect het effect van conflict asymmetrie kan verklaren. Het onderzoek is uitgevoerd om voorgaand onderzoek met betrekking tot conflict asymmetrie uit te breiden om zo meer inzicht te krijgen in de effecten van conflict asymmetrie. Uit het onderzoek blijkt dat conflict asymmetrie een negatieve invloed heeft op de groepsprestatie, mits de groepsprestatie gemeten wordt door de groepsleden zelf. Ook kan er op basis van dit onderzoek geconcludeerd worden dat taakafhankelijkheid de relatie tussen conflict asymmetrie en groepsprestatie versterkt. Hoe groter de mate van taakafhankelijkheid is binnen een groep, des te groter is het negatieve effect van conflict asymmetrie op de groepsprestatie. Respect geeft geen verklaring voor de negatieve relatie tussen conflict asymmetrie en groepsprestatie.

5.2 *Theoretische implicaties*

Eerder onderzoek naar conflicten binnen werkgroepen richtte zich voornamelijk op de negatieve invloed ofwel de positieve invloed van conflicten (De Dreu & Weingart, 2003; Simons & Peterson, 2000; Van de Vliert et al., 1999). Hierbij wordt niet gekeken naar het feit dat verschillende personen in een werkgroep een conflict op een andere manier kunnen ervaren. Als er een verschil is de perceptie van een conflict tussen de groepsleden, is er sprake van conflict asymmetrie (Jehn & Rispens, 2008; Jehn et al., in press). Uit dit onderzoek blijkt dat conflict asymmetrie een negatieve invloed heeft op de prestaties van groepen. Dit is in lijn met eerder onderzoek naar conflict asymmetrie (Jehn & Chatman, 2000; Jehn et al., in press).

De resultaten van het onderzoek geven aan dat taakafhankelijkheid de invloed van conflict asymmetrie op prestatie versterkt. Als groepsleden meer afhankelijk zijn van elkaar bij het uitvoeren van hun taken, dan is het effect van conflict asymmetrie groter dan bij groepsleden die minder afhankelijk zijn van elkaar. De resultaten zijn verenigbaar met eerder onderzoek naar taakafhankelijkheid en conflicten. Binnen groepen die minder van elkaar afhankelijk zijn, zijn de groepsleden geneigd om zich op hun eigen taken te richten (ondanks de conflicten). Ze bemoeien zich minder met het werk van anderen (Jehn, 1995). Binnen groepen met een grote mate van taakafhankelijkheid is het meer noodzakelijk om samen te werken (Van der Vegt et al., 1999). Als er dan verschillende percepties zijn in de mate van conflict, heeft dit meer invloed op de prestaties, dan groepen waar de teamleden zich meer op hun eigen taken kunnen richten.

Uit de resultaten van het onderzoek geven aan dat respect de relatie tussen conflict asymmetrie en prestatie niet verklaard. Conflict asymmetrie leidt wel tot minder respect, maar er is geen significant negatief verband gevonden tussen respect en prestatie. Dit is een voorwaarde voor mediatie (Baron & Kenny, 1986). Dit komt niet overeen met resultaten uit eerdere studies.

Hieruit blijkt juist dat groepsleden die zich gerespecteerd voelen meer bereidheid hebben om te werken aan een collectief doel (Jehn & Mannix, 2001). Deze groepsleden zijn bereid om groepsgericht gedrag te vertonen (Simon & Stürmer, 2003). Dit zou moeten leiden tot een hogere performance van deze groepen.

5.3 *Beperkingen en aanbevelingen*

De teams in dit onderzoek zijn afkomstige uit een academisch ziekenhuis in Nederland. Van de groep respondenten was de meerderheid van het vrouwelijk geslacht, bijna alle teamleden hadden de Nederlandse nationaliteit en een groot gedeelte van de teamleden was hoog opgeleid. Zowel het soort organisatie als de samenstelling van de teams kunnen een probleem zijn voor de generalisatie van de gegevens.

Een ziekenhuis kan worden beschouwd als een professionele bureaucratie (Mintzberg, 1992). Kenmerken van een professionele bureaucratie zijn dat de vaardigheden gestandaardiseerd zijn; er is een grote afhankelijkheid van de vaardigheden en kennis van professionals. Deze professionals hebben grote controle over hun eigen werk. De professional heeft veel zeggenschap over de eigen werkzaamheden en is zijn werk betrekkelijk onafhankelijk van zijn collega's (Mintzberg, 1992). Het is mogelijk dat er andere resultaten uit het onderzoek zouden zijn, als het onderzoek was uitgevoerd bij een ander soort organisatie. Bijvoorbeeld bij een organisatie die je kunt typeren als een machine bureaucratie. Kenmerken hiervan zijn dat het werk gestandaardiseerd is; er zijn sterk gespecialiseerde routinewerkzaamheden met sterk geformaliseerde procedures in de uitvoerende kern; de nadruk ligt op regels, voorschriften en geformaliseerde communicatie (Mintzberg, 1992). Het kan zijn dat de invloed van conflict asymmetrie op de performance in een ander soort organisatie anders is.

Discussie

Tevens kan de teamsamenstelling een probleem voor de generaliseerbaarheid van de gegevens zijn. Een groot gedeelte van de teamleden had hoger onderwijs genoten. Het is mogelijk dat er andere effecten zouden zijn bij lager opgeleide groepsleden. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is om het onderzoek te herhalen bij andere organisaties met andere teamsamenstellingen.

Bij dit onderzoek was de correlatie tussen relatieconflict en taakconflict erg hoog en deze zijn samengevoegd tot één conflictschaal. De correlatie was hoger dan bij voorgaande onderzoeken (De Dreu & Weingart, 2003). Simons en Peterson (2000) geven aan dat er vaak een hoge correlatie tussen taak- en relatieconflict. Ze geven hiervoor een aantal verklaringen. Taakconflicten kunnen leiden tot relatieconflicten; groepsleden interpreteren het gedrag van andere groepsleden en kunnen conflicten die gaan over de taak aanmerken als relatieconflicten. Ook kunnen groepsleden bij taakconflicten ruw taalgebruik gebruiken. Negatieve gevoelens die voortvloeien uit taakconflicten die gebrekkig of ruw onder woorden worden gebracht, kunnen leiden tot relatieconflicten (Simons & Peterson, 2000). Tevens is het mogelijk dat groepsleden zelf moeilijk aan kunnen geven of het conflict dat ze hebben een relatieconflict is of een taakconflict.

Voor vervolgonderzoek zal het interessant zijn te onderzoeken wat de effecten zijn van asymmetrie in conflicttype. Binnen dit onderzoek is er uitgegaan van verschillen in percepties van het totale conflict binnen een groep. Het kan ook voorkomen dat één groepslid een conflict ervaart als een taakconflict, terwijl een ander het conflict ervaart als relatieconflict. Uit recent onderzoek is gebleken dat taakconflicten een positief effect kunnen hebben op de groepsprestatie (Jehn & Rispens, 2008; Tjosvold, 1998). Voor de persoon die het conflict ervaart als taakconflict kan het conflict constructief zijn, terwijl de ander dit ervaart als een persoonlijk, niet

Discussie

taakgerelateerd conflict. Dit kan leiden tot een meta-conflict (een conflict over de aard van het conflict). Het zou interessant zijn om de consequenties van dit meta-conflict verder te onderzoeken.

In dit onderzoek is aangetoond dat conflictasymmetrie in groepen een negatief effect heeft op de prestaties van teams zoals beoordeeld door de teamleden zelf. Tevens toont dit onderzoek aan dat dit effect versterkt wordt wanneer de taakafhankelijkheid binnen teams hoger is. Echter, er blijft onzekerheid bestaan over welke mediërende processen nu ten grondslag liggen aan deze relatie. Het is voor toekomstig onderzoek interessant om te kijken welke achterliggende processen de negatieve relatie tussen conflict asymmetrie en prestaties kunnen verklaren. Wellicht is het interessant om te onderzoeken of frustratie en betrokkenheid een verklaring kunnen bieden. Het is aannemelijk dat individuen in teams gefrustreerd raken door conflict asymmetrie en door frustratie zich mogelijk minder betrokken voelen bij het team waardoor zij mogelijk hun inzet voor de groepstaak verminderen.

5.4 Praktische implicaties

Op basis van dit onderzoek kunnen er een aantal implicaties voor de praktijk worden gegeven. Omdat conflict asymmetrie een negatief effect heeft op de performance van groepen, is het voor groepsleden van belang dat er open communicatie plaatsvindt over de mate waarin mensen een conflict ervaren. Groepsleden zouden zich bewust moeten zijn van het feit dat niet iedereen een situatie op dezelfde manier ervaart. Hierdoor kan worden voorkomen dat er conflict asymmetrie is binnen een groep.

Uit het onderzoek blijkt dat leidinggevenden zich niet bewust waren van het feit dat in hun team conflict asymmetrie voorkomt. De relatie tussen conflictasymmetrie en de performance

gemeten door de leidinggevendenden was niet significant. Er ligt een belangrijke taak voor leidinggevendenden in het managen van conflictsituaties in een team. Ten eerste zouden ook leidinggevendenden moeten inzien dat teamleden een verschillende perceptie kunnen hebben op een (conflict)situatie. Ze zouden een conflictsituatie bespreekbaar moeten maken en hulp kunnen aanbieden bij het benoemen van de ervaringen van de groepsleden. Hierdoor kunnen alle betrokken partijen meer begrip krijgen voor de verschillende zienswijzen van elkaar. Groepsleden zouden het dan ook eens kunnen worden over het feit dat ze het niet eens zijn met elkaar. Op basis hiervan kunnen ze door gaan richting effectieve taakuitkomsten.

Omdat de negatieve invloed van conflictasymmetrie bij groepen met een hoge taakafhankelijkheid groter is, is het voorkomen of herkennen van conflictasymmetrie nog meer van belang bij groepen waar men afhankelijk is van elkaar voor de taken.

6 Referenties

- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (1998). Interdependence and Controversy in Group Decision Making: Antecedents to Effective Self-Managing Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74(1), 33-52.
- Amason, A. C., Hochwarter, W. A., Thompson, K. R., & Harrison, A. W. (1995). Conflict: An Important Dimension in Successful Management Teams. *Organizational Dynamics*, 24(4), 20-35.
- Barczak, G., & Wilemon, D. (2001). Factors influencing product development team satisfaction. *European Journal of Innovation Management*, 4(1), 32-36.
- 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(6), 1173-1182.
- Bartelds, J. F., Kluiters, H., & Van Smeden, K. G. (1978). *Enquête-adviesboek: Een handleiding voor het verzorgen van schriftelijke enquêtes*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Bettenhausen, K. L. (1991). Five years of groups research: what we have learned and what needs to be addressed. *Journal of Management*, 17(2), 345-381.
- Bliese, P. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability. In K. K. S. Kozlowski (Ed.), *Multi-level theory, research, and methods in organizations* (pp. 349-381). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Carnevale, 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.
- Chen, S., Chen, K. Y., & Shaw, L. (2004). Self-Verification Motives at the Collective Level of Self-Definition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(1), 77-94.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2001). *Organization development & change* (7th ed.). Cincinnati: South-Western College Publishing.
- De Cremer, D., & Tyler, T. R. (2005). A Matter of Intragroup Status: The Importance of Respect for the Viability of Groups. *Research on Managing Groups and Teams*, 7, 1-22.
- 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 Vries, R. M., & Huisman, M. (2008). *Moderatoranalyse en Mediatieanalyse*. Rijksuniversiteit, Groningen.
- George, E. M., & Jones, G. R. (2005). *Understanding and managing organizational behavior* (4 ed.): Pearson Education International.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hirst, M. K. (1988). Intrinsic Motivation as Influenced by Task Interdependence and Goal Setting. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 96-101.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.

- Jehn, K. A., & Chatman, J. A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *The International Journal of Conflict Management*, 11(1), 56-73.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *The Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Jehn, K. A., & Rispens, S. (2008). Conflict in Workgroups. In C. L. C. J. Barling (Ed.), *Handbook in Organizational Behavior* (Vol. 1: Micro Approaches, pp. 262-276). Thousand Oakes (CA): Sage Publications Inc.
- Jehn, K. A., Rispens, S., & Thatcher, S. M. B. (2007). Do you hear what I hear? The effects of conflict asymmetry on workgroup and individual outcomes mediated by emergent states and social processes. Leiden University, Department of Social and Organizational Psychology.
- Jehn, K. A., Rispens, S., & Thatcher, S. M. B. (in press). Do you hear what I hear? The effects of conflict asymmetry on workgroup and individual outcomes mediated by emergent states and social processes. Leiden University, Department of Social and Organizational Psychology.
- Jehn, K. A., Rupert, J., & Nauta, A. (2005). Conflict asymmetry and Mediation Outcomes. Retrieved november 30th, 2007, from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=735023#PaperDownload
- Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team Mental Model: Construct or Metaphor? *Journal of Management*, 20(2), 403-437.
- Lind, E. A., & Earley, P. C. (1992). Procedural Justice and Culture. *International Journal of Psychology*, 27(2), 227-242.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team processes and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273-283.
- Medina, F. J., Munduate, L., & Dorado, M. A. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 219-230.
- Mintzberg, H. (1992). *Structure in fives: designing effective organizations* (U. V. Academie, Trans.). Schoonhoven: Academic Service, Economie en Bedrijfskunde.
- Pearce, J. L., & Gregersen, H. B. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: a test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 838-844.
- Polzer, J. T., Kramer, R. M., & Neale, M. A. (1997). Positive Illusions About Oneself and One's Group: Antecedents and Consequences. *Small Group Research*, 28(2), 243-266.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, 36(4), 717-731.
- Richards, D. (2001). Coordination and Shared Mental Models. *American Journal of Political Science*, 45(2), 259-276.
- Robins, R. W., & Beer, J. S. (2001). Positive Illusions About the Self: Short-Term Benefits and Long-Term Costs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(2), 340-352.

- Robinson, S. L. (2006). Trust and Breach of the Psychological Contract. In R. M. Kramer (Ed.), *Organizational Trust: A Reader* (pp. 331-360): Oxford University Press.
- Saavedra, R., Earley, P. C., & van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in Task-Performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 61-72.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
- Simon, B., & Stürmer, S. (2003). Respect for Group Members: Intragroup Determinants of Collective Identification and Group-Serving Behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(2), 183-193.
- 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.
- Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43(2), 135-148.
- Swan, W. B., Jr., Polzer, J. T., Seyle, D. C., & Ko, S. J. (2004). Finding value in diversity: verification of personal and social self-views in diverse groups. *Academy of Management Journal*, 29(1), 9-27.
- Swan, W. B., Jr., Virginia, S., Kwan, Y., Polzer, J. T., & Milton, L. P. (2003). Fostering group identification and creativity in diverse groups: the role of individuation and self-verification. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(11), 1396-1406.
- Swanson, R. A., & Holton, W. F., III. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Taylor, S. E., & Brown, J. D. (1988). Illusion and Well-Being: A Social Psychological Perspective on Mental Health. *Psychological Bulletin*, 103(2), 193-210.
- Tjosvold, D. (1998). Cooperative and Competitive Goal Approach to Conflict: Accomplishments and Challenges. *Applied Psychology: An International Review*, 47(3), 285-342.
- Tyler, T. R., Degoey, P., & Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(5), 913-930.
- Van Boven, L., & Thompson, L. (2003). A Look into the Mind of the Negotiator: Mental Models in Negotiation. *Group Processes & Intergroup Relations*, 6(4), 387-404.
- Van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E., & Janssen, O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 475-491.
- Van der Vegt, G., Emans, B., & Van de Vliert, E. (1999). Effects of Interdependencies in Project Teams. *The Journal of Social Psychology*, 139(2), 202-214.
- Van der Vegt, G., & Van de Vliert, E. (2001). Intragroup interdependence and effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 17(1), 50-67.
- van Veldhoven, M. (2005). Financial Performance and the Long-term Link with HR Practices, Work Climate and Job Stress. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 30-53.
- Verbiest, S. (2008). *Relationship Conflict and Team Performance. When teams do not crash despite a clash*. Unpublished Master's thesis, University of Leiden, Leiden, The Netherlands.
- Wong, C., & Campion, M. A. (1991). Development and Test of a Task Level Model of Motivational Job Design. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 825-837.

7 Appendices

7.1 Appendix A – Vragenlijst teamleden

Relatieconflict

Hoeveel ruzie over persoonlijke zaken is er binnen uw team?

Hoeveel ruzies zijn er rondom persoonlijke zaken?

Denkt u dat mensen niet goed met elkaar omgaan binnen uw team?

We hebben ruzie over niet-werk gerelateerde zaken.

We zijn het oneens over niet-werk zaken.

Het is geoorloofd om te ruziën over niet-werk gerelateerde zaken.

Ruzies over niet-werk gerelateerde zaken zijn toegestaan.

In ons team geldt de regel dat we over niet-werk zaken mogen discussiëren.

Taakconflict

Hoeveel conflict over ideeën is er in uw team?

We hebben regelmatig een verschil van mening over werk.

Hoe verschillend zijn de standpunten van de teamleden?

Hoe verschillend zijn de standpunten van de teamleden over besluiten?

Hoeveel moet uw team aan meningsverschillen werken?

Ruzies over de taak zijn toegestaan.

Bij onze groep geldt de regel dat wij mogen discussiëren over het werk.

Het is geoorloofd om te ruziën over de taak.

Team leren

Als team verbeteren wij onze prestatie doordat we elkaar persoonlijk kennen.

We leren van elkaar over niet-werk zaken.

Doordat we elkaar persoonlijk kennen vergroten we de kans om te presteren.

Tijdens de lunch of borrel leren we elkaar beter kennen.

Als team leren we over sociale relaties in ons team.

Als team gaan we naar uitjes of sociale activiteiten.

Team werkzaamheid

Mijn team is zelfverzekerd.

Mijn team gelooft dat ze heel goed kan worden.

Mijn team verwacht bekend te staan als hoogpresterend.

Mijn team gelooft dat ze elk probleem op kan lossen.

Mijn team gelooft dat ze erg productief kan zijn.

Mijn team kan veel voor elkaar krijgen als ze hard werkt.

Geen taak is te moeilijk voor mijn team.

Mijn team verwacht dat ze erg veel invloed heeft.

Prestatie zelfrapportage

Ik vind dat mijn team goed presteert.

Ik denk dat mijn team effectief is.

Ons team is erg effectief in dingen op tijd afkrijgen.

Vertrouwen

Mijn teamgenoten kunnen elkaar vertrouwen.

Wij verwachten dat ieder teamlid volkomen eerlijk is.

Wij rekenen op elkaar dat iedereen zijn woord nakomt.

Ieder lid in ons team handelt ethisch.

Wij zijn er allemaal zeker van dat we elkaar volledig kunnen vertrouwen.

Respect

Mijn teamgenoten luisteren goed naar mij.

Ik respecteer de kennis van mijn teamgenoten.

Ik bewonder de vaardigheden van mijn teamgenoten.

Mijn teamgenoten maken indruk op mij.

Mijn teamgenoten moedigen mij aan.

Mijn teamgenoten accepteren collega's die anders zijn.

Mijn teamgenoten vermijden gedrag waar ik me aan erger.

Taakafhankelijkheid

Ik werk nauw samen met mijn groepsleden.

Ik moet regelmatig mijn werkzaamheden afstemmen.

Hoe ik mijn taak uitvoer heeft grote invloed op mijn teamleden.

Binnen mijn groep hebben mensen 1-persoonsbanen.

Vaak is er een bijeenkomst met alle groepsleden.

Demografisch

Geslacht.

Leeftijd.

Achtergrond.

Aantal teamleden.

Aantal teamleden dat medewerking verleende.

Jaren werkzaam.

Opleiding.

7.2 Appendix B – vragenlijst teamleiders

Team werkzaamheid

Mijn team is zelfverzekerd.

Mijn team gelooft dat ze heel goed kan worden.

Mijn team verwacht bekend te staan als hoogpresterend.

Mijn team gelooft dat ze elk probleem op kan lossen.

Mijn team gelooft dat ze erg productief kan zijn.

Mijn team kan veel voor elkaar krijgen als ze hard werkt.

Geen taak is te moeilijk voor mijn team.

Mijn team verwacht dat ze erg veel invloed heeft.

Prestatie

Kennis van taken.

Kwaliteit van werk.

Kwantiteit van werk.

Het tonen van initiatief.

Sociale vaardigheden.

Planning en verdeling van werk.

Toewijding aan het team.

Algemene prestatie.

Houding tot conflict

Wanneer taakconflicten ontstaan, kan het team ze snel oplossen.

Onenigheden over specifiek werk wordt gemakkelijk opgelost.

Het team lost haar taakconflicten op.

Persoonlijke conflicten worden gemakkelijk opgelost.

Persoonlijke conflicten worden over het algemeen opgelost.

Het team lost haar persoonlijke conflicten op.

Hulpvaardigheid

De leden van het team zijn altijd bereid te helpen.

De leden van het team zijn bereid tijd te besteden om anderen..

De leden van het team helpen andere groepsleden.

De leden van het team helpen anderen die afwezig zijn geweest.

Vertrouwen

Mijn teamgenoten kunnen elkaar vertrouwen.

Wij verwachten dat ieder teamlid volkomen eerlijk is.

Wij rekenen op elkaar dat iedereen zijn woord nakomt.

Ieder lid in ons team handelt ethisch.

Wij zijn er allemaal zeker van dat we elkaar volledig kunnen vertrouwen.

Respect

Mijn teamgenoten luisteren goed naar mij.

Ik respecteer de kennis van mijn teamgenoten.

Ik bewonder de vaardigheden van mijn teamgenoten.

Mijn teamgenoten maken indruk op mij.

Mijn teamgenoten moedigen mij aan..

Mijn teamgenoten accepteren collega's die anders zijn.

Mijn teamgenoten vermijden gedrag waar ik me aan erger.

Demografisch

Geslacht.

Leeftijd.

Achtergrond.

Aantal teamleden.

Jaren werkzaam.

Opleiding.

Hoeveel teams onder zich.

Hoeveel allochtonen in het team.