

Kennis bij conflict

De invloed van conflictsoort en conflicthanteringstijl op kennisdelen en
de invloed van kennisdelen op werkwelzijn

Masterthese

Auteur: Helena Boering

Studentnummer: 0029955

Opleiding: Psychologie

Universiteit: Universiteit Twente

Afstudeerrichting: Arbeid- en organisatiepsychologie

Datum Coloquium: 02-08-2011

Afstudeerbegeleiders

Prof. Dr. E. Giebels, afdeling Psychologie van conflict, risico & veiligheid

E. Meedendorp MSc, afdeling Psychologie van conflict, risico & veiligheid

Samenvatting

In dit onderzoek wordt onderzocht wat voor een invloed conflicten op kennisdeling hebben. Heeft het soort conflict waar de medewerkers mee te maken krijgen invloed op kennisdelen? En heeft de manier waarop ze met deze conflicten omgaan, probleem oplossend of forcerend, daar een modererende invloed op? Behalve naar deze relaties wordt in dit onderzoek ook gekeken naar de invloed die kennisdelen heeft op het werkwelzijn van een medewerker. Door middel van een vragenlijst die ingevuld werd door in totaal 137 volwassenen wordt bekeken in hoeverre deze relaties bevestigd kunnen worden. Uit de resultaten blijkt dat persoonsconflict zoals verwacht negatief is voor kennisdelen, en dat taakconflict tegen de verwachting ook negatief is. De invloed van de conflicthanteringstijl is onderzocht aan de hand van de stijlen forceren en probleemoplossen. Voor probleemoplossen kon geen effect worden gevonden als moderator op de relatie conflictsoort en kennisdelen. Forceren lijkt de gevonden negatieve invloed van taakconflict op kennisdelen te verminderen. Voor de relatie tussen persoonsconflict en kennisdelen werd geen modererend effect van forceren gevonden. Verder blijkt kennisdelen blijkt zoals verwacht positief voor het werkwelzijn van medewerkers.

Abstract

In this study the relationship between the type of conflict people encounter and knowledge sharing is studied. We also look at a possible moderating influence of conflict management, in this case forcing and problem solving, on that relation. Further the relation between knowledge sharing and work well-being is explored. These possible relations are studied using a questionnaire, which was filled out by 137 adults. As was expected, relationship conflict was detrimental to knowledge sharing, but contrary to expectations task conflict also turned out to be detrimental. The moderating influence of conflict management strategies forcing and problem solving is studied. Problem solving did not influence the relationships between conflict types and knowledge sharing. Forcing seems to lessen the negative influence of task conflict on knowledge sharing, but no influence was found on the relationship between personal conflict and knowledge sharing. Knowledge sharing proved to have a positive relation to work well-being, as was expected.

Inleiding

De algemene consensus is dat kennis essentieel is om werk uit te voeren en ook dat kennis bijgehouden moet worden om goed te kunnen omgaan met veranderende omstandigheden. Om te voorkomen dat het wiel steeds opnieuw wordt uitgevonden is het noodzakelijk dat mensen kennis met elkaar delen, zoals bijvoorbeeld tussen collega's van een afdeling. Kennisdelen is het 'voorzien in' of 'opnemen van' taakinformatie, kennis en feedback omtrent een product of procedure (Cummings, 2004).

Onderzoek laat zien dat kennisdelen een positief effect heeft op groepsprestaties (Bunderson & Sutcliffe, 2003; Moye & Langfred, 2004) en is daarom interessant om te bestuderen. Hoe wordt kennisdelen gehinderd of juist bevorderd? Dit kan door verschillende factoren gebeuren, bijvoorbeeld door de groepsgrootte (Hinsz, Tindale, & Vollrath, 1997) en groepsgenoten (Nicholson, Nicholson, Parboteeah, & Valacich, 2005). Alleen al de aanwezigheid van groepsgenoten vormt een afleiding door de cognitieve belasting (cognitive load) waartoe deze aanwezigheid leidt, waardoor er een aandachtsconflict kan ontstaan. Conflicten zijn helaas niet beperkt tot aandacht. Ze komen ook tussen mensen voor en kunnen kennisdelen beïnvloeden (Hinsz, et al., 1997; Panteli & Sockalingam, 2005; Van Woerkom & Sanders, 2010). In dit onderzoek wordt nader bekeken welke invloed conflict op kennisdelen heeft.

Een conflict kan gedefinieerd worden als de interactie tussen wederzijds afhankelijke mensen die een tegenstelling in doelen, intenties en waarden zien (Putnam & Poole, 1987). De andere partij wordt dan als mogelijk interfererend met de realisatie van deze doelen gezien. Volgens Ellis, Porter, Hollenbeck, Ilgen & West (2003) is het nadelig voor kennisdelen als een team bestaat uit mensen die allemaal hoog scoren op de persoonsvariabele meegaandheid (Engelstalige term: agreeableness). Hierdoor heeft men de neiging om snel toe te geven aan de ander en worden conflicten waarschijnlijk vermeden. De bevinding van deze auteurs is dat er enige mate van conflict moet bestaan als er nieuwe informatie wordt gedeeld zodat voorbarige overeenstemming wordt voorkomen. Cosier & Schwenk (1990) rapporteren dat er een mate van onenigheid moest zijn om als bedrijf tot goede beslissingen te komen. Volgens Fiol (1994) en Van Offenbeek (2001) leidt het hebben van verschillende meningen over een taak tot meer teamleren tijdens het uitvoeren

van die taak. Enige mate van conflict zou dus bevorderend zijn om effectief kennis te delen. Echter, in een recente studie wordt juist een nadelig effect van onenigheid op kennisdelen gerapporteerd (Van Woerkom & Sanders, 2010). Een van de mogelijke redenen die voor deze negatieve relatie aangevoerd wordt, is dat conflict barrières opwerpt die kennisdelen tegenwerkt. Conflict zou barrières in de communicatie kunnen opwerpen of het begrip tussen personen kunnen verstoren (Panteli & Sockalingam, 2005). Het is aannemelijk dat het type conflict een rol speelt bij de verschillende uitwerkingen van conflict op kennisdelen.

Er wordt in de literatuur onderscheid gemaakt tussen twee verschillende typen conflicten; persoonsconflicten en taakconflicten (Jehn, 1995). Taakconflicten komen voor als er onenigheid bestaat over de inhoud van de taken die uitgevoerd worden. Vormen van onenigheid zijn bijvoorbeeld verschillen in perspectief, ideeën en meningen. Persoonsconflicten komen voor als er interpersoonlijke verschillen zijn tussen groepsleden. Uitingen van deze interpersoonlijke verschillen zijn bijvoorbeeld spanningen, vijandigheden en irritaties. Jehn & Mannix (2001) geven aan dat met name conflicten die op personen gericht zijn nadelig doorwerken op groepsprestaties, terwijl enige mate van conflicten over werk hiervoor positief is. Het lijkt dus belangrijk om onderscheid te maken in welk type conflict mensen betrokken zijn. Verder stelt Tjosvold (1985) dat het belangrijk is dat er op de juiste manier met een conflict wordt omgegaan om het productief te laten doorwerken bij beslissingen. Dit heet de conflicthanteringstijl en deze kan dus van invloed zijn op de relatie tussen conflicttype en kennisdelen. Daarom wordt conflicthanteringstijl meegenomen in het onderzoek om een modererende invloed te toetsen.

Dit leidt tot de eerste onderzoeksvraag:

Wat is de invloed van het type conflict op kennisdelen, en wordt deze relatie gemodereerd door de stijl van conflicthantering?

De invloed van kennisdelen op zaken als prestatie en effectiviteit is meerdere malen onderzocht (Devine, 1999; Van Offenbeek, 2001). Voor de individuele, ‘zachte’ uitkomsten van kennisdelen is echter nog weinig tot geen aandacht geweest, in tegenstelling tot de ‘harde’, meer economische uitkomsten. Om hier meer zicht op te krijgen wordt in dit onderzoek bekeken welke invloed kennisdelen heeft op iemands werkwelzijn. Werkwelzijn wordt hier geoperationaliseerd door bevlogenheid

en emotionele uitputting. Hierbij weerspiegelt bevoegenheid de positieve kant van werkwezig, en emotionele uitputting de negatieve (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker, 2002).

Dit leidt tot de tweede onderzoeksvraag:

Wat is de invloed van kennisdelen op bevoegenheid en emotionele uitputting?

Theoretisch kader

Er is gesuggereerd dat taakconflict een positieve bijdrage zou leveren aan prestaties (Jehn, 1995). Dit kan door bijvoorbeeld verbetering van de kwaliteit van besluiten en inzichten (Amason, 1996). In de literatuur is behalve de gevonden positieve effecten van taakconflict ook geconcludeerd dat zowel taak- als persoonsconflict een negatieve invloed kunnen hebben. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het onderzoek van De Dreu & Weingart (2003) of het onderzoek van De Dreu & Van Vianen (2001). In het huidige onderzoek wordt toch uitgegaan van een positieve invloed van taakconflict op kennisdelen, omdat deze vorm van conflict discussies kan ondersteunen die voordelig zouden kunnen zijn voor kennisdelen.

Persoonsconflict wordt daarentegen per definitie als negatief gezien. Het heeft bijvoorbeeld kwalijke gevolgen voor de kwaliteit van besluiten (Amason, 1996), of levert een verhoogde mate van stress en daardoor verminderd werkwezig op (Giebels & Janssen, 2005). Ook kan het leiden tot depressie, verlaagd zelfvertrouwen en somatische symptomen (Frone, 2000).

De negatieve gevolgen van (persoons)conflict hebben te maken met vertrouwen dat door conflict niet opgebouwd wordt of, als er al vertrouwen was, leidt tot afbraak hiervan. Mensen die elkaar niet vertrouwen zullen niet geneigd zijn om elkaar te vertellen hoe het werk het beste kan worden aangepakt (Panteli & Sockalingam, 2005). In dit onderzoek wordt verwacht dat taakconflict een positieve uitwerking op kennisdelen heeft, en persoonsconflict een negatieve uitwerking op kennisdelen heeft. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

Hypothese 1a: Taakconflicten hebben een positieve invloed op kennisdelen.

Hypothese 1b: Persoonsconflicten hebben een negatieve invloed op kennisdelen.

Hoe mensen omgaan met conflicten wordt de conflicthanteringstijl genoemd. De verschillende stijlen worden gedefinieerd aan de hand van de dual concern theory (Rubin, Pruitt, & Kim, 1994). Deze theorie stelt dat er twee soorten 'zorg' zijn die een rol spelen bij een conflict, namelijk de 'zorg om eigen uitkomsten' van het conflict en de 'zorg om uitkomsten van de ander' van het conflict. Hierbij kan men bij beide dimensies veel of weinig zorg hebben. De combinatie van deze twee dimensies levert vijf conflicthanteringstijlen op, waarvan er hier twee nader bestudeerd worden (Giebels & Euwema, 2006). Deze twee stijlen komen met elkaar overeen op de dimensie 'zorg om de eigen uitkomsten', waar ze beiden hoog op scoren. Veel zorg om de eigen uitkomsten en weinig voor die van de ander wordt forceren genoemd: de eigen zin doordrijven en eigen winst maximaliseren. Veel zorg voor de uitkomsten van zowel zichzelf als de ander levert probleemoplossen op: zoeken naar oplossingen waar aan de behoeften van beide partijen kan worden voldaan.

Van de Vliert, Euwema & Huismans (1995) rapporteren dat probleemoplossen positief gerelateerd is aan effectiviteit, en forceren negatief. Probleemoplossen is volgens Tjosvold, Hui & Yu (2003) positief gerelateerd aan taakreflectie, wat weer positief gerelateerd is aan prestaties. Forceren is negatief gerelateerd aan taakreflectie. Onze verwachting is dat de conflicthanteringstijl invloed zou kunnen hebben op de relatie tussen conflictsoort en kennisdelen, en dus een modererende werking zou kunnen hebben. In onderzoek van bijvoorbeeld Behfar, Peterson, Mannix & Trochim (2008) werd de conflicthanteringstijl als moderator bestudeerd: zij onderzochten of de conflicthanteringstijl op groepsniveau invloed had op de relatie tussen conflictsoort en groepsoutput. Zij rapporteren dat hun vindingen in grote lijnen strookten met de heersende theorievorming op het gebied van conflicthanteringstijl; probleemoplossen heeft voordelige uitwerkingen, forceren nadelige. In het huidige onderzoek wordt onderzocht of de conflictstijl een modererend effect heeft op de relaties tussen de twee conflicttypen en kennisdelen. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat forceren uiteindelijk verminderend werkt op kennisdelen, via de relaties tussen conflicttype en kennisdelen. Als de relatie tussen conflictsoort en kennisdelen positief is, wordt er dus verwacht dat forceren deze relatie verzwakt (een negatieve invloed). Als de relatie negatief is, wordt er verwacht dat forceren deze versterkt (een positieve invloed). Bij probleemoplossen als conflicthanteringstijl wordt juist verwacht dat het uiteindelijk vermeerderend werkt op kennisdelen. Dit doordat probleemoplossen uitnodigt tot communicatie omdat er rekening gehouden wordt met de belangen van zowel zichzelf

als die van de ander. Hierdoor wordt er van uitgegaan dat de modererende werking precies andersom ligt dan bij forceren. Er wordt verwacht dat:

Hypothese 2a: Bij een hoge mate van forceren zal kennisdelen minder worden beïnvloed door taakconflict dan bij een lage mate van forceren.

Hypothese 2b: Bij een hoge mate van forceren zal kennisdelen meer worden beïnvloed door persoonsconflict dan bij een lage mate van forceren.

Hypothese 2c: Bij een hoge mate van probleemoplossen zal kennisdelen meer worden beïnvloed door taakconflict dan bij een lage mate van probleemoplossen.

Hypothese 2d: Bij een hoge mate van probleemoplossen zal kennisdelen minder worden beïnvloed door persoonsconflict dan bij een lage mate van probleemoplossen

Zoals eerder gezegd is er nog weinig onderzoek gedaan naar de invloed van kennisdelen op werkwelzijn. Werkwelzijn is hier gemeten via twee constructen die componenten vormen van werkwelzijn van Schaufeli et al. (2002); bevlogenheid en emotionele uitputting.

Bevlogenheid is de positieve component van werkwelzijn. Bevlogenheid kan gedefinieerd worden als een positieve, vervullende, werkgerelateerde staat die gekarakteriseerd wordt door dynamiek, toewijding en absorptie. Dynamiek wordt gekenmerkt door veel energie en mentale veerkracht tijdens het werk, de bereidheid om tijd en moeite te investeren in het werk, en ook doorzetten als er tegenslag is. Toewijding wordt omschreven als een gevoel van betekenis, enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging. Absorptie tenslotte wordt gekenmerkt door volledige concentratie en verdieping in het werk, waarbij de tijd snel verstrijkt en de bevlogen persoon het lastig vindt zich los te maken van het werk (Schaufeli, et al., 2002). Omdat toewijding en absorptie sterk aan elkaar gerelateerd blijken te zijn volgens Schaufeli et al. (2002), is er bij dit onderzoek voor gekozen om het aantal vragen zo veel mogelijk te beperken en alleen de twee onderdelen dynamiek en toewijding te meten.

Emotionele uitputting wordt gedefinieerd als een chronische staat van fysieke en emotionele uitputting die het resultaat is van hoge werkeisen en continue problemen (Wright & Cropanzano, 1998). Het is het gevoel geen emotionele energie meer te hebben, alsof iemand 'niets meer te geven heeft'. Ook kan het gepaard gaan met fysieke klachten, zoals bijvoorbeeld hoofdpijn of slaapproblemen (Wright & Cropanzano, 1998). Emotionele uitputting is negatief gerelateerd aan werkprestaties

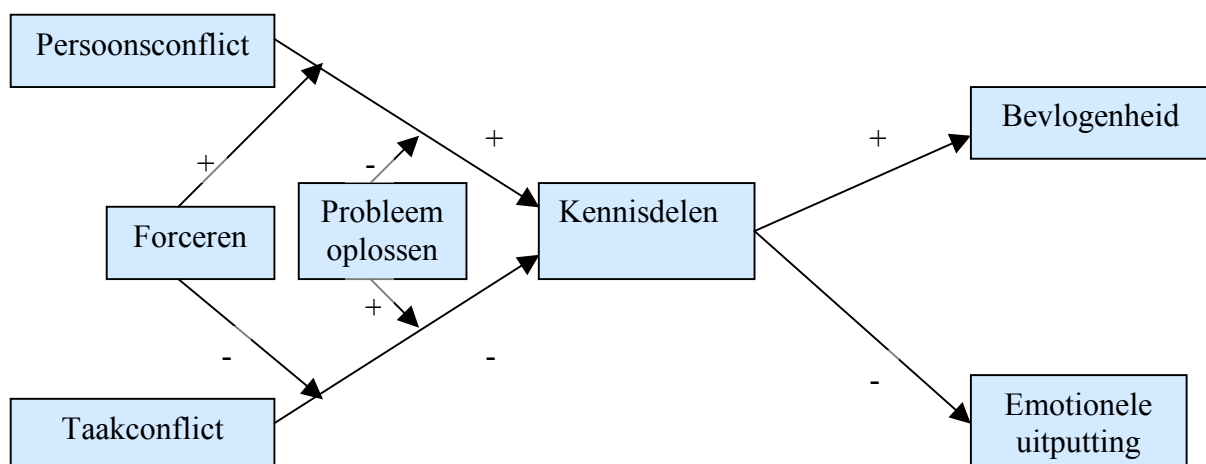
(Wright & Bonett, 1997). Het is een van de drie onderdelen van burnout, waarbij het ontstaan van emotionele uitputting leidt tot de andere twee aspecten van burnout, depersonalisatie ofwel cynisme, en een negatieve houding ten opzichte van de eigen prestaties (Bakker, Schaufeli, Sixma, Bosveld, & Van Dierendonck, 2000; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Schaufeli, et al., 2002). Emotionele uitputting is de kernfactor van burnout (Cordes & Dougherty, 1993; Gaines & Jermier, 1983) en is daarom meegenomen in dit onderzoek.

Hackman & Oldham stellen zoals beschreven door Els (2006) dat het belangrijk is dat een medewerker kennis heeft over hoe hij of zij presteert op het werk. Dit creëert een beter begrip voor het werk en de uitkomsten van het werk. Dit geeft het gevoel controle te hebben, en draagt daardoor bij aan werkwelzijn. Verder leidt kennisdelen tot meer contact tussen mensen en dit onderlinge contact is bevorderlijk voor werkwelzijn (Cohen & Wills, 1985; Gove & Geerken, 1977). In dit onderzoek wordt verwacht dat kennisdelen, waaronder feedback, positief is voor werkwelzijn. Aangezien bevlogenheid positief is voor werkwelzijn en emotionele uitputting negatief, wordt er verwacht dat:

Hypothese 3a: Kennisdelen heeft een positieve invloed op bevlogenheid.

Hypothese 3b: Kennisdelen heeft een negatieve invloed op emotionele uitputting.

Deze hypothesen leiden tot het volgende model (zie figuur 1):



Figuur 1. Model van de hypothesen.

Methode

Respondenten.

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een vragenlijst. In totaal 137 mensen hebben deze vragenlijst ingevuld. De respondenten bestaan voor een gedeelte uit de medewerkers van een faculteit en de medewerkers van één van de diensten van de Universiteit Twente. Ook is de vragenlijst uitgezet onder de medewerkers van twee afdelingen van een ziekenhuis in Nederland, en zijn de respondenten aangevuld met respondenten met een vergelijkbare non-profit achtergrond.

De medewerkers van de universiteitsfaculteit vallen onder afdelingen waar onderzoek gedaan wordt, onderwijs wordt gegeven of een combinatie van beiden. De medewerkers van de dienst houden zich bezig met onderwijsadministratie. Van de 298 aangeschreven mensen vulden 55 mensen de vragenlijst in, dit is een respons van 18,5 procent.

De medewerkers van het ziekenhuis zijn voornamelijk, voor 80 procent, verpleegkundigen. De stagiaires en de roomservice medewerkers van de twee afdelingen zijn niet opgenomen in het onderzoek. Van de 68 medewerkers stuurden 51 hun vragenlijst ingevuld terug, dit vertaalt naar een respons van 75 procent.

Verder bestaan de respondenten uit mensen van een mailinglist met een algemene non-profit achtergrond. Van deze groep mensen, in totaal 61, hebben er 31 gereageerd, dit is een respons van 50,8 procent.

In totaal is er dus een aantal respondenten van 137. Slechts 4 respondenten hebben hun geslacht niet ingevuld. Op basis van de ingevulde gegevens blijkt 65,2 procent van de respondenten van het vrouwelijke geslacht te zijn. De gemiddelde leeftijd is 42,12 jaar ($SD=11,6$).

Procedure.

Binnen de Universiteit werden de medewerkers via een e-mail gevraagd om de vragenlijst online in te vullen, na anderhalve week werd er een nog een e-mail verstuurd ter herinnering. De medewerkers beantwoordden de vragenlijst vrijwillig. In het ziekenhuis is voor de 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 aan de Universiteit Twente via een van tevoren gefrankeerde en geadresseerde envelop.

De groep mensen van de mailinglist werden via een e-mail gevraagd om mee te doen. Hierin stond een link naar de online vragenlijst, waarbij deelname op vrijwillige basis plaatsvond.

Meetinstrumenten

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

Taak- en persoonsconflict worden gemeten aan de hand van de schaal van Jehn (1995). Ieder construct bestaat uit vier vragen. Taakconflict heeft items als “Hoe vaak komt het voor dat u en uw collega’s een verschillende kijk hebben op het werk?” de indeling van de antwoordschaal is Nooit – Zelden – Soms – Regelmatig – Vaak – Zeer vaak - Altijd. Taakconflict heeft een Chronbachs alpha van 0.882. Persoonsconflict wordt gemeten met items als “Hoe vaak komt het voor dat er wrijvingen zijn tussen u en uw collega’s?” en heeft dezelfde Nooit tot en met Altijd antwoordschaal als taakconflict. Persoonsconflict heeft een Chronbachs alpha van 0.874.

De **conflicthanteringstijl** van mensen wordt bepaald aan de hand van de lijst van Janssen, Van de Vliert & Euwema, (1994). Beide constructen hebben een vragenlijst die uit 4 vragen bestaat. Forceren heeft vragen als “Ik zet alles op alles om te winnen”, de antwoordschaal was Zeer oneens – Oneens – Enigszins oneens – Niet oneens, niet eens – Enigszins eens – Eens - Zeer eens. Forceren heeft een Chronbachs alpha van 0.722. Probleemoplossen heeft bijvoorbeeld “Ik kom op voor zowel mijn eigen doelen als voor de doelen van de ander” als item, de schaal loopt van Zeer oneens tot en met Zeer eens, net zoals de verdeling bij forceren. Probleemoplossen heeft een Chronbachs alpha van 0.793.

Kennisdelen wordt gemeten door middel van negen vragen afkomstig uit Van Woerkom & Sanders (2010). “Ik vraag collega-teamleden geregeld om advies” is een voorbeeld van één van deze vragen. De indeling van de antwoordschaal is Zeer oneens tot en met Zeer eens, net zoals de schaalindeling bij forceren. De Chronbachs alpha van kennisdelen is 0.818.

Bevlogenheid, bestaande uit elf vragen in totaal, wordt gemeten door middel van de vragenlijst van Schaufeli et al. (2002). De indeling van de antwoordschaal is Zeer oneens tot en met Zeer eens, dezelfde als bij forceren. Een voorbeeld van een

vraag is “Ik ben enthousiast over mijn werk”. De Chronbachs alpha van de vragenlijst is 0.872.

Emotionele uitputting wordt gemeten door middel van een vragenlijst van Schaufeli & Van Dierendonck (2000), bestaand uit vijf vragen. Een voorbeeld is de vraag “Ik twijfel aan het nut van mijn werk”. De antwoordschaal was Zeer oneens tot en met Zeer eens, met dezelfde indeling als de antwoordschaal van forceren. De vragenlijst heeft een Chronbachs alpha van 0.743. De Chronbachs alpha zou na weglating van de reverse coded vraag: “Ik weet de problemen in mijn werk adequaat op te lossen” vergroot worden tot 0,772. Daarom is dit item uitgesloten van verdere analyse.

Resultaten.

Tabel 1 geeft de gemiddelden, standaarddeviaties en intercorrelaties weer voor alle variabelen. Taakconflict komt niet al te veel voor met een gemiddelde score van 2.80 (SD = 0.82), waarbij 2 ‘zelden’ betekent en 3 ‘soms’. Persoonsconflict komt nog minder vaak voor met een gemiddelde score van 1.89 (SD = 0.64). Probleemoplossen werd relatief veel genoemd als de stijl van conflicthantering (M = 5.47, SD = 1.04), zeker ten opzichte van forceren (M = 2.94, SD = 0.97). Gemiddeld werd 5.30 gescoord op kennisdelen (SD = 0.75), waarmee respondenten aangeven dat ze het er ‘enigszins mee eens’ zijn dat kennis wordt gedeeld met hun collega’s. De respondenten geven aan vrij bevlogen te zijn over het werk dat ze verrichten (M = 5.54, SD = 0.80) en weinig emotioneel uitgeput te zijn (M = 2.49, SD = 1,12).

De correlatieanalyse vormt in sommige gevallen wel, en in andere gevallen geen aanwijzing voor ondersteuning van de hypothesen. Zo hangen persoonsconflict en kennisdelen negatief en significant samen (aanwijzing voor hypothese 1a), en taakconflict en kennisdelen ook, maar niet significant (geen aanwijzing voor hypothese 1b). Voor hypothesen 2a tot en met 2d kunnen we niet bij deze tabel terecht, aangezien deze hypothesen over een interactie-effect gaan en in de tabel directe relaties worden weergegeven. Kennisdelen en bevlogenheid hangen positief en significant samen, wat in de richting van hypothese 3a wijst. Kennisdelen en emotionele uitputting hangen negatief en significant samen, wat een aanwijzing biedt voor hypothese 3b.

Tabel 1. *Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de onderzoeksvariabelen*

Variabelen	Gem.	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Taakconflict	2.80	.82	-							
2. Persoonsconflict	1.89	.64	.54**	-						
3. Probleemoplossen	5.47	1.04	-.16*	-.22*	-					
4. Forceren	2.94	.97	.31**	.32**	-.24**	-				
5. Kennisdelen	5.30	.75	-.17*	-.26**	.23**	-.09	-			
6. Bevlogenheid	5.54	.80	-.22*	-.30**	.26**	-.14	.33**	-		
7. Emotionele uitputting	2.49	1.12	.21**	.38**	-.13	.20*	-.27**	-.55**	-	
8. Leeftijd	42.12	11.60	-.09	.20*	.11	-.00	-.16	.07	-.03	-
9. Geslacht ^o05	-.09	.18*	-.19*	.26**	.07	.01	-.37**

** Correlatie is significant op het 0.01 level (eenzijdig)

* Correlatie is significant op het 0.05 level (eenzijdig)

^o Geslacht: 1 = man 2=vrouw

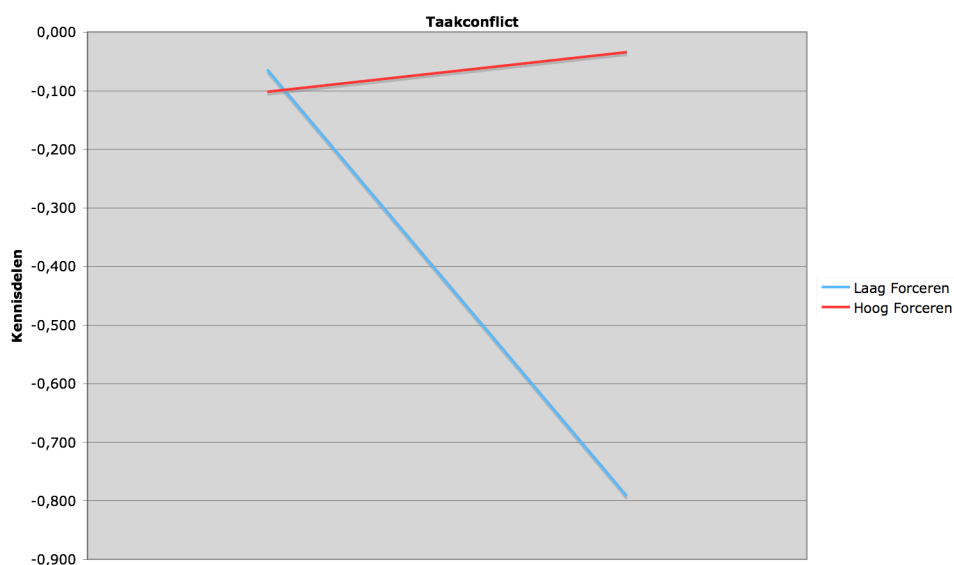
Om de hypothesen te toetsen zijn er 6 hiërarchische regressieanalyses uitgevoerd met de gestandaardiseerde variabelen, deze zijn weergegeven in tabel 2 tot en met 7. Als afhankelijke variabele is kennisdelen gebruikt, alleen voor hypothesen 3a en 3b zijn respectievelijk bevlogenheid en emotionele uitputting ingezet als afhankelijke variabele. Als onafhankelijke variabelen zijn de in de tabellen weergegeven variabelen in de opeenvolgende modellen ingezet; de demografische kenmerken zijn gebruikt als controle variabelen in model 1. Bij model 2 zijn de predictoren (respectievelijk conflictsoort, conflicthanteringstijl en kennisdelen) hier aan toe gevoegd. Bij model 3 is hier tenslotte nog de interactieterm van de predictoren conflictsoort en conflicthanteringstijl aan toegevoegd. Dit laatste is bij hypothesen 3a en 3b niet het geval, omdat hier geen interactie met deze predictoren wordt geanalyseerd. Om hypothese 1a, 1b, 3a en 3b te kunnen ondersteunen moet de tweede stap een significant deel van de variantie in de afhankelijke variabele verklaren. Om de hypothesen 2a tot en met 2d te kunnen ondersteunen moet de derde stap een significant deel van de variantie in de afhankelijke variabele verklaren. De R^2 geeft aan hoeveel variantie door ieder model wordt verklaard.

Tabel 2. Hiërarchische regressieanalyse moderator effect Taakconflict – Forceren

	Model 1	Model 2	Model 3
Demografische kenmerken			
Leeftijd	-.01	-.01	-.01
Geslacht	.47*	.49*	.38
Predictoren			
Taakconflict (TC)		-.18 *	-.17 *
Forceren (FO)		.01	.02
Interactie			
TC*FO			.20 *
R ² , R ² Change	.06*, .06	.10, .03	.20 *, .02

* Correlatie is significant op het 0,05 level (eenzijdig)

Hypothese 1a wordt niet ondersteund, er is een negatief significant marginaal effect van Taakconflict op Kennisdelen ($B = -.18, p < .05$) in plaats van het veronderstelde positieve effect. Hypothese 2a wordt niet ondersteund omdat hypothese 1a niet ondersteund wordt. Er is een positieve significante interactie van Forceren op de relatie tussen Taakconflict en Kennisdelen ($B = .20, p < .05$). Omdat het hier een significante interactie betreft is figuur 2 opgesteld om de interactie tussen Taakconflict en Forceren nader te bestuderen, ondanks het feit dat hypothese 2a niet getoetst kan worden. Hier is een simple slope analyse uitgevoerd, waarbij de score op



Figuur 2. Regressielijnen van Taakconflict x Forceren

de beide factoren met 1 standaard deviatie verminderd en vermeerderd is ($M + 1$ SD; $M - 1$ SD) (Aiken & West, 1991). Ook hier is gewerkt met de gestandaardiseerde waarden. In figuur 2 wordt getoond dat, als het effect van hypothese 1a goed was ingeschat, er gevonden zou zijn dat de relatie bij laag forceren sterker negatief is dan bij hoog forceren. In de discussie wordt hier verder op in gegaan.

Tabel 3. *Hiërarchische regressieanalyse moderator effect Taakconflict – Probleemoplossen*

	Model 1	Model 2	Model 3
Demografische kenmerken			
Leeftijd	-.01	-.01	-.01
Geslacht	.47*	.37	.36
Predictoren			
Taakconflict (TC)		-.15 *	-.03
Probleemoplossen (PO)		.15	.15 *
Interactie			
TC*PO			-.03
R ² , R ² Change	.06*, .06	.12*, .06	.20, .00

* Correlatie is significant op het 0,05 level (eenzijdig)

Hypothese 1a wordt niet ondersteund, er is een negatief significant verband tussen taakconflict en kennisdelen ($B = -.15$, $p < .05$) in tegenstelling tot het veronderstelde positieve verband.

Hypothese 2c wordt niet ondersteund, er wordt geen modererende relatie gevonden van probleemoplossen op de relatie tussen taakconflict en kennisdelen ($B = -.03$, *ns*).

Tabel 4. *Hiërarchische regressieanalyse moderator effect Persoonsconflict – Forceren*

	Model 1	Model 2	Model 3
Demografische kenmerken			
Leeftijd	-.01	-.00	-.00
Geslacht	.47*	.48*	.48*
Predictoren			
Persoonsconflict (PC)		-.21 *	-.20*
Forceren (FO)		.03	.02

Interactie			
PC*FO			-0.05
R ² , R ² Change	.06*, .06	.11 *, .04	.11, .00

* Correlatie is significant op het 0,05 level (eenzijdig)

Hypothese 1b wordt ondersteund door de analyse, er is een significant negatief effect van persoonsconflict op kennisdelen ($B = -.21, p < .05$)

Hypothese 2b wordt niet ondersteund door de analyse, er wordt geen modererende relatie gevonden van forceren op de relatie tussen persoonsconflict en kennisdelen ($B = -.05, ns$).

Tabel 5. Hiërarchische regressieanalyse moderator effect Persoonsconflict – Probleemoplossen

	Model 1	Model 2	Model 3
Demografische kenmerken			
Leeftijd	-.01	-.01	-.01
Geslacht	.47*	.37	.37
Predictoren			
Persoonsconflict (PC)		-.17 *	-.03
Probleemoplossen (PO)		.13	.14
Interactie			
PC*PO			-.03
R ² , R ² Change	.06, .06	.12, .06	.12, .00

* Correlatie is significant op het 0,05 level (eenzijdig)

Hypothese 1b wordt ondersteund, persoonsconflict heeft een negatieve invloed op kennisdelen ($B = -.17, p < .05$)

Hypothese 2d wordt niet ondersteund; er is geen modererend effect gevonden van probleemoplossen op persoonsconflict op kennisdelen ($B = -.03, ns$)

Bij al deze berekeningen wordt een significant effect gevonden voor geslacht op kennisdelen (zie de resultaten voor model 1 in tabel 2 tot en met 5). Blijkbaar doen vrouwen significant meer aan kennisdelen dan mannen. In de discussie wordt hier verder op in gegaan.

Tabel 6. *Regressieanalyse direct effect Kennisdelen - Bevlogenheid*

	Model 1	Model 2
Demografische kenmerken		
Leeftijd	.01	.01
Geslacht	.38	.24
Predictor		
ennisdelen		.34**

**Correlatie is significant op het 0.01 level (eenzijdig)

In tabel 6 is te zien dat kennisdelen een positieve relatie heeft met bevlogenheid ($B = .34, p < .01$), dit biedt ondersteuning voor hypothese 3a.

Tabel 7. *Regressieanalyse direct effect Kennisdelen – Emotionele uitputting*

	Model 1	Model 2
Demografische kenmerken		
Leeftijd	-0.01	-0.01
Geslacht	-0.19	-0.07
Predictor		
Kennisdelen		-0.27 **

** Correlatie is significant op het 0.01 level (eenzijdig)

In tabel 7 is te zien dat kennisdelen een negatieve invloed heeft op emotionele uitputting ($B = -.27, p < .01$). Dit biedt ondersteuning voor hypothese 3b.

Discussie

In dit onderzoek is gekeken welke invloed conflictsoort op kennisdelen heeft, en of de conflicthanteringstijl deze relatie modereert. Daarnaast is ook gekeken naar de invloed van kennisdelen op werkwelzijn.

Volgens hypothese 1a zou taakconflict versterkend moeten zijn voor kennisdelen, deze hypothese is echter verworpen. Als in een hypothetisch geval taakconflict dubbelzijdig getest zou zijn, was hierbij een significant negatief verband gevonden tussen taakconflict en kennisdelen. Dit is in lijn met persoonconflict; in hypothese 1b werd er vanuit gegaan dat persoonsconflict verzwakkend werkt op kennisdelen, dit werd bevestigd. De Dreu, Van Dierendonc & De Best-Waldhober

(2003) vonden in hun overzicht van onderzoeken dat persoonsconflict vermeden moet worden en taakconflict, mits goed aangestuurd, goed kan werken. Maar als taakconflict niet goed aangestuurd wordt, kan het net als persoonsconflict negatieve uitkomsten hebben. De vraag is dan of taakconflict bij de respondenten goed begeleidt wordt. Het is ook mogelijk dat er een optimum aan conflict bestaat, zoals gesuggereerd door Van Woerkom & Sanders (2010). Een van de aanbevelingen van het huidige onderzoek is om meer aandacht te hebben voor de mogelijkheden van begeleiding van conflicten. Bijvoorbeeld een vaste gelegenheid tijdens het werk voor discussiemomenten, waardoor taakconflict gestructureerd kan worden. Misschien kan er een meetinstrument of zelfs een training ontworpen worden voor het structureren van taakconflict.

Om de ambigue rollen van conflict, en dan vooral taakconflict, nader te bestuderen is het eventueel nodig om verder te kijken dan alleen het vaststellen van de conflictsoorten. De context, die in iedere situatie van belang is, is in dit onderzoek niet meegenomen. Wellicht is het mogelijk om via nog te ontwikkelen methoden meer informatie te verkrijgen rondom conflicten, waardoor deze beter in goede banen geleid kunnen worden en alsnog positieve effecten kunnen hebben.

Hypothese 2a tot en met 2d gingen over de modererende effecten van de conflicthanteringstijlen. Deze worden niet ondersteund door de analyses. Er is wel een significant interactie-effect gevonden bij hypothese 2a. Maar doordat de relatie tussen taakconflict en kennisdelen niet in de vorm was die verondersteld werd bij aanvang van het onderzoek kan deze hypothese niet bevestigd worden. Omdat het hier een interessant effect betreft, is hier toch nader naar gekeken. Het blijkt dat hoog forceren de blijkbaar negatieve relatie tussen taakconflict en kennisdelen compenseert; bij hoog forceren wordt kennisdelen minder negatief beïnvloed door taakconflict dan bij laag forceren. Letterlijk gezien voldoet dit aan de formulering van de hypothese, maar omdat de hypothese zo nauw samenhangt met de niet bevestigde hypothese 1a, is dit toch geen bevestiging. Als het conflict niet persoonlijk is, is het blijkbaar voordelig voor kennisdelen als standpunten stevig worden doorgedrukt. We bevelen aan om meer onderzoek te doen naar deze bufferfunctie van forceren bij taakconflict en kennisdelen.

Conflicthanteringstijlen zijn geen statische handelingsmethoden. Als er afwisselend forcerend en probleemoplossend wordt gehandeld levert dit effectievere resultaten op dan apart gebruik volgens Van de Vliert, Nauta, Giebels & Janssen

(1999). Friedman, Tidd, Curall & Tsai (2000) onderzochten of de conflictstijl van een medewerker invloed heeft op de mate van conflict en daarmee de door hem of haar ervaren stress. Hierbij is gevonden dat mensen die probleemoplossen als conflictstijl gebruiken minder taakconflict waarnemen, en ook minder persoonsconflict. Mensen met een forcerende stijl nemen juist meer taakconflict waar, en ook een toename in persoonsconflict. De werkomgeving van een persoon wordt dus tot op zekere hoogte door hem- of haarzelf geschapen. Een situatie, of de waarneming van de situatie, verandert al naar gelang hoe er mee wordt omgegaan. Mogelijk worden conflicthanteringsstijlen op dit moment te statisch bekeken bij onderzoeken. De werkingen van de stijlen op elkaar en de waarneming van de eigen situatie zijn een belangrijk deel van de stijlen, maar kunnen op dit moment niet naar voren komen bij onderzoeken doordat nog niet zo diepgaand gekeken kan worden. Een van de aanbevelingen is om verder te onderzoeken hoe deze processen werken en of ze gemeten kunnen worden.

Hypothese 3a veronderstelt dat kennisdelen positief doorwerkt op bevlogenheid en hypothese 3b gaat er van uit dat kennisdelen negatief is voor emotionele uitputting. Beide hypothesen konden bevestigd worden, waardoor geconcludeerd kan worden dat kennisdelen positief is voor het werkwelzijn. Deze uitkomst onderstreept het belang van kennisdelen. Zoals al eerder gezegd is, zou kennis essentieel zijn om te kunnen werken. Een gebrek aan kennis kan zorgen voor het gevoel het werk niet goed genoeg uit te kunnen voeren. Kennisdelen kan er voor zorgen dat dergelijke frustrerende gevoelens geen rol hoeven te spelen, mogelijk omdat kennisdelen onderdeel zou kunnen zijn van een groter sociaal netwerk dat een medewerker om zich heen verzamelt. Een dergelijk netwerk draagt bij aan het buffering-effect en is voordelig voor werkwelzijn (Cohen & Wills, 1985). Ook dit onderzoek bevestigt het belang van een goede kennisdeling, niet alleen voor de bedrijfsprocessen maar zeker ook voor het werkwelzijn van de medewerkers. Dit lijkt een relevant onderwerp om vervolgonderzoek naar te doen.

Een bevinding waar niet naar gezocht werd maar welke wel werd gevonden tijdens dit onderzoek, namelijk dat vrouwen meer aan kennisdeling doen dan mannen, komt vaker terug in de literatuur. Zo geeft Lin (2006) aan, in het overzicht van mogelijk oorzaken waarom vrouwen meer aan kennisdelen zouden doen dan mannen, dat het verschil zou kunnen komen door de onzekerheid waar vrouwen op structurele basis mee zouden kampen. Om deze onzekerheid te bestrijden zouden vrouwen vaker

om feedback vragen bij collega's, en hierdoor meer kennis delen. Ook zouden vrouwen, doordat ze door de bank genomen meer rollen naast elkaar vervullen dan mannen, vaker op elkaar teruggrijpen voor steun en advies over de rollen buiten het werk. Dit onderzoek ondersteunt de bevinding dat vrouwen meer kennis zouden delen dan mannen.

Aan dit onderzoek werkten 137 respondenten mee. Dit is geen groot aantal om op basis van de gegevens die deze mensen leverden statistisch zeer significante berekeningen te kunnen doen. Hiervoor is een grotere steekproef nodig. Behalve de getalsmatige tekortkoming heeft dit onderzoek ook te maken met een eenzijdigheid van methoden. Alle gegevens zijn namelijk verkregen via online en papieren vragenlijsten. Als dit soort onderzoek ook met bijvoorbeeld interviews of participierend onderzoek kan worden aangevuld, zal dit een completer beeld geven.

De aanbevelingen van dit onderzoek zijn divers en talrijk. Zo wordt er aanbevolen dat het belangrijk is om ook naar de context van conflicten te kijken, en of het mogelijk is om een training en meetinstrument te ontwikkelen waarbij taakconflict in goede banen wordt geleid. De tweestrijd over taakconflict wordt in dit onderzoek beslecht in het voordeel van de negatieve doorwerkingen. Omdat er toch aanwijzingen zijn gevonden dat taakconflict positief zou kunnen zijn (mits goed begeleid) is het interessant als er nader naar het begeleiden van deze conflictsoort wordt gekeken. Er is een aanwijzing gevonden dat forceren als een buffer kan werken bij een negatieve invloed van taakconflict op kennisdelen, dit is interessant om verder te bestuderen. De conflicthanteringstijlen worden nu relatief zelfstandig bekeken, een van de aanbevelingen is om uit te zoeken hoe in de praktijk de stijlen in combinaties gebruikt worden, en of dit gemeten kan worden. De invloed van kennisdelen op werkwelzijn is nog weinig onderzocht, het verdient aanbeveling om hier nader naar te kijken. Als er meer onderzoek wordt verricht naar de onderwerpen van deze studie zal het een completer beeld geven als de vragenlijstgegevens aangevuld worden met bijvoorbeeld interviews of participierend onderzoek.

Samenvattend is te concluderen dat conflicten niet positief blijken te zijn voor kennisdelen, en dat het lastig is om met een conflicthanteringsstijl hier iets aan te veranderen. Het is nu aan toekomstige onderzoeken om uit te zoeken of er toch positieve wendingen aan (taak)conflict zijn te geven. Kennisdelen blijkt positief voor werkwelzijn, hopelijk wordt dit in de praktijk en door toekomstige onderzoeken ondersteund.

Literatuurlijst

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions* (2nd printing ed.). Newbury Park, California: Sage publications.
- 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*, 123-148.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H. J., Bosveld, W., & Van Dierendonck, D. (2000). Patient demands, lack of reciprocity and burnout: a five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of organizational behavior*, *21*, 425-441.
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. K. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: a close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of applied psychology*, *93*, 170-188.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of applied psychology*, *88*(3), 522-560.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological bulletin*, *98*, 310-357.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and integration of research on job burnout. *The academy of management review*, *18*, 621-656.
- Cosier, R. A., & Schwenk, C. R. (1990). Agreement and thinking alike: ingredients for poor decisions. *Academy of management Executive*, *4*, 7.
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management science*, *50*, 352-364.
- De Dreu, C. K. W., Van Dierendonck, D., & De Best-Waldhober, M. (2003). Conflict at work and individual well-being. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst & C. L. Cooper (Eds.), *The handbook of work and health psychology* (pp. 495-515). Chichester: John Wiley & Sons.
- De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of organizational behavior*, *21*, 309-328.

- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of applied psychology, 88*, 741-749.
- Devine, D. J. (1999). Effects of cognitive ability, task knowledge, information sharing, and conflict on group decisionmaking effectiveness. *Small group research, 30*, 608-634.
- Ellis, A. P. J., Porter, C. O. L. H., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., & West, B. J. (2003). Team Learning: Collectively connecting the dots. *Journal of applied psychology, 88*, 821-835.
- Els, D. A. (2006). *Developing a holistic well[l]ness model*. Doctoral dissertation, University of Johannesburg, Johannesburg, Zuid-Afrika.
- Fiol, C. M. (1994). Consensus, diversity, and learning in organizations. *Organization science, 5*, 403-420.
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: the impact of personal conflict style on work conflict and stress. *The international journal of conflict management, 11*, 32-55.
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: Testing a model among young workers. *Journal of occupational health psychology, 5*, 246-255.
- Gaines, J., & Jermier, J. M. (1983). Emotional exhaustion in a high stress organization. *The academy of management journal, 26*, 567-586.
- Giebels, E., & Euwema, M. (2006). *Conflictmanagement, analyse, diagnostiek en interventie*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Giebels, E., & Janssen, O. (2005). Conflict stress and reduced well-being at work: the buffering effect of third-party help. *European journal of work and organizational psychology, 14*, 137-155.
- Gove, W. R., & Geerken, M. R. (1977). The effect of children and employment on the mental health of married men and women. *Social forces, 56*, 66-76.
- Hinsz, V. B., Tindale, R. S., & Vollrath, D. A. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological bulletin, 121*, 43-64.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & Euwema, M. (1994). Interdependentie, zelf-ander-motivatie en conflictgedrag in organisaties. *Nederlands tijdschrift voor de psychologie, 49*, 15-26.

- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflicts. *Administrative science quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of management journal*, 44, 238-251.
- Lin, C.-P. (2006). Gender differs: Modelling knowledge sharing from a perspective of social network ties. *Asian journal of social psychology*, 9(3), 236-241.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 51, 397-422.
- 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.
- Nicholson, D. B., Nicholson, J. A., Parboteeah, D. V., & Valacich, J. S. (2005). Using Distraction-Conflict theory to measure the effects of distractions on individual task performance in a wireless mobile environment. *Proceedings of the 38th Hawaii international conference on systems sciences*, 2005, 1-9.
- Panteli, N., & Sockalingam, S. (2005). Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing. *Decision support systems*, 39, 599-617.
- Putnam, L. L., & Poole, M. S. (1987). Conflict and negotiation. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 549-599). Newbury Park: Sage Publications.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (1994). *Social conflict. Escalation, stalemate and settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of happiness studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., & Van Dierendonck, D. (2000). *Ubos, Utrechtse burnout schaal: handleiding*. Lisse: Swets test publishers.
- Tjosvold, D. (1985). Implications of controversy research for management. *Journal of management*, 11(3), 21-37.

- Tjosvold, D., Hui, C., & Yu, Z. (2003). Conflict management and task reflexivity for team in-role and extra-role performance in China. *The international journal of conflict management, 14*, 141-163.
- Van de Vliert, E., Euwema, M. C., & Huismans, S. E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a supervisor: Effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of applied psychology, 80*, 271-281.
- Van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E., & Janssen, O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of organizational behavior, 20*, 475-491.
- Van Offenbeek, M. (2001). Processes and outcomes of team learning. *European journal of work and organizational psychology, 10*, 303-317.
- Van Woerkom, M., & Sanders, K. (2010). The romance of learning from disagreement. The effect of cohesiveness and disagreement on knowledge sharing behavior and individual performance within teams. *Journal of Business and Psychology, 25*, 139-149.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of organizational behavior, 18*, 491-499.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of applied psychology, 83*, 486-493.