

Conflictvermijding op de Werkvloer, Goed of Slecht?

Niek Buijvoets

S1132776

Universiteit Twente

Eerste Begeleider:

Dr. K.J.P.M. van Erp

Tweede Begeleider:

Dr. E.G. Ufkes

Samenvatting

Conflictvermijding wordt veelal gezien als een strategie die niet constructief is om met conflicten om te gaan. Mensen die conflicten vermijden zijn niet actief bezig te werken aan een oplossing van een conflict. In bepaalde situaties kan het vermijden van een conflict echter een positieve uitwerking hebben op het conflict. In deze studie (N=65) is er gekeken naar de goede en slechte ervaringen van conflictvermijding. Er is gekeken in deze studie naar consequenties van conflictvermijding bij relatie, proces en taakconflicten op de werkvloer. De goede en slechte ervaringen zijn in deze studie gemeten aan de hand van positieve en negatieve emoties.

De belangrijkste resultaten van dit onderzoek laten zien dat het vermijden van relatie-, proces- en taakconflicten positief samenhangt met negatieve emoties. Het vermijden van conflicten wordt volgens deze studie ervaren als iets negatiefs. Dit is grotendeels volgens de verwachting behalve voor conflictvermijding bij relatieconflicten. Hier werd juist een positieve samenhang verwacht met positieve emoties. Een opvallend significant verband wat is gevonden is dat het vermijden van relatieconflicten positief samenhangt met een sociale omgang tussen collega's op de werkvloer.

Dit onderzoek toont dus aan dat het vermijden van relatie-, proces- en taakconflicten op de werkvloer samenhangt met negatieve emoties, ofwel conflictvermijding lijkt een minder constructieve strategie om toe te passen op de werkvloer. Echter, het vermijden van relatieconflicten in de sociale omgang tussen collega's wordt wel als positief ervaren

Summary

Conflict avoidance is seen as a deconstructive conflict management strategy. People who avoid conflict are not trying to actively work on a conflict solution. In certain situations, however, conflict avoidance may have a positive outcome on the conflict. In this study (N=65) I investigated the good and bad experiences of conflict avoidance at work, and in response to relationship conflicts, process conflicts and task conflicts. The good and bad experiences are measured in this study in terms of positive and negative emotions.

The main results of this study show that conflict avoidance in relationship, process and task conflicts has a positive correlation with negative emotions. Avoiding conflicts is experienced as something negative. This is largely expected except for conflict avoidance in relationship conflicts. Contrary to our expectations, no significant associations found in this study between conflict avoidance and positive emotions. A striking significant relationship which was found, is that conflict avoidance in relationship conflicts has a positive correlation with the social interaction between colleagues.

This research shows that avoiding conflicts in relation-, process, and task conflicts at work is associated with negative experiences, either, conflict avoidance seems to be a less constructive strategy to use in the workplace. However, avoiding relationship conflict in the social interaction between colleagues is associated with positive experiences.

Conflictvermijding op de Werkvloer, Goed of Slecht?

Conflicten zijn er in alle soorten en kunnen variëren van grote conflicten tot kleine conflicten. Eén van de situaties waarin conflicten regelmatig voorkomen is de werkvloer (De Dreu & Vianen, 2001). Volgens de cijfers van de Nationale Enquête arbeidsomstandigheden 2013 (TNO, 2013) heeft 23,2 % van de Nederlandse beroepsbevolking wel eens conflicten ervaren met collega's: 16,1% heeft een conflict gehad met een leidinggevende en 9,6% van de Nederlandse beroepsbevolking heeft wel eens een conflict gehad met de werkgever. Er zijn in Nederland dus veel conflicten op de werkvloer en deze conflicten kunnen een grote invloed hebben op het werkproces.

Het vermijden van conflicten is één van de manieren om met conflicten om te gaan die op de werkvloer voorkomen (Pruit & Carnavale, 1992; De Dreu & Vianen, 2001). Het is echter niet altijd duidelijk wanneer deze conflictmanagementstrategie een positieve of dan wel negatieve uitwerking heeft op de persoon die deze strategie toepast.

In de westerse wereld waar er een individualistische cultuur heerst, is het gebruiken van conflictvermijding nog weinig onderzocht waardoor alle effecten nog niet bekend zijn (Roloff & Iffert, 2002). In de onderzoeken die gedaan zijn wordt het hanteren van deze strategie op het werk vaker negatiever ervaren dan positief (Leung, Zhang, Zhang, 2010; de Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2001). Het gebruiken van conflictvermijding op de werkvloer zorgt ervoor dat de intenties van de persoon in het conflict moeilijk kunnen worden ingeschat door de andere conflictpartij (De Dreu et al., 2001). Het is daarmee niet duidelijk voor de andere conflictpartij welke redenen een persoon heeft om conflictvermijding toe te passen waardoor de kans groter wordt dat er meer conflicten ontstaan bij het vermijden (De Dreu et al, 2001).

Er zijn echter onderzoeken uitgevoerd waarin het vermijden van conflicten wel als positief worden ervaren (Lim, 2009, Leung et al, 2010). Deze studies zijn vooral gedaan in landen zoals China waar er een collectivistische cultuur heerst. In deze landen ontleent het individu zijn identiteit aan de groep waartoe hij behoort (Lim, 2009). Conflictvermijding wordt daar vooral toegepast door personen om de harmonie van die groep te bewaren en onderlinge relaties binnenin die groep niet te beschadigen. De harmonie van de groep kan door het vermijdingsgedrag van de personen goed blijven waardoor het vermijden van conflicten in deze situatie als positief wordt ervaren.

Enkele positieve effecten van conflictvermijding in collectivistische culturen zijn ook gevonden in onderzoeken die uitgevoerd zijn in individualistische culturen. Zo wordt het vermijden van conflicten als positief ervaren wanneer beide partijen weinig waarde hechten aan het belang van het conflict (Roloff & Iffert, 2000). Daarnaast wordt het vermijden van persoonlijke conflicten tussen werknemers ook als positief ervaren doordat er productiever aan een opdracht kan worden gewerkt (De Dreu & Vianen, 2001). Er zijn dus positieve ervaringen en negatieve ervaringen bij het vermijden van conflicten.

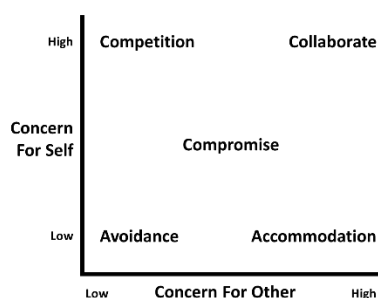
In deze studie zal er verder worden gekeken naar deze verschillende ervaringen van personen op de werkvloer die conflictvermijding hanteren als strategie. De hoofdvraag die in dit onderzoek

wordt gevormd is: *Welke verschillende effecten worden ervaren door personen die conflictvermijding toepassen op de werkvloer?*

Conflicten

Een conflict kan worden beschreven als de interactie tussen onafhankelijke mensen waarbij er tegenstand wordt ervaren bij meningen, doelen of doelstellingen waarbij één partij de andere partij als een bedreiging ziet voor het tot stand brengen van deze doelen of doelstellingen (Putnam & Poole, 1987). Op het werk is er regelmatig sprake van een zogeheten ‘intragroepsconflict’ waarbij er een conflict is tussen de leden die tot dezelfde groep behoren (Tjosvold, 2007; De Dreu & Vianen, 2001, De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2010). De Wit, Jehn & Greer, (2012) en Greer, Jehn & Mannix (2008) onderscheiden drie typen intragroepsconflicten namelijk het relatieconflict, een taakconflict en het procesconflict. Er is sprake van een relatieconflict als er tussen de leden van de groep een conflict ontstaat over elkaars persoonlijke identiteit en normen en waarden. Bij taakconflicten is er een conflict waarbij er onenigheid ontstaat tussen de groepsleden over de inhoud en de uitkomsten van de taak die een groep heeft. Het procesconflict is het derde type intragroepsconflict waarbij er een conflict aanwezig is over het uitvoeren van de desbetreffende taak.

Hoe personen met deze conflicten kunnen omgaan wordt beschreven in het Dual Concern model, waar in vijf verschillende conflictstijlen worden belicht (Pruitt & Carnevale, 1992). Deze conflictstijlen zijn bepaald aan de hand van twee verschillende dimensies namelijk: de zorg voor het eigen belang en de zorg voor het belang van de ander. Wanneer het eigen belang hoog is dan zal er worden gekozen voor de strategieën competitie of samenwerken. Als het eigen belang laag is in een conflict dan zal er worden gekozen voor de strategieën, accommodatie of vermijding. Als de zorg voor het eigenbelang niet te hoog maar ook niet al te laag is dan zal er worden gekozen voor het sluiten van een compromis.



Figuur 1: Dual concern Model

Conflictvermijding is zoals te zien is in figuur 1 de enige conflict strategie waarbij de zorg voor het zelf laag is en de zorg voor de ander ook laag is. Conflict vermijden lijkt daarmee de meest destructieve strategie om toe te passen maar zoals al eerder aangehaald in de literatuur blijken mensen met regelmaat conflicten te vermijden en daarvan positieve effecten te ervaren. (Lim, 2009; Tjosvold & Sun, 2002)

Conflictvermijding

Conflictvermijding lijkt te werken als een soort primair verdedigingsmechanisme van een persoon wanneer zijn identiteit of persoonlijke waarden en normen of identiteit bedreigd worden (De Dreu & Vianen, 2001). Als bijvoorbeeld een andere conflict partij iemands religieuze identiteit wil veranderen dan zal het vermijden gauw worden toegepast. Dusdanige conflicten zijn zo complex en ingewikkeld dat ze onoplosbaar zijn waardoor conflictvermijding een logische strategie is om toe te passen.

In een onderzoek van Tjosvold & Sun (2002) worden de verschillende manieren beschreven die personen gebruiken om conflictvermijding toe te passen. De meest rigoureuze maar tevens de meest gebruikte strategie is het vermijden van elke discussie met de tegenpartij in een conflict. Deze strategie lijkt vooral te werken wanneer er sprake is van relationeel conflict (Van Erp, Giebels, Van der Zee & Van Duijn, 2011) waarbij er een sterke relatie is tussen beide partijen zoals een huwelijk (Tjosvold & Sun, 2002). Wanneer een relatieconflict gaat lijken op een taakconflict of een procesconflict dan heeft deze manier van conflictvermijding een sterk negatieve werking (De Dreu et al, 2001) Een andere wijze waarop conflict vermijding kan worden toegepast is dat een persoon om de tegenpartij heen werkt via een derde partij die in het conflict betrokken is en dat het conflict tussen de oorspronkelijke partijen genegeerd word, ook wel *outflanking* genoemd(Tjosvold & Sun,2002).

Er zijn een aantal condities waarin conflictvermijding als positief wordt ervaren en er zijn situaties waarin conflictvermijding juist als negatief wordt gezien. Het vermijden van conflicten wordt positief ervaren wanneer beide partijen in een conflict een tolerante houding ten opzichte van elkaar hebben en elkaars verschillen accepteren. Conflictvermijding wordt dan als positief ervaren door de conflictpartij die deze strategie toepast (Roloff & Ifert, 2000). Een tolerante houding vereist een open karakter van beide conflictpartijen waardoor conflicten beter bespreekbaar worden gemaakt en er eerder kleine conflicten worden vermeden. Een andere conditie waarin conflictvermijding succesvol kan zijn is als beide partijen het conflict niet belangrijk vinden en er geen waarde aan hechten (Roloff & Ifert, 2000; Tjosvold & Sun, 2002). Conflictvermijding in deze conditie is alleen succesvol als beide partijen in een conflict geen of weinig negatieve consequenties ervaren van het conflict. Verder wordt er nog benadrukt door Roloff & Ifert (2000) dat conflictvermijding succesvol kan worden toegepast als er sprake is van een evenwicht in een relatie tussen twee conflictpartijen. Dit evenwicht geldt als er ongeveer evenveel positieve en negatieve gebeurtenissen plaatsvinden in een relatie. Wanneer dit evenwicht wordt verstoort en er enkel negatieve gebeurtenissen plaatsvinden dan zal conflictvermijding een negatieve werking hebben.

Daarnaast zijn er een aantal condities waarin het vermijden van conflicten als negatief wordt ervaren. Het vermijden van taakconflicten op de werkvloer wordt bijvoorbeeld gezien als een destructieve conflictstrategie (De Dreu & Vianen, 2001). Er wordt dan niet actief gewerkt aan de taken die moeten worden voldaan op de werkvloer waardoor de kans groter wordt dat er meer conflicten ontstaan dan er voorheen waren. Verder kan conflictvermijding als negatief worden ervaren voor

relatie-, proces- en taakconflicten wanneer de relatie tussen twee partijen niet sterk is (Tjosvold & Sun, 2002; De Wit et al, 2012). Conflictvermijding heeft in een slechte relatie tussen twee partijen enkel een destructief effect doordat conflictpartijen elkaar niet goed kennen waardoor conflictvermijding wordt gezien als een manier om de andere conflictpartij tegen te werken door niet actief aan het conflict te werken. Daarnaast wordt conflictvermijding in collectivistische culturen steeds vaker als negatief ervaren (Tjosvold, 2007). Openlijk met elkaar in discussie gaan op de werkvloer wordt er volgens Tjosvold (2007) beter gewaardeerd dan het vermijden van conflicten. Tjosvold (2007) toont verder aan dat personen en teams op de werkvloer in eerste de neiging hebben om conflicten op een actieve manier op te lossen. echter wanneer deze wijze niet lukt dan zal het team op de werkvloer vervallen in het vermijden van deze conflicten. Conflictvermijding wordt dus toegepast wanneer andere conflictstrategieën niet succesvol worden toegepast

Relatie conflict

Het relatieconflict is het type waarvan uit de literatuur uit collectivistische culturen al aannemelijk kan worden gemaakt dat het vermijden van conflicten een positief effect kan hebben (Lim, 2009). In China wordt vermijdingsgedrag in lichte conflicten geassocieerd met het respect hebben voor de andere partij en het is er niet gebruikelijk om direct het conflict op te zoeken. Voor 'westerse' landen is er ook al onderzoek gedaan naar conflictvermijding in het relatieconflict. De De Dreu & Vianen (2001) hebben onderzoek gedaan naar conflicten op het werk en zij toonde aan uit dat een hoge mate van relatie conflict een behoorlijke negatieve impact kan hebben op het werkproces. Het vermijden van deze relatieconflicten was een positieve manier om het aantal relatieconflicten omlaag te brengen doordat de beide partijen zich niet aangetast voelen in hun persoonlijke normen en waarden. De werksfeer tussen de collega's onderling werd positiever en gezelliger ervaren wanneer relatieconflicten werden vermeden. Deze werksfeer werd vooral positief ervaren omdat er doelgericht op een constructieve manier aan de taken werd gewerkt, zonder tijd en energie te verspillen aan taak-irrelevante relatieconflicten. Ander onderzoek van Van Erp, Giebels, Van der Zee & Van Duijn (2011) bevestigt de positieve werking van conflictvermijding op het relatieconflict in westerse landen. In deze studie wordt er onderzoek gedaan naar koppels die voor hun werk zijn verhuisd naar een voor hun vreemd land voor hun werk. Wanneer deze koppels hun kleine relatie conflicten vermeden, dan voelden ze zich gelukkiger en verliep de psychologische aanpassing in het buitenland beter. Dat het vermijden van relatieconflicten zorgt voor positieve emoties blijkt uit een studie van Desivilya & Yagil (2005). Zij hebben gekeken naar de invloed van emotie in conflict management en hieruit kwam naar voren dat een hoge mate van relatie conflicten gerelateerd is aan veel negatieve emoties. Desivilya & Yagil (2005) toonden aan dat het vermijden van relatieconflicten een effectieve strategie is om met het relatieconflict om te gaan. Het vermijdingsgedrag zorgde ervoor dat er minder relatieconflicten werden ervaren en dat er meer positieve emoties werden ervaren (Desivilya & Yagil, 2005; De Wit et al,

2012). Naar aanleiding van de bovenstaande literatuur worden de volgende hypothesen opgesteld om de emoties te meten die mensen ervaren wanneer zij relatieconflicten vermijden.

Hypothese 1a: Conflictvermijding op relatieconflicten heeft een positieve samenhang met positieve emoties

Hypothese 1b: Conflictvermijding op relatieconflicten heeft een negatieve samenhang met negatieve emoties

Procesconflicten

Het procesconflict is het tweede type conflict waarbij het effect van conflictvermijding zal worden onderzocht in deze studie. Er is nog weinig literatuur over het effect van conflictvermijding op een procesconflict. Procesconflicten kunnen vrij onduidelijk en ambigue zijn waardoor deze een nogal wisselende invloed kunnen hebben op een groepsprestatie (Greer et al, 2008). Wanneer een team nog gevormd moet worden en er is een hoge mate van procesconflicten dan resulteert dat in een later stadium dat er meer taak en relatie conflicten zijn. Procesconflicten hebben een sterke overeenkomst met relatie conflicten wanneer de rolverdeling in een team nog niet duidelijk is (Greer et al, 2008). Dit effect lijkt vooral te komen wanneer een teamlid een bepaalde taak niet krijgt waarvoor hij zich wel capabel acht. Een persoon kan zich dan aangevallen voelen in zijn persoonlijke waarden waardoor het snel kan overgaan in een relationeel conflict. Het vermijden van procesconflicten in een begin stadium kan een positieve uitwerking hebben als de gang van zaken rond het proces goed verdeeld is (De Wit et al, 2012). Een groep zal zich dan meer richten op een goede prestatie van de taak waardoor er weinig procesconflicten zijn. Procesconflicten in een later stadium van een taak gaan over de deadlines van een taak en de vergaderingen behorende bij een taak (Behfar, Mannix, Peterson & Trochim, 2010). In dit stadium lijkt conflict vermijding juist een negatief effect te hebben want er worden dan essentiële discussies vermeden over andere wanneer een taak klaar moet zijn. Gezien de overlapping die procesconflicten hebben met relatie conflicten lijkt het aannemelijk te maken dat conflict vermijding op proces conflicten dezelfde soort emoties oplevert als op relatie conflicten (Desivilya & Yagil, 2005). Vermijdingsgedrag op procesconflicten kan er dus in eerste instantie voor zorgen dat er positieve emoties worden ervaren tot een bepaald punt waar het procesconflict duidelijker is afgebakend. Vanaf dat punt is het meer aannemelijker dat vermijdingsgedrag meer negatieve emoties oplevert. De volgende hypothesen

Hypothese 2a: Conflictvermijding op procesconflicten heeft een negatieve samenhang met positieve emoties

Hypothese 2b: Conflictvermijding op procesconflicten heeft een positieve samenhang met negatieve emoties

Taakconflict

Conflictvermijding op taakconflicten is het derde type wat wordt onderzocht in deze studie.

Vermijding is een weinig gebruikte conflict management strategie in taakconflictsituaties (De Dreu & Vianen, 2001; De Dreu et al, 2001). De reden dat conflictvermijding weinig wordt gebruikt bij het taakconflict is dat het hoofddoel van een groep het volbrengen van een taak is en wanneer problemen rondom de taak worden vermeden dan is de kans groter dat de taak niet tot volbracht kan worden.

Wanneer conflict vermijding niet wordt toegepast op taakconflicten en er wordt gekozen voor andere conflict strategieën zoals samenwerken en competitie, dan kunnen taakconflicten de productiviteit van een team verhogen doordat de groepsleden elkaar uitdagen om de beste prestatie uit hunzelf te halen met betrekking tot de taak (De Dreu & Vianen, 2001; De Wit et al, 2012). Conflictvermijgend gedrag op taakconflicten zal vooral de indruk wekken dat de andere conflictpartij weinig waarde hecht aan de prestatie van de taak waardoor er gauw een negatieve sfeer ontstaat in een team. Daarnaast lijkt het zo te zijn dat wanneer vermijdingsgedrag op taak conflicten wordt toegepast, het taakconflict langzaam overgaat in een relationeel conflict (De Wit et al, 2012; De Dreu, 2008). Dit zorgt er mede voor dat conflictvermijding op taakconflicten resulteert in een negatieve sfeer en negatieve emoties (Desivilya & Yagil, 2005). De volgende hypothesen zijn opgesteld om de emoties te meten die mensen ervaren wanneer zij taakconflicten vermijden.

Hypothese 3a: Conflictvermijding op taakconflicten heeft een negatieve samenhang met positieve emoties

Hypothese 3b: Conflictvermijding op taakconflicten heeft een positieve samenhang met negatieve emoties

Deze studie

In dit onderzoek zal er worden gekeken naar de ervaring die personen op de werkvloer hebben met conflictvermijding voor relatieconflicten, procesconflicten en taakconflicten. Deze ervaring zal worden gemeten aan de hand van de positieve en negatieve emoties die worden ervaren wanneer vermijdingsgedrag wordt vertoont. Er wordt verder onderzocht of het type conflict opgelost kan worden. Volgens de literatuur is het namelijk aannemelijk te maken dat relatieconflicten niet altijd opgelost hoeven worden en dat er onder andere weinig belang gehecht wordt aan relatieconflicten omdat het niet belangrijk wordt geacht. De respondenten die worden vergaard in het onderzoek moeten enkel een betaalde baan waarin zij regelmatig samen moeten werken met collega's. Daarnaast zal er nog worden gekeken naar de omgang met collega's, de emotionele belasting en de geestelijke belastingen die personen ervaren. De hypothesen die in de onderzoek zullen worden getest zijn.

Methode

Participanten

De respondenten die aan dit onderzoek hadden deelgenomen zijn vergaard via verschillende kanalen. Allereerst had de onderzoeker een bericht geplaatst op zijn Facebook-pagina met een link naar de vragenlijst waarbij er een vriendelijke oproep is gedaan om deel te nemen aan het onderzoek. Hetzelfde bericht was driemaal geplaatst met een tussenperiode van elke keer een week. Daarnaast had de onderzoeker nog respondenten persoonlijk benaderd via sociale media (Whatsapp) om deel te nemen aan het onderzoek. De laatste methode die de onderzoeker had gebruikt om respondenten te vergaren is het persoonlijk overhandigen van flyers met daarop de link van de vragenlijst en de personen vriendelijk gevraagd of ze deel wilden nemen aan het onderzoek. De proefpersonen in het onderzoek waren gestimuleerd om de vragenlijst in te vullen door middel van het verloten van drie cadeau bonnen van tien euro.

De vragenlijst was ingevuld door 107 personen waarbij er 43 niet volledig genoeg waren ingevuld. Deze zijn niet meegenomen in de verdere analyse van het onderzoek. Van de 64 deelnemers aan dit onderzoek waren 42 mannen en 22 vrouwen. De leeftijden van de respondenten in het onderzoek lopen uiteen van 17 tot 63 jaar, waarbij de gemiddelde leeftijd 28,8 jaar was ($SD=12.4$), en met een standaarddeviatie van 12.4 Tot slot hadden alle 64 deelnemers de Nederlandse nationaliteit.

Procedure

Alle respondenten die de vragenlijst invulden kregen eerst een welkomstekst waarin de onderzoeker zichzelf voorstelde, het onderzoeksonderwerp introduceert en er informatie wordt gegeven over de vragenlijst. In de welkomstekst werd er verder nog nadrukkelijk vermeld dat alleen respondenten met een betaalde baan waarin zij regelmatig moeten samenwerken met collega's kunnen deelnemen aan het onderzoek.

In het eerste gedeelte van de vragenlijst werden er een aantal demografische gegevens gevraagd zoals leeftijd, geslacht en nationaliteit. Hierop volgend werd er meer informatie gegeven over wat er onder een conflict wordt verstaan en welke conflicten er zijn en welke specifieke termen er verder in de vragenlijst gebruikt worden. Daarna volgde er een vraag waarin de respondent gevraagd wordt hoeveel conflicten hij op de werkvloer ervaart.

De verdere vragenlijst die de respondenten moesten invullen bestond uit vier verschillende delen met de volgorde relatieconflict, procesconflict, taak conflict en de werksituatie.

De eerste drie delen hadden dezelfde opbouw in de volgorde van vragen. Elk vragenblok in deze drie delen begon met een kleine uitleg over de vraagstelling. Allereerst werd er gevraagd in welke mate er een 'type' conflict wordt ervaren. Vervolgens werd er gevraagd of er conflict vermijgend gedrag wordt vertoont voor het 'type' conflict. Daarna werd er gevraagd welke emoties er worden ervaren wanneer een respondent conflict vermijgend gedrag vertoont op een 'type' conflict. Tot slot werd er nog gevraagd of de respondent in staat is om het 'type' conflict op te lossen en er werd nog gevraagd welk belang er wordt gehecht aan het 'type' conflict.

Het laatste gedeelte van de vragenlijst ging over de werksituatie van de respondent. Allereerst is er een korte uitleg bij elk vragenblok. De onderwerpen die vervolgens hoorden bij de werksituatie waren achtereenvolgens sociale omgang met collega's, emotionele werkbelasting, geestelijke werkbelasting.

Na het invullen van de vragenlijst kreeg de respondent een debriefing waarin het onderzoeksdoel werd uitgelegd namelijk of conflict vermijgend gedrag een positief dan wel negatief effect heeft, daarnaast werd de respondent bedankt en werd er nog de mogelijkheid vermeld van het achterlaten van het emailadres waarmee er één van drie cadeau bonnen kon worden gewonnen die door onderzoeker werden verloot. Tot slot werd er nog vermeldt dat de lijst met e-mail adressen na het verloten van de cadeaubonnen zal worden vernietigd

Meetinstrumenten

Conflict typen

De onafhankelijke variabelen *relatieconflict*, *procesconflict* en *taakconflict* waren gemeten met items uit een oorspronkelijke studie van Jehn (1995). In deze vragenlijst was er gebruik gemaakt van de Nederlandse vertaling (Rispen & Jehn, 2012). De vragen werden gescoord aan de hand van een 5 punts likerts schaal (1= helemaal niet, tot 5 = heel veel)

Relatieconflict. Relatie conflict werd gemeten met 4 items. Voorbeelditems waren: 'We hebben ruzie over niet-werk gerelateerde zaken.' en 'Hoeveel ruzie over persoonlijke zaken is er binnen het team'. De betrouwbaarheid van deze items bedroeg $\alpha = 0.822$

Procesconflict. Procesconflict werd gemeten met 4 items. Voorbeeld items waren: 'In welke mate heeft dit team onenigheid over hoe de dingen gedaan moeten worden in dit team?' en 'We hebben onenigheid over het proces (of de wijze) waarop het werk gedaan moet worden.' De betrouwbaarheid was $\alpha = 0.754$

Taakconflict. Taakconflict was gemeten met 6 items. Voorbeeld items waren: 'We hebben regelmatig een verschil van mening over taak gerelateerde dingen.' en 'Hoe verschillend zijn de standpunten van teamleden over besluiten?' De betrouwbaarheid van deze 6 items was $\alpha = 0.742$

Conflictvermijgend gedrag

De onafhankelijke variabele *conflictvermijgend gedrag* werd gemeten met behulp van de schaal voor conflict vermijding van de Dutch Scale for Conflict Handling (De Dreu et al, 2001). Participanten rapporteerden de mate waarin ze vermijgend gedrag vertonen na ieder type conflict. De items werden gescoord aan de hand van 6 punt likert schaal die loopt van 1= sterk mee oneens tot 6 = sterk mee eens. Voorbeeld items waren: 'Ik probeer de confrontatie met mijn partner zoveel mogelijk te vermijden' en 'ik probeer zoveel mogelijk aan het conflict voorbij te gaan.'. De betrouwbaarheid conflictvermijding bij relatie conflict bedroeg $\alpha = 0.847$, conflictvermijding bij procesconflict was $\alpha = 0.856$ en conflictvermijding bij taakconflict was $\alpha = 0.914$

Emoties

De afhankelijke variabelen *positieve emoties* en *negatieve emoties* bij conflict vermijding werden gemeten met behulp van een 20 tal items afkomstig uit de Nederlandse vertaling van de PANAS (Emmerik & Jahawar, 2006; Watson, Clark, Tellegen, 1988). Respondenten rapporteerden de mate waarin zij positieve dan wel negatieve emoties ervaren bij elk verschillend conflicttype. Tien items werden gebruikt om positieve emoties te meten en tien emoties werden gebruikt om negatieve emoties (Appendix B). De items werden gescoord met een 5 punt likert schaal (1= nooit, tot 5= zeer veel). Voorbeelditems voor positieve emoties zijn 'sterk' en 'rustig'. Voorbeeld items voor negatieve emoties waren 'angstig' en vijandig. De betrouwbaarheid voor de items van positieve emoties bij

Conflictvermijding op de Werkvloer, Goed of Slecht?

relatieconflict bedraagt $\alpha=0.838$ en voor de negatieve emoties bedraagt $\alpha= 0.833$. De betrouwbaarheid voor de items van positieve emoties op procesconflict bedroeg $\alpha= 0.877$ en voor negatieve emoties bedroeg $\alpha= 0.893$. De betrouwbaarheid voor de items van positieve emoties op taakconflict was $\alpha=0.886$ en de betrouwbaarheid voor negatieve emoties was $\alpha=0.882$.

Oplossend vermogen

De variabelen *oplossend vermogen voor relatie conflict, procesconflict en taak conflict* werden gemeten met behulp van items uit een onderzoek van Rispens & Jehn (2012). De items werden gemeten met behulp van een 5 punt likert schaal (1= helemaal niet, tot 5= heel veel)

Oplossend vermogen relatie conflict. Oplossend vermogen relatie conflict wordt gemeten met 3 items. Voorbeeld items waren: 'Wij lossen onze persoonlijke conflicten op' en 'Persoonlijke conflicten worden over het algemeen opgelost.' De gezamenlijke betrouwbaarheid van deze items was $\alpha= 0.717$

Oplossend vermogen procesconflict: Oplossend vermogen procesconflict werd gemeten met 4 items. Voorbeeld items waren: 'Conflicten over 'wie doet wat' worden over het algemeen opgelost.' en 'Onenigheden over 'wie doet wat' worden normaal gesproken in ons team opgelost.' De gezamenlijke betrouwbaarheid van deze items bedroeg $\alpha= 0.730$

Oplossend vermogen taakconflict. Oplossend vermogen taakconflict werd gemeten met 3 items. Voorbeeld items waren: 'Wanneer taakconflicten ontstaan, kunnen wij ze snel oplossen'. en 'Onenigheden over het specifieke werk dat we doen, worden gemakkelijk opgelost.' De gezamenlijke betrouwbaarheid van deze items was $\alpha= 0.772$

Werksituatie

Sociale omgang met collega's. De onafhankelijke variabele omgang met collega's was gemeten met behulp van een 7 tal items die zijn verkregen uit het TNO onderzoek (TNO, 2013). De items werden gescoord met een 4 punts likert schaal die loopt van 1= nooit tot 4= altijd. Twee items waren om gecodeerd om de positieve sociale omgang met collega's te meten namelijk: 'Doen er zich tussen u en uw collega vervelende gebeurtenissen voor?' en 'Heeft u conflicten met uw collega's?' Een voorbeeld item was. 'Kunt u op uw collega's rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijker krijgt'? De gezamenlijke betrouwbaarheid van deze items bedroeg $\alpha= 0.763$

Emotionele belasting

De onafhankelijke variabele emotionele belasting was gemeten met 6 items afkomstig uit de VBBA (De Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid)(Van Veldhoven & Meijman, 1994). De items werden gescoord met een 4 punt likert schaal die loopt van 1=nooit tot 4=altijd. Enkele voorbeeld items waren 'Wordt u in uw werk met dingen geconfronteerd die u persoonlijk raken?' en

Conflictvermijding op de Werkvloer, Goed of Slecht?

‘Wordt er door anderen een persoonlijk beroep op u gedaan in uw werk?’. De gezamenlijke betrouwbaarheid van deze items was $\alpha = 0.684$

Geestelijke belasting. De onafhankelijke variabele geestelijke belasting was gemeten met 7 items afkomstig uit de VBBA (De Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid)(Van Veldhoven & Meijman, 1994) De items werden gescoord met een 4 punt likert schaal die loopt van 1=nooit tot 4=altijd. Enkele voorbeeld items waren: ‘Vraagt u werk erg veel concentratie?’ en Moet u op erg veel dingen tegelijk letten tijdens uw werk? de gezamenlijke betrouwbaarheid van deze items bedroeg $\alpha = 0.878$

Data analyse

De data die uit het onderzoek werd verkregen is geanalyseerd met behulp van het programma SPSS. De hypothesen die in dit onderzoek waren gevormd suggereren een verband tussen conflict vermijgend gedrag en emoties. Deze samenhang zou worden getoetst door middel van een correlatie berekening en een regressieanalyse. Allereerst was er met behulp van een Shapiro-wilk toets gekeken naar de verdeling van de variabelen. Wanneer er sprake is van een normale verdeling in het onderzoek dan zou er gebruik worden gemaakt van Pearson correlatie en wanneer er sprake was van een niet normale verdeling in het onderzoek dan zou de samenhang worden getoetst met een Spearman's correlatie. Er was verder nog gebruik gemaakt van een regressieanalyse om de samenhang die werd beschreven in de hypothesen te testen. In deze regressieanalyse zijn leeftijd en geslacht gebruikt als controlevariabelen.

Daarnaast werden er nog exploratieve analyses uitgevoerd. Er werden regressieanalyses uitgevoerd om het verband tussen conflictvermijding op een 'type' conflict en het vermogen om conflicten op te lossen te onderzoeken. Deze regressieanalyses waren uitgevoerd met behulp van 2 verschillende modellen waarbij oplossend vermogen de afhankelijke variabele was. In model 1 werden de controle variabelen: leeftijd en geslacht gebruikt. In model 2 werd de voorspeller conflictvermijding toegevoegd.

Tot slot werd er nog als exploratieve analyse gekeken of er een verband is tussen conflict vermijgend gedrag op de drie verschillende conflicttypen en achtereenvolgens, de omgang met collega's, emotionele belasting en de geestelijke belasting.

Resultaten

Tabel 1 *Gemiddeldes en standaarddeviaties* (N=64) Min=1 Max=5

	Relatieconflict		Procesconflict		Taakconflict	
	M	SD	M	SD	M	SD
Aantal conflicten	2.00	0.74	2.84	1.06	2.75	0.56
Conflictvermijding	2.84	1.06	2.55	0.91	2.44	0.93
Positieve emoties	3.26	0.60	3.21	0.65	3.12	0.71
Negatieve emoties	2.37	0.58	2.18	0.64	2.24	0.65
Oplossend vermogen	3.81	0.58	3.97	0.52	3.84	0.63

De gemiddeldes en standaarddeviaties van alle variabelen die waren gevonden staan vermeld in Tabel 1. Er waren 64 vragenlijsten gebruikt voor de analyse in dit onderzoek. Zoals te zien is in Tabel 1 kwamen taakconflicten ($M=2.75$) meer voor dan relatieconflicten ($M=2.00$) en procesconflicten ($M=2.67$). Conflictvermijding werd het meest toegepast op relatieconflicten ($M=2.84$) in vergelijking met procesconflicten ($M=2.55$) en taakconflicten ($M=2.44$). Verdere opvallende scores die waren gevonden zijn de hoge score voor positieve emoties bij relatieconflicten ($M=3.26$) en de hoge scores die gevonden waren voor het oplossend vermogen bij relatieconflicten ($M=3.81$), oplossend vermogen bij procesconflicten ($M=3.97$) en het oplossend vermogen voor taakconflicten ($M=3.84$).

De hypothesen die in dit onderzoek waren gevormd werden getest door middel van het berekenen van een correlatie. De normaliteit van de variabelen was getoetst door middel van een Saphiro-Wilk toets. Deze toets toonde aan dat niet alle variabelen in dit onderzoek een normale verdeling hadden waardoor er voornamelijk gekeken was naar een Spearman correlatie. De resultaten van de Saphiro-Wilk toets staan vermeld in Appendix A.

Relatieconflict

De hypothesen die in dit onderzoek hoorden bij conflictvermijding bij relatieconflict zijn, *Hypothese 1a: Conflictvermijding bij relatieconflicten heeft een positieve samenhang met positieve emoties* en *Hypothese 1b: Conflictvermijding bij relatieconflicten heeft een negatieve samenhang met negatieve emoties*.

Zoals te zien is in Tabel 2 werd er voor Hypothese 1a een zwakke negatieve correlatie gevonden van $r = -.17$, $p = .18$. Daarnaast was er een regressieanalyse uitgevoerd (Tabel 3) waaruit was gebleken dat conflictvermijding bij relatieconflicten geen significante samenhang heeft voor positieve emoties $\beta = -.08$, $p = .33$. Er was dus geen significant bewijs gevonden dat conflictvermijding bij relatieconflicten wordt geassocieerd met positieve emoties. Hypothese 1a werd dus verworpen.

Voor Hypothese 1b werd er een positieve significante correlatie gevonden van $r = .45$, $p = .00$ tussen conflictvermijding bij relatieconflicten en negatieve emoties. Verder was er een regressieanalyse uitgevoerd (Tabel 4) waaruit was gebleken dat conflictvermijding bij relatieconflicten een positieve significante samenhang heeft met positieve emoties. Hypothese 1b werd dus niet bevestigd. Negatieve emoties hebben echter wel een positieve samenhang met conflictvermijding bij relatieconflicten.

Er zijn verder nog enkele significante correlaties gevonden in Tabel 2. Zo zijn er positieve significante correlaties gevonden tussen relatieconflicten en conflictvermijding ($r = .27$, $p = .03$), en relatieconflicten en positieve emoties ($r = .27$, $p = .03$). Daarnaast zijn er nog negatieve significante correlaties gevonden tussen het oplossend vermogen van relatieconflicten en conflictvermijding ($r = -.34$, $p = .00$), en tussen het oplossend vermogen en de negatieve emoties die worden ervaren ($r = -.35$, $p = .00$).

Tabel 2

Relatieconflict (N=64)

Variabelen	1	2	3	4	5
1. Relatieconflict	-	.27*	.27*	.21	-.19
2. Conflictvermijding		-	-.17	.45**	-.34**
3. Positieve emoties			-	.22	.08
4. Negatieve emoties				-	-.35**
5. Oplossend vermogen					-

* Correlatie is significant bij $p = 0.05$

** Correlatie is significant bij $p = 0.01$

Tabel 3

Regressieanalyse Positieve emoties(N=64)

	Model 1	Model 2
1. Leeftijd	.00	.00
Geslacht	-.01	.01
2. Conflict Vermijden Relatieconflict (CR)		-.08
R ²	.01	.02
R ² Change	.01	.02

**=P<.01 *=P<.05 +=P<.10 N=65

Tabel 4

Regressieanalyse Negatieve emoties(N=64)

	Model 1	Model 2
1. Leeftijd	.00	.00
Geslacht	-.01	.13
2. Conflict Vermijden Relatieconflict (CR)		.26*
R ²	.01	.26
R ² Change	.01	.24

**=P<.01 *=P<.05 +=P<.10 N=65

Procesconflict

De hypothesen die in dit onderzoek werden getest bij procesconflict zijn, *Hypothese 2a: Conflictvermijding bij procesconflicten heeft een negatieve samenhang met positieve emoties* en *Hypothese 2b: Conflictvermijding bij procesconflicten heeft een positieve samenhang met negatieve emoties*.

Voor hypothese 2a was er geen significante correlatie gevonden tussen conflictvermijding bij procesconflicten en positieve emoties (Tabel 5). Bij de regressieanalyse in Tabel 6 werd er ook geen significant verband gevonden tussen conflictvermijding bij procesconflicten en positieve emoties, $\beta=.14$, $p=.17$. Hypothese 2a werd niet bevestigd en dus verworpen.

Voor hypothese 2b werd er een positieve significante correlatie gevonden, $r=.42$, $p=.02$, tussen conflictvermijding bij procesconflicten en negatieve emoties. Deze samenhang werd bevestigd door middel van een regressieanalyse (Tabel 7). Tussen negatieve emoties en conflictvermijding bij procesconflicten is er een significant verband gevonden van $\beta=.26$, $p=.00$. Hypothese 2b werd dus bevestigd.

Andere opvallende significantie correlaties die werden gevonden zijn zowel tussen procesconflicten en positieve emoties $r=.34$, $p=.01$ en tussen procesconflicten en negatieve emoties $r=.28$, $p=.04$. Tot slot is nog te zien in Tabel 4 dat er negatieve significante correlaties werden gevonden tussen het vermogen op procesconflicten op te lossen en procesconflicten, $r=-.45$, het vermogen om procesconflicten op te lossen en conflictvermijding, $r=-.44$, $p=.00$ en tussen het vermogen om procesconflicten op te lossen en de negatieve emoties die werden ervaren, $r=-.49$, $p=.00$

Tabel 5 *Procesconflict* N=55

Variabelen	1	2	3	4	5
1. Procesconflict	-	.18	.34*	.28*	-.45**
2. Conflict Vermijding		-	.07	.42**	-.44**
3. Positieve Emoties			-	.01	-.21
4. Negatieve Emoties				-	-.49**
5. Oplossend Vermogen					-

* Correlatie is significant bij 0.05

** Correlatie is significant bij 0.01

Tabel 6

Regressieanalyse Positieve emoties(N=55)

	Model 1	Model 2
3. Leeftijd	.00	.00
Geslacht	-.26	-.25
4. Conflict Vermijden Procesconflicten		.14
R ²	.03	.07
R ² Change	.03	.04

**=P<.01 *=P<.05 +=P<.10 N=

Tabel 7

Regressieanalyse Negatieve emoties (N=55)

	Model 1	Model 2
3. Leeftijd	-.00	.00
Geslacht	.11	.12
4. Conflict Vermijden Procesconflict		.26*
R ²	.00	.23
R ² Change	.00	.22

**=P<.01 *=P<.05 +=P<.10

Taakconflict

De hypothesen die in dit onderzoek werden getest bij taakconflict zijn, *Hypothese 3a: Conflictvermijding bij taakconflicten heeft een negatieve samenhang met positieve emoties* en *Hypothese 3b. Conflictvermijding bij taakconflicten heeft een positieve samenhang met negatieve emoties.*

Voor hypothese 3a was er geen significante correlatie gevonden tussen conflictvermijding bij taakconflicten en positieve emoties (Tabel 8). Uit de regressieanalyse (Tabel 9) bleek ook dat er geen significant verband was gevonden tussen de positieve emoties en conflictvermijding, $\beta=.01$, $p=.60$. Hypothese 3a werd niet bevestigd en dus verworpen.

Bij hypothese 3b was er positieve significante correlatie gevonden ($r=.37$, $p=.00$) tussen conflictvermijding bij taakconflicten en negatieve emoties. Dit verband was verder onderzocht door middel van een regressieanalyse (Tabel 10). Er was een significant verband gevonden tussen conflictvermijding en negatieve emoties van $\beta=.26$ $p=.00$. Hypothese 3b werd dus bevestigd.

Er waren verder nog enkele significante correlaties (Tabel 6). Tussen taakconflict en conflictvermijding was er een positieve samenhang, $r=.27$, $p=.04$. Daarnaast waren er nog negatieve significante correlaties gevonden tussen conflictvermijding en oplossend vermogen bij taakconflicten, $r= -.36$, $p= .00$, en tussen negatieve emoties en oplossend vermogen, $r= -.33$, $p=.01$

Tabel 8

Taakconflict (N=56)

Variabelen	1	2	3	4	5
1. Taakconflict	-	-.15	.27*	.22	-.06
2. Conflictvermijding		-	-.09	.37**	-.36**
3. Positieve Emoties			-	.14	.06
4. Negatieve Emoties				-	-.33
5. Oplossend Vermogen					-

* Correlatie is significant bij 0.05

** Correlatie is significant bij 0.01

Conflictvermijding op de Werkvloer, Goed of Slecht?

Tabel 9

Regressieanalyse Positieve emoties(N=56)

	Model 1	Model 2
5. Leeftijd	.00	.00
Geslacht	-.12	-.12
6. Conflict Vermijden Taakconflicten		.01
R ²	.00	.00
R ² Change	.00	.00

**=P<.01 * =P<.05 +=P<.10 N=

Tabel 10

Regressieanalyse Negatieve emoties (N=56)

	Model 1	Model 2
5. Leeftijd	.00	.00
Geslacht	-.03	-.04
6. Conflict Vermijden Taakconflict	.	.27**
R ²	.00	.16
R ² Change	.00	.16

**=P<.01 * =P<.05 +=P<.10

Exploratieve resultaten

Naast de hypothese toetsing waren er nog verdere analyses uitgevoerd om verdere goede of slechte ervaring van conflictvermijding te kunnen bepalen. Er was verder onderzoek gedaan naar het verband tussen conflictvermijding en oplossend vermogen. Verder was er nog gekeken naar het eventuele verband tussen conflictvermijding bij relatie, -proces, - taakconflicten en de ‘psychische werkbelasting’ (sociale omgang met collega’s, geestelijke werkbelasting en emotionele werkbelasting).

De regressieanalyse die was uitgevoerd voor oplossend vermogen voor relatieconflicten en conflictvermijding staat in Tabel 11. Uit de resultaten bleek dat conflictvermijding een negatieve voorspeller was voor het oplossen van relatieconflicten, $\beta = -.22$, $p = .00$. Conflictvermijding bij relatieconflicten zorgt dus juist niet voor het oplossen van relatieconflicten.

Het verband dat was onderzocht tussen het oplossend vermogen voor procesconflicten en conflictvermijding staat vermeld in Tabel 12. In Tabel 12 is te zien dat er een significante samenhang was tussen oplossend vermogen bij procesconflicten en conflictvermijding, $\beta = -.25$, $p = .00$. Het vermijden van procesconflicten leidde dus niet tot het oplossen van procesconflicten.

Het oplossend vermogen voor taakconflicten en de eventuele samenhang met conflictvermijding bij taakconflicten staat in Tabel 13. Hieruit valt op dat er een significante samenhang is gevonden tussen leeftijd en het oplossen van taakconflicten, $\beta = .02$, $p = 0.02$. De leeftijd van een respondent was dus van invloed op het oplossen van taakconflicten. Daarnaast is er een significant verband gevonden tussen oplossend vermogen van taakconflicten en conflictvermijding, $\beta = -.19$, $p = 0.03$. Vermijding van taakconflicten leidde dus niet tot het oplossen van taakconflicten. De laatste analyses die waren uitgevoerd hebben betrekking op het verband tussen conflictvermijding en de ‘psychische werkbelasting’. De correlaties die waren gevonden tussen deze variabelen staan in Tabel 14. Hieruit blijkt dat een positieve significante relatie is tussen conflictvermijding bij relatieconflicten en de sociale omgang met collega’s, $r = .27$, $p = .03$. Deze correlatie was verder onderzocht door middel van een regressieanalyse (Tabel 15). Uit deze analyse bleek dat conflictvermijding bij relatieconflicten significant samenhangt met de sociale omgang tussen collega’s, $\beta = .16$, $p = .04$. Daarnaast was er nog een opvallend significant verband tussen conflictvermijding bij taakconflicten en omgang met collega’s, $\beta = -.16$, $p = .04$, aangezien er in de correlaties in Tabel 14 geen significante correlaties waren gevonden.

Tabel 11

Regressie Analyse Oplossend vermogen Relatieconflicten N=65

	Model 1	Model 2
7. Leeftijd	.00	.00
Geslacht	-.05	-.05
8. Conflict Vermijden Relatieconflict		-.22**
R ²	.01	.16
R ² Change	.01	.16

**=P<.01 *=P<.05 +=P<.10 N=56

Tabel 12

Regressie Analyse Oplossend Vermogen Procesconflicten N=56

	Model 1	Model 2
1. Leeftijd	.00	.00
Geslacht	-.03	-.04
2. Conflict Vermijden Procesconflict		-.25**
R ²	.02	.20
R ² Change	.02	.19

**=P<.01 *=P<.05 +=P<.10 N=56

Tabel 13

Regressie Analyse Oplossend Vermogen Taakconflicten N=65

	Model 1	Model 2
1. Leeftijd	.02*	.02*
Geslacht	-.10	-.09
2. Conflict Vermijden Taakconflict (CT)		-.19*
R ²	.10	.18
R ² Change	.10	.08

**=P<.01 *=P<.05 +=P<.10 N=56

Tabel 14

Correlatietabel Conflict vermijgend gedrag en Psychische werkbelasting N=65

CV=Conflictvermijding

Variabelen	1	2	3	4	5	6
1. Omgang met Collega's	-	-.15	-.12	.27*	.15	-.06
2. Emotionele Werkbelasting		-	.22	-.07	-.00	.03
3. Geestelijke werkbelasting			-	-.13	-.06	.01
4. CV relatieconflict				-	.71**	.52**
5. CV procesconflict					-	.70**
6. CV taakconflict						-

* Correlatie is significant bij 0.05

** Correlatie is significant bij 0.01

Tabel 15

Regressie Analyse Omgang Met Collega's N=65

	Model 1	Model 2
3. Leeftijd	.00	.00
Geslacht	-.01	.13
4. Conflict Vermijden Relatieconflict (CR)		.16*
Conflict Vermijden Procesconflict (CP)		.05
Conflict Vermijden Taakconflict (CT)		-.16*
R ²	.02	.22
R ² Change	-.03	.12

**=P<.01 * =P<.05 +=P<.10 N=56

Discussie

In dit onderzoek was er onderzocht welke ervaring personen op de werkvloer hebben wanneer zij conflictvermijding toepassen bij de verschillende conflicten (relatie, proces- en taak conflicten) die voorkomen op de werkvloer. Er was in dit onderzoek gekeken naar de positieve en negatieve emoties die werden ervaren wanneer conflictvermijding werd gehanteerd als conflictstrategie. De geformuleerde hypothesen in het onderzoek waren gebaseerd op de eventuele samenhang die er bestaat tussen conflictvermijding en bepaalde emoties die worden ervaren. Verder was er nog gekeken naar het verband tussen conflictvermijding en het oplossend vermogen en het verband tussen conflictvermijding en de 'psychische werkbelasting' (sociale omgang met collega's, emotionele werkbelasting en geestelijke werkbelasting).

De resultaten lieten zien dat conflictvermijding bij relatieconflicten niet positief samenhangt met positieve emoties (hypothese 1a) maar wel positief samenhangt met negatieve emoties (hypothese 1b). Verder was er geen verband tussen conflictvermijding bij procesconflicten en positieve emoties (hypothese 2a) maar er was wel een verband conflictvermijding bij procesconflicten en negatieve emoties (hypothese 2b). Tot slot was er geen verband gevonden tussen positieve emoties en conflictvermijding bij taakconflicten (hypothese 3a) maar wel een verband tussen negatieve emoties en conflictvermijding bij taakconflicten (hypothese 3b). Conflictvermijding bleek in deze studie dus vooral samen te hangen met negatieve emoties.

In hypothese 1a werd er gesuggereerd dat conflictvermijding bij relatieconflicten, positieve emoties oplevert. Deze hypothese werd echter verworpen. Dit staat in contrast met de literatuur waarin conflictvermijding bij relatieconflicten in bepaalde situaties (werksituatie wordt gezien als een constructieve manier om met het conflict om te gaan (Van Erp et al, 2011; Lim, 2009). De verworpen hypothese zou kunnen worden verklaard doordat er in de deze studie gebruik gemaakt is van emoties om de ervaringen conflictvermijding te meten. Desivilya & Yagil (2005) toonden namelijk in hun studie aan dat wanneer conflictvermijding werd gehanteerd als strategie, het voornamelijk in eerste instantie werd geassocieerd met negatieve emoties. In een later stadium van een relatieconflict ontstaat vaker het inzicht bij conflictpartijen dat conflictvermijding een constructieve manier is om met het conflict om te gaan. Hypothese 1b werd ook niet bevestigd. Er werd in deze studie een negatieve samenhang verwacht tussen conflictvermijding bij relatieconflicten en negatieve emoties. De resultaten die gevonden werden geven namelijk juist een positieve samenhang weer. Mogelijke verklaring voor het resultaat is dat conflictvermijding als iets negatiefs wordt ervaren wanneer de relatie tussen beide conflictpartijen niet al te sterk is (Lim, 2009)

Uit de resultaten van hypothesen 2a en 2b kwam naar voren dat het vermijden van procesconflicten werd geassocieerd met negatieve emoties. Dit was in de lijn der verwachtingen aangezien er werd gesteld dat als er veel procesconflicten zijn, er een grotere kans dat zowel taak als relatieconflicten toenemen (Behfar et al, 2010). Procesconflicten kunnen verder behoorlijk onduidelijk zijn waardoor conflictpartijen niet goed weten wanneer er sprake is van een procesconflict (Greer et al,

2008). De Wit et al (2012) tonen aan dat deze ambiguïteit van procesconflicten ervoor zorgt dat er vooral negatief wordt gekeken naar procesconflicten. De verwachte negatieve correlatie tussen conflictvermijding bij procesconflicten en positieve emoties is niet gevonden in dit onderzoek. Mogelijke verklaring voor deze bevinding kan zijn het eerder aangehaalde ambigue karakter van procesconflicten (De Wit et al, 2012).

De verwachte effecten tussen conflictvermijding bij taakconflicten en negatieve emoties waren gevonden in deze studie (hypothese 3a en hypothese 3b). Deze bevinding sluit aan op de literatuur over taakconflicten waarin gezegd werd dat conflictvermijding de minst constructieve manier om met taakconflicten om te gaan omdat het in veel gevallen niet leidt tot de oplossing van een taakconflict (De Dreu & Vianen, 2001; De Dreu, 2008). Er is geen negatieve significante samenhang gevonden tussen positieve emoties en conflictvermijding bij taakconflicten. Mogelijke verklaring hiervoor kan zijn is dat vermijdingsgedrag bij taakconflicten sterk wordt geassocieerd met negatieve emoties waardoor het mogelijk is dat er weinig aandacht wordt besteedt aan de negatieve associaties met positieve emoties (Desivilya & Yagil, 2005).

Naast de hypothesen zijn er nog enkele exploratieve analyses uitgevoerd. Uit de eerste extra analyse kwam naar voren dat het oplossend vermogen van relatie-, proces-, taakconflicten negatief samenhangt met conflictvermijding. Deze bevinding werd verwacht in dit onderzoek aangezien er aangetoond is dat het vermijden van conflicten juist niet leidde tot het oplossen van conflicten (De Wit et al, 2012). Conflictvermijding is dus een minder constructieve strategie om een relatie-, taak-, of procesconflict op te kunnen lossen. Verdere opvallend resultaat dat was gevonden, is het significante verband tussen leeftijd en het oplossend vermogen bij taakconflicten. Naar aanleiding van dit aanleiding zou dus gesuggereerd kunnen worden dat leeftijd van invloed is op het goed kunnen oplossen van taakconflicten. Er is in dit onderzoek niet verder gekeken of een jonge of dan wel oude groep meer succes heeft in het oplossen van taakconflicten.

Tot slot was in dit onderzoek het verband onderzocht tussen conflictvermijding en de 'psychische werkbelasting' (sociale omgang met collega's, emotionele werkbelasting en geestelijke werkbelasting) (TNO, 2013). Het gebruiken van een bepaalde conflictstijl zou namelijk van invloed kunnen zijn op de psychische werkdruk (TNO, 2013). Uit deze analyse bleek dat er een positief significant verband is tussen conflictvermijding bij relatieconflicten en sociale omgang met collega's. Dit is een opvallende bevinding omdat hieruit blijkt dat een gezellig sociale omgang onder collega's wordt geassocieerd met het vermijden van relatieconflicten, aangezien eerder in dit onderzoek hypothese 1a werd verworpen omdat conflictvermijding geen samenhang had met positieve emoties. Het vermijden van relatieconflicten zorgt er dus wel voor een gezellig sociale omgang onder collega's (De Dreu & Vianen, 2001). Daarnaast kwam naar voren dat vermijden van taakconflicten in een meervoudige regressieanalyse wel een negatief significant verband had met de sociale omgang tussen collega's. Het vermijden van taakconflicten wordt dus geassocieerd met een negatieve sociale

omgang tussen collega's wat in lijn is met onderzoek waarin aangetoond werd dat conflictvermijding een minder constructieve strategie is op de werkvloer (De Dreu et al, 2001).

Praktische en theoretische beperkingen

De verklaringen voor de niet significante verbanden die waren gevonden in deze studie zijn toe te schrijven aan theoretische en praktische beperkingen. Zo was onderzoek naar conflictvermijding vooral gericht op de negatieve ervaringen (De Dreu & Vianen, 2001). Verder was het specifiek onderzoeken van conflictvermijding op de werkvloer nog weinig gedaan in een individualistische cultuur (Roloff & Ifert, 2000) waardoor bestaand onderzoek niet altijd sluitend is in de theorievorming.

Naast de theoretische beperkingen zijn er ook een aantal praktische beperkingen in dit onderzoek. De respondenten in dit onderzoek hadden de vragenlijst online ingevuld waardoor het wel eenvoudiger was om grote groepen respondenten te benaderen. Daardoor was het invullen van de vragenlijst minder tijdrovend en was de anonimiteit van de respondent gegarandeerd. De beperking van deze methode is dat het eenvoudiger is om sociaal wenselijk te antwoorden op de vragen. Hierdoor was het mogelijk dat hypothesen niet zijn bevestigd doordat respondenten voornamelijk antwoorden 'in het midden' als zij de vraag niet goed begrijpen of dat een respondent zich anders wil laten voorstellen dan hij is.

Een andere beperking is dat onderzoeken over conflicten voornamelijk uitgevoerd binnen 1 en hetzelfde bedrijf zijn uitgevoerd (De Dreu & Vianen, 2001, Greer et al, 2008). In dit onderzoek was daar geen rekening mee gehouden en mogelijk is het daardoor moeilijker voor de respondent om zich voor te stellen hoe hij/zijn zou handelen bij conflicten in de werksituatie. Daarentegen was het makkelijker om respondenten te vergaren uit allerlei verschillende beroepen.

Mogelijk kritisch punt in dit onderzoek was verder de lengte van de vragenlijst en veel dezelfde vragen die voorkomen in de vragenlijst. De vragen die gingen over conflictvermijding en emoties waren voor elk conflicttype hetzelfde waardoor de mogelijkheid groter werd dat de vragenlijst voortijdig werd beëindigd doordat de respondent mogelijk denkt dat hij een bepaald gedeelte al ingevuld heeft. Daarnaast duurde het invullen van de vragenlijst 10 à 15 minuten. De duur van de vragenlijst is getest door middel van een pilotstudie onder universitaire studenten. Mogelijkerwijs duurde het invullen van de vragenlijst onder andere respondenten aanzienlijk langer.

Implicaties en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Aan het huidige onderzoek hadden 107 respondenten deelgenomen waarvan er 64 respondenten zijn gebruikt voor de analyse. Vanwege het lage aantal respondenten en doordat in dit onderzoek de respondenten enkel de leeftijd, geslacht en nationaliteit moesten invullen kunnen de huidige resultaten niet worden gegeneraliseerd naar een grotere groep. Er zijn dus geen verdere praktische implicaties die kunnen worden gedaan naar aanleiding van deze studie. Deze studie kan

verder worden beschouwd als een verkennend onderzoek naar het gebruik van conflictvermijding als strategie voor conflicten op de werkvloer. Conflictvermijding op de werkvloer lijkt in eerste instantie vooral te worden geassocieerd met negatieve ervaringen en negatieve emoties. Uit dit onderzoek is echter wel naar gekomen dat conflictvermijding bij relatieconflicten in de sociale omgang met collega's als positief wordt ervaren. Er kan dus naar aanleiding van dit onderzoek onderscheid worden gemaakt tussen een totaal beeld van conflictvermijding op de werkvloer en conflictvermijding bij relatieconflicten onder collega's. Leeftijd is daarnaast een factor die van invloed is op het kunnen oplossen van taakconflicten.

Voor eventueel vervolgonderzoek zou het van waarde kunnen zijn om het vermijden van conflicten voor de beide conflictpartijen te meten. In de huidige studie is er enkel gekeken naar de ervaring van de respondent wanneer die conflictvermijding vertoont maar er is niet gevraagd naar de ervaring van de respondent als de ander conflictpartij vermijdingsgedrag vertoont. Wanneer dit zou gebeuren in vervolgonderzoek dan staat er een sterkere basis voor de hypotheses die zijn gevormd in dit onderzoek doordat conflictvermijding twee keer wordt gemeten en er wordt rekening gehouden met beide partijen.

Een andere aanbeveling voor vervolgonderzoek is het verspreiden van de huidige vragenlijst in drie verschillende vragenlijsten. Conflictvermijding op relatie, proces en taakconflicten worden dan afzonderlijk gemeten bij verschillende respondenten waardoor de kans groter is dat de vragenlijst compleet wordt ingevuld en er daarnaast uitgebreidere analyses kunnen worden uitgevoerd.

Het uitbreiden van de onderzoek variabelen is een andere mogelijkheid voor vervolgonderzoek. In deze studie is er enkel gebruik gemaakt van het meten van emoties om de ervaring van conflictvermijding te bepalen. In de meta-analyse van De Wit et al (2012) worden nog een aantal mogelijke variabelen genoemd die een ervaring kunnen meten van het kiezen van een conflictstijl. Zo is er in deze studie niet gekeken naar de culturele afkomst terwijl dat wel van grote invloed op het vermijden van conflicten. Een mogelijk nadeel van deze uitbreiding is wel dat het onderzoek veel groter moet worden opgezet om respondenten te vergaren uit andere culturen. Daarnaast komt naar dat het type werk wat een persoon uitvoert invloed kan uitoefenen op kiezen van een conflict strategie (De Wit et al, 2012). Een aanbeveling zou zijn om in vervolgonderzoek het type werk van een respondent mee te nemen in de analyse.

Literatuur

Referenties

- Behfar, K.J., Mannix, E.A., Peterson, R.S., & Trochim W.M. (2011). Conflict in Small Groups: The Meaning and Consequences of Process Conflict. *Small group research*, 42(4), 127-176. doi: 10.1177/1046496410389194
- Carnavale, P. J., & Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and Mediation. *Annual Reviews*, 531-582. doi: 10.1146/annurev.ps.43.020192.002531
- De Dreu, C.K.W (2008). The Virtue and Vice of Workplace Conflict: Food for (pessimistic) Thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 5-18. doi: 10.1002/job.474
- De Dreu, C.K.W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E.S., & Nauta, A. (2001). A Theory-based Measure of Conflict Management Strategies in the Workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645-668. doi: 10.1002/job.107
- De Dreu, C.K.W., & Van Vianen, A.E.M. (2001) Managing Relationship Conflict and the Effectiveness of Organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328. doi:10.1002/job.71
- De Wit, F.R.C., Jehn, K.A., & Greer, L.L (2012). The Paradox of Intragroup conflict: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390. doi:10.1037/a0024844
- Desivilya, H.S., Yezreel, E., & Yagil, D. (2005). The Role of Emotions in Conflict Management: The Case of Work teams. *The international Journal of Conflict Management*, 16(1), 55-69. doi: 10.1108/eb022923
- Jehn, K.A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282
- Lim, L. L (2009). The Influences of Harmony Motives and Implicit beliefs on Conflict styles of the Collectivist, *International Journal of Psychology*, 44(6), 401-409. doi: 10.1080/00207590802512765
- Leung, K., Brew, F.P., Zhang, Z., & Zhang, Y. (2010). Harmony and conflict: A Cross-cultural Investigation in China and Australia. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 42(5), 795-816. doi: 10.1177/0022022110363474
- Greer, L.L. , Jehn, K.A., & Mannix, E.A (2008). Conflict Transformation: A Longitudinal Investigation of the Relationships between Different Types of Intragroup Conflict and the Moderating Role of Conflict Resolution. *Small Group Research*, 39(3), 278-302. doi: 10.1177/1046496408317793
- 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, CA; Sage.

Rispens, S., & Jehn, K.A (2012) The Versatility of Intrateam Conflict. Construction and Test of a Dutch Instrument for Measuring Team Conflict Types and Conflict Dimensions. *Gedrag en Organisatie*, 25(2), 177-191

Roloff, M.E., & Ifert, D.E. (2000). Conflict Management Through Avoidance: Withholding Complaints, Suppressing Arguments, and Declaring Topics Taboo. In S. Petronio (Ed.), *balancing the secrets of private disclosures* (pp. 151-164). Mahwah, NJ: Erlbaum

Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek,TNO (2013). Nationale Enquete Arbeidsomstandigheden 2013; Methodologie en globale resultaten. Hoofddorp/Heerlen

Tjosvold, D. (2007). The Conflict-Positive Organization: It Depends Upon Us. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19-28. doi: 10.1002/job.473

Tsjosvold, D & Sun, H.F. (2002). Understanding Conflict Avoidance: Relationship, Motivations, Actions, and Consequences. *International Journal of Conflict Management*, 13(2), 142-164. doi:10.1108/eb022872

Van Emmerik, I.H., & Jawahar, I.M. (2006). The Independent Relationships of Objective and Subjective Workload with Couples' Mood. *Human Relations*, 59(10), 1371-1392.

Van Erp, K.J.P.M., Giebels, E., Van Der Zee, K.I., & Van Duin, M.A.J. (2011). Let it be: Expatriate Couples' Adjustment and the Upside of Avoiding Conflicts. *Anxiety, Stress, & Coping*, 24(5), 539-560. doi: 10.1080/10615806.2011.571768

Veldhoven M. van & Meijman T.F. (1994). Het Meten van Psychosociale Arbeidsbelasting met een Vragenlijst: de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA). Amsterdam: NIA.

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and Validation of Brief measures of positive and negative affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.

Saphiro Wilk toetsen

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
relatieconflict	,127	64	,012	,934	64	,002
vermijdingrelatie	,095	64	,200*	,973	64	,164
positieverelatie	,090	64	,200*	,966	64	,076
negatieverelatie	,144	64	,002	,957	64	,027
oplossendrelatie	,244	64	,000	,824	64	,000

Hypothese 1a en hypothese 1b

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
proces	,126	53	,034	,969	53	,179
procesvermijnd	,122	53	,046	,960	53	,073
positieveproces	,113	53	,091	,934	53	,006
negatieveproces	,106	53	,199	,975	53	,335
oplossendproces	,146	53	,007	,944	53	,015

Hypothese 2a en hypothese 2b

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Taakconflict	,123	56	,034	,966	56	,116
vermijdtaak	,137	56	,010	,947	56	,015
positievetaak	,116	56	,058	,956	56	,038
negatievetaak	,105	56	,194	,975	56	,284
oplossendtaak	,237	56	,000	,927	56	,002

Hypothese 3a en hypothese 3b

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
emotionele	,166	45	,003	,922	45	,005
geestelijk2	,100	45	,200*	,971	45	,320
omgang1	,133	45	,046	,952	45	,062

Appendix B

Appendix B interview

Welkomstekst

Beste deelnemer

Ik ben een student psychologie aan de Universiteit Twente die voor zijn bachelorthesis een onderzoek moet doen naar conflicten. Om dit onderzoek uit te kunnen voeren is er een vragenlijst ontwikkeld. Deze vragenlijst zal ongeveer zo'n 10 á 15 minuten in beslag nemen en alle gegevens die worden verkregen zullen anoniem worden verwerkt. Mocht u interesse hebben in uw eigen ingevulde vragenlijst of wilt u uw antwoorden op de vragenlijst laten vernietigen dan kan dit door contact op te nemen met de onderzoeker

Belangrijk!!!! De voorwaarde voor dit onderzoek is dat u een baan heeft waarin u regelmatig samen moet werken met collega's . Is dit niet het geval dan wil ik u vragen de vragenlijst per direct af te sluiten en niet in te vullen!

Daarnaast worden er onder de deelnemers van de vragenlijst 3 cadeaubonnen van 10 euro verloot

Alvast hartelijk dank voor u medewerking.

Niek Buijvoets

Demografische gegevens

De eerste vragen hebben betrekking op een aantal demografische gegevens

- Wat is uw leeftijd?
- Wat is uw geslacht?
- Wat is uw nationaliteit (Nederlands, Duits, Anders)

Uitleg vragenlijst

De vragenlijst zal gaan over conflicten en dan met name over conflicten in groepen. Onder een conflict wordt er verstaan dat er sprake is van meningsverschillen of dat er kleine of dan wel grote onenigheden zijn tussen twee personen.

Een conflict kan worden opgedeeld in drie verschillende types: procesconflicten, taakconflicten en relatieconflicten. Procesconflicten hebben betrekking tot de logistiek van een taak. Er zijn

Conflictvermijding op de Werkvloer, Goed of Slecht?

bijvoorbeeld onenigheden over wie welke verantwoordelijkheden krijgt bij een taak. In een relatieconflict is er sprake van meningsverschillen over persoonlijke kwesties. Tot slot is er het taak conflict waarbij er een meningsverschil is over hoe een taak moet worden uitgevoerd.

In deze vragenlijst zullen al deze 3 verschillende types aan bod komen waarna er vervolgens nog enkele vragen volgen over uw werksituatie.

Belangrijk: In deze vragenlijst zullen 'meningsverschillen en onenigheden' worden gebruikt om conflicten mee aan te geven!!!

Hoe vaak ervaart u meningsverschillen in groepsverband?(nooit, soms, af en toe, vaak, heel vaak

Vragenlijst

Dit is het eerste gedeelte van de vragenlijst. De vragen gaan over één van de drie type conflicten, die op de vorige pagina zijn uitgelegd.

Hieronder ziet u een aantal stellingen staan over meningsverschillen het werk. Kunt u aangeven in welke mate u deze meningsverschillen ervaart op uw werk.

Antwoordmogelijkheden zijn: Helemaal niet, Zelden, Soms, Vaak, Heel vaak

- We hebben ruzie over niet-werkgerelateerde zaken.
- Hoeveel ruzie over persoonlijke zaken is er binnen het team
- Soms hebben groepsleden ruzie over persoonlijke zaken
- We zijn het oneens over niet-werkgerelateerde dingen

Er zijn verschillende manieren om op meningsverschillen te reageren. In de onderstaande stellingen staan een aantal manieren beschreven.

Kunt u aangeven in hoeverre u op deze wijze op de meningsverschillen reageert die in de vorige vraag zijn beschreven?

Antwoordmogelijkheden zijn: Sterk mee oneens, Mee oneens, Niet mee oneens/ Niet mee eens, Een beetje eens, Mee eens, Sterk mee eens

- Ik ga de kwestie uit de weg.
- Ik probeer de confrontatie met mijn partner zoveel mogelijk te vermijden

Conflictvermijding op de Werkvloer, Goed of Slecht?

- Ik probeer zoveel mogelijk aan het conflict voorbij te gaan.
- Ik houd me niet of nauwelijks bezig met het conflict.

Hieronder staat een aantal woorden, die gevoelens van mensen beschrijven.

Kunt u aangeven welke emoties u ervaart bij uw reactie op bovenstaande meningsverschillen?

Antwoordmogelijkheden zijn: Nooit, Zelden, Soms, Vaak, Heel vaak

- Geïnteresseerd
- Bedroefd
- Opgewonden
- Sterk
- Schuldig
- Angstig
- Vijandig
- Enthousiast
- Trots
- Prikkelbaar
- Alert
- Beschaamd
- Geïnspireerd
- Nerveus
- Vastbesloten
- Aandachtig
- Zenuwachtig
- Actief
- bang

Hieronder staan een aantal stellingen over de mogelijke uitkomsten van meningsverschillen.

Hoe vaak komt u bij deze onenigheden tot een oplossing?

Antwoordmogelijkheden zijn: Helemaal niet, Zelden, Soms, Vaak, Heel vaak

- Wij lossen onze persoonlijke conflicten op.

Conflictvermijding op de Werkvloer, Goed of Slecht?

- Persoonlijke conflicten worden over het algemeen opgelost.
- Persoonlijke conflicten worden gemakkelijk opgelost.

Dit is het tweede gedeelte van de vragenlijst. De vragen gaan wederom over één van de drie type conflicten die eerder zijn beschreven.

Hieronder ziet u een aantal stellingen staan over meningsverschillen het werk. Kunt u aangeven in welke mate u deze meningsverschillen ervaart op uw werk.

Antwoordmogelijkheden zijn: Helemaal niet, Zelden, Soms, Vaak , Heel vaak

- In welke mate heeft dit team onenigheid over hoe de dingen gedaan moeten worden in dit team?
- Hoeveel onenigheid is er in het team over het delegeren van zaken?
- We hebben onenigheid over het proces (of de wijze) waarop het werk gedaan moet worden.
- Hoeveel onenigheid is er over taakverantwoordelijkheden in uw team?

Er zijn verschillende manieren om op meningsverschillen te reageren. In de onderstaande stellingen staan een aantal manieren beschreven.

Kunt u aangeven in hoeverre u op deze wijze op de meningsverschillen reageert die in de vorige vraag zijn beschreven?

Antwoordmogelijkheden zijn: Sterk mee oneens, Mee oneens, Niet mee oneens/ Niet mee eens, Een beetje eens, Mee eens, Sterk mee eens

- Ik ga de kwestie uit de weg.
- Ik probeer de confrontatie met mijn partner zoveel mogelijk te vermijden
- Ik probeer zoveel mogelijk aan het conflict voorbij te gaan.
- Ik houd me niet of nauwelijks bezig met het conflict.

Hieronder staat een aantal woorden, die gevoelens van mensen beschrijven.

Kunt u aangeven welke emoties u ervaart bij uw reactie op bovenstaande meningsverschillen?

Antwoordmogelijkheden zijn: Nooit, Zelden, Soms, Vaak, Heel vaak

Conflictvermijding op de Werkvloer, Goed of Slecht?

- Geïnteresseerd
- Bedroefd
- Opgewonden
- Sterk
- Schuldig
- Angstig
- Vijandig
- Enthousiast
- Trots
- Prikkelbaar
- Alert
- Beschaamd
- Geïnspireerd
- Nerveus
- Vastbesloten
- Aandachtig
- Zenuwachtig
- Actief
- bang

Hieronder staan een aantal stellingen over de mogelijke uitkomsten van meningsverschillen.

Hoe vaak komt u bij deze onenigheden tot een oplossing?

Antwoordmogelijkheden zijn: Helemaal niet, Zelden, Soms, Vaak, Heel vaak

- Onze werkprocesconflicten gaan over belangrijke dingen.
- Deze werkprocesconflicten gaan vaak over belangrijke zaken.
- Onze ruzies over het werkproces gaan over belangrijke zaken.

Dit is het derde gedeelte van de vragenlijst. De vragen gaan tot slot weer over één van de drie type conflicten die eerder zijn beschreven.

Hieronder ziet u een aantal stellingen staan over meningsverschillen het werk. Kunt u aangeven in welke mate u deze meningsverschillen ervaart op uw werk.

Conflictvermijding op de Werkvloer, Goed of Slecht?

Antwoordmogelijkheden zijn: nooit, zelden, soms, vaak, heel vaak.

- We hebben regelmatig een verschil van mening over taakgerelateerde dingen.
- We hebben ruzie over werkgerelateerde zaken.
- Hoeveel conflict over ideeën is er in dit team?
- Hoeveel moet uw team aan meningsverschillen werken?
- Hoe verschillend zijn de standpunten van teamleden over besluiten?
- We hebben taakgerelateerde meningsverschillen.

Er zijn verschillende manieren om op meningsverschillen te reageren. In de onderstaande stellingen staan een aantal manieren beschreven.

Kunt u aangeven in hoeverre u op deze wijze op de meningsverschillen reageert die in de vorige vraag zijn beschreven?

Antwoordmogelijkheden zijn: Sterk mee oneens, Mee oneens, Niet mee oneens/ Niet mee eens, Een beetje eens, Mee eens, Sterk mee eens

- Ik ga de kwestie uit de weg.
- Ik probeer de confrontatie met mijn partner zoveel mogelijk te vermijden
- Ik probeer zoveel mogelijk aan het conflict voorbij te gaan.
- Ik houd me niet of nauwelijks bezig met het conflict.

Hieronder staat een aantal woorden, die gevoelens van mensen beschrijven.

Kunt u aangeven welke emoties u ervaart bij uw reactie op bovenstaande meningsverschillen?

Antwoordmogelijkheden zijn: Nooit, Zelden, Soms, Vaak, Heel vaak

- Geïnteresseerd
- Bedroefd
- Opgewonden
- Sterk
- Schuldig
- Angstig
- Vijandig
- Enthousiast
- Trots
- Prikkelbaar
- Alert

Conflictvermijding op de Werkvloer, Goed of Slecht?

- Beschaamd
- Geinspireerd
- Nerveus
- Vastbesloten
- Aandachtig
- Zenuwachtig
- Actief
- bang

Hieronder staan een aantal stellingen over de mogelijke uitkomsten van meningsverschillen.

Hoe vaak komt u bij deze onenigheden tot een oplossing?

- Wanneer taakconflicten ontstaan, kunnen wij ze snel oplossen.
- Wij lossen onze taakconflicten op.
- Onenigheden over het specifieke werk dat we doen, worden gemakkelijk opgelost.

Dit is het laatste gedeelte van deze vragenlijst.

Deze vragen gaan over uw mening over uw werksituatie en hebben in tegenstelling tot eerdere vragen niets met conflicten te maken.

Hieronder staan een aantal stellingen gegeven die gaan over u relatie met uw collega's. Kunt u aangeven wat voor relatie u heeft met uw collega's

Antwoordmogelijkheden zijn: nooit, soms, dikwijls, altijd.

- Kunt u op uw collega's rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijker krijgt?
- Kunt u als het nodig is, uw collega's om hulp vragen
- Is uw verstandhouding met uw collega's goed?
- Heeft u conflicten met uw collega's?
- Zijn uw collega's vriendelijk tegen u?
- Heerst er tussen u en uw collega's een prettige sfeer?
- Doen er zich tussen u en uw collega vervelende gebeurtenissen voor?

De volgende stellingen gaan over de emotionele belasting die u kan ervaren in uw werksituatie.

Kunt u aangeven in hoeverre u deze emotionele belasting ervaart in uw werk?

Antwoordmogelijkheden zijn: nooit, soms, dikwijls, altijd.

- Is uw werk emotioneel zwaar?

Conflictvermijding op de Werkvloer, Goed of Slecht?

- Wordt u in uw werk met dingen geconfronteerd die u persoonlijk raken?
- Wordt er door anderen een persoonlijk beroep op u gedaan in uw werk?
- Voelt u zich persoonlijk aangevallen of bedreigd in uw werk
- Moet u voor uw werk mensen kunnen overtuigen of overreden?
- Komt u door uw werk in aangrijpende situaties terecht?

De laatste stellingen van deze vragenlijst gaan over de geestelijke belasting die u kan ervaren in uw werksituatie.

Kunt u aangeven in hoeverre u deze geestelijke belasting ervaart in uw werk?

Antwoordmogelijkheden zijn: nooit, soms, dikwijls, altijd.

- Vraagt u werk erg veel concentratie?
- Moet u erg veel nadenken?
- Moet u op erg veel dingen tegelijk letten tijdens uw werk ?
- Vereist uw werk dat u er steeds bij moet nadenken?
- Vereist uw werk dat u er voortdurend uw aandacht er bij moet houden?
- Moet u in uw werk veel onthouden?
- Vereist uw werk grote zorgvuldigheid?

Dit is het einde van deze vragenlijst.

Ik wil u graag hartelijk bedanken voor uw medewerking aan mijn onderzoek. Het doel in dit onderzoek is om te onderzoeken wanneer er vermijdend gedrag wordt vertoont in conflicten. Met vermijdend gedrag wordt bedoeld dat het conflict wordt genegeerd in plaats van er actief aan te werken. De onderzoeksvraag in dit onderzoek is wanneer conflict vermijdend gedrag een positief of dan wel negatief effect heeft in conflict situaties.

Mocht u verder nog vragen hebben of geïnteresseerd zijn in de uitkomsten van het onderzoek dan kunt u contact opnemen via n.buijvoets@student.utwente.nl

Wanneer u kans wilt maken op 1 van de 3 Cadeaubonnen van 10 euro, vul dan uw email-adres in. De email adressen zullen na de verloting van de cadeaubonnen worden verwijderd uit de data van het onderzoek