

Running head: OMGANG MET WERKNEMERS MET NACHTMERRIETREKKEN

Onderzoek naar de omgang met werknemers met zogenoemde nachtmerrietrekken.

Kaylee Krommendijk

Bachelorthese

Eerste begeleider: Prof.dr. Reinout de Vries

Tweede begeleider: Stijn de Laat MSc.

Juli 2018

Universiteit Twente

Abstract

In dit onderzoek ligt de focus op de omgang met werknemers die negatieve eigenschappen hebben die schadelijk kunnen zijn voor collega's en de organisatie waarvoor zij werken. Deze eigenschappen worden ook wel de 'Three Nightmare Traits' of 'nachtmerrietrekken' genoemd. Deze drie nachtmerrietrekken zijn het hebben van een lage mate van integriteit, lage mate van consciëntieusheid en lage mate van verdraagzaamheid. Er is nog maar weinig bekend over deze nachtmerrietrekken, het bijkomende gedrag en welke communicatiestijlen er het beste kunnen worden gebruikt om met dergelijke werknemers om te gaan. Daarom werd er exploratief onderzoek gedaan. De focus in dit onderzoek ligt op twee zaken; hoe wordt er omgegaan met lastige mensen op de werkvloer die gekenmerkt worden door nachtmerrietrekken en wat is de meest effectieve manier om met deze mensen om te gaan? Om te onderzoeken welke manieren mensen gebruiken om met lastige collega's om te gaan en wat volgens hen de meest effectieve manier is om dit te doen, is er gebruikgemaakt van een online vragenlijst. Deze vragenlijst is volledig ingevuld door 87 Nederlandstalige, werkende participanten. De vragenlijst is opgesteld aan de hand van het HEXACO-persoonlijkheidsmodel en het 'Communication Styles Inventory' model. Over het algemeen lijken mensen in eerste instantie de lastige collega direct aan te spreken en hiervoor worden vijf verschillende communicatiestijlen vooral in combinatie met elkaar gebruikt. Het gebruik van de combinatie van deze stijlen leidde tot een hogere mate van effectiviteit die ervaren wordt door de mensen die deze stijlen toepassen.

Kernwoorden: nachtmerrietrekken, HEXACO-persoonlijkheidsmodel, Communication Styles Inventory model

Werknemers die een nachtmerrie werkelijkheid laten worden

Wanneer het over mensen gaat, gaat het over verschillen in persoonlijke eigenschappen. Zo zijn er eigenschappen die als positief worden ervaren, maar ook eigenschappen die als negatief worden ervaren. Binnen dit onderzoek zal er gekeken worden naar negatieve eigenschappen die mensen kunnen bezitten in de werksfeer. Binnen organisaties kunnen er mensen zijn die negatieve eigenschappen hebben, die zowel voor de werknemers als de organisatie onwenselijk zijn. Zowel werknemers op hoger managementniveau als werknemers in lagere functies die negatieve eigenschappen bezitten, kunnen schade aanrichten aan organisaties en haar werknemers. Deze schade kan direct en economisch zijn, dus materieel, maar ook indirect en immaterieel zijn als gevolg van bijvoorbeeld veroorzaakte irritaties bij andere werknemers en de extra tijd die zij vervolgens kwijt zijn aan het herstellen van de schade en het tegengaan van dit onwenselijke gedrag door de negatieve eigenschappen die werknemers bezitten. Deze eigenschappen worden ook wel de ‘Three Nightmare Traits’ of ‘nachtmerrietrekken’ genoemd (De Vries, 2016). Deze drie nachtmerrietrekken zijn het hebben van lage mate van integriteit, lage mate van consciëntieusheid en lage mate van verdraagzaamheid. Integriteit staat voor “de mate waarin personen oprecht, rechtvaardig en bescheiden zijn en hebzucht vermijden” (De Vries, Ashton, & Lee, 2009, p. 240), consciëntieusheid voor “de mate waarin personen ordelijk, ijverig, perfectionistisch en bedachtzaam zijn” (De Vries, Ashton, & Lee, 2009, p. 240) en verdraagzaamheid voor “de mate waarin personen zachtaardig, vergevingsgezind, aanpassingsbereid en geduldig zijn” (De Vries, Ashton, & Lee, 2009, p. 240). Zowel een combinatie van deze drie nachtmerrietrekken, als een nachtmerrietrek op zich kunnen onwenselijk zijn voor de organisatie. Om de schade binnen de organisatie te beperken, is het belangrijk om te weten hoe er met deze nachtmerrietrekken en persoonlijkheden om kan worden gegaan op de werkvloer. Het is uiteraard wenselijk om zo min mogelijk schade op te lopen binnen een organisatie, vooral wanneer er de mogelijkheid bestaat om deze schade te beperken als er informatie is over de persoonlijkheid en het gedrag van de werknemers. Hierover is nog weinig bekend en daarom is het doel van dit onderzoek dan ook om te kijken hoe mensen omgaan met zogenoemde lastige collega’s die gekenmerkt worden door de nachtmerrietrekken en wat de meest effectieve communicatiestijlen zijn om met deze lastige collega’s om te gaan.

Persoonlijkheid wordt gedefinieerd als “de psychologische kenmerken die een zekere continuïteit verlenen aan het gedrag van een individu in verschillende situaties en op verschillende momenten” (Zimbardo, Johnson, & McCann, 2013, p. 390) en wordt

weergegeven aan de hand van de zes dimensies van het HEXACO-persoonlijkheidsmodel. Dit model wordt veel toegepast in onderzoek naar persoonlijkheid in verschillende contexten. De zes dimensies van het model zijn ‘Honesty-Humility’ (Integriteit), ‘Emotionality’ (Emotionaliteit), ‘Extraversion’ (Extraversie), ‘Agreeableness’ (Verdraagzaamheid), ‘Conscientiousness’ (Consciëntieusheid) en ‘Openness to Experience’ (Openheid voor ervaringen) (Ashton, Lee, & De Vries, 2014). De nachtmerrietrekken zijn allen gebaseerd op drie dimensies van het HEXACO-persoonlijkheidsmodel; integriteit, verdraagzaamheid en consciëntieusheid. Voor organisaties is het van belang om te weten welke personen een lage mate van integriteit, consciëntieusheid en verdraagzaamheid hebben. Wanneer werknemers deze nachtmerrietrekken bezitten, kunnen ze een potentiële ‘nachtmerrie’ zijn voor werkgevers en hun werknemers (De Vries, 2016).

Het is nog onduidelijk hoe het gedrag van mensen met deze drie nachtmerrietrekken er precies uitziet op de werkvloer, maar er zijn een aantal gedragingen die samen lijken te gaan met desintegriteit, onconsciëntieusheid en onverdraagzaamheid op basis van het HEXACO-persoonlijkheidsmodel. Mensen met lage mate van integriteit “zetten zichzelf op de eerste plaats, zijn gehecht aan materiële zaken, kunnen de verleiding moeilijker weerstaan om regels te overtreden als ze er zelf beter van worden en zullen eerder vleien als dit helpt om persoonlijke doelen te realiseren” (De Vries et al., 2009, p. 240). Dit kan leiden tot het uitbuiten van anderen (Volk, Schiralli, Xia, Zhao, & Dane, 2018) en tot ‘social loafing’; het minder moeite steken in iets wanneer er collectief aan iets gewerkt wordt, dan wanneer er individueel aan iets gewerkt wordt (Karau & Williams, 1993). Mensen met een lage mate van consciëntieusheid

...staan relatief onverschillig tegenover de mate waarin hun omgeving op orde is en houden zich minder sterk aan tijdschema’s. Ze maken zich niet erg druk om fouten in het werk, streven geen uitdagende of moeilijke doelen na en nemen impulsief beslissingen. (De Vries et al., 2009, p. 240)

Dit kan leiden tot onnauwkeurig en onnadenkend werken en het uitstellen van werk. Het is zowel op individueel als op teamniveau een belangrijke voorspeller voor prestaties, want de effectiviteit van teams hangt positief samen met de mate van consciëntieusheid van de werknemers (De Vries, 2016).

Mensen met een lage mate van verdraagzaamheid

... worden eerder boos als ze zich benadeeld voelen en houden vaker een wrok tegen mensen die hun beledigd of bedrogen hebben. Ze zijn vaker kritisch ten aanzien van andermans beperkingen en hebben de neiging hun eigen mening koppig te verdedigen. (De Vries et al., 2009, p. 240)

Dit kan leiden tot een hogere mate van agressief gedrag (Bresin, Hilmert, Wilkowski, & Robinson, 2012). Hierdoor kunnen werknemers gestrest, bang of zelfs depressief worden (Hopkins, Fetherston, & Morrison, 2018). Wanneer er sprake is van een lage mate van zowel integriteit, consciëntieusheid en verdraagzaamheid, kan dit leiden tot pestgedrag (Volk et al., 2018). Dit gedrag kan zich op de werkvloer uiten in bijvoorbeeld roddelen over collega's of het buitensluiten van collega's. De eerdergenoemde gedragingen zullen hoogstwaarschijnlijk als negatief ervaren worden door de werknemers die ermee te maken krijgen en door de organisatie waar zij werken, doordat het negatieve gevolgen kan hebben voor de werksfeer en de prestaties.

Om de kans te verkleinen dat werknemers überhaupt met deze lastige collega's te maken krijgen, kan er door de organisatie worden gekeken naar de vacature voor een bepaalde functie binnen de organisatie. Wanneer in deze vacature zaken staan als hoog aanzien en salaris, vrijheid, vrije tijd en veel competitie binnen het bedrijf, zullen hier ook bepaalde mensen op solliciteren die dit als belangrijk ervaren (De Vries, 2016). Dit zijn zaken die juist te maken kunnen hebben met een lage mate van integriteit, consciëntieusheid en verdraagzaamheid; trekken die uiteindelijk dus schadelijk kunnen zijn voor de organisatie en haar werknemers. Het is dus belangrijk om hier als organisatie rekening mee te houden, om al in een vroeg stadium het risico van te veel last door deze medewerkers met nachtmerrietrekken te vermijden.

Ondanks dat organisaties hier rekening mee houden, zal waarschijnlijk nooit helemaal voorkomen kunnen worden dat lastige werknemers zich binnen een organisatie bevinden. Om met deze lastige werknemers en hun gedrag om te gaan, kunnen mensen verschillende communicatiestijlen gebruiken. Een model dat deze communicatiestijlen weergeeft, is het 'Communication Styles Inventory' (CSI) model (De Vries, Bakker-Pieper, Konings, & Schouten, 2013). Dit model geeft zes dominante communicatiestijlen weer, die samen een kader vormen voor de manier waarop mensen communiceren. De zes dominante communicatiestijlen zijn 'Expressiveness', waarbij het gaat om hoe expressief iemand zich uit, 'Preciseness', waarbij het gaat hoe gestructureerd iemand communiceert, 'Verbal Aggressiveness', waarbij

het gaat om de (on)vriendelijkheid waarop iets wordt gezegd, ‘Questioningness’, waarbij het gaat om hoe kritisch en nieuwsgierig iemand is, ‘Emotionality’, waarbij het gaat om de gevoelens van iemand en hoe dit wordt geuit, en ‘Impression Manipulativeness’, waarbij het gaat om hoe manipulatief iemand is wanneer er gecommuniceerd wordt met anderen (De Vries et al., 2013). Dit zijn algemene communicatiestijlen, die uiteraard ook gebruikt kunnen worden voor de communicatie met lastige collega’s.

Online zijn meer praktijkgerichte tips te vinden als ‘geef tegengas’, ‘kom voor jezelf op’, ‘accepteer de ander’, ‘wees vriendelijk’ en ‘gun de ander de tijd om na te denken’ (Veenhuysen, 2018). Ook zijn er interviews te vinden met ervaringsdeskundigen als Andrea Nierenberg, voorzitter van The Nierenberg Consulting Group Inc. (Eckle, 2008) en Ray Henson, organisatie- en managementconsultant en psycholoog (Kasprzak, 2017). Andrea Nierenberg stelt dat de veelgebruikte manieren om met lastige collega’s om te gaan, het negeren van deze collega’s of klagen over hen bij de leidinggevende, vaak alleen maar tot conflicten leiden; hetgeen juist niet gewenst is. Volgens haar zit de oplossing in het overleggen met elkaar, problemen te bespreken, deze proberen te begrijpen, vragen te stellen en vooral geduldig te zijn en te bedenken hoe het zou zijn als jij zelf in de schoenen van de collega staat. Het samen naar een oplossing werken, werkt volgens haar het beste (Eckle, 2008). Wanneer dit niet werkt, is het volgens Henson juist om de leidinggevende op de hoogte te stellen van de problemen die er zijn op de werkvloer om op deze manier samen met hem of haar een oplossing te kunnen vinden. Wanneer deze oplossing niet gevonden kan worden, is het aan de leidinggevende om verdere stappen te ondernemen (Kasprzak, 2017). Het kan lastig zijn om deze algemene tips in de praktijk met collega’s met verschillende specifieke nachtmerrietrekken toe te passen en te weten op welk moment welke bepaalde stijl het beste werkt.

Om meer te weten te komen over deze nachtmerrietrekken, het bijkomende gedrag en de stijlen die het beste kunnen worden gebruikt om ermee om te gaan, werd er exploratief onderzoek gedaan. Dit onderzoek is gedaan aan de hand van een vragenlijst waarin aan werknemers wordt gevraagd of zij te maken hebben gehad met mensen die gekenmerkt worden door de nachtmerrietrekken, hoe zij hiermee om zijn gegaan en hoe effectief dit was. Met behulp van deze uitkomsten wordt er gekeken naar wat de meest effectieve communicatiestijlen lijken te zijn om met mensen met de nachtmerrietrekken om te gaan binnen een organisatie om zo de schade voor zowel de organisatie als werknemers te beperken. De resultaten van de vragenlijst en de interpretatie ervan worden beschreven en er worden suggesties gegeven voor vervolgonderzoek naar dit specifieke onderwerp. De focus in dit onderzoek ligt dus op twee

zaken; hoe wordt er omgegaan met lastige mensen op de werkvloer die gekenmerkt worden door drie nachtmerrietrekken en wat is de meest effectieve manier om met deze mensen om te gaan?

Methode

Participanten

De participanten zijn geselecteerd op basis van convenience sampling in mei 2018. De criteria waaraan de participanten moesten voldoen, zijn dat zij werkend, tussen 18-68 jaar oud en Nederlandstalig zijn. De participanten zijn door de onderzoeker geworven in de kenniskring via persoonlijk contact en Facebook. In totaal hebben 245 participanten deelgenomen aan het onderzoek. Een aantal participanten ($n = 156$) heeft de vragenlijst niet volledig afgerond of voldoet niet aan de gestelde inclusiecriteria. Deze participanten zijn verwijderd uit de dataset. Ook zijn zogenaamde ‘speeders’, mensen die de vragenlijst binnen een onmogelijk snelle tijd hebben ingevuld (vijf minuten of minder), zijn uit de dataset verwijderd ($n = 2$). In totaal worden de resultaten van 87 participanten meegenomen in de data-analyse (67 vrouwen, 20 mannen, $M_{leeftijd} = 31.02$ jaar, $SD = 13.09$, leeftijdsrange: 18-59 jaar). Hiervan hebben 85 participanten de Nederlandse nationaliteit, twee een andere nationaliteit en is hun gemiddelde werkervaring bij het huidige bedrijf 7.57 jaar ($SD = 9.74$). Twee participanten hebben aangegeven zzp’er te zijn en de gemiddelde positie op hiërarchisch niveau van laag naar hoog op een schaal van één tot zeven is 3.58 ($SD = 1.52$).

Materialen en procedure

Om te onderzoeken welke manieren mensen gebruiken om met lastige collega’s om te gaan en wat volgens hen de meest effectieve manier is om dit te doen, is er gebruikgemaakt van een online vragenlijst. Deze vragenlijst is opgesteld aan de hand van de vier facetten die horen bij de persoonlijkheidstrekken verdraagzaamheid, consciëntieusheid en integriteit volgens het HEXACO-persoonlijkheidsmodel. Daarnaast is het CSI model gebruikt om de antwoordmogelijkheden vorm te geven.

Van het HEXACO-persoonlijkheidsmodel zijn de drie dimensies verdraagzaamheid, integriteit en consciëntieusheid gebruikt voor het opstellen van de vragen. Deze drie dimensies bevatten allen vier facetten, zoals vergevingsgezindheid bij verdraagzaamheid en oprechtheid bij integriteit. Deze in totaal twaalf facetten van het HEXACO-persoonlijkheidsmodel zijn gebruikt om de drie persoonlijkheidstrekken voor de participanten weer te geven in de vragenlijst, zonder directe verwijzing naar deze persoonlijkheidstrekken. Op deze manier

worden de drie persoonlijkheidstrekken op meerdere manieren gemeten. Van de vier facetten per persoonlijkheidstrek is een tegenovergestelde term gebruikt, een antoniem, omdat het binnen dit onderzoek gaat om een lage mate van de persoonlijkheidstrekken. In Bijlage A zijn de facetten en antoniemen van de facetten weergegeven. Voor onverdraagzaamheid zijn de facetten wraakzuchtig, agressief, koppig en ongeduldig gebruikt. Voor onconsciëntieusheid zijn de facetten ongeorganiseerd, lui, onnauwkeurig en onnadenkend gebruikt. Voor desintegriteit zijn de facetten leugenachtig, onrechtvaardig, hebzuchtig en opschepperig gebruikt. Samen vormen deze twaalf facetten de basis om te kijken naar hoe mensen omgaan met collega's die nachtmerrietrekken bezitten.

Het CSI model is gebruikt om de antwoordopties vorm te geven. De zes primaire dimensies van het CSI model geven een kader met hoofdzakelijke communicatieve gedragingen weer (De Vries et al., 2013). De zes dominante communicatieve gedragingen "Expressiveness", "Preciseness", "Verbal Aggressiveness", "Questioningness", "Emotionality" en "Impression Manipulativeness" zijn gebruikt om aan te geven in hoeverre de participanten op dergelijke manieren communiceren met de lastige collega. De antwoordopties zijn bipolair. De antwoordoptie 'Informeel/Met humor...Formeel/Serius' is vormgegeven op basis van expressiveness en deels preciseness, 'Ter zake/Kernachtig...Uitgebreid/Wijdlopig' op basis van preciseness, 'Kritisch/Confronterend...Begripvol/Zachtaardig' op basis van verbal aggressiveness en questioningness, 'Gespannen/Nerveus...Ontspannen/Kalm' op basis van emotionality en 'Ontwijkend/Vermijdend...Rechtdoorzee/Openhartig' op basis van impression manipulativens en deels expressiveness (De Vries et al., 2013).

De vragenlijst is vormgegeven in Qualtrics. De participanten hebben een link ontvangen om bij de online vragenlijst te komen. Hier kregen zij informatie over het doel en de duur van het onderzoek en zijn zij door verder te gaan met de vragenlijst akkoord met de informed consent die zij vooraf aan de vragenlijst hebben gekregen. Hierna werden er een aantal demografische gegevens gevraagd zoals geslacht, leeftijd, nationaliteit, opleidingsniveau, werkervaring bij de huidige werkgever en of de participant zzp'er is en zo niet, op welk hiërarchisch niveau de participant zich bevindt binnen de organisatie. Vervolgens begon de vragenlijst (zie Bijlage B). De eerste vraag ging over hoe de participanten in het algemeen reageren op een dergelijke lastige collega, dus of zij hen wel of niet aanspreken en of zij er met anderen over spreken. De vier antwoordopties hierbij waren 'Ik spreek de collega erop aan zonder er met anderen over te spreken', 'Ik spreek er eerst met anderen over en daarna met de collega', 'Ik spreek er met anderen over maar niet met de collega' en 'Ik spreek er met niemand

over'. Vervolgens werd hen gevraagd in hoeverre zij een bepaalde communicatiestijl gebruiken met de vraag 'Als u het gedrag met deze collega bespreekt of zou bespreken; op welke manier spreekt u hem/haar dan op dit gedrag aan?', waarbij de eerdergenoemde vijf bipolaire antwoordopties op basis van het CSI op een schaal van één tot zeven waren weergegeven.

Daarnaast werd hen gevraagd hoe vaak zij te maken hebben gehad met een dergelijke lastige collega, waarbij de antwoordopties 'Nooit', 'Zelden', 'Regelmatig', 'Vaak' en 'Zeer vaak' waren. Er werd ook gevraagd hoe effectief hun manier van reageren was of zou zijn en hoe tevreden zij waren over hun gedrag op een schaal van één tot zeven, waarbij één 'niet effectief' en 'niet tevreden' is en zeven 'heel effectief' en 'heel tevreden' is. Daarnaast was er de mogelijkheid om op te schrijven hoe iemand in het verleden heeft gereageerd en of zij dit anders hadden willen doen. De participanten waren geforceerd om alle vragen te beantwoorden, behalve deze laatste vraag. Deze volgorde van de vragen en de antwoordmogelijkheden op de vraag 'Als u het gedrag met deze collega bespreekt of zou bespreken; op welke manier spreekt u hem/haar dan op dit gedrag aan?' zijn gerandomiseerd om op deze manier te voorkomen dat mensen de vragenlijst structureel hetzelfde in zouden vullen. Na het afronden van de vragenlijst zijn de participanten bedankt en hebben zij een debriefing kunnen lezen. Ook werd de mogelijkheid gegeven om contact op te nemen met de onderzoeker wanneer hier behoefte aan was. Voor de betrouwbaarheidsanalyses zijn de gemiddelde scores op de vijf bipolaire antwoordmogelijkheden per nachtmerrietrek, de scores op effectiviteit per nachtmerrietrek, de scores op tevredenheid per nachtmerrietrek en de scores op hoe vaak mensen met een bepaalde collega te maken hebben gehad per nachtmerrietrek gebruikt.

Data-analyse

De verkregen data is geëxporteerd vanuit Qualtrics naar de software SPSS Statistics 25. Met behulp van SPSS is de kwantitatieve data geanalyseerd. De participanten die de vragenlijst niet hebben afgerond of niet voldeden aan de inclusiecriteria, zijn verwijderd uit de dataset. Vervolgens zijn de descriptives, betrouwbaarheidsanalyse, correlatieanalyse, regressieanalyse en variantieanalyse uitgevoerd. Met de correlatieanalyse is er gekeken of de antwoorden op de vragen samenhangen. Hiermee wordt gekeken of mensen bijvoorbeeld bepaalde communicatiestijlen samen toepassen. Met de regressieanalyse is er gekeken naar in hoeverre effectiviteit en tevredenheid afhankelijk zijn van de stijlen die worden gebruikt. Hiermee wordt gekeken naar of de effectiviteit en tevredenheid voorspeld kunnen worden door de stijlen die worden gebruikt, met andere woorden, welke stijlen waarschijnlijk zullen leiden tot effectiviteit en tevredenheid. Daarnaast werd er gekeken naar de tekstvelden die zijn ingevuld waarin

mensen hebben aangegeven hoe ze in het verleden hebben gereageerd en of ze denken dat ze anders hadden moeten of kunnen reageren.

Resultaten

Descriptives

Om te kijken naar hoe mensen over het algemeen omgaan met een collega, dus of zij hen aanspreken op het gedrag en of zij hierover spreken met anderen, is gebruikgemaakt van descriptives. In Bijlage C zijn de frequentietabellen weergegeven van de manieren waarop mensen over het algemeen reageren tegenover collega's die onverdraagzaam, onconsciëntieus en desinteger zijn. De participanten gaven aan in de meeste gevallen de collega op het gedrag aan te spreken zonder er met anderen over te praten.

Ook is er met deze functie gekeken naar hoe vaak mensen te maken hebben gehad met collega's die onverdraagzaam, onconsciëntieus en desinteger zijn. Hierbij gaat het om een quasi-interval schaal, waarbij antwoordmogelijkheden Nooit (1), Zelden (2), Regelmatig (3), Vaak (4) en Zeer vaak (5) zijn. Per domein, nachtmerrietrek, is er gekeken naar de scores hierop. De participanten lijken in de meeste gevallen zelden te maken hebben gehad met een collega die onverdraagzaam, onconsciëntieus of desinteger is. Dit wordt weergegeven in Tabel 1.

Correlatieanalyse

Om te kijken of er samenhang bestaat tussen bepaalde stijlen, dus of mensen bepaalde stijlen veel samen gebruiken, is er een Pearson correlatieanalyse uitgevoerd. Daarnaast is er een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. De Chronbach's Alpha is weergegeven op de diagonaal van deze tabel en de betrouwbaarheden variëren tussen .50 en .82. De communicatiestijlen zijn geherformuleerd in de richting waarin de variabele gecodeerd is. Een hogere score op bijvoorbeeld 'Informeel/met humor...formeel/serieus' wordt geformuleerd als 'Formaliteit'. Een lagere score op bijvoorbeeld 'Ter zake/kernachtig...uitgebreid/wijdlopig' wordt geformuleerd als 'Kernachtigheid'. Deze herformuleringen zijn weergegeven in Bijlage D.

De Ontspannenheid bij onverdraagzaamheid correleert significant positief sterk met Ontspannenheid bij zowel desintegriteit als onconsciëntieusheid. Ditzelfde geldt ook voor Directheid. Deze stijlen worden dus vaak bij alle nachtmerrietrekken toegepast. Daarnaast correleert Directheid bij onverdraagzaamheid ook significant positief sterk met Ontspannenheid bij onconsciëntieusheid, wat betekent dat deze combinatie van stijlen vaak wordt toegepast bij deze twee nachtmerrietrekken. Twee andere combinaties die vaak worden toegepast, zijn de

combinaties van Ontspannenheid bij desintegriteit met Ontspannenheid bij onconsciëntieusheid en met Directheid bij desintegriteit. Dit betekent dat deze twee combinaties vaak samen worden toegepast. Ook de combinatie van Ontspannenheid bij onconsciëntieusheid en Directheid bij onconsciëntieusheid lijkt een veelgebruikte combinatie te zijn onder de participanten.

Tabel 1

Correlatiematrix van demografische gegevens, communicatiestijlen, effectiviteit, tevredenheid, hoeveelheid meegemaakt, gemiddelden en standaarddeviaties met betrouwbaarheden op de diagonaal.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Demografische gegevens															
1	Geslacht	-													
2	Leeftijd	-.10	-												
3	Opleidingsniveau	-.05	-.07	-											
4	Hiërarchie	.01	.27*	-.11	-										
Communicatiestijlen															
5	V: Formaliteit	-.13	-.01	.06	.19	.55									
6	V: Kernachtigheid	-.03	.00	-.11	.08	-.04	.63								
7	V: Kritiek	.01	.02	-.10	-.12	-.19	.26*	.19							
8	V: Ontspannenheid	-.13	-.03	-.30	.09	.25*	-.26*	.09	.73						
9	V: Directheid	-.11	.04	.02	.13	.41**	-.45**	-.14	.71**	.75					
10	I: Formaliteit	-.11	.08	-.01	.14	.52**	-.14	-.03	.30**	.29**	.63				
11	I: Kernachtigheid	-.02	-.18	-.12	-.03	-.02	.69**	.19	-.35**	-.45**	-.23*	.65			
12	I: Kritiek	-.04	-.12	-.18	-.03	-.10	.43**	.32**	-.07	-.21	-.33**	.53**	.56		
13	I: Ontspannenheid	-.13	.04	-.00	.11	.29**	-.27*	.14	.84**	.62**	.32**	-.41**	-.18	.82	
14	I: Directheid	-.05	.16	.11	.06	.33**	-.45**	-.05	.68**	.78**	.39**	-.62**	-.32**	.76**	
15	C: Formaliteit	.02	.08	.03	.19	.44**	.31**	-.03	.05	.08	.29**	.28**	.03	.04	
16	C: Kernachtigheid	-.07	-.02	-.12	.16/	.05	.63**	.14	-.28**	-.35**	-.04	.60**	.32**	-.31**	
17	C: Zachtvaardigheid	-.04	-.12	-.13	-.07	-.06	.04	.32**	.00	-.06	-.03	.04	.35**	-.04	
18	C: Ontspannenheid	.00	-.16	.09	.08	.36**	-.36**	.04	.76**	.72**	.37**	-.34**	-.15	.72**	
19	C: Directheid	.07	-.05	.14	.06	.44**	-.38**	-.03	.59**	.78**	.36**	-.39**	-.26*	.59**	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<i>M</i>		1.78	31.02	5.61	3.58	4.48	2.84	3.45	4.61	5.21	4.42	3.01	3.27	4.64	5.07
<i>SD</i>		.442	13.09	1.43	1.52	1.09	1.11	.90	1.35	1.31	1.19	1.09	1.01	1.36	1.28
Effectiviteit en tevredenheid															
20	V: Effectiviteit	-.047	.15	.05	.19	.20	-.09	-.06	.39**	.38**	.18	-.16	-.08	.35**	
21	C: Effectiviteit	.04	.11	-.01	.08	.19	-.03	-.09	.31**	.35**	.21*	-.09	.02	.29**	
22	I: Effectiviteit	-.11	.31**	-.07	.21	.14	-.09	.02	.42**	.30**	.35**	-.20	-.21*	.40**	
23	V: Tevredenheid	-.08	.25*	-.04	.17	.17	-.17	-.08	.49**	.49**	.17	-.27*	-.17	.36**	
24	C: Tevredenheid	-.03	.20	-.03	.08	.18	-.18	-.02	.41**	.43**	.17	-.27*	-.13	.32**	
25	I: Tevredenheid	-.11	.36**	-.03	.11	.15	-.18	-.01	.41**	.42**	.31**	-.36**	-.33**	.41**	
Hoeveelheid meegemaakt															
26	Onverdraagzaamheid	-.17	.10	.01	-.08	.14	.13	-.09	-.18	-.12	.09	.04	.06	-.15	
27	Onconsciëntieusheid	-.04	-.21	-.05	.01	.04	-.12	-.15	-.06	-.07	-.03	.11	-.07	-.10	
28	Desintegriteit	-.07	-.18	-.00	-.05	.05	.10	-.02	-.15	-.16	-.05	.21	.14	-.24	

Noot. Afkortingen V, I en C staan voor een lage mate van verdraagzaamheid, integriteit en consciëntieusheid. Geslacht: 1 = M, 2 = V. Opleidingsniveau: 1 = laag, 10 = hoog. Hiërarchie: 1 = laag, 7 = hoog. Significante correlatiewaarden van $\geq .7$ zijn dikgedrukt. * Correlatie is significant op het 0.05 level (tweezijdig). ** Correlatie is significant op het 0.01 level (tweezijdig).

Tabel 1: vervolg

		15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
15	C: Formaliteit	.60													
16	C: Kernachtigheid	.16	.66												
17	C: Zachtaardigheid	-.27*	.29**	.50											
18	C: Ontspannenheid	.10	-.35**	-.01	.74										
19	C: Directheid	.21	-.39**	-.16	.80**	.76									
		15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
<i>M</i>		3.99	2.9	3.80	5.29	5.39	4.79	5.11	4.63	4.90	5.23	4.86	1.72	2.45	2.00
<i>SD</i>		1.19	1.11	1.02	1.19	1.15	.88	.86	1.01	.85	.83	.95	.41	.61	.44
Effectiviteit en tevredenheid															
20	V: Effectiviteit	-.01	-.15	-.11	.26*	.24*	.72								
21	C: Effectiviteit	.10	-.26*	-.10	.36**	.36**	.70**	.71							
22	I: Effectiviteit	.03	-.09	-.11	.30**	.24*	.75**	.61**	.72						
23	V: Tevredenheid	-.03	-.24*	-.11	.32**	.31**	.79**	.55**	.66**	.70					
24	C: Tevredenheid	.02	-.41**	-.10	.42**	.42**	.52**	.68**	.48**	.72**	.75				
25	I: Tevredenheid	-.01	-.19	-.08	.31**	.33**	.59**	.49**	.72**	.79**	.68**	.72			
Hoeveelheid meegemaakt															
26	Onverdraagzaamheid	.22	-.02	-.12	-.26	-.18	-.07	-.01	-.13	-.00	-.06	-.03	.47		
27	Onconsciëntieusheid	.01	-.19	-.23	-.01	-.02	.03	.04	-.02	.08	.07	-.07	.17	.72	
28	Desintegriteit	.12	.10	.00	-.16	-.23	-.29	-.25	-.31	-.23	-.25	-.28	.35	.42	.58

Noot. Afkortingen V, I en C staan voor een lage mate van verdraagzaamheid, integriteit en consciëntieusheid. Geslacht: 1 = M, 2 = V. Opleidingsniveau: 1 = laag, 10 = hoog. Hiërarchie: 1 = laag, 7 = hoog. Significante correlatiewaarden van $\geq .7$ zijn dikgedrukt. * Correlatie is significant op het 0.05 level (tweezijdig). ** Correlatie is significant op het 0.01 level (tweezijdig).

Regressieanalyse

Om te kijken of de communicatiestijlen (onafhankelijke variabelen) een voorspeller kunnen zijn voor de ervaren effectiviteit en tevredenheid (afhankelijke variabelen), is er een regressieanalyse uitgevoerd. De resultaten zijn weergegeven in Tabel 2.

Tabel 2

Resultaten regressieanalyse effectiviteit

	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>Beta</i>	<i>p</i>	<i>r</i>
Onverdraagzaamheid	.43	.19			
V: Formaliteit			.03	.777	.20
V: Kernachtigheid			.10	.423	-.09
V: Kritiek			-.08	.494	-.06
V: Ontspannenheid			.27	.075	.39
V: Directheid			.20	.233	.39
Desintegriteit	.47	.22			
I: Formaliteit			.21	.062	.35
I: Kernachtigheid			.07	.639	-.20
I: Kritiek			-.10	.414	-.21
I: Ontspannenheid			.27	.085	.40
I: Directheid			.10	.590	.37
Onconsciëntieusheid	.41	.16			
C: Formaliteit			.08	.498	.10
C: Kernachtigheid			-.16	.199	-.26
C: Zachtaardigheid			-.01	.944	-.10
C: Ontspannenheid			.20	.262	.36
C: Directheid			.12	.516	.36

Noot. Afkortingen V, I en C staan voor een lage mate van verdraagzaamheid, integriteit en consciëntieusheid.

Uit de resultaten blijkt dat geen enkele stijl op zichzelf een significante voorspeller is voor de effectiviteit ervan. Hierbij is een significantieniveau van ($p < .05$) aangehouden. Alle vijf stijlen bij elkaar genomen, lijken wel een significante voorspeller te zijn voor de effectiviteit

van de communicatiestijl. Zowel bij onverdraagzaamheid ($F(5, 86) = 3.74, p = .005$), desintegriteit ($F(5, 86) = 3.91, p = .001$) en onconsciëntieusheid ($F(5, 86) = 3.18, p = .011$) is dit het geval.

Daarnaast blijkt uit de resultaten dat er twee opzichzelfstaande stijlen significante voorspellers zijn voor de tevredenheid die de participanten ervaren. De resultaten zijn weergegeven in Tabel 3. De communicatiestijl Ontspannenheid bij onverdraagzaamheid en Kernachtigheid bij onconsciëntieusheid zijn significante voorspellers voor tevredenheid. De combinatie van alle vijf stijlen bij elkaar is ook een significante voorspeller voor de tevredenheid over de communicatiestijl. Zowel bij onverdraagzaamheid ($F(5, 86) = 6.63, p < .001$), desintegriteit ($F(5, 86) = 6.53, p < .001$) en onconsciëntieusheid ($F(5, 86) = 3.14, p < .001$) is dit het geval.

Tabel 3

Resultaten regressieanalyse tevredenheid

	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>Beta</i>	<i>p</i>	<i>r</i>
Onverdraagzaamheid	.54	.29			
V: Formaliteit			-.05	.648	.17
V: Kernachtigheid			.07	.525	-.17
V: Kritiek			-.09	.384	-.08
V: Ontspannenheid			.31	.028*	.49
V: Directheid			.31	.055	.49
Desintegriteit	.54	.29			
I: Formaliteit			.10	.374	.31
I: Kernachtigheid			-.00	.976	-.36
I: Kritiek			-.17	.142	-.32
I: Ontspannenheid			.09	.545	.41
I: Directheid			.33	.055	.49
Onconsciëntieusheid	.52	.27			
C: Formaliteit			.03	.815	.02
C: Kernachtigheid			-.30	.011*	-.41
C: Zachtaardigheid			.01	.894	-.10
C: Ontspannenheid			.21	.216	.42
C: Directheid			.16	.434	.42

Noot. Afkortingen V, I en C staan voor een lage mate van verdraagzaamheid, integriteit en consciëntieusheid. *. De waarden zijn significant op het .05 level.

Variantieanalyse

Om te kijken of er verschillen bestaan tussen het gebruik van de communicatiestijlen bij de verschillende nachtmerrietrekken, is er een variantieanalyse uitgevoerd. Met de 'Mauchly's Test of Sphericity' is er in alle gevallen gekeken of er voldaan wordt aan de aanname van sphericiteit.

De assumptie van sphericiteit bij Formaliteit is geschonden ($p = .027$) en daarom worden de resultaten van de 'Greenhouse-Geisser' geïnterpreteerd. Er is een significant verschil

gevonden in het gebruik van Formaliteit bij onverdraagzaamheid, onconsciëntieusheid en desintegriteit.

De assumptie van sphericiteit is niet geschonden bij Kernachtigheid ($p = .440$), Kritiek ($p = .909$), Ontspannenheid ($p = .058$) en Directheid ($p = .688$). Daarom worden de resultaten van de ‘Sphericity Assumed’ geïnterpreteerd. Er is geen significant verschil gevonden in het gebruik van Kernachtigheid bij onverdraagzaamheid, onconsciëntieusheid en desintegriteit.

Er is wel een significant verschil gevonden in het gebruik van Kritiek, Ontspannenheid en Directheid bij onverdraagzaamheid, onconsciëntieusheid en desintegriteit. De resultaten zijn weergegeven in Tabel 4.

Tabel 4

Resultaten variantieanalyse communicatiestijlen : Greenhouse-Geisser en Sphericity Assumed

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Formaliteit	4.30	.90	7.73	.001*
Kernachtigheid	2.92	.96	1.43	.243
Kritiek	3.50	.73	9.73	.000*
Ontspannenheid	4.85	1.20	33.35	.000*
Directheid	5.22	1.14	6.22	.002*

Noot. *. De waarden zijn significant op het .05 level.

Dit betekent dat er alleen bij Kernachtigheid geen significant verschil te zien is tussen de drie verschillende nachtmerrietrekken. Bij alle andere vier communicatiestijlen zijn er wel significante verschillen te zien in de stijlen die mensen gebruiken voor verschillende nachtmerrietrekken.

Er is nu bekend dat er een significant verschil is bij vier stijlen, maar doordat er drie nachtmerrietrekken, dus groepen, zijn, is nog niet bekend waar dit verschil zich precies bevindt. Het is nog niet bekend of de stijlen bij bijvoorbeeld alle nachtmerrietrekken verschillen, of bijvoorbeeld alleen bij één combinatie van deze drie nachtmerrietrekken. Om te kijken waar dit verschil zich precies bevindt bij deze vier stijlen, werd er een enkelzijdige post hoc analyse uitgevoerd. De analyse is enkelzijdig, omdat er geen verwachtingen waren over welke communicatiestijl meer of minder zou worden gebruikt bij de nachtmerrietrekken. De resultaten van de analyse zijn weergegeven in Tabel 5.

Uit de post hoc analyse blijkt dat het gebruik van Formaliteit bij onconsciëntieusheid significant lager was ($M = 3.99$, $SD = 1.19$) dan bij onverdraagzaamheid ($M = 4.48$, $SD = 1.09$) en bij desintegriteit ($M = 4.42$, $SD = 1.19$). Dit betekent dat Formaliteit minder gebruikt wordt bij onconsciëntieusheid dan bij onverdraagzaamheid en desintegriteit.

Het gebruik van Zachtaardigheid bij onconsciëntieusheid was significant hoger ($M = 3.80$, $SD = 1.02$) dan bij onverdraagzaamheid ($M = 3.45$, $SD = .90$) en desintegriteit ($M = 3.27$, $SD = 1.01$). Dit geldt ook voor Ontspannenheid, die significant hoger was bij onconsciëntieusheid ($M = 5.29$, $SD = 1.19$) dan bij onverdraagzaamheid ($M = 4.61$, $SD = 1.35$) en desintegriteit ($M = 4.64$, $SD = 1.36$). Daarnaast was ook het gebruik van Directheid bij onconsciëntieusheid ($M = 5.29$, $SD = 1.19$) significant hoger dan bij onverdraagzaamheid ($M = 4.61$, $SD = 1.35$) en bij desintegriteit ($M = 4.64$, $SD = 1.36$). Dit betekent dat het gebruik van Zachtaardigheid, Ontspannenheid en Directheid meer worden toegepast bij onconsciëntieusheid dan bij onverdraagzaamheid en desintegriteit.

De communicatiestijl Formaliteit lijkt minder te worden gebruikt bij onconsciëntieusheid dan bij onverdraagzaamheid en desintegriteit. De andere drie communicatiestijlen, Zachtaardigheid, Ontspannenheid en Directheid, lijken meer te worden gebruikt bij onconsciëntieusheid dan bij onverdraagzaamheid en desintegriteit.

Samenvattend kan worden gezegd dat er zowel overeenkomsten als verschillen zijn gevonden in de manier waarop participanten omgaan met collega's die nachtmerrietrekken bezitten.

Tabel 5

Resultaten post hoc analyse communicatiestijlen

(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	SE	p
V: Formaliteit	I: Formaliteit	.07	.12	.585
	C: Formaliteit	.49*	.13	.000
I: Formaliteit	V: Formaliteit	-.07	.12	.585
	C: Formaliteit	.42*	.15	.007
C: Formaliteit	V: Formaliteit	-.49*	.13	.000
	I: Formaliteit	-.42*	.15	.007
V: Kritiek	I: Kritiek	.18	.12	.147
	C: Zachtaardigheid	-.35*	.12	.005
I: Kritiek	V: Kritiek	-.18	.12	.147
	C: Zachtaardigheid	-.53*	.12	.000
C: Zachtaardigheid	V: Kritiek	.35*	.12	.005
	I: Kritiek	.53*	.12	.000
V: Ontspannenheid	I: Ontspannenheid	-.04	.08	.652
	C: Ontspannenheid	-.69*	.10	.000
I: Ontspannenheid	V: Ontspannenheid	.04	.08	.652
	C: Ontspannenheid	-.65*	.10	.000
C: Ontspannenheid	V: Ontspannenheid	.69*	.10	.000
	I: Ontspannenheid	.65*	.10	.000
V: Directheid	I: Directheid	.15	.09	.117
	C: Directheid	-.18*	.09	.047
I: Directheid	V: Directheid	-.15	.09	.117
	C: Directheid	-.33*	.10	.001
C: Directheid	V: Directheid	.18*	.09	.047
	I: Directheid	.33*	.10	.001

Noot. Afkortingen V, I en C staan voor een lage mate van verdraagzaamheid, integriteit en consciëntieusheid. *. De Mean Difference is significant op het .10 level.

Kwalitatieve data

Een aantal participanten hebben tekstvakken ingevuld waarin zij meer informatie konden geven over hun gedrag en/of hoe zij zich eigenlijk hadden kunnen gedragen. Een

aantal van deze quotes worden in de discussie gebruikt als ondersteuning van bepaalde uitspraken die gedaan worden op basis van de resultaten.

Conclusie en discussie

Bevindingen

Uit de resultaten blijkt dat de werknemers over het algemeen zelden met lastige collega's te maken hebben, maar als ze er mee te maken hebben, zij in de meeste gevallen lastige collega's op hun gedrag aanspreken zonder hier met anderen over te praten. Een participant gaf bij de vraag over een agressieve, onverdraagzame collega dan ook het volgende aan "Ook hier zou ik eerst met de collega bespreken en zeker ook met anderen, maar wel eerst met de collega." Daarnaast zijn er ook een aantal significant sterke correlaties gevonden tussen een aantal communicatiestijlen, wat betekent dat deze vaak samen gebruikt worden. Vooral Ontspannenheid en Directheid op zich worden vaak bij alle drie de nachtmerrietrekken toegepast. De combinatie van deze twee stijlen wordt vaak toegepast bij een collega die onconsciëntieus en onverdraagzaam is en bij collega's die desinteger zijn. Een participant zei het volgende over een onrechtvaardige, desintegere collega "Ik heb een sterk rechtvaardigsheid gevoel [*sic*]. Hierdoor zal ik gelijk de confrontatie aan gaan met de desbetreffende collega." en een andere participant zei over een luie, onconsciëntieuze collega: "Ik probeer af en toe collega's aan te sporen om door te werken, vooral wanneer ik er last van heb (m.a.w. dat ik door hun óf harder moet werken óf niet op tijd klaar zal zijn) Dat doe ik recht voor z'n raap."

De effectiviteit en tevredenheid die mensen ervaren bij het gebruik van de stijlen blijken vooral voorspeld te kunnen worden door de combinatie van de stijlen bij zowel effectiviteit en tevredenheid. Bij tevredenheid blijken daarnaast ook de stijlen Ontspannenheid bij onverdraagzaamheid en Kernachtigheid bij onconsciëntieusheid voorspellers te zijn voor de ervaren tevredenheid ervan.

Als laatst blijkt dat er significante verschillen zijn in het gebruik van de stijlen Formaliteit, Kritiek, Ontspannenheid en Directheid, maar niet bij Kernachtigheid. Bij vier stijlen is er dus een significant verschil te zien in het gebruik ervan bij verschillende nachtmerrietrekken. Formaliteit wordt bij onconsciëntieusheid minder gebruikt dan bij onverdraagzaamheid en desintegriteit. Voor de andere drie stijlen, Zachtaardigheid, Ontspannenheid en Directheid, is het tegenovergestelde het geval; deze stijlen worden meer gebruikt bij onconsciëntieusheid dan bij onverdraagzaamheid en desintegriteit. Over een onnauwkeurige, onconsciëntieuze collega zei een participant "Bijna altijd wanneer ik een

collega slordig of niet effectief zie werken zeg ik er wat van en laat eventueel zien hoe het beter/netter/snel kan.” en over een onnadenkende, onconsciëntieuze collega werd het volgende gezegd: “In dit geval kan het ook onkunde zijn, ik ga daar eerst naar kijken en dan het gesprek aan, voor mij de goede reactie.”

Met behulp van deze resultaten kan er gekeken worden naar de twee belangrijkste punten binnen dit onderzoek; hoe er wordt omgegaan met lastige collega's en wat de meest effectieve stijlen hiervoor lijken te zijn. Over het algemeen lijken de mensen in eerste instantie dus de lastige collega direct aan te spreken en hiervoor worden de vijf verschillende stijlen vooral in combinatie met elkaar gebruikt. Formaliteit, Kernachtigheid, Kritiek, Ontspannenheid en Directheid worden allen veel toegepast bij elke nachtmerrietrek, behalve Kritiek bij onconsciëntieusheid. Hierbij wordt namelijk vaker Zachtaardigheid toegepast. De effectiviteit van deze stijlen lijkt voorspeld te kunnen worden door de combinatie van deze vijf stijlen. Dit betekent dat het gebruik van de combinatie van deze stijlen zal kunnen leiden tot een hogere mate van effectiviteit die ervaren wordt door de mensen die deze stijlen toepassen. Ditzelfde geldt ook voor de tevredenheid die mensen ervaren als gevolg van het gebruik van deze combinatie van stijlen.

Literatuur

Eerder werd al benoemd dat werknemers vaak de lastige collega negeren, of direct naar een leidinggevende gaan, wat vaak alleen maar tot conflicten leidt. Uit de reacties van de participanten blijkt ook dat zij niet reageren op het gedrag van de collega. Zij geven bijvoorbeeld het volgende aan: “Ik heb vooral te maken met dit soort leidinggevendens. Ik vind het erg lastig om ze aan te spreken op hun gedrag en doe dit dan ook eigenlijk nooit. De mogelijke consequenties zijn te groot. En ze veranderen toch niet.”, “Ik denk daar het mijne van maar dit is dan niet mijn taak om hier op te reageren” en “Naar karakter trekje [*sic*], ik mijd door soort collega's”. Daarnaast werden nog tips benoemd als ‘wees vriendelijk’ en ‘gun de ander tijd om na te denken’ en werd er benoemd dat het goed zou zijn om de problemen te bespreken, te begrijpen en vragen te stellen. Dit lijken de participanten ook te doen in bepaalde situaties. Zij zeiden bijvoorbeeld het volgende: “Ik probeer collega's die ongeduldig zijn rustiger te krijgen door met ze te praten over waarom ze dat zijn en eventueel een alternatieve manier voor te stellen”, “Misschien eerst als vraag stellen, zodat ik het verhaal aan kan horen en kan kijken of hij/zij blijft liegen in plaats van direct met de leugen en de onderbouwing daarvan te confronteren.” en “Dat zijn wel lastige situaties. Volgens je eigen gevoel kan iemand niet eerlijk zijn, maar je moet uitkijken met oordelen als er geen feiten zijn. Dit zijn gesprekken waar ik meer tijd voor neem om tot de kern te komen.”. Hierin komt vooral naar voren dat de

werknemers het gesprek met de collega aangaan, vragen stellen om te begrijpen wat er gaande is en proberen om tot een eventuele oplossing te komen. Een aantal werknemers doet het blijkbaar al 'goed', maar een aantal ook 'minder goed' als er gekeken wordt naar de tips en aanbevelingen die worden gegeven in de populaire literatuur.

De mate van het gebruik van een bepaalde communicatiestijl valt misschien te verklaren door het principe van complementariteit. Een belangrijke veronderstelling van de 'Interpersonal Theory' is dat het gedrag van de ene persoon vaak complementair gedrag uitnodigt van de andere persoon. Carson (1969) heeft de richtingen gespecificeerd waarin deze complementariteit ontstaat. Volgens hem treedt complementariteit op wanneer mensen tegenover elkaar staan op het gebied van controle; dominantie nodigt onderwerping uit en vice versa, en gelijkstaan op het gebied van verwantschap; warmte nodigt warmte uit. Als iemand zich op een liefdevolle en onderdanige manier gedraagt, zou de waarschijnlijke reactie van de ander zijn om dit gedrag aan te vullen door te handelen in een affectieve en dominante stijl (Markey, Funder, & Ozer, 2003). Met het principe van complementariteit wordt dus eigenlijk beargumenteerd dat mensen elkaar aanvullen in het gedrag, doordat ze elkaar aanmoedigen om bepaald gedrag te vertonen (Markey, Lowmaster, & Eichler, 2010). Elk gedrag heeft waarschijnlijk opvolgend gedrag van de ander als gevolg, maar het bepaalt nog niet hoe dit gedrag er precies uitziet. Elk persoon past het eigen gedrag (enigszins) aan op het gedrag van de ander (Tracey, Ryan, & Jaschik-Herman, 2001). Dit betekent dat de reactie op het gedrag van een lastige collega complementair kan zijn aan dit gedrag. De reactie van de werknemer lijkt dus erg af te hangen van het gedrag en de houding van de lastige collega. Bepaalde communicatiestijlen worden dus waarschijnlijk in meerdere mate gebruikt, omdat deze complementair zijn aan het gedrag van de lastige collega. Deze stijlen zijn dus blijkbaar passend om te gebruiken om de collega ergens op aan te spreken.

Tekortkomingen onderzoek

Zoals eerder benoemd, geven de participanten aan dat zij in de meeste gevallen de collega op het gedrag aanspreken, zonder er met anderen over te praten. Hier kan nog wat nuance in worden aangebracht. De resultaten die voortkomen uit deze vragen, zullen een overschatting kunnen zijn. Het kan zo zijn dat de meeste mensen in de praktijk dit, in de ogen van veel mensen, 'beste gedrag' minder zullen vertonen dan zij in de vragenlijst willen of zullen toegeven. Ondanks dat het anoniem is, zullen mensen zich waarschijnlijk toch graag van hun beste kan willen laten zien. Ze zullen dan sociaal wenselijk antwoorden, wat met zich meebrengt dat deze vraag misschien een minder goede weergave is van de werkelijkheid. Dit betekent dat participanten in de praktijk waarschijnlijk ook vaker de andere manieren

gebruiken, zoals 'Ik spreek er met anderen over en niet met de collega'. Naast deze nuancering, kan er ook nog gekeken worden naar de bipolaire schalen die zijn gebruikt voor de vragenlijst. Het is binnen dit onderzoek niet uit te sluiten dat deze bipolaire schalen soms ook deels andere dimensies omvatten. Ze kunnen dus meerdere dimensies meten dan op het eerste gezicht naar voren komt. Hiernaar zal aanvullend onderzoek naar moeten worden gedaan.

Aanvullend onderzoek

Ander aanvullend onderzoek dat bij zou kunnen dragen aan dit onderwerp, is onderzoek naar de verschillende niveaus waarop collega's met elkaar werken. Binnen dit onderzoek is er gekeken naar hoe mensen over het algemeen omgaan met lastige collega's, maar het is ook interessant om te weten of er bijvoorbeeld verschillen zijn in de reacties van leidinggevenden tegenover ondergeschikten of andersom. Er zal dus gekeken kunnen worden naar deze verticale lijn tussen ondergeschikten en leidinggevenden en daarnaast kan er ook gekeken worden naar de horizontale lijn, dus naar collega's die hetzelfde hiërarchische niveau hebben. Het onderzoek zal er dan ongeveer hetzelfde uit kunnen zien, alleen dan met een andere focus. Deze focus wordt dan aangebracht binnen de vragenlijst en hierin kan dan worden gevraagd hoe mensen omgaan met bijvoorbeeld een onconsciëntieuze leidinggevende.

Daarnaast zou er ook kwalitatief onderzoek kunnen worden gedaan naar dit onderwerp. Er kunnen semigestructureerde interviews met werknemers worden afgenomen waarbij bijvoorbeeld wordt gevraagd welke stijlen zij graag gebruiken in bepaalde contexten, waarom zij deze stijlen gebruiken en anderen niet en welke uitkomsten dit (vaak) heeft of zal hebben. Op basis van deze interviews kan dan gecodeerd worden, dus op een inductieve manier. Er is namelijk zoals eerder genoemd nog weinig bruikbare literatuur beschikbaar en er is nog weinig kennis over de te verwachten antwoorden. Op deze manier kan er een overzicht gemaakt worden van de redenen van mensen om bepaalde stijlen wel of niet te gebruiken in bepaalde contexten. Dit kan in de toekomst dan misschien de achterliggende redenen verklaren voor het feit dat bijvoorbeeld Formaliteit overal veel als stijl wordt toegepast, maar Kritiek niet. Mensen geven aan bij een collega met lage verdraagzaamheid en integriteit meer kritisch te reageren, maar bij een collega met lage consciëntieusheid meer zachtaardig te reageren. Hierbij kan worden afgevraagd hoe dit komt, waarom het bij de ene nachtmerrietrek meer wordt gebruikt en bij andere nachtmerrietrek minder. Dit zou volgens het principe van complementariteit dus kunnen komen door het verschil in het gedrag van de lastige collega, waardoor de andere collega in deze gevallen ook anders hierop reageert. Hier zou dus aanvullend onderzoek naar kunnen worden gedaan om meer informatie te krijgen over dit onderwerp, want zoals eerder al is aangegeven, lijkt er nog maar weinig bekend te zijn over dit onderwerp. Het is belangrijk dat

hier meer onderzoek naar wordt gedaan, ondanks dat de meeste participanten hebben aangegeven zelden met een dergelijke collega met nachtmerrietrekken te maken hebben gehad. Uit eerder onderzoek van De Vries (2016) blijkt dat organisaties schade kunnen ondervinden aan deze werknemers met nachtmerrietrekken en het feit dat de participanten zelden te maken hebben gehad met een dergelijke collega, geeft nog niet de ernst van de situatie aan. Een spreekwoord luidt; ‘de sterkte van de ketting wordt bepaald door de zwakste schakel’ en ook in het geval van werknemers met nachtmerrietrekken binnen een organisatie, zal dit niet heel anders zijn.

Referenties

- Ashton, M. C., Lee, K., & De Vries, R. E. (2014). The HEXACO Honesty-Humility, Agreeableness and Emotionality Factors: A Review of Research and Theory. *Personality and Social Psychology Review, 18*(2), 139-152. doi:10.1177/1088868314523838
- Bresin, K., Hilmert, C. J., Wilkowski, B. M., & Robinson, M. D. (2012). Response speed as an individual difference: Its role in moderating the agreeableness-anger relationship. *Journal of Research in Personality, 46*, 79-86. doi:10.1016/j.jrp.2011.12.007
- Carson, R. (1969). *Interaction concepts of personality*. Chicago: Aldine. doi:10.1126/science.167.3919.858
- De Vries, R. E. (2016). De nachtmerrie van elke werkgever: Het explosieve mengsel van lage Integriteit, lage Consciëntieusheid en lage Verdraagzaamheid. *Gedrag & Organisatie, 29*(4), 316-346.
- De Vries, R. E., Ashton, M. C., & Lee, K. (2009). De zes belangrijkste persoonlijkheidsdimensies en de HEXACO Persoonlijkheidsvragenlijst. *Gedrag & Organisatie, 22*, 232-374.
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., Konings, F. E., & Schouten, B. (2013). The Communication Styles Inventory (CSI) : A Six-Dimensional Behavioral Model of Communication Styles and Its Relation With Personality. *Communication Research, 40*(4), 506-532. doi:10.1177/0093650211413571
- Eckle, J. (2008, Maart 31). *Computerworld*. Verkregen van Career Watch: <https://www.computerworld.com/article/2551845/it-careers/career-watch.html>
- Hopkins, M., Fetherston, C. M., & Morrison, P. (2018). Aggression and violence in healthcare and its impact on nursing students: A narrative review of the literature. *Nurse Education Today, 62*, 158-163. doi:10.1016/j.nedt.2017.12.019
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*(4), 681-706. doi:10.1037/0022-3514.65.4.681
- Kasprzak, L. (2017). Career Corner: Dealing with Difficult Coworkers. *CEP Magazine, 113*(2).

- Markey, P. M., Funder, D. C., & Ozer, D. J. (2003). Complementarity of Interpersonal Behaviors in Dyadic Interactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(9), 1082-1090. doi:10.1177/0146167203253474
- Markey, P., Lowmaster, S., & Eichler, W. (2010). A real-time assessment of interpersonal complementarity. *Personal Relationships*, 17, 13-25. doi:10.1111/j.1475-6811.2010.01249.x
- Tracey, T. J., Ryan, J. M., & Jaschik-Herman, B. (2001). Complementarity of Interpersonal Circumplex Traits. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(7), 786-797. doi:10.1177/0146167201277002
- Veenhuysen, H. (2018). *IK overtref me*. Verkregen van Vier eenvoudige tactieken om met een lastige collega om te gaan: <https://www.ikovertrefme.nl/communicatie/vier-verbluffend-eenvoudige-tactieken-om-lastige-collegas-voor-je-te-winnen-2/>
- Volk, A. A., Schiralli, K., Xia, X., Zhao, J., & Dane, A. V. (2018). Adolescent bullying and personality: A cross-cultural approach. *Personality and Individual Differences*, 125, 126-132. doi:10.1016/j.paid.2018.01.012
- Zimbardo, P. G., Johnson, R. L., & McCann, V. (2013). *Psychologie, een inleiding*. Amsterdam: Pearson Benelux bv.

Bijlage A: Antoniemen facetten HEXACO-persoonlijkheidsmodel

Tabel 1

Antoniemen facetten HEXACO-persoonlijkheidsmodel (De Vries, Ashton, & Lee, 2009)

Dimensie	Facet	Antoniem facet
Verdraagzaamheid	Vergevingsgezindheid	Wraakzuchtigheid
	Zachtaardigheid	Agressiviteit
	Aanpassingsbereidheid	Koppigheid
	Geduld	Ongeduld
Consciëntieusheid	Ordelijkheid	Ongeorganiseerdheid
	IJver	Luiheid
	Perfectionisme	Onnauwkeurigheid
	Bedachtzaamheid	Onnadenkendheid
Integriteit	Oprechtheid	Leugenachtigheid
	Rechtvaardigheid	Onrechtvaardigheid
	Hebzucht vermijding	Hebzucht
	Bescheidenheid	Opschepperig

Bijlage B: Vragenlijst ‘Omgaan met lastige collega’s’

Dank u wel voor uw deelname aan dit onderzoek. Binnen dit onderzoek wordt er gekeken naar hoe er wordt omgegaan met “lastige” collega’s en wat hiervoor de meest effectieve manieren lijken te zijn.

Het onderzoek is goedgekeurd door een ethische commissie. Aan het onderzoek zijn voor u geen verdere consequenties verbonden nadat u alle vragen hebt ingevuld. De vragenlijst duurt in totaal ongeveer 10-15 minuten. Het is de bedoeling dat u de vragen zo goed en getrouw mogelijk invult. U kunt op elk moment stoppen met het invullen van de vragenlijst indien gewenst. Alle gegevens in dit onderzoek worden geanonimiseerd en zullen vertrouwelijk worden behandeld. Indien u overeenstemt met onderstaande punten, klik dan op ‘->’. U wordt dan doorgestuurd naar de vragenlijst. - Ik verklaar op een voor mij duidelijke wijze te zijn ingelicht over de aard, methode, doel en belasting van het onderzoek. - Ik weet dat de gegevens en resultaten van het onderzoek alleen anoniem en vertrouwelijk aan derden bekend gemaakt zullen worden. - Ik stem geheel vrijwillig in met deelname aan dit onderzoek. Ik behoud mij daarbij het recht voor om op elk moment zonder opgaaf van redenen mijn deelname aan dit onderzoek.

Geslacht

- Man (1)
- Vrouw (2)
- Anders (3)

Leeftijd (in cijfers)

Nationaliteit

- Nederlandse (1)
- Anders, namelijk (2) _____

Wat is uw hoogst behaalde diploma?

- Geen of lagere school (1)
 - Vmbo (2)
 - Mavo (3)
 - Havo (4)
 - Vwo (5)
 - Mbo (6)
 - Hbo (7)
 - Wo Bachelor (8)
 - Wo Master (9)
 - Phd (10)
-

Hoe lang werkt u bij uw huidige werkgever? (in hele jaren afgerond in cijfers)

Bent u zzp'er?

- Ja (1)
 - Nee (2)
-

Laat deze vraag zien:

Als Bent u zzp'er? = Nee

Als organisaties in zeven hiërarchische niveaus zouden worden opgedeeld, op welke positie zou u zich dan bevinden?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Laag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hoog

Hoe gaat u om met een **wraakzuchtige** collega (d.w.z., iemand die graag wraak neemt en wraak een passende reactie vindt)?

- Ik spreek de collega erop aan zonder er met anderen over te spreken (1)
 - Ik spreek er eerst met anderen over en daarna met de collega (2)
 - Ik spreek er met anderen over maar niet met de collega (3)
 - Ik spreek er met niemand over (4)
-

Als u het gedrag met deze collega bespreekt of zou bespreken; op welke manier spreekt u hem/haar dan op dit gedrag aan?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Informeel/Met Humor	(((((((Formeel/Serieus
Ter Zake/Kernachtig	(((((((Uitgebreid/Wijdlopig
Kritisch/Confronterend	(((((((Begripvol/Zachtaardig
Gespannen/Nerveus	(((((((Ontspannen/Kalm
Ontwijkend/Vermijdend	(((((((Rechtdoorzee/Openhartig

Hoe vaak heeft u te maken gehad met een wraakzuchtige collega?

- Nooit (1)
- Zelden (2)
- Regelmatig (3)
- Vaak (4)
- Zeer vaak (5)

Hoe effectief is de manier waarop u reageerde / denkt u dat uw reactie zou zijn als het gaat om het veranderen van het gedrag van de collega?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Niet effectief	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Heel effectief

Hoe tevreden bent u / denkt u dat u zou zijn over de manier waarop u met uw collega omging of om zou gaan?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Niet tevreden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Heel tevreden

U kunt, als u dat wilt, deze ruimte gebruiken om op te schrijven hoe u in het verleden op een dergelijke persoon gereageerd heeft en/of hoe u denkt dat u eigenlijk had moeten reageren.

Hoe gaat u om met een **agressieve** collega (d.w.z., iemand die geneigd is conflicten op te zoeken en anderen verbaal aan te vallen en/of fysiek te intimideren)?

- Ik spreek de collega erop aan zonder er met anderen over te spreken (1)
- Ik spreek er eerst met anderen over en daarna met de collega (2)
- Ik spreek er met anderen over maar niet met de collega (3)
- Ik spreek er met niemand over (4)

Als u het gedrag met deze collega bespreekt of zou bespreken; op welke manier spreekt u hem/haar dan op dit gedrag aan?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Informeel/Met Humor	(((((((Formeel/Serieus
Ter Zake/Kernachtig	(((((((Uitgebreid/Wijdlopig
Kritisch/Confronterend	(((((((Begripvol/Zachtaardig
Gespannen/Nerveus	(((((((Ontspannen/Kalm
Ontwijkend/Vermijdend	(((((((Rechtdoorzee/Openhartig

Hoe vaak heeft u te maken gehad met een agressieve collega?

- Nooit (1)
- Zelden (2)
- Regelmatig (3)
- Vaak (4)
- Zeer vaak (5)

Hoe effectief is de manier waarop u reageerde / denkt u dat uw reactie zou zijn als het gaat om het veranderen van het gedrag van de collega?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Niet effectief	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Heel effectief

Hoe tevreden bent u / denkt u dat u zou zijn over de manier waarop u met uw collega omging of om zou gaan?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Niet tevreden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Heel tevreden

U kunt, als u dat wilt, deze ruimte gebruiken om op te schrijven hoe u in het verleden op een dergelijke persoon gereageerd heeft en/of hoe u denkt dat u eigenlijk had moeten reageren.

Hoe gaat u om met een **koppige** collega (d.w.z., iemand die overdreven vasthoudend is aan eigen wil en/of inzicht)?

- Ik spreek de collega erop aan zonder er met anderen over te spreken (1)
- Ik spreek er eerst met anderen over en daarna met de collega (2)
- Ik spreek er met anderen over maar niet met de collega (3)
- Ik spreek er met niemand over (4)

Als u het gedrag met deze collega bespreekt of zou bespreken; op welke manier spreekt u hem/haar dan op dit gedrag aan?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Informeel/Met Humor	(((((((Formeel/Serieus
Ter Zake/Kernachtig	(((((((Uitgebreid/Wijdlopig
Kritisch/Confronterend	(((((((Begripvol/Zachtaardig
Gespannen/Nerveus	(((((((Ontspannen/Kalm
Ontwijkend/Vermijdend	(((((((Rechtdoorzee/Openhartig

Hoe vaak heeft u te maken gehad met een koppige collega?

- Nooit (1)
- Zelden (2)
- Regelmatig (3)
- Vaak (4)
- Zeer vaak (5)

Hoe effectief is de manier waarop u reageerde / denkt u dat uw reactie zou zijn als het gaat om het veranderen van het gedrag van de collega?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Niet effectief	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Heel effectief

Hoe tevreden bent u / denkt u dat u zou zijn over de manier waarop u met uw collega omging of om zou gaan?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Niet tevreden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Heel tevreden

U kunt, als u dat wilt, deze ruimte gebruiken om op te schrijven hoe u in het verleden op een dergelijke persoon gereageerd heeft en/of hoe u denkt dat u eigenlijk had moeten reageren.

Hoe gaat u om met een **ongeduldige** collega (d.w.z., iemand die weinig of geen geduld heeft)?

- Ik spreek de collega erop aan zonder er met anderen over te spreken (1)
- Ik spreek er eerst met anderen over en daarna met de collega (2)
- Ik spreek er met anderen over maar niet met de collega (3)
- Ik spreek er met niemand over (4)

Als u het gedrag met deze collega bespreekt of zou bespreken; op welke manier spreekt u hem/haar dan op dit gedrag aan?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Informeel/Met Humor	(((((((Formeel/Serieus
Ter Zake/Kernachtig	(((((((Uitgebreid/Wijdlopig
Kritisch/Confronterend	(((((((Begripvol/Zachtaardig
Gespannen/Nerveus	(((((((Ontspannen/Kalm
Ontwijkend/Vermijdend	(((((((Rechtdoorzee/Openhartig

Hoe vaak heeft u te maken gehad met een ongeduldige collega?

- Nooit (1)
- Zelden (2)
- Regelmatig (3)
- Vaak (4)
- Zeer vaak (5)

Hoe effectief is de manier waarop u reageerde / denkt u dat uw reactie zou zijn als het gaat om het veranderen van het gedrag van de collega?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Niet effectief	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Heel effectief

Hoe tevreden bent u / denkt u dat u zou zijn over de manier waarop u met uw collega omging of om zou gaan?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Niet tevreden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Heel tevreden

U kunt, als u dat wilt, deze ruimte gebruiken om op te schrijven hoe u in het verleden op een dergelijke persoon gereageerd heeft en/of hoe u denkt dat u eigenlijk had moeten reageren.

Hoe gaat u om met een **ongeorganiseerde** collega? (d.w.z., iemand die niet georganiseerd en geordend is)?

- Ik spreek de collega erop aan zonder er met anderen over te spreken (1)
- Ik spreek er eerst met anderen over en daarna met de collega (2)
- Ik spreek er met anderen over maar niet met de collega (3)
- Ik spreek er met niemand over (4)

Als u het gedrag met deze collega bespreekt of zou bespreken; op welke manier spreekt u hem/haar dan op dit gedrag aan?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Informeel/Met Humor	(((((((Formeel/Serieus
Ter Zake/Kernachtig	(((((((Uitgebreid/Wijdlopig
Kritisch/Confronterend	(((((((Begripvol/Zachtaardig
Gespannen/Nerveus	(((((((Ontspannen/Kalm
Ontwijkend/Vermijdend	(((((((Rechtdoorzee/Openhartig

Hoe vaak heeft u te maken gehad met een ongeorganiseerde collega?

- Nooit (1)
- Zelden (2)
- Regelmatig (3)
- Vaak (4)
- Zeer vaak (5)

Hoe effectief is de manier waarop u reageerde / denkt u dat uw reactie zou zijn als het gaat om het veranderen van het gedrag van de collega?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Niet effectief	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Heel effectief

Hoe tevreden bent u / denkt u dat u zou zijn over de manier waarop u met uw collega omging of om zou gaan?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Niet tevreden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Heel tevreden

U kunt, als u dat wilt, deze ruimte gebruiken om op te schrijven hoe u in het verleden op een dergelijke persoon gereageerd heeft en/of hoe u denkt dat u eigenlijk had moeten reageren.

Hoe gaat u om met een **luie** collega (d.w.z., iemand die zich afkeert van werk en inspanning en geen moeite doet voor hetgeen dat gedaan moet worden)?

- Ik spreek de collega erop aan zonder er met anderen over te spreken (1)
- Ik spreek er eerst met anderen over en daarna met de collega (2)
- Ik spreek er met anderen over maar niet met de collega (3)
- Ik spreek er met niemand over (4)

Als u het gedrag met deze collega bespreekt of zou bespreken; op welke manier spreekt u hem/haar dan op dit gedrag aan?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Informeel/Met Humor	(((((((Formeel/Serieus
Ter Zake/Kernachtig	(((((((Uitgebreid/Wijdlopig
Kritisch/Confronterend	(((((((Begripvol/Zachtaardig
Gespannen/Nerveus	(((((((Ontspannen/Kalm
Ontwijkend/Vermijdend	(((((((Rechtdoorzee/Openhartig

Hoe vaak heeft u te maken gehad met een luie collega?

- Nooit (1)
- Zelden (2)
- Regelmatig (3)
- Vaak (4)
- Zeer vaak (5)

Hoe effectief is de manier waarop u reageerde / denkt u dat uw reactie zou zijn als het gaat om het veranderen van het gedrag van de collega?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Niet effectief	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Heel effectief

Hoe tevreden bent u / denkt u dat u zou zijn over de manier waarop u met uw collega omging of om zou gaan?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Niet tevreden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Heel tevreden

U kunt, als u dat wilt, deze ruimte gebruiken om op te schrijven hoe u in het verleden op een dergelijke persoon gereageerd heeft en/of hoe u denkt dat u eigenlijk had moeten reageren.

Hoe gaat u om met een **onnauwkeurige** collega (d.w.z., iemand die onzorgvuldig en slordig te werk gaat en die het niet erg vindt om fouten te maken en onzorgvuldig werk af te leveren)?

- Ik spreek de collega erop aan zonder er met anderen over te spreken (1)
- Ik spreek er eerst met anderen over en daarna met de collega (2)
- Ik spreek er met anderen over maar niet met de collega (3)
- Ik spreek er met niemand over (4)

Als u het gedrag met deze collega bespreekt of zou bespreken; op welke manier spreekt u hem/haar dan op dit gedrag aan?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Informeel/Met Humor	(((((((Formeel/Serieus
Ter Zake/Kernachtig	(((((((Uitgebreid/Wijdlopig
Kritisch/Confronterend	(((((((Begripvol/Zachtaardig
Gespannen/Nerveus	(((((((Ontspannen/Kalm
Ontwijkend/Vermijdend	(((((((Rechtdoorzee/Openhartig

Hoe vaak heeft u te maken gehad met een onnauwkeurige collega?

- Nooit (1)
- Zelden (2)
- Regelmatig (3)
- Vaak (4)
- Zeer vaak (5)

Hoe effectief is de manier waarop u reageerde / denkt u dat uw reactie zou zijn als het gaat om het veranderen van het gedrag van de collega?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Niet effectief	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Heel effectief

Hoe tevreden bent u / denkt u dat u zou zijn over de manier waarop u met uw collega omging of om zou gaan?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Niet tevreden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Heel tevreden

U kunt, als u dat wilt, deze ruimte gebruiken om op te schrijven hoe u in het verleden op een dergelijke persoon gereageerd heeft en/of hoe u denkt dat u eigenlijk had moeten reageren.

Hoe gaat u om met een **onnadenkende** collega (d.w.z., iemand die niet goed nadenkt over beslissingen en de gevolgen ervan)?

- Ik spreek de collega erop aan zonder er met anderen over te spreken (1)
- Ik spreek er eerst met anderen over en daarna met de collega (2)
- Ik spreek er met anderen over maar niet met de collega (3)
- Ik spreek er met niemand over (4)

Als u het gedrag met deze collega bespreekt of zou bespreken; op welke manier spreekt u hem/haar dan op dit gedrag aan?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Informeel/Met Humor	(((((((Formeel/Serieus
Ter Zake/Kernachtig	(((((((Uitgebreid/Wijdlopig
Kritisch/Confronterend	(((((((Begripvol/Zachtaardig
Gespannen/Nerveus	(((((((Ontspannen/Kalm
Ontwijkend/Vermijdend	(((((((Rechtdoorzee/Openhartig

Hoe vaak heeft u te maken gehad met een onnadenkende collega?

- Nooit (1)
- Zelden (2)
- Regelmatig (3)
- Vaak (4)
- Zeer vaak (5)

Hoe effectief is de manier waarop u reageerde / denkt u dat uw reactie zou zijn als het gaat om het veranderen van het gedrag van de collega?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Niet effectief	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Heel effectief

Hoe tevreden bent u / denkt u dat u zou zijn over de manier waarop u met uw collega omging of om zou gaan?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Niet tevreden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Heel tevreden

U kunt, als u dat wilt, deze ruimte gebruiken om op te schrijven hoe u in het verleden op een dergelijke persoon gereageerd heeft en/of hoe u denkt dat u eigenlijk had moeten reageren.

Hoe gaat u om met een **leugenachtige** collega (d.w.z., iemand die bewust niet de waarheid spreekt)?

- Ik spreek de collega erop aan zonder er met anderen over te spreken (1)
- Ik spreek er eerst met anderen over en daarna met de collega (2)
- Ik spreek er met anderen over maar niet met de collega (3)
- Ik spreek er met niemand over (4)

Als u het gedrag met deze collega bespreekt of zou bespreken; op welke manier spreekt u hem/haar dan op dit gedrag aan?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Informeel/Met Humor	(((((((Formeel/Serieus
Ter Zake/Kernachtig	(((((((Uitgebreid/Wijdlopig
Kritisch/Confronterend	(((((((Begripvol/Zachtaardig
Gespannen/Nerveus	(((((((Ontspannen/Kalm
Ontwijkend/Vermijdend	(((((((Rechtdoorzee/Openhartig

Hoe vaak heeft u te maken gehad met een leugenachtige collega?

- Nooit (1)
- Zelden (2)
- Regelmatig (3)
- Vaak (4)
- Zeer vaak (5)

Hoe effectief is de manier waarop u reageerde / denkt u dat uw reactie zou zijn als het gaat om het veranderen van het gedrag van de collega?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Niet effectief	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Heel effectief

Hoe tevreden bent u / denkt u dat u zou zijn over de manier waarop u met uw collega omging of om zou gaan?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Niet tevreden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Heel tevreden

U kunt, als u dat wilt, deze ruimte gebruiken om op te schrijven hoe u in het verleden op een dergelijke persoon gereageerd heeft en/of hoe u denkt dat u eigenlijk had moeten reageren.

Hoe gaat u om met een **onrechtvaardige** collega (d.w.z., iemand die niet rechtvaardig is en gedrag vertoont wat volgens de wet of je gevoel niet eerlijk is)?

- Ik spreek de collega erop aan zonder er met anderen over te spreken (1)
- Ik spreek er eerst met anderen over en daarna met de collega (2)
- Ik spreek er met anderen over maar niet met de collega (3)
- Ik spreek er met niemand over (4)

Als u het gedrag met deze collega bespreekt of zou bespreken; op welke manier spreekt u hem/haar dan op dit gedrag aan?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Informeel/Met Humor	(((((((Formeel/Serieus
Ter Zake/Kernachtig	(((((((Uitgebreid/Wijdlopig
Kritisch/Confronterend	(((((((Begripvol/Zachtaardig
Gespannen/Nerveus	(((((((Ontspannen/Kalm
Ontwijkend/Vermijdend	(((((((Rechtdoorzee/Openhartig

Hoe vaak heeft u te maken gehad met een onrechtvaardige collega?

- Nooit (1)
- Zelden (2)
- Regelmatig (3)
- Vaak (4)
- Zeer vaak (5)

Hoe effectief is de manier waarop u reageerde / denkt u dat uw reactie zou zijn als het gaat om het veranderen van het gedrag van de collega?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Niet effectief	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Heel effectief

Hoe tevreden bent u / denkt u dat u zou zijn over de manier waarop u met uw collega omging of om zou gaan?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Niet tevreden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Heel tevreden

U kunt, als u dat wilt, deze ruimte gebruiken om op te schrijven hoe u in het verleden op een dergelijke persoon gereageerd heeft en/of hoe u denkt dat u eigenlijk had moeten reageren.

Hoe gaat u om met een **hebzuchtige** collega (d.w.z., iemand die hebberig is en van (bijna) elke gelegenheid gebruikmaakt om zoveel mogelijk voor zichzelf te bemachtigen)?

- Ik spreek de collega erop aan zonder er met anderen over te spreken (1)
- Ik spreek er eerst met anderen over en daarna met de collega (2)
- Ik spreek er met anderen over maar niet met de collega (3)
- Ik spreek er met niemand over (4)

Als u het gedrag met deze collega bespreekt of zou bespreken; op welke manier spreekt u hem/haar dan op dit gedrag aan?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Informeel/Met Humor	(((((((Formeel/Serieus
Ter Zake/Kernachtig	(((((((Uitgebreid/Wijdlopig
Kritisch/Confronterend	(((((((Begripvol/Zachtaardig
Gespannen/Nerveus	(((((((Ontspannen/Kalm
Ontwijkend/Vermijdend	(((((((Rechtdoorzee/Openhartig

Hoe vaak heeft u te maken gehad met een hebzuchtige collega?

- Nooit (1)
- Zelden (2)
- Regelmatig (3)
- Vaak (4)
- Zeer vaak (5)

Hoe effectief is de manier waarop u reageerde / denkt u dat uw reactie zou zijn als het gaat om het veranderen van het gedrag van de collega?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Niet effectief	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Heel effectief

Hoe tevreden bent u / denkt u dat u zou zijn over de manier waarop u met uw collega omging of om zou gaan?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Niet tevreden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Heel tevreden

U kunt, als u dat wilt, deze ruimte gebruiken om op te schrijven hoe u in het verleden op een dergelijke persoon gereageerd heeft en/of hoe u denkt dat u eigenlijk had moeten reageren.

Hoe gaat u om met een **opschepperige** collega (d.w.z., iemand die zich rijker, knapper of beter voordoet dan hij/zij is)?

- Ik spreek de collega erop aan zonder er met anderen over te spreken (1)
- Ik spreek er eerst met anderen over en daarna met de collega (2)
- Ik spreek er met anderen over maar niet met de collega (3)
- Ik spreek er met niemand over (4)

Als u het gedrag met deze collega bespreekt of zou bespreken; op welke manier spreekt u hem/haar dan op dit gedrag aan?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Informeel/Met Humor	(((((((Formeel/Serieus
Ter Zake/Kernachtig	(((((((Uitgebreid/Wijdlopig
Kritisch/Confronterend	(((((((Begripvol/Zachtaardig
Gespannen/Nerveus	(((((((Ontspannen/Kalm
Ontwijkend/Vermijdend	(((((((Rechtdoorzee/Openhartig

Hoe vaak heeft u te maken gehad met een opschepperige collega?

- Nooit (1)
- Zelden (2)
- Regelmatig (3)
- Vaak (4)
- Zeer vaak (5)

Hoe effectief is de manier waarop u reageerde / denkt u dat uw reactie zou zijn als het gaat om het veranderen van het gedrag van de collega?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Niet effectief	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Heel effectief

Hoe tevreden bent u / denkt u dat u zou zijn over de manier waarop u met uw collega omging of om zou gaan?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	
Niet tevreden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Heel tevreden

U kunt, als u dat wilt, deze ruimte gebruiken om op te schrijven hoe u in het verleden op een dergelijke persoon gereageerd heeft en/of hoe u denkt dat u eigenlijk had moeten reageren.

Bijlage C: Tabellen algemeen gedrag tegenover collega's

Tabel 2

Weergave algemeen gedrag tegenover collega's met lage mate van verdraagzaamheid.

	Wraakzuchtig		Agressief		Koppig		Ongeduldig	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
1	39	44,8	42	48,3	47	54,0	58	66,7
2	28	32,2	31	35,6	24	27,6	18	20,7
3	10	11,5	10	11,5	5	5,7	1	1,1
4	10	11,5	4	4,6	11	12,6	10	11,5
Totaal	87	100,0	87	100,0	87	100,0	87	100,0

Noot. 1 is 'Ik spreek de collega erop aan zonder er met anderen over te spreken', 2 is Ik spreek er eerst met anderen over en daarna met de collega', 3 is 'Ik spreek er met anderen over maar niet met de collega' 4 'Ik spreek er met niemand over'.

Tabel 3

Weergave algemeen gedrag tegenover collega's met lage mate van consciëntieusheid.

	Ongeorganiseerd		Lui		Onnauwkeurig		Onnadenkend	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
1	54	62,1	49	56,3	59	67,8	56	64,4
2	20	23,0	23	26,4	24	27,6	21	24,1
3	2	2,3	8	9,2	1	1,1	4	4,6
4	11	12,6	7	8,0	3	3,4	6	6,9
Totaal	87	100,0	87	100,0	87	100,0	87	100,0

Noot. 1 is 'Ik spreek de collega erop aan zonder er met anderen over te spreken', 2 is Ik spreek er eerst met anderen over en daarna met de collega', 3 is 'Ik spreek er met anderen over maar niet met de collega' 4 'Ik spreek er met niemand over'.

Tabel 4

Weergave algemeen gedrag tegenover collega's met lage mate van integriteit

	Leugenachtig		Onrechtvaardig		Hebzuchtig		Opschepperig	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
1	34	39,1	44	50,6	30	34,5	30	34,5
2	29	33,3	32	36,8	29	33,3	14	16,1
3	17	19,5	2	2,3	16	18,4	19	21,8
4	7	8,0	9	10,3	12	13,8	24	27,6
Totaal	87	100,0	87	100,0	87	100,0	87	100,0

Noot. 1 is 'Ik spreek de collega erop aan zonder er met anderen over te spreken', 2 is Ik spreek er eerst met anderen over en daarna met de collega', 3 is 'Ik spreek er met anderen over maar niet met de collega' 4 'Ik spreek er met niemand over'.

Bijlage D: Herformuleringen communicatiestijlen

Tabel 5

Herformuleringen communicatiestijlen

Communicatiestijl	Herformulering
Verdraagzaamheid en integriteit	
Informeel/met humor...formeel/serieus	Formaliteit
Ter zake/kernachtig...uitgebreid/wijdlopig	Kernachtigheid
Kritisch/confronterend...begripvol/zachtaardig	Kritiek
Gespannen/nerveus...ontspannen/kalm	Ontspannenheid
Ontwijkend/vermijndend...rechtdoorzee/openhartig	Directheid
Consciëntieusheid	
Informeel/met humor...formeel/serieus	Formaliteit
Ter zake/kernachtig...uitgebreid/wijdlopig	Kernachtigheid
Kritisch/confronterend...begripvol/zachtaardig	Zachtaardigheid
Gespannen/nerveus...ontspannen/kalm	Ontspannenheid
Ontwijkend/vermijndend...rechtdoorzee/openhartig	Directheid

Noot. De communicatiestijlen zijn geherformuleerd in de richting waarin de variabele gecodeerd is. Een hogere score op bijvoorbeeld 'Informeel/met humor...formeel/serieus' wordt geformuleerd als 'Formaliteit'. Een lagere score op bijvoorbeeld 'Ter zake/kernachtig...uitgebreid/wijdlopig' wordt geformuleerd als 'Kernachtigheid'.