

Masterthesis Arbeid en Organisatiepsychologie

De rol van organisatietransparantie bij innovatieve ideeën en conflict stress

De relatie tussen innovatieve ideeën, organisatietransparantie en taakconflict enerzijds en taakconflict, conflict stress en emotionele uitputting anderzijds

Naam: Daphne van Duren
S0120944

Datum: 4 januari 2008

Begeleiding Universiteit Twente:

Eerste begeleider

Ellen Giebels, Ph.D, Associate Professor, Faculty of Behavioral Sciences, Department of
Organisational Psychology & Human Resource Development

Tweede begeleider

Sonja Rispens, Assistant Professor, Faculty of Behavioral Sciences, Department of
Organisational Psychology & Human Resource Development

Abstract

This study examines the possible negative side of innovative ideas. We used multiple regression analysis to test the hypotheses. As expected, the research results show that innovative ideas only lead to task conflict at a low organizational transparency. The research results also show, as we expected, that task conflict leads to conflict stress and that conflict stress leads to emotional exhaustion, the core concept of burn-out. We further expected that task conflict leads to emotional exhaustion through conflict stress. However, the results show there is no mediating effect of conflict stress on the relation between task conflict and emotional exhaustion. Still, the results show that we can speak of a trend, which means that conflict stress does play a certain role in the relation between task conflict and emotional exhaustion. Further research is needed to give a better explanation.

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op de mogelijke keerzijde van innovatieve ideeën. De hypothesen zijn getoetst met behulp van lineaire hiërarchische regressieanalyses. In lijn met de verwachting blijkt dat innovatieve ideeën alleen tot taakconflict leiden bij een lage organisatietransparantie. Tevens blijkt in lijn met de verwachting dat taakconflict tot conflict stress leidt en dat conflict stress tot emotionele uitputting, het core concept van burn-out, leidt. Er werd verwacht dat taakconflict via conflict stress bijdraagt aan emotionele uitputting. Uit de resultaten blijkt echter dat er niet sprake is van een mediërend effect van conflict stress op de relatie tussen taakconflict en emotionele uitputting. Wel laten de resultaten zien dat er sprake is van een trend en dat conflict stress wel degelijk een bepaalde rol speelt in de relatie tussen taakconflict en emotionele uitputting. Welke rol dit is, moet verder onderzocht worden.

In de huidige samenleving zijn innovatieve ideeën van individuele werknemers noodzakelijk om als organisatie te veranderen, mee te kunnen doen met de (inter)nationale concurrentie en om als organisatie je bestaansrecht zeker te stellen (Janssen, van de Vliert & West, 2004). Het creëren van innovatieve ideeën wordt binnen organisaties dan ook op verschillende manieren gestimuleerd, bijvoorbeeld tijdens vergaderingen en via een ideeënbus op intranet. Het stimuleren van innovatieve ideeën impliceert dat innovatieve ideeën bijdragen aan positieve organisatie-uitkomsten. Echter, innovatieve ideeën kunnen mogelijk ook negatief uitpakken. Innovatieve ideeën zijn nieuwe ideeën die vaak niet passen binnen het bestaande kader van gedachten, systemen en routines van een team of van de organisatie (Janssen, 2003; 2005). Innovatieve ideeën kunnen daarom onzekerheid en spanning met zich meebrengen, wat zich uit in weerstand. Dit kan leiden tot conflicten tussen medewerkers met innovatieve ideeën en medewerkers met weerstand tegen de voorgestelde verandering.

Onderzoek van Giebels en Janssen (2005) wijst uit dat conflict een belangrijke bron is van stress op het werk: op de korte termijn kan conflict tot conflict stress leiden. Zij hebben tevens gevonden dat conflict stress positief gerelateerd is aan emotionele uitputting, absentie en verloopintentie; indicatoren van psychologisch welbevinden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat conflict ook op lange termijn als stressor op kan treden. Mogelijk dragen innovatieve ideeën via conflict en het gerelateerde conflict stress als stressor bij aan burn-out, een verschijnsel dat steeds vaker voorkomt in Nederland.

Emotionele uitputting, wat eerder genoemd is in relatie tot conflict stress, is het core-concept van burn-out (Cropanzano, Rupp & Byrne, 2003; Schaufeli & Bakker, 2007). Uit cijfers blijkt dat burn-out een groeiend probleem is: zo'n 10% van de Nederlandse beroepsbevolking heeft serieuze stress- en burn-outklachten en loopt risico op langdurig ziek zijn (bron: Centrum Gezondheidsbevordering op de Werkplek (onderdeel NIGZ), 2002). Burn-out ontstaat na langdurige stress en houdt in dat je geen energie of motivatie meer kunt vinden om het werk uit te voeren (Schaufeli & Bakker, 2007).

Omdat burn-out een groeiend probleem is en negatieve gevolgen voor zowel de werknemer als de werkgever met zich mee kan brengen, wordt er hier in dit onderzoek aandacht aan geschonken en wordt gekeken of innovatieve ideeën via conflict en conflict stress bijdragen aan emotionele uitputting(/burn-out). Hier is tot nu toe weinig onderzoek naar gedaan. Daarnaast wordt onderzocht of organisatietransparantie een modererende rol speelt in de relatie tussen innovatieve ideeën en taakconflict. Ook de rol van organisatietransparantie is nog niet vaak onderzocht, maar speelt mogelijk wel een belangrijke rol in een

organisatiecontext. De redenering hierbij is dat als een organisatie open is naar haar werknemers over innovatieve ideeën, de visie en doelen van de organisatie, werknemers het belang van het innovatieve idee kunnen bepalen. Innovatieve ideeën zullen daardoor minder onzekerheid, weerstand en discussie opleveren en daarom minder snel voor conflicten zorgen. Dit leidt tot de volgende probleemstelling, welke centraal staat in dit onderzoek:

‘Leiden innovatieve ideeën in organisaties via conflict en conflict stress tot emotionele uitputting bij werknemers? Wordt deze relatie gemodereerd door organisatietransparantie?’

In het nu volgende gaan we achtereenvolgens in op de variabelen en relaties die centraal staan in dit onderzoek. Tevens worden er hypothesen geformuleerd en toegelicht.

Innovatieve ideeën, conflict en organisatietransparantie

Innovatieve ideeën wordt in dit onderzoek gedefinieerd als het ontwikkelen en promoten van ideeën door individuele medewerkers (Janssen et al., 2004). Innovatieve ideeën gaan vaak over het verbeteren van werkprocessen, producten of diensten (Janssen & Giebels, 2007). Zoals eerder gezegd, zijn innovatieve ideeën noodzakelijk om als organisatie in de huidige samenleving te overleven (Janssen et al., 2004). Het ontwikkelen van innovatieve ideeën wordt binnen organisaties dan ook gestimuleerd (West, 2002). Echter, uit onderzoek blijkt dat medewerkers met innovatieve ideeën het risico lopen sneller in conflict te raken met een collega of leidinggevende (Janssen, 2003; Jones, 2001). Omdat innovatieve ideeën vernieuwende ideeën zijn, roept dit vaak weerstand en onzekerheid op bij werknemers die niets voor de verandering voelen. Dit kan leiden tot conflicten tussen medewerkers met innovatieve ideeën en medewerkers met weerstand tegen de verandering.

De Dreu, Harinck en Van Vianen (1999) definiëren conflict als de spanning die een individu ervaart naar aanleiding van waargenomen verschillen met anderen. In de literatuur wordt conflict vaak onderverdeeld in relationeel conflict en taakconflict (zie bijvoorbeeld Simons & Peterson, 2000; Jehn, 1995). Relationeel conflict, of emotioneel conflict, is de perceptie van interpersoonlijke tegenstrijdigheden en behelst vaak spanning, ergernissen en vijandigheden tussen groepsleden (Simons & Peterson, 2000; Jehn, 1995). Taakconflict, of cognitief conflict, is de perceptie van onenigheden tussen groepsleden over de inhoud van hun beslissingen, waarbij verschillende visies, ideeën en meningen naar voren komen (Simons & Peterson, 2000; Jehn, 1995). Omdat innovatieve ideeën vaak over de inhoud van het werk gaan en daarmee discussie over de invulling en uitvoering van het werk met zich meebrengt, verwachten we dat innovatieve ideeën vooral samenhangen met taakconflict. Daarnaast gaat

verschillende literatuur ervan uit dat taakconflict en innovatieve ideeën een relatie met elkaar hebben (zie bijvoorbeeld De Dreu, 2006). Dit onderzoek richt zich daarom verder op taakconflict.

In dit onderzoek wordt dus verwacht dat innovatieve ideeën en taakconflict samenhangen. Daarbij wordt verwacht dat de sterkte van deze relatie afhangt van de mate van organisatietransparantie in een organisatie; er wordt dus een modererende rol van organisatietransparantie verwacht. Met organisatietransparantie wordt openheid binnen een organisatie bedoeld, bijvoorbeeld over beslissingen die genomen zijn, de organisatiedoelen en organisatiestrategie en veranderingen en innovaties die komen gaan. De redenering hierbij is dat als een organisatie transparant is, de werknemers weten wat de doelen, missie en visie van de organisatie zijn. Op basis van de kennis hierover, kan een werknemer inschatten of het innovatieve idee toegevoegde waarde heeft voor de organisatie of niet. Als een werknemer ziet dat een idee toegevoegde waarde heeft, zal dit minder onzekerheid, weerstand en discussie opleveren en zal het daardoor minder snel tot taakconflict leiden. Met andere woorden: innovatieve ideeën leiden in mindere mate tot taakconflict als werknemers kunnen inschatten of het innovatieve idee bijdraagt aan organisatiedoelen of niet.

Vanuit de communicatiewetenschap verklaren verschillende theorieën dat openheid (transparantie), in dit geval binnen organisaties, belangrijk is om mensen te betrekken bij het werk, ze zekerheden te bieden, ze tevreden te houden, weerstand te voorkomen en conflicten te beperken (zie bijvoorbeeld Van Dijk & Moeskops, 1998; Koeleman, 2002). Verwacht wordt daarom dat innovatieve ideeën vooral tot weerstand, onzekerheid en taakconflicten leiden als de organisatietransparantie laag is. Dit wordt ondersteund door het job demand-control model van Karasek (1979). In dit model leiden de volgende aspecten van het werk tot onzekerheid en stress: eisen, controle, voorspelbaarheid en dubbelzinnigheid. Met name de laatste twee punten hebben een relatie met organisatietransparantie; als er op het werk geen dubbelzinnigheid en onvoorspelbaarheid is en er dus een hoge organisatietransparantie is, zal dit minder snel tot onzekerheid en weerstand bij werknemers leiden. Als er werknemers minder weerstand en onzekerheid ervaren, zullen er minder snel discussies ontstaan en daardoor zullen er minder snel taakconflicten ontstaan. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H1: Innovatieve ideeën hebben een positieve relatie met taakconflict (1a), deze relatie is sterker bij een lage organisatietransparantie (1b).

Dit betekent dat organisatietransparantie een modererende rol heeft in de relatie tussen innovatieve ideeën en taakconflict en zo als buffer op kan treden bij het ontstaan van taakconflicten door innovatieve ideeën.

Taakconflict, conflict stress en emotionele uitputting

De afgelopen jaren werd aangenomen dat taakconflict met name positieve effecten heeft en functioneel en stimulerend is, omdat taakconflicten bepaalde issues aansnijdt, waar anders niet naar gekeken zou zijn (zie bijvoorbeeld Jehn, 1995). Ook in onderzoek van Simons en Peterson (2000) worden twee mogelijke voordelen van taakconflict beschreven: 1) Goede kwaliteit van groepsbeslissingen en 2) Affectieve acceptatie van en betrokkenheid bij groepsbeslissingen. Een recente meta-analyse van De Dreu en Weingart (2003) laat echter zien dat taakconflict overwegend negatief is. De uitkomsten van deze meta-analyse ondersteunen het informatieverwerkingsperspectief met betrekking tot conflicten (Carnavale & Probst, 1999). Het informatieverwerkingsperspectief gaat ervan uit dat naarmate een conflict intenser wordt en er meer spanning bij komt kijken, de cognitieve lading verhoogd wordt, wat cognitieve flexibiliteit en creatief denken belemmert. Dit heeft negatieve effecten voor (team)prestaties. Uit de meta-analyse blijkt dat dit met name geldt bij niet-routinematig en complex werk.

Zoals eerder genoemd, wijst ook recent onderzoek van Giebels en Janssen (2005) uit dat conflicten negatieve effecten kunnen hebben. Volgens Giebels en Janssen gaan conflicten per definitie gepaard met stress. Zij verklaren de relatie tussen conflicten en gevoelens van stress aan de hand van twee processen: 1) Conflict gaat hand in hand met gevoelens dat iemands gedrag om doelen te halen, belet wordt. Dit kan leiden tot gevoelens van verminderde controle en vergrote onzekerheid en 2) Conflict bedreigt iemands zelfrespect/gevoelens van eigenwaarde. Fiske (1992) had al eerder aangetoond dat werknemers aardig gevonden willen worden door hun collega's omdat dit belangrijk is voor het behouden van een positief zelfbeeld. Een conflict met een collega is daarom stressvol omdat dit je zelfbeeld aantast. In dit onderzoek wordt daarom verwacht dat taakconflict gevoelens van stress oproept bij werknemers.

Giebels en Janssen (2005) noemen de korte termijn stress, die tijdens of direct na een conflict ontstaat, conflict stress. Meestal is deze stress van korte duur. Deze vorm van stress kan zowel positief als negatief zijn. Aan de ene kant kan conflict stress een positief effect hebben, stress die mensen nodig hebben om optimaal te presteren. Dit wordt eustress genoemd (Seyle, 1974). Aan de andere kant lijkt er een logisch verband tussen conflict stress en emotionele uitputting: conflict stress kan op lange termijn voor meer spanningsgevoelens zorgen en op die manier tot emotionele uitputting leiden. Onderzoek van Giebels en Janssen (2005) ondersteunen deze aanname. Uit hun onderzoek blijkt dat conflict stress positief

gerelateerd is aan emotionele uitputting, absentie en verloopintentie; indicatoren van psychologisch welbevinden. Taakconflicten kunnen dus, zoals de meta-analyse van De Dreu en Weingart (2003) laat zien, niet alleen een negatief effect hebben op (team)prestaties, het kan ook een negatief effect hebben op het psychologisch welbevinden van werknemers (Giebels & Janssen, 2005).

Psychologisch welbevinden wordt in dit onderzoek gemeten aan de hand van emotionele uitputting; het core-concept van burn-out, een verschijnsel dat steeds vaker voorkomt. Emotionele uitputting kan omschreven worden als gevoelens van energieafname en overvraagd worden door de eisen en inhoud van het werk (Quick, 1997). Emotionele uitputting kenmerkt zich door hulpeloosheid, hopeloosheid, je gevangen voelen, huilen, depressiviteit, snel geïrriteerd zijn, je eenzaam voelen, jezelf niet snappen, je niet goed genoeg voelen, je niet sterk genoeg voelen, paniekerig zijn, piekeren en angstig zijn (Pines & Aronson, 1988). Emotionele uitputting door omstandigheden op het werk heeft zowel schadelijke gevolgen voor de werknemer als voor de werkgever. Zo kan emotionele uitputting door het werk niet alleen leiden tot ziekteverzuim en afkeuringen, maar ook tot fouten, ongelukken, slechte relaties met klanten, minder productie, ontevredenheid en een sterk verloop van personeel. In dit onderzoek wordt daarom geprobeerd meer inzicht te krijgen in factoren die mogelijk bijdragen aan emotionele uitputting.

Kortom, taakconflict hangt in een bepaalde mate samen met conflict stress. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H2: Taakconflict heeft een positieve relatie met conflict stress.

Conflict stress kan vervolgens op lange termijn tot emotionele uitputting leiden. Dit leidt tot de volgende hypothese:

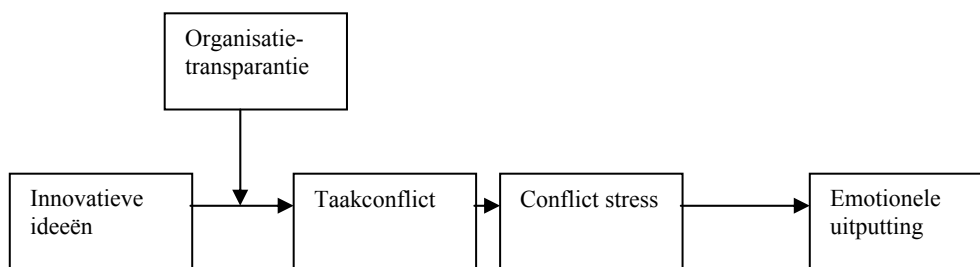
H3: Conflict stress heeft een positieve relatie met emotionele uitputting.

In dit onderzoek wordt dus verwacht dat taakconflict tot conflict stress leidt en dat conflict stress op lange termijn bijdraagt aan emotionele uitputting. Dit impliceert dat taakconflict via conflict stress tot emotionele uitputting leidt; als een werknemer taakconflicten als heel stressvol ervaart, zal dit op den duur negatieve uitkomsten hebben. Hieruit volgt de laatste hypothese van dit onderzoek:

H4: Taakconflict leidt via conflict stress tot emotionele uitputting.

Dit betekent dat de relatie tussen taakconflict en emotionele uitputting gemedieerd wordt door conflict stress.

De hypothesen zijn samengevat in het onderstaande onderzoeksmodel, welke getoetst wordt in dit onderzoek.



Figuur 1: Onderzoeksmodel

Methode

Procedure en respondenten

Dit onderzoek naar de relatie tussen innovatieve ideeën, organisatietransparantie en taakconflict enerzijds en taakconflict, conflict stress en emotionele uitputting anderzijds is gebaseerd op secundaire dataverzameling. De data voor dit onderzoek zijn dus al in een eerder onderzoek verzameld. De vragenlijst is toentertijd (2005) voorgelegd aan 182 medewerkers in 17 verschillende teams van een organisatie in de technologiesector waarin innovatie een centrale rol heeft (Giebels & Janssen, 2005). De teams verschillen in grootte; van drie tot negentien teamleden per team. De medewerkers zijn via hun teamleiders benaderd voor het onderzoek en de vragenlijsten zijn per team ingevuld. Dit heeft ertoe geleid dat uiteindelijk 156 medewerkers de vragenlijst ingevuld en geretourneerd hebben. Hiervan zijn uiteindelijk nog 2 respondenten afgefallen, in verband met het niet serieus invullen van de vragenlijst. Het uiteindelijke aantal respondenten is daarmee 154. Van de respondenten was slechts 4,4% vrouw; dit is te verklaren doordat de organisatie uit de technologiesector komt. De gemiddelde leeftijd was 42 jaar, met een range van 18 tot 60 jaar. In dit onderzoek is het opleidingsniveau van de respondent meegenomen, dit is geschaald in waardeniveaus. Deze

waardenniveaus zijn bepaald op basis van het opleidingsniveau en de ervaring van de medewerker. De range van de waardenniveaus binnen deze organisatie loopt van 25 (niveau lagere technische school) tot 90 (universitair niveau). De meeste medewerkers functioneren op niveau 30-40 (MBO niveau).

Onafhankelijke variabelen

Innovatieve ideeën

De mate van innovatieve ideeën bij medewerkers is in dit onderzoek gemeten met een schaal van Zhou en George (2001), bestaande uit 13 items. Voorbeelden van vragen uit deze schaal zijn: 'Ik ben een goede bron van creatieve ideeën' en 'Ik promoot en verdedig innovatieve ideeën aan anderen'. De items zijn gemeten met een 7-puntsschaal, lopend van 1=nooit tot 7=altijd. Cronbach's alpha van deze schaal is .92.

Taakconflict

De mate van taakconflict is gemeten met een schaal van Jehn (1995), bestaande uit 4 items. In deze schaal wordt bijvoorbeeld gevraagd hoe vaak het voorkomt dat de medewerker met één of meerdere teamleden van mening verschilt over de waarde van ideeën die de medewerker voorstelt. De items zijn gemeten met een 7-puntsschaal, lopend van 1=nooit tot 7=altijd. Cronbach's alpha van deze schaal is .91.

Conflict stress

De mate van conflict stress bij medewerkers is gemeten met een schaal van Giebels en Janssen (2005), bestaande uit 4 items. In deze schaal wordt gevraagd hoe vaak het voorkomt dat de medewerker zich bijvoorbeeld nerveus voelt tijdens of direct na een conflict met één of meerdere teamleden over nieuwe ideeën of dat de medewerker zich hier gespannen over voelt. De items zijn gemeten met een 7-puntsschaal, lopend van 1=nooit tot 7=altijd. Cronbach's alpha van deze schaal is .90.

Afhankelijke variabelen

Emotionele uitputting

Emotionele uitputting is gemeten met een schaal van Schaufeli en Van Dierendonck (2000), bestaande uit 5 items. Voorbeelden van vragen uit deze schaal zijn: 'Ik voel mij mentaal uitgeput door mijn werk' en 'Ik voel me opgebrand door mijn werk'. De items zijn gemeten met een 7-puntsschaal, lopend van 1=sterk mee oneens tot 7=sterk mee eens. Cronbach's alpha van deze schaal is .72. Na factoranalyse blijkt dat als het item 'Ik weet problemen in mijn werk adequaat op te lossen' eruit wordt gehaald, de alpha stijgt naar .82. Om deze reden is dit item niet meegenomen in verdere analyses.

*Moderator**Organisatietransparantie*

De mate van organisatietransparantie is gemeten met een schaal van Spreitzer (1996), bestaande uit 3 items. Een voorbeeld van de vragen uit deze schaal is: 'Ik begrijp de strategieën en doelen van mijn organisatie'. De items zijn gemeten met een 7-puntsschaal, lopend van 1=nooit tot 7=altijd. Cronbach's alpha van deze schaal is .73.

Resultaten*Beschrijvende statistieken en correlaties*

De gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van alle relevante variabelen van dit onderzoek zijn weergegeven in tabel 1. Uit deze tabel blijkt dat de demografische variabelen (geslacht, leeftijd en opleidingsniveau) niet of nauwelijks samenhangen met de onderzoeksvariabelen. Tevens blijkt uit de tabel dat er binnen dit onderzoek veel innovatieve ideeën van individuele werknemers zijn ($M = 4.91$, $SD = 0.92$). Ook is er een gemiddelde mate van taakconflicten ($M = 3.47$, $SD = 1.12$). In lijn met de verwachting blijkt dat de mate waarin iemand innovatieve ideeën heeft marginaal positief correleert met de mate waarin iemand taakconflict ervaart ($r = .14$, $p < .10$). Tevens correleert taakconflict positief met conflict stress ($r = .24$, $p < .01$). Taakconflict heeft een positieve relatie met emotionele uitputting, echter deze relatie is niet significant ($r = .11$, ns). Conflict stress en emotionele uitputting correleren matig positief met elkaar ($r = .30$, $p < .01$). Hieruit kan geconcludeerd worden dat conflict stress en emotionele uitputting echt iets anders meten. De mate van conflict stress en emotionele uitputting is relatief laag (respectievelijk $M = 2.09$, $SD = 1.22$ en $M = 2.83$, $SD = 0.97$). Echter, uit de relatief hoge standaarddeviatie bij conflict stress valt te concluderen dat er grote verschillen zitten in de mate waarin conflict stress ervaren wordt door werknemers. Daarnaast valt op dat er een gemiddelde mate van organisatietransparantie is, echter ook hier is de standaarddeviatie weer relatief hoog ($M = 3.64$, $SD = 1.20$).

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

Variabelen	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Geslacht	1.04	0.21								
2. Leeftijd	42.13	10.97	-.15							
3. Opleidingsniveau	2.08	0.80	-.12	.12						
4. Innovatieve ideeën	4.91	0.92	-.21*	.15+	.17+					
5. Taakconflict	3.47	1.12	-.20*	-.15+	.07	.14+				
6. Organisatie- transparantie	3.64	1.20	.05	.08	.12	.10	.10			
7. Conflict stress	2.09	1.22	.09	-.00	.05	-.00	.24**	.06		
8. Emotionele uitputting	2.83	0.97	-.07	.06	.06	-.11	.11	.01	.30**	

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

* Correlatie is significant op het 0.05 level (tweezijdig)

+ Correlatie is significant op het 0.10 level (tweezijdig)

Geslacht: 1=man / 2=vrouw

Leeftijd=leeftijd

Opleidingsniveau: 1=niveau lagere technische school tot 5=universitair niveau

Onderzoeksvariabelen: 1=nooit, 2=af en toe, 3=soms, 4=regelmatig, 5=dikwijls, 6=vaak, 7=altijd

Toetsing van de hypothesen

Voor de toetsing van hypothesen is gebruik gemaakt van lineaire hiërarchische regressieanalyses (Aiken & West, 1991). Alle variabelen zijn voorafgaand aan deze analyses gestandaardiseerd. Als eerste zijn in de analyses de afhankelijke variabelen ingevoerd, deze verschilden per regressieanalyse. Vervolgens zijn in de eerste stap van de regressieanalyses de controlevariabelen geslacht, leeftijd en opleidingsniveau ingevoerd. In de tweede stap zijn de onafhankelijke variabele(n) ingevoerd. Om het moderatie-effect te toetsen, is in de derde stap op basis van de gestandaardiseerde variabelen de interactieterm ingevoerd. Om het mediatie-effect te toetsen, is in de derde stap de mediërende variabele ingevoerd.

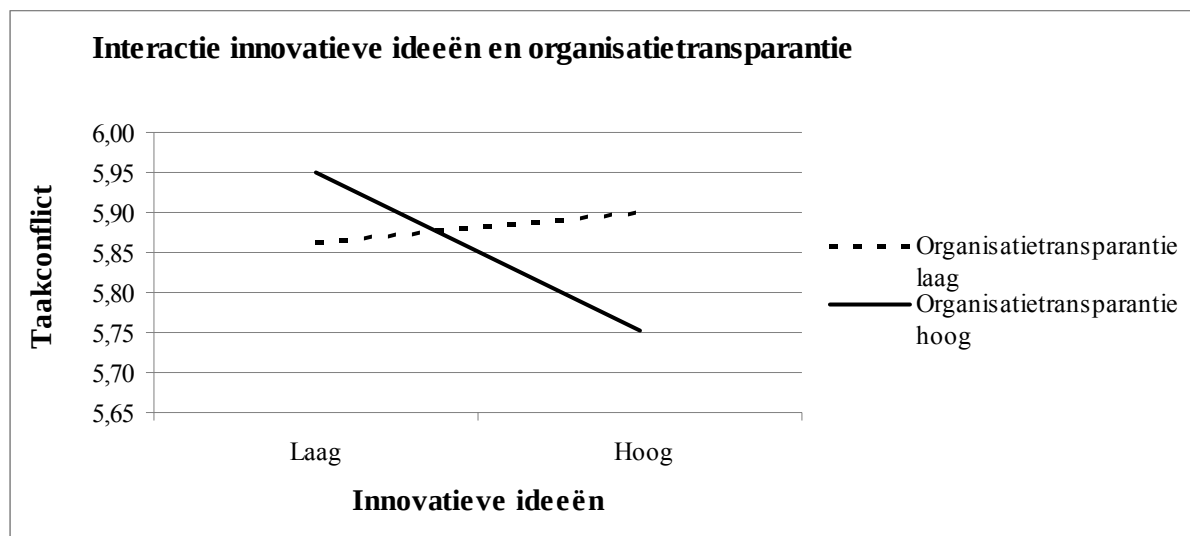
Innovatieve ideeën, organisatietransparantie en taakconflict

Allereerst is getoetst of innovatieve ideeën tot taakconflicten leiden en of organisatietransparantie een modererende rol speelt in deze relatie. Hiervoor is een regressieanalyse van drie stappen uitgevoerd, met in de eerste stap de controlevariabelen, in de tweede stap innovatieve ideeën en organisatietransparantie en in de derde stap de interactieterm innovatieve ideeën*organisatietransparantie. Als afhankelijke variabele is taakconflict ingevoerd (zie tabel 2). Uit tabel 2 valt af te lezen dat innovatieve ideeën niet tot taakconflict leiden ($\beta = .06$, ns). Hypothese 1a, die stelt dat innovatieve ideeën en taakconflict een positieve relatie hebben, is hiermee niet bevestigd. Vervolgens is onderzocht of innovatieve ideeën wel tot taakconflict leiden bij een lage organisatietransparantie. Uit tabel 2 valt af te lezen dat er sprake is van een significant modererend effect van organisatietransparantie ($\beta = -.20$, $p < .05$). Hypothese 1b, die stelt dat de relatie tussen innovatieve ideeën en taakconflict sterker is bij een lage organisatietransparantie, is hiermee bevestigd.

Om het interactie-effect tussen innovatieve ideeën en organisatietransparantie weer te geven, is onderstaande grafiek gemaakt (zie figuur 2, op basis van $M + 1SD$, $M - 1SD$) (zie Aiken & West, 1991). In figuur 2 is te zien dat bij een lage organisatietransparantie, veel innovatieve ideeën tot een hoge mate van taakconflict leiden. Dit impliceert dat, in lijn met de hypothese, innovatieve ideeën tot taakconflict leiden bij een lage organisatietransparantie. Bij een hoge organisatietransparantie leidt een hoge mate van innovatieve ideeën in verhouding tot minder taakconflict. Opvallend is dat bij een hoge mate van organisatietransparantie én een hoge mate van innovatieve ideeën, werknemers zelfs minder taakconflict ervaren dan bij een lage mate van innovatieve ideeën.

Tot slot valt in tabel 2 op dat er sprake is van zowel sekse- als leeftijdeffecten (respectievelijk $\beta = -.24$, $p < .01$ en $\beta = -.24$, $p < .01$), wat impliceert dat geslacht en leeftijd

een rol spelen bij het ontstaan en ervaren van taakconflicten. De relatie tussen leeftijd en taakconflict is negatief, wat impliceert dat oudere werknemers minder taakconflicten ervaren. Omdat dit onderzoek voornamelijk uit mannen bestond, kunnen er geen gegronde uitspraken over de rol van geslacht bij het ervaren van taakconflicten gedaan worden. Wel geeft de negatieve relatie tussen sekse en taakconflict aanwijzingen dat mannen over het algemeen meer taakconflict ervaren dan vrouwen.



Figuur 2: Modererend effect van organisatietransparantie op de relatie tussen innovatieve ideeën en taakconflict

Om te toetsen of taakconflict tot conflict stress leidt, is een regressieanalyse van twee stappen uitgevoerd. In de eerste stap zijn de controlevariabelen ingevoerd en in de tweede stap taakconflict. Als afhankelijke variabele is conflict stress ingevoerd (zie tabel 3). Uit tabel 3 valt af te lezen dat taakconflict tot conflict stress leidt ($\beta = .32, p < .01$). Hypothese twee, die stelt dat taakconflict een positieve relatie heeft met conflict stress, is hiermee bevestigd.

Om vervolgens te toetsen of conflict stress tot emotionele uitputting leidt, is wederom een regressieanalyse van twee stappen uitgevoerd. In de eerste stap zijn de controlevariabelen ingevoerd en in de tweede stap conflict stress. Als afhankelijke variabele is emotionele uitputting ingevoerd (zie tabel 4). Uit tabel 4 valt af te lezen dat conflict stress tot emotionele uitputting leidt ($\beta = .23, p < .05$). Hypothese drie, die stelt dat conflict stress een positieve relatie heeft met emotionele uitputting, is hiermee bevestigd.

Tabel 2. Resultaten regressieanalyse met taakconflict als afhankelijke variabele

	Model 1	Model 2	Model 3
Controlevariabelen			
Sekse	-.24**	-.23*	-.24**
Leeftijd	-.24**	-.23*	-.20*
Opleidingsniveau	.05	.04	.07
Onafhankelijke variabelen			
Innovatieve ideeën		.06	.04
Organisatietransparantie		.04	.05
Interactieterm			
Inn. ideeën*org.transparantie			-.20*
R ²	.31	.32	.37
Verandering in R ² (df)	.10 (3)	.10 (5)	.14 (6)

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

Noot: waarden zijn gestandaardiseerd (β 's)

Tabel 3. Resultaten regressieanalyse met conflict stress als afhankelijke variabele

	Model 1	Model 2
Controlevariabelen		
Sekse	.04	.14
Leeftijd	-.02	.06
Opleidingsniveau	.06	.04
Onafhankelijke variabelen		
Taakconflict		.32**
R ²	.07	.31
Verandering in R ² (df)	.01 (3)	.10 (4)

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

Noot: waarden zijn gestandaardiseerd (β 's)

Tabel 4. Resultaten regressieanalyse met emotionele uitputting als afhankelijke variabele

	Model 1	Model 2
Controlevariabelen		
Sekse	-.03	-.04
Leeftijd	.06	.06
Opleidingsniveau	.05	.04
Onafhankelijke variabelen		
Conflict stress		.23*
R ²	.10	.25
Verandering in R ² (df)	.01 (3)	.06 (4)

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

Noot: waarden zijn gestandaardiseerd (β 's)

Tot slot is het mediërende effect van conflict stress op de relatie tussen taakconflict en emotionele uitputting getoetst. Er is hiervoor een regressieanalyse van drie stappen uitgevoerd, met in de eerste stap de controlevariabelen, in de tweede stap taakconflict en in de derde stap conflict stress. Als afhankelijke variabele is emotionele uitputting ingevoerd (zie tabel 5). Om een mediërend effect vast te stellen noemen Baron en Kenny (1986) drie criteria. In dit geval geldt: 1) taakconflict heeft een significante relatie met conflict stress, 2) taakconflict heeft een significante relatie met emotionele uitputting en 3) de relatie tussen taakconflict en emotionele uitputting verdwijnt of verminderd aanzienlijk zodra conflict stress als mediator toegevoegd wordt.

Al eerder is vastgesteld dat taakconflict tot conflict stress leidt ($\beta = .32$, $p < .01$, zie tabel 3). Aan criteria één voor het vaststellen van een mediërend effect wordt dus voldaan. Uit tabel 5 valt af te lezen dat er geen significante relatie is tussen taakconflict en emotionele uitputting ($\beta = .11$, ns). Aan criteria twee wordt dus niet voldaan, waardoor theoretisch geen mediërend effect van conflict stress vastgesteld kan worden. Toch blijkt uit tabel 5 dat als conflict stress als mediator wordt toegevoegd, er sprake is van een significant effect van conflict stress ($\beta = .22$, $p < .05$). Ook de relatie tussen taakconflict en emotionele uitputting wordt aanzienlijk zwakker na het toevoegen van de mediator ($\beta = .04$, ns). Er wordt hiermee wel voldaan aan criteria drie. Omdat niet voldaan wordt aan criteria twee, maar wel aan

criteria één en drie kan er gesproken worden van een trend (Aiken & West, 1991). Hieruit kan opgemaakt worden dat conflict stress een rol speelt in de relatie tussen taakconflict en emotionele uitputting. Welke rol dit precies is, moet verder onderzocht worden. In dit onderzoek is in ieder geval niet een mediërend effect van conflict stress op de relatie tussen taakconflict en emotionele uitputting gevonden. Hypothese vier, die stelt dat taakconflict via conflict stress tot emotionele uitputting leidt, wordt niet bevestigd.

Tabel 5. Resultaten regressieanalyse met emotionele uitputting als afhankelijke variabele

	Model 1	Model 2	Model 3
Controlevariabelen			
Sekse	-.03	-.00	-.03
Leeftijd	.06	.09	.07
Opleidingsniveau	.05	.04	.03
Onafhankelijke variabelen			
Taakconflict		.11	.04
Mediator			
Conflict stress			.22*
R ²	.10	.25	
Verandering in R ² (df)	.01 (3)	.06 (4)	

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

Noot: waarden zijn gestandaardiseerd (β 's)

Discussie

Alhoewel er vaak van wordt uitgegaan dat innovatieve ideeën bijdragen aan positieve organisatie-uitkomsten op de lange termijn, is er nog niet veel onderzoek gedaan naar mogelijk negatieve effecten voor werknemers met een innovatieve instelling. In dit onderzoek is uitgegaan van het idee dat medewerkers met innovatieve ideeën het risico lopen sneller in conflict te raken met een collega of leidinggevende (Janssen, 2003; Jones, 2001). De redenering hierbij is dat innovatieve ideeën vernieuwende ideeën zijn en daarom vaak

weerstand en onzekerheid oproepen bij werknemers die niets voor de verandering voelen. Dit kan leiden tot conflicten tussen medewerkers met innovatieve ideeën en medewerkers met weerstand tegen de verandering.

In dit onderzoek werd daarom een relatie tussen innovatieve ideeën en taakconflict verwacht. Daarbij werd verwacht dat deze relatie sterker is bij een lage organisatietransparantie. Uit het onderzoek blijkt dat er geen significante relatie is tussen innovatieve ideeën en taakconflict, maar dat zodra organisatietransparantie als moderator toegevoegd wordt, er wel een relatie tussen innovatieve ideeën en taakconflict ontstaat. Er is dus geen hoofdeffect van innovatieve ideeën gevonden, in tegenstelling tot eerder onderzoek (De Dreu, 2006), maar wel in lijn met de verwachting een moderatie-effect van organisatietransparantie. Het blijkt dat innovatieve ideeën alleen tot taakconflict leiden als de organisatietransparantie laag is. Dit is een belangrijk gegeven, omdat hieruit het belang van organisatietransparantie blijkt. Als een organisatie open is naar haar werknemers over doelen, strategie, veranderingen et cetera, dan kunnen werknemers dus inderdaad beter de toegevoegde waarde van het innovatieve idee bepalen en ontstaat er weinig taakconflict. Aan de andere kant laat de interactiegrafiek (zie figuur 2) ook zien dat er bij een relatief lage mate van innovatieve ideeën, de mate van organisatietransparantie niet veel uitmaakt. Bij organisaties die dus weinig innovatief zijn, speelt organisatietransparantie een minder grote rol bij het ervaren van taakconflict.

Voorts is in dit onderzoek gekeken naar de keerzijde van taakconflict. In de literatuur werd altijd uitgegaan van met name positieve effecten van taakconflict, maar in dit onderzoek werd, in lijn met een recente meta-analyse van De Dreu en Weingart (2003), beredeneerd dat taakconflict ook negatief uit kan pakken: taakconflict gaat gepaard met gevoelens van spanning en stress en kan daarom op korte termijn conflict stress veroorzaken. Tevens werd uiteengezet dat als medewerkers taakconflicten als heel stressvol ervaren, dit negatieve uitkomsten op de lange termijn kan hebben en tot emotionele uitputting, het core concept van burn-out, kan leiden. Uit de resultaten blijkt dat taakconflict inderdaad tot conflict stress leidt. Dit is in lijn met onderzoek van Giebels en Janssen (2005). Conflict stress leidt vervolgens tot emotionele uitputting. Dit is tevens in lijn met onderzoek van Giebels en Janssen (2005). Taakconflict heeft echter geen significante relatie met emotionele uitputting. Er is, tegen de verwachting van het onderzoek in, daarom ook geen mediërend effect van conflict stress op de relatie tussen taakconflict en emotionele uitputting gevonden. Toch lijkt er wel sprake van een trend en speelt conflict stress zeer waarschijnlijk wel een rol in de relatie tussen taakconflict en emotionele uitputting. Welke rol dit is, is in dit onderzoek niet aangetoond.

Mogelijk was de power van dit onderzoek te laag en wordt er wel een mediërend effect gevonden als het onderzoek onder een grotere populatie was afgenomen. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat naast conflict stress andere variabelen een rol spelen, die tezamen een mediërende rol spelen in de relatie tussen taakconflict en emotionele uitputting (Baron & Kenny, 1986). Hier kan in vervolgonderzoek naar gekeken worden.

De resultaten van dit onderzoek moeten met enige voorzichtigheid benaderd worden. Een algemene kanttekening bij dit onderzoek is dat het een correlationeel onderzoek is en ‘common method’ onderzoek is, waardoor er strikt genomen geen uitspraken over de richting van bepaalde verbanden en over oorzaak-gevolg relaties gedaan kunnen worden. Zo blijkt bijvoorbeeld uit de literatuur met betrekking tot emotionele uitputting dat de relatie tussen (taak)conflict en emotionele uitputting ook omgedraaid kan worden: emotionele uitputting kan ook tot (taak)conflicten leiden (Quick, 1997). Daarnaast heeft onderzoek van De Dreu (2006) een omgekeerd verband tussen innovatieve ideeën en taakconflict aangetoond: teams creëren meer innovatieve ideeën wanneer de mate van taakconflict gemiddeld is (in plaats van óf laag óf hoog). Voor vervolgonderzoek is het daarom interessant longitudinaal onderzoek te doen, zodat gekeken kan worden of de mate van innovatieve ideeën, taakconflict, conflict stress en emotionele uitputting in de loop der tijd minder wordt of juist meer wordt en om te kijken op welke wijze deze variabelen elkaar beïnvloeden.

Uit de literatuur blijkt tevens dat naast taakconflict, relationeel conflict ook een rol speelt op de werkvloer. Deze variabele is niet meegenomen in dit onderzoek, omdat er geen relatie met innovatieve ideeën werd verwacht. Relationeel conflict, of emotioneel conflict, is, zoals eerder genoemd, de perceptie van interpersoonlijke tegenstrijdigheden en behelst vaak spanning, ergernissen en vijandigheden tussen groepsleden (Simons & Peterson, 2000; Jehn, 1995). In meerdere onderzoeken is aangetoond dat taakconflict en relationeel conflict met elkaar samenhangen. De meta-analyse van De Dreu en Weingart (2003) geeft drie verklaringen voor de samenhang tussen deze constructen: 1) Taakconflict leidt tot relationeel conflict door een proces van misattributies en verkeerde interpretaties, 2) Als bij taakconflict emotioneel hard taalgebruik wordt gebruikt, wordt relationeel conflict gestimuleerd en 3) Relationeel conflict kan taakconflict oproepen als een werknemer het een andere werknemer moeilijk probeert te maken op de werkvloer. Onderzoek laat dus een grote samenhang tussen taak- en relationeel conflict zien. Vanwege deze grote samenhang is het verstandig om in toekomstig onderzoek te controleren op relationeel conflict, vooral ook omdat conflict stress en relationeel conflict met elkaar samen blijken te hangen (Giebels & Janssen, 2005). Het onderzoek van Giebels en Janssen (2005) toonde tevens een sterkere relatie aan tussen

relationeel conflict en conflict stress, dan tussen taakconflict en conflict stress. Relationeel conflict is echter niet meegenomen in dit onderzoek, maar deze variabele speelt zeer waarschijnlijk wel een rol in de beschreven relaties. Mogelijk speelt relationeel conflict een mediërende of een modererende rol in de relatie tussen taakconflict en conflict stress. Het is interessant hier in vervolgonderzoek naar te kijken.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt tevens dat er bij deze onderzoekspopulatie een relatief lage mate van conflict stress en emotionele uitputting is. Mogelijk kan dit verklaard worden doordat er relatief weinig vrouwen in dit onderzoek zijn meegenomen (slechts 4,4%). Uit onderzoek blijkt namelijk dat vrouwen meer negatieve gevolgen ervaren van stress. Zo laat Kuipers (2004) zien dat stress een belangrijke rol kan spelen bij het ontstaan van depressie en angststoornissen. Dergelijke aandoeningen komen twee tot drie keer vaker voor bij vrouwen dan bij mannen, wat impliceert dat vrouwen meer negatieve gevolgen ervaren van stress. Om vergelijking tussen mannen en vrouwen mogelijk te maken is gekeken naar een ander onderzoek op het gebied van conflict stress en emotionele uitputting, welke voornamelijk uit vrouwen bestond (Giebels & Janssen, 2005). In dit onderzoek werd over het algemeen meer conflict stress ervaren ($M = 2.88$), maar iets minder emotionele uitputting ($M = 2.57$). Dit zou er op kunnen wijzen dat vrouwen meer stress ervaren als ze conflicten hebben, maar dat er geen duidelijke sekseverschillen zijn in het ervaren van emotionele uitputting. Dit is niet in lijn met het onderzoek van Kuipers (2004). Een andere verklaring voor de relatief lage mate van emotionele uitputting in dit onderzoek kan verklaard worden door de lage mate van conflict stress. Een bepaalde mate van stress is namelijk functioneel en dat hebben mensen nodig om optimaal te presteren. Dit wordt eustress genoemd (Seyle, 1974). Een lage mate van conflict stress zal daarom niet tot emotionele uitputting leiden. Zodra de mate van conflict stress echter te hoog wordt, gaat dit gepaard met negatieve gevoelens en een verstoorde lichamelijke toestand. Dit noemt Seyle (1974) distress. Een hoge mate van conflict stress zal daarom wel bijdragen aan emotionele uitputting. Het kan dus zo zijn dat er een curvilineair verband is tussen conflict stress en negatieve uitkomsten op de lange termijn. Het is wellicht interessant om in vervolgonderzoek te onderzoeken welke mate van conflict stress functioneel is en welke mate dysfunctioneel is, en hoe dit bij kan dragen aan (positieve) organisatie-uitkomsten.

Wat verder mee kan spelen bij het ervaren van stress en emotionele uitputting is de conflicthanteringstijl van de persoon: de manier waarop je met conflicten en stress omgaat zal voor een belangrijk deel bepalen of je op den duur wel of niet emotionele uitputting zal ervaren. Zo hebben Schaufeli & Enzmann (1998) aangetoond dat gevoelens van burn-out

zichzelf vaak versterken als gevolg van inadequate copingstrategieën die aan het syndroom gerelateerd zijn. Door in te spelen op deze inadequate copingstrategieën, kan mogelijk de mate van burn-out beperkt blijven. Janssen en Euwema (2005) noemen vijf conflicthanteringstijlen, te weten forceren, vermijden, toegeven, compromis zoeken en probleem oplossen. Iemand die forceert is doorgaans overtuigd van zijn eigen gelijk. Iemand die vermijdt, heeft doorgaans een afkeer van ruzie en confrontatie. Iemand die toegeeft hecht meer aan de relatie dan aan de inhoud van het conflict. Iemand die een compromis zoekt, probeert op een zakelijke manier tot een oplossing te komen. Iemand die zichzelf kenmerkt door probleem oplossen is vaak intensief bezig met relaties, anderen en problemen. Het is aannemelijk dat iemand die toegevend of probleem oplossend is, meer stress ervaart naar aanleiding van een conflict dan iemand die forceert.

Uit deze conflicthanteringstijlen wordt duidelijk dat conflicten en stress dynamische processen zijn; hoe dit ervaren wordt en hoe hiermee omgegaan wordt, kan verschillen per stressor en per persoon. In relatie tot dit onderzoek kan gezegd worden dat werknemers het gevoel moeten hebben dat ze om kunnen gaan met innovatieve ideeën en taakconflicten en dat zij hier zelf controle over hebben. Met andere woorden: als de copingmogelijkheden hoog zijn zullen er minder snel gevoelens van conflict stress ontstaan en zullen gevoelens van conflict stress minder snel omslaan in gevoelens van emotionele uitputting. De verschillende conflicthanteringstijlen zijn echter niet meegenomen in dit onderzoek. Voor vervolgonderzoek is het daarom interessant om de relatie tussen het ervaren van conflict stress en emotionele uitputting en het gebruik van een bepaalde conflicthanteringstijl te onderzoeken.

Tot slot is emotionele uitputting in dit onderzoek is meegenomen, omdat dit het core concept van burn-out is. Burn-out is een verschijnsel dat steeds vaker voorkomt en vaak gepaard gaat met langdurige uitval van een werknemer op de werkvloer. Zowel voor de werknemer als voor de werkgever is het daarom van groot belang de mate van emotionele uitputting te beperken. Het is daarom interessant, zoals in dit onderzoek is gedaan, factoren te onderzoeken die hier mogelijk een rol in spelen. Als organisaties op deze factoren inspelen, kan mogelijk de mate van emotionele uitputting, en daarmee de negatieve gevolgen van burn-out, beperkt blijven. Zoals eerder genoemd kan de conflicthanteringstijl van een persoon hier wellicht een rol in spelen. Ook is uit dit onderzoek gebleken dat organisatietransparantie een rol kan spelen bij het beperken van taakconflict en daarmee bij het beperken van verdere negatieve gevolgen van taakconflict. Wat ook een verklaring voor het ontstaan van emotionele uitputting kan zijn, is de Conservation of Resources Theory van Hobfoll (1989).

Volgens deze theorie wordt emotionele uitputting ervaren als er reëel of bedreigd verlies van hulpbronnen (als objecten, rollen, zelfrespect, energie, tijd, sociale steun, geld, vaardigheden) is of als er te weinig winst is na het investeren in de hulpbronnen. Hobfoll gaat ervan uit dat hoe meer hulpbronnen verloren zijn, hoe lastiger het is om deze te vervangen en hoe meer emotionele uitputting ervaren zal worden. Mogelijk zijn er ook andere factoren die een rol spelen bij het ervaren van emotionele uitputting, waar organisaties op in kunnen spelen. Het is interessant én noodzakelijk voor organisaties hier in vervolgonderzoek naar te kijken, omdat burn-out een groeiend probleem is. In mijn ogen kan bijvoorbeeld de mate van vertrouwen binnen een organisatie een bepalende factor zijn. Onderzoek van Simons & Peterson (2000) ondersteunt deze aanname.

Concluderend is uit dit onderzoek gebleken dat innovatieve ideeën, in lijn met de verwachting, ook negatief uit kunnen pakken. Dit impliceert dat organisaties enige voorzichtigheid moeten hebben bij het stimuleren van innovatieve ideeën. Organisaties moeten zich bewust zijn van de keerzijde van innovatieve ideeën, namelijk taakconflict. Interessant uit de onderzoeksresultaten met betrekking tot innovatieve ideeën en taakconflict is de rol van organisatietransparantie. Uit de resultaten valt te concluderen dat organisatietransparantie binnen (innovatieve) organisaties een belangrijke rol kan spelen en dat met name een lage organisatietransparantie negatieve gevolgen voor organisaties kan hebben. Dit is een interessant gegeven, omdat eerder onderzoek al vaker de mogelijk negatieve kant van organisatietransparantie belichtte. Volgens eerder onderzoek verergert transparantie crisissen en ondermijnt transparantie pogingen tot onderhandelingen die ‘achter de schermen’ gedaan worden (Finel & Lord, 1999). Echter, het onderzoek van Finel & Lord richtte zich op transparantie op een hoger niveau, namelijk de politiek. Mogelijk dat er daarom andere resultaten gevonden zijn. Dit onderzoek heeft in ieder geval aangetoond dat organisatietransparantie, en dan met name hoge organisatietransparantie, een belangrijke factor kan zijn binnen (innovatieve) organisaties. Het is belangrijk om als organisatie open naar je werknemers te zijn, om zo de mate van taakconflict te beperken. Lovelace, Shapiro & Weingart (2001) hebben tot slot gevonden dat een open werkomgeving waarin samenwerking centraal staat, de negatieve effecten van taakconflict op teamprestaties kan tegengaan. Zij suggereren dat teams op het werk voordeel kunnen halen uit een taakconflict als er een open en tolerante werkomgeving is, waarin verschillende visies aan bod kunnen komen. Dit is in lijn met onderzoek van Jehn (1997), dat laat zien taakconflict constructief kan zijn als er binnen een organisatie normen van openheid zijn. Mogelijk dat organisatietransparantie daarom ook ná het ervaren van taakconflict een rol speelt. Door als organisatie in te spelen op

de behoefte aan organisatietransparantie, kan taakconflict door innovatieve ideeën in ieder geval beperkt worden. Dit kan een rol spelen in het beperken van de (langdurige) negatieve consequenties van conflict stress en emotionele uitputting voor zowel de werknemer als de werkgever. Mogelijk dat daarom veel problemen op het werk teniet gedaan worden als een organisatie maar transparant is. Echter, aan de andere kant is dit onderzoek gebaseerd op één organisatie en bleek uit dit onderzoek dat de onderzoekspopulatie nogal van mening verschilt over de mate van organisatietransparantie binnen deze organisatie. Het kan daarom ook zo zijn dat organisatietransparantie slechts een kwestie van interpretatie is. Het is belangrijk om deze variabele verder te onderzoeken, om antwoord te krijgen op de vraag: 'Is organisatietransparantie de toekomst of is organisatietransparantie toch slechts een kwestie van interpretatie?'

Referentielijst

- Aiken, L.S. & West, S.G. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6). 1173-1182.
- Boles, J.S., Johnston, M.W. & Hair, J.F. (1997). Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion: inter-relationships and effects on some work-related consequences. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(1). 17-28.
- Brousseau, K.R. & Mallinger, M.A. (1981). Internal-external locus of control, perceived occupational stress, and cardiovascular health. *Journal of Occupational Behavior*, 2(1). 65-71.
- Carnavale, P.J. & Probst, T.M. (1998). Social values and social conflict in creative problem solving and categorization. *Journal of Personality and Social Personality*, 74. 1300-1309.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E. & Byrne, Z.S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 88. 160-169.

- De Dreu, C.K.W., Van Dierendonck, D. & De Best-Waldholder, M. (2001). Conflict at work and individual wellbeing. In Schabracq, M., Winnubst, J.A.M., Cooper, C.L. (Eds.), *The International Handbook Occupational Health Psychology*. Chichester, UK: Wiley.
- De Dreu, C.K.W., Harinck, F. & Van Vianen, A.E.M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In. C.L. Cooper and I.T. Robinson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 40. 376-405, Chichester, UK: Wiley.
- De Dreu, C.K.W. & Weingart, L.R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4). 741-749.
- Finel, B.I. & Lord, K.M. (1999). The surprising logic of transparency. *International Studies Quaterly*, 43. 315-339.
- Friedman, R.A., Tidd, S.T., Currall, S.C. & Tsai, J.C. (2000). What goes around and comes around: the impact of personal conflict style on work conflict and stress. *The International Journal of Conflict Management*, 11(1). 32-55.
- Frone, M.R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: testing a model among young workers. *Journal of occupational health psychology*, 5(2). 264-255.
- George, J.M. & Jones, G.R. (2005). *Understanding and managing organizational behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Giebels, E. & Janssen, O. (2005). Conflict stress and reduced wellbeing at work: The buffering effect of third-party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14. 137-155.
- GVU's 8th WWW user survey. (z.d.). Verkregen op 8 april, 2007, van <http://nl.osha.europa.eu/euweek/PDFdownloads/leafstress.pdf>
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3). 513-524.
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement and the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 76. 347-364.
- Janssen, O., Van de Vliert, E. & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: a special issue introduction. *Journal of organizational behavior*, 25. 129-145.
- Jehn, K. (1995). A multmethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quaterley*, 40. 256-282.

- Jehn, K. (1997). Affective and cognitive conflict in work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict. In C.K.W. De Dreu & Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (87-100). London: Sage.
- Jones, G.R. (2001). *Organizational theory: Text and cases*. New York: Addison-Wesley.
- Kamerling, I. (2005). Effectiviteit van individuele innovatie: de invloed van teamklimaat en leiderschapsstijl op de relatie tussen innovatieve ideeën en organisatie-uitkomsten.
- Koeleman, H. (2002). *Interne communicatie als managementinstrument*. Den Haag: Wolters Kluwer.
- Kuipers, S.D (2004). *Stress, gender and psychopathology: a multi-level analysis*. Verkregen op 21 december, 2007, via Rijksuniversiteit Groningen, Web site: <http://dissertations.ub.rug.nl/faculties/medicine/2004/s.d.kuipers/>.
- Lovelace, K, Shapiro, D.L. & Weingart, L.R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44. 779-783.
- Marks, D.F., Murray, M., Evans, B., Willig, C., Woodall, C. & Sykes, C.M. (2005), *Health Psychology, theory, research and practice*. London: Sage Publications.
- Morrison, V. & Bennet, P. (2006) *An Introduction to Health Psychology*, London: Pearson Prentice Hall.
- Pines, A. and Aronson, E. (1988). *Career Burnout*. New York: The Free Press.
- Schaufeli, W.B. & Bakker A.B. (2007). Burnout en bevlogenheid [Burnout and work engagement]. In W.B. Schaufeli & A.B. Bakker (Red.). *De psychologie van arbeid en gezondheid* (341-358). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schaufeli, W.B. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to research and practise: a critical review*. London: Taylor & Francis.
- Somech, S. 2006. The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32. 132-157.
- Van Dijk, H.M.G. & O.G.M. Moeskops (1998) *Veranderingscommitment: hoe bereik je het?* In Handboek Interne Communicatie. Den Haag: Wolters Kluwer.
- Van de Vliert, E., Nauta, A. , Giebels, E. & Janssen, O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior*, 20. 475-491.
- West, M.A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: an integrative model of creativity and innovation implementation within groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51. 355-387.