

Gezonde conflicten op het werk

Een theoretisch model

Aukje Nauta, Sjiera de Vries, Karin Bosch en José van Schie*

In dit artikel wordt een theoretisch model gepresenteerd ter verklaring van gezonde en ongezonde gevolgen van arbeidsconflicten. Verondersteld wordt dat gezonde conflictgevolgen, zoals werktevredenheid en organisatiebetrokkenheid, meer optreden naarmate 1) het conflict vaker uitmondt in een oplossing of compromis, 2) conflicthantering meer gekenmerkt wordt door probleem-oplossen of compromis-zoeken, 3) conflictkwesaties meer taakgerelateerd zijn en 4) er structureel meer coöperatie is en de arbeidsverhoudingen beter zijn. Daarentegen worden ongezonde conflictgevolgen, zoals stress, vervreemding, verzuim en verloop, waarschijnlijker naarmate 1) het conflict vaker eindigt in een distributieve uitkomst of een impasse, 2) conflicthantering meer gekenmerkt wordt door forceren, toegeven of vermijden, 3) conflicten meer relationeel zijn en 4) er structureel meer competitie is en de arbeidsverhoudingen slechter zijn. Omdat niet alle veronderstelde relaties in eerder onderzoek zijn gestaafd, eindigen we ons artikel met een onderzoeksagenda voor de toekomst.

Trefwoorden: conflict, conflicthantering, organisatiestructuur, organisatiecultuur

1 Inleiding

Een ieder die in organisatieverband werkt krijgt vroeg of laat, vaak of minder vaak, te maken met arbeidsconflicten. De meeste conflicten zijn vrij onschuldig van aard, zonder verstrekken gevolgen. Medewerkers kunnen zich eenmalig licht gefrustreerd voelen door bijvoorbeeld een collega die te laat komt voor een afspraak of een leidinggevende die een kritische noot plaatst. Dergelijke conflicten zijn meestal na een goed gesprek snel opgelost. Sommige conflicten kunnen zelfs broodnodig zijn: een team productontwikkelaars levert betere ideeën naarmate onderlinge discussies met meer taakgerelateerde conflicten gepaard gaan (Jehn, 1995, 1997; Jehn & Mannix, 2001). Zulke prestatieverhogende discussies kunnen bronnen van energie zijn, die de tevredenheid en betrokkenheid met het werk en de organisatie kunnen vergroten. Anders wordt het echter wanneer conflicten met grote regelmaat optreden en partijen ernstig frustreren in hun belangen. Medewerkers die maandenlang telkens weer gepasseerd worden door hun leidinggevende voor interessante projecten of die niet in staat zijn om hun

* Aukje Nauta is onderzoeker bij TNO Arbeid en universitair docent bij de Faculteit Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen. Sjiera de Vries, José van Schie en Karin Bosch zijn onderzoekers/adviseurs bij TNO Arbeid. Correspondentieadres: TNO Arbeid, Aukje Nauta, Postbus 718, 2130 AS Hoofddorp. E-mail: a.nauta@arbeid.tno.nl.

eigen werk goed te doen omdat anderen hun niet (op tijd) de noodzakelijke middelen of informatie verschaffen, kunnen ernstig lijden onder arbeidsconflicten, soms zelfs zo ernstig, dat dit hun psychische en fysieke gezondheid kan schaden. Uit onderzoek blijkt dan ook dat conflicten op het werk een belangrijke bron van stress kunnen zijn (De Dreu, Van Dierendonck & De Best-Walldober, in druk). Buunk en Peeters (1994) verrichtten twee studies bij respectievelijk politieagenten en secretaresses, die gedurende vijf dagen stressvolle gebeurtenissen rapporteerden en aan het einde van elke dag een vragenlijst over negatief affect invulden. Beide studies toonden aan dat interpersoonlijke spanningen met collega's of leidinggevenden, meer dan welke andere stressor dan ook, positief correleerden met negatief affect.

In dit artikel ontwikkelen we op basis van bestaande theorieën over oorzaken en gevolgen van conflict (Blake & Mouton, 1970; De Dreu, 1999; De Dreu, Harinck & Van Vianen, 1999; Nauta, 2000; Rubin, Pruitt & Kim, 1994; Thomas, 1992; Van de Vliert, 1988) een concreet model dat kan verklaren wanneer arbeidsconflicten 'gezonde' dan wel 'minder gezonde' gevolgen voor medewerkers hebben. Weliswaar is er reeds veel getheoretiseerd over conflicten, toch kennen de bestaande modellen tekortkomingen. Een eerste tekortkoming is dat begrippen die betrekking hebben op psychische of fysieke gezondheid zelden expliciet als afhankelijke variabelen worden gemodelleerd. In plaats daarvan richten conflicttheorieën zich op direct conflictgerelateerde gevolgen, zoals de aard van de overeenkomsten die kunnen worden gesloten (Rubin et al., 1994) of de kans op (de)escalatie (Van de Vliert, 1988). Een tweede tekortkoming is dat de gangbare conflicttheorieën van een hoog abstractieniveau zijn. Zo onderscheidt Van de Vliert (1988; 1998) bijvoorbeeld drie belangrijke determinanten van conflictkwesties, namelijk organisatiekenmerken, relatiekenmerken en individuele kenmerken. Met name organisatiekenmerken worden in theoretische zin nauwelijks concreet ingevuld. In plaats daarvan stelt Van de Vliert dat conflict inherent is aan organisaties en dat dus elke structurele of culturele organisatiefactor een potentiële conflictbron is. Ook al is deze stelling zeker plausibel, dergelijke abstracte modellen zijn moeilijk bruikbaar wanneer men in wetenschappelijk onderzoek of in een concrete conflictsituatie wil verklaren waarom bepaalde gezonde of minder gezonde conflictgevolgen optreden.

In dit artikel komen we tegemoet aan bovenstaande tekortkomingen door een concreet theoretisch model te ontwikkelen dat kan verklaren waarom sommige arbeidsconflicten leiden tot verhoogde werktevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie, terwijl andere leiden tot stress, vervreemding, verzuim en/of verloop. De verklarende variabelen zoeken we ten eerste in de aard van de conflictkwesties, ten tweede in de manieren waarop medewerkers met arbeidsconflicten omgaan en ten derde in enkele structurele en culturele determinanten van conflict (analoog aan de modellen van onder andere De Dreu et al., 1999 en Van de Vliert, 1988). Het ontwikkelen van een concreet model ter verklaring van (on)gezonde conflictgevolgen is zowel wetenschappelijk als praktisch van belang. In wetenschappelijk opzicht verdienen concrete theorieën de voorkeur boven abstracte. Een concrete theorie, waarin specifieke variabelen worden gemodelleerd, biedt meer inzicht in de werkelijkheid. Bijvoorbeeld: een theorie die stelt dat organisatiekenmerken bepalend zijn voor het ontstaan van conflict biedt minder houvast dan een theorie die stelt dat schaarse productiemiddelen de kans op conflict verhogen. In praktisch opzicht geldt dat een concreet conflictmodel als richtlijn gehanteerd kan worden voor het diagnosticeren van en bemiddelen in arbeidsconflicten.

In het vervolg van dit artikel wordt allereerst arbeidsconflict nader gedefinieerd. Vervolgens bespreken we de verschillende manieren waarop medewerkers

conflicten kunnen hanteren. Daarna komen gevolgen van conflict en conflict-hantering aan de orde. Daarbij maken we onderscheid tussen taakgerichte gevolgen die de prestaties van (onderdelen van) de organisatie beïnvloeden en sociaal-emotionele gevolgen die het welzijn van individuele medewerkers beïnvloeden. Ten slotte komen oorzaken van conflict zoals die gelegen zijn in de structuur en de cultuur van de organisatie aan bod. Dit alles mondt uit in een theoretisch model dat kan verklaren waarom conflicten gezond of minder gezond voor medewerkers kunnen uitpakken.

We presenteren ons model met een zekere stelligheid, zonder dat alle besproken verbanden gestaafd kunnen worden met empirisch onderzoek. Daarom eindigen we het artikel met een discussie waarin we een onderzoeksagenda opstellen voor het nader toetsen van het model.

1.1 Wat is een arbeidsconflict?

Een arbeidsconflict treedt op wanneer een individu of een groep een tegenstelling waarneemt tussen eigen belangen, doelen en/of wensen en die van een ander individu of groep (De Dreu et al., 2001; Rubin et al., 1994; Van de Vliert, 1988). Een arbeidsconflict impliceert dat partijen elkaar tot op zekere hoogte nodig hebben om hun wensen te realiseren. Immers, als men elkaar niet nodig zou hebben, dan zou men het conflict niet hoeven aan te gaan, maar zou men de eigen wensen kunnen realiseren zonder de andere partij erin te betrekken (Lax & Sebenius, 1986).

Arbeidsconflicten kunnen zich op verschillende niveaus afspelen. Conflicten kunnen zich voordoen tussen individuen, tussen groepen, tussen organisaties, en tussen belangengroepen in de maatschappij. Ook kunnen conflicten intra-individueel zijn, 'tussen de oren' zitten, bijvoorbeeld indien een medewerker moeite heeft om privé- en werkbelangen goed op elkaar af te stemmen. In dit artikel beperken we ons tot conflicten die zich tussen meerdere partijen, maar binnen één en dezelfde organisatie afspelen. Dit kunnen zowel conflicten tussen individuen als conflicten tussen groepen zijn.

Het waarnemen van een arbeidsconflict hoeft op zichzelf geen probleem te zijn, en kan zelfs als betrekkelijk normaal ervaren worden. Veel mensen realiseren zich dat conflicten in organisaties onvermijdelijk zijn. In organisaties werken dusdanig veel mensen samen die alle hun eigen belangen, doelen en wensen hebben, dat het ondenkbaar is dat al deze belangen voortdurend op één lijn zouden zitten. Onderzoek van Nauta en Sanders (2001) bij 120 medewerkers van productiebedrijven toonde dan ook aan dat een zeer kleine minderheid (6%) van mening was vrijwel nooit gesprekken met collega's te voeren over belangentegenstellingen, terwijl maar liefst 44% aangaf dit één of meermalen per dag te doen. Conflict kwam dus relatief vaak voor, maar men vond dat niet altijd erg: de helft van de medewerkers gaf aan deze tegenstellingen niet ernstig te vinden. Deze onderzoeksresultaten geven aan dat medewerkers in grote getale accepteren dat conflicten 'nu eenmaal' voorkomen in organisaties, dat ze erbij horen en op zich geen schadelijke gevolgen hoeven te hebben.

Niet alleen is conflict een betrekkelijk normaal verschijnsel in organisaties, tot op zekere hoogte is conflict zelfs functioneel. Conflicten kunnen aangewend worden om dingen voor elkaar te krijgen en om betere, creatievere resultaten te bereiken dan onder meer harmonieuze omstandigheden het geval zou zijn geweest. Conflict kan de zaak op scherp zetten. Het kan hét middel zijn om problemen helder te krijgen, te analyseren en vervolgens op te lossen. Vooral nu organisaties steeds flexibeler en klantgerichter moeten opereren, waardoor standaardprocessen niet langer voldoen, zijn conflicten en conflicthantering essentiële middelen om creatieve en innovatieve oplossingen voor klanten te ontwikkelen.

Uit onderzoek van Jehn (1995) blijkt dan ook dat vooral teams die complexe taken moeten uitvoeren waarvoor geen routine-oplossingen denkbaar zijn betere resultaten behalen naarmate zij meer conflicten hebben over de inhoud van deze taken. Deze resultaten kunnen op hun beurt gevoelens van tevredenheid en betrokkenheid oproepen, zodat gesteld kan worden dat sommige conflicten indirect het welzijn van medewerkers positief kunnen beïnvloeden.

Soms kunnen arbeidsconflicten echter ook schadelijk zijn, namelijk wanneer individuen zich er daadwerkelijk door gefrustreerd en belemmerd voelen. Dat is bij sommige typen conflict eerder het geval dan bij andere. Daarom is het van belang om een theoretisch onderscheid te maken tussen diverse soorten conflict. In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen taak- en relatieconflict (Jehn, 1995, 1997; Jehn & Mannix, 2001). Taakconflict kan voorts onderverdeeld worden in conflict over schaarse middelen en conflict over doelen en procedures.

1.2 Taak- en relatieconflict

Taakconflict betekent dat medewerkers het oneens zijn over hoe het werk moet gebeuren, over de doelen die ze willen bereiken, over middelen om die doelen te bereiken en over hoe middelen verdeeld moeten worden tussen partijen. Taakconflicten zijn overwegend zakelijk van aard: men is het oneens over taakgerichte aangelegenheden. Zulke onenigheid kan bestaan zonder dat mensen zich er emotioneel door gefrustreerd voelen. Wanneer dit wel het geval is, dan ervaren medewerkers onderling een relatieconflict. Relatieconflict betekent derhalve dat medewerkers het oneens zijn over basale en vaak persoonlijke normen en waarden. Relatieconflicten behelzen vaak ergernissen over elkaars gedrag en botsingen van persoonlijkheden. Relatieconflicten gaan vaak over gevoelige kwesties zoals iemands zelfbeeld, ideologie, smaak en ethiek. Emoties, zoals boosheid, angst, verdriet en frustatie spelen vaak een grote rol bij dergelijke conflicten.

Het is belangrijk om beide typen conflict te onderscheiden, omdat onderzoek uitwijst dat relatieconflict meer negatieve gevolgen heeft dan taakconflict (De Dreu & Van Vianen, 2001). Juist omdat relatieconflicten gepaard gaan met emoties, hebben zij een grotere invloed op het individuele welzijn. Daarentegen kunnen taakconflicten in sommige omstandigheden juist bijzonder effectief zijn, bijvoorbeeld wanneer er strategische beslissingen genomen moeten worden over complexe materie. Taakconflicten kunnen dan de kwaliteit van de discussie en daarmee de kans op goede, innovatieve beslissingen vergroten.

1.3 Doelen en procedures versus schaarse middelen

Taakconflicten kunnen onderverdeeld worden in conflicten over doelen en procedures en conflicten over schaarse middelen (Van de Vliert, 1988; 1998). Conflicten over doelen en procedures hebben betrekking op datgene wat conflictpartijen willen bereiken en hoe ze dat willen bereiken. Zo kan men het oneens zijn over de organisatiestrategie, de implementatie van de strategie, het organisatieontwerp, de aan te kopen informatiesystemen, et cetera. Conflicten over schaarse middelen hebben betrekking op de wijze waarop middelen verdeeld moeten worden tussen partijen. Middelen kunnen van uiteenlopende aard zijn, zoals geld, materiaal, tijd, ruimte, productiecapaciteit, etcetera.

Het onderverdelen van taakconflict is van belang omdat - wederom - de twee typen taakconflict verschillen in hun potentiële gevolgen. Conflicten over doelen en procedures zijn vaak het minst schadelijk en in veel omstandigheden zelfs effectief (De Dreu, 1999). In feite gaat het er hierbij om dat twee partijen, die aanvankelijk van mening verschillen, informatie uitwisselen en zodoende

van elkaar leren om gezamenlijk te achterhalen welke richting de meeste kans op succes voor beide partijen heeft. De belangen zijn in wezen parallel. Beide partijen zijn zich ervan bewust dat hun gezamenlijke beslissing de organisatie verder brengt, omdat twee partijen meer weten dan één. Conflicten over doelen en procedures lokken relatief vaak samenwerking uit tussen partijen; de betrokkenen zijn er niet zozeer op uit om zichzelf het grootste deel van de koek toe te eigenen, maar om met zijn allen de koek te vergroten, om de beste beslissing te nemen die alle partijen tezamen een stapje verder kan brengen.

Conflicten over schaarse middelen zijn vaak minder effectief (De Dreu, 1999). Bij deze conflicten gaat het om het verdelen van de koek; beide partijen willen hiervan zoveel mogelijk hebben. De tegengestelde belangen bij conflicten over schaarse middelen lokken vaak competitie uit: de twee conflictpartijen strijden allebei voor hun eigen belang, om zichzelf zoveel mogelijk van het schaarse goed toe te eigenen.

Samengevat zijn er drie typen arbeidsconflicten te onderscheiden, die verschillen in de mate waarin ze positieve of negatieve gevolgen hebben. Relatieconflicten hebben schadelijker gevolgen dan taakconflicten, en van de taakconflicten hebben conflicten over schaarse middelen schadelijker gevolgen dan conflicten over doelen en procedures. Alvorens dieper in te gaan op de taakgerichte en sociaal-emotionele gevolgen die arbeidsconflicten kunnen hebben, bespreken we eerst een direct gevolg van het waarnemen van arbeidsconflict: dat is de wijze waarop medewerkers omgaan met het conflict (conflicthantering).

2 Conflicthantering

Mensen gebruiken uiteenlopende strategieën en tactieken om met conflicten om te gaan, die terug te voeren zijn op vijf stijlen van conflicthantering (Rubin et al., 1994; Thomas, 1992). *Forceren* houdt in dat men de andere partij een uitkomst probeert op te leggen die tegemoetkomt aan eigen doelen en belangen, maar niet aan de doelen en belangen van de andere partij. De ander met argumenten proberen te overtuigen, verwijten maken, dreigen, schelden zijn voorbeelden van forceren. *Toegeven* betekent dat men zich neerlegt bij wat de ander wil en daarmee kiest voor een oplossing die aan de doelen van de ander tegemoetkomt, maar niet aan de eigen doelen. De ander gelijk geven, concessies doen en zich laten overtuigen door de argumenten van de ander zijn vormen van toegeven. *Vermijden* houdt in dat men zich, tijdelijk of definitief, terugtrekt uit het conflict. Men gaat discussies met de tegenpartij over de conflictkwestie uit de weg, praat er simpelweg niet over. Naar een *compromis* zoeken betekent dat men van alle conflictstijlen een beetje vertoont. Men streeft naar een gelijke verdeling van de koek, zonder erop uit te zijn deze koek te vergroten. Men geeft en neemt een beetje, ruilt onderdelen van de kwestie tegen elkaar uit, verdiept zich enigszins, maar niet teveel in de kwestie en de onderliggende doelen van zichzelf en van de ander. *Probleem-oplossen* is doorgaans de meest constructieve manier om met conflicten om te gaan, ook al kost dit doorgaans veel tijd en energie. Probleem-oplossen houdt in dat men zoekt naar een oplossing die zowel aan de eigen doelen en belangen tegemoetkomt, als aan de doelen en belangen van de ander. Men wisselt openlijk informatie uit, men deelt inzichten, standpunten en achterliggende belangen met elkaar en men zoekt actief en creatief naar een uitkomst waar alle partijen beter van worden.

Net als typen conflictkwesties, verschillen typen conflicthantering sterk in de gevolgen die ze hebben voor zowel het individu als de organisatie. In de volgende paragraaf gaan we daarom nader in op de mogelijke gevolgen die conflict

en conflictantering hebben op het individuele welzijn en de prestaties van de organisatie.

3 Gevolgen van arbeidsconflict

Zoals arbeidsconflicten kunnen worden onderscheiden in enerzijds zakelijke taakconflicten en anderzijds sociaal-emotionele relatieconflicten, zo ook zijn gevolgen van arbeidsconflicten onder te verdelen in enerzijds taakgerelateerde gevolgen die te maken hebben met prestaties van individuen en daarmee van de organisatie in zijn geheel, en anderzijds sociaal-emotionele gevolgen die te maken hebben met het welzijn van individuen. Deze taakgerelateerde en sociaal-emotionele gevolgen kunnen zowel positief als negatief van aard zijn.

3.1 Taakgerichte gevolgen

Conflictkwesies resulteren via conflictantering in taakgerelateerde conflictuitkomsten. Een conflictuitkomst kan gedefinieerd worden als de tussentijdse of definitieve zakelijke overeenkomst die twee conflictpartijen hebben gesloten. Er zijn vier soorten conflictuitkomsten te onderscheiden. Ten eerste kunnen conflictpartijen komen tot een *integratieve oplossing*, dat is een overeenkomst die geheel tegemoet komt aan de belangen van beide partijen. Ten tweede kunnen conflictpartijen een *compromis* bereiken, hetgeen inhoudt dat beide partijen slechts gedeeltelijk, maar wel in even sterke mate hun belangen hebben weten te behartigen. Een derde mogelijk resultaat is een *distributieve uitkomst*, dat is een uitkomst waarbij de ene conflictpartij zijn zin heeft gekregen ten koste van de belangen van de andere partij. Ten slotte betekent een *impasse* dat de conflictpartijen geen overeenkomst hebben weten te sluiten, zodat het conflict voor beide partijen blijft voortbestaan.

Een integratieve oplossing is doorgaans het meest positief, zowel in zakelijk als in sociaal-emotioneel opzicht, omdat het conflict geheel uit de wereld is geholpen en beide partijen geheel tevreden zijn gestemd. Ook een compromis geldt in veel gevallen als een positieve conflictuitkomst, aangezien beide partijen zich althans gedeeltelijk in de uitkomst kunnen vinden en daarom redelijk tevreden zullen zijn. Zowel een distributieve uitkomst als een *impasse* zijn doorgaans negatief van aard. Bij een distributieve uitkomst heeft een van beide partijen zijn zin niet gekregen, waardoor deze vaak ontevreden zal zijn over de uitkomst. Bij een *impasse* hebben beide partijen hun belangen niet kunnen behartigen. Dit betekent in feite dat de conflictkwesie blijft voortbestaan, met blijvende gevoelens van belemmering en frustratie van dien.

3.2 Sociaal-emotionele gevolgen

Arbeidsconflicten kunnen zowel positieve als negatieve sociaal-emotionele gevolgen voor conflictpartijen hebben. Positief is dat conflicten en conflictantering in sommige situaties kunnen leiden tot verhoogde werktevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie. Met werktevredenheid bedoelen we de mate waarin medewerkers tevreden zijn over de inhoud van hun werk en de arbeidsverhoudingen met hun collega's, leidinggevende en (eventueel) ondergeschikten. Met organisatiebetrokkenheid bedoelen we de mate waarin iemand zich emotioneel verbonden voelt met de gehele organisatie (Allen & Meyer, 1990). In eerste instantie ligt het niet echt voor de hand om te veronderstellen dat conflict tot een grotere werktevredenheid en organisatiebetrokkenheid kan leiden, aangezien conflict in de volksmond zo'n negatieve connotatie heeft. Toch kunnen dergelijke verbanden wel degelijk optreden. Voorwaarde is wel dat conflicten

openlijk en actief gehanteerd worden, dat wil zeggen dat partijen kiezen voor probleem oplossen, compromis en/of forceren. Deze conflictbehandelingsstijlen impliceren namelijk dat partijen het conflict daadwerkelijk aanpakken in plaats van het te vermijden, waardoor ze een sterker gevoel van eigenwaarde en zelfvertrouwen ontwikkelen. Openlijk en actief gehanteerde conflicten zorgen ervoor dat structurele belangen tegenstellingen en meningsverschillen, die wellicht in het verleden sluimerden, aan de oppervlakte komen. Zulke conflicten kunnen aanleiding zijn om onderling te verhelderen wat ook al weer de voornaamste doelen van het team of van de organisatie zijn, wie waarvoor verantwoordelijk is, en wat de normen en waarden van de organisatie zijn. Hierin duidelijkheid scheppen, en hiervoor draagvlak creëren door middel van conflictbehandeling kan de lucht doen opklaren, waardoor medewerkers weer beter weten waarom ze ook al weer voor deze organisatie werkten. Dit kan uiteindelijk resulteren in een grotere werktevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie.

Conflicten kunnen echter ook negatieve sociaal-emotionele gevolgen hebben. Hierbij denken we aan stress, vervreemding, verzuim en verloop. Individen die in een toestand van stress verkeren, kunnen een scala van reacties vertonen, waaronder lichamelijke reacties als een verhoogde hartslag of bloeddruk, en emotionele reacties als angst, spanning of woede. Stressverschijnselen kunnen na korte tijd verdwijnen, maar als conflicten zich langdurig voortslepen, dan kunnen zich op de langere termijn ernstiger klachten voordoen, zoals slaapproblemen, burn-out en depressie (Cooper, Dewe & O'Driscoll, 2001). Vervreemding is te omschrijven als het tegenovergestelde van betrokkenheid: vervreemde medewerkers trekken zich psychisch terug van het werk, vinden het niet meer zo belangrijk om goed te presteren en om goede werkrelaties te onderhouden met collega's. Vervreemde medewerkers vertonen een cynische, koude en afstandelijke houding ten aanzien van hun werk en collega's (Van Dieren-donck, Schaufeli & Buunk, 2001). Verzuim en verloop zijn letterlijke, fysieke vormen van terugtrekgedrag: medewerkers verschijnen tijdelijk of definitief niet meer op het werk, om zo de confrontatie met hun werk en collega's uit de weg te gaan. Uit meerdere onderzoeken blijkt dat conflicten, met name wanneer ze relationeel van aard zijn, kunnen leiden tot stress, vervreemding, verzuim, of verloop (zie voor een bespreking van deze onderzoeken De Dreu et al., in druk). Een verklaring hiervoor is dat conflict vaak gepaard gaat met emoties, zoals zich beledigd voelen, wantrouwen, boosheid, angst en agressie (De Dreu et al., in druk). Medewerkers die geconfronteerd worden met conflict op het werk ervaren vaak dat hun zelfvertrouwen een deuk krijgt, vanwege de kritiek die ze te verduren krijgen, of omdat ze geen andere mogelijkheid zien dan zich passief in het conflict op te stellen door toe te geven of te vermijden. Ook vereisen conflicten vaak veel cognitieve activiteit, zoals piekeren over hoe het nu verder moet, waardoor mensen vermoeid kunnen raken. De negatieve emoties, het bedreigde zelfvertrouwen en de verhoogde cognitieve inspanningen kunnen stressreacties oproepen. Met name wanneer conflicten langdurig van aard zijn, is de kans groot dat deze stressreacties langere tijd aanhouden en tot ernstiger klachten leiden, zoals slaapproblemen, burn-out, depressie of andere psychische klachten.

4 Oorzaken van arbeidsconflict

Net als conflicttypen en conflictgevolgen, zijn ook conflictorzaken onder te verdelen in taakgerelateerde oorzaken zoals die gelegen zijn in de organisatiestructuur, en sociaal-emotionele oorzaken die gelegen zijn in de organisatiecultuur. Structurele, taakgerelateerde oorzaken zijn samen te vatten onder de no-

mer 'onderlinge afhankelijkheid', terwijl culturele, sociaal-emotionele oorzaken samengevat kunnen worden onder de noemer 'informele arbeidsverhoudingen'.

4.1 Onderlinge afhankelijkheid

Onderlinge afhankelijkheid betekent dat organisatiemedewerkers elkaar nodig hebben om hun werk te kunnen doen, bijvoorbeeld omdat men elkaar van informatie moet voorzien, elkaar goederen moet leveren of middelen en materiaal met elkaar moet delen (Johnson & Johnson, 1989; McCann & Ferry, 1979; Kelley & Thibaut, 1978; Thompson, 1967; Victor & Blackburn, 1987). Onderlinge afhankelijkheid als structureel organisatiekenmerk verwijst naar de basiselementen van werk die maken dat mensen met elkaar moeten samenwerken in plaats van dat ze hun werk alleen kunnen uitvoeren (Wageman, 1997). Uit onderzoek blijkt dat onderlinge afhankelijkheid een van de belangrijkste bronnen is van met name taakconflicten, omdat onderlinge afhankelijkheid bepaalt hoe doelen, belangen en activiteiten op het werk verdeeld zijn over medewerkers (Nauta & Sanders, 2001, in druk; Tjosvold, 1991, 1997).

Onderlinge afhankelijkheid kan onderverdeeld worden in drie constructen (De Dreu & Van de Vliert, 1994). Ten eerste kunnen medewerkers meer of minder van elkaar afhankelijk zijn voor het uitwisselen van middelen of voor het bereiken van bepaalde uitkomsten: dit verwijst naar *de mate van onderlinge afhankelijkheid* (McCann & Ferry, 1979; Kelley & Thibaut, 1978; Thompson, 1967). Een tweede construct betreft *coöperatie versus competitie*: nemen medewerkers onderling gemeenschappelijke doelen of tegengestelde doelen waar? Overheerst het idee dat men 'samen zwemt of samen verdrinkt' of is er veel meer sprake van 'de een zijn dood is de ander zijn brood' (Deutsch, 1973, 1990; Kelley & Thibaut, 1978; Tjosvold, 1991, 1997)? Ten derde kan de *machtsbalans* wel of niet in evenwicht zijn. Bij gelijke macht zijn twee partijen even sterk van elkaar afhankelijk, bij een machtsverschil is de ene partij sterker afhankelijk van de andere partij dan andersom (Kelley & Thibaut, 1978; Pfeffer, 1981; Pfeffer & Salancik, 1978).

Uit onderzoek blijkt dat met name coöperatie versus competitie bepalend is voor het ontstaan van arbeidsconflicten (Tjosvold, 1991, 1997). Competitie betekent dat twee partijen tegenstrijdige doelen en belangen hebben. In een dergelijke situatie is het derhalve onmogelijk om gezamenlijk beslissingen te nemen die tegemoetkomen aan de doelen en belangen van beide partijen, waardoor beslissingskwesaties al snel ontaarden in taakconflicten over schaarse middelen. Wanneer partijen daarentegen overwegend coöperatie ervaren, dan is het veel gemakkelijker om tot besluiten te komen waarin beide partijen zich kunnen vinden.

Competitie leidt des te sterker tot conflicten wanneer zij gepaard gaat met een hoge mate van onderlinge afhankelijkheid of met machtsverschillen. Wanneer mensen sterk onderling afhankelijk zijn en derhalve veel met elkaar moeten communiceren, dan zijn er eenvoudigweg meer potentiële onderwerpen waarover meningsverschillen kunnen ontstaan. Ervaart men daarnaast ook nog veel competitie, dan zullen de gemakkelijk gerezen discussiepunten vaak betrekking hebben op de verdeling van schaarse middelen, hetgeen per definitie moeilijk oplosbare conflicten zijn. Een voorbeeld is een team van verkopers, die allen voor dezelfde klanten werken maar individueel afgerekend worden op behaalde omzet. Omdat de verkopers voor dezelfde klanten werken, dient er veelvuldig informatie uitgewisseld te worden. Maar de onderlinge competitie over wie de meeste omzet behaalt maakt dat het verleidelijk is om informatie achter te houden, waardoor sommige verkopers gefrustreerd zullen worden in het behalen van hun omzetdoelen, en derhalve de kans op onderlinge conflicten wordt vergroot.

Wanneer er een machtsverschil is tussen medewerkers in combinatie met veel competitie, dan heeft dit veelal tot gevolg dat de meer-machtige partij zijn macht zal aanwenden om de eigen zin door te drukken, ten koste van de belangen van de minder-machtige partij. Laatstgenoemde wordt derhalve gefrustreerd in het bereiken van zijn doelen, waardoor de kans groot is dat deze partij relatief vaak arbeidsconflicten zal ervaren. Dergelijke situaties komen bijvoorbeeld regelmatig voor tussen verkopers en productieplanners in fabrieken waar producten op order worden gemaakt. In deze situatie kan verkoop vaak aan planning dicteren wat er wanneer gemaakt en geleverd moet worden (Nauta, De Vries & Wijngaard, 2001). Als verkoop daarnaast slechts gericht is op het flexibel bedienen van de klant, terwijl planning efficiency-doelstellingen hoog in het vaandel heeft, dan zal verkoop veel (spoed)orders er door willen drukken die ten koste gaan van efficiency, met alle frustratie bij planners van dien.

4.2 Informele arbeidsverhoudingen

Wanneer binnen een organisatie de informele arbeidsverhoudingen verstoord zijn, dan is de kans groot dat er regelmatig arbeidsconflicten ontstaan die bovendien vaak relationeel van aard zijn. Slechte informele arbeidsverhoudingen kunnen gezien worden als 'bevroren conflictkwesies', als stabiele patronen van conflicthantering zoals die in de loop der tijd zijn ontstaan. Twee belangrijke aspecten van informele arbeidsverhoudingen zijn ten eerste de kwaliteit van de onderlinge relaties en ten tweede de mate waarin er een klimaat van vertrouwen dan wel wantrouwen heerst.

Relaties tussen medewerkers zijn goed wanneer medewerkers onderling vriendschappelijk tegenover elkaar staan, goede onderlinge verhoudingen waarnemen en plezierig met elkaar samenwerken. Relaties zijn slecht wanneer men elkaar onaardig vindt, slechte onderlinge verhoudingen waarneemt en geneigd is om elkaar tegen te werken. Relevante relaties in organisaties zijn die tussen baas en ondergeschikte, tussen collega's onderling, en tussen verschillende groepen in de organisatie. Vooral slechte relaties tussen baas en ondergeschikte zijn een voornaam bron van veel relatieconflicten, die met name voor de ondergeschikte niet zelden tot stressreacties en verzuim kunnen leiden (Geurts, Schaufeli & Buunk, 1993).

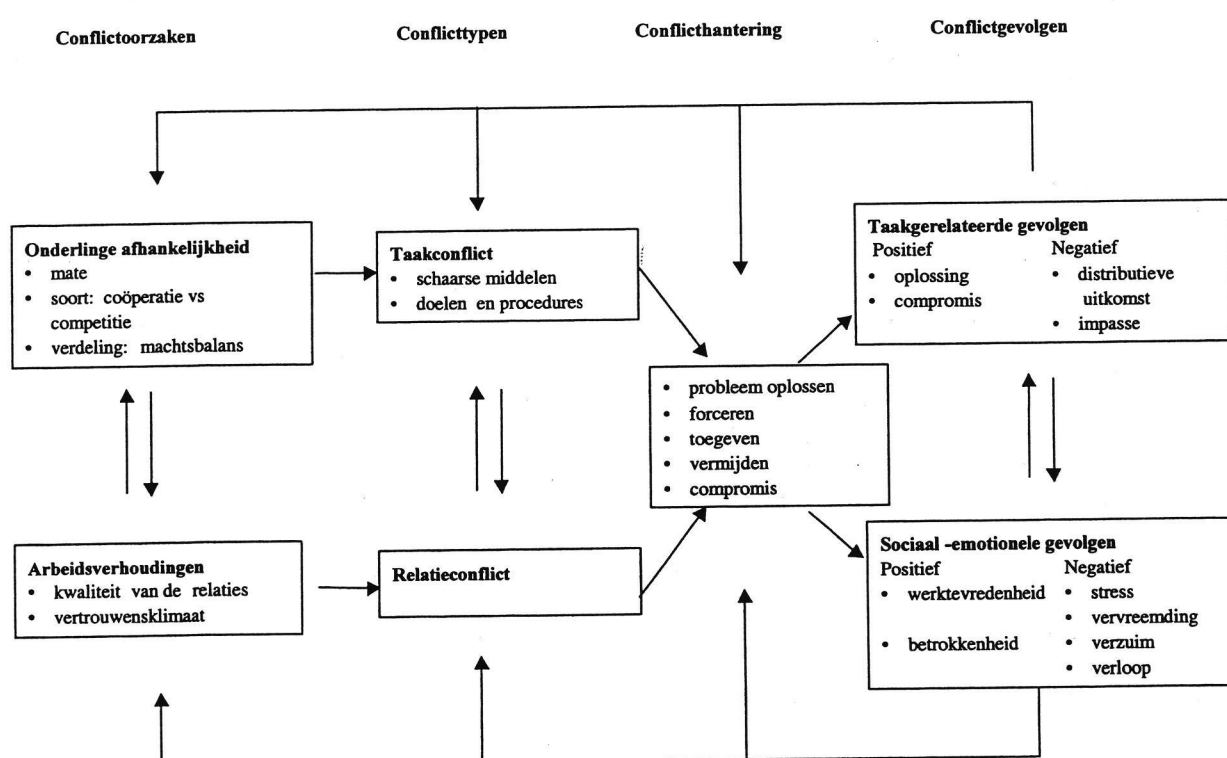
Het vertrouwensklimaat kan omschreven worden als de normen en waarden die medewerkers onderling ontwikkeld hebben over hoe er met elkaar gecommuniceerd wordt. De Dreu et al. (in druk) spreken in dit verband van een conflictcultuur. In sommige organisatorische situaties is men gewoon om problemen zo veel mogelijk onbesproken te laten: er is als het ware een vast patroon van conflictvermijding ontstaan, mede doordat partijen elkaar tot op zekere hoogte wantrouwen. Daartegenover staat een klimaat waarin men eraan gewend is om alle problemen open en eerlijk op tafel te leggen: problemen verhelderen en integratief oplossen is hier het dominante conflicthanteringspatroon. Uit onderzoek blijkt dat een klimaat van vertrouwen een belangrijke voorwaarde is voor effectieve samenwerking (Kramer, 1999). Aangenomen kan derhalve worden dat in een klimaat van vertrouwen minder vaak relatieconflicten zullen ontstaan, maar juist vaker conflicten over doelen en procedures die vervolgens constructief uitgevochten worden. Daarentegen kan een klimaat van wantrouwen juist veel onderhuidse spanningen oproepen, die gemakkelijk kunnen escaleren in de vorm van relatieconflicten.

5 Theoretisch model van arbeidsconflict

Samengevat presenteren we in dit artikel een theoretisch model ter verklaring van gezonde en minder gezonde gevolgen van arbeidsconflicten (zie Figuur 1). In deze paragraaf worden de verschillende onderdelen van het model en hun onderlinge verbanden kort besproken.

5.1 Verbanden tussen conflictorzaken en conflicttypen

Voornaamste oorzaken van conflict zijn onderlinge afhankelijkheid en informele arbeidsverhoudingen. Onderlinge afhankelijkheid kan een bron zijn van veel taakconflicten. Wanneer de soort onderlinge afhankelijkheid overwegend competitief in plaats van coöperatief van aard is, dan is de kans groot dat er taakconflicten over schaarse middelen ontstaan. Competitie betekent namelijk dat er structurele belangentegenstellingen bestaan, die regelmatig tot concrete conflictkwesties zullen leiden. De kans op taakconflicten is extra groot wanneer competitie gepaard gaat met een hoge mate van onderlinge afhankelijkheid. Niet alleen heeft men in deze situatie veel met elkaar te maken, maar ook wil men van elkaar winnen, zodat de kans op destructieve conflicten over schaarse middelen extra groot is. Iets soortgelijks is het geval bij een combinatie van competitie en ongelijke machtsverhoudingen: in deze situatie zal de meermachtige zijn eigen belangen dienen ten koste van die van de minder-machtige, waardoor de kans groot is dat de minder-machtige taakconflicten over schaarse middelen zal ervaren. Taakconflicten over doelen en procedures zijn vooral het gevolg van een sterke mate van onderlinge afhankelijkheid: hoe meer men met elkaar samenwerkt, hoe groter de kans dat men het oneens is op bepaalde punten. Dit is echter vaak eerder constructief dan destructief: pittige discussies over belangrijke zaken vergroten de kans op kwalitatief hoge, innovatieve en creatieve oplos-



Figuur 1 Theoretisch model van conflict

singen. Informele arbeidsverhoudingen kunnen een bron zijn van relatieconflicten. Slechte relaties en een klimaat van wantrouwen in plaats van vertrouwen maken dat veel medewerkers onderling emotioneel kunnen botsen.

Tussen onderlinge afhankelijkheid en informele arbeidsverhoudingen bestaan wederzijds-oorzakelijke verbanden. Veel onderlinge competitie in combinatie met scheve machtsverhoudingen en sterke onderlinge afhankelijkheid kan destructief zijn voor de onderlinge relaties en het vertrouwensklimaat, hetgeen de onderlinge competitie verder kan aanwakkeren. Dergelijke wederzijdse invloeden zijn eveneens mogelijk tussen taakconflicten en relatieconflicten.

5.2 Verbanden tussen conflicttypen en conflicthantering

Sommige conflicttypen hebben meer kans om constructief gehanteerd te worden dan andere. Taakconflicten over doelen en procedures hebben een grote kans om probleemoplossend gehanteerd te worden (De Dreu, 1997). Bij dergelijke conflicten zijn er in principe geen structurele belangentegenstellingen; men is het slechts oneens over welke beslissing het beste genomen kan worden. Onderlinge discussies in dergelijke situaties zijn enkel bevorderlijk voor het besluitvormingsproces; wanneer er stevig gediscussieerd wordt over 'de beste weg' is er een grotere kans op het vinden van een innovatieve oplossing dan wanneer zulke discussies achterwege blijven. Taakconflicten over schaarse middelen zijn wat moeilijker constructief te hanteren, aangezien hierbij de koek verdeeld moet worden, en niet vergroot kan worden. Het blijven echter redelijk zakelijke conflicten die medewerkers emotioneel weinig hoeven te raken, waardoor de kans groot is dat men kiest voor het zoeken naar een compromis. Destructieve conflicthantering is het meest waarschijnlijk bij relatieconflicten (De Dreu, 1997). Deze conflicten zijn per definitie emotioneel van aard. Om deze emoties te kunnen hanteren, kunnen mensen ofwel boos worden en voor forceren kiezen, ofwel vluchtreacties vertonen en voor vermijden kiezen ('fight' versus 'flight'). Ook is het niet ondenkbaar dat één van beide partijen, juist om te sussen, zal kiezen voor toegeven, waarmee deze uiteindelijk de eigen belangen ondergraaft.

5.3 Verbanden tussen conflicthantering en conflictgevolgen

De verschillende vormen van conflicthantering hebben zowel taakgerelateerde als sociaal-emotionele gevolgen, die beide zowel positief als negatief kunnen zijn. Probleem-oplossen heeft de meeste kans op positieve gevolgen, zowel in taakgerelateerd als in sociaal-emotioneel opzicht. Medewerkers die onderling probleem-oplossen zijn namelijk actief op zoek naar een oplossing die tegemoet komt aan beider belangen, zodat de kans groot is dat zo'n oplossing daadwerkelijk gevonden wordt. Bovendien vergroot probleem-oplossen zowel direct als indirect, via het vinden van een oplossing, de werktevredenheid en betrokkenheid. Het directe verband tussen probleem-oplossen enerzijds en werktevredenheid en betrokkenheid anderzijds kan optreden aangezien medewerkers er tevredenheid in kunnen scheppen dat onderlinge conflicten openlijk en actief gehanteerd worden, zonder dat men van elkaar hoeft te vrezen dat men misbruik van elkaars openheid zal maken. Het indirecte verband tussen probleem-oplossen, werktevredenheid en betrokkenheid kan optreden omdat men letterlijk tevreden is gesteld door de gevonden oplossing. Het zoeken naar een compromis kan op dezelfde wijze tot positieve taakgerelateerde en sociaal-emotionele gevolgen leiden als probleem-oplossen, zij het dat de gevolgen enigszins minder positief van aard zullen zijn aangezien de partijen slechts deels open en eerlijk tegen elkaar zijn en hun belangen slechts gedeeltelijk weten te behartigen.

Forceren, toegeven en vermijden hebben vaak negatieve gevolgen voor zowel

de taak als in sociaal-emotioneel opzicht. De Dreu et al. (in druk) bespreken onderzoek van henzelf en anderen waaruit blijkt dat deze drie stijlen de kans op stressreacties verhogen. Bovendien leiden alledrie stijlen tot suboptimale oplossingen van het conflict. Vermijden impliceert reeds een impasse. Een impasse kan daarnaast optreden wanneer twee partijen langdurig forceren, en geen van beide partijen bereid is om toe te geven. Wanneer dit laatste wel gebeurt, dan betekent dit dat gekozen wordt voor een oplossing waar slechts een van beide partijen tevreden mee is.

5.4 Arbeidsconflict als proces: escalatie en de-escalatie

In Figuur 1 staan 'feedback loops' weergegeven: vanuit de taakgerelateerde en sociaal-emotionele gevolgen van conflict en conflicthantering lopen pijlen terug naar respectievelijk conflicthantering, conflicttypen en conflictoorzaken. Hiermee geven we aan dat arbeidsconflict een proces inhoudt, dat zowel escalerend als deëscalerend van aard kan zijn. Een escalerend arbeidsconflict houdt kortweg in dat 'alles erger wordt'. Negatieve conflictgevolgen, bijvoorbeeld een impasse die gepaard gaat met gevoelens van boosheid van individuele medewerkers, kunnen aanleiding zijn voor hernieuwd forceren. Ook is het mogelijk dat het aantal conflictkwesties zich uitbreidt, of dat taakconflicten veranderen in relatieconflicten (Rubin et al., 1994). Negatieve conflictgevolgen kunnen tenslotte de structurele en culturele kenmerken van de werksituatie beïnvloeden. Als gevolg van bijvoorbeeld een impasse kunnen medewerkers meer op hun strepen gaan staan, minder voor elkaar overhebben, waardoor oorspronkelijk coöperatieve doelen veranderen in competitieve. Ook kunnen de kwaliteit van de relaties en het vertrouwensklimaat aangetast worden.

Arbeidsconflicten kunnen ook deëscaleren, hetgeen inhoudt dat 'alles ten goede keert'. Een oplossing die tot ieders tevredenheid is kan probleemoplossend, innovatief en creatief gedrag verder aanwakkeren, kan conflicten doen verdwijnen, en kan coöperatieve doelen induceren, evenals een klimaat van vertrouwen en kwalitatief hoogwaardige relaties.

6 Discussie

In het voorgaande hebben we, op basis van bestaande theorieën over oorzaken en gevolgen van conflict, een concreet model ontwikkeld ter verklaring van gezonde en minder gezonde gevolgen van conflict. Het model veronderstelt dat gezonde conflictgevolgen zoals werktevredenheid en organisatiebetrokkenheid meer optreden, en ongezonde conflictgevolgen zoals stress, vervreemding, verzuim en verloop minder optreden, naarmate het conflict afgerond wordt met een oplossing of compromis in plaats van een distributieve uitkomst of een impasse, naarmate men het conflict meer hanteert door middel van probleem-oplossen of compromis-zoeken in plaats van forceren, vermijden of toegeven, naarmate conflicten meer over taken in plaats van over relaties gaan en naarmate er minder competitieve afhankelijkheid is, de kwaliteit van de relaties beter is, en het vertrouwensklimaat gekenmerkt wordt door open en eerlijke communicatie. We presenteren dit model met een zekere stelligheid, zonder dat we alle relaties met empirische gegevens hard kunnen maken. In het volgende presenteren we daarom een onderzoeksagenda voor de toekomst, om ons model nader te toetsen, met name daar waar empirische gegevens voor veronderstelde relaties tot nu toe ontbreken. Achtereenvolgens komen vier agendapunten aan bod. Dit zijn 1) de vraag naar de aard van de verbanden tussen conflictoorzaken, -typen, -hantering en -gevolgen; 2) de vraag naar de wijze waarop onderlinge afhanke-

lijkheid geworteld is in de organisatiestructuur; 3) de vraag naar de hoofdoorzaak van verminderd psychisch welzijn vanwege een arbeidsconflict en 4) de rol van persoonlijkheid.

In het model staan pijlen weergegeven die suggereren dat conflictoorzaken via respectievelijk conflicttypen en conflicthantering leiden tot conflictgevolgen, dat conflictgevolgen een terugkoppelende invloed hebben op conflicthantering, -typen en -oorzaken, en dat taakgerelateerde en sociaal-emotionele conflictoorzaken, -typen en gevolgen elkaar wederzijds beïnvloeden. Voor veel van deze veronderstelde relaties is de empirische evidentie echter schaars. Zo is er bij de auteurs bijvoorbeeld geen onderzoek bekend waarin wordt aangetoond dat bepaalde stijlen van conflicthantering een positieve invloed hebben op werktevredenheid en organisatiebetrokkenheid, direct dan wel indirect via het bereiken van een integratieve oplossing. Ook zijn er weinig empirische gegevens bekend over de veronderstelling dat onderlinge afhankelijkheid zoals die is ingebakken in de organisatiestructuur van invloed is op de meer culturele arbeidsverhoudingen en vice versa. En tenslotte is er nauwelijks onderzoek gedaan naar feedback loops van conflictgevolgen naar conflicthantering, -typen, en -oorzaken, ongetwijfeld omdat dit om arbeidsintensief longitudinaal onderzoek vraagt.

Behalve de vraag naar empirische ondersteuning voor de relaties zoals die nu zijn weergegeven in het model, zou kritisch stilgestaan kunnen worden bij de vraag of de aard van de relaties daadwerkelijk zijn zoals het model veronderstelt. Met name dient onderzocht te worden of bepaalde variabelen een onafhankelijke invloed hebben, een mediërende dan wel een modererende. Eerder in dit artikel veronderstelden we al interactie-effecten van competitieve afhankelijkheid met zowel de mate van onderlinge afhankelijkheid als met machtsbalans op het ontstaan van taakconflicten. Zo ook zouden conflicthanteringsstijlen een modererende invloed kunnen hebben op de relatie tussen conflicttype en conflictgevolgen; hoe meer partijen kiezen voor probleem-oplossen, hoe zwakker het verband zou kunnen zijn tussen relatieconflict enerzijds en stress en vervreemding anderzijds. Al met al suggereren de hier aangestipte empirische en conceptuele discussiepunten dat het van belang is om het hier gepresenteerde model integraal te toetsen, idealiter in een longitudinaal veldonderzoek.

In ons theoretisch model is een belangrijke rol weggelegd voor onderlinge afhankelijkheid. We veronderstellen dat veel arbeidsconflicten uiteindelijk terug te voeren zijn op de mate, soort en verdeling van onderlinge afhankelijkheid (ook wel interdependentie genoemd, zie bijvoorbeeld Johnson & Johnson, 1989; McCann & Ferry, 1979; Kelley & Thibaut, 1978; Thompson, 1967; Victor & Blackburn, 1987; Wageman, 1997). Maar waar is die onderlinge afhankelijkheid op gestoeld? De verschillende vormen van onderlinge afhankelijkheid kunnen geworteld zijn in vele bronnen, zoals bijvoorbeeld regelmatig formeel of informeel met elkaar overleggen, afhankelijk zijn van dezelfde productiemiddelen, verschillende maar complementaire vaardigheden hebben die alle nodig zijn om de taak uit te voeren, samen werkroosters maken, rouleren over taken of functies, gezamenlijke doelen nastreven, individuele of collectieve beloningssystemen, hiërarchische structuren, informele statusverschillen, et cetera. Toch is het van groot belang om de specifieke factoren vast te stellen die bepalend zijn voor de waarneming van onderlinge afhankelijkheid. Deze factoren dienen specifiek genoeg te zijn om concrete aangrijpingspunten te bieden voor conflictinterventies, maar ook algemeen genoeg om te kunnen generaliseren over diverse organisatorische situaties. Dergelijk onderzoek vergt een interdisciplinaire aanpak, waarin bekeken wordt hoe interdependentiestructuren, zoals die in bedrijfskundige ontwerpbenaderingen worden omschreven (bijv. McCann & Ferry, 1979; Thompson, 1967) 'doorsijpelen' in de waarneming door medewerkers van onder-

linge afhankelijkheden met hun baas, ondergeschikten, directe collega's en collega's van andere afdelingen.

Een derde agendapunt betreft de vraag naar wat nu de hoofdoorzaak is van verminderd psychisch welzijn zoals dat tot uitdrukking komt in de vorm van stress, vervreemding, verzuim of verloop. Is de hoofdoorzaak gelegen in structurele oorzaken zoals onderlinge afhankelijkheid en informele arbeidsverhoudingen, is de belangrijkste bron van conflictgerelateerde stress gelegen in specifieke (doch langshepende) conflictkwesaties, of zijn destructieve stijlen van conflict-hantering de hoofdboosdoener? Om deze vraag te beantwoorden is het noodzakelijk om kwantitatief en kwalitatief onderzoek te doen bij een steekproef van mensen die 'ziek' thuis zitten vanwege een arbeidsconflict. Dergelijk onderzoek kan inzicht bieden in het 'conflictprofiel' van medewerkers die uitgevallen zijn vanwege een arbeidsconflict, en wat de kern van dit conflictprofiel is. Overigens is het niet onwaarschijnlijk dat deze hoofdoorzaak is weggelegd voor een factor die in ons model onderbelicht is gebleven, namelijk de rol van persoonlijkheid, waarover hieronder meer.

Ten behoeve van de eenvoud hebben we persoonlijkheid in het hier gepresenteerde conflictmodel buiten beschouwing gelaten. Toch kan de rol van persoonlijkheid in het ontstaan van conflicten, conflict-hantering en conflictgevolgen niet onderschat worden. Zo blijkt uit onderzoek dat forceergedrag meer vertoond wordt naarmate mensen minder vriendelijk en minder emotioneel stabiel zijn (Nauta & Sanders, 2001). Verder blijkt er een belangrijke rol weggelegd te zijn voor de mate waarin mensen een prosociale waarde-oriëntatie hebben. Mensen die prosociaal van aard zijn vinden het belangrijk dat anderen evenveel uitkomsten verwerven als zij zelf, terwijl niet-prosociale mensen er op uit zijn om ofwel méér te krijgen dan anderen (competitieve waarde-oriëntatie) ofwel zelf zoveel mogelijk te krijgen zonder te letten op wat anderen krijgen (individualistische waarde-oriëntatie; Messick & McClintock, 1968). Onderzoek van Nauta, De Dreu en Van de Vaart (in druk) toonde aan dat prosociale medewerkers zowel doelen van hun eigen afdeling als doelen van andere afdelingen belangrijk vinden, hetgeen vervolgens de kans op probleem-oplossend onderhandelen tussen afdelingen doet stijgen.

Zonder de rol van persoonlijkheid te bagatelliseren, hebben we in ons conflictmodel willen benadrukken dat organisatiefactoren, zowel structurele als culturele, van groot belang kunnen zijn in het ontstaan, hanteren en oplossen van conflicten. Om dit model daadwerkelijk op waarde te kunnen schatten is het echter van belang om in onderzoek te controleren voor de invloed van persoonlijkheid op het type conflict dat medewerkers ervaren, op hun stijl van conflict-hantering en op de conflictgevolgen. Aanbevelingswaardig is derhalve om in toekomstig onderzoek sociale waarde-oriëntaties te meten of enkele van de 'Big Five' persoonlijkheidsfactoren (Hendriks, Hofstee & De Raad, 1999), met name de twee 'interpersoonlijke factoren' extraversie en vriendelijkheid, alsmede emotionele stabiliteit.

7 Slotconclusie en praktische aanbeveling

Het hier gepresenteerde model ter verklaring van gezonde en minder gezonde gevolgen van conflict biedt concrete handreikingen voor zowel toekomstig wetenschappelijk onderzoek als voor de praktijk. De wetenschappelijke onderzoeksagenda is hierboven besproken. In praktisch opzicht kan het model gebruikt worden als richtlijn voor het diagnosticeren van concrete arbeidsconflicten die tot gezondheidsproblemen hebben geleid. Conflictpartijen zelf kunnen,

al of niet met behulp van een conflictbemiddelaar, het model gebruiken om de vinger op de zere plek te leggen, zodat concrete interventies, gericht op conflict-oorzaken, -typen, of -hantering mogelijk worden.

Literatuur

- Allen, N.J. & J.P. Meyer (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Blake, R.R. & J.S. Mouton (1970). The fifth achievement. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6, 413-426.
- Buunk, B.P. & M.C.W. Peeters (1994). Stress at work, social support and companionship: towards an event-contingent recording approach. *Work & Stress*, 8, 177-190.
- Cooper, C.L., P.J. Dewe & M.P. O'Driscoll (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- De Dreu, C.K.W. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. In C.K.W. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 9-22). Thousand Oaks, CA: Sage.
- De Dreu, C.K.W. (1999). Conflicten in organisaties: Wat hebben we eraan en wat moeten we ermee? *Gedrag en Organisatie*, 12, 189-204.
- De Dreu, C.K.W., F. Harinck & A.E.M. van Vianen (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 369-414). Chichester: Wiley.
- De Dreu, C.K.W., D. van Dierendonck & M. de Best-Waldhober (in druk). Conflict at work and individual wellbeing. To appear in M. Schabracq, C. Cooper, & J. Winnubst (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology*. Chichester: Wiley.
- De Dreu, C.K.W. & E. van de Vliert, E. (1994). Onderhandelen in arbeidsorganisaties. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie en haar Grensgebieden*, 49, 145-156.
- De Dreu, C.K.W. & A.E.M. van Vianen (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Deutsch, M. (1990). Sixty years of conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 1, 237-263.
- Dierendonck, D. van, W.B. Schaufeli & B.P. Buunk (2001). Toward a process model of burn-out: Results from a secondary analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 41-52.
- Geurts, S.A., W.B. Schaufeli & B.P. Buunk (1993). Social comparison, inequity, and absenteeism among bus drivers. *European Work and Organizational Psychologist*, 3, 191-203.
- Hendriks, A.A.J., W.K.B. Hofstee & B. de Raad (1999). The Five-Factor Personality Inventory (FFPI). *Personality and Individual Differences*, 27, 307-325.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K.A. (1997). Affective and cognitive conflict in work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict. In C.K.W. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 87-100). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jehn, K.A. & E.A. Mannix (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.
- Johnson, D.W. & R.T. Johnson (1989). *Cooperation and competition: Theory and research*. Edina, MN: Interaction Book Company.
- Kelley, H.H. & J.W. Thibaut (1978). *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. New York: Wiley.
- Kramer, R.M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Lax, D.A. & J.K. Sebenius (1986). *The manager as negotiator. Bargaining for cooperation and competitive gain*. New York: Free Press.
- McCann, J.E. & D.L. Ferry (1979). An approach for assessing and managing inter-unit interdependence. *Academy of Management Review*, 4, 113-119.
- Messick, D.M. & C.G. McClintock (1968). Motivational basis of choice in experimental games. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 1-25.

- Nauta, A. (2000). Positief conflictgebruik in organisaties. *Bedrijfskunde, Tijdschrift voor Modern Management*, 72, 83-90.
- Nauta, A., C.K.W. de Dreu & T. van der Vaart (in druk). Social value orientation, organizational goal concerns and interdepartmental problem-solving behavior. *Journal of Organizational Behavior*.
- Nauta, A., J. de Vries & J. Wijngaard (2001). Power and biased perceptions of interdepartmental negotiation behavior. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4, 263-270.
- Nauta, A. & K. Sanders (in druk). Causes and consequences of perceived goal differences between departments within manufacturing organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Nauta, A. & K. Sanders (2001). Onderhandelingsgedrag tussen afdelingen in productiebedrijven. *Gedrag en Organisatie*, 14, 107-127.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Boston: Pitman.
- Pfeffer, J. & G.R. Salancik (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Rubin, J.Z., D.G. Pruitt & S.H. Kim (1994). *Social conflict. Escalation, stalemate, and settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 265-274.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Tjosvold, D. (1991). *The conflict-positive organization: Stimulate diversity and create unity*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Tjosvold, D. (1997). Conflict within interdependence: Its value for productivity and individuality. In C.K.W. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 23-37). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Vliert, E. van de (1988). Conflict en conflictantering. In P.J.D. Drenth, Hk. Thierry & Ch.J. de Wolff (Eds.), *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie* (3.5, p.1-36).
- Vliert, E. van de (1998). Conflict and conflict management. In P. J. D. Drenth & H. Thierry (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (2nd ed.), Vol. 3: *Personnel psychology* (pp. 351-376). Hove, UK: Psychology Press.
- Victor, B. & R.S. Blackburn (1987). Interdependence: An alternative conceptualization. *Academy of Management Review*, 12, 486-498.
- Wageman, R. (1997). Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organizational Dynamics*, 26(1), 49-61.

Summary

Healthy conflicts at work: A theoretical model

A. Nauta, S. de Vries, K. Bosch and J. van Schie, *Gedrag en Organisatie*, volume 14, December 2001, nr. 6, p. 331-346

A theoretical model is presented to explain healthy and unhealthy consequences of conflict at work. We suppose that healthy consequences of conflict, such as work satisfaction and organizational commitment, occur more often (1) when conflict more frequently ends in a solution or a compromise, (2) when conflict management is more strongly characterized by problem solving and compromising, (3) when conflict issues are more often task-related and (4) when there is structurally more cooperation and when relationships at work are better. Unhealthy consequences of conflict, such as stress, alienation, absenteeism and turnover, are more likely (1) when the conflict ends more often in a distributive outcome or in stalemate, (2) when conflict management is characterized by contending, yielding or avoiding, (3) when conflict issues are more often relational and (4) when there is structurally more competition and when relationships at work are worse. Because not all supposed relationships have been supported in previous research, the article ends with a research agenda for the future.

Keywords: conflict, conflict management, health, organizational structure and culture