

MET STIJL NAAR DE WAARDE VAN CONFLICT

E. Pitlo



STUDENT NR. 414774

EERSTE LEZER: DR.J. VAN POPERING - VERKERK

TWEEDE LEZER: A. VAN ZIJL

DATUM: 5 MEI 2020

VOORWOORD

Beste lezer,

Voor u ligt de scriptie waar ik sinds 2019 mee bezig ben geweest. Van begin tot halverwege 2019 heb ik al mijn tijd en moeite gestoken in het schrijven van deze scriptie. Mijn proces verliep daarna iets anders doordat ik een bestuursjaar ging doen, waardoor ik het formele afstuderen even uit moest stellen. Nu, iets minder dan een jaar later, is het eindelijk zo ver: mijn scriptie is helemaal af en ik ben trots op het resultaat. In het algemeen heb ik het proces van het schrijven van mijn masterscriptie als leuk en leerzaam ervaren; ik was heel erg blij met het aan mij aangereikte onderwerp en het proces liep wat mij betreft vrij soepel, wat het werken plezierig maakte. Vanzelfsprekend waren er ook momenten waarop het met wat meer tegenzin gebeurde, maar dat hoort erbij.

Graag zou ik een aantal mensen bedanken, omdat zij aan dit succesvolle proces hebben bijgedragen. Allereerst zou ik Corine Jorna van Antea Group willen bedanken. Zij is sinds 1 februari 2019 mijn stagebegeleidster geweest en hoewel ik altijd vrij zelfstandig te werk ging, heb ik veel gehad aan onze wekelijkse updates en onze bijpraatmomenten. Haar positieve houding en bemoedigende woorden hebben ervoor gezorgd dat ik het proces altijd zonnig in bleef zien, wat het allemaal een stuk makkelijker maakte dan vooraf verwacht. Binnen Antea wil ik verder ook nog specifiek Yris Boonstra bedanken. Corine en Yris zijn namelijk degene die mij op de stagemarkt van mijn master Beleid & Politiek enthousiast hebben gemaakt voor Antea en voor dit onderzoek. Ook gedurende mijn dagen in Capelle was het altijd erg gezellig als Yris er was. Ze heeft mijn stage tot een leuke en gezellige tijd gemaakt. Natuurlijk gaat mijn dank ook uit naar de twee teams die ik heb mogen volgen. Ik heb hier, los van mijn onderzoek, zelf veel van geleerd en ik werd altijd super hartelijk ontvangen. Mensen waren benieuwd naar wat ik deed en naar de uitkomst en dit motiveerde mij om mijn best te doen om er iets moois van te maken. Dit geldt overigens voor al mijn collega's in Capelle (en daarbuiten) bij Antea. Ook aan hen dus bedankt voor de gezellige lunches en praatjes tussen het schrijven door.

Los van Antea zijn er nog een paar belangrijke mensen die ik wil bedanken. Voorop staat daarin mijn begeleidster vanuit de Erasmus Universiteit Jitske van Popering - Verkerk. Toen ik, nadat ik dat ik mijn bachelor ook al had gedaan, weer met een scriptie moest beginnen, zag ik er behoorlijk tegenop. Gelukkig sloten Jitske en ik naar mijn idee meteen heel goed op elkaar aan. Ik kreeg super nuttige feedback, genoeg vrijheid om mijn eigen ding te doen, maar ook genoeg houvast om te weten dat als ik vastliep, zij er was om mij te helpen. Ik kan me oprecht niet een betere begeleider-stijl voorstellen dan dat. Ook gaat mijn dank uit naar mijn tweede lezer Alissa van Zijl. Het is altijd even slikken als er een feedbackronde is als je denkt dat je al zo goed als klaar bent, maar ik ben ervan overtuigd dat haar feedback en inzichten mijn scriptie uiteindelijk (nog) beter hebben gemaakt. Natuurlijk gaat de dank ook uit naar mijn vrienden en familie die me door mijn drukke schema van scriptie en andere activiteiten (hoe veel zijn het er wel niet?) misschien wat minder hebben gezien en gesproken, maar die wel altijd achter mij staan. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar mijn Senaat bij UMTC, omdat zij mij de ruimte hebben geboden om

in de gekke tijden, waar we nu in zijn beland door COVID-19, toch mijn scriptie af te ronden. Door hun flexibiliteit ben ik in staat geweest om mijn scriptieproces tot een goed

Ik durf te zeggen dat ik trots ben op het eindproduct en dat ik hoop dat u dit boekwerk met plezier zult lezen. Mocht u benieuwd zijn naar meer inzichten of heeft iets nog toelichting, contacteer mij dan vooral.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Eva Pitlo

SAMENVATTING

Binnen heel veel organisaties wordt samengewerkt in teams die bestaan uit werknemers. Deze werknemers hebben een verschillende achtergrond en onder andere daardoor bestaat de kans dat er binnen de gevormde teams onenigheid ontstaat: conflict, zo genoemd. Conflict wordt vaak vermeden, aangezien het in de lijn der verwachting ligt dat conflict een negatief effect heeft op het team. Dit is echter niet altijd waar: conflict kan juist ook van grote waarde voor zijn.

In dit onderzoek wordt daarom gezocht naar een manier om de waarde van conflict te kunnen benutten. Dit wordt gedaan aan de hand van de volgende onderzoeksvraag: “Op welke manier kan conflictmanagement voorkomen dat intra-team taakconflict overgaat in intra-team relationeel conflict binnen tenderteams binnen Antea Group?” Deze aanpak komt voort uit het inzicht dat taakconflict een positieve potentie heeft, terwijl relationeel conflict een negatieve potentie heeft (o.a. De Wit, Jehn & Greer, 2011). Met deze reden moet de samenhang van taak naar relationeel conflict voorkomen worden, om de waarde van taakconflict te gebruiken, terwijl de negatieve gevolgen van relationeel conflict vermeden worden.

Om antwoord te kunnen geven op de geformuleerde onderzoeksvraag, is er kwalitatief casuonderzoek verricht. Hierin zijn bij twee tenderteams binnen Antea Group observaties gehouden. Daarnaast zijn teamleden van de twee teams na afloop van het tenderproces geïnterviewd. Kenmerkend voor tenderteams is dat zij onderhevig zijn aan een grote tijds- en prestatiedruk en dat zij bestaan uit een diverse groep mensen: een voedingsbodem voor conflict. In de observaties en interviews is er gekeken naar de invloed van vijf conflictmanagementstijlen op de samenhang. Deze vijf stijlen zijn de *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding* en *compromising* stijlen, die worden gekenmerkt door een verschil in de mate van *concern for others* tegenover *concern for self* (Rahim, 1983). Naar aanleiding van bevindingen in dit onderzoek, wordt hier nog een zesde stijl aan toegevoegd: de *informal* conflictmanagementstijl.

Uit de observaties en interviews is gebleken dat de *integrating* en de *compromising* conflictmanagementstijl er het best in slagen de samenhang te voorkomen. Deze stijlen nemen echter veel tijd in beslag en aangezien er binnen tenderteams niet veel tijd is, zijn deze stijlen niet passend. De *obliging*, *avoiding* en *dominating* stijl blijken ook allemaal de potentie te hebben om de samenhang te voorkomen, mits de teamleden die deze stijl gebruiken rekening houden met een aantal voorwaarden. Deze voorwaarden verschillen per stijl. Deze voorwaarden zijn van extra groot belang voor de *dominating* en *avoiding* stijl, aangezien deze tevens de potentie hebben om de samenhang juist te bevorderen. De *informal* stijl heeft ook de potentie om de samenhang te voorkomen, maar blijkt vooral goed te werken in combinatie met de *dominating* conflictmanagementstijl. Door slim gebruik te maken van de mogelijke conflictmanagementstijlen, kan een team zich dus met stijl richting de waarde van conflict bewegen.

INHOUD

Voorwoord	1
Samenvatting	4
Inhoud	5
1. Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Afbakening	8
1.3 Doel- en vraagstelling	8
1.4 Maatschappelijke relevantie	10
1.5 Wetenschappelijke relevantie.....	11
1.6 Onderzoeksopzet	12
1.7 Leeswijzer	12
2. Theoretisch Kader.....	13
2.1 Definiëring conflict.....	13
2.2 Samenhang taak- en relationeel conflict	14
2.2.1 Samenhang richting	14
2.2.2 Modererende en variabelen.....	15
2.3 Gevolgen conflict	16
2.3.1 Golfbeweging en keuze.....	16
2.3.2 Gevolgen conflict.....	17
2.4 Conflictmanagementstijlen	18
2.4.1 Integrating/Problem solving	19
2.4.2 Obliging/Accommodating.....	20
2.4.3 Dominating/Competing	20
2.4.4 Avoiding	20
2.4.5 Compromising	21
2.5 Verwachte invloed conflictmanagementstijlen op overgang taak- in relationeel conflict	21
2.5.1 Integrating	22
2.5.2 Obliging	23
2.5.3 Dominating	23
2.5.4 Avoiding	24
2.5.5 Compromising	24
2.6 Theoretisch model.....	25
3. Methoden	26
3.1 Operationalisering	26
3.2 Onderzoeksdesign	31
3.3 Data	32
3.3.1 Dataverzameling	32

3.3.2 Data-analyse	34
3.4 Validiteit en betrouwbaarheid	36
3.4.1 Betrouwbaarheid	36
3.4.2 Validiteit.....	37
3.5 Anonimiteit.....	39
4. Context.....	41
4.1 Tendenteams binnen Antea Group	41
5. Resultaten	43
5.1 Conflicten	43
5.1.1 Taakconflict	43
5.1.2 Relatieve conflict	45
5.1.3 Samenhang	47
5.2 Conflictmanagementstijlen	49
5.2.1 Integrating	49
5.2.2 Obliging.....	50
5.2.3 Dominating	51
5.2.4 Avoiding	53
5.2.5 Compromising	54
5.2.6 Informal	55
5.3 Effect conflictmanagementstijlen op samenhang	56
5.3.1 Samenhang	56
5.3.2 Geen samenhang	58
5.3.3 Hypotheses	61
6. Conclusie	64
7. Discussie en aanbevelingen	69
7.1 Reflectie onderzoek	69
7.1.1 Methodiek	69
7.1.2 Theorie.....	70
7.1.3 Opbrengsten.....	71
7.2 Aanbevelingen	72
Literatuurlijst.....	76
Appendix	81
1. Observatieformulier.....	81
2. Topiclijst.....	83
3. Schalen operationalisering	85
4. Codeboom	89

1. INLEIDING

1.1 AANLEIDING

Vrijwel iedereen komt in het dagelijks leven in aanraking met samenwerkingen. Of dit nou in een studie, op het werk of in een ander verband plaatsvindt: vrijwel geen enkele taak wordt door slechts één persoon volledig uitgevoerd. Doordat samenwerking voor iedereen zo bekend is, erkent vermoedelijk vrijwel iedereen dat samenwerken niet altijd makkelijk is. Of het nu gaat om een groep met mensen met een andere werkwijze, ambitie of visie dan jij of dat je in je werk samen moet werken met iemand met wie je totaal niet op één lijn zit: er zijn genoeg obstakels die samenwerking in welke context dan ook moeilijk kunnen maken.

In een poging om, soms moeizame, samenwerkingen toch goed te laten verlopen, stellen mensen zich geregeld bescheiden of toegevend op. Door elkaar niet uit te dagen en conflict op die manier te vermijden, denken zij hun doel sneller te bereiken. Conflict zou immers tot gevolg hebben dat de samenwerking (nóg) stroever verloopt, waardoor het proces alleen maar langer duurt en je het aan hen toevertrouwde project vermoedelijk minder goed tot een eind zult brengen. Hierdoor worden meningen ingeslikt en frustraties opgekropt. Uiteindelijk is het project afgerond, maar bestaan er onderliggende frustraties die een volgende samenwerking kunnen vermoeilijken en zijn er misschien ideeën achtergehouden die de uitkomst van het samenwerkingsproces hadden kunnen verbeteren (Behfar, Mannix, Trochim & Peterson 2008; Chen, Liu & Tjosvold, 2005; De Clerq, Rahman & Belausteguitoita, 2017; Okhuysen & Bechky, 2009; Pondy, 1967; Proksch, 2016).

Vanzelfsprekend gaat niet elke samenwerking er zo aan toe: af en toe kan er een samenwerking bestaan die helemaal geen conflict of weinig conflict ervaart. In dit soort samenwerkingen hoeft er in mindere mate nagedacht te worden over het proces. Als alles immers goed verloopt, iedereen zijn of haar taken uitvoert en alle neuzen dezelfde kant op staan, dan is het vooral raadzaam om op het gebaande pad verder te gaan. Als dit niet het geval is, zoals in de geschetste samenwerkingssituatie, dan is het slim om na te denken over hoe je omgaat met conflict. Waar conflict namelijk vaak gezien wordt als iets negatiefs dat absoluut voorkomen dient te worden, kan het juist ook van grote waarde zijn voor een proces. Op het moment dat conflict niet gemeden wordt, kan er bijvoorbeeld een groter innovatief vermogen (o.a. Amason, 1996; Jehn, 1995), teamcreativiteit (o.a. De Dreu & Weingart, 2003) en een prettige werkomgeving waar ruimte voor open discussie is (o.a. Chen, 2006), ontstaan. Dit alles kan leiden tot een verbeterde teamprestaties (o.a. Curşeu & Schruijer, 2010). Tegelijkertijd zullen de mogelijke negatieve gevolgen van conflict, denk aan minder tevredenheid onder werknemers (o.a. Chen, Liu & Tjosvold, 2005) en negatieve, emotionele ervaringen binnen een team (o.a. Curşeu & Schruijer, 2010) waardoor de prestaties van teams juist af kan nemen (o.a. De Dreu & Weingart, 2003), vermeden moeten worden. In dit onderzoek zal met deze reden gekeken worden naar een manier om de positieve potentie van conflict naar voren te laten komen, terwijl de mogelijke negatieve effecten worden vermeden.

1.2 AFBAKENING

Om deze manier te vinden is het van belang om te achterhalen welke soorten conflict er zijn, op welk niveau er naar conflict gekeken wordt en wat conflict nou juist een positieve of juist een negatieve uitwerking laat hebben. In dit onderzoek wordt er gekeken naar conflicten binnen teams: intra-team conflict. De reden hiervoor is dat daar gekeken kan worden naar conflicten tussen individuen, aangezien zij plaatsnemen in teams. Bij het bekijken van intra-team conflict is het dan weer van belang om te bepalen naar wat voor soort team er gekeken wordt. Binnen dit onderzoek zullen twee tenderteams van Antea Group bekeken worden. Tenderteams zijn teams die gedurende twee tot vier weken, en daarmee onder hoge tijdsdruk, aan een zogenoemde tender werken. Een tender is een procedure waarbij een organisatie, zoals bijvoorbeeld Antea Group, kan schrijven op een opdracht. Als er wordt geschreven op een tender, wordt er eerst een inschatting gemaakt van hoe rendabel meedoen aan een tenderproces kan zijn. Als er besloten wordt dat dit rendabel genoeg is, werkt het tenderteam in een korte en intensieve periode aan een plan van aanpak voor de tender. Er schrijven meerdere organisaties voor dezelfde opdracht, waardoor er competitie ontstaat tussen die organisaties om de tender te winnen. Als de tender gewonnen wordt, krijgt de organisatie de opdracht en hiermee verdient de organisatie geld. Doordat er maar zo'n korte periode beschikbaar is om te schrijven aan het plan van aanpak, is er doorgaans te weinig tijd om politiek correcte en voorzichtige feedback te geven: het is een hard proces waarin duidelijk wordt aangegeven wat goed, maar ook wat minder goed gaat. Daarnaast werkt een groep verschillende mensen uit verschillende teams samen aan een tender, wat voor een diverse poule mensen en een interdisciplinair team zorgt. Onder andere deze gegevens maken tenderteams geschikt om dit onderzoek binnen te doen, omdat de benoemde eigenschappen van die teams een kans op conflict creëren (o.a. Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Milliken & Martins, 1996; Williams & O'Reilly, 1998). Binnen dat conflict kan onderscheid worden gemaakt tussen taak- en relationeel conflict en ook voor deze beide typen conflict, welke later worden besproken in de theorie, bestaat genoeg ruimte binnen de tenderteams: er is genoeg voedingsbodem voor taakconflict, maar er is geen tijd beschikbaar om om te moeten gaan met relationeel conflict (o.a. Bradford, Stringfellow & Weitz, 2004; Chen, 2006).

Voor dergelijke tenderteams is het belangrijk om een goede teamprestatie te leveren om zo de tender te kunnen winnen. Binnen dit onderzoek zal dan ook gekeken worden naar een manier om zo met conflict om te gaan, dat de positieve effecten van conflict hiertoe benut kunnen worden. De daadwerkelijke uitkomsten voor de teams zal echter niet bekeken worden: er wordt alleen gekeken naar de manier waarop teams het best met conflict om kunnen gaan. Deze keuze is gemaakt omdat de prestaties van teams, ondanks dat conflict en de omgang met conflict zeker een rol speelt, afhankelijk is van meer variabelen dan enkel conflict. Voor de teams die worden gevolgd worden dus geen uitspraken gedaan over de uiteindelijke prestaties van de teams.

1.3 DOEL- EN VRAAGSTELLING

Het doel dat centraal staat in dit onderzoek is dan ook achterhalen hoe conflict in tenderteams niet meer als obstakel, maar als middel in teamsamenwerking gezien kan worden. Om deze manier te vinden is uitgangspunt gevonden in de literatuur, van waaruit een theoretisch model is ontwikkeld. In de theorie is uiteengezet dat verschillende vormen van conflict, namelijk relationeel conflict en taakconflict, verschillende effecten hebben op

een team. Deze effecten kunnen zowel nadelig als voordelig zijn, waarbij taakconflict relatief vaak een positief effect heeft, terwijl relationeel conflict relatief vaak een negatief effect heeft (Alper et al., 2000; Amason, 1996; DeChurch & Marks, 2001; Somech, Desivilya & Lodiogoster, 2009). Een voorbeeld van deze effecten zijn de prestaties van een team. In literatuur is de tendens zichtbaar dat relationeel conflict een negatief gevolg op teampresentaties heeft (o.a. De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995), terwijl taakconflict de teamprestaties juist kan verbeteren (o.a. Curşeu & Schruijer, 2010; Jehn, 1995). Hieruit volgt dat, gekeken naar de effecten van conflict, er een reden is om taakconflict toe te staan en te benutten, terwijl relationeel conflict omwille van de effecten voor het team vermeden dient te worden.

Hier ontstaat een probleem, aangezien er een samenhang bestaat tussen intra-team taakconflict en intra-team relationeel conflict, op zo'n manier dat intra-team taakconflict kan leiden tot intra-team relationeel conflict. Dit betekent dus dat taakconflict over kan gaan in relationeel conflict (Chen, 2006; Choi & Cho, 2011; Curşeu & Schruijer, 2010; Curşeu, Janssen & Raab, 2012; DeChurch & Marks, 2001; De Dreu & Weingart, 2003; De Wit et al., 2011; Mooney, Holahan & Amason, 2007; Peterson & Behfar, 2003; Simons & Peterson, 2000). Op het moment dat taakconflict overgaat in relationeel conflict, daalt de kans om de positieve potentie van taakconflict te benutten: de negatieve potentie van relationeel conflict is nu immers ook aanwezig. Om de potentie van intra-team taakconflict te benutten, is het daarom van belang om te onderzoeken hoe voorkomen kan worden dat intra-team taakconflict omslaat in intra-team relationeel conflict. In dit onderzoek zal onderzocht worden hoe het kiezen van een conflictmanagementstijl binnen tenderteams hieraan bij kan dragen. Hieruit volgt de volgende onderzoeksvraag:

“Op welke manier kan conflictmanagement voorkomen dat intra-team taakconflict overgaat in intra-team relationeel conflict binnen tenderteams binnen Antea Group?”

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zal er antwoord gegeven worden op de deelvragen binnen dit onderzoek. Deze deelvragen zijn:

1. Wat is op basis van literatuur de verwachte relatie tussen conflictmanagementstijlen en de mate waarin taak conflict over gaat in relationeel conflict?
2. In welke mate is er in tenderteams sprake van taak- en relationeel conflict?
3. In welke mate worden de conflictmanagementstijlen in tenderteams gebruikt?
4. Wat zijn de effecten van de conflictmanagementstijlen op taak- en relationele conflicten?
5. Hoe verhouden de verwachte effecten van de conflictmanagementstijlen op de samenhang tussen taak- en relationeel conflict zich tot de daadwerkelijke effecten?

Het beantwoorden van de eerste deelvraag zal deels gebeuren op basis van literatuur en deels op basis van inzichten die hieruit voortkomen. Deelvraag 2, 3, 4 en 5 zullen beantwoord worden op basis van het uitgevoerde onderzoek.

1.4 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

In dit onderzoek wordt er gekeken naar taak- en relationeel conflict binnen tenderteams. Binnen samenwerkingsverbanden als die in tenderteams is conflict vrijwel onvermijdelijk (Bradford, Stringfellow & Weitz, 2004; Chen, 2006; Curşeu & Schruijer, 2010; Jehn, 1995; Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Milliken & Martins, 1996; Williams & O'Reilly, 1998). Toch wordt conflict vaak uit de weg gegaan, waardoor het niet of in mindere mate tot stand komt (Behfar, Mannix, Trochim & Peterson 2008; Chen, Liu & Tjosvold, 2005; De Clerq, Rahman & Belausteguitoita, 2017; Okhuysen & Bechky, 2009; Pondy, 1967; Proksch, 2016). Met deze reden is het nuttig om goed te begrijpen hoe er het best kan worden omgegaan met conflict binnen teams. Dit onderzoek draagt bij aan het opbouwen van begrip, door enerzijds het inzicht te creëren dat conflict niet enkel negatieve effecten kan hebben. Anderzijds laat het zien hoe door het conflict met een bepaalde conflictmanagementstijl te managen het overgaan van taak- in relationeel conflict voorkomen kan worden. In de praktijk is dit van groot belang, omdat uit literatuur volgt dat de prestaties van teams en dus ook van tenderteams verbeterd kunnen worden als er op een goede manier met conflict om wordt gegaan.

Het creëren van het inzicht dat conflict niet enkel negatieve effecten kan hebben, gebeurt door dit onderzoek in het geheel. In dit onderzoek wordt benadrukt en uitgelegd dat conflict niet gevreesd moet worden, maar dat het nuttig kan zijn als bijvoorbeeld een team weet hoe het ermee om moet gaan. Hoe er met conflict om moet worden gegaan, wordt benaderd aan de hand van verschillende conflictmanagementstijlen. Het onderzoek geeft inzicht in de vraag hoe conflictmanagementstijlen ervoor kunnen zorgen dat taakconflict niet overgaat in relationeel conflict, aangezien dit een overgang is die in literatuur uitgebreid omschreven wordt (Chen, 2006; Choi & Cho, 2011; Curşeu & Schruijer, 2010; Curşeu, Janssen & Raab, 2012; DeChurch & Marks, 2001; De Dreu & Weingart, 2003; De Wit et al., 2011; Mooney, Holahan & Amason, 2007; Peterson & Behfar, 2003; Simons & Peterson, 2000). Dit is van belang, omdat taakconflict positieve effecten kent voor teams, terwijl relationeel conflict negatieve effecten kent, zo volgt uit de literatuur. Zo kan taakconflict, mits goed gemanaged (Alper et al., 2000; Dimas & Lourenço, 2015; Somech et al., 2009), bijdragen aan de mate waarin de opdracht van een team goed begrepen wordt, aangezien in taakconflict verschillende visies op en aspecten van een taak aan bod komen (Mooney et al., 2007; Peterson & Behfar, 2003). Ook zorgt taakconflict ervoor dat meer mensen in een team de kans krijgen om hun mening te geven, waardoor de keuzes die gemaakt worden door een groter deel van de groep gedragen worden. Dit draagt bij aan de kwaliteit van de besluitvorming en daarmee aan de prestaties van een team (Amason, 1996; Peterson & Behfar, 2003). Daarnaast kan taakconflict ervoor zorgen dat de effectiviteit van een team vergroot wordt (Amason, 1996; Chen et al., 2005; De Dreu & Van de Vliert, 1997; De Dreu & Weingart, 2003; Curşeu & Schruijer, 2010; Jehn, 1995; Simons & Peterson, 2000). Als deze effecten bereikt worden, draagt dit bij aan een verbeterde teamprestatie. Om de verbeterde teamprestatie te bereiken, moet de overgang van het positieve taakconflict in het negatieve relationele conflict dus voorkomen worden. In dit onderzoek wordt toegelicht hoe dat doel bereikt kan worden door het gebruik van verschillende conflictmanagementstijlen. Begrip van deze stijlen draagt op deze manier bij aan het goed om kunnen gaan met onvermijdelijk conflict.

Binnen dit onderzoek wordt specifiek gekeken naar tenderteams binnen Antea Group: teams waarbinnen snel beslissingen gemaakt moeten worden, omdat er altijd maar korte tijd beschikbaar is om aan een tender te

werken. Voor deze teams is dit onderzoek relevant, omdat taakconflict een positieve potentie heeft voor teams waar snel beslissingen gemaakt moeten worden, terwijl het een negatieve potentie heeft in teams waar beslissingen juist langzamer worden genomen (Simons, 1993). De keuze voor tenderteams, die snel moeten werken, tegenover bijvoorbeeld projectteams, die voor langere tijd aan een project werken, is daarom nuttig: in tenderteams kan taakconflict immers een positief effect hebben wat betreft de teamprestaties. Het leveren van goede prestaties is voor deze teams van groot belang, omdat er voor de teams eigenlijk twee uitkomsten zijn: het winnen of verliezen van de tender. Als de prestatie van een tenderteam goed is, wordt de kans dat de tender wordt gewonnen groter. Dit betekent voor de organisatie van het team, in het geval van dit onderzoek Antea Group, dat de organisatie meer opdrachten binnenhaalt en dus meer geld verdient. Ook in het geval dat de tender niet gewonnen wordt, maar dat het team wel positieve feedback ontvangt, is dit goed voor Antea Group: hiermee bouwen zij een goede naam op, waardoor ze wellicht sneller overwogen worden voor opdrachten. Op deze manier draagt dit onderzoek bij aan het kunnen benutten van conflict binnen tenderteams, met als gevolg dat de teamprestaties verbeteren.

1.5 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

In eerdere onderzoeken op het gebied van conflict en conflictmanagement zijn verschillende aspecten van dit onderzoek los van elkaar onderzocht. Zo is er veel geschreven over de typen conflict (o.a. Jehn, 1995), over de samenhang tussen die typen (o.a. Choi & Cho, 2010), over de verschillende gevolgen van conflict (o.a. Pritchard, 1992) en over conflictmanagementstijlen (o.a. Behfar, Mannix, Trochim & Peterson, 2008). Een veelbesproken onderwerp is de vraag hoe de positieve gevolgen van conflict bereikt kunnen worden, om conflict zo te kunnen gebruiken. In de meta-analyse van De Wit, Jehn & Greer (2011) wordt hiertoe een suggestie voor toekomstig onderzoek gedaan: *“These findings are in line with theory and reasearch suggesting that if task conflicts can occur without relationship conflicts also occuring, task conflicts are less likely to be emotional (Yang & Mossholder, 2004), escalate (Greer et al., 2008) and impair group performance (Peterson & Behfar, 2003; Shaw et al., 2011; Simons & Peterson, 2000)”* Hieruit volgt dat het relevant is om te bekijken hoe de samenhang tussen taak- en relationeel conflict verminderd kan worden, om de nadelige gevolgen van conflict in te perken. Dat er samenhang bestaat tussen deze typen conflict is in theorie al vaak bevestigd (Chen, 2006; Choi & Cho, 2011; Curşeu & Schruijer, 2010; Curşeu, Janssen & Raab, 2012; DeChurch & Marks, 2001; De Dreu & Weingart, 2003; De Wit et al., 2011; Mooney, Holahan & Amason, 2007; Peterson & Behfar, 2003; Simons & Peterson, 2000). Het bekijken hoe deze samenhang tussen taak- en relationeel conflict verminderd kan worden, was al eerder een suggestie voor toekomstig onderzoek door Choi & Cho (2010), waarin zij aangaven dat toekomstige studies zich zouden moeten focussen op het onderzoeken van de mechanismen en condities die de nadelige effecten van relationeel conflict op taakconflict kunnen verminderen. In dit onderzoek worden verschillende conflictmanagementstijlen getoetst als een mogelijk mechanisme om die nadelige effecten te verminderen. Er bestaan al wel theorieën over de effecten van verschillende conflictmanagementstijlen an sich (o.a. Behfar, Mannix, Trochim & Peterson, 2008), maar nog niet over de mogelijkheid om door het kiezen van een conflictmanagementstijl de samenhang tussen taak- en relationeel conflict te verminderen. Dit is het gat in de wetenschap met behulp van dit onderzoek geadresseerd zal worden, zodat hier meer aandacht aan wordt en kan worden besteed.

1.6 ONDERZOEKSOPZET

In dit onderzoek wordt de onderzoeksvraag door middel van een kwalitatief casuonderzoek onderzocht. De casus die bekeken wordt is die van een tenderteam. Deze bestaat uit twee afzonderlijk bekeken tenderteams, die uiteindelijk samen zijn genomen als één, onderzoekbare case. Voor de duur van de tender gebeurt de dataverzameling door middel van observaties. Er worden vergaderingen en gesprekken bijgewoond en deze worden middels een verslag en een observatieformulier (bijlage 1) gedocumenteerd. Na afloop van de tender, maar waar mogelijk nog voor de uitslag van de tender bekend is, worden vervolgens interviews afgenomen met de teamleden. Deze interviews worden uitgewerkt in een verslag. Als de observatie- en interviewverslagen af zijn, worden deze gecodeerd om te kunnen achterhalen welke en in welke mate de typen conflict voorkomen, hoe deze met elkaar correleren en hoe de gehanteerde conflictmanagementstijlen hier invloed op hebben. Op deze manier wordt het antwoord op de hoofdvraag gevonden.

1.7 LEESWIJZER

In de volgende hoofdstukken zullen achtereenvolgens de theorie, de methoden, de context oftewel de casusomschrijving, de resultaten, de conclusie en de discussie van dit onderzoek aan bod komen. In het theoretisch kader worden eerst een aantal centrale begrippen gedefinieerd, waarna de gevolgen van conflict, de samenhang tussen de typen conflict, de verschillende conflictmanagementstijlen en de verwachte invloed van die stijlen op de samenhang tussen de typen conflict worden besproken. In de methoden worden vervolgens de operationalisatie van de belangrijkste constructen, de manier van dataverzameling, de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek en de anonimiteit van de respondenten besproken. Voordat er over wordt gegaan op de resultaten van dit onderzoek, wordt eerst de context waarbinnen dit onderzoek zich afspeelt geschetst. Hier wordt dus uiteengezet hoe tenderteams binnen Antea Group te werk gaan en wat hun taak inhoudt. In hoofdstuk 5 worden dan de resultaten naar aanleiding van de observaties, de interviews en alle data gecombineerd gepresenteerd. Deze worden in de conclusie tot slot samengevat, waarna in de discussie onder andere de aanbevelingen en tekortkomingen van het onderzoek worden bekeken.

2. THEORETISCH KADER

2.1 DEFINIËRING CONFLICT

Het begrip 'conflict' wordt in veel studies uiteengezet en binnen het begrip kan onderscheid gemaakt worden in het niveau waarop conflict wordt bekeken en op het onderwerp van conflict. De algemene definitie van conflict, dus zonder onderscheid te maken in deze zaken, wordt door verschillende auteurs gegeven. Zo stellen Chen, Liu & Tjosvold dat het gaat om onverenigbare activiteiten, waarbij de acties van een persoon of actor het gedrag van een andere persoon of actor minder effectief maakt (2005). Ook Curşeu & Schruijer spreken over onverenigbare of divergente opvattingen, verwachtingen, meningen en activiteiten. Volgens hen is conflict de onenigheid en frictie onder personen die daaruit voortkomt (2010). De Dreu & Weingart zien conflict als het proces dat resultaat is van spanningen tussen teamleden vanwege echte of ervaren verschillen tussen die teamleden (2003). Deze definities hebben met elkaar gemeen dat conflict voortkomt uit verschillen tussen teamleden op diverse vlakken en dat deze verschillen zorgen spanningen of frictie. Dit zal binnen dit onderzoek als uitgangspunt genomen worden voor de definiëring van conflict in algemene zin.

Er kan onderscheid worden gemaakt tussen verschillende niveaus waar conflict zich af kan spelen. Dit onderscheid wordt gedefinieerd door de partijen waartussen conflict zich afspeelt. Zo kunnen er conflicten bestaan binnen netwerken tussen organisaties en actoren in dat netwerk (Bradford, Stringfellow & Weitz, 2004; Munksgaard, Clarke, Storvang & Erichsen, 2012). Conflict kan ook bestaan binnen organisaties. Hier manifesteert het zich ofwel als inter-groep conflict, dus conflict tussen bijvoorbeeld afdelingen of teams, (Deutsch, Coleman & Marcus, 2006; Hewstone & Greenland, 2000; Kleef, Homan & Steinel, 2013), ofwel als intra-groep conflict, dus conflict binnen bijvoorbeeld afdelingen of teams (Chen, 2006; Curşeu, Janssen & Raab, 2011; Curşeu & Schruijer, 2010; Deutsch, Coleman & Marcus, 2006; Hood, Cruz & Bachrach, 2017; Jehn, 1995; Marineau, Hood & Liabanca, 2017). Aangezien de totstandkoming en gevolgen van conflict per niveau verschillen, is het van belang een keuze te maken in het te onderzoeken niveau. Binnen dit onderzoek is ervoor gekozen om te kijken naar intra-team conflicten. Dit betekent dat het gaat om conflicten die zich binnen een team en tussen de leden van het team afspelen. Deze keuze is gemaakt, omdat er binnen teams eigenschappen zijn die een kans op conflict creëren. Denk hierbij aan factoren als het feit dat teamleden verschillende achtergronden en ideeën kunnen hebben en dat er soms harde feedback aan elkaar wordt gegeven (o.a. Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Milliken & Martins, 1996; Williams & O'Reilly, 1998). Deze teams zijn dus interessant om te onderzoeken, omdat er een voedingsbodem voor conflict bestaat.

Binnen dit onderzoek zal aandacht besteed worden aan nog specifiekere vormen van conflict aan de hand van onderscheid dat kan worden gemaakt tussen verschillende vormen van conflict. In recente studies (Chen, 2006; Chen, Liu & Tjosvold, 2005; Curşeu, Janssen & Raab, 2011; Curşeu & Schruijer, 2010; De Clercq, Rahman & Belausteguigoitia, 2017; De Dreu & Weingart, 2003; Marineau, Hood & Liabanca, 2017; Parayitam & Dooley, 2009; Weingart, Todorova & Cronin, 2010) wordt het onderscheid zoals aangedragen door Jehn (1995) tussen enerzijds taakconflict, anderzijds relationeel conflict aangehouden. Dit houdt het onderscheid tussen onderwerpen van

conflict in. Door sommige auteurs worden de typen conflict wel op basis van dezelfde eis ingedeeld, maar anders benoemd. Zo wordt taakconflict ook wel cognitief conflict (Amason, 1996; Parayitam & Dooley, 2009) genoemd en relationeel conflict wordt ook omschreven als relationeel conflict (Bradford, Stringfellow & Weitz, 2004) of affectief conflict (Amason, 1996). Aangezien dit een onderscheid is dat door auteurs die schrijven over conflicten wordt aangehouden, zal dit onderscheid in dit onderzoek overgenomen worden.

Taakconflict wordt door Jehn (1995) omschreven als conflict dat bestaat wanneer er onenigheid tussen teamleden is over de inhoud van de taak die zij uit dienen te voeren. Het gaat hier dan onder andere over verschillende perspectieven, ideeën en meningen hieromtrent, waardoor er in taakconflict discussie bestaat over verschillende alternatieven om met een taak om te gaan (Chen, 2006).

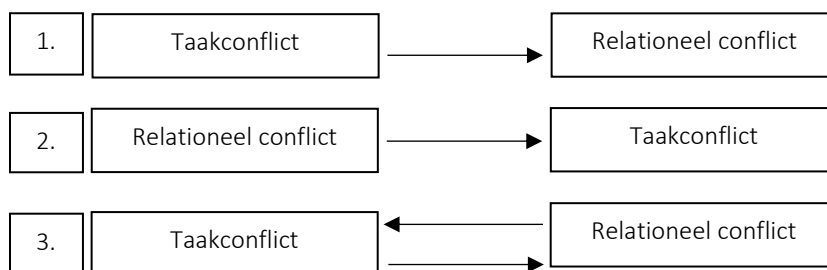
Met relationeel conflict wordt conflict bedoeld dat bestaat onder teamleden wanneer er relationeel onverenigbaarheden tussen de teamleden bestaat. Hier gaat het dan over spanning, vijandigheid en irritatie (Jehn, 1995). Deze onverenigbaarheden zijn niet gerelateerd aan de functie of taak van (iemand binnen) het team (Chen, 2006) en ze zijn grotendeels emotioneel van natuur (Curşeu, Janssen & Raab, 2012).

2.2 SAMENHANG TAAK- EN RELATIONEEL CONFLICT

Nu de twee soorten conflict uiteen zijn gezet, wordt er bekeken hoe deze twee typen conflict zich tot elkaar verhouden. Er bestaat namelijk een samenhang tussen taak- en relationeel conflict. In literatuur bestaan twee stromingen wat betreft de samenhang tussen de taak- en relationeel conflict, namelijk de stroming die kijkt naar hoe de samenhang verloopt, dus op welke manier de twee elkaar beïnvloeden, en de stroming die kijkt naar welke modererende en mediërende variabelen van invloed zijn op de samenhang. Beide stromingen zullen in onderstaande besproken worden.

2.2.1 SAMENHANG RICHTING

Wat betreft de richting van de samenhang tussen de typen conflict komen drie opties naar voren. Deze zijn in figuur 1 weergegeven (Choi & Cho, 2010).



Figuur 1

Choi & Cho (2010) bespreken in hun artikel *Competing hypotheses analyses of the associations between group task conflict and group relationship conflict* deze verschillende richtingen van de bekeken samenhang. Er wordt geconstateerd dat er in literatuur veel aandacht besteed is aan model 1, maar minder aan model 2 en model 3. In

dit onderzoek wordt tevens enkel naar model 1 gekeken, welke nog verder toegelicht zal worden. Voor model 2 wordt op basis van het genoemde artikel geconstateerd dat deze samenhang vrijwel onvermijdelijk is: op het moment dat er relationeel conflict bestaat, slaat dit vrijwel altijd over naar taakconflict. De reden hiervoor is dat vijandigheid op persoonlijk vlak onenigheid wat betreft de taak met zich meebrengt (Choi & Cho, 2010). De reden dat niet naar dit verband gekeken wordt hangt hiermee samen. Het kiezen van een conflictmanagementstijl zal immers, vanwege deze onvermijdelijkheid, geen effect hebben op de samenhang zoals in model 2. Daarnaast is aangenomen dat relationeel conflict negatieve gevolgen heeft, terwijl taakconflict een positieve potentie heeft. Dit impliceert dat relationeel conflict hoe dan ook vermeden moet worden, waardoor model 2 er binnen dit onderzoek niet toe doet. Aangezien model 3 een gecombineerd model is van model 1 en 2, zal ook deze niet mee worden genomen.

De focus in dit onderzoek ligt daarmee op model 1, waar in literatuur veel over verschenen is (Chen, 2006; Choi & Cho, 2010; Curşeu & Schruijer, 2010; Curşeu, Janssen & Raab, 2012; DeChurch & Marks, 2001; De Dreu & Weingart, 2003; De Wit et al., 2011; Mooney, Holahan & Amason, 2007; Peterson & Behfar, 2003; Simons & Peterson, 2000; Yang & Mossholder, 2004). In de literatuur wordt het bestaan van deze samenhang aangetoond. Deze samenhang wordt veroorzaakt doordat bij onenigheden over taakgerelateerde zaken, er vaak gebruik wordt gemaakt van harde taal. Hierdoor wordt dit taakconflict snel persoonlijk opgevat, wat relationeel conflict in de hand werkt (Ross, 1989). Meer van dit soort emotionele misvattingen, zoals bijvoorbeeld het zien van een afwijzing met betrekking tot een idee over de taak als een negatieve beoordeling van iemands competentie (Tjosvold, 1992) of als een persoonlijke afwijzing (Torrance, 1957), werken de samenhang tevens in de hand.

2.2.2 MODERERENDE EN VARIABELEN

De samenhang waarin taakconflict overgaat in relationeel conflict wordt echter beïnvloed door verschillende variabelen. Er bestaan een aantal van dit soort variabelen. De variabele die het sterkst naar voren komt is intra-groep of, vertaald naar dit onderzoek, intra-team vertrouwen. Hoe meer intra-team vertrouwen er is, hoe zwakker de samenhang tussen taak- en relationeel conflict (Choi & Cho, 2010; Fiske & Taylor, 1991; Peterson & Behfar, 2003; Simons & Peterson, 2000).

Ook andere teamkenmerken (Mooney et al., 2007) en het niveau van een team ten opzichte van de organisatie (De Wit et al., 2007) spelen hierin een rol. Andere teamkenmerken die een rol spelen zijn de grootte van een team, de functionele diversiteit van een team en de snelheid waarmee er mensen verdwijnen en bij komen in een team (*member turnover*). Tussen deze variabelen en de samenhang bestaat een positief verband: als deze variabelen dus toenemen, dan neemt de mate van conflict een team ook toe (Mooney et al., 2007). Het niveau waarop een team opereert, heeft ook effect op de samenhang: de samenhang is lager onder topmanagement teams dan onder niet top-management teams (De Wit et al., 2007).

Een ander element dat de samenhang tussen de conflicttypen modereert, is de zogenoemde *behavioral integration* binnen een team. Hiermee wordt de mate waarin teamleden in wederzijdse en collectieve interactie met elkaar staan omschreven. Dit valt uiteen in drie elementen: de kwantiteit en kwaliteit van informatie-

uitwisseling, samenwerkend gedrag en het gezamenlijk maken van beslissingen. Hoe meer sprake er is van *behavioral integration*, hoe zwakker de samenhang tussen taak- en relationeel conflict is (Mooney et al., 2007).

2.3 GEVOLGEN CONFLICT

Nu de verschillende soort conflict uiteen zijn gezet en verduidelijkt is hoe taak- en relationeel conflict zich tot elkaar verhouden, kan er gekeken worden naar de effecten van taak- en relationeel conflict. De aanleiding voor en daarmee de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is immers dat conflict een positief effect kan hebben, mits er goed mee om wordt gegaan. Het is daarom van belang om te bekijken wat de mogelijke effecten van conflict zijn. In deze paragraaf wordt daarom eerst een golfbeweging die te herkennen is in de literatuur toegelicht. Vervolgens wordt er kort stilgestaan bij de mogelijke gevolgen van conflict in brede zin, om zo grip te krijgen op de beschikbare literatuur.

2.3.1 GOLFBEWEGING EN KEUZE

Er is veel geschreven over de mogelijke gevolgen die conflicten kunnen hebben voor teams. Het hiervoor omschreven onderscheid tussen verschillende soorten conflict is hier van groot belang. De discussie die gevoerd wordt in verschillende artikelen over de afgelopen 25 jaar is namelijk of zowel relationeel als taakconflict enkel negatieve gevolgen hebben of dat dit alleen geldt voor relationeel conflict, terwijl taakconflict dus wel positieve gevolgen kan hebben. Hierin is een golfbeweging zichtbaar tussen vier toonaangevende en vaak geciteerde artikelen. Amason (1996) en Jehn (1995) vormen hierin het startpunt. Zij geven beiden aan dat relationeel conflict altijd negatieve gevolgen heeft, maar dat taakconflict juist kans biedt om teams effectiever te laten werken en meer te laten bereiken. Amason (1996) constateert in zijn onderzoek naar de keuzes van topmanagementteams dat als er in eerder verschenen literatuur aangegeven wordt dat conflict altijd negatieve gevolgen heeft, dat dit komt doordat het onderscheid tussen de soorten conflict niet gemaakt wordt. Voorbeelden van die negatieve gevolgen zijn dat niet iedereen in een team deelneemt aan het besluitvormingsproces, dat de teamprestaties afnemen, dat er minder wederzijdse acceptatie tussen teamleden is en dat een team minder goed in staat is om consensus te bereiken (Amason, 1996). Hierdoor overstemmen de negatieve gevolgen van relationeel conflict de mogelijke positieve gevolgen van taakconflict. Vervolgens verschijnt in 2003 de meta-analyse van De Dreu & Weingart, waarin zij constateren dat eerdere stellingen dat taakconflict positieve gevolgen kan hebben onjuist zijn. In tegenstelling tot in eerdere onderzoeken, zo stellen zij, is er niet een positief, maar een negatief verband tussen taakconflict, teamprestaties en de tevredenheid van teamleden. In 2011 reageren De Wit, Jehn & Greer op deze meta-analyse. Aangezien er tussen 2003 en 2011 meer dan tachtig nieuwe studies zijn verschenen over de mogelijke gevolgen van conflict, gaan zij hierop in. Hoewel er overeenkomsten zijn in de bevindingen, namelijk het negatieve verband tussen relationeel conflict en prestaties van de groep waarin een conflict plaatsvindt, zijn er veel tegenstellingen en nieuwe bevindingen. Zo wordt er een minder negatieve en onder sommige omstandigheden positieve relatie gevonden tussen het functioneren van een groep en taakconflict. Een belangrijke factor hierin blijkt de samenhang tussen taak- en relationeel conflict te zijn. Hoe groter deze

samenhang is, hoe minder positief de uitkomsten van taakconflict zijn (Chen, 2006; Curşeu & Schruijer, 2010; Curşeu, Janssen & Raab, 2012; De Wit et al., 2011).

In onderzoeken na 2011 worden al deze onderzoeken geciteerd en er wordt een stelling ingenomen ten opzichte van de discussie over het wel of niet bestaan van positieve gevolgen van conflict. In dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat taakconflict wel positieve gevolgen kan hebben. De reden voor deze stellingname is een beredenering die volgt uit het gegeven dat er samenhang bestaat tussen taak- en relationeel conflict. Deze samenhang kan veel verschillende vormen hebben (o.a. Choi & Cho, 2011), maar dat taakconflict kan leiden tot relationeel conflict wordt vaak vastgesteld (Chen, 2006; Choi & Cho, 2011; Curşeu & Schruijer, 2010; Curşeu, Janssen & Raab, 2012; DeChurch & Marks, 2001; De Dreu & Weingart, 2003; De Wit et al., 2011; Mooney, Holahan & Amason, 2007; Peterson & Behfar, 2003; Simons & Peterson, 2000). Hierdoor is de kans aanwezig dat als er negatieve gevolgen worden gevonden voor taakconflict, dit goed kan komen doordat dit taakconflict (deels) is overgegaan in relationeel conflict (Choi & Cho, 2011), in plaats van dat dit ligt aan het taakconflict zelf. Middels deze beredenering wordt in dit onderzoek dus gesteld dat taakconflict, onder bepaalde voorwaarden die later aan bod komen, positieve gevolgen kan hebben voor een team.

2.3.2 GEVOLGEN CONFLICT

Deze omschreven golfbeweging maakt dat artikelen over de (mogelijke) gevolgen van conflict elkaar soms tegenspreken: waar het ene artikel stelt dat conflict positieve effecten heeft voor teams, stelt een ander dat de effecten juist negatief zijn. Dit maakt dat het lastig is om een algemeen kloppend beeld van de gevolgen van conflict te geven. Toch is ervoor gekozen om de mogelijke gevolgen uiteen te zetten. Deze keuze is gemaakt, omdat de relevantie van dit onderzoek ligt in de gevolgen van conflict. Het benutten van positieve effecten van conflict is immers het doel dat bereikt kan worden door de samenhang tussen taak- en relationeel conflict af te laten nemen door het gebruik van conflictmanagementstijlen. Met deze reden worden de gevolgen van conflict besproken.

Wat betreft de gevolgen van conflict voor teams wordt er een onderscheid gemaakt tussen positieve en negatieve gevolgen. Een belangrijk positief gevolg is dat door conflict het innovatief vermogen en de creativiteit van een team vergroot worden (Amason, 1996; Chen, 2006; Chen, Liu & Tjosvold, 2005; De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995; Levine, Resnick & Higgins, 1993; Tjosvold, 1997). Daarnaast kan conflict zorgen voor meer ruimte voor kritische reflectie (Amason, 1996; Chen, 2006; Chen et al, 2005; De Dreu & Weingart, 2003) en voor een vergrote cognitieve complexiteit (Amason, 1996; Chen et al., 2005; De Dreu & Weingart, 2003; Simons & Peterson, 2000). Ook kan het de effectiviteit van een team vergroten (Amason, 1996; Chen et al., 2005; De Dreu & Van de Vliert, 1997; De Dreu & Weingart, 2003; Curşeu & Schruijer, 2010; Jehn, 1995; Simons & Peterson, 2000) en kan de kwaliteit van de besluitvorming toenemen besluitvorming (Amason, 1996; Chen et al., 2005; Curşeu & Schruijer, 2010; De Dreu & Weingart, 2003).

Wat betreft negatieve gevolgen van conflict komt vooral een afname in prestaties en effectiviteit naar voren (Amason, 1996; Chen, 2006; Curşeu & Schruijer, 2010; Curşeu et al., 2012; De Dreu & Weingart, 2003).

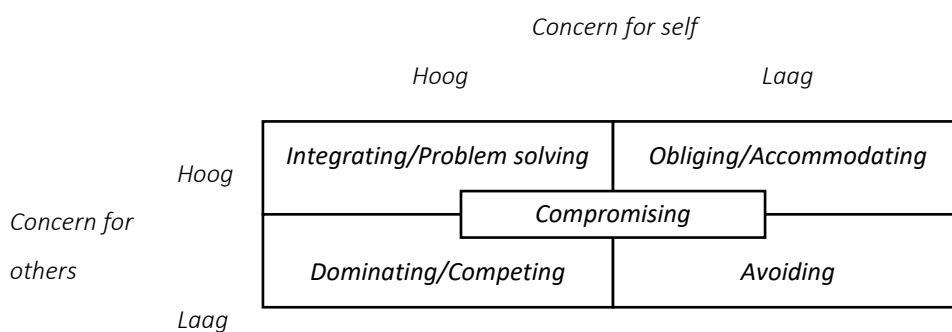
Verder wordt aangegeven dat de relaties in samenwerkingsverbanden door conflict kunnen verslechteren (Amason, 1996; Chen et al., 2005; Curşeu & Schruijer, 2010; Curşeu et al., 2012; De Dreu & Weingart, 2003).

Naast deze effecten van conflict in het algemeen, dus zonder het onderscheid tussen taak- en relationeel conflict toe te passen, is er ook veel bekend over de positieve gevolgen van taakconflict specifiek. Uit literatuur blijkt dat taakconflict een positieve potentie heeft wat betreft haar effect op de prestaties van een team (Alper et al., 2000; Amason, 1996; Behfar et al., 2008; Curşeu & Schruijer, 2010; DeChurch & Marks, 2001; De Wit et al., 2012; Dimas & Lourenço, 2015; Jehn, 1994; Jehn & Mannix, 2001; Mooney et al., 2007; Simons, 1993; Somech, Desivilya & Lodiogoster, 2009). Hiervoor worden meerdere verklaringen gegeven. Eén van de voorbeelden hiervan is dat het, om goed te kunnen presteren als team, van belang is dat de uit te voeren taak goed begrepen wordt. Taakconflict kan bijdragen aan dit begrip, aangezien in taakconflict verschillende visies op en aspecten van een taak aan bod komen (Mooney et al., 2007; Peterson & Behfar, 2003). Een ander voorbeeld is dat taakconflict ervoor zorgt dat meer mensen in een team de kans krijgen om hun mening te geven, waardoor de keuzes die gemaakt worden door een groter deel van de groep gedragen worden. Dit draagt bij aan de een betere kwaliteit van besluitvorming en daarmee de prestaties van een team (Amason, 1996; Peterson & Behfar, 2003). Ook de in 2.3.2 geschetste positieve gevolgen laten een dergelijk mechanisme zien. Als de effectiviteit van een team immers vergroot wordt door taakconflict (Amason, 1996; Chen et al., 2005; De Dreu & Van de Vliert, 1997; De Dreu & Weingart, 2003; Curşeu & Schruijer, 2010; Jehn, 1995; Simons & Peterson, 2000), dan is de kans dat zij de opdracht binnenhalen, oftewel de teamprestatie, groter. De reden hiervoor is dat effectiviteit van een team inhoudt dat zij effectief te werk gaan om hun doen te bereiken.

2.4 CONFLICTMANAGEMENTSTIJLEN

Om de omschreven positieve gevolgen van conflict te kunnen benutten, is het belangrijk om bewuste keuzes te maken over hoe er om wordt gegaan met conflict. Op het moment dat er sprake van conflict is, kunnen er namelijk verschillende conflictmanagementstijlen gebruikt worden. Hierbinnen kan gekeken worden naar individuele stijlen, naar specifiek gedrag of naar gedragsoriëntatie (Behfar et al., 2008). Met individuele stijlen worden persoonskenmerken van een individu bedoeld. Het gaat hier dus om persoonlijkheid. Als er gesproken wordt over specifiek gedrag, dan wordt daarmee bijvoorbeeld het uitoefenen van dreiging of het sluiten van compromissen mee bedoeld. Het gaat dus om specifieke uitingen van gedrag. In dit onderzoek zal echter gekeken worden naar de laatste variant: de gedragsoriëntatie (Behfar et al., 2008). Hiermee wordt de gedragsoriëntatie bedoeld die mensen hebben ten tijde van conflict. Het gaat hierin dus niet om persoonskenmerken of concrete gedragingen, maar om een gedragsstijl die de concrete gedragingen en de aanpak in een conflict bepaalt (Ayub, AlQurashi, Al-Yafi & Jehn, 2017; Behfar et al., 2008; DeChurch & Marks, 2001; Nicotera & Dorsey, 2006; Pruitt & Rubin, 1986; Thomas, 1975). Hier is voor gekozen omdat er bewust gekozen kan worden voor een dergelijke stijl, terwijl persoonlijkheden van teamleden moeilijker te beïnvloeden zijn. Door te verkennen welke gedragsstijl (vanaf nu: conflictmanagementstijl) het meest voordelig is voor teamperformance, kan een bewuste keuze gemaakt worden voor deze meest voordelige stijl.

Om de verschillende conflictmanagementstijlen te duiden, worden deze ingedeeld op basis van twee assen: *concern for others* en *concern for self* (Ayub et al., 2017; Cai & Fink, 2002; Pruitt & Carnevale, 1993; Rahim, 1983). Deze assen worden bewust in het Engels benoemd, omdat vertaling de assen een andere lading geeft. Deze indeling komt in literatuur terug, hoewel dit soms onder andere benaming gebeurt. Zo wordt *concern for others* aangeduid als *cooperativeness* en *concern for self* als *assertiveness* (Folger, Poole & Stutman, 2009). Voor artikelen waarin stijlen besproken worden zonder deze indeling geldt dat de besproken stijlen duidelijk in te delen zijn op de assen (Alper, Tjosvold & Law, 2000; Behfar et al., 2008; Dimas & Lourenço, 2009). In dit onderzoek zal de indeling van Rahim (1983) aangehouden worden. De conflictmanagementstijlen worden in literatuur namelijk verschillende met verschillende namen aangeduid, maar ze zijn te scharen onder de stijlen weergegeven in figuur 2:



Figuur 2

De twee assen geven aan of de focus in een conflictmanagementstijl ligt op het vervullen van eigenbelang en de eigen visie (*concern for self*) of op het vervullen van het belang en de visie van iemand anders/de anderen uit het team (*concern for others*) (Ayub et al, 2017; Folger et al., 2009; Rahim, 1983). De stijlen zullen besproken worden aan de hand van deze assen, de kenmerken van de stijlen en de verwachte gevolgen voor de performance van een team wanneer een stijl wordt toegepast.

2.4.1 INTEGRATING/PROBLEM SOLVING

In een *integrating* conflictmanagementstijl bestaat er zowel een focus op het eigenbelang en de eigen visie, als op het belang en de visie van de ander in een team (Ayub et al., 2017; Cai & Fink, 2002; Pruitt & Carnevale, 1993; Rahim, 1983). In deze stijl worden alle belangrijke behoeften van alle teamleden meegenomen, om er zo voor te zorgen dat deze vervuld worden (Folger et al. 2009). Hier wordt dus gestreefd naar een win-win situatie, waardoor alle teamleden bijdragen aan het zoeken naar een uitkomst die voor alle leden voordelig is (Ayub et al., 2017; Thomas, 1975). Een dergelijke stijl wordt getypeerd door de bereidheid om informatie op een open manier uit te wisselen, om verschillen op een constructieve manier te bespreken en om moeite te doen om tot de verlangde win-win situatie te komen (Cai & Fink, 2002; Gray, 1989; Pruitt & Carnevale, 1993; Rahim, 1992).

Door deze kenmerken heeft een *integrating* conflictmanagementstijl positieve gevolgen voor teams die dit toepassen (Alper et al., 2000; Ayub et al., 2017; Behfar et al., 2008; Dimas & Lourenço, 2015; Folger et al., 2009; Kuhn & Poole, 2000; Poole & Garner, 2006; Somech et al., 2009; Weingart & Jehn, 2009). Hierbij is belangrijk op

te merken dat in sommige gevallen specifiek wordt aangegeven dat het gaat om het managen van taakconflict om de positieve gevolgen te bereiken. Hierin wordt onderschreven dat relationeel conflict een negatief effect heeft, ook als het wordt gemanaged (Ayub et al., 2017; Dimas & Lourenço, 2015), wat opnieuw laat zien dat relationeel conflict voorkomen dient te worden.

2.4.2 OBLIGING/ACCOMMODATING

In een *obliging* conflictmanagementstijl is er weinig tot geen focus voor het eigenbelang en een sterke focus op het belang van de ander in het team (Ayub et al., 2017; Cai & Fink, 2002; Pruitt & Carnevale, 1993; Rahim, 1983). Als deze stijl wordt aangehouden krijgt de ander veel tijd en ruimte om na te denken over zijn/haar belangen, terwijl er niet wordt stilgestaan bij het eigenbelang (Folger et al., 2009). Deze stijl wordt gekenmerkt door de nadruk op het in stand houden van de relatie tussen teamleden. Om deze instandhouding te bereiken wordt nadruk gelegd op de overeenkomsten tussen de teamleden en er wordt vaak toegegeven aan de mening van 'de ander' (Cai & Fink, 2002; Folger et al., 2009). Opmerkelijk is dat in het werk van Weider-Hatfield & Hatfield (1995) is gevonden dat een *obliging* conflictmanagementstijl samenhangt met een toegenomen hoeveelheid intrapersoonlijk en dus relationeel conflict. Dit spreekt het streven naar verbeterde relaties dus enigszins tegen en laat zien dat een conflictmanagementstijl het ontstaan van conflict tot gevolg kan hebben.

2.4.3 DOMINATING/COMPETING

In een *dominating* conflictmanagementstijl is er juist een grote focus op het eigenbelang en de eigen visie en nauwelijks aandacht voor het belang of de visie van de ander (Ayub et al., 2017; Cai & Fink, 2002; Pruitt & Carnevale, 1993; Rahim, 1983). De nadruk ligt op het bereiken van het eigenbelang (Folger et al., 2009) en kenmerkend voor de stijl is dat er dwingende tactieken zoals dreigen of afsnauwen worden gebruikt. Daarnaast is de stijl te herkennen aan een koppige houding van een teamlid, waardoor deze niet bereid is om zijn of haar mening bij te stellen en er alleen een focus is op het 'verslaan' van een ander teamlid (Cai & Fink, 2002). Een *dominating* conflictmanagementstijl heeft negatieve gevolgen voor teams (Alper et al, 2000; Ayub et al., 2017; De Dreu & Van Vianen, 2001; Dimas & Lourenço, 2015; Johnson, Maruyama, Johnson, Nelson & Skon, 1981; Somech et al., 2009; Tjosvold, Hui, Ding & Hu, 2003; Van de Vliert, Nauta, Giebels & Janssen, 1999). Dit is een gevolg van het feit dat er in een *dominating* conflictmanagementstijl een gebrek is aan psychologische steun en doordat de uitwisseling van ideeën en de algehele communicatie wordt verstoord door het gevoel dat wint van de een altijd ten koste gaat van de ander (Johnson et al., 1981; Tjosvold et al., 2003). Jehn & Mannix (2001) merken aanvullend op dat het hanteren van deze stijl zorgt voor meer conflict van alle soorten.

2.4.4 AVOIDING

In een *avoiding* conflictmanagementstijl wordt het conflict als geheel vermeden of ontkent (Folger et al., 2009). Er is dus weinig aandacht voor het eigenbelang, maar ook weinig aandacht voor het belang van de ander (Ayub et al., 2017; Cai & Fink, 2002; Pruitt & Carnevale, 1993; Rahim, 1983). In deze stijl wordt confrontatie uit de weg gegaan, omdat er geen voordelen worden gezien in het voorzetten of laten ontstaan van conflict of omdat 'de

ander' vermoedelijk geen concessies zal doen om tot een voordelige uitkomst te komen (Cai & Fink, 2002). Er wordt gesteld dat de *avoiding* conflictmanagementstijl de voordelen die conflict kan hebben niet benut, waardoor de negatieve gevolgen van conflict kunnen blijven bestaan (Behfar et al., 2008; De Dreu & Van Vianen, 2001; Pruitt & Rubin, 1986; Tjosvold et al., 2003).

2.4.5 COMPROMISING

Bij een *compromising* conflictmanagementstijl is er gemiddelde aandacht voor het eigen- en ander belang (Ayub et al., 2017; Cai & Fink, 2002; Pruitt & Carnevale, 1993; Rahim, 1983). Er wordt geprobeerd een compromis te vinden waarin een aantal eigen doelen behaald en ingeleverd worden. Hetzelfde geldt voor de doelen van de ander (Folger et al., 2009). Er wordt in deze stijl dus gestreefd naar een uitkomst die voor de teamleden acceptabel, maar niet optimaal is (Cai & Fink, 2002).

Hoewel deze conflictmanagementstijl deels overeen lijkt te komen met de *integrating* conflictmanagementstijl, is er sprake van een wezenlijk verschil. Waar in de *integrating* conflictmanagementstijl gestreefd wordt naar het meenemen van alle ideeën en doelen, is dit niet het doel van een *compromising* conflictmanagementstijl. Daarvoor geldt immers dat er een middenweg gevonden wordt, waar sommige ideeën of meningen worden ingeleverd om andere naar voren te schuiven.

2.5 VERWACHTE INVLOED CONFLICTMANAGEMENTSTIJLEN OP OVERGANG TAAK- IN RELATIONEEL CONFLICT

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen hoe de benoemde conflictmanagementstijlen ervoor kunnen zorgen dat taakconflict niet overgaat in relationeel conflict. Het is daarom van belang om te bekijken welk effect de *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding* en *integrating* stijl op deze samenhang hebben. Om een voorspelling te kunnen doen over wat de invloed van de verschillende conflictmanagementstijlen op de overgang van taak- in relationeel conflict is, wordt er gekeken naar twee zaken: de aanleiding voor en de variabelen die effect hebben op de overgang van taak- in relationeel conflict. Deze werden besproken in paragraaf 2.2.2. De aanleiding voor de samenhang, zo valt daar te lezen, is het risico dat taakconflict persoonlijk wordt opgepakt. Dit betekent dus dat op het moment dat het risico bestaat dat een taakconflict persoonlijk wordt opgepakt, dat de kans op samenhang tussen taak- en relationeel conflict toeneemt. De factoren die invloed hebben op deze samenhang zijn enerzijds de mate van vertrouwen binnen een team, anderzijds de *behavioral integration* binnen een team. Zoals eerder te lezen, bestaan er ook andere variabelen met een effect op de samenhang. Het verschil tussen deze twee typen is dat een gekozen conflictmanagementstijl invloed kan hebben op de mate van vertrouwen binnen een team en op de *behavioral integration*, net als op de aanleiding van de samenhang: het risico dat een taakconflict persoonlijk wordt opgevat. Doordat een conflictmanagementstijl via ofwel de aanleiding (het persoonlijk opvatten van taakconflict), ofwel een te beïnvloede modererende variabele (de mate van vertrouwen in een team of de *behavioral integration* binnen een team) invloed kan uitoefenen op de samenhang, kan er op basis van deze zaken een voorspelling gedaan worden over de invloed van de afzonderlijke stijlen. De volgende factoren worden dus als middel gebruikt om het modererende effect van de conflictmanagementstijlen op de samenhang tussen taak-

en relationeel conflict te kunnen voorspellen: 1) het risico dat taakconflict persoonlijk wordt opgevat, 2) de *behavioral integration* binnen het team en 3) het vertrouwen binnen het team.

Per conflictmanagementstijl zal daarom bekeken worden wat het verwachte effect van die stijl op deze drie punten is. Dit schematisch weergegeven in tabel 1. In de eerste kolom is aangegeven om welke conflictmanagementstijl het gaat. De tweede kolom maakt inzichtelijk wat het verwachte effect van een stijl is op de mogelijkheid dat teamleden taakconflict persoonlijk opvatten; de aanleiding van de samenhang. Omwille van de uiteindelijke score is dit een omgedraaide schaal: een + betekent dus dat de kans op ‘persoonlijk opvatten’ afneemt, waardoor verwacht wordt dat de samenhang ook afneemt. Met deze reden heet deze kolom ‘daling kans op persoonlijk opvatten’: als hier een + op gescoord wordt, dan daalt de kans dat een taakconflict persoonlijk wordt opgevat. De tweede en derde kolom geven respectievelijk de kans op toename van de *behavioral integration* en het vertrouwen binnen het team weer. Tot slot wordt in de vierde kolom afgebeeld wat de gemiddelde score over de drie categorieën is per stijl. De betekenis van deze kolom is dus het verwachte effect van een stijl op de samenhang, wat de optelsom van de drie factoren is. Dit betekent dat als een stijl de meest positieve score (++) behaalt, dat het verwachte effect dan is dat deze stijl ervoor zorgt dat de samenhang tussen taak- en relationeel conflict afneemt.

Conflict-managementstijl	Daling kans op persoonlijk opvatten	<i>Behavioral integration</i>	Vertrouwen	Score
<i>Integrating</i>	+	++	+	+ / ++
<i>Obliging</i>	+	-	- / +	- / +
<i>Dominating</i>	--	-	-	- / --
<i>Avoiding</i>	++	--	- / +	- / +
<i>Compromising</i>	- / +	+	+	+

Tabel 1

2.5.1 INTEGRATING

In een *integrating* conflictmanagementstijl worden veel verschillende visies besproken, waarna wordt gepoogd om alle visies mee te nemen in de uitkomst. De open discussie die hiervoor nodig is, heeft zowel invloed op de tweede als op de derde kolom. Er worden weliswaar verschillende visies besproken, wat doet vermoeden dat er in kolom 2 (daling persoonlijk opvatten) een negatieve score gegeven zou worden. De kern van een *integrating* conflictmanagementstijl is echter dat alle visies ook terugkomen in het eindresultaat, waardoor er geen visies worden afgeschreven. Hierdoor is het verwachte effect van deze stijl op de daling van kans op het persoonlijk opvatten alsnog positief: er wordt niemand afgewezen, dus wordt er niets persoonlijk opgevat. Daarnaast draait *behavioral integration* juist om de open discussie. De kans hierop stijgt door deze stijl dus sterk. Ook het vertrouwen wordt verwacht toe te nemen, opnieuw omdat alle visies terugkomen in de uitkomst: dit wekt het gevoel dat teamleden elkaar horen en naar elkaar luisteren, wat een positief effect heeft op intra-team vertrouwen.

Als deze elementen samen worden genomen om een voorspelling te doen over de invloed van de *integrating* conflictmanagementstijl op het overgaan van taak- in relationeel conflict, dan scoort deze

conflictmanagementstijl een +/++. Dit betekent dus dat wordt verwacht dat de *integrating* stijl leidt tot het niet of in mindere mate overgaan van taak- in relationeel conflict. Hieruit volgt de volgende hypothese:

Hypothese 1: Het gebruik van een integrating conflictmanagementstijl leidt tot een afname in het aantal keer dat taakconflict overgaat in relationeel conflict ten opzichte van een situatie waarin geen conflictmanagementstijl wordt toegepast

2.5.2 OBLIGING

Van een *obliging* conflictmanagementstijl wordt eenzelfde effect verwacht op de daling van persoonlijk opvatten, maar wel om een andere reden. Aangezien deze stijl wordt gekenmerkt door een toegefelijke houding, wordt een deel van de teamleden namelijk bevestigd in hun ideeën. Het andere deel van het team besluit zelf zijn of haar idee op te geven door toe te geven aan de andere teamleden, waardoor de kans op 'persoonlijk opvatten' daalt, omdat er opnieuw geen uitgesproken visies worden afgewezen. Hierdoor scoort deze stijl echter niet goed op *behavioral integration*: de kwantiteit van informatie-uitwisseling neemt af en beslissingen worden in mindere mate gezamenlijk gemaakt. De invloed op vertrouwen wordt niet verwacht groot te zijn. Enerzijds kan het zorgen voor een gevoel van vertrouwen, doordat er weinig heftige discussies zullen zijn en teamleden erop kunnen vertrouwen dat andere teamleden hen steunen. Anderzijds kan dit ook een gevoel van desinteresse oproepen, wat kan leiden tot wantrouwen.

Als de uitkomsten van de kans op persoonlijk opvatten, de mate van *behavioral integration* in een team en de mate van vertrouwen in een team voor de *obliging* stijl bij elkaar op worden geteld, scoort deze stijl een - /+. Dit betekent dat het verwachte effect van de *obliging* conflictmanagementstijl op het overgaan van taak- in relationeel conflict niet groot is. Bij het gebruik van deze stijl kan het dus voorkomen dat taakconflict overgaat in relationeel conflict, maar het stimuleert deze overgang niet. Hierdoor is het niet van grote invloed. Hieruit volgt de volgende hypothese:

H2: Het gebruik van de obliging conflictmanagementstijl leidt tot het gelijk blijven van het aantal keer dat taakconflict overgaat in relationeel conflict ten opzichte van een situatie waarin geen conflictmanagementstijl wordt toegepast

2.5.3 DOMINATING

Waar de *obliging* stijl nog gemiddeld scoorde, worden van de *dominating* conflictmanagementstijl overtuigend negatieve effecten voor de samenhang verwacht. Dit komt doordat zowel in kolom 2, als in kolom 3, als in kolom 4 een negatieve score wordt verwacht. Vooral op de daling van persoonlijk opvatten zal het effect negatief zijn. De *dominating* stijl wordt vaak gekenmerkt door snauwen en een focus op het eigenbelang, waardoor andere ideeën op een onvriendelijke manier aan de kant worden geschoven. Door deze onvriendelijke, afwijzende manier van communiceren, stijgt de kans dat een afwijzing persoonlijk wordt opgevat. Wat betreft *behavioral integration* is opgemerkt dat er wel sprake is van interactie, maar dat door de dwingende manier van spreken die hier

gehanteerd wordt, de kwaliteit van deze interactie afneemt. Daarnaast wordt verwacht dat dit een negatief effect heeft op het samenwerkend gedrag en op het gezamenlijk maken van beslissingen. Aangezien dit twee kernaspecten van *behavioral integration* zijn, scoort de *dominating* stijl naar verwachting slecht op dit punt. Deze negativiteit zal, zo wordt verwacht, ook negatieve effecten hebben wat betreft het vertrouwen binnen het team.

Als er naar deze elementen gezamenlijk wordt gekeken, dan scoort de *dominating* conflictmanagementstijl wat betreft het overgaan van taak- in relationeel conflict een -/-. Dit laat zien dat als deze stijl wordt gebruikt, dit de overgang van taak- in relationeel conflict stimuleert. De kans op deze overgang wordt verwacht toe te nemen bij het gebruik van de *dominating* stijl. Hieruit volgt de volgende hypothese:

H3: Het gebruik van de dominating conflictmanagementstijl leidt tot een toename in het aantal keer dat taakconflict overgaat in relationeel conflict ten opzichte van een situatie waarin geen conflictmanagementstijl wordt toegepast

2.5.4 AVOIDING

Voor de *avoiding* conflictmanagementstijl is het een ander verhaal. Aangezien de aanleiding tot de samenhang vaak is dat zaken persoonlijk worden opgevat, wordt verwacht dat deze stijl in dit opzicht een goede keuze is. Hier scoort deze stijl dan ook goed op: als conflict wordt vermeden, is er weinig om persoonlijk opgevat te worden, wat een positieve score oplevert. Dit vermijdende gedrag is echter niet goed voor de *behavioral integration* in een team. De kwantiteit van de interactie neemt hierdoor immers hoe dan ook af, waardoor de beslissingen die gemaakt worden minder gezamenlijk worden genomen. Daarnaast wordt verwacht dat ook de kwaliteit van interactie afneemt, aangezien er minder stof is om te bespreken en er dus minder informatie wordt uitgewisseld. De invloed op het vertrouwen binnen een team is lastig te zeggen, aangezien het vermijden van interactie en conflict zowel een (schijnbaar) positief, als negatief, als neutraal effect kan hebben.

Door het effect van de *avoiding* conflictmanagementstijl op de drie bekeken elementen (persoonlijk opvatten conflict, de mate van *behavioral integration* en de mate van vertrouwen) scoort deze stijl, net als de *obliging* conflictmanagementstijl, een -/+. Het effect van de *avoiding* stijl komt daarmee overeen met de *obliging* stijl, waardoor de volgende naar voren komt:

H4: Het gebruik van de avoiding conflictmanagementstijl leidt tot het gelijk blijven van het aantal keer dat taakconflict overgaat in relationeel conflict ten opzichte van een situatie waarin geen conflictmanagementstijl wordt toegepast

2.5.5 COMPROMISING

Tot slot de *compromising* conflictmanagementstijl. Wat betreft de aanleiding van de samenhang, het persoonlijk opvatten van conflicten, wordt een neutraal effect verwacht, wat betekent dat verwacht wordt dat de kans hierop niet verandert. De reden hiervoor is dat er verschillende meningen aan bod komen en dat een deel van deze meningen wordt meegenomen, maar een deel ook omwille van een compromis weg wordt gestreept. Dit

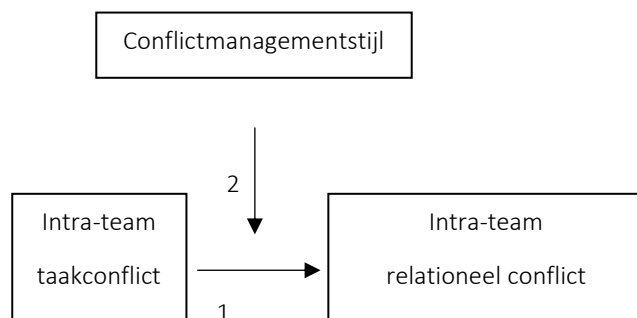
wegstrepen kan als negatief worden ervaren. Het verwachte effect voor zowel de *behavioral integration* als het vertrouwen binnen het team is positief. Doordat de verschillende visies en meningen in het team besproken worden, neemt de *behavioral integration* immers toe, om dezelfde reden als bij de *integrating* conflictmanagementstijl. Ook wordt verwacht dat het vertrouwen zal stijgen, aangezien er voor iedereen ruimte is om zijn of haar zegje te doen en mensen daar aandacht aan besteden om zo de middenweg te vinden. Deze blijf van interesse in elkaar wordt verwacht een positieve uitwerking op het onderlinge vertrouwen te hebben.

Ook voor deze laatste conflictmanagementstijl kan op basis van het voorgaande een voorspelling worden gedaan wat betreft het effect op de overgang van taak- naar relationeel conflict. De scores op de drie elementen zorgen gezamenlijk voor een score van + wat betreft het effect op de samenhang van de *compromising* stijl. Dit betekent dat bij gebruik van de *compromising* stijl wordt verwacht dat het aantal keer dat taak- in relationeel conflict overgaat, af zal nemen. Dit is ook het geval bij de *integrating* stijl, maar bij de *integrating* stijl is dit effect verwacht sterker te zijn (*integrating*: +/++, *compromising* +). Hierdoor ontstaat de volgende hypothese:

H5: Het gebruik van de compromising conflictmanagementstijl leidt tot een afname in het aantal keer dat taakconflict overgaat in relationeel conflict ten opzichte van een situatie waarin geen conflictmanagementstijl wordt toegepast, maar dit effect is minder sterk dan bij de integrating conflictmanagementstijl

2.6 THEORETISCH MODEL

Alle theorie die hiervoor besproken is, is weergegeven in een theoretisch model, welke de basis van dit onderzoek vormt. Het theoretisch model is weergegeven in figuur 3.



Figuur 3

Het uitgangspunt van dit model is intra-team taakconflict. Lijn 1 laat de samenhang tussen intra-team taakconflict en intra-team relationeel conflict zien. Het gaat hier dus om het moment dat het taakconflict overgaat in relationeel conflict. Met lijn 2 wordt het modererende effect van de verschillende conflictmanagementstijlen weergegeven. Hierdoor geeft het gehele model weer dat de samenhang tussen intra-team taakconflict en intra-team relationeel conflict wordt beïnvloed door de verschillende conflictmanagementstijlen, waardoor een uitwerking van dit model de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoordt.

3. METHODEN

In dit hoofdstuk zal de methode van dit onderzoek worden toegelicht. Eerst wordt hiertoe de operationalisering van de constructen toegelicht, waarin inzichtelijk wordt gemaakt hoe de grootste theoretische concepten uit de literatuur herkend worden in dit onderzoek. Vervolgens wordt het daadwerkelijke onderzoeksdesign, namelijk een kwalitatieve *single case study*, toegelicht. Nadat dit uiteen is gezet, wordt de dataverzameling en data-analyse omschreven. Daarna wordt gekeken naar de implicaties die dit onderzoeksdesign oplevert voor de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Tot slot wordt aandacht besteed aan het garanderen van de anonimiteit van de respondenten.

3.1 OPERATIONALISERING

Het is van belang om de constructen die in dit onderzoek van belang zijn te operationaliseren, om deze in zowel de observaties als de interviews die gehouden zijn te herkennen en te constateren. De constructen die worden behandeld zijn aan bod gekomen in het theoretisch kader en worden als zodanig nog kort omschreven. Vervolgens wordt per construct aangegeven hoe deze geoperationaliseerd is in de vorm van een aantal elementen per construct. Deze elementen komen tevens terug in het observatieformulier (bijlage 1) en de topiclijst (bijlage 2).

De operationalisaties zijn tot stand gekomen op basis van verschillende kwantitatieve onderzoeken die uiteenzetten hoe de constructen op een kwantitatieve manier gemeten kunnen worden. De schalen uit deze onderzoeken worden weergegeven, om vervolgens een vertaalslag te maken naar kwalitatief meetbare elementen. De schalen worden soms in het Nederlands en soms in het Engels weergegeven. In de originele artikelen zijn alle schalen in het Engels, maar alleen de schalen die niet met dezelfde lading naar het Nederlands vertaald konden worden, worden in het Engels weergegeven. Voor de constructen geldt dat de schalen waarop de operationalisatie gebaseerd is, te vinden zijn in de bijlage (bijlage 3).

TAAKCONFLICT

Onder taakconflict wordt conflict verstaan dat bestaat wanneer er onenigheid tussen teamleden is over de inhoud van de taak die zij uit dienen te voeren. In onderzoeken die worden gedaan naar taakconflict, worden veel verschillende onderzoeksmethoden gebruikt, variërend van kwantitatief tot kwalitatief, van vragenlijsten tot observaties en van case studies tot longitudinale studies. Hierdoor zijn de schalen in deze onderzoeken verschillend opgesteld. De schalen uit bijlage 3 zullen de basis vormen voor de operationalisering van taakconflict. Het omzetten van deze schalen naar de operationalisatie voor dit onderzoek is gedaan door kernbegrippen uit de schalen (bijvoorbeeld *different ideas/difference in opinion*) te selecteren, om zo tot drie kernelementen van taakconflict te komen. Naar aanleiding van deze schalen is het construct 'taakconflict' in dit onderzoek als volgt geoperationaliseerd:

Taakconflict	Meningsverschil over inhoud van de taak
	Meningsverschil over gemaakte keuzes tijdens het uitvoeren van de taak
	Meningsverschil over doel van de taak

In het herkennen van taakconflict draait het dus om het herkennen van meningsverschillen in het proces. Belangrijk hierbij is te beseffen dat een meningsverschil uiteenlopend kan zijn in termen van duur, intensiteit en uitkomst. In dit onderzoek is elk meningsverschil over de taak meegenomen zijnde taakconflict. Dit betekent dus dat er zowel sprake kan zijn van heel intens meningsverschillen, als van vrij lichte, oppervlakkige meningsverschillen. De uitkomst van een meningsverschil heeft ook geen invloed op de classificatie 'meningsverschil': ongeacht of het meningsverschil blijft bestaan of dat er overeenstemming komt, een verschil in mening geldt als meningsverschil.

RELATIONEEL CONFLICT

Met relationeel conflict wordt conflict bedoeld dat bestaat onder teamleden wanneer er relationeel onverenigbaarheden tussen de teamleden bestaat. De operationalisering zal, net als in het geval van taakconflict, gebaseerd zijn op een onderzoek van Jehn (1995), van Bradford et al. (2003) en van Amason (1996). Naar aanleiding van de schalen in bijlage 3 is het construct 'relationeel conflict' in dit onderzoek als volgt geoperationaliseerd:

Relationeel conflict	Frictie tussen personen
	Spanning tussen personen
	Uitingen ruzie of irritatie

Deze elementen zijn in de observaties op verschillende manieren te herkennen. Het onderscheid tussen frictie en spanning is hierin belangrijk om te maken, aangezien deze termen op elkaar lijken. Frictie is tijdens de observaties te herkennen op het moment dat er iets uitgesproken wordt waaruit deze frictie blijkt, bijvoorbeeld een uitspraak als: "Jij hebt op tijdstip X in tender Z niet goed gehandeld, wat wel vaker gebeurt." Hieruit blijkt duidelijk relationeel conflict, omdat het niet enkel over de taak gaat, maar de persoon zelf. Daarnaast spreekt hier frictie uit, omdat er wrijving tussen de twee personen naar voren komt. Spanning is hierin anders: dit hoeft niet expliciet uitgesproken te worden, maar kan wel de rest van de interactie beïnvloeden. Dit zal dan ook meer naar voren komen tijdens de interviews, waar gevraagd kan worden naar de algemene relatie tussen teamleden. Andere uitingen van ruzie of irritatie, bijvoorbeeld de stem verheffen tijdens een gesprek, worden ook gerekend onder relationeel conflict.

Tussen taak- en relationeel conflict bestaat een samenhang. Dit wil zeggen dat taakconflict over kan gaan in relationeel conflict. Om te onderzoeken of er sprake is van deze samenhang binnen de gevolgde teams, wordt dit bevraagd in de interviews. Het construct 'samenhang' is als volgt geoperationaliseerd:

Samenhang taak- en relationeel conflict	Taakconflict wordt persoonlijk opgevat
	Persoonlijke aanvallen n.a.v. een taakconflict
	Negatief affect onder teamleden na afloop van tender

De eerste mogelijkheid om de samenhang te herkennen, is constateren dat een taakconflict persoonlijk wordt opgevat. Een mogelijk voorbeeld hiervan is dat er een meningsverschil bestaat over een keuze die is gemaakt, waarbij een teamlid aangeeft: 'Doordat we keuze X hebben gemaakt, hebben we een lagere EMVI-score behaald.' Dit is een voorbeeld van een taakconflict. Op het moment dat een teamlid die verantwoordelijk is geweest voor die specifieke keuze, laat blijken dat hij of zij dit als een persoonlijke aanval ziet, dan is er sprake van de samenhang. Dit kan bijvoorbeeld tot uiting komen doordat dit teamlid zegt: 'Door jullie is op dat moment toch ook niet aangegeven dat dit verkeerd was?' of 'Ik zal verder mijn mond wel houden.' Door dit soort uitspraken komt immers naar voren dat het taakconflict persoonlijk wordt opgevat. De dynamiek bij 'Persoonlijke aanvallen n.a.v. een taakconflict' werkt net anders. Hiermee wordt de situatie bedoeld waarin er na de opmerking 'Doordat we keuze X hebben gemaakt, hebben we een lagere EMVI-score behaald' nog toegevoegd dat 'beslissingen door dit teamlid wel vaker dat soort nadelige gevolgen hebben'. Hier wordt door het evaluerende teamlid uitgesproken dat het niet alleen over de gemaakte keuze gaat, maar om het teamlid dat deze keuze maakte. Dit soort zaken kunnen leiden tot een negatief gevoel onder teamleden na afloop van de tender. Hiermee wordt bedoeld dat er, doordat er op taakgebied conflicten zijn voorgevallen, het gevoel en de houding van teamleden jegens elkaar negatief is geworden. Hierdoor zijn de voorgevallen taakconflicten overgegaan in frictie of spanning tussen de teamleden, wat neerkomt op relationeel conflict.

In het theoretisch kader is reeds vastgesteld dat een conflictmanagementstijl een gedragsoriëntatie betreft. Bij de operationalisatie van de conflictmanagementstijlen wordt dan ook gekeken naar bepaalde gedragingen, dus uitingen van die gedragsoriëntatie, van teamleden. Als zij dit gedrag vertonen, dan laat dit zien van welke conflictmanagementstijl zij gebruikmaken. Een *integrating* conflictmanagementstijl is te herkennen aan de balans van de focus op het eigenbelang tegenover de focus op het belang of inzicht van een teamlid. Voor het construct '*integrating* conflictmanagementstijl' is op basis van de bestaande schalen de volgende operationalisering opgesteld:

Integrating conflictmanagementstijl	Teamlid integreert verschillende meningen/ideeën
	Teamlid wisselt informatie uit
	Teamlid werkt samen
	Teamlid zorgt ervoor dat iedereen tevreden is met de uitkomst

Het hoofdzakelijke punt in deze conflictmanagementstijl is de focus op het vervullen van alle belangen en het luisteren en meenemen van alle meningen. Een teamlid dat deze stijl hanteert zal daarom informatie uitwisselen om de meningen/ideeën te achterhalen en ze vervolgens integreren. Dit wordt bijvoorbeeld zichtbaar op het moment dat een teamlid aan een ander, tot dan toe stil teamlid vraagt wat zijn of haar mening is en deze vervolgens samenvoegt met een ander idee. Hierin werkt hij dus samen en hij zorgt ervoor dat iedereen tevreden is met de uitkomst; een logisch gevolg als ieders standpunt naar voren komt.

OBLIGING CONFLICTMANAGEMENTSTIJL

Een *obliging* conflictmanagementstijl wordt gekenmerkt door een focus op het belang van andere teamleden en juist niet op het eigen belang of inzicht van een teamlid (Ayub et al., 2017; Cai & Fink, 2002; Pruitt & Carnevale, 1993; Rahim, 1983). Op basis van de twee schalen (Bradford et al., 2003; Cai & Fink, 2002) is voor het construct 'obliging conflictmanagementstijl' in de volgende operationalisatie geconstrueerd:

Obliging conflictmanagementstijl	Teamlid vervult behoefte ander teamlid
	Teamlid geeft toe aan ander teamlid
	Teamlid stemt enkel in met ander teamlid
	Teamlid laat ander teamlid bewust winnen

Een *obliging* stijl is te herkennen aan deze elementen, omdat de focus ligt op het belang of de ideeën van een ander teamlid. Op het moment dat een ander teamlid uitspreekt dat hij iets op een bepaalde manier gedaan wil hebben, zal het *obliging* teamlid hier dus aan toegeven door bijvoorbeeld direct in te stemmen met een voorstel, terwijl dit niet zijn eigen mening is, om deze behoefte vervolgens te vervullen door mee te werken aan het idee van het andere teamlid. Hiermee geeft hij dus toe aan een ander teamlid.

DOMINATING CONFLICTMANAGEMENTSTIJL

In een *dominating* conflictmanagementstijl ligt de nadruk sterk op het nastreven van het eigenbelang en de eigen ideeën, in tegenstelling tot het belang of de ideeën van een ander teamlid. De volgende operationalisering is voor het construct 'dominating conflictmanagementstijl' gevonden:

Dominating conflictmanagementstijl	Teamlid oefent druk uit t.b.v. eigenbelang
	Teamlid gebruikt autoriteit t.b.v. eigenbelang
	Teamlid gebruikt macht t.b.v. eigenbelang
	Teamlid probeert eigen zin te krijgen

Een *dominating* stijl staat recht tegenover een *obliging* conflictmanagementstijl en dit komt dan ook terug in de operationalisatie. De focus hier ligt op (het gebruiken van een bepaalde middel om) het eigenbelang (te) behalen. Op het moment dat een teamlid dus gebruikmaakt van zijn autoriteit (bijvoorbeeld door eerdere projecten/werkervaring te benoemen) of van zijn macht (bijvoorbeeld door de rol die hij binnen het team bekleedt) en daarmee zijn eigen zin doordrukt, is er sprake van deze stijl. Ook als druk op een andere manier wordt uitgeoefend, bijvoorbeeld op persoonlijk vlak door eerdere projecten van iemand aan te halen, is er sprake van deze stijl. Dit geldt dus enkel als het ten behoeve van het eigenbelang is.

AVOIDING CONFLICTMANAGEMENTSTIJL

Een *avoiding* conflictmanagementstijl wordt, in tegenstelling tot de andere stijlen, gekenmerkt door het feit dat conflict totaal vermeden wordt. Er is hierdoor noch een focus op het eigenbelang of de eigen ideeën, noch een focus op het belang of de ideeën van een ander teamlid. Aangezien voor de *avoiding* conflictmanagementstijl maar één schaal beschikbaar is, namelijk die van Cai & Fink (2002), bestaat de operationalisering voor dit construct uit drie elementen. Hierin speelt het feit dat *avoiding*, en dus vermijdend gedrag, vrij simpel te herkennen is. Het derde element dat onder de *avoiding* conflictmanagementstijl valt, is niet voortgekomen uit bovenstaande schaal, maar uit ervaringen tijdens een verkennende observatie bij de evaluatie van een tender.

Avoiding conflictmanagementstijl	Teamlid vermijdt discussie
	Teamlid spreekt meningsverschil niet uit
	Teamlid trekt zich terug uit het gesprek

Op het moment dat een teamlid discussie uit de weg gaat, wordt deze stijl herkend. Dit gebeurt bijvoorbeeld als hij begint met een zin, maar deze niet afmaakt en zijn mening wegwuift. Daarnaast komt de stijl ook goed naar voren als er al bekend is dat een teamlid een afwijkende mening heeft, maar hij deze niet meer laat horen. Dit kan hij onder andere doen door zich terug te trekken uit het gesprek: een duidelijk signaal met betrekking tot deze stijl.

COMPROMISING CONFLICTMANAGEMENTSTIJL

In een *compromising* conflictmanagementstijl bestaat er voor zowel het eigenbelang en de eigen ideeën als voor het belang en de ideeën van een ander teamlid evenveel interesse: er wordt gestreefd naar een compromis die

tot stand komt door een proces van geven en nemen. Ook voor dit construct geldt dat de operationalisatie bestaat uit drie elementen. Deze komen wel volledig voort uit de schaal van Cai & Fink (2002) en ziet er als volgt uit:

Compromising conflictmanagementstijl	Teamlid zoekt naar compromis
	Teamlid onderhandelt over meningen/ideeën
	Teamlid zoekt een middenweg

Deze operationalisatie kan het best geduid worden in een vergelijking met de *integrating* conflictmanagementstijl. Waar daar het hoofdzakelijke punt was om alle belangen mee te nemen, draait het bij de *compromising* stijl om het vinden van een compromis. Dit betekent dat een teamlid soms iets inlevert en in ruil daarvoor een ander punt gegund krijgt en dat hij zelf ook bijdraagt aan het proces om tot een compromis te komen. Er wordt onderhandeld over meningen en ideeën, bijvoorbeeld door twee tegenstrijdige ideeën tegenover elkaar te zetten en te bespreken welke compromis er gevonden kan worden.

3.2 ONDERZOEKSDESIGN

In deze paragraaf wordt het onderzoeksdesign van dit onderzoek uiteengezet. Allereerst zal toegelicht worden waarom er gekozen is voor deductief kwalitatief onderzoek. Vervolgens wordt de keuze voor een case study onderbouwd.

In dit onderzoek is gekozen voor een deductieve, kwalitatieve case analyse. Dit betekent dat er een specifieke case intensief bestudeerd is (*case*) en dat er kennis uit bestaande theorie (conceptueel model) getoetst wordt aan een situatie (deductie). In het geval van dit onderzoek betreft de case het begrip 'tenderteam'. Deze case valt wat betreft de dataverzameling uiteen in twee tenderteams die los van elkaar bestudeerd zijn. Deze keuze is in eerste instantie gemaakt met de intentie de twee teams te kunnen vergelijken. Omwille van de anonimiteit van de respondenten in de teams is echter de keuze gemaakt geen vergelijking te maken tussen de teams, waardoor alle respondenten samen zijn genomen als ware één tenderteam. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat dit type onderzoek gekenmerkt wordt door het kijken naar woorden en interpretaties van woorden. Dit in tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, waarin het gaat om telbare eenheden en cijfers. Daarnaast wordt kwalitatief onderzoek gekenmerkt door de epistemologische positie dat de wereld begrepen kan worden door te kijken naar de interpretatie van de wereld door de mensen die deelnemen in die wereld. De ontologische positie van kwalitatief onderzoek is tot slot dat wat bestaat een gevolg is van de interacties tussen individuen in plaats van dingen die er nu eenmaal zijn (Bryman, 2012, p. 380). Deze wetenschappelijke positie komt overeen met de veronderstellingen in dit onderzoek.

In dit onderzoek wordt gekeken naar conflict tussen individuen en hun interpretatie daarvan, die naar voren komt in hoe de individuen in de tenderteams omgaan met conflict: de conflictmanagementstijlen. Het conflict tussen individuen komt tot stand en tot uiting in de interactie tussen die personen en dus is het van belang om deze interactie te bekijken. De focus op de interactie in kwalitatief onderzoek sluit hier dus goed op aan.

Daarnaast is het doel van dit onderzoek om te achterhalen op welke manier een conflictmanagementstijl kan zorgen voor het bereiken van de positieve potentie van taakconflict, zonder de lasten van relationeel conflict te raken. Dit sluit aan bij de ontologische positie, aangezien het gevolg (positieve potentie benutten) wordt veroorzaakt door de interactie tussen individuen (conflictmanagementstijl). Door de interactie kwalitatief te bestuderen wordt dus een antwoord op de onderzoeksvraag gevonden.

Binnen kwalitatief onderzoek bestaat een grote variatie aan onderzoeksdesigns. Binnen dit onderzoek is, zoals gezegd, gekozen voor een case study. Een case study houdt in dat één case intensief wordt gevolgd, met als doel een gedetailleerd beeld van die case te krijgen (Bryman, 2012, p. 68). Het voordeel van deze manier van onderzoek doen is dus dat er dieper in een case gedoken kan worden dan bij bijvoorbeeld een vragenlijstonderzoek. Dit is relevant voor dit onderzoek, aangezien er (vaak subtiele) uitingen van bepaald gedrag dient te worden herkend tijdens vergaderingen. Als dit niet mogelijk is, dan worden de conflictmanagementstijlen niet herkend en dus kan het antwoord op de onderzoeksvraag niet worden gevonden.

Zoals aangegeven is er binnen dit onderzoek gekozen voor een *single case study*, omwille van de anonimiteit van de respondenten (Bryman, 2012, p. 74). De twee teams waaruit de gekozen case bestaat, zijn gekozen omdat zij *typical* zijn. Hiermee wordt bedoeld dat de uitgekozen teams als representatief zijn beoordeeld voor de populatie die wordt onderzocht: tenderteams in het algemeen (Bryman, 2012, p. 70). Hier hangt de keuze om, ondanks dat er sprake is van een *single case study*, meerdere teams te bekijken, mee samen. Het beoogde doel dat bereikt wordt middels deze keuze is dat de uitkomst van dit onderzoek meer representatief is dan als er slechts één team werd gevolgd. Dit gegeven in combinatie met de keuze voor *typical cases* maakt dat deze case study ten doel heeft iets te kunnen zeggen over de populatie van multidisciplinaire tenderteams in organisaties zoals Antea Group.

3.3 DATA

In deze paragraaf worden twee zaken over de gebruikte data uiteenzet. Allereerst wordt omschreven op welke manier de dataverzameling is verlopen. Vervolgens wordt gekeken naar de manier van data-analyse die is gebruikt om tot de uiteindelijke resultaten te komen.

3.3.1 DATAVERZAMELING

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van twee manieren van dataverzameling die kenmerkend zijn voor kwalitatief onderzoek: observaties en semigestructureerd interviews (Bryman, 2012). In totaal zijn er elf observaties en zes interviews gedaan. In de tijdlijn van dit onderzoek zijn eerst de observaties uitgevoerd, waarna er interviews met de teamleden zijn afgenomen. De observaties vonden daarmee plaats tijdens de tender. Hiermee wordt bedoeld dat de observaties voor de indieningsdatum zijn gehouden. De interviews zijn waar mogelijk afgenomen tussen het moment van indienen en het moment dat de uitslag van de tender bekend is gemaakt. Dit is een bewuste keuze geweest, omdat het beeld dat teamleden hebben van de tender eventueel beïnvloed kan worden door de uitkomst van de tender. Door de interviews af te nemen in een periode waar dit nog niet bekend is, wordt dit

probleem ondervangen. Helaas bleek het niet altijd mogelijk om de interviews in deze periode af te nemen. De reden hiervoor is dat bij één van de twee onderzochte teams de uitslag veel sneller dan verwacht kwam. Hierdoor is het voor deze interviews niet mogelijk geweest om ze voor de uitslag in te plannen. Aan de implicaties van dit gegeven zal later meer aandacht worden besteed.

Het is een bewuste keuze geweest om zowel interviews als observaties te doen in plaats van te kiezen voor een van de twee opties. Deze keuze is gemaakt omdat dit onderzoek kijkt naar de manier waarop mensen met conflict omgaan. Uit interviews kon daarin al veel informatie worden gehaald: de respondenten kunnen daarin vertellen hoe zij denken om te gaan met conflict en ze kunnen aangeven hoe conflicten gemanaged worden binnen tenderteams. De observaties zijn hier een aanvulling op, omdat verwacht werd dat respondenten, naast de acties die zij bewust uitvoeren en die zij dus kunnen benoemen in interviews, ook onbewust conflictmanagement-gerelateerd gedrag zouden vertonen. Enkel observaties doen zonder de interviews was ook minder toereikend geweest dan de combinatie van interviews en observaties. De reden hiervoor is dat respondenten in interviews ook gedrag aan kunnen halen uit eerdere gebeurtenissen binnen het tenderteam waar geen observatie mogelijk was. Op deze manier zorgt het doen van zowel interviews als observaties ervoor dat er zoveel mogelijk data kon worden verzameld.

3.3.1.1 OBSERVATIES

In het doen van observaties is het belangrijk om te bepalen welke rol de onderzoeker inneemt in de te observeren groep. In dit onderzoek is gekozen voor een *non-participatory observer with interaction*. Deze rol houdt in dat de groep wordt geobserveerd, maar dat de observeerder niet deelneemt aan de activiteiten van het team. Daarnaast bestaat er interactie met de teamleden, maar dit gebeurt doorgaans door middel van interviews. Deze interviews maken tevens deel uit van de verzamelde data (Bryman, 2012, p. 444), maar dit wordt later omschreven. Binnen de gedane observaties is onderscheid gemaakt tussen bewuste en onbewuste observaties. Met bewuste observaties worden de observaties aangemerkt waarbij de teamleden op de hoogte waren van het feit dat ze geobserveerd werden. Het gaat hier om vergaderingen die bij zijn gewoond. Met onbewuste observaties worden kleinere momenten bedoeld – denk aan een gesprek bij de koffieautomaat of een-op-een kort op de werkvloer – die gedocumenteerd zijn na afloop van deze meer informele interacties. Deze observaties waren in eerste instantie onbewust, maar achteraf is om toestemming gevraagd om deze documenten mee te nemen in de analyse. Hiervoor is door de geobserveerde teamleden toestemming gegeven.

Van de verschillende observaties die zijn gehouden, zijn observatieverslagen gemaakt. Hierin zijn uitspraken van respondenten, beschrijvingen van situaties en (non-verbale) communicatie en andere opmerkelijkheden opgenomen. Deze verslagen zijn daarmee gebaseerd op wat is waargenomen tijdens de observaties. Hier is specifiek gelet op zaken die verder gaan dan de inhoud die werd besproken tijdens bijvoorbeeld de vergaderingen. Er is daarmee gelet op de houding die een teamlid aannam, de mate waarin een teamlid betrokken is bij het gevoerde gesprek, de gezichtsuitdrukkingen die een teamlid maakte en dergelijke. Naast het maken van deze observatieverslagen, is tevens na afloop van elke observatie een observatieformulier ingevuld zoals te zien in bijlage 1. Deze observatieformulieren zijn gebruikt om snel inzicht te krijgen in welke conflictmanagementstijlen

het meest gebruikt werden tijdens een observatie, welk type conflicten er het meest voorkwamen en of er sprake was van samenhang tussen de typen conflicten. Deze formulieren hebben daarmee als een relatief simpel naslagwerk gefunctioneerd.

3.3.1.2 INTERVIEWS

Naast observaties bij de twee gevolgde teams, is er in dit onderzoek ook gebruik gemaakt van het afnemen van interviews. De reden dat ervoor gekozen is om naast observaties ook interviews te houden, is dat sommige constructen beter te bevragen en lastiger te observeren zijn. Hierdoor kan schijn bedriegen. Een voorbeeld hiervan is dat er in een vergadering ogenschijnlijk enkel taakconflict aan bod kan komen, terwijl er tussen personen buiten de vergadertafel om een relationeel conflict ontstaat. Door dit na alle observaties te constateren in een interview, kan er zelfs meer informatie gehaald worden uit de observaties. Mocht bovenstaand voorbeeld immers kloppen, dan kan geconstateerd worden dat er gebruik is gemaakt van een *avoiding* conflictmanagementstijl: een conflict dat wel degelijk bestaat, is dan vermeden in overleggen en vergaderingen.

De afgenomen interviews zijn zogenoemde semigestructureerde interviews (Bryman, 2012). Dit betekent dat er voorafgaand aan de interviews een topiclijst is opgesteld, welke te zien is in bijlage 2. In deze topiclijst zijn vragen opgesteld aan de hand van de operationalisatie van de constructen. Naast deze vragen is er genoeg ruimte gelaten voor een open gesprek tijdens de interviews zelf, om juist door te kunnen vragen om zo tot diepere inzichten in het proces te komen. Daarnaast waren er per interview een aantal persoonlijke vragen opgesteld. Deze zijn gebaseerd op de observaties, aangezien daar soms uitspraken werden gedaan die verdere uitdieping behoefde. Dit zijn dus vragen die per respondent verschilde en die waren gebaseerd op eerdere observaties. Het doel van deze vragen was het verder uitdiepen van zaken die opvielen tijdens de observatie.

Voor de interviews is de bewuste keuze gemaakt om geen gebruik te maken van opnames. Hierdoor was het niet mogelijk om de interviews te transcriberen, maar in plaats van transcripten zijn er wel nauwkeurige verslagen gemaakt. Deze zijn gebaseerd op meegeschreven uitspraken en aantekeningen die tijdens het interview zijn gemaakt. Daarnaast zijn de verslagen altijd zo snel mogelijk na het interview gemaakt, zodat de interviews nog scherp waren. De reden voor deze keuze is dat conflict een gevoelig onderwerp kan zijn, waar soms interessante, maar 'pijnlijke' details heel belangrijk zijn. Om deze details toch boven water te krijgen, is er geprobeerd een zo veilig mogelijke omgeving te creëren, waarbij er bij de teamleden niet het gevoel ontstond dat ze op een uitspraak 'gepakt' konden worden omdat de uitspraken werden opgenomen. De verwachting van deze maatregel was dus dat er meer informatie boven zou komen over de verhoudingen in het team, wat zeer waardevol is in het kader van dit onderzoek.

3.3.2 DATA-ANALYSE

Nadat alle observatie- en interviewverslagen waren gemaakt, moest al deze data geanalyseerd worden. In het analyseren van data draait het om het verzamelen, ordenen en analyseren van de data. In kwalitatief onderzoek

verlopen deze stappen, in tegenstelling tot in kwantitatief onderzoek, niet altijd netjes in die volgorde. Juist daarom is het, vanwege het streven naar het doen van betrouwbaar en valide onderzoek, belangrijk om op een systematische wijze te werk te gaan (Van Thiel, 2010).

Aan het verzamelen van de data is reeds aandacht besteed. Dit is op een systematische wijze gedaan, aangezien er steeds op dezelfde manier te werk is gegaan: voor de interviews is er een topic- en vragenlijst opgesteld en de observaties zijn op dezelfde manier verwerkt. Daarnaast is er na afloop van de observaties het observatieformulier ingevuld. Aangezien dit observatieformulier voor alle observaties hetzelfde was, verschaftte dit inzicht en de mogelijkheid om observaties te kunnen vergelijken.

Wat betreft het systematisch ordenen van de vergaarde data, wordt aangeraden om gebruik te maken van een indexeringsstelsel, zodat alle onderzoeksinformatie makkelijk terug te vinden is (Miles & Huberman, 1994; Van Thiel, 2010). Zowel hiervoor, als voor het uiteindelijk analyseren, is gebruik gemaakt van NVivo 12. De geüploade verslagen zijn zo geordend dat terug te zien is of het om een observatie of interview gaat, over welk van de twee teams het verslag gaat en op welke datum de observatie of het interview plaatsvond. Hierdoor is goed terug te vinden wat op welk manier is gezegd, wat bijdraagt aan het ordenen van de data.

Om kwalitatieve data te analyseren, wordt de data opgedeeld in kleinere stukken, waarna deze een code krijgen, zodat deze codes met elkaar vergeleken kunnen worden (Van Thiel, 2010). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van het programma NVivo 12 om de data te kunnen coderen. In dit programma kan een codeboom worden ingevoerd, waarin alle codes die verbonden worden aan passages, zijn opgenomen. Deze codeboom is te vinden in bijlage 4. Bepalen welke codes er worden gebruikt, is een belangrijke stap in het analyseproces. De reden hiervoor is dat wat onder de codes geschaard is, uiteindelijk wordt gebruikt om de resultaten van het onderzoek te verkrijgen. Deze codes maken het dus mogelijk om inzicht te krijgen in alle data, waardoor er conclusies getrokken kunnen worden.

De codes in dit onderzoek komen grotendeels voort uit de operationalisatie van de constructen. In deductief onderzoek zijn de codes altijd in beginsel gelijk aan de operationalisaties, dus ze staan grotendeels vast (Van Thiel, 2010). In dit onderzoek vallen daar dus de typen conflict, de samenhang tussen de typen conflict en de conflictmanagementstijlen onder. Het theoretisch model dat wordt getoetst, bestaat hier immers uit. Gedurende het coderen, kunnen er nieuwe codes naar voren komen. In dit onderzoek is dit ook het geval geweest. Er is een nieuwe conflictmanagementstijl naar voren gekomen, die dus niet afkomstig is uit literatuur, en hiervoor moest dus een code toegevoegd worden, die niet is opgenomen in de operationalisering. Normaliter wordt er, na het opstellen van de verschillende codes, axiaal gecodeerd. Deze stap in het analyseproces draait erom om een rangorde aan te brengen in de verschillende codes (Van Thiel, 2010), zodat er een duidelijk schema van codes ontstaat. In dit onderzoek volgde deze rangorde echter al uit de operationalisatie. Deze stap was daardoor in mindere mate nodig: er is gekeken of de rangorde uit de theorie en operationalisatie klopte en dit bleek het geval.

Nadat de codes waren ontwikkeld, begon het coderen van de verslagen. Hier zijn, zoals benoemd, aan passages uit de verslagen codes gekoppeld, zodat er inzichtelijk werd gemaakt hoe vaak, wanneer en waar een

code voorkwam. Vervolgens zijn er verschillende technieken gebruikt om de data te kunnen interpreteren; de laatste stap in het analyseproces. Hier is gebruik gemaakt van het tellen van het aantal data-eenheden die bij een bepaalde code hoort (Van Thiel, 2010) en van *pattern-matching* (Yin, 1995), waarbij er wordt gekeken naar patronen die herkend kunnen worden aan de hand van de gecodeerde data. Deze twee interpretatietechnieken maakten het mogelijk de hoofd- en deelvragen te beantwoorden.

3.4 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID

In deze paragraaf worden de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek besproken. Allereerst wordt aandacht besteed aan hoe gemaakte keuzes in de methoden invloed hebben op de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Vervolgens wordt hetzelfde besproken met betrekking tot de validiteit van dit onderzoek. De reden om deze twee belangrijke factoren op deze manier te bespreken, is dat een onderzoek dat niet betrouwbaar is, ook niet valide kan zijn, terwijl dat andersom wel kan (Van Thiel, 2010).

3.4.1 BETROUWBAARHEID

Zoals Van Thiel (2010) in haar boek over bestuurskundig onderzoek omschrijft, wordt de betrouwbaarheid van onderzoek bepaald door de nauwkeurigheid en de consistentie waarmee variabelen worden gemeten. Deze onderdelen van betrouwbaarheid komen overeen met de consistentie (*stability*) en nauwkeurigheid (*internal reliability*) van Bryman (2012). De nauwkeurigheid wordt bekeken met betrekking tot de meetinstrumenten die in dit onderzoek worden gebruikt. Deze moeten nauwkeurig zijn, om ervoor te zorgen dat de te onderzoeken constructen daadwerkelijk worden gemeten. Daarnaast moeten de instrumenten onderscheid maken tussen verschillende waarden. De consistentie heeft betrekking op de herhaalbaarheid van het onderzoek. Daarbij gaat het dus om de vraag of dit onderzoek, als het nog een keer wordt uitgevoerd onder dezelfde omstandigheden, dezelfde uitkomsten oplevert.

De nauwkeurigheid van de gebruikte meetinstrumenten (interviews en observaties), kan het best bekeken worden aan de hand van de operationalisering van de constructen: op deze operationalisatie zijn de topiclijst en het observatieformulier immers gebaseerd. Als deze operationalisatie dus nauwkeurig is en klopt, dan worden de constructen op een goede manier gemeten. Hiervoor is het, zoals benoemd, van belang dat de operationalisering het mogelijk maakt om verschillende waarden van elkaar te onderscheiden. Hiermee wordt bedoeld dat een uitspraak of gebeurtenis niet kan wijzen op meerdere constructen. Als dit het geval zou zijn, dan kan het bijvoorbeeld zo zijn dat een passage in een observatieverslag zowel naar een *obliging*, als naar een *avoiding* conflictmanagementstijl verwijzen. Als dit mogelijk is, dan kan er geen duidelijk onderscheid meer gemaakt worden tussen de stijlen, waardoor het meetinstrument niet nauwkeurig en het onderzoek minder betrouwbaar is.

Om dit te voorkomen zijn verschillende stappen gezet in het ontwikkelen van de operationalisatie en daarmee in het vormgeven van de interviews en de observaties en het analyseren van de data die hieruit voortkomt. De belangrijkste keuze die is gemaakt om de nauwkeurigheid van de operationalisatie te waarborgen,

is dat de operationalisering van de constructen geïkt is (Van Thiel, 2010). Hiermee wordt bedoeld dat er gebruik is gemaakt van meetinstrumenten die door andere onderzoekers zijn gebruikt, om de constructen in dit onderzoek te meten (zie bijlage 3). Daarnaast is de operationalisering doorgesproken met een andere onderzoeker, namelijk de begeleidster van dit onderzoek: J. van Popering – Verkerk. Door de operationalisering door meerdere onderzoekers te laten beoordelen, is deze betrouwbaarder. Daarnaast werden de manieren waarop constructen zijn geoperationaliseerd ook in de praktijk bevestigd. Hiermee wordt bedoeld dat bijvoorbeeld een construct als 'taakconflict' in de observaties en interviews inderdaad naar voren kwam op momenten van meningsverschillen over het doel van de taak, de gemaakte keuzes in de taak en de inhoud van de taak. Op deze manier is voorafgaand aan het onderzoek dus aandacht besteed aan de nauwkeurigheid door overleg en door de operationalisatie te ijken en gedurende het onderzoek werden de geoperationaliseerde constructen bevestigd.

Naast de nauwkeurigheid van de meetinstrumenten, is ook de consistentie van het onderzoek van belang voor de algehele betrouwbaarheid. In kwalitatief onderzoek is dit vaak een lastig punt, omdat de onderzoekseenheden (de respondenten) vaak mensen zijn. Mensen kunnen leren van situaties of over de tijd veranderen in bijvoorbeeld hun opvattingen of gedrag. Hierdoor is de kans groot dat als een onderzoek na een periode opnieuw wordt afgenomen, de resultaten anders zullen zijn (Van Thiel, 2010). Dit risico geldt ook voor dit onderzoek. De onderzoekseenheden in dit onderzoek zijn de teamleden van de twee gevolgde tenderteams en dus is het voor hen mogelijk om de genoemde veranderingen te ondergaan. Dit kan er bijvoorbeeld toe leiden dat iemand die deel heeft genomen aan dit onderzoek in een volgend, soortgelijk onderzoek een andere conflictmanagementstijl hanteert dan hij in eerste instantie deed, op basis van de uitkomsten van dit onderzoek. Daarnaast is het zo dat elk tenderteam wat betreft samenstelling kan verschillen en dat ieder mens verschillend is en verschillend op andere teamleden reageert. Hierdoor is de kans aanwezig dat er andere conflictmanagementstijlen gezien zullen worden in andere teams. Deze nadelen zijn inherent aan de onderzoeksmethoden en het onderzoeksdesign.

Er zijn echter keuzes gemaakt die de consistentie of herhaalbaarheid van dit onderzoek ten goede komen en er zijn keuzes die nog gemaakt kunnen worden, om de repliceerbaarheid nog meer te verbeteren. Gedurende het onderzoek zijn alle gezette stappen goed gedocumenteerd. Mocht dit onderzoek in de toekomst herhaald worden, dan maakt deze documentatie dat dit makkelijker kan. Ook is gedurende het onderzoek de bewuste keuze gemaakt om de observatie- en interviewverslagen nog niet te laten lezen zolang het onderzoek liep. Deze mogelijkheid werd door respondenten wel bevraagd, maar om te voorkomen dat de respondenten gedurende het onderzoek 'leerden' van de inzichten, is hier geen gehoor aangegeven. Hierdoor is de consistentie tijdens het onderzoek, en dus niet de repliceerbaarheid van toekomstig, herhaald onderzoek, gewaarborgd. Tot slot kan de consistentie van dit onderzoek in de toekomst vergroot worden, door het onderzoek bij meer teams te doen. Door de replicatie door andere onderzoekers wordt de herhaalbaarheid immers vergroot (Van Thiel, 2010).

3.4.2 VALIDITEIT

Van Thiel (2010) omschrijft in haar boek ook het onderscheid tussen verschillende soorten validiteit. Specifiek gaat het om het onderscheid tussen interne en externe validiteit. De interne validiteit gaat over de vraag of er in het

onderzoek echt het effect wordt gemeten, dat gemeten moest worden. Bij de externe validiteit wordt gekeken naar de generaliseerbaarheid van de uitkomsten van het onderzoek.

De interne validiteit zegt iets over de mate waarin er in dit onderzoek daadwerkelijk wordt onderzocht, wat de onderzoeker wil onderzoeken. Er moet dus worden gekeken naar of er naar aanleiding van dit onderzoek kan worden geconcludeerd op welke manier conflictmanagement kan voorkomen dat intra-team relationeel conflict overgaat in intra-team relationeel conflict binnen tenderteams. Hiervoor is het dus enerzijds belangrijk dat de constructen in deze vraag juist en op een goede manier geoperationaliseerd zijn. Anderzijds is het van belang dat het onderzoek iets kan zeggen over het onderzoeksobject: de tenderteams.

Om te bekijken of er wordt gemeten wat gemeten moet worden, is de eerste vraag of de gekozen constructen de juiste zijn. In dit onderzoek zijn de constructen (taakconflict, relationeel conflict, samenhang tussen die twee en de conflictmanagementstijlen) gebaseerd op een grote hoeveelheid theorie. Dit maakt dat de gekozen constructen voor deze onderzoeksvraag valide zijn. Aan de operationalisering van deze constructen is reeds uitgebreid aandacht besteed bij de nauwkeurigheid van de meetinstrumenten, wat belangrijk is voor de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Voornamelijk het feit dat de operationalisering gebaseerd is op meetinstrumenten van eerdere onderzoeken, maakt dat de operationalisering betrouwbaar en nauwkeurig is. Dit draagt bij aan de interne validiteit, omdat de te onderzoeken constructen goed gemeten kunnen worden.

Nu is vastgesteld dat de juiste constructen zijn gekozen en dat deze via de gekozen meetinstrumenten goed te meten zijn, is het belangrijk om te kijken of de onderzoekseenheden juist gekozen zijn en of zij bereikt worden. De onderzoekseenheden in dit onderzoek zijn de teamleden uit de twee tenderteams. De reden dat er voor teamleden van tenderteams is gekozen en dat de gekozen onderzoekseenheden dus 'juist' zijn, is reeds besproken in de inleiding. De keuze voor specifiek de twee tenderteams die zijn onderzocht, is gemaakt op basis van *convenience sampling* (Bryman, 2012). Dit houdt in dat deze twee teams beschikbaar waren op het moment van onderzoek en dat zij voldeden aan de gestelde eis, namelijk dat zij aan een tender werkten. Door twee teams te bekijken die van elkaar verschilden wat betreft samenstelling, grootte, omvang van de tender en tijd die er beschikbaar was voor de tender, is de beoogde groep onderzoekseenheden bereikt. Dit draagt dus bij aan de interne validiteit. Wat ook bijdraagt aan de interne validiteit, is de keuze om de gehouden interviews met de teamleden te houden tussen het moment van indienen en de uitslag in. Deze keuze is gemaakt om ervoor te zorgen dat de visies van de teamleden niet zijn gekleurd door het al dan niet winnen van de tender. Tot slot draagt ook de combinatie van interviews en observaties bij aan de interne validiteit, omdat er meerdere meetinstrumenten zijn gebruikt. Hierdoor ontstaat een variatie aan data, wat betekent dat als een patroon naar voren komt in zowel de observaties als de interviews, dat dit meer valide is dan als het enkel voorkomt in interviews.

Naast de zaken die hebben bijgedragen aan de interne validiteit, zijn er ook dingen voorgevallen die niet goed waren voor de interne validiteit. Zo was er in de onderzoeksmethoden de keuze gemaakt om de interviews met de respondenten af te nemen tussen het moment van indienen en de uitslag van de tender. Helaas kwam de uitslag bij één van de teams een stuk sneller dan gedacht, waardoor deze drie teamleden na de bekendwording van de uitslag zijn geïnterviewd. Hierdoor bestaat de mogelijkheid dat het beeld dat zij van het tenderproces

hadden, anders was nu ze wisten dat ze de tender gewonnen hadden. In de gegeven antwoorden werd echter duidelijk dat de teamleden nog steeds kritisch op elkaar en op situaties in het proces konden zijn, dus dit wekt de indruk dat het effect van het tijdstip van het interview mee is gevallen.

Ook de externe validiteit van een onderzoek is van groot belang. Het gaat hier om de vraag of de uitkomsten van dit onderzoek generaliseerbaar zijn en of ze dus ook gelden voor andere tenderteams en teamleden binnen organisaties. Dit wordt bepaald door de steekproef die er is genomen en door de populatie waarover iets gezegd wordt. De beoogde populatie van dit onderzoek is teamleden binnen tenderteams. Om iets over deze populatie te kunnen zeggen, is het dus van belang om een representatieve steekproef te hebben.

Zoals aangegeven zijn de respondenten gevonden door middel van *convenience sampling*. Een voordeel hiervan is dat de gevonden respondenten op het juiste moment beschikbaar waren, waardoor het onderzoek plaats kon vinden. Een nadeel hiervan is dat er weinig invloed uitgeoefend kon worden op de samenstelling van de teams. Hierdoor bestond er een mogelijk negatief effect op de externe validiteit. De teams die echter geselecteerd zijn, verschillen van elkaar in samenstelling wat betreft werkervaring, rol, gedragsoriëntatie en dergelijke. Aangezien de twee teams als één case zijn bekeken, maakt dit dat er een gemêleerde groep teamleden de steekproef van dit onderzoek vormt. Dit draagt bij aan de externe validiteit. Het is echter wel belangrijk om te benoemen dat het aantal respondenten groter had kunnen zijn. In totaal zijn er dertien respondenten geobserveerd en zes daarvan zijn later geïnterviewd. Dit heeft meer dan genoeg data opgeleverd om dit onderzoek uit te voeren, maar als er meer respondenten waren geweest, was dit wel beter geweest voor de externe validiteit.

3.5 ANONIMITEIT

Binnen dit onderzoek is veel aandacht besteed aan het waarborgen van de anonimiteit van de respondenten. Het verliezen van deze anonimiteit wordt gezien als risico binnen onderzoek (Bryman, 2012). De reden dat er specifiek binnen dit onderzoek aandacht voor bestaat, is omdat de teamleden elkaar kennen, ofwel omdat zij samen hebben gewerkt binnen het geobserveerde team, ofwel omdat zij eerder samen hebben gewerkt. Hierdoor is de kans groot dat zij elkaar herkennen. Naast dit onderlinge risico, bestaat er ook een risico van herkenning naar de buitenwereld toe. Binnen teams hebben mensen specifieke rollen en als bekend is welke teams zijn onderzocht en wie welke rol heeft, dan is makkelijk te achterhalen wie welke respondent is.

Met deze reden is ervoor gekozen het design van dit onderzoek te veranderen. Het oorspronkelijke idee was dat er, naast de bevindingen die er nu zijn gedaan, een vergelijking gemaakt kon worden tussen de twee tenderteams. Hierdoor kon meer inzicht worden verschaft, aangezien er dan gekeken kon worden naar team- of persoonskenmerken, die van invloed blijken te zijn op het samenwerkingsproces. Na afloop van de observaties en interviews bleek het echter niet mogelijk om deze vergelijking te maken, zonder de anonimiteit van (sommige) teamleden verloren te laten gaan. Met deze reden is er geen vergelijking meer gemaakt en is het design dus veranderd van een *multiple case study* naar een *single case study*. Vanzelfsprekend bestaat er wel een losse analyse van beide teams, aangezien de observaties en interviews van de teamleden los van elkaar zijn gedocumenteerd. De teams is dan ook de mogelijkheid geboden om inzicht te krijgen in de analyse van het eigen team, mochten zij dit interessant vinden. Op deze manier gaat de opgedane kennis niet verloren.

Andere stappen die zijn gezet om de anonimiteit te waarborgen zijn het niet verschaffen van informatie over de afzonderlijke teamleden en het vervangen van de namen van teamleden door een respondent met een bepaald nummer (R1 = respondent 1). Aangezien dit onderzoek geen vragen stelt over bijvoorbeeld het onderscheid tussen man en vrouw wat betreft conflictmanagementstijlen of de invloed van werkervaring, kon deze informatie achterwege worden gelaten, zonder de uitkomsten van het onderzoek te schaden. Hierdoor kon de anonimiteit des te beter gewaarborgd worden.

4. CONTEXT

In dit hoofdstuk wordt de context waarbinnen dit onderzoek zich heeft afgespeeld geschetst. Aangezien het onderzoek zich afspeelt binnen twee tenderteams, wordt er toegelicht wat een tender is, hoe een tenderteam te werk gaat en op basis waarvan zij worden beoordeeld. Ondanks het feit dat het om twee afzonderlijke teams gaat, zullen deze omwille van de anonimiteit niet los van elkaar omschreven worden.

4.1 TENDERTEAMS BINNEN ANTEA GROUP

Antea Group is een ingenieurs- en adviesbureau dat vanuit verschillende invalshoeken projecten begeleid. Deze projecten of opdrachten worden deels verworven door te schrijven op 'tenders', ook wel aanbestedingen genoemd. Volgens de Aanbestedingswet moeten de Nederlandse overheidsinstanties zich te houden aan de regels voor aanbesteden. Aanbesteden is de manier voor overheden om opdrachten in de markt te zetten. Met een aanbesteding krijgen zij de beste prijs-kwaliteitverhouding. Overheden moeten zich bij de keuze voor een bedrijf houden aan aanbestedingsprocedures.

Een overheidsinstantie die de rol van opdrachtgever (OG) op zich neemt, schrijft een tender uit. Deze tender kan zowel over een directe opdracht gaan, bijvoorbeeld het verbreden van een weg, als over een raamovereenkomst. Hier kunnen marktpartijen als opdrachtnemer (ON) op besluiten in te schrijven en op het moment dat een marktpartij de tender wint, krijgt deze de opdracht of de raamovereenkomst. Als er een opdracht wordt gewonnen, betekent dit dat de marktpartij deze opdracht uit kan voeren en daar geld voor ontvangt: Antea Group mag de weg dan aan gaan leggen. Als er een raamovereenkomst wordt gewonnen, betekent dit dat er een overeenkomst tussen één of meer aanbestedende organisaties en de winnende organisatie komt, met als doel het plaatsen van een stroom van toekomstige opdrachten. Dit betekent dus dat de winnende marktpartij voor de looptijd van de overeenkomst een grotere kans heeft op opdrachten, omdat er binnen de raamovereenkomst relatief minder marktpartijen zijn, waardoor er minder concurrentie bestaat. Denk hierbij aan een tender die onlangs bij ProRail bestond: op het moment dat een partij de raamovereenkomst gegund kreeg, had de inschrijver hierdoor nog geen concrete opdracht. Het is wel zo dat op het moment dat er een opdracht verschijnt bij ProRail, dat zij dan in de relatief kleine poule van kanshebbers zitten. Hierdoor is het voor organisaties van groot belang om tenders te winnen, aangezien hiermee geld wordt verdiend en langdurige relaties worden aangegaan met een opdrachtgever.

De tenderteams die binnen Antea Group bekeken worden, schrijven aan een dergelijke tender. Het schrijven van een tender vindt plaats in verschillende fases, namelijk het go/no-go moment, de voorbereiding, de uitvoering, de review en het indienen. Als er in de eerste fase een no-go wordt gegeven en er dus besloten wordt om niet deel te nemen aan de tender, dan volgen de overige stappen vanzelfsprekend niet. Als er een go wordt gegeven voor een tender, dan betekent dit dat er een plan van aanpak geschreven gaat worden met het tenderteam. Dit team kan al vastliggen in de go/no-go fase, maar wordt regelmatig ook na deze fase pas gevormd.

Binnen een tenderteam bestaan er verschillende rollen. Aan het hoofd staan de projectleider (PL) en de projectmanager (PM). De PL stuurt het team aan en stuurt op het geld, de planning en de kwaliteit. Hiermee levert deze persoon een bijdrage aan de totstandkoming van een offerte, het opstellen van het projectplan en het, zowel inhoudelijk als procesmatig, opzetten van het project. Dit gebeurt in overleg met de Projectmanager en/of Adviesgroepmanager en/of Teammanager en/of Businesslijn Directeur. Ook stelt de PL het projectteam samen en hij of zij stuurt het project aan binnen de gegeven kaders, om zo de geformuleerde projectdoelstellingen met betrekking tot tijd, geld, kwaliteit en functionaliteit te realiseren. De PM stuurt meer op afstand en bevindt zich daarmee tussen projectleider en opdrachtgever. Ook is de PM commercieel verantwoordelijk. Concreet betekent dit dat de PM de risico's van het contract inschat, het contract afsluit en de verantwoordelijkheid voor de uitvoering en afhandeling van het contract heeft. Hij of zij heeft ten doel om de risico's te beheersen en het contract met een positief resultaat te realiseren en zo de klant tevreden te houden. Verder bestaat een tenderteam altijd uit (een) schrijver(s) en (een) reviewer(s). Afhankelijk van de samenstelling van het team kan het aantal schrijvers of reviewers verschillen. De taak van de schrijver(s) is om het uiteindelijke document, het plan van aanpak, dat bij de OG wordt ingediend, te schrijven. Tijdens dit schrijfproces wordt het stuk op verschillende momenten – ook dit verschilt per team – bekeken door de reviewer(s), waarna hun feedback verwerkt wordt. Naast deze vier rollen neemt ook het secretariaat deel aan de tenderprocedure. Zij gaan bijvoorbeeld over de inschrijving op tenders, wat het kanaal is waar veel tenders te vinden zijn. Zij maken echter geen deel uit van het tenderteam zelf.

Als het plan van aanpak is ingediend door de inschrijver, gaat de OG bekijken wie de winnaar van de tender wordt. Dit wordt gedaan door te bekijken wat de economisch meest voordelige inschrijving (EMVI) is. Dit is een overkoepelende term van drie gunningscriteria: de beste prijs-kwaliteitverhouding (BPKV), de laagste kosten berekend op basis van kosteneffectiviteit of de laagste prijs. Bij het berekenen van de EMVI komen twee stappen bij kijken, gelinkt aan twee zaken die worden ingediend bij een tender: de prijs (offerte) en het kwalitatieve document (plan van aanpak). Om te bekijken welke inschrijver het meest aan de EMVI-criteria voldoet, wordt het kwalitatieve document omgezet in fictief geld. Dit geldbedrag wordt afgetrokken van de prijs van de inschrijver en welke inschrijver dan het laagste bedrag overhoudt, wint de tender.

Op basis van welke criteria het plan van aanpak wordt beoordeeld, verschilt per tender. Wat het proces lastig maakt, is dat er enkel schriftelijke communicatie bestaat tussen de ON en de OG en dat de mogelijkheid tot het stellen van vragen klein is. Deze mogelijkheid bestaat tijdens de inschrijvingsfase vaak uit één of twee momenten en is een strategisch spel. De vragen die door alle inschrijvers gesteld worden, worden namelijk beantwoord en naar alle inschrijvers opgestuurd: de concurrenten ontvangen dus ook de antwoorden op jouw vragen. Daarnaast zijn de antwoorden die op vragen komen ook contractstukken en dus aanvullende eisen, waardoor er soms tijdens het proces een eis bij komt. Hierdoor moet continu de vraag gesteld worden of het stellen van een vraag over de opdracht echt noodzakelijk is of dat het beter is om deze niet te stellen.

5. RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek gepresenteerd. De uitkomsten die worden omschreven, komen voort uit de observaties en interviews die binnen twee tenderteams zijn gehouden. Allereerst wordt besproken in welke mate taak- en relationeel conflict voorkwamen binnen de teams. Ook wordt gekeken naar de samenhang tussen de soorten conflict: wanneer sloeg taakconflict over in relationeel conflict? Vervolgens komen de verschillende conflictmanagementstijlen aan bod. Er wordt uiteengezet welke conflictmanagementstijl op welke momenten en in welke mate voorkwamen en hoe zij zich manifesteren in het geval van taak- of relationeel conflict. Tot slot wordt toegelicht wanneer taakconflict, nadat er met een bepaalde conflictmanagementstijl op gereageerd werd, juist wel of juist niet omsloeg in relationeel conflict.

In het bespreken van de resultaten worden zowel citaten uit interviews, als citaten uit observaties, als passages uit observatieverslagen aangehaald ter illustratie en ondersteuning. De citaten worden aangegeven tussen aanhalingstekens, terwijl de observaties worden omschreven zoals ze zijn opgenomen in het observatieverslag.

5.1 CONFLICTEN

In deze paragraaf wordt aan de hand van quotes van de respondenten toegelicht of en wanneer er sprake is geweest van conflict. Allereerst wordt er gekeken naar taakconflict, vervolgens naar relationeel conflict en ten slotte naar de samenhang tussen de twee soorten conflict. Voor de twee typen conflict wordt besproken in welke mate ze voorkomen en wanneer conflict naar voren komt. Wat betreft de samenhang wordt gekeken naar de aanleidingen die de samenhang veroorzaken.

5.1.1 TAAKCONFLICT

In de observaties en interviews zijn taakconflicten vaak voorgekomen: in totaal op 142 momenten. Dit strookt met de verwachtingen aan het begin van dit onderzoek, aangezien bekend is dat er in tenderprocessen veel beslissingen gemaakt moeten worden over bijvoorbeeld de aanbieder die er gedaan wordt wat betreft de prijs, maar ook wat betreft de aangeboden diensten. Hiermee gaan conflicten en discussies hierover dus over de inhoud, het doel of de omvang van de taak, wat deze conflicten tot taakconflicten maakt. De taakconflicten varieerden wat betreft de grootte van het conflict: soms waren de conflicten klein en snel opgelost, terwijl ze soms groot en tijdrovend waren.

Een voorbeeld van een taakconflict in één van de tenders ging bijvoorbeeld over de vraag in hoeverre er al onderzoek gedaan moest worden, aangezien deze tender enkel ging over fase 1 van een planstudie. Dit is bij uitstek een voorbeeld van een taakconflict, omdat het gaat over een meningsverschil ten opzichte van de inhoud van de taak: welke mate van onderzoek wordt gevraagd en wat bieden we aan?

R1 in observatie: "Het is een planstudie, fase 1. Hoe ver moet je onderzoek doen in die fase?"

De vraag waar de OG nu precies om vraagt, zoals hier het geval is, blijkt regelmatig te leiden tot taakconflicten over wat het doel van de taak is. In dergelijke conflicten gaat het om de vraag wat het tenderteam wel of niet meeneemt in het plan van aanpak. Aangezien hier heel veel verschillende keuzes in te maken zijn en het belangrijk is – wat je besluit aan te bieden doet immers ook veel met de prijs en dus met de uitkomst van de tender – wordt hier veel over gesproken.

R6 in observatie: "Wat zit er in de scope? [...] Zo waren er hele discussies over een softwarepakket en of we dat wel of niet moesten toepassen en zo ja, in welke mate dit dan moest gebeuren."

Een ander onderwerp dat vaak tot taakconflicten leidt, is de prijs waartegen een aanbidding wordt gedaan. Dit is een belangrijke overweging, die gaat over de vraag of een team op kwaliteit of op prijs wil winnen. Op het moment dat er tegen een lagere prijs wordt aangeboden, is de kans om te winnen immers groter. Als er echter erg goed gescoord wordt op kwaliteit, maakt de prijs minder uit. Een belangrijke afweging dus. Hier gaat het om taakconflicten, omdat het vooraf gaat over de inhoud van de taak en achteraf over gemaakte keuzes.

Ook de planning die wordt aangehouden binnen zowel het werken aan de tender (het proces dat onderzocht is), als de planning die wordt gepresenteerd in het plan van aanpak, is een punt dat leidt tot conflict en dat opnieuw gaat over de inhoud van de taak. Aangezien er in het tenderproces vaak sprake is van een krappe planning, moeten met betrekking tot de planning keuzes gemaakt worden die het proces beïnvloeden.

Een keuze die soms meer voorafgaat aan het proces, maar die zowel voor als tijdens het tenderproces leidt tot taakconflict, is de rolverdeling. Met rolverdeling wordt enerzijds de rolverdeling binnen het team bedoeld, anderzijds de rolverdeling die in het plan van aanpak wordt gepresenteerd. Als het gaat om de rolverdeling binnen het team, dan zijn dit vaak conflicten die zich voorafgaand aan het daadwerkelijke werken aan de tender afspelen. Het gaat dan om de vraag wie bijvoorbeeld de functie van PL en PM krijgt en dus opnieuw over de invulling van de taak. Als deze rolverdeling op orde is, is het van belang dat de teamleden hun rol kennen en hiernaar handelen, want anders kan er op basis van verwarring daarover conflict ontstaan. Zo kan er dan een conflict ontstaan over gemaakte keuzes voor de rolverdeling.

R3 uit interview: "De rol van R4 is ook niet echt duidelijk geweest."

Bovenstaande respondent geeft bijvoorbeeld aan dat de rol van een ander teamlid niet echt duidelijk is geweest. Dit heeft tijdens het tenderproces voor verwarring gezorgd, waardoor de samenwerking soms niet goed verliep. R3 wist namelijk niet wat hij kon verwachten van R4, waardoor er verwarring ontstond over wat R4 wanneer ging doen. Naast conflicten over de rolverdeling binnen het team, kan de rolverdeling die in de aanbidding gepresenteerd wordt, ook tot taakconflict leiden. Vragen als welke rollen er moeten worden opgenomen in de aanbidding en wie deze rollen dan moet vervullen, leiden daarin tot discussie en worden daardoor conflicten oer de inhoud van de taak.

Uit observatieverslag: R9 heeft de voorkeur voor iemand voor de rol van sleutelfunctionaris, maar twijfelt over de beschikbare tijd van deze persoon. De voorkeur van R5 ligt bij iemand anders. Hierover volgt discussie.

Het laatste onderwerp waarover taakconflicten ontstaan, zijn gemaakte afspraken. Hiermee wordt bedoeld dat er in het tenderproces afspraken worden gemaakt tussen de teamleden, bijvoorbeeld over wie wat op welk moment aanlevert wat betreft informatie, wie wanneer schrijft en wie er op een bepaald moment een review levert. Het maken van deze afspraken verloopt doorgaans goed, aangezien een duidelijke rolverdeling maakt dat teamleden zich bewust zijn van wat zij op dienen te pakken. Het taakconflict met betrekking tot de gemaakte afspraken ontstaat dan ook pas op het moment dat iemand zijn of haar afspraken niet nakomt: een conflict over gemaakte keuzes met betrekking tot de afspraken binnen het team.

R7 in interview: "Wat betreft de samenwerking heb ik soms wel gedacht: we maken een afspraak, deze persoon gaat dat aanleveren. Dan wacht ik daarop en dan worden afspraken soms niet nagekomen. Dat vond ik lastig."

Een voorbeeld zoals naar voren komt uit bovenstaand citaat, kan ook leiden tot een relationeel conflict, maar begint als taakconflict. Het gaat immers over een meningsverschil over gemaakte keuzes: de gemaakte keuze is de afspraak die is gemaakt en op het moment dat deze niet wordt nagekomen, leidt dit tot discussie over waarom dit niet is gebeurd.

Wat betreft taakconflict kan dus worden geconcludeerd dat ze vooral naar voren komen naar aanleiding van en aantal onderwerpen en dat deze aanleidingen resulteren in conflicten over de inhoud van de taak, over gemaakte keuzes voorafgaand of tijdens het proces of over het doel van de uit te voeren taak. Binnen de onderzochte tenderteams komt taakconflict immers voor naar aanleiding van de inhoud van de taak, dus de vraag wat de opdrachtgever wil zien, de prijs, de planning, de rolverdeling binnen het team zelf en binnen het plan van aanpak en over (het nakomen van) gemaakte afspraken.

5.1.2 RELATIONEEL CONFLICT

In de observaties en interviews zijn relationele conflicten ook voorgevallen. Deze conflicten kwamen echter wel in mindere mate voor dan de taakconflicten, namelijk in totaal op 52 momenten. De oorzaak hiervan is dat taakconflicten heel klein kunnen zijn – een discussie over het wel of niet opnemen van een bepaald onderdeel in een plan van aanpak kan bij wijze van spreken in een minuut zijn opgelost – terwijl relationele conflicten vaak groter en langduriger zijn.

Ook relationeel conflict kwam in verschillende situaties naar voren in de tenderteams. Zo wordt relationeel conflict vaak herkent op het moment dat er onder de teamleden het gevoel heerst dat bepaalde teamleden zich in mindere mate betrokken voelen bij de tender. Het minder aanwezig zijn of het minder tijd besteden aan de tender, kan hierdoor irritatie opleveren, wat leidt tot relationeel conflict.

Uit observatieverslag: Een lastigheid in samenwerking is dat twee teamleden veel overleggen en samenwerken, terwijl een derde teamlid daar niet vaak bij is. Hierdoor is er veel tijd nodig om dat teamlid bij te praten, terwijl er tijdsdruk bestaat.

Belangrijk om hierbij te erkennen, is dat dit niet altijd hoeft te leiden tot een conflict. Het is afhankelijk van (de conflictmanagementstijl van) de teamleden of er wordt geaccepteerd dat iemand minder tijd te besteden heeft, waardoor er geen conflict ontstaat, of dat dit niet wordt geaccepteerd, waardoor er wel conflict ontstaat.

Relationeel conflict wordt ook veroorzaakt door momenten waarop persoonlijke kenmerken van een teamlid, worden benoemd als een probleem. Aangezien het gaat om een persoonskenmerk, iets dat iemand 'altijd doet' of eigenschap van iemand, is dit relationeel conflict: het gaat hier niet over iets met betrekking tot de uit te voeren taak, maar om spanning of frictie tussen teamleden.

R4 in observatie, grappend: "Ja, maar R2 schat de kosten altijd te hoog in." R3 in reactie hierop tegen R2: "Hoor je wat we zeggen?" R2: "Ja, ja..."

Waar de betrokkenheid van teamleden en de kenmerken van teamleden tijdens het tenderproces kunnen leiden tot relationeel conflict, manifesteren relationele conflicten zich na afloop van een tender op andere manieren. Deze conflicten komen naar voren als er gesproken wordt over hoe de samenwerking na afloop is ervaren en over hoe teamleden staan tegenover toekomstige samenwerkingen. Hieruit ontstaan spanningen tussen teamleden. Als er naar afloop wordt teruggekeken op de samenwerking, kunnen onduidelijkheden tijdens de tender leiden tot een relationeel conflict tussen twee mensen:

R7 in interview: "Ik vraag me nog steeds af wat R5 van mij heeft gevonden. [...] Nu, naderhand, vraag ik me wel af wat hij er nu over denkt. Dat is wel een negatief gevoel."

Hier is dus tijdens de tender iets voorgevallen, waardoor R7 nu frictie ervaart met R5: ze heeft door toedoen van dit teamlid immers een negatief gevoel overgehouden aan de samenwerking.

Relationeel conflict kan na aflopen van de tender ook naar voren komen in de vorm van een vooruitblik naar mogelijke, toekomstige samenwerkingen. Op het moment dat er relationeel conflict bestaat tussen teamleden, kan dit immers van invloed zijn op het nog wel of niet willen samenwerken in de toekomst, omdat er bijvoorbeeld spanning of irritatie is ontstaan.

R12 in observatie: "Ik hoop niet dat die persoon verder nog een rol heeft, want ik weet niet of ik dat trek."

Met het oog op toekomstige samenwerkingen blijken relationele conflicten dus van groot effect te zijn en in uitspraken over toekomstige samenwerkingen, komen ze duidelijk naar voren. In de interviews is de vraag gesteld of de respondent in de toekomst nogmaals met hetzelfde team of een specifiek teamlid wilde samenwerken. Het

antwoord op deze vraag werd doorgaans beargumenteerd met voorbeelden van relationele conflicten. Ook hieruit komt de relatie hiertussen naar voren.

5.1.3 SAMENHANG

Naast momenten waarop taak- en relationeel conflict los van elkaar naar voren kwamen, werd ook de samenhang tussen de typen conflict zichtbaar in beide tenderteams. De samenhang van taakconflict naar relationeel conflict bleek niet voor te komen als een klein taakconflict snel werd opgelost. Dit kwam vaak voor in de teams, omdat een taakconflict na een kort overleg werd opgelost doordat het team een overeenkomst vond in de oplossing voor het conflict.

Uit observatieverslag: R10 heeft veel [uit het document] geskipt. Hij geeft ook aan dat er qua verwoording iets veranderd moet worden. [...] Inhoudelijk overleg, maar R10 en R8 komen tot een overeenkomst.

Deze observatie is een voorbeeld van een taakconflict dat niet tot een relationeel conflict heeft geleid. Een respondent geeft zijn mening over het plan van aanpak, doordat hij sommige delen ervan skipt en iets zegt over de verwoording in het document. Hier is daarom sprake van een taakconflict in termen van een discussie over gemaakte keuzes in het plan van aanpak. Na een inhoudelijk overleg over het plan van aanpak, komen de respondenten tussen wie het taakconflict speelde tot een overeenkomst. Hiermee is het conflict opgelost. Dit soort situaties zijn vaak voorgevallen en hebben, doordat ze werden opgelost, niet tot relationeel conflict geleid.

Er waren echter ook momenten waarop taakconflict wel tot relationeel conflict leidde. Dit werd vooral zichtbaar als er tijdens een taakconflict een bepaalde mening naar voren komt, waar een ander teamlid in een persoonlijke aanval, nukkig opmerking of verwijt op reageert. Een dergelijk moment valt voor als er al lange tijd een inhoudelijke discussie (taakconflict) over hetzelfde punt gaande is.

R6 in observatie: "Morgen zijn de kwetterbekken weg. Dan kunnen jullie wél dingen doen."

Waar de discussie die voorafging aan deze opmerking over de inhoud van de taak ging, gaat deze opmerking daar niet over. In deze persoonlijke aanval en nukkige opmerking omschrijft de respondent twee andere teamleden, die voorgingen in de discussie, als kwetterbekken en op basis daarvan als een opstopping van het proces. R6 geeft immers aan dat zonder deze 'kwetterbekken' wel werk verzet kan worden. Een ander voorbeeld hiervan is de reactie die een respondent geeft op een opmerking van een ander teamlid:

R8 in observatie: "Daar ga je in een eigenschap zoals jij die hebt: [...]. Je moet juist projectoverstijgend kijken!"

In plaats van inhoudelijk in te gaan op de bijdrage van het aangesproken teamlid, maakt R8 het verwijt dat zijn visie voortkomt uit een specifieke eigenschap van die persoon. Hiermee wordt de bijdrage tenietgedaan en verschuift het taakconflict naar een relationeel conflict.

Deze samenhang kwam ook regelmatig voor op het moment dat een verwachting op taakgebied niet wordt nagekomen. Hiermee wordt bedoeld dat een gemaakte afspraak niet na wordt gekomen. Dit kan dus zowel een oorzaak van taakconflict zijn, als van de samenhang tussen taak- en relationeel conflict. Er is sprake van de samenhang als er, doordat er taakconflict is over het niet nakomen van een gemaakte afspraak, dit iemand persoonlijk wordt aangerekend, waardoor er spanning tussen teamleden ontstaat.

Ook als een teamlid zich onterecht beroept op zijn autoriteit of machtspositie, gaat taakconflict vaak over in relationeel conflict. Hiermee wordt de situatie bedoeld waarin een teamlid een bepaalde keuze maakt, terwijl de andere teamleden niet begrijpen op basis van welke autoriteit of positie hij dit doet.

R5 in observatie, naar aanleiding van een discussie over invulling van een rol: "Wat wordt er verwacht van die persoon? R11 geeft dan aan: 'Ik ben dat geweest en ik weet dus wat er van me verwacht wordt.' Ik vind dat te kort door de bocht: ik ken haar niet, maar ik heb haar wel nodig."

Hier is sprake van een taakconflict over de invulling van een rol. Uiteindelijk resulteert dit conflict echter in een relationeel conflict, omdat een teamlid zich beroept op een eerdere ervaring waaruit autoriteit wordt onttrokken. R5 is het hier echter niet mee eens en dus ontstaat er frictie tussen deze teamleden.

Tot slot komt de samenhang ook naar voren als een teamlid door zijn acties in een taakconflict, dus meestal in een discussie over een bepaald onderwerp, procesverstrend of -vertragend werkt. Hier begint het conflict dus als taakconflict, omdat de inhoud wordt besproken, maar het resulteert in irritatie tussen teamleden: relationeel conflict dus.

R6 in interview, op de vraag of er frictie is geweest tussen teamleden: "Met R5 wel. Door hem duurde overleggen vaak lang en hij is het ook niet eens met sommige dingen die er uiteindelijk wel of niet in zijn gekomen. Dat heeft behoorlijk vertragend gewerkt."

In dit citaat wordt zichtbaar dat een taakconflict langer duurde dan volgens R6 nodig was, doordat R5 vertragend werkte door zijn mening continu te herhalen. In de rest van het interview kwam vaker aan de ore dat het teamlid dit als erg storend had ervaren en dat ze dit onprettig vond in de samenwerking.

Concluderend over het voorkomen van de samenhang tussen taak- en relationeel conflict, kan dus worden geconstateerd dat het niet voorkomt als een (klein) taakconflict snel wordt opgelost, doordat er een overeenkomst wordt gevonden door de teamleden wat betreft het conflict. De samenhang komt op andere momenten echter wel voor. Dit gebeurt met name als in een taakconflict een mening naar voren komt en daar negatief op gereageerd wordt, als een verwachting op taakgebied niet wordt nagekomen, als een teamlid zich onterecht beroept op autoriteit of als een teamlid procesverstrend of -vertragend werkt.

5.2 CONFLICTMANAGEMENTSTIJLEN

In deze paragraaf wordt gekeken naar de eerder besproken conflictmanagementstijlen: de *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding* en *compromising* conflictmanagementstijl. Voor deze stijlen wordt uiteengezet in welke mate de stijlen voorkomen en hoe zij zich manifesteren voor enerzijds taak-, anderzijds relationele conflicten. Tot slot wordt een zesde conflictmanagementstijl benoemd, namelijk de *informal* conflictmanagementstijl. Deze stijl is niet naar voren gekomen uit de literatuur, maar kwam wel sterk naar voren in de observaties en interviews. Voor deze stijl wordt toegelicht wat de stijl inhoudt en hoe deze naar voren komt in taak- en relationeel conflict.

5.2.1 INTEGRATING

In de observaties en interviews werd de *integrating* conflictmanagementstijl (CMS) zowel bij taak- als relationeel conflict het vaakst herkend. De reden hiervoor is dat er in een poging tot het oplossen van een conflict er meestal wordt overgegaan op het uitwisselen van informatie. Bij taakconflict wordt dit gedaan in de zoektocht naar een uitkomst waar iedereen achter staat, zodat de best mogelijke oplossing naar voren komt. In relationeel conflict wordt informatie uitgewisseld om te kunnen achterhalen hoe een conflict is ontstaan, zodat het opgelost kan worden. Met deze redenen is het logisch dat de *integrating* CMS vaak wordt toegepast.

In taakconflict komt deze stijl vooral naar voren in het stellen van kritische vragen. Naar aanleiding van deze kritische vragen, leggen teamleden hun overwegingen uit en ze onderbouwen deze overwegingen met argumenten. Hierdoor ontstaat er een open gesprek waaraan iedereen deelneemt en waarin iedereen iets bijdraagt aan het vinden van een uitkomst. De teamleden doen dit vanuit hun verschillende ervaringen en eigen kennis. Het op deze manier bespreken van meningsverschillen en taakconflicten heeft, zoals benoemd, ten doel om een uitkomst, een consensus te vinden waar iedereen achter staat en die door alle teamleden wordt gedragen.

Interviewer: "Hoe werd er tijdens een meningsverschil omgegaan met een meningsverschil?" R5 in interview: "Dit werd besproken om uiteindelijk een gezamenlijk punt te bereiken."

Op het moment dat deze doelstelling, de consensus, wordt behaald, is het taakconflict opgelost op een ideale manier: alle teamleden zijn het eens met en staan achter de oplossing. In de verschillende observaties bleek echter dat de *integrating* CMS lang niet altijd tot deze consensus leidt. Het komt regelmatig voor dat alleen de eerste stap van deze stijl, het uitwisselen van informatie en het geven van meningen, wordt gezet, waarna er geen conclusie of consensus volgt.

Uit observatieverslag: Hier is discussie over, omdat niemand het zeker weet. R1 doet een schatting. Iedereen deelt zijn mening of inzicht hierover. Geen concrete uitkomst, gaat door naar een volgend blok.

Uit observatieverslag: [...] zien R3 en R2 anders en dit heeft invloed op de planning. Leggen allebei hun eigen punt uit. Delen inzichten met betrekking tot effect op [...]. Sparren met elkaar. Geen uitkomst.

Dit komt naar voren in verschillende observatieverslagen, waar in het verslag geconcludeerd wordt dat er sprake is van informatie-uitwisseling (*integrating* CMS), waarna er geen conclusie over een onderwerp volgt. Hoewel deze CMS dus in theorie optimaal is, blijkt dit het in de praktijk op de manier waarop het gebruikt wordt in de tenderteams, niet altijd te zijn. Het doel van het gebruiken van deze CMS is immers het vinden van een oplossing of overeenkomst die door alle teamleden wordt gedeeld. Op het moment dat het bij de eerste stap (informatie-uitwisseling) blijft, maar het geen resultaat (overeenkomst/oplossing) oplevert, wordt het doel van deze stijl dus niet bereikt, waarmee deze CMS wat betreft uitkomst toch niet optimaal is.

In relationeel conflict komt de *integrating* CMS op een andere manier naar voren. Waar het in taakconflict gaat om het stellen van kritische vragen en het onderbouwen van meningen en visies, draait deze stijl er in relationeel conflict om, om alle kanten van het conflict te horen en om het zo op te lossen, dat iedereen weer tevreden is met de uitkomst. Hierin worden dus wel vragen gesteld, maar deze gaan meer over waarom iets op een bepaalde manier is gelopen, om zo tot inzichten te komen over de situatie waar beide partijen het mee eens zijn. Hoewel deze manier van omgaan met relationeel conflict wel naar voren komt als aan de respondenten wordt gevraagd hoe zij graag om zouden willen gaan met conflict, komt dit minder sterk naar voren in hoe de respondenten daadwerkelijk handelen.

R3 in interview: “[...], die irritatie is toen niet uitgesproken, was mijn indruk. R4 belde mij nog na indiening, maar we hebben elkaar toen niet gesproken en zijn er niet meer op teruggekomen. [...] Dat moet je wel bespreken.”

R7 in interview: “Ik was van plan om hem hierover te bellen, omdat ik bij mezelf dacht dat het handig zou zijn om te weten hoe het proces volgens hem verlopen is; dat kan mij ook weer helpen. Zelf heb ik er alleen nog geen tijd voor gehad.”

In bovenstaande citaten komt naar voren dat teamleden zich wel voornemen om nog een *integrating* CMS-moment in te bouwen: een moment waarop irritaties uitgesproken kunnen worden. Uit allebei de gesprekken bleek echter dat dit moment er niet is gekomen en ook een tijdje nadat de interviews zijn afgenomen, gaven zij aan hun collega nog niet te hebben gesproken. De *integrating* CMS blijkt dus te worden gezien als een oplossing met betrekking tot relationeel conflict, waar wel behoefte aan is, maar waar de teams nog weinig gebruik van maken.

5.2.2 OBLIGING

De *obliging* CMS komt, net als de *integrating* CMS, zowel voor in taak- als in relationeel conflict. De achterliggende reden hiervoor is een specifiek aspect waar alle tenderteams mee te maken hebben: tijdsdruk. In een tenderproces bestaat er doorgaans geen ruimte om over elk punt zorgvuldig informatie uit te wisselen, om vervolgens een

gedegen en gedragen afweging te maken. Deze *integrating* stijl is daarmee inhoudelijk goed, maar soms niet te realiseren binnen de teams. Op het moment dat er minder tijd is, wordt daarom regelmatig gekozen voor de *obliging* CMS.

In taakconflict kwam de *obliging* stijl naar voren nadat een teamlid zijn of haar mening al had gegeven. Dit bleek een belangrijk kenmerk van de manier waarop deze stijl zich manifesteert, omdat deze stijl naar voren kwam op het moment dat teamleden direct, zonder verder overleg, toegeven aan een ander teamlid, ondanks dat al eerder is gebleken dat ze het niet met het andere teamlid eens zijn. Ze geven dus daadwerkelijk, ondanks hun eigen mening, toe aan een ander teamlid.

Uit observatieverslag: R3 wil werkateliers. Dat kan hij uitleggen. R2 geeft hieraan toe, terwijl er eerst een ander plan was.

Op het moment dat dit gebeurt, neemt een teamlid de suggestie van een ander teamlid zonder gesprek of inhoudelijk overleg over. Dit kan omwille van de tijd een verstandige keuze zijn, aangezien dit minder tijd in beslag neemt dan het verkennen van alle opties. Deze stijl kan wat betreft taakconflict ook voorkomen als een teamlid zich neerlegt bij een keuze die eerder is gemaakt, ondanks dat het betreffende teamlid het er niet mee eens is. Dit kan bijvoorbeeld voorkomen als er een beslissing is gemaakt in een overleg waar een teamlid niet bij was.

R13 in observatie: "Ik was er niet bij, hoeven we niet over te doen, maar vind ik wel jammer. Maar dat is wat het is, ik kan me erbij neerleggen."

Als het gaat om de vraag hoe er om wordt gegaan met relationele conflicten in termen van de *obliging* CMS, dan wordt dit omschreven als een professionele houding. Hieronder wordt verstaan dat teamleden ergens bewust geen probleem van maken, omwille van het resultaat. Om een goed resultaat te bereiken, wordt dus verondersteld dat relationeel conflict nadelig is: dit proberen de respondenten door de *obliging* stijl te voorkomen.

R1 in interview: "[bij een tenderproces] hoort dat je soms dingen accepteert van elkaar, zonder dat je daar een persoonlijk probleem om krijgt."

Als deze stijl dus door teamleden wordt toegepast, zijn zij doorgaans bezig met het voorkomen van relationeel conflict. Deze stijl heeft dus wel effect op de mate waarin relationeel conflict zich voordoet, maar bij uitstek ook op de situatie die daaraan voorafgaat. Opmerkelijk is dat teamleden dit dus aanmerken als een professionele houding, wat het hanteren van deze stijl tijdens een tenderproces tot iets positiefs maakt.

5.2.3 DOMINATING

De *dominating* CMS komt, in tegenstelling tot de voorgaande stijlen, in mindere mate voor in relationeel conflict. Daarentegen wordt het wel relatief veel gebruikt om taakconflicten op te lossen. De reden hiervoor is dat er bij

een relationeel conflict vaak sprake is van een irritatie of ruzie. Een *dominating* stijl is dan vaak niet positief voor de uitkomst van het conflict, omdat hierbij niet echt aandacht wordt besteed aan de interpersoonlijke kant: er wordt op een directieve manier een knoop doorgemaakt. Bij een taakconflict kan dit juist wel de oplossing bieden.

Als deze stijl in taakconflict wordt gebruikt, dan komt het vaak naar voren op het moment dat er na een discussie geen consensus of compromis wordt bereikt. Soms blijven beslissingen dan liggen tot een volgende keer, maar in andere situaties hakt een teamlid de knoop door, zonder deze consensus of compromis. Dit is bij uitstek een voorbeeld van een *dominating* CMS, aangezien iemand dit doet door zich te beroepen op zijn ervaring, autoriteit of uit een rol voortkomende machtspositie. Deze stijl wordt dan ook gekenmerkt door situaties waarin een teamlid zijn ervaring benoemt, op basis waarvan hij zelf vindt dat hij ergens iets van mag vinden. Hier komt de autoriteit van een teamlid in naar voren, waarna hij op een *dominating* manier een beslissing maakt of zijn mening geeft.

R6 in interview: "Meerdere mensen hebben dit ['Stop met deze discussie'] ook wel gezegd, maar daar werd niet naar geluisterd door dit teamlid. Hij praatte gewoon door, ondanks dat er iets van werd gezegd. Dan zie je toch dat het hiërarchisch in elkaar zit: hij heeft een bepaalde rol, dan wachten wij wel af als hij niet luistert."

In dit citaat komt duidelijk naar voren dat een teamlid een bepaalde rol binnen het team heeft, waardoor hij zich, door die (machts)positie, op een andere manier kan gedragen dan een teamlid die die positie niet heeft.

Deze stijl komt ook naar voren op het moment dat een teamlid zijn eigen standpunt blijft herhalen, net zolang tot de andere teamleden hieraan toegeven. Hierdoor probeert het drammende teamlid zijn eigen zin te krijgen. Dit gebeurde soms op een subtiele manier, waarbij een teamlid een mening gedurende een overleg van een aantal uur herhaalde. Soms gebeurde dit ook meer nadrukkelijk, door in een kortere discussie enkel het eigen punt te herhalen. De teamleden die een meer *obliging* stijl hanteren, geven in een dergelijke discussie gemakkelijk toe. Het herhalen van een mening gebeurt doorgaans op een directieve manier: het punt wordt kort en zonder argumentatie herhaalt, simpelweg omdat een bepaald persoon dit zegt.

Belangrijk om op te merken bij dit punt is dat deze stijl negatief kan klinken, maar dat dit het niet in alle gevallen is. Op het moment dat iemand erkende autoriteit of macht heeft en het nodig is dat een discussie eindigt in een oplossing, kan het doorhakken van een knoop met een *dominating* CMS juist heel goed werken.

In een relationeel conflict wordt minder, maar desalniettemin soms gebruik gemaakt van een *dominating* stijl. Dit komt ook voor dit type conflict in het claimen van autoriteit. Waar dit bij taakconflict echter gebeurt doordat een teamlid zich beroept op een rol of een ervaring, gebeurt dit bij relationeel conflict door een ander persoon als 'minder goed' af te schilderen.

R5 in observatie, met een sarcastische toon: "Sorry, ik deed een aanname over kennis en aanwezigheid. Ik zal het uitleggen."

In dit citaat geeft de respondent aan dat hij ervan uitging dat de teamleden een bepaalde mate van kennis en aanwezigheid bevatten, maar dat dit toch niet zo is. Hiermee manoeuvreert hij zichzelf in een autoritaire positie: hij bezit deze kennis en aanwezigheid bij het proces immers wel, dus heeft hij meer te zeggen.

De *dominating* stijl komt daarnaast voor in relationeel conflict, doordat een teamlid niet ingaat op wat iemand zegt. In plaats daarvan schrijft het teamlid een ander teamlid af op basis van het beeld dat hij van iemand heeft. Hierdoor zet hij het andere teamlid buiten spel, terwijl het niet over taak-gerelateerde kenmerken of vaardigheden gaat.

R4 in observatie: "R3, doe niet zo moeilijk, jij snapt het niet!"

Door R3 op een dergelijke manier aan te spreken, wordt hij buiten spel gezet in een discussie op basis van een *dominating* CMS: er wordt een aanname gedaan over wat dit teamlid snapt en op basis van die aanname heeft R4 de kans om zijn eigen mening door te drukken. R3 heeft immers, door zijn opmerking, geen recht van spreken meer. Wat betreft relationeel conflict wordt deze stijl dus gekenmerkt door persoonlijke aanvallen, waardoor de persoon die deze stijl inneemt zelf een betere positie krijgt in de onderhandeling.

5.2.4 AVOIDING

De avoiding CMS is gedurende de observaties vaak herkend. Een belangrijk verschil wat betreft de manifestatie van deze CMS ten opzichte van de andere stijlen, is dat deze stijl voor het gros van de tijd dat hij wordt herkend, op dezelfde manier naar voren komt. Waar de andere stijlen dus voor taak- en relationeel conflict op verschillende manieren te herkennen waren, wordt deze stijl het meest herkend op een manier die voor beide type conflict hetzelfde is. Desalniettemin wordt de stijl wel vaak gebruikt.

Zowel voor taak- als relationeel conflict geldt namelijk dat op het moment dat een teamlid een *avoiding* stijl aanneemt, dat het betreffende teamlid stopt deel te nemen aan het gesprek. Of het gesprek dan over de inhoud van de taak, gemaakte keuzes of een relationeel conflict gaat, is voor deze stijl daarom niet relevant. Het stoppen deel te nemen aan een gesprek kwam opvallend vaak voor tijdens vergaderingen of overleggen. Veel van de teamleden zeggen gedurende (delen van) discussies eigenlijk niets. Het herkennen van deze stijl gebeurde daarmee voornamelijk op momenten dat bepaalde teamleden iets anders zaten te doen, niet aan het opletten waren of gedurende lange tijd niets zeiden in een gesprek.

Uit observatieverslag: R6 neemt niet deel aan gesprek.

Uit observatieverslag: Het wordt verder niet besproken. R8 zegt nu niets meer.

Uit observatieverslag: Twee teamleden kijken samen op laptop, die nemen niet deel aan het gesprek.

[...]

Het stoppen met deelnemen aan een gesprek is de meest voorkomende uiting van deze stijl, maar er zijn zowel voor taak- als relationeel conflict nog meer manieren waarop het naar voren komt. Een andere manier waarop deze stijl naar voren kwam, specifiek in taakconflict, is namelijk dat een teamlid op geen enkele manier zijn mening geeft. Hiermee wordt bedoeld dat, in tegenstelling tot de *obliging* CMS, een teamlid zijn mening niet laat doorschemeren of benoemt: de overige teamleden zijn daarmee niet op de hoogte van wat het *avoiding* teamlid ergens van vindt. Dit kan een gevolg zijn van het niet deelnemen aan het gesprek, maar het komt ook voor dat teamleden wel meepraten, maar dat zij niet hun eigen mening geven. Opvallend is dat in beide teams een patroon te herkennen was van mensen die juist wel en mensen die juist niet vaak hun mening gaven.

Als teamleden de *avoiding* CMS toepaste in relationeel conflict, kwam dit naar voren door simpelweg weg te lopen van een conflict. Een teamlid erkent dat het conflict er is en in plaats van het op te lossen, neemt hij even afstand van het conflict. Dit kan een bewuste tactiek zijn, zodat de gemoederen wat bedaren, waarna het conflict wel opgelost kan worden.

R5 in interview: "Op zo'n moment bij een discussie over [...], moet je aanvoelen hoe je verder kan. Als het vanuit beide partijen te principieel wordt, dan moet je even een time out nemen. Een principiële discussie werkt niet."

R2 in interview: "Soms is het nodig dat je gewoon even kapt, even stopen. Dat werkt vaak het beste."

Het kan echter ook zo zijn dat een conflict wordt genegeerd, maar niet om een dergelijke time out te creëren. Het conflict wordt dan genegeerd en vermeden en er wordt niet meer op teruggekomen. Hierdoor wordt een conflict dus niet opgelost, maar de teamleden doen gewoon alsof het conflict niet bestaat.

R7 in interview: "Nu twijfel ik of ik hem er nog over ga spreken. Het zou wel goed zijn, maar of ik het ook echt ga doen? Dat moet ik nog even zien."

R7 geeft in dit citaat aan dat een conflict niet is opgelost en dus is genegeerd: ze heeft er immers nog behoefte aan om een ander teamlid hierover te spreken. Dit doet ze echter niet, waardoor het conflict blijft bestaan. Dit geeft R7 later in het interview ook aan: ze heeft er een onprettig gevoel aan overgehouden met betrekking tot de persoon met wie zij het relationele conflict had.

5.2.5 COMPROMISING

De *compromising* CMS kwam in mindere mate voor in de conflicten dan de andere stijlen. Enerzijds wordt dit veroorzaakt door de bevinding dat deze stijl enkel in taak- en niet in relationeel conflict voorkomt. De reden hiervoor is dat het vinden van een compromis over een relationeel conflict, het conflict niet oplost. Om een dergelijk conflict op te lossen, is het immers van belang dat beide partijen het eens zijn met de uitkomst. Anderzijds wordt dit veroorzaakt doordat op het moment dat teamleden ervoor kiezen hun meningen uiteen te zetten en beargumenteren, zij vaak streven naar het bereiken van een gedeelde oplossing die door iedereen gedragen

wordt, in plaats van naar een compromis waar maar een deel van de teamleden echt achter staat. Hierdoor wordt er vaker gekozen voor de *integrating* CMS, dan voor de *compromising* stijl. Een andere optie die vaak de voorkeur krijgt boven de *compromising* stijl, is de *obliging* stijl. Aangezien het zoeken naar een compromis veel tijd kost, terwijl het geen zekerheid biedt wat betreft het vinden van een goede of gedeelde oplossing, kiezen teamleden er in tenderteams vaak voor om toe te geven, in plaats van tijd te investeren in een *compromising* stijl.

Toch wordt er wel gebruik gemaakt van deze stijl. Binnen taakconflicten is deze stijl te herkennen op het moment dat er een discussie plaatsvindt die een uitkomst heeft. Niet iedereen is het echter eens met deze uitkomst. De uitkomst wordt namelijk gevormd door een middenweg van verschillende ideeën. De teamleden geven en nemen dus in het proces om te komen tot een compromis.

Uit observatieverslag: Dit blijft een lastig punt. Iedereen stelt open vragen aan elkaar; een open discussie.

Compromis wordt bereikt doordat R5 wat inschikt.

5.2.6 INFORMAL

Tijdens de observaties en interviews is er, naast de vijf CMS'en die voort zijn gekomen uit de theorie, nog een stijl naar voren gekomen die door veel respondenten als erg belangrijk wordt beschouwd. Aangezien deze stijl niet uit de theorie voortkomt, wordt deze als nieuwe, zesde CMS de *informal* CMS genoemd. Deze stijl van conflictmanagement komt specifiek naar voren bij relationeel conflict of in verhit taakconflict. Onder de *informal* stijl wordt een CMS verstaan die wordt gekenmerkt door het op een informele en vriendelijke manier omgaan met de teamleden. Hieronder wordt verstaan dat teamleden onderling grapjes maken om de sfeer gezellig en daarmee in mindere mate een broedplaats voor relationeel conflict te maken. Onderscheidend aan deze stijl is dus dat deze focust op een positieve manier van communiceren, waarin respect voor elkaar en vriendelijke met elkaar omgaan centraal staat. Deze stijl is niet verschillend voor taak- of relationeel conflict: de stijl komt in beide typen conflict op dezelfde manier naar voren.

R5 in interview: "Je kan af en toe een grapje maken om het [conflict] te sussen."

Ook wordt uit de data duidelijk dat het elkaar oppeppen en aanmoedigen een manier is om om te gaan met conflict. Dit sluit aan op het belang dat wordt gehecht aan positieve communicatie binnen het team.

De belangrijkste manier waarop de *informal* stijl naar voren komt, is volgens de teamleden dat er respect bestaat voor elkaars ervaringen en ambities. Op het moment dat dit respect er is, zien de teamleden elkaar als gelijkwaardig en hiernaar handelen de teamleden dan ook. Dit wordt als belangrijk gezien om conflict te verhelpen en te voorkomen, omdat je op die manier een discussie kunt hebben waarin iedereen zijn of haar plek heeft, zonder dat iedereen het met elkaar eens dient te zijn.

R2 in interview: "Er zijn constructieve meningsverschillen geweest, met respect voor elkaars geschiedenis en ervaringen."

5.3 EFFECT CONFLICTMANAGEMENTSTIJLEN OP SAMENHANG

In deze paragraaf wordt gekeken naar de invloed die de verschillende CMS'en hebben op de samenhang tussen taak- en relationeel conflict. In paragraaf 5.3.1 wordt gekeken naar de stijlen die ervoor zorgen dat de samenhang tussen taak- en relationeel conflict toenemen. Dit betekent dat als de omschreven stijlen worden gebruikt, taakconflict overgaat in relationeel conflict. In paragraaf 5.3.2 wordt juist gekeken naar de stijlen die ervoor kunnen zorgen dat deze samenhang niet plaatsvindt. In paragraaf 5.3.3 wordt besproken wat de constatering omtrent de samenhang betekenen voor de opgestelde hypothesen.

In de paragrafen wordt verwezen naar momenten waarop of situaties waarin een taakconflict wel of niet overging in relationeel conflict. Deze momenten zijn in tabel 2 uiteengezet. Hierin is te zien in welke gevallen een taakconflict wel (rood) en in welke gevallen taakconflict niet (groen) overging in relationeel conflict en welke conflictmanagementstijlen er werden gebruikt op deze momenten.

	<i>Integrating</i>	<i>Obliging</i>	<i>Dominating</i>	<i>Avoiding</i>	<i>Compromising</i>	<i>Informal</i>	<i>Geen</i>
Taakconflict gaat <u>wel</u> over in relationeel conflict			14	7			19
Taakconflict gaat <u>niet</u> over in relationeel conflict	63	15	29	25	14	18	2
Totaal	63	15	43	32	14	18	21

Tabel 2

In totaal zijn er tijdens dit tenderproces 142 taakconflicten voorgevallen, die – zoals toegelicht in paragraaf 5.1.1 – in omvang verschillen. In totaal zijn er in die 142 momenten van taakconflict 185 momenten van conflictmanagement herkend. Op 21 momenten werd er een conflict geconstateerd, maar werd er geen CMS toegepast om hiermee om te gaan. De bevindingen uit de volgende paragrafen zijn gebaseerd op deze gegevens en worden verder toegelicht.

5.3.1 SAMENHANG

Als er gekeken wordt naar de momenten waarop samenhang tussen de twee conflictsoorten voorkomt (tabel 3), dan is de meest opvallende bevinding dat dit meestal het geval is als er geen sprake is van conflictmanagement. Dit zijn dus situaties waarin er een conflict voorvalt, maar waarin er geen reactie komt op het conflict. De samenhang wordt dan ofwel veroorzaakt door het uitblijven van conflictmanagement, ofwel door één van de oorzaken zoals genoemd in paragraaf 5.3.1.

Er bestaan echter ook situaties waarin het (op een bepaalde manier) gebruiken van een CMS juist leidt tot het ontstaan van de samenhang. Hier is zowel sprake van bij de *dominating*, als bij de *avoiding* stijl. Het is

echter niet zo dat het gebruiken van deze stijlen in alle gevallen leidt tot een overgang van taakconflict naar relationeel conflict.

	<i>Integrating</i>	<i>Obliging</i>	<i>Dominating</i>	<i>Avoiding</i>	<i>Compromising</i>	<i>Informal</i>	Geen
Samenhang			14	7			19

Tabel 3

In de meeste gevallen waarin de *dominating* CMS leidt tot samenhang, is er sprake van een teamlid dat zich beroept op autoriteit of macht, terwijl dit niet erkend wordt door de andere teamleden. Dat dit niet erkend wordt kan verschillende oorzaken hebben, bijvoorbeeld dat het betreffende teamlid afspraken eerder niet na is gekomen, waardoor er geen vertrouwen is, of dat het teamlid die zich op een ervaring beroept waar de rest van het team geen waarde aan hecht.

R5 in interview: "Ik vraag dan: 'Wie is die man?' Ik ga over het geld! Ik vind dat het omhoog moet."

Dit citaat is een reactie op het moment waarop een teamlid een punt probeert te maken, door te refereren aan een collega die het met haar eens is. Op deze manier probeert het teamlid zich tegenover R5 te beroepen op de autoriteit van die collega. R5 erkent deze autoriteit echter niet, waardoor het leidt tot een relationeel conflict: het gaat niet om de inhoud met betrekking tot de taak, maar over een specifiek persoon.

De *dominating* stijl leidt ook tot de samenhang, op het moment dat het ene teamlid naar achter wordt geschoven in een discussie of conflict of hij zich niet gehoord of begrepen voelt, doordat het andere teamlid zich *dominating* gedraagt. Dit gebeurt op het moment dat verschillende teamleden hun mening blijven spuien, omdat ze hun eigen mening naar voren willen drukken, waardoor er voor sommige teamleden geen ruimte meer is om hun visie te geven.

R3 in interview: "Nog iets wat ik irritant vond: zoveel testosteron in een sessie [...], dat ik het idee had dat ik een typegeit was geworden. Daardoor werd mijn creativiteit, wat een toegevoegde waarde van mezelf is, weggehaald."

Naar aanleiding van dit citaat wordt de samenhang heel duidelijk zichtbaar. Het startpunt is een taakconflict, waar het in de genoemde sessie over gaat. In deze sessie komen verschillende onderwerpen en discussiepunten aan bod. Doordat verschillende teamleden een *dominating* stijl aanhouden, wordt R3 in een hoekje gedrukt waar hij zich niet prettig voelt: hij typt alleen maar mee en kan zelf niets meer toevoegen. Door de gekozen CMS ontstaat er dus spanning en irritatie vanuit R3 jegens de andere teamleden, aangezien zij er met hun gedrag (en dus persoonlijk) voor zorgen, dat R3 naar achter wordt geschoven. Hierdoor wordt het conflict, aangezien het om persoonlijke keuzes gaat die los staan van de inhoud, een relationeel conflict.

Ook de *avoiding* CMS kan leiden tot het overgaan van taakconflict in relationeel conflict. Dit gebeurt echter minder vaak dan bij de *dominating* CMS, omdat het negeren van een conflict doorgaans minder wrijving oplevert dan het (hard en bot) afkappen van een conflict. Toch kwam er een situatie naar voren waarbij de samenhang wel veroorzaakt werd door de *avoiding* stijl. Hier is sprake van op het moment dat er door deze stijl verwarring ontstaat over waarom een situatie op een ontwijkende manier wordt afgehandeld. Dit is dus een situatie waarin het gesprek over een conflict of een situatie gestopt wordt door het *avoiding* teamlid, terwijl het andere teamlid geen uitleg krijgt of zelf niet doorziet waarom dit gebeurt.

5.3.2 GEEN SAMENHANG

Naast de situaties waarin taakconflict overging in relationeel conflict, zijn er ook situaties geweest waarin dit juist niet het geval was (tabel 4). Dit zijn de gevallen waarin samenhang tussen de typen conflict niet is voorgekomen. In het grootste deel van de vallen werd dit veroorzaakt doordat er een CMS op een bepaalde manier werd gebruikt. Als naar deze situaties wordt gekeken, wordt duidelijk dat de *integrating* of *compromising* CMS de samenhang het best kan voorkomen. Hier is echter niet altijd tijd voor en dus zijn de *obliging* of *avoiding* CMS tijdens de tenderperiode vaak ook een goede mogelijkheid en zelfs de *dominating* stijl kan, mits hij goed en in combinatie met de *informal* stijl wordt gebruikt, de samenhang tussen taak- en relationeel conflict voorkomen.

	<i>Integrating</i>	<i>Obliging</i>	<i>Dominating</i>	<i>Avoiding</i>	<i>Compromising</i>	<i>Informal</i>	Geen
Samenhang	63	15	29	25	14	18	2

Tabel 4

Wat betreft de manier waarop de samenhang voorkomen wordt, komen de *integrating* en de *compromising* CMS overeen. Als deze stijlen met succes worden gebruikt binnen taakconflict, dan resulteren beide opties namelijk in een overeenkomst waar de teamleden het (ten dele) mee eens zijn. Doordat er een oplossing gevonden wordt voor het taakconflict, die wordt gedragen door de teamleden, is er geen prikkel of conflict meer dat kan overslaan in relationeel conflict. Dit maakt dat deze stijlen de voorkeur verdienen wat betreft het beperken van de samenhang.

Uit observatieverslag: R8 heeft informatie over rol opgezocht; zit geen verantwoordelijkheid in. Hier worden R5 en R8 het over eens.

Deze dynamiek wordt in bovenstaande observatie geïllustreerd. Er bestaat een taakconflict tussen R5 en R8 over de vraag wat er binnen een specifieke rol valt. Aangezien R8 zich hierin verdiept en zijn bevindingen deelt met R5, gebruikt hij een *integrating* CMS. Door de keuze voor deze stijl, zorgt hij ervoor dat R5 en R8 het met elkaar eens worden. Hierdoor wordt het taakconflict opgelost en is er geen potentieel relationeel conflict meer: ze zijn het immers met elkaar eens. In dit proces is daarmee de *behavioral integration* binnen het team toegenomen, wat dus inderdaad van invloed blijkt te zijn op de samenhang tussen taak- en relationeel conflict. Via die weg wordt de samenhang immers voorkomen.

Hoewel de *integrating* en *compromising* CMS de beste optie zijn om samenhang te voorkomen, hebben deze stijlen ook een groot nadeel: ze nemen veel tijd in beslag en in een tenderproces is er doorgaans niet veel tijd. Met deze reden is het niet altijd mogelijk om over te gaan op een *integrating* of *compromising* stijl. Op het moment dat hier sprake van is, dus dat deze stijlen niet mogelijk blijken, is het raadzaam om gedurende het proces over te stappen op een *obliging* of *avoiding* stijl.

R2 in interview: "Je wordt daar ook makkelijker in als de tijdsdruk groter is in een tender en je vaker tenders doet. Je kunt dan niet continu tot het maximale gaan."

Op het moment dat voor deze stijlen wordt gekozen, treedt de samenhang doorgaans meestal niet direct of uitgesproken op. Er zijn echter wel twee belangrijke voorwaardes om de keuze voor deze stijlen tot een succes te maken.

Eenzijds is het van groot belang dat de balans wat betreft inspraak van de teamleden behouden blijft. Hiermee wordt bedoeld dat het niet zo moet zijn dat een *obliging* teamlid altijd inschikt en een *avoiding* teamlid totaal niet deelneemt aan het gesprek, terwijl een teamlid met een andere stijl wel continu aan het woord is. Als dit het geval is, dan heeft het teamlid dat continu aan het woord is immers veel meer in te brengen. Dit kan een gevoel van ongelijkheid veroorzaken en dat kan leiden tot relationeel conflict tussen de twee teamleden.

R3 in interview: "De frictie zat in het punt dat een teamlid zei: 'Dit moet je doen, dit moet je doen, dit ziet er niet uit.'"

R3 in interview: "Maar een teamlid ging gewoon mailen met: 'Dit moet erin, dit moet erin, dit moet erin.' [...] Hij was vrij dominant."

In deze citaten uit hetzelfde interview komt naar voren dat R3 gedictieerd kreeg wat er allemaal in een document moest. Hij heeft dat toen overgenomen, maar uit deze citaten en het verdere interview blijkt dat hij dit gevoel van ongelijkheid onprettig vindt: het heeft frictie veroorzaakt. Hier wordt goed zichtbaar dat toegeven dus een goede optie is, maar dat dit soort dynamieken daarin voorkomen moeten worden. Hier zorgde de *avoiding* conflictmanagementstijl immers wel voor de overgang van taak- naar relationeel conflict: er is frictie ontstaan doordat niet aan de voorwaarde van balans werd voldaan.

Anderzijds is het van groot belang dat er, als het plan van aanpak is ingediend, tijd en ruimte wordt vrijgemaakt om aandacht te kunnen besteden aan onprettige gevoelens die naar aanleiding van de *obliging* en *avoiding* CMS ontstaan kunnen zijn. Tijdens het proces is het immers handig om een conflict op die manier af te handelen of te pauzeren, maar dit betekent niet dat teamleden zich daar niet onprettig bij kunnen voelen. Op het moment dat dit het geval is, is dat een voedingsbodem voor relationeel conflict.

R2 in interview: "Dat hebben we toen wel uitgesproken, maar nog steeds heb ik het gevoel dat er iets gebroken is waar ik nog op word aangekeken door hem. Iedere keer dat ik hem zie, denk ik daaraan. In die zin is het uitgesproken, maar ook weer niet."

In bovenstaande situatie wordt zichtbaar welke uitwerking het kan hebben als er geen ruimte wordt gemaakt om onprettige situaties na te bespreken of te evalueren. R2 omschrijft een conflict waar hij eerder in heeft gezeten. R2 blikt terug op dit moment en legt uit dat tijdens het taakconflict de keuze is gemaakt om een time out in te lassen: een *avoiding* CMS. Na afloop is er toen een poging gedaan om dit uit te spreken, maar zoals blijkt uit het citaat, is dit onvoldoende geweest. Hierdoor is er wrijving ontstaan die dusdanig aanwezig is, dat de samenwerking nu niet goed verloopt: (de gevolgen van een) relationeel conflict.

Als aan allebei deze voorwaarden is voldaan, dan zijn de *avoiding* en *obliging* stijl goede keuzes om te gebruiken tijdens het tenderproces. Zij hebben de potentie om de samenhang te voorkomen, aangezien er door toe te geven aan een teamlid of door weg te lopen van een conflict, geen verdere escalatie plaatsvindt. Het conflict wordt als het ware gepauzeerd, waardoor het niet direct leidt tot samenhang.

Naast gebruik maken van de *integrating*, *compromising*, *avoiding* of *obliging* CMS, kan samenhang ook voorkomen worden door een *dominating* CMS. Dit maakt deze stijl erg interessant, aangezien deze dus als hij goed ingezet wordt, samenhang kan voorkomen, terwijl hij de samenhang ook juist kan veroorzaken. Ook aan het gebruik van deze stijl zijn dus voorwaarden verbonden om ervoor te zorgen dat samenhang wordt voorkomen.

De reden dat deze stijl samenhang kan voorkomen, is dat het de potentie heeft om een taakconflict af te handelen. Op het moment dat een taakconflict immers is opgelost, vindt de samenhang niet plaats. In die zin kan deze stijl dus hetzelfde effect hebben als de *integrating* of *compromising* stijl. Dit is echter alleen mogelijk als de persoon die de knoop doorhakt, en daarmee het conflict beëindigd, erkende autoriteit heeft. Deze autoriteit kan bijvoorbeeld voortkomen uit een bepaalde rol of ervaring.

R7 in interview: "Als er een meningsverschil blijft bestaan, moet de projectleider de doorslag geven."

Een andere voorwaarde aan het gebruiken van de *dominating* CMS om samenhang te voorkomen, is dat hij wordt gebruikt in combinatie met de *informal* CMS. Binnen die stijl is het immers van belang dat er wordt gelet op respect voor de ervaring van de andere teamleden en dat de andere teamleden het gevoel hebben dat zij serieus worden genomen. Door deze stijl toe te passen, wordt het risico om toch samenhang te veroorzaken logischerwijs kleiner. De samenhang na een *dominating* stijl kwam immers onder andere voort uit situaties waarin teamleden naar achter worden gedrukt en zich niet gehoord voelen. Op het moment dat de *informal* CMS wordt gebruikt, komt dit niet voor en wordt de samenhang dus voorkomen. Hiermee voorkom je situaties zoals omschreven in onderstaand citaat.

R6 in interview: "Ik vind het ook fijn dat mensen respectvol naar elkaar luisteren. Dit was nu niet altijd het geval. Er werden soms dingen heel snel afgeschreven, terwijl ik vind dat je respectvol moet zijn: als iemand iets inbrengt, luister dan ook even."

Hier refereert R6 naar een situatie waarin een *dominating* teamlid geen gebruik maakte van een *informal* stijl. Dit teamlid schoof de ideeën van een ander teamlid heel snel aan de kant, zonder aan te geven dat inbreng gewaardeerd wordt en zonder te laten blijken dat hij respect heeft voor de standpunten van de ander. Dit heeft tot een relationeel conflict geleid: de samenhang kwam dus wel tot stand. Als er gebruik was gemaakt van de *informal* stijl, was dit niet gebeurd.

Concluderend blijkt dus uit de observaties en interviews dat alle stijlen gebruikt kunnen worden, om samenhang tussen taak- en relationeel conflict te voorkomen. Hierin verdienen in het algemeen *integrating* en *compromising* CMS de voorkeur, omdat deze stijlen de samenhang onvoorwaardelijk voorkomen. Aangezien er echter gekeken is naar tenderteams, zijn de *avoiding* en *obliging* stijlen tijdens het proces soms beter. Deze teams zijn immers onderhevig aan grote tijdsdruk. Hier zijn echter, net als aan het gebruik van de *dominating* stijl om de samenhang te voorkomen, wel belangrijke voorwaarden aan verbonden.

5.3.3 HYPOTHESES

In het theoretisch kader is voor elke conflictmanagementstijl een hypothese geformuleerd die het effect van een conflictmanagementstijl op de samenhang tussen taak- en relationeel conflict omschreef. Op basis van de resultaten besproken in voorgaande paragrafen kan worden bekeken of deze hypothesen ondersteund worden.

De eerste hypothese die is geformuleerd bespreekt het effect voor de *integrating* conflictmanagementstijl. Deze luidt als volgt:

Hypothese 1: Het gebruik van een integrating conflictmanagementstijl leidt tot een afname in het aantal keer dat taakconflict overgaat in relationeel conflict ten opzichte van een situatie waarin geen conflictmanagementstijl wordt toegepast

Het verwachte effect van deze stijl was dus dat deze stijl het best zou werken om de overgang van taak- in relationeel conflict tegen te houden. De *integrating* conflictmanagementstijl is in totaal 63 keer gebruikt in een taakconflict en in al die 63 gevallen is taakconflict niet overgegaan in relationeel conflict. Hierdoor wordt *hypothese 1* bevestigd, omdat het gebruik van deze stijl de samenhang tussen de typen conflicten voorkomt. Dit in tegenstelling tot een situatie waarin geen conflictmanagementstijl wordt gebruikt: hier ging in 19 van de 21 gevallen taakconflict wel over in relationeel conflict.

De tweede hypothese ging over de *obliging* conflictmanagementstijl. De hypothese voor deze stijl kwam overeen met de hypothese voor de *avoiding* conflictmanagementstijl en de hypothesen zagen er als volgt uit:

Hypothese 2: Het gebruik van de obliging conflictmanagementstijl leidt tot het gelijk blijven van het aantal keer dat taakconflict overgaat in relationeel conflict ten opzichte van een situatie waarin geen conflictmanagementstijl wordt toegepast

Hypothese 4: Het gebruik van de avoiding conflictmanagementstijl leidt tot het gelijk blijven van het aantal keer dat taakconflict overgaat in relationeel conflict ten opzichte van een situatie waarin geen conflictmanagementstijl wordt toegepast

Voor deze stijlen werd op basis van de literatuur verwacht dat ze weinig effect zouden hebben op het al dan niet overgaan van taak- in relationeel conflict. Dit betekent dat dat er, om deze hypothesen te ondersteunen, zowel gevallen moeten zijn waarin deze stijlen werden toegepast waarbij taakconflict niet overging in relationeel conflict, als gevallen waarin deze stijlen werden toegepast en waarbij taakconflict wel overging in relationeel conflict. Voor de *avoiding* stijl was dit het geval: in 7 van de 32 keer dat deze stijl werd gebruikt gingen de typen conflict in elkaar over en in de 25 overige gevallen niet. Voor de *obliging* stijl was dit niet het geval: in alle 15 keer dat deze stijl werd toegepast, ging taakconflict niet over in relationeel conflict. Ten opzichte van situaties waarin taakconflicten niet werden gemanaged door een conflictmanagementstijl, scoren deze beide typen conflictmanagement allebei positief: het toepassen van een van deze stijlen vermindert de samenhang ten opzichte van een situatie zonder conflictmanagement. Hierdoor worden *hypothese 2* en *hypothese 4* niet bevestigd.

Er is nog een belangrijke reden waarom *hypothese 2* en *hypothese 4* niet zijn bevestigd en dit heeft te maken met de reden dat de *obliging* en de *avoiding* stijl al dan niet zorgen dat taakconflict overgaat in relationeel conflict. Of dit gebeurt blijkt namelijk te worden bepaald door meer dan de stijlen zelf. Deze stijlen zorgen er immers alleen onder in §5.3.2 genoemde voorwaarden voor dat taakconflict niet overgaat in relationeel conflict. Hetzelfde geldt voor de situaties waarin de *avoiding* stijl wel leidt tot de overgang: dit gebeurt alleen onder bepaalde voorwaarden zoals genoemd in §5.3.1. De opgestelde hypothesen blijken dus onvolledig, omdat er geen aandacht wordt besteed aan mogelijke voorwaarden om het effect te omschrijven.

De derde hypothese omschreef het verwachte effect van de *dominating* conflictmanagementstijl. Van deze conflictmanagementstijl werd het meest negatieve effect verwacht, waarmee wordt bedoeld dat taakconflict bij gebruik van deze stijl juist over zou gaan in relationeel conflict. De volgende hypothese was hierover geformuleerd:

Hypothese 3: Het gebruik van de dominating conflictmanagementstijl leidt tot een toename in het aantal keer dat taakconflict overgaat in relationeel conflict ten opzichte van een situatie waarin geen conflictmanagementstijl wordt toegepast

In totaal werd de *dominating* conflictmanagementstijl 43 keer gebruikt en in 14 van die gevallen ging taakconflict inderdaad over in relationeel conflict. Dit is vaak ten opzichte van de andere stijlen, maar in tegenstelling tot de verwachting zorgde de *dominating* stijl er in 29 gevallen voor dat taakconflict niet overging in relationeel conflict. Ten opzichte van situaties waarin geen conflictmanagementstijl werd toegepast, heeft de *dominating* stijl dus een beduidend betere kans om de samenhang tegen te gaan. Hierdoor is *hypothese 4* niet bevestigd.

Tot slot de hypothese over de *compromising* conflictmanagementstijl. Van deze stijl werd, na de *integrating* stijl, het meest verwacht dat het de samenhang tussen taak- en relationeel conflict zou beperken. Dit werd gevat in de volgende hypothese:

Hypothese 5: Het gebruik van de compromising conflictmanagementstijl leidt tot een afname in het aantal keer dat taakconflict overgaat in relationeel conflict ten opzichte van een situatie waarin geen conflictmanagementstijl wordt toegepast, maar dit effect is minder sterk dan bij de integrating conflictmanagementstijl

Het blijkt te kloppen dat deze stijl goed werkt om de samenhang te voorkomen. In de 14 gevallen dat deze stijl werd gebruikt, zijn de taakconflicten geen enkele keer overgegaan in relationele conflicten. Hiermee wordt ondersteund dat de *compromising* stijl leidt tot een afname in het aantal keer dat de samenhang voorkomt. Dit effect blijkt echter even sterk te zijn als bij de *integrating* conflictmanagementstijl. Voor beide stijlen geldt immers dat in alle gevallen dat de stijl werd toegepast, taakconflict niet overging in relationeel conflict. Dit lijkt voor de *obliging* stijl ook het geval te zijn, maar daar is het effect toch minder sterk omdat er voldaan moet worden aan bepaalde voorwaarden om dit effect te bereiken. Dit deel van *hypothese 5* is dus niet bevestigd.

6. CONCLUSIE

In dit onderzoek is onderzoek gedaan naar de vraag op welke manier het gebruiken van bepaalde conflictmanagementstijlen kan voorkomen dat intra-team taakconflict overgaat in intra-team relationeel conflict, omdat dit bijdraagt aan het benutten van de positieve effecten van conflict. Om dit te onderzoeken is een kwalitatieve single case study uitgevoerd, waarin gekeken is naar twee tenderteams binnen Antea Group.

Het startpunt van dit onderzoek lag in de literatuur. Op basis van verschillende elementen is er, in opvolging van de eerste deelvraag, een voorspelling gedaan met betrekking tot het verwachte effect van de conflictmanagementstijlen op de overgang van taak- in relationeel conflict. Taakconflict bestaat, zoals geformuleerd door Jehn (1995), wanneer er onenigheid tussen teamleden is over de inhoud van de taak die zij uit dienen te voeren. Dit type taak heeft een positieve potentie, waarmee wordt bedoeld dat het bestaan van taakconflict positieve effecten kan hebben voor een team. Relationeel conflict, dat gaat over relationele onverenigbaarheden tussen teamleden, aldus Jehn (1995), heeft daarentegen een negatieve potentie. Met deze reden dient de overgang van taak- in relationeel conflict voorkomen te worden en dit kan worden bewerkstelligd door een conflictmanagementstijl toe te passen. Uit literatuur kwamen de *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding* en *compromising* stijl naar voren en voor deze stijlen is een voorspelling gemaakt over hun effect op de samenhang.

Om deze voorspelling te kunnen doen is er gekeken naar drie elementen die het mogelijk maakten om deze voorspelling te doen: 1) de kans dat taakconflict persoonlijk wordt opgevat, 2) de mate van vertrouwen in een team en 3) de mate van *behavioral integration* in een team. Het verwachte effect van de conflictmanagementstijlen wordt gevormd door de optelsom van de scores van de stijlen op de drie genoemde elementen, waarbij een ++ de maximale score en -- de minimale score was. De meeste positieve score, een score van ++, betekent dat de stijl met die score ervoor zorgt dat taakconflict niet of nauwelijks overgaat in relationeel conflict als deze stijl wordt toegepast. De scores van de bekeken stijlen waren van meest positief naar meest negatief de *integrating* stijl (++/+), de *compromising* stijl (+), de *obliging* en *avoiding* stijl (-/+), en de *dominating* stijl (-/-). De voorspellingen wezen dus uit dat de *integrating* stijl naar verwachting het best en de *dominating* stijl naar verwachting het slechtst was in het voorkomen van de overgang van taak- naar relationeel conflict.

Voordat dit effect bekeken kon worden naar aanleiding van dit onderzoek, diende er eerst onderzocht te worden hoe vaak taak- en relationeel conflict voorkwamen binnen de gevolgde tenderteams. Gezien de definitie van taakconflict, werd verwacht dat dit type conflict veel voor zou komen in de tenderteams. Zij hebben immers veel inhoudelijke afwegingen te maken. Dit vermoeden is bevestigd: in totaal zijn er 142 taakconflicten voorgevallen binnen de looptijd van de tenderteams, waarbij beide teams ongeveer anderhalve week met elkaar werkten binnen de bekeken fase van het team. Aangezien er uit de literatuur geen kenmerken van relationeel conflict naar voren komen die kenmerkend zijn voor tenderteams, werd verwacht dat dit type conflict minder vaak voor zou

komen. Ook deze verwachting is uitgekomen. In totaal zijn er 52 momenten geweest waarop relationeel conflict voorviel of benoemd werd.

Om de voorspellingen te toetsen en zo de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, diende er ook te worden geconstateerd in welke mate de conflictmanagementstijlen in de tenderteams gebruikt werden. Vanuit de literatuur kwamen vijf conflictmanagementstijlen naar voren, namelijk de *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding* en *compromising* CMS. Al deze stijlen bleken, zoals verwacht, gebruikt te worden in de onderzochte tenderteams. In het geval van taakconflict kwamen zij respectievelijk 63, 15, 43, 32, 14 en 18 keer voor. Er bleek echter nog een zesde CMS te bestaan binnen de teams: de *informal* stijl. Deze stijl wordt gekenmerkt door een focus op een positieve manier van communiceren, waarin respect voor elkaar en vriendelijk met elkaar omgaan centraal staan. In totaal is deze stijl tijdens taakconflicten 18 keer herkend. Het is ook voorgevallen dat er niet werd gereageerd op taakconflicten, dus dat er geen gebruik werd gemaakt van een CMS. Dit gebeurde in totaal 21 keer.

De laatste stap om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden was het bekijken van het effect van de conflictmanagementstijlen op taak- en relationeel conflict. Voor de *integrating* conflictmanagementstijl geldt dat deze taakconflict vaak oplost. De reden hiervoor is dat meningen en visies worden gedeeld en dat er kritische vragen worden gesteld, waardoor het taakconflict bekeken wordt en er consensus ontstaat. Soms komt het ook voor dat dezelfde stappen worden gevolgd, maar dat dit niet leidt tot een consensus. In dit geval wordt het taakconflict niet opgelost. In het geval van relationeel conflict worden alle kanten van het conflict bekeken, zodat er een oplossing gevonden kan worden waarmee iedereen tevreden is. Hoewel dit een goede oplossing is, wordt de *integrating* stijl niet vaak op deze manier gebruikt.

De *obliging* stijl komt ook zowel bij taak- als bij relationeel conflict voor. In taakconflict neemt het de vorm aan van het toegeven aan de mening van een ander, ondanks dat het teamlid in kwestie het niet eens is met die mening. Bij relationeel conflict zorgt de *obliging* stijl ervoor dat iemand bewust geen probleem maakt van een vraag omwille van het resultaat. In beide gevallen wordt er geprobeerd om het conflict te voorkomen. Het effect van deze conflictmanagementstijl is dus dat conflict vaak voorkomen, maar niet per se opgelost wordt.

De *dominating* conflictmanagementstijl wordt vaak gebruikt in taakconflict, maar in mindere mate bij relationeel conflict. Voor taakconflict manifesteert deze stijl zich erin dat een teamlid knopen doorhakt zonder overleg of consensus. Hiervoor beroept die persoon zich vaak op zijn of haar autoriteit of eerdere ervaringen. Het taakconflict wordt hierdoor opgelost: de knoop is doorgehakt en dus is de uitkomst van het conflict duidelijk. In relationele conflicten wordt deze weliswaar stijl minder gebruikt, maar de stijl komt toch af en toe voor. De *dominating* stijl uit zich dan in persoonlijke aanvallen, het negeren van een teamlid. Daarmee werkt het een relationeel conflict juist in de hand.

De *avoiding* conflictmanagementstijl komt voor taak- en relationeel conflict op dezelfde manier naar voren. In beide gevallen stoppen teamleden die deze stijl hanteren met deelnemen aan een gesprek. Hierdoor valt het conflict dat wordt gemanaged minder op; men doet alsof het conflict niet bestaat. Hierdoor gebeurt er eigenlijk niets met het conflict. Deze stijl heeft dus weinig effect op de mutatie van een conflict.

De *compromising* conflictmanagementstijl komt alleen voor in taakconflict en niet bij relationeel conflict. Wat betreft het effect op taakconflict lijkt het op de *integrating* conflictmanagementstijl: het taakconflict wordt door overleg over meningen en visies opgelost. Ook hierbij de kanttekening dat consensus niet in alle gevallen bereikt wordt: soms blijft het in deze stijl alleen bij informatie-uitwisseling. Wat anders is aan deze stijl, is dat niet iedereen het per se eens is met de uitkomst van de compromis: niet ieders mening wordt immers meegenomen. Relationele conflicten worden niet gemanaged met de *compromising* stijl, omdat dit geen oplossing biedt. Als teamleden de neiging tot deze stijl hebben, verruilen zij de *compromising* stijl in relationele conflicten doorgaans voor de *integrating* stijl.

Tot slot de stijl die naar voren is gekomen gedurende dit onderzoek: de *integrating* stijl. Deze stijl wordt gebruikt in verhit taakconflict en voornamelijk bij relationele conflicten. Voor taakconflicten geldt dat deze stijl niet per se een oplossing biedt, maar dat het wel zorgt dat taakconflict minder verhit wordt. Deze stijl zorgt voor een prettigere sfeer. Op relationeel conflict heeft deze stijl een positief effect, omdat teamleden vriendelijk en respectvol met elkaar omgaan. Hierdoor neemt relationeel conflict af.

Nu de eerste deelvragen beantwoord zijn, kan de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord worden. Hierin wordt de laatste deelvraag meegenomen. Deze laatste deelvraag bevroeg of de verwachte effecten van de conflictmanagementstijlen klopten. Van de *integrating* CMS werd verwacht dat deze het meest positieve effect (+/++) zou hebben op de samenhang. Deze verwachting blijkt in de praktijk te kloppen, maar de werking van de *compromising* stijl blijkt even positief te zijn. Van deze stijl werd verwacht dat hij ook goed, maar net iets minder (+) positief zou werken. In de praktijk bleek dit echter geen verschil te maken, omdat beide stijlen wat betreft de samenhang tussen de typen conflict, dezelfde uitwerking hebben. Voor beide stijlen geldt dat ze ervoor zorgen dat een taakconflict wordt opgelost, doordat het team een gedeelde oplossing voor het conflict vindt. Aangezien het taakconflict hierdoor wordt opgelost, kan er geen samenhang meer plaatsvinden. Op basis van deze conclusies is *hypothese 1* over de *integrating* conflictmanagementstijl bevestigd. *Hypothese 5* over de *compromising* conflictmanagementstijl is ten dele bevestigd: het effect van deze stijl op de samenhang tussen taak- en relationeel conflict is inderdaad dat de samenhang afneemt, maar dit effect is niet minder sterk dan het effect van de *integrating* stijl.

Het verwachte effect van de *obliging* en de *avoiding* stijl was hetzelfde (-/+). Van deze stijlen werd verwacht dat ze een gemiddeld effect zouden hebben, waarmee wordt bedoeld dat het weinig effect zou hebben op het al dan niet ontstaan van de samenhang ten opzichte van een situatie waarin er geen CMS werd toegepast. De uitwerking van de stijlen blijkt in de praktijk echter deels van elkaar te verschillen. De *avoiding* stijl blijkt zowel de samenhang te kunnen bevorderen, als af te kunnen remmen, afhankelijk van op welke manier deze stijl wordt gebruikt. De samenhang wordt bevorderd door de *avoiding* stijl, als er door deze stijl verwarring ontstaat over waarom een situatie op een ontwijkende manier wordt afgehandeld. De samenhang wordt voorkomen door deze stijl als er aan twee voorwaarden is voldaan, welke ook gelden voor de *obliging* stijl. De *obliging* en de *avoiding* stijlen blijken de samenhang te voorkomen, mits er rekening is gehouden met de voorwaarden. De eerste voorwaarde is dat het van groot belang is dat de balans wat betreft inspraak van de teamleden behouden blijft. De tweede voorwaarde is dat het van groot belang is dat er, als het plan van aanpak is ingediend, tijd en ruimte

wordt vrijgemaakt om aandacht te kunnen besteden aan onprettige gevoelens die naar aanleiding van de *obliging* en *avoiding* CMS ontstaan kunnen zijn. Hierdoor zijn *hypothese 4* en *hypothese 2* over respectievelijk de *avoiding* en de *obliging* stijl niet bevestigd. Het effect van de stijlen op de samenhang blijkt gecompliceerder dan in deze hypothesen weergegeven en het effect is onderhevig aan factoren die niet in de hypothesen genoemd worden. Daarnaast is het toepassen van de stijlen, ondanks de soms bevorderende werking wat betreft de samenhang tussen taak- en relationeel conflict, toch positiever dan situaties waarin er helemaal geen CMS wordt toegepast. Hierdoor worden de hypothesen niet bevestigd.

De verwachting van de *dominating* stijl was dat deze een negatief effect zou hebben op de samenhang (-/--), wat betekent dat deze de samenhang zou bevorderen. Het effect van deze stijl blijkt echter minder zwart-wit te zijn. Deze stijl kan de samenhang namelijk zowel bevorderen als afremmen. Het gebruik van de *dominating* stijl bevordert de samenhang als een teamlid zicht beroept op autoriteit, maar deze autoriteit niet erkend wordt of als een teamlid naar achter wordt geschoven en hij zich niet gehoord of begrepen voelt. De stijl kan zich ook lenen om de samenhang juist af te remmen, aangezien de stijl de potentie bezit om een taakconflict op te lossen. Dit kan echter alleen als het *dominating* teamlid erkende autoriteit heeft en hij tegelijkertijd gebruik maakt van de *informal* stijl. Door deze constatering blijkt de voorspelling over het effect van de *dominating* stijl niet te kloppen, waardoor *hypothese 3* over deze stijl niet bevestigd is. In die hypothese wordt gesteld dat deze stijl leidt tot een toename in de samenhang, terwijl de stijl ook kan zorgen voor een afname. Dit maakt dat het gebruik van de *dominating* stijl een betere kans heeft om de samenhang tussen taak- en relationeel conflict te voorkomen dan situaties waarin er geen gebruik wordt gemaakt van een CMS.

Er bestaan dus verschillende manieren waarop het gebruik van een conflictmanagementstijl kan voorkomen dat de ongewenste samenhang tot stand komt. Concluderend is de beste manier om de samenhang tussen taak- en relationeel conflict te voorkomen het gebruiken van de *integrating* of *compromising* CMS, omdat succesvol gebruik van deze stijlen leidt tot een oplossing van een conflict. Deze stijl kost echter wel veel tijd. Er kan ook gebruik worden gemaakt van de *obliging*, *avoiding* of *dominating* stijl. Dit werkt vaak sneller, maar er dient wel voldaan te zijn aan specifieke eisen om het gebruik van deze stijlen wat betreft het afremmen van de samenhang, succesvol te maken. Naar aanleiding van deze inzichten is het interessant om te kijken naar het in de theorie besproken assenstelsel van Rahim (1983). Hierin werd onderscheid gemaakt tussen de CMS'en op basis van de mate van *concern for self* tegenover de mate van *concern for others*. De twee stijlen die samenhang teweeg kunnen brengen (*dominating* en *avoiding*), hebben als gemeenschappelijke deler dat ze gekenmerkt worden door een lage *concern for others*. De stijlen met een hoge *concern for others*, dus de *integrating* en *obliging* stijl, werken daarentegen wel goed om de samenhang tegen te gaan. Hieruit blijkt dus dat, om de samenhang te voorkomen, het van groot belang is dat er binnen een team een sfeer heerst waarin de teamleden geïnteresseerd zijn in elkaar en waar ze naar elkaar luisteren. Dit komt overeen met de in dit onderzoek gevonden, zesde CMS: de *informal* stijl. Deze stijl wordt daar immers door gekenmerkt.

Nu is geconcludeerd op welke manier het gebruiken van bepaalde conflictmanagementstijlen kan voorkomen dat intra-team taakconflict overgaat in intra-team relationeel conflict, om zo de waarde van conflict te kunnen

benutten, kunnen er ook grotere, overkoepelende conclusies getrokken en patronen herkend worden met betrekking tot het functioneren van tenderteams. Conflict blijkt voor tenderteams namelijk van grote toegevoegde waarde te zijn. De reden hiervoor is dat taakconflict ervoor zorgt dat de mogelijkheid bestaat om allerlei inzichten te delen, om gezamenlijk tot de best mogelijke uitkomst te komen. Op deze manier kan taakconflict dus daadwerkelijk bijdragen aan het verbeteren van de prestaties en dus aan de kans dat een organisatie als Antea Group meer tenders zal winnen. Dit komt overeen met de literatuur, waarin de positieve potentie van taakconflict aan het licht kwam. Interessant genoeg zijn de teamleden binnen de teams zich hiervan bewust, maar wordt taakconflict nog lang niet altijd op een goede manier gemanaged. Als teamleden in hun keuze voor hun CMS een focus zouden leggen op een stijl met een hoge *concern for others*, terwijl zij ook erkennen dat de teams onderhevig zijn aan tijdsdruk, ontstaat er een situatie waarin taakconflict benut kan worden en waarin relationeel conflict vermeden wordt. Opnieuw overeenkomend met de literatuur, blijkt relationeel conflict immers een negatieve uitwerking te hebben op de teams. Dit komt onder andere naar voren in gevoelens over toekomstige samenwerkingen, welke negatief worden beïnvloed door voorgevallen relationeel conflict. Als een dergelijke situatie ontstaat, zo blijkt uit dit onderzoek, is het van cruciaal belang om dit op een open manier te bespreken in bijvoorbeeld een evaluatie. Hier wordt echter nog geen ruimte voor gemaakt binnen de teams, omdat de tijdsdruk sterk wordt ervaren door de teamleden.

7. DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk wordt teruggekeken op het uitgevoerde onderzoek. Allereerst wordt er gereflecteerd op het onderzoek. Hierbij wordt gekeken naar aspecten van de methodiek, van de gebruikte theorie en van de opbrengsten. Hierin worden ook aanbevelingen voor eventueel toekomstig onderzoek benoemd. Tot slot worden er praktische aanbevelingen gedaan. Deze zijn erop gericht een vertaalslag van de uitkomsten van het onderzoek, naar praktische te zetten stappen te maken.

7.1 REFLECTIE ONDERZOEK

Om te reflecteren op de verschillende delen van dit onderzoek, zal er gekeken worden naar verschillende onderwerpen. In de reflectie op de methodiek zal de operationalisering, de keuze voor het onderzoeksdesign, de dataverzameling, de data-analyse en de anonimiteit van de respondenten aan bod komen.

7.1.1 METHODIEK

In het ontwikkelen van de methoden van het onderzoek, is de operationalisatie een belangrijk stap geweest, omdat de kwaliteit van de operationalisering veel invloed heeft op de verwerking van de observatie- en interviewverslagen, waar de resultaten op gebaseerd worden. Sterk aan de manier van operationaliseren in dit onderzoek, is dat deze geïkt is. De operationalisering is voor alle constructen gebaseerd op operationalisaties uit eerdere onderzoeken die hun waarde al hebben bewezen. Een nadeel aan het overnemen en gebruiken van deze instrumenten is echter wel dat veel van de artikelen waaruit de schalen afkomstig zijn, Engelse artikelen zijn. Sommige Engels termen zijn moeilijk van het Engels naar het Nederlands te vertalen, waardoor termen soms erg op elkaar lijken of vager worden dan in het Engels. Een voorbeeld hiervan zijn de termen '*friction*' en '*tension*'. Dit zijn twee verschillende termen, maar in het Nederlands worden deze vertaald naar 'frictie' en 'spanning' en daardoor lijken ze erg op elkaar.

Wat betreft het onderzoeksdesign is de keuze gemaakt om een kwalitatieve single case study te doen. Deze keuze is achteraf een goede gebleken voor dit onderzoek. Dit ontwerp maakt het mogelijk om een case, in dit geval de twee tenderteams, voor langere tijd en intensief te bestuderen. Aangezien conflict tussen personen niet altijd direct aan het oppervlak ligt, maar soms schuilgaat in non-verbale communicatie, koffiekamergesprekken of in subtiele opmerkingen, is dit heel waardevol. Hier bestaat in ontwerpen die minder intensief zijn veel minder ruimte voor. Naast dit voordeel, bood het de teamleden ook de tijd om aan de onderzoeker te wennen. Hiermee wordt bedoeld dat de teamleden bij de eerste observatie misschien nog bezig waren met de onderzoeker, maar naarmate zij hieraan gewend raakten, verdween het 'letten op de onderzoeker' en voelden de teamleden zich vrij om zich net zo te gedragen als situaties waarin er geen observeerder bij is. Hierdoor waren de teamleden heel open en eerlijk. Het design van het onderzoek heeft het onderzoek dus erg gediend, maar het was nog waardevoller geweest als er meer teams hadden deelgenomen aan het onderzoek. Er zijn dan meer respondenten, waardoor er meer informatie is. Desalniettemin zijn in de observaties en interviews van deze teams wel dezelfde patronen naar voren gekomen, wat zou kunnen duiden op saturatie. Als dit inderdaad

het geval is, dan is het onderzoeken van meer teams niet noodzakelijk. Aangenomen wordt echter dat er nog meer patronen kunnen worden gevonden als er meer teams worden onderzocht. Daarin zou het bijvoorbeeld interessant zijn om, als er meer teams worden onderzocht, duidelijker de link tussen de teamprestaties, de gebruikte CMS'en en het bestaan van de samenhang te onderzoeken. Doordat een groter aantal teams de teamleden anoniemer maakt, kunnen de teams gemakkelijker los van elkaar bekeken worden. Op basis van de uitkomst van de verschillende teams kan dan specifiek geconcludeerd worden op welke manier de teamprestatie wordt beïnvloed door de genoemde factoren. Daarnaast biedt het vergroten van het aantal teams ook de mogelijkheid om aspecten van de verschillende teams te bekijken in relatie tot het al dan niet voorkomen van de samenhang. Zaken als vertrouwen bleken vanuit de literatuur bijvoorbeeld van invloed te zijn op het bestaan van de samenhang, maar dit soort aspecten zijn in dit onderzoek in mindere mate naar voren gekomen. Ook dit zou een interessante vervolgvraag zijn op dit onderzoek, aangezien teams aan de hand van een dergelijk onderzoek bewuster samengesteld zouden kunnen worden.

De keuzes wat betreft de dataverzameling hebben bijgedragen aan de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Om de data te verzamelen is er zowel gebruik gemaakt van observaties, als van interviews, omdat de twee verschillende manieren van data verzamelen als aanvulling en controle op elkaar konden werken. Zo konden er onduidelijkheden of schijnbare conflicten bevestigd worden in de interviews, om te checken hoe een situatie in zijn werk ging en of er inderdaad sprake was van een conflict. Ook kwam het geregeld voor dat er in de interviews een conflict bleek te zijn, terwijl deze in de observaties niet naar voren was gekomen. Interessant om te onderzoeken zou zijn waarom sommige relationele conflicten wel aan het licht komen tijdens bijeenkomsten, terwijl andere niet boven tafel komen. In de dataverzameling was het tevens een bewuste keuze om de interviews niet op te nemen. De noodzakelijkheid van deze keuze verschilde per respondent, omdat een aantal respondenten direct aangaven dit fijn te vinden en zich daardoor prettiger te voelen, waardoor zij vrijer konden spreken. Bij een aantal respondenten was dit echter niet het geval. Zij gaven aan dat het hen niets uitmaakt. Er is toen toch de keuze gemaakt om deze interviews ook niet op te nemen, om ervoor te zorgen dat de interviews op dezelfde manier zijn verwerkt. Hoewel dit goed is voor het systematisch verwerken van de data (steeds dezelfde manier), had er misschien iets extra's uit de interviews gehaald kunnen worden als een deel wel was opgenomen.

Tot slot is er in de methodiek van dit onderzoek continu grote rekening gehouden met de anonimiteit van de respondenten, omdat het waarborgen van de anonimiteit van respondenten heel belangrijk is: het is een verantwoordelijkheid die een onderzoeker altijd mee moet nemen. In het geval van dit onderzoek maakte de anonimiteit van de teams het echter onmogelijk om de twee teams te vergelijken. Deze keuze leidde ertoe dat de extra dimensie die dit toe had kunnen voegen aan dit onderzoek, zoals benoemd in de suggesties voor vervolgonderzoek, niet aan bod is gekomen. Het doet geen afbreuk aan de resultaten die er nu zijn, maar het was een waardevolle aanvulling geweest om aan te kunnen geven wat het verschil was tussen de teams, om vervolgens lering te kunnen trekken uit welke teamkenmerken van invloed zijn op het al dan niet bestaan van de samenhang.

7.1.2 THEORIE

Wat betreft de theorie die gebruikt is in dit onderzoek, is de algemene strekking dat er veel literatuur te vinden was over de onderzochte constructen. Vooral de basisartikelen van Jehn (1995) en de meta-analyse van De Wit et

al. (2011) zijn erg behulpzaam geweest in de beginfase van dit onderzoek. De reden hiervoor is dat zij respectievelijk de definities van de typen conflict en de positieve potentie van conflict lieten zien. De meta-analyse maakte daarnaast ook de geschetste golfbeweging in de literatuur duidelijk. Hierdoor was het mogelijk de verschillende artikelen over positieve en negatieve gevolgen van conflict, beter te kunnen plaatsen in de tijdlijn van de geschreven literatuur. Ook het artikel van Choi & Cho (2011) heeft een grote rol gespeeld, omdat daarin de samenhang tussen de typen conflict werd laten zien. Het veel geciteerde artikel van Rahim (1983) verschafte tenslotte inzicht in de CMS'en, wat ook erg waardevol was. De optelsom van deze artikelen legt de basis voor de vraag die in dit onderzoek beantwoord wordt. In het formuleren van verwachtingen over de uitkomst, is het artikel van Mooney et al. (2007) leidend geweest, omdat hierin punten uiteen werden gezet die van invloed zijn op het al dan niet bestaan van de samenhang. De hierop gestoelde verwachtingen bleken voor een groot deel te kloppen, wat dit artikel nog waardevoller maakte.

Een begrip dat wel naar voren kwam in de literatuur, maar dat bewust niet is gebruikt, is procesconflict, dat omschreven is door Jehn in 1997. Deze keuze is bewust gemaakt, omdat er is gekeken naar de samenhang tussen taak- en relationeel conflict. Procesconflict speelt in deze samenhang geen rol en dus is de keuze gemaakt om dit type conflict buiten het onderzoek te laten. Gedurende de observaties en interviews bleek dit type conflict echter wel veelvuldig voor te komen binnen tenderteams. In dat opzicht is het daarom jammer dat dit type conflict geen plek heeft in dit onderzoek, ondanks dat het niets afdoet aan de resultaten. Wat betreft vervolgonderzoek zou het goed zijn om te kijken naar de rol van procesconflict binnen tenderteams. Wellicht dat teams met dit type conflict hun voordeel zouden kunnen doen. Het zou echter ook interessant zijn om te zien dat dit type conflict juist vermeden moet worden door de teams.

7.1.3 RESULTATEN

De resultaten van dit onderzoek zijn goed, omdat er een duidelijk antwoord is geformuleerd op de gestelde onderzoeksvraag. Daarnaast zijn de conclusies die getrokken worden gebaseerd op patronen of situaties die duidelijk en op verschillende momenten naar voren kwamen. Desondanks zijn er twee belangrijke zaken op te merken met betrekking tot de opbrengsten van dit onderzoek. Niet omdat deze een negatieve uitwerking hebben op de huidige resultaten, maar omdat zij een mooie toevoeging hadden kunnen zijn en omdat zij het onderzoek daarmee waardevoller hadden kunnen maken.

Het eerste punt is al even aangestipt, maar komt voor uit de combinatie van het aantal onderzochte teams en het streven naar de anonimiteit van alle teamleden. Als hierin namelijk andere keuzes waren gemaakt, had er een vergelijking getrokken kunnen worden tussen de onderzochte teams. Dit kan interessante resultaten opleveren, aangezien hoeveelheid conflict en samenhang tussen de typen conflict dan per team vergeleken kunnen worden. Vervolgens kan deze vergelijking duidelijk maken welke effecten de samenhang op de teamprestaties, maar ook op bijvoorbeeld de tevredenheid van teamleden of andere aspecten die zich binnen teams voordoen, heeft. Dit zou nog meer inzicht geven in het effect van de samenhang en op het effect van de CMS'en op de samenhang. In eventueel vervolgonderzoek hiernaar zou nog een interessante vraag zijn om in het kader van de samenhang tussen taak- en relationeel conflict te bekijken of teams en teamleden zelf bewust onderscheid maken in taak- en relationeel conflict of dat dit niet aan de orde is. Mocht dit nog niet zo zijn, dan

zou onderzocht kunnen worden of het bewustzijn over dit onderscheid bij zou kunnen dragen aan het overgaan van taak- in relationeel conflict. Dit onderzoek zou dan uitgevoerd kunnen worden door meerdere teams met elkaar te vergelijken.

Het tweede belangrijke punt is dat het interessant en van waarde was geweest, als ook de uiteindelijke teamprestatie had kunnen worden onderzocht. Als dit het geval is, kan het bestaan van de samenhang immers in verband worden gebracht met de teamprestatie. Binnen dit onderzoek is dit niet gedaan, omdat er te veel andere factoren van invloed zijn op de teamprestatie en deze konden niet uitgesloten worden. In vervolgonderzoek zou dit aan bod kunnen komen, zodat echt duidelijk wordt gemaakt wat de effecten van de overgang van taak- in relationeel conflict zijn op de teamprestaties.

7.2 AANBEVELINGEN

Tot slot zullen er, in de doorvertaling van de analyse en conclusies naar de praktijk, een drietal aanbevelingen worden gedaan. Deze aanbevelingen zijn gericht op tenderteams die in de toekomst gevormd worden en die de waarde van conflict binnen hun team willen benutten.

Voordat daarop wordt ingegaan is het interessant om nog even kort stil te staan bij de vraag of dit inderdaad de lading dekt, of dat er ook gekeken moet worden naar het voorkomen van nadelige effecten van conflict. De vraag is echter of hier echt verschil tussen bestaat: is het benutten van conflict niet hetzelfde als het voorkomen van de nadelige effecten van conflict? En zorgen de stappen die aanbevolen worden om de waarde van conflict te benutten er niet ook voor dat de negatieve effecten niet bereikt worden? Terugkijkend op dit onderzoek en vooruitkijkend naar de aanbevelingen, wordt aangenomen dat dit zo is. Met deze reden wordt hier geen onderscheid gemaakt tussen het voorkomen van nadelige effecten en het benutten van de waarde van conflict.

De eerste aanbeveling is van toepassing op de eerste bijeenkomst nadat een tenderteam is gevormd: de kick-off sessie. In deze sessie komen alle teamleden bij elkaar om de tender te bespreken, om (een deel van) de rolverdeling te maken en om een globale planning te bespreken. Opvallend in de geobserveerde kick-off sessie is dat er relatief veel aandacht werd besteed aan de inhoud van de taak die het team uit moest gaan voeren, maar dat er nauwelijks aandacht was voor de vraag: op welke manier gaan we met elkaar samenwerken? Wat verwachten we van elkaar wat betreft de samenwerking, niet alleen in termen van wie welke taak uitvoert, maar in termen van met welke normen en waarden we elkaar zien in de komende paar weken? Doordat dit soort meer informele verwachtingen niet werden uitgesproken, bleek het later in het proces lastig te zijn voor teamleden om elkaar aan te spreken op bijvoorbeeld de houding van een teamlid. Hier waren immers geen afspraken over gemaakt.

Om dergelijke situaties te voorkomen, is de eerste aanbeveling om tijdens de kick-off expliciet aandacht te besteden aan de manier waarop de teamleden met elkaar samen willen werken. Naar verwachting kan de samenhang tussen taak- en relationeel conflict regelmatig voorkomen worden. Deze verwachting komt voort uit het feit dat de samenhang onder andere naar voren komt als verwachtingen niet worden nagekomen. Als de verwachtingen vooraf uit zijn gesproken, dan is het op het moment dat conflict ontstaat makkelijker voor een

teamlid om hier op een goede manier over te communiceren. Het ene teamlid kan immers duidelijk aangeven dat een afspraak met het andere teamlid niet wordt nagekomen. Ook deze open communicatie over conflicten helpt bij het voorkomen van de samenhang, zo bleek uit dit onderzoek.

De tweede belangrijke aanbeveling gaat over iets dat zowel voorafgaand aan als tijdens het tenderproces een rol speelt. Deze aanbeveling luidt dat er iemand binnen een tenderteam verantwoordelijk gemaakt zou moeten worden voor het actief in de gaten houden van conflicten. Deze aanbeveling wordt gedaan, omdat alle teamleden die zijn geïnterviewd en een groot deel van de teamleden die zijn geobserveerd, aangeeft de waarde van taakconflict in te zien. Daar tegenover staat echter dat bijna geen enkele respondent zelf actief bezig is met het in de gaten houden van conflicten of het assertief managen van de conflicten. Aangezien de waarde van conflicten wel wordt ingezien, is aan te nemen dat men dit niet doet omdat het onbelangrijk gevonden wordt, maar omdat er onduidelijkheid bestaat over wiens verantwoordelijkheid het is om hiermee aan de slag te gaan. Hierdoor worden sommige conflicten genegeerd of niet benut.

Om dit doel te bereiken zijn er twee opties waarnaar gekeken kan worden; ofwel dat er een nieuwe rol ontwikkeld binnen een tenderteam, ofwel dat deze taak wordt opgenomen in de rolomschrijving van een reeds bestaande rol. Aangezien tenderteams normaliter klein zijn, is de best passende oplossing vermoedelijk om deze conflict-taak te verbinden aan een bestaande rol. Het best kan deze taak toegeschreven worden aan de projectleider, omdat hij onder andere verantwoordelijk is voor het procesmatig opzetten van het project. Conflict speelt zich af binnen het tenderproces en dus sluit het goed bij deze rol aan. Hierin is het wel van groot belang dat de projectleider niet, of op de juiste manier, een *dominating* CMS aanneemt. Doordat deze persoon verantwoordelijk is gemaakt voor het omgaan met conflict, kan hieruit autoriteit onttrokken worden, wat kan leiden tot het gebruik van deze stijl. De projectleider zal daarom altijd rekening moeten houden met de voorwaarden die zijn gesteld aan het gebruiken van deze stijl.

De projectleider bewust maken van conflict en de potentie die het heeft, zal een verbeterslag zijn ten opzichte van de huidige situatie. 'Bewustwording' is echter een lastig begrip: hoe wordt ervoor gezorgd dat de projectleider zich bewust is van conflict? Met betrekking tot deze vraag worden twee mogelijkheden aangeboden. De eerste mogelijkheid is het opzetten van een intern trainingsproject, gericht op conflictmanagement. Binnen Antea Group bestaan er veel scholingsmogelijkheden op allerlei vlakken. Als hier een eendaagse cursus of scholingsdag over conflict en conflictmanagement aan toegevoegd zou worden, dan zou dit zowel bijdragen aan de bewustwording van, als aan de kennis over conflicten en conflictmanagement. Het zou ook opgenomen kunnen worden in de reeds bestaande projectleider-training. Door een dagdeel te wijden aan het omgaan van conflict binnen tenderteams, stijgt de bewustwording en leert de projectleider meteen manieren om het conflict waar hij voor verantwoordelijk is op een goede manier te managen.

Dit is natuurlijk wel een grote, tijdrovende activiteit, waar veel investeringen van zowel de mensen die het opzetten, als de mensen die deelnemen aan een dergelijke dag, worden gevraagd. Het is daarom ook belangrijk op een kleinschaligere oplossing te bieden. Hiervoor wordt een online document aangeraden, waarin handvatten worden geboden. Hierin wordt geschetst hoe conflict herkend kan worden, op welke manier ermee omgegaan

kan worden en welke kansen conflicten bieden. Voorafgaand aan een tenderproces kan iedereen, maar in ieder geval de projectleider, dit doornemen.

De derde aanbeveling heeft betrekking op de periode na afloop van een tenderproces. In de resultaten van dit onderzoek kwam reeds naar voren dat er na afloop van een tender nog negatieve gevoelens kunnen bestaan. Dit komt bijvoorbeeld voor als een teamlid tijdens de tender vaak een *obliging* CMS heeft aangenomen. Gedurende het tenderproces kan dit handig zijn, omdat het veel tijd scheelt, maar na afloop kan het gevoel ontstaan dat het desbetreffende teamlid niet genoeg ruimte heeft gekregen. De tweede aanbeveling is dan ook om na afloop van een tender altijd een evaluatie te organiseren. Concreet wordt aangeraden om sowieso een evaluatie te houden met het hele team, waarin de PL de leidende rol inneemt. Dit is niet alleen nuttig met betrekking tot (onuitgesproken) conflict, maar ook om te leren van het afgelopen proces. Mocht er na afloop van deze evaluatie blijken dat er bijvoorbeeld tussen twee teamleden nog spanning bestaat, dan kan de projectleider hiermee aan de slag gaan. Op deze manier draagt de bewustwording van conflict bij de projectleider, ook bij aan het doorvoeren van deze aanbeveling.

Een verwacht voordeel hiervan is dat er tijdens de tender tijd bespaard kan worden, omdat mensen meer bereid worden om een *obliging* of *avoiding* stijl aan te nemen als de tijdsdruk groot is. Hier wordt immers na afloop van de tender tijd aan besteed. Daarnaast zal het positieve gevolgen hebben voor het voorkomen of het oplossen van de samenhang tussen taak- en relationeel conflict. Het kan erdoor voorkomen worden, omdat de samenhang dan niet over de tijd, uit opgekropte frustratie over een taakconflict ontstaat. Mocht dit al gebeurd zijn, dan kan een evaluatie en het uitspreken van een conflict, het resultaat van de samenhang (relationeel conflict) wellicht oplossen. Hierdoor worden de negatieve gevolgen van conflict beperkt, terwijl de waarde van conflict kan worden benut. Daarmee komt het bereiken van het doel van dit onderzoek een stuk dichterbij.

Binnen Antea Group bestaat er echter een cultuur waarin de waarde van het evalueren van samenwerkingen en processen in het algemeen niet (door iedereen) wordt ingezien. Hierdoor is het lastig om teamleden van afgesloten tenderteams zover te krijgen om deel te nemen aan een evaluatie. Veel teamleden binnen tenderteams zitten namelijk vaker in dit soort teams, waardoor zij na afloop van tender X, alweer verder gaan met tender Y in een nieuw team. Aangezien er dan opnieuw tijds- en prestatiedruk bestaat en evalueren geen prioriteit is voor veel werknemers, wordt er uiteindelijk vaak niet of kort en vlak geëvalueerd. Het is dus van belang om hierin een cultuuromslag te maken, zodat die evaluatie na afloop van een tenderproces wél en nauwkeurig plaats zal vinden. Hierin ligt een belangrijke rol voor de teammanager. Binnen Antea Group staan er aan het hoofd van een groot team onder andere een teamleider (TL), wiens focus ligt op het welzijn en de ontwikkeling van iedereen in dat team. Deze TL houdt dus ook zicht op zijn teamleden, die plaatsnemen in tenderteams. Hierdoor bestaat er voor de TL de taak om in de gesprekken met zijn teamleden die bijvoorbeeld projectleider zijn in een tenderteam, niet alleen de vraag te stellen of de targets worden gehaald en of het goed gaat met die persoon alleen, maar om juist ook de vraag te stellen hoe het met de samenwerking binnen het gehele team staat. Als hierover een gesprek ontstaat tussen de TL en PL, kan de TL benadrukken dat het van belang is om de teamprocessen achteraf te evalueren. Doordat er dan wordt aangedrongen op een evaluatie 'van bovenaf', wordt verwacht dat de PL het evalueren serieuzer neemt en dat hij op zijn beurt de rest van zijn team

overtuigt om deel te nemen aan de evaluatie. Verwacht wordt ook dat zodra teams gaan evalueren en zij daardoor de waarde van evaluaties in gaan zien, het evalueren echt een prioriteit kan worden.

Als de TL ervoor zorgt dat het evaluatie-balletje begint te rollen, dan kan er ook nog gekeken worden naar de manier waarop wordt geëvalueerd. Evalueren wordt nogal eens gezien als langdradig, een beetje zweverig en sloom. Het is dus van belang om een manier te vinden, waarop evalueren behapbaar en niet te wollig of 'te gevoelig' wordt gemaakt. Een goed voorbeeld hiervan is het gebruikmaken van een smiley systeem, waarin de teamleden de samenwerking moeten beoordelen aan de hand van smileys die variëren van blij, tot boos, tot verdrietig, tot andere emoties. Dit wordt door Antea Group al gedaan op het moment dat zij een opdracht doen voor een externe partij en zij willen achterhalen hoe de externe OG de samenwerking met Antea Group ervaart. Een dergelijk systeem zou een goede manier zijn om de evaluaties te starten.

LITERATUURLIJST

- Alper, S., Tjosvold, D. & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53, 625 – 642.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123 – 148.
- Ayub, N., AlQuarishi, S. M., Jehn, K. & Al-Yafi, W. A. (2017). Personality traits and conflict management styles in predicting job performance and conflict. *International Journal of Conflict Management*, 28(5), 671 – 694. doi:10.1108/IJCM-12-2016-0105
- Behfar, K. J., Mannix, E. A., Trochim, W. M. K. & Peterson, R. S. (2008). The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 170 – 188. doi:10.1037/0021-9010.93.1.170
- Bradford, K. D., Stringfellow, A. & Weitz, B. A. (2003). Managing conflict to improve the effectiveness of retail networks. *Journal of Retailing*, 80, 181 – 195. doi:10.1016/j.jretai.2003.12.002
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4e ed.). New York, New York, United States: Oxford University Press
- Cai, D. A. & Fink, E. L. (2002). Conflict Style Differences Between Individualists and Collectivists. *Communication Monographs*, 69(1), 67 – 87.
- Chen, M. (2006). Understanding the Benefits and Detriments of Conflict on Team Creativity Process. *Journal compilation*, 15(1), 105 – 116. doi:10.1111/j.1467-8691.2006.00373.x
- Chen, G., Liu, C. & Tjosvold, D. (2005). Conflict Management for Effective Top Management Teams and Innovation in China. *Journal of Management Studies*, 42(2), 277 – 300.
- Choi, K. & Cho, B. (2011). Competing hypotheses analyses of the associations between group task conflict and group relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.*, 32, 1106 – 1126. doi:10.1002/job.733
- Clercq, D. de, Rahman, Z. M. & Belausteguitia, I. (2017). Task conflict and employee creativity: the critical roles of learning orientation and goal congruence. *Human Resource Management*, 56(1), 93 – 109. doi:10.1002/hrm.21761
- Curşeu, P. L., Janssen, S. E. A. & Raab, J. (2011). Connecting the dots: social network structure, conflict and group cognitive complexity. *High Educ*, 63, 621 – 629. doi:10.1007/s10734-011-9462-7
- Curşeu, P. L. & Schruijer, S. G. L. (2010). Does conflict shatter trust or does trust obliterate conflict? Revisiting the relationship between team diversity,

conflict and trust. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practise*, 14(1), 66 – 79

DeChurch, L. A. & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: the role of conflict management. *The International Journal of Conflict Management*, 12(1), 4 – 22. doi:10.1108/eb022847

Deutsch, M., Coleman, P. T. & Marcus, E. C. (2006). *The Handbook of Conflict Resolution, Theory and Practice* (2). San Francisco, CA, United States: John Wiley & Sons, Inc..

Dimas, I. D. & Lourenço, P. R. (2015). Intragroup Conflict and Conflict Management Approaches as Determinants of Team Performance and Satisfaction: Two Field Studies. *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(3), 174 – 193.

Dreu, C. K. W. de & 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. doi:10.1037/0021-9010.88.4.741

Dreu, C. K. W. de & Vianen, A. E. M. van (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309 – 328. doi:10.1002/job.71

Dreu, C. K. W. de & Vliert, E. van de (1997). *Using conflict in organizations*. United Kingdom, London: Sage.

Fiske, S. & Taylor, S. (1991). *Social cognition* (2). New York, United States: McGraw-Hill.

Folger, J. P., Poole, M. S. & Stutman, R. K. (2009). *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations* (6). Boston, United States: Pearson Education, Inc..

Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. United States, San Francisco: Jossey-Bass.

Giebels, E. & Janssen, O. (2005). Conflict stress and reduced well being at work: The buffering effect of third party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 137 – 155.

Hewstone, M. & Greenland, K. (2000). *International journal of psychology*, 35(2), 136 – 144.

Hood, A. C., Cruz, K. S. & Bachrach, D. G. (2017). Conflicts with Friends: A Multiplex View of Friendship and Conflict and Its Association with Performance in Teams. *J Bus Psychol*, 32, 73 – 86. doi:10.1007/s10869-016-9436-y

Jehn, A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256 – 281.

Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530 – 557.

Jehn, K. A. & Benderski, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 189 – 244.

Jehn, K. A. & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup

conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238 – 251.

Jehn, K. A., Northcraft, G. B. & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in work groups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741 – 763.

Kleef, G. A. van, Homan, A. C. & Steinel W. (2013). On Being Peripheral and Paying Attention: Prototypicality and Information Processing in Intergroup Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 63 – 79. doi:10.1037/a00030988

Kuhn, T. & Poole, M. S. (2000). Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal study. *Human Communication Research*, 26, 558 – 590. doi:10.1111/j.1468.2958.2000.tb00769.x

Levine, J., Resnick, L. & Higgins, E. T. (1993). Social foundations of cognition. *Annual Review of Psychology*, 44, 585 – 612.

Lind, E. A. & Tyler, T. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.

Marineau, J. E., Hood, A. C. & Labianca, G. (2017). Multiplex Conflict: Examining the Effects of Overlapping Task and Relationship Conflict on Advice Seeking in Organizations. *J Bus Psychol*, 33, 595 – 610. doi:10.1007/s10869-017-9511-z

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994) *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. United States, Thousand Oaks: Sage Publishing Inc.

Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402 – 133.

Mooney, A. C., Holahan, P. J. & Amason, A. C. (2007). Don't take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. *Journal of Management Studies*, 44, 733 – 758.

Munksgaard, K. B., Clarke, A. H., Storvang, P. & Erichsen, P. G. (2010). Product development with multiple partners: Strategies and conflicts in networks. *Industrial Marketing Management*, 41, 483 – 447. doi:10.1016/j.indmarman.2011.06.018

Nicotera, A. M. & Dorsey, L. K. (2006). Individual and interactive processes in organizational conflict. In S. Ting-Toomey (Red.), *The Sage handbook of conflict communication* (pp. 293 – 326). Thousand Oaks, CA: Sage.

Okhuysen, G. A. & Bechky, B. A. (2009). Making Group Process Work: Harnessing Collective Intuition, Task Conflict, and Pacing. In E. A. Locke (Red.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (2) (pp. 309 – 327). Chichester, England: John Wiley & Sons, Ltd.

Parayitam, S. & Dooley, R. S. (2009). The interplay between cognitive- and affective conflict and cognition- and affect-based trust in influencing decision outcomes. *Journal of Business Research*, 62, 789 – 796. doi:10.1016/j.jbusres.2008.02.006

Peterson, R. S. & Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study.

Organizational Behavior and Human Decision Processes, 92, 102 – 112.

Poole, M. S. & Garner, J. T. (2006). Perspectives on workgroup conflict and communication. In J. G. Oetzel & S. Ting-Toomey (Eds.) *The SAGE handbook of conflict communication* (pp. 267 – 292). United States, Thousand Oaks, CA: Sage

Pritchard, D. (1992). Organizational productivity. In M. D. Dunette & L. M. Hough (Eds.) *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 443 – 471). Palo Alto: Consulting Psychologists Press

Proksch, S. (2016). *Conflict Management*. Wenen, Oostenrijk: Springer Nature.

Pruitt, D. G. & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. United States, Pacific Grove, CA : Brooks/Cole.

Pruitt, D. & Rubin, J. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.

Pondy, L. R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296 – 320.

Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368 – 376.

Rahim, M. A. (1992). *Managing conflict in organizations* (2). United States, Westport, CT: Praeger.

Ross, R. S. (1989). *Small groups in organizational settings*. United Kingdom, Englewood Cliffee, NJ: Prentice-Hall.

Schepers, D. H. (2006). The Impact of NGO Network Conflict on the Corporate Social Responsibility Strategies of Multinational Corporations. *Business and Society*, 45(3), 282 – 299. doi:10.1177/0007650306289386

Simons, T. (1993). Clash of the titans: The performance impact of top management debate – A test of multiple contingency models. *Dissertation Abstracts International*, 55(1), 4729A

Simons, T. & Peterson, R. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102 – 111.

Somech, A., Desivilya, H. S. & Lidogoster H. (2009). Team conflict management and team effectiveness: the effects of task interdependence and team identification. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 359 – 378. doi:10.1002/job.537

Thiel, S. van (2010). *Bestuurskundig onderzoek; een methodologische inleiding*. Nederland, Bussum: Uitgeverij Coutinho

Thomas, K. W. (1975). Conflict and conflict management. In M. Dunnette (Red.), *Handbook of industrial psychology* (pp. 889 – 935). Chicago: Rand McNally.

Tjosvold, D. (1997). Conflict within interdependence: Its value for productivity and individuality. In C. K. W. De Dreu & E. Van de Vliert (Ed.), *Using conflict in*

organizations (pp. 23 – 37). United Kingdom, London: Sage.

Torrance, E. P. (1957). Group decision making and disagreement. *Social Forces*, 35(4), 314 – 318.

Vliert, E. van de, Nauta, A., Giebels, E. & Janssen, O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 475 – 491.
doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199907)20:4<475:AID-JOB897>3.0.CO;2-G

Wall, Jr., V. D., Galanes, G. J. & Love, S. B. (1987). Small, task-oriented groups, Conflict, Conflict Management, Satisfaction, and Decision Quality. *Small Group Behavior*, 18(1), 31 – 55.

Weider-Hatfield, D. & Hatfield, J. D. (1995). Relationships Among Conflict Management Styles, Levels of Conflict, and Reactions to work. *The Journal of Social Psychology*, 135(6), 687 – 698.

Weingart, L. R. & Jehn, K. A. (2009) . In E. A. Locke (Red.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (2) (pp. 327 - 347). Chichester, England: John Wiley & Sons, Ltd.

Weingart, L. R., Todorova, G. & Cronin, M. A. (2010). Task Conflict, Problem-Solving, and Yielding: Effects

on Cognition and performance in functionally Diverse Innovation Teams. *Negotiation and Conflict Management Research*, 3(4), 312 – 337.

Williams, K. Y. & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77 – 140.

Wit, F. R. C. de, Jehn, K. A. & Geer, L. L. (2011). The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 260 – 390.
doi:10.1037/a0024844

Yang, J. & Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 589 – 605.

Yin, R. (1994). *Case study research: design and methodes*. United States, Thousand Oaks: SAGE.

APPENDIX

1. OBSERVATIEFORMULIER

OBSERVATIE _____

	1	2	3	4	5
Relationeel conflict					
Frictie tussen personen	1	2	3	4	5
Spanning tussen personen	1	2	3	4	5
Uitingen ruzie of irritatie	1	2	3	4	5
Taakconflict	1	2	3	4	5
Meningsverschil over inhoud van de taak	1	2	3	4	5
Meningsverschil over gemaakte keuzes	1	2	3	4	5
Meningsverschil over doel van de taak	1	2	3	4	5
Integrating conflictmanagementstijl	1	2	3	4	5
Integratie verschillende meningen/ideeën	1	2	3	4	5
Uitwisseling informatie	1	2	3	4	5
Samenwerking	1	2	3	4	5
Iedereen tevreden met de uitkomst	1	2	3	4	5
Obliging conflictmanagementstijl	1	2	3	4	5
Teamlid vervult behoefte ander teamlid	1	2	3	4	5
Teamlid geeft toe aan ander teamlid	1	2	3	4	5
Teamlid stemt enkel in met ander teamlid	1	2	3	4	5
Teamlid laat ander teamlid bewust winnen	1	2	3	4	5
Dominating conflictmanagementstijl	1	2	3	4	5
Teamlid oefent druk uit t.b.v. eigenbelang	1	2	3	4	5
Teamlid gebruikt autoriteit t.b.v. eigenbelang	1	2	3	4	5
Teamlid gebruikt macht t.b.v. eigenbelang	1	2	3	4	5
Teamlid probeert eigen zin te krijgen	1	2	3	4	5
Avoiding conflictmanagementstijl	1	2	3	4	5
Discussie wordt vermeden	1	2	3	4	5
Meningsverschillen worden niet uitgesproken	1	2	3	4	5
Iemand trekt zich terug uit gesprek	1	2	3	4	5

<i>Compromising conflictmanagementstijl</i>	1	2	3	4	5
Zoektocht naar compromis	1	2	3	4	5
Onderhandelingen	1	2	3	4	5
Zoektocht naar middenweg	1	2	3	4	5

2. TOPICLIJST

Inleidende vragen

Aangezien er al observaties zijn geweest bij de teamleden die worden geïnterviewd, zijn er niet veel inleidende vragen nodig. De ervaringen vanuit de observaties worden ook meegenomen gedurende het interview. Dit is niet opgenomen in de topiclijst, aangezien dit per teamlid verschilt.

Evaluatie tenderproces

- Wie hebben er plaatsgenomen in het tenderteam waar jij in hebt gezeten?
- Hoe heb je het afgelopen tenderproces ervaren wat betreft...
 - o ... het resultaat van de tender?
 - o ... de samenwerking met de rest van het team?
- Wat versta jij onder 'conflict' als je dit probeert te duiden in termen van een tenderteam?

Conflict algemeen

Relationeel conflict

- Hoe was de band tussen jou en de teamleden voorafgaand aan de tender?
- Hoe is die band op dit moment, dus na afloop van de tender?
- Heb je tijdens het tenderproces op een moment frictie ervaren met (één van) de teamleden?
 - o Zo ja: waar kwam dit dan door?
 - o Zo nee: wat is volgens jou de reden dat de samenwerking in die zin zo soepel is verlopen?
- Heb je het idee dat er tussen de teamleden, maar los van jouzelf, spanning is geweest?
 - o Zo ja: wanneer en hoe viel dit je op?
- Is er naar jouw idee sprake geweest van conflict tussen de teamleden op persoonlijk vlak?

Taakconflict

- Zijn er gedurende de tender meningsverschillen geweest over...
 - o ... de inhoud van de taak die jullie uit moesten voeren?
 - o ... keuzes die gedurende het proces zijn gemaakt?
 - o ... het uiteindelijke doel van de tender?
- Hoe werd er tijdens een meningsverschil omgegaan met dit meningsverschil?
- Wat is volgens jou het effect van deze meningsverschillen geweest?
- Is er naar jouw idee sprake geweest van conflict tussen de teamleden op professioneel vlak?

Conflictmanagementstijlen

Algemeen

- Op het moment dat jij je in een conflictsituatie bevindt, wat is dan jouw eerste reactie? Hoe gedraag je je dan?
- Wat verwacht jij van jouw teamleden op het moment dat er sprake is van een conflictsituatie?

Naar aanleiding van de antwoorden op bovenstaande vragen, maak ik tijdens het interview een inschatting van naar welke conflictmanagementstijl de respondent neigt. Op basis hiervan worden verdiepende vragen gesteld, maar deze zijn niet van tevoren opgesteld. Wel zijn ze gebaseerd op de operationalisatie en op zaken die zijn opgevallen in de observaties.

Samenhang taak- en relationeel conflict

Hier wordt eerst een soort inleiding gegeven: 'We hebben in het eerste deel van het interview besproken of er conflicten zijn voorgevallen in het afgelopen tenderproces. Op basis hiervan heb ik nog een aantal vragen over de verhouding tussen de teamleden na afloop van deze conflict en over de verhouding tussen de verschillende conflicten.'

Algemeen

- Heb je het idee dat meningsverschillen over de tender zelf, soms om zijn geslagen in meer persoonlijke problemen tussen teamleden?
 - o Zo ja: hoe en wanneer werd dit duidelijk?
 - o Zo nee: wat heeft ervoor gezorgd dat de professionele discussies strikt professioneel en niet persoonlijk zijn geworden?
- Zou je in de toekomst nogmaals met deze teamsamenstelling samen willen werken?
 - o Zo ja: waarom zou je dit willen?
 - o Zo nee: waarom zou je dit niet willen?
- Verwacht je dat een team, bestaande uit dezelfde mensen, nog een keer samen kan werken (waarbij je dus ook rekening houdt met de visie van andere teamleden hierop)?
 - o Zo ja: waarom vermoed je dat deze groep nog een keer samen zou kunnen werken?
 - o Zo nee: waarom vermoed je dat deze groep niet nog een keer samen zou kunnen werken?

Afsluitende vragen

- Zijn jou zaken opgevallen tijdens de samenwerking met dit team met betrekking tot conflict?
- Als je dit tenderproces een cijfer zou mogen geven in termen van...
 - o ... samenwerking met de teamleden;
 - o ... hoe er met elkaar om is gegaan tijdens moeilijke momenten;
 welk cijfer zou dit dan zijn en waarom?

3. SCHALEN OPERATIONALISERING

TAAKCONFLICT

1. *How many disagreements over different ideas about this decision were there?* (Amason, 1996)
2. *How many differences about the content of this decision did the group have to work through?* (Amason, 1996)
3. *How many differences of opinion were there within the group over this decision?* (Amason, 1996)
4. *How often do people in your work unit disagree about opinions regarding the work being done?* (Jehn, 1995)
5. *How frequently are there conflicts about ideas in your work unit?* (Jehn, 1995)
6. *How much Conflict about the work you do is there in your work unit?* (Jehn, 1995)
7. *To what extent are there differences of opinion in your work unit?* (Jehn, 1995)
8. We waren het oneens over onze ideeën (Bradford et al., 2003)
9. Teamleden waren het niet met elkaar eens over de vraag hoe het project afgerond moest worden (Bradford et al., 2003)
10. Teamleden hadden verschillende meningen over hoe het project afgerond moest worden (Bradford et al., 2003)
11. Teamleden ervoeren meningsverschillen (Bradford et al., 2003)

RELATIONEEL CONFLICT

1. *How much anger was there among the group over this decision?* (Amason, 1996)
2. *How much personal friction was there in the group during this decision?* (Amason, 1996)
3. *How much were personality clashes between group members evident during this decision?* (Amason, 1996)
4. *How much tension was there in the group during this decision?* (Amason, 1996)
5. *How much friction is there among members in your work unit?* (Jehn, 1995)
6. *How much are personality conflicts evident in your work unit?* (Jehn, 1995)
7. *How much tension is there among members in your work unit?* (Jehn, 1995)
8. *How much emotional conflict is there among members in your work unit?* (Jehn, 1995)
9. Onze persoonlijkheden botsten regelmatig (Bradford et al., 2003)
10. Er was veel spanning tussen de teamleden gedurende het proces (Bradford et al., 2003)
11. Op sommige momenten was er een onprettig gevoel tussen de teamleden (Bradford et al., 2003)
12. Soms bestond er irritatie tussen de teamleden (Bradford et al., 2003)
13. Er bestond persoonlijke frictie tussen de teamleden (Bradford et al., 2003)

De mate waarin een teamlid...

1. samenwerkt met teamleden om een oplossing te vinden die aan ieders wensen voldoet (Cai & Fink, 2002);
2. informatie uitwisselt met teamleden om samen tot een oplossing te komen (Cai & Fink, 2002);
3. alle overwegingen naar buiten brengt zodat de best mogelijke oplossing gevonden kan worden (Cai & Fink, 2002);
4. samenwerkt met teamleden om tot een oplossing te komen die voor iedereen acceptabel is (Cai & Fink, 2002);
5. samenwerkt met teamleden om tot begrip van het probleem te komen (Cai & Fink, 2002);
6. samenwerkt (Bradford et al., 2003);
7. overeenstemming behaalt door ideeën samen te brengen (Bradford et al., 2003);
8. ideeën van verschillende teamleden integreert om tot een voor iedereen acceptabele keuze te komen (Bradford et al., 2003);
9. een creatieve oplossing bedenkt waar iedereen in het team het mee eens kan zijn (Bradford et al., 2003);
10. actief zoekt naar een oplossing die voor iedereen voordelig is (Bradford et al., 2003).

De mate waarin een teamlid...

1. probeert de behoefte van andere teamleden te vervullen (Cai & Fink, 2002);
2. probeert de wensen van andere teamleden mee te nemen in een beslissing (Cai & Fink, 2002);
3. toegeeft aan de wensen van andere teamleden (Cai & Fink, 2002);
4. veel moeite doet of toegeeft om tegemoet te komen aan andere teamleden (Cai & Fink, 2002);
5. vaak instemt met suggesties van andere teamleden (Cai & Fink, 2002);
6. verwachtingen van andere teamleden waar probeert te maken (Cai & Fink, 2002);
7. toegeeft aan andere teamleden (Bradford et al., 2003);
8. de posities van andere teamleden accepteert (Bradford et al., 2003);
9. de andere teamleden laat winnen (Bradford et al., 2003);
10. zich conformeert aan de wensen van de andere teamleden (Bradford et al., 2003);
11. zich schikt naar ideeën van andere teamleden (Bradford et al., 2003);
12. plaats maakt voor de wensen van de rest van de groep (Bradford et al., 2003).

De mate waarin een teamlid...

1. druk uitoefent op teamleden om beslissingen in belang van de drukuitoefenaar te maken (Cai & Fink, 2002);
2. invloed gebruikt om ervoor te zorgen dat ideeën van de drukuitoefenaar geaccepteerd worden (Cai & Fink, 2002);
3. autoriteit gebruikt om ervoor te zorgen dat die keuzes gemaakt worden die zij willen (Cai & Fink, 2002);
4. expertise gebruikt om andere keuzes in hun belang te laten maken (Cai & Fink, 2002);
5. macht gebruikt om een competitieve situatie te winnen (Cai & Fink, 2002);
6. probeert zijn eigen zin te krijgen (Bradford et al., 2003);
7. in discussie gaat zonder de standpunten van andere teamleden mee te nemen (Bradford et al., 2003);
8. zijn eigenbelang naar voren duwt ongeacht het effect dat dat op de groep heeft (Bradford et al., 2003);
9. zijn eigen visie afzet tegen die van andere teamleden (Bradford et al., 2003);
10. discussies probeert te winnen (Bradford et al., 2003);
11. andere teamleden confronteert met andere perspectieven (Bradford et al., 2003).

AVOIDING CONFLICTMANAGEMENTSTIJL

De mate waarin een teamlid...

1. open discussies over verschillen met teamleden vermijdt (Cai & Fink, 2002);
2. meningsverschillen met teamleden vermijdt (Cai & Fink, 2002);
3. conflictsituaties met teamleden vermijdt (Cai & Fink, 2002);
4. meningsverschillen met teamleden voor zichzelf houdt om onenigheid te vermijden (Cai & Fink, 2002);
5. onprettige uitwisseling van informatie en bronnen met teamleden vermijdt (Cai & Fink, 2002);
6. meningsverschillen met teamleden voor zich houdt, om te voorkomen dat de relatie verstoord wordt (Cai & Fink, 2002).

COMPROMISING CONFLICTMANAGEMENTSTIJL

De mate waarin een teamlid...

1. probeert een compromis te bewerkstelligen waarbij alle teamleden iets terugzien van wat ze willen (Cai & Fink, 2002);
2. zoekt naar een middenweg om een impasse te voorkomen (Cai & Fink, 2002);
3. onderhandelt met teamleden om een middenweg te bereiken (Cai & Fink, 2002);

4. soms een gematigde positie inneemt om een compromis te bereiken (Cai & Fink, 2002);
5. om uit een deadlock te komen vaak een middenweg voorstelt (Cai & Fink, 2002);
6. met teamleden onderhandelt, om tot een compromis te komen (Cai & Fink, 2002);
7. balans vindt tussen geven en nemen om tot compromis te komen (Cai & Fink, 2002).

4. CODEBOOM

- CMS
 - o Avoiding
 - Discussie vermijden
 - Meningsverschil niet uitspreken
 - Terugtrekken uit gesprek
 - o Compromising
 - Middenweg
 - Onderhandeling
 - Zoektocht compromis
 - o Dominating
 - Autoriteit gebruiken
 - Druk uitoefenen
 - Macht gebruiken
 - Proberen eigen zin te krijgen
 - o Informal
 - o Integrating
 - Iedereen tevreden uitkomst
 - Integratie meningen
 - Samenwerking
 - Uitwisseling informatie
 - o Obliging
 - Behoefte ander vervullen
 - Instemmen ander
 - Laten winnen
 - Toegeven aan ander
- Conflict
 - o Samenhang
 - o Relationale conflict
 - Frictie tussen personen
 - Spanning tussen personen
 - Uitingen ruzie of irritatie
 - o Taakconflict
 - MV. doel taak
 - MV. gemaakte keuze
 - MV. inhoud taak