

## *Master thesis*

# *Wanneer conflicten waarde creëren: De modererende rol van Organisatieverandering in de relatie van conflicten en prestaties*



Naam : Ramona Wander – van den Berg  
Studentnr. : 551088  
Opleiding : Parttime Master Bedrijfskunde (MScBA)  
Universiteit : Erasmus Universiteit Rotterdam  
(Rotterdam School of Management)  
Taal : Nederlands  
Datum : 13 juni 2021

### **Afstudeercommissie**

Elko Klijn PhD

Jurriaan Nijholt PhD

### ***Rechten en voorbehouden***

*De kopie- en auteursrechten van deze Master thesis behoren tot de auteur, Ramona Wander. Zij is tevens verantwoordelijk voor de inhoud van het stuk. De Erasmus Universiteit Rotterdam (Rotterdam School of Management) heeft enkel begeleiding en coaching geboden en kan niet verantwoordelijk worden gehouden voor de inhoud van dit stuk. Vragen of opmerkingen kunnen worden gestuurd naar [vdberg.ramona@gmail.com](mailto:vdberg.ramona@gmail.com). Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruik dan waarnaar wordt verwezen in de tekst en genoemd in de bronnenlijst.*

## Voorwoord

Aan het begin van mijn loopbaan kon ik mij geen voorstelling maken van conflicten op de werkvloer. Hoezo? Is boos zijn dan professioneel? Waarom zou je een situatie zo op laten lopen dat het een conflict wordt? We zijn toch één organisatie? Door de jaren heen heb ik gemerkt dat dergelijke situaties aan de orde van de dag zijn. Waarbij niet alleen taken maar juist belangen en interpretaties een rol lijken te spelen. In mijn rol als manager heb ik dagelijks te maken met dergelijke situaties. Ik vind het interessant om de mechanisme hierachter te ontrafelen en te begrijpen op welke manier iets effectief kan worden ingezet. Om die reden is mijn interesse dan ook gewekt om te kijken naar de meerwaarde van conflicten. Wanneer zijn conflicten constructief en hoe kan een organisatie hiervan profiteren? Ik heb het gevoel dat ik van dit onderzoek veel geleerd heb. De kennis die ik heb opgedaan bij het schrijven van deze Master thesis neem ik de rest van mijn leven mee.

Het doen van onderzoek en het volgen van deze opleiding was niet gelukt zonder de mensen om mij heen. In het bijzonder wil ik een aantal mensen bedanken. Allereerst gaat mijn dank uit naar Elko Klijn PhD. Van begin af aan heeft hij mij uitgedaagd en geïnspireerd. Dit begon al bij de keuze van het onderwerp. Zonder begeleiding van Elko Klijn PhD had ik waarschijnlijk verzand in een onderwerp wat minder bij mij zou passen. Door vanuit interesse te werken heb ik met veel plezier aan deze thesis gewerkt. De altijd kritische vragen die op een zeer prettige manier werden gesteld, hebben ertoe geleid dat ik mij gesteund voelde gedurende het traject en uitgedaagd bleef om steeds meer te willen weten, begrijpen en onderzoeken. Het was heel fijn om met Elko Klijn PhD te mogen samenwerken.

Ook gaat mijn dank uit naar mijn meelezer Jurriaan Nijholt PhD, voor zijn steun en waardevolle tips gedurende dit traject. Zijn kritische blik en constructief geformuleerde feedback hebben mij geholpen bij het schrijven van deze thesis.

Verder wil ik graag de respondenten die mee hebben gedaan aan dit onderzoek bedanken. Zonder hun inzet was het onmogelijk om dit onderzoek te doen.

Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken, met in het bijzonder mijn man Tom Wander. Zijn onvoorwaardelijke steun en begrip hebben ervoor gezorgd dat ik dit heb kunnen doen.

*Ramona Wander – Van den Berg*

## Managementsamenvatting

Dit onderzoek gaat over de waarde creatie van conflicten. Onderzocht wordt onder welke omstandigheden conflicten een positief effect hebben voor organisaties. Voorgaand onderzoek suggereert dat er omstandigheden zijn die de relatie tussen conflicten en prestaties modereren (Carsten et al., 2005). De Wit et. al., (2012). De onderzoeksvraag luidt als volgt:

*“Wat is de modererende rol van organisatieverandering in de relatie tussen conflicten en prestaties?”*

Deze prestaties kunnen over verschillende dimensies gaan. In dit onderzoek wordt gekeken naar zowel de harde als de zachte kant van prestaties, in de vorm performance en werkplezier. Prestaties worden beïnvloed door conflicten (Jehn, 1995; Jehn 1997; De Dreu en Weingart 2003; Jehn en Chatman, 2000; De Wit et. al., 2012). De relatie tussen conflicten en performance is veelvuldig onderzocht, echter zijn er nog altijd tegenstrijdigheden. Daarom is meer verkennend en verklarend onderzoek nodig (Carsten et al., 2005; De Wit et. al., 2012) en wordt in dit onderzoek organisatieverandering als modererende rol verkend. Ook is onvoldoende gekeken naar werkplezier waardoor dit ten onrechte de conflicttheorie vernauwd (Carsten et al., 2005; Dijkstra et. al., 2005).

In tegenstelling tot wat werd verwacht, werden voornamelijk negatieve effecten gevonden van conflicten op prestaties. Conflicten hadden in het algemeen noch een positief noch een negatief effect op de prestatiedimensie performance. Dit is een aanvulling op de literatuur omdat eerdere studies een wisselend positief of negatief effect gaven (Jehn, 1995; De Dreu en Weingart, 2003; Jehn et. al., 2008). De bevindingen lieten verder zien dat ten tijde van organisatieverandering conflicten negatief zijn voor een organisatie. Organisatieverandering heeft daarmee een negatief modererende rol op de relatie van conflicten en performance. Ten aanzien van de prestatiedimensie werkplezier werd gevonden dat conflicten desastreus zijn. Echter ten tijde van organisatieverandering is er meer werkplezier. Dit positief modererende effect werd niet verwacht en is daarmee toevoeging op de bestaande literatuur. Mogelijke verklaringen zouden zijn dat medewerkers licht aan het einde van de tunnel zien en daarmee de organisatieverandering ervaren als mogelijkheid om uiteindelijk weer meer plezier uit het werk te halen. De manier waarop organisatieverandering wordt ervaren heeft een affectieve reactie tot gevolg (Gomes, 2009). Wanneer medewerkers iets ervaren als een daadwerkelijke verbetering van een proces heeft dit een positief effect (Lindred et al., 2006; De Wit et. al., 2012). Ook kan worden verondersteld dat bij organisatieverandering mogelijkheden voor groei en verantwoordelijkheden kunnen ontstaan, wat een

positieve uitwerking heeft op het werkplezier (Greve, 1999; Patton, 2018). Wanneer wordt gekeken naar de ontrafeling van conflicten in soorten, valt op dat relatieconflicten desastreus zijn voor het werkplezier.

Naast de theoretische relevantie van deze bevindingen is dit voor organisaties van belang, op die manier dat zij ten tijde van organisatieverandering bedachtzaam moeten zijn op het negatieve effect van conflicten op performance tijdens organisatieverandering. Organisaties kunnen profiteren van deze wetenschap, door dit risico een duidelijke plek te geven in een organisatieverandering en hierop te anticiperen. Daarnaast kunnen organisaties profiteren van de wetenschap, dat bij een organisatieverandering conflicten weliswaar een negatief effect hebben op het werkplezier, maar in tijde van organisatieverandering dit werkplezier wel een positievere wending krijgt. Organisatieverandering kan dan ook als verzachtende omstandigheid worden gezien in de relatie tussen conflicten en werkplezier. Organisaties kunnen hierop inspelen door juist aandacht te vestigen op motivatiefactoren (Alshmemri et al., 2017) en zodoende mensen in beweging krijgen of wellicht langer aan zich te binden.

## Inhoudsopgave

|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Introductie .....</b>                                      | <b>7</b>  |
| <b>2. Achtergrond en hypothese formulering.....</b>              | <b>10</b> |
| <i>Prestaties .....</i>                                          | 10        |
| <i>Conflicten .....</i>                                          | 11        |
| <i>Conflicten en prestaties .....</i>                            | 12        |
| <i>Organisatieverandering .....</i>                              | 16        |
| <i>Modererende rol .....</i>                                     | 18        |
| <i>De modererende rol van organisatieverandering .....</i>       | 19        |
| <i>Conceptueel model.....</i>                                    | 22        |
| <b>3. Onderzoek methoden.....</b>                                | <b>23</b> |
| <i>Datadesign.....</i>                                           | 23        |
| <i>Datacollectie .....</i>                                       | 24        |
| <b>4. Resultaten .....</b>                                       | <b>26</b> |
| <i>Prestaties - Performance .....</i>                            | 26        |
| <i>Prestaties - Werkplezier .....</i>                            | 31        |
| <b>5. Discussie.....</b>                                         | <b>36</b> |
| <i>Beperkingen en aanbevelingen voor vervolg onderzoek .....</i> | 38        |
| <b>6. Conclusie.....</b>                                         | <b>40</b> |
| <b>Bronnen .....</b>                                             | <b>41</b> |
| <b>Bijlage 1 – Cornbach Alpha en gestelde vragen .....</b>       | <b>44</b> |
| <b>Bijlage 2 – Survey .....</b>                                  | <b>45</b> |
| <b>Bijlage 3 – Datavoorbereiding.....</b>                        | <b>47</b> |

## 1. Introductie

Bij de uitbraak van Covid-19 stond de overheid aan een nog onbekende opgave. In het begin was er geen idee hoe desastreus of onschuldig de uitbraak zou zijn voor Nederland en wat het effect van dit virus was op de wereld(economie). Met de tijd groeide de kennis en het besef van de gevolgen van de crisis. Ook groeide de kritiek, ongeloof en weerstand onder wereldburgers. Er werden vragen gesteld en ethische discussies gevoerd of de gezondheid van kwetsbare mensen opweegt tegenover de schadelijke gevolgen voor de (wereld)economie. Zo werden Premier Rutte en Minister De Jonge het ene moment bekritiseerd en het andere moment geprezen voor hun aanpak (Broere en Van der Aa, 2021).

Gesteld kan worden dat beide personen onderhevig waren aan conflictsituaties. Conflicten omdat men het niet eens is over de inhoud en resultaten, meningsverschillen over normen en waarden, alsook conflicten over de manier waarop zij invulling aan hun taken gaven (Jehn, 1997). Deze conflicten kunnen een nadelig effect hebben op samenwerking, ook beïnvloedt het ontstaan van conflicten de kwaliteit van werkzaamheden (De Wit et. al., 2012; De Dreu en Weingart, 2003).

Niet alleen binnen de overheid, maar ook in het bedrijfsleven en alledaags beslommeringen ontstaan conflicten. Conflicten worden vaak gezien als iets negatief dat binnen een organisatie plaatsvindt, waardoor de aandacht op het oplossen van conflictsituatie en escalatie lag (Jehn, 1997). Maar wat als door conflicten waarde kan worden gecreëerd?

De doelstelling van deze thesis is om te kijken onder welke omstandigheden conflicten een positief effect hebben in een organisatie. Om dit te onderzoeken wordt gekeken naar prestaties op de werkvloer. Er is veelvuldig onderzoek gedaan naar de relatie tussen conflicten en performance, hieronder gevat een bijdrage aan het eindresultaat in relatie tot de gebruikte middelen, zoals bijvoorbeeld kosten, efficiëntie of behaalde winsten (Jehn en Chatman, 2000; Chiok Foong Loke, 2001). Dit heeft vooral inzichten gegeven aan harde kant van prestaties (Carsten et al., 2005; Dijkstra et al., 2005; De Wit et. al., 2012). De zachte kant van prestaties is echter onderbelicht gebleven en wordt in dit onderzoek meegenomen onder de noemer werkplezier. Dit betreft het gevoel dat medewerkers hebben ten aanzien van hun werk (Chiok Foong Loke, 2001). Aangezien zelfevaluatie van prestaties een betrouwbare voorspeller is voor daadwerkelijke prestaties (Martell en Carroll, 1995; Lindred et. al., 2006), wordt gekeken naar de perceptie die medewerkers individueel hebben ten aanzien van de prestaties van de

organisatie en het werkplezier dat mensen individueel ervaren. In deze thesis verder benoemd als performance en werkplezier. Voorgaand onderzoek suggereert dat er omstandigheden zijn die de relatie tussen conflicten en performance modereren (Carsten et al., 2005; De Wit et. al., 2012). Organisatieverandering is een omstandigheid waar organisaties mee te maken hebben (Covin en Kilmann, 1990; Goodstein en Burke, 1991; Gomes, 2009). Het betreft een fenomeen van tijd waarbij verandering gaat over de manier waarop mensen praten over een gebeurtenis waarin iets anders lijkt te gaan, of in de toekomst anders gaat, waarbij het anders wordt gezien als een resultaat Weick en Quinn (1999). Om te kunnen voldoen aan veranderingen in de omgeving en continuïteit te borgen is organisatieverandering onvermijdelijk (Sackmann et. al., 2009). Daarmee is dit een belangrijk aspect voor organisaties (Smith en Grimm, 1987; Covin en Kilmann, 1990; Goodstein en Burke, 1991; Gomes, 2009). Organisatieverandering is echter nog niet eerder in relatie gebracht met conflicten en prestaties, wat het interessant maakt om te onderzoeken welk effect organisatieverandering heeft op de relatie tussen conflicten en prestaties; performance en werkplezier. Ook voor organisatieverandering geldt dat wordt gekeken naar de mate waarin een medewerker deze ervaart. De onderzoeksvraag luidt als volgt:

*“Wat is de modererende rol van organisatieverandering in de relatie tussen conflicten en prestaties?”*

Met het beantwoorden van de onderzoeksvraag draagt dit onderzoek bij aan zowel theoretische als praktische relevantie. Ten eerste zijn in de wetenschap tegenstrijdigheden geconstateerd over het effect van conflicten, welke in relatie worden gebracht met performance (Jehn, 1995; De Dreu en Weingart, 2003; Jehn et. al, 2008). Er is verder verklarend en verkennend onderzoek nodig om deze tegenstrijdigheden te kunnen duiden (Carsten et al., 2005; De Wit et. al., 2012). Ten tweede heeft voorgaand onderzoek zich vooral gericht op het beheersen van conflicten (Jehn, 1995; Carsten et al., 2005), het oplossen van conflicten en het onderscheiden van soorten conflicten (Jehn en Chatman, 2000; De Wit et. al., 2012). Dit onderzoek draagt daarom bij aan een beter begrip van de theorie over de constructen conflicten en prestaties (performance en werkplezier) en de relatie daartussen. Ten derde is voornamelijk onderzoek gedaan naar de harde kant van prestaties, waardoor dit ten onrecht de conflicttheorie vernauwd, aldus Carsten et al. (2005) en Dijkstra et. al. (2005). Verkennend onderzoek verbreedt de conflicttheorie en theorieën over organisatiegedrag. Ten vierde is er minder onderzoek beschikbaar over de relatie tussen conflicten en prestaties (performance en werkplezier), vooral ten tijde van organisatieverandering en onderscheidt dit onderzoek zich van eerder onderzoek omdat er naar

een modererende rol van organisatieverandering wordt gekeken. Deze is nog niet eerder in verband gebracht met de relatie tussen conflicten en prestaties (performance en werkplezier). Ten vijfde zorgt dit onderzoek voor opbouw van primaire data voor verder onderzoek naar het construct conflicten. Hiermee wordt verder gebouwd op het verzoek van De Wit et. al. (2012) die aangeven dat de nadruk binnen wetenschap moet liggen op het verzamelen van primaire data, in plaats van het analyseren van secundaire (meta-)data. Als laatste levert dit onderzoek qua praktische relevantie een bijdrage hoe organisaties conflicten en organisatieverandering constructief kunnen inzetten.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen de corporatiesector. Sinds de verhuurdersheffing in 2013 als feit werd neergelegd door de overheid, heeft menig woningcorporatie grote aanpassingen moeten doorvoeren. De verhuurdersheffing wordt door de overheid geïnd bij verhuurders met meer dan vijftig woningen, met een huurprijs lager dan €752,33. Dit is dat de corebusiness van woningcorporaties. Door deze heffing werd het investeringsvermogen van woningcorporaties drastisch geraakt waardoor velen werden teruggeworpen op enkel de beheertaak. Ontwikkelingen in woningbouw werden gestopt of uitgesteld en woningen werden verkocht om aan de heffing te kunnen voldoen. Daarnaast werden leefbaarheidstaken geminimaliseerd omdat dit niet meer als corebusiness van een woningcorporatie werd gezien. Inmiddels zijn de gevolgen van dit beleid zichtbaar, waardoor ook nu weer de taken van een woningcorporatie in opspraak zijn. Woningcorporaties worden gezien als de motor van verduurzamingen. Ook inzet op leefbaarheid gaat de komende jaren weer een steeds grotere rol spelen. Deze veranderingen hebben impact op de manier van organiseren. Dit maakt het dan ook interessant om het onderzoek in deze sector te doen.

In het vervolg van deze thesis zal eerst worden omschreven wat er in de wetenschappelijke literatuur al bekend is over de constructen prestaties, conflicten en organisatieverandering. Vervolgens wordt ingegaan op de relatie tussen conflicten en prestaties en de modererende rol van organisatieverandering, waarna hypothesen worden geformuleerd (hoofdstuk 2). In hoofdstuk 3 worden de gebruikte methoden van het onderzoek behandeld en worden in hoofdstuk 4 de resultaten uiteengezet. In hoofdstuk 5 worden de resultaten uitgebreid besproken en bediscussieerd. Als laatste wordt in hoofdstuk 6 de conclusie geformuleerd.

## 2. Achtergrond en hypothese formulering

### *Prestaties*

Prestaties zorgen voor groei, winstgevendheid en continuïteit van een organisatie, waardoor het goed is om te begrijpen op welke onderdelen een organisatie concurrentievoordeel heeft en hoe dit behouden kan blijven (Porter, 2008). Duurzame prestaties komen daarbij voort uit het blijven reageren op marktverwachtingen en het kunnen voldoen aan de vraag en verwachtingen van de omgeving (Zajac en Kraatz, 1993; Owen et al., 2001). Dit ontstaat niet enkel door het realiseren van nieuwe producten of simpelweg hebben van hogere winsten. Zaken die minder tastbaar zijn voor concurrenten en daardoor lastiger zijn te imiteren, creëren een duurzaam voordeel (Teece, 2010). Voorbeelden hiervan zijn medewerkers die bepaalde kennis hebben of op een bepaalde manier samenwerken, specifieke relaties, intellectueel eigendom, of gecompliceerde processen (Teece, 2010).

Prestaties van een organisatie kunnen daarmee over verschillende dimensies gaan. Bititci et. al., (2012) maken hier onderscheid in en benoemen prestaties op gebied van productiviteit, kwaliteit, tevredenheid van klanten en medewerkers, financiële indicatoren en de mate van innovatie of productontwikkeling. Daarnaast geven zij aan dat er steeds meer aandacht komt voor sociale factoren zoals milieu en sociale investeringen.

Dit onderzoek gaat in op situaties tussen personen en niet tussen organisaties. Om die reden is het relevant om te kijken naar de dimensies van prestaties die gaan over individuen, of teamprestaties vatten. Hiermee richt het onderzoek zich op het spectrum van de lastig te imiteren onderdelen, waarmee een duurzaam voordeel kan worden behaald, aldus Teece (2010). In de literatuur worden hiervoor grofweg de constructen performance, werkplezier en commitment gebruikt (Jehn en Chatman, 2000; Chiok Foong Loke, 2001; Bhatti en Qureshi, 2007). Onder performance wordt verstaan, een bijdrage aan het eindresultaat in relatie met de gebruikte middelen of prestatienormen (Jehn en Chatman, 2000; Chiok Foong Loke, 2001). Te denken valt aan hoe mensen omgaan met kostenperspectieven, efficiëntie van het werk, of bijvoorbeeld behaalde winsten of opbrengsten (Jehn en Chatman, 2000; Chiok Foong Loke, 2001). Werkplezier gaat over het gevoel dat medewerkers over hun functie hebben (Chiok Foong Loke, 2001). Dit betreft een affectieve reactie op een bepaalde situatie of resultaat. Een beoordeling van de medewerker zelf over de mate waarin de werkomgeving voldoet aan de behoefte van een medewerker (Bhatti en Qureshi, 2007). Jehn en Chatman (2000) beschrijven werkplezier verder als de mate waarin ervaringen bevredigend waren. Onder commitment

wordt verstaan, een individu die zich kan identificeren met de doelen van een project, team of organisatie. Dit gaat over de houding en het gedrag van een medewerker om inspanning te leveren en het verlangen om te blijven, of opnieuw te willen samenwerken (Jehn en Chatman, 2000; Chiok Foong Loke, 2001; Bhatti en Qureshi, 2007). Allen en Meyer (1990) hebben onderzocht dat commitment bestaat uit drie reacties van medewerkers. Een affectieve reactie om zich aangetrokken te voelen en zich te kunnen identificeren met een organisatie, een continuïteit reactie waardoor medewerkers besluiten zich te blijven inzetten doordat de kosten die gemoeid zijn om een groep, team of organisatie te verlaten te hoog zijn en als laatste een normatieve reactie welke gerelateerd is aan de normen die een persoon heeft ten aanzien van het werk.

Performance is veelvuldig onderzocht (Jehn, 1995; Jehn, 1997; Jehn et. al., 1999; Jehn en Mannix, 2001; Kraatz en Zajac, 2001; Jehn et. al., 2008; Greer et. al., 2008). In recent werk van Jehn en Chatman (2000) wordt aandacht besteed aan team en individuele efficiëntie, wat als noemer voor een samenvoegsel van de constructen performance, commitment en tevredenheid wordt gebruikt. In het werk van De Wit et. al., (2012) is een eerste aanzet gegeven om te kijken naar proximale prestaties, waarin onder andere werd gekeken naar werkplezier en commitment. In de literatuur is nog weinig focus op deze zachte kant van prestaties, waardoor dit de conflicttheorie onterecht vernauwd (Carsten et al., 2005; Dijkstra et al., 2005; De Wit et. al., 2012). In dit onderzoek wordt daarom de keuze gemaakt om naast performance ook naar werkplezier te kijken. Aangezien zelfevaluatie van prestaties een betrouwbare voorspeller is voor daadwerkelijke prestaties (Martell en Carroll, 1995; Lindred et. al., 2006), wordt in dit onderzoek onder performance verstaan: de perceptie die medewerkers individueel hebben ten aanzien van de prestaties van de organisatie. Onder werkplezier wordt verstaan: het werkplezier dat mensen individueel ervaren. Omdat commitment wordt gezien als voorspeller voor werkplezier, wordt dit construct niet los benoemd (Chiok Foong Loke, 2001; Gomes, 2009). De constructen performance en werkplezier worden gezien als dimensies van prestaties.

### *Conflicten*

Prestaties worden beïnvloed door conflicten (Jehn 1995; Jehn 1997; De Dreu en Weingart 2003; Jehn en Chatman, 2000; De Wit et. al., 2012). Conflicten kunnen zowel schadelijk als voordelig zijn (Jehn, 1995; Jehn 1997; De Wit et. al., 2012). Zo kunnen conflicten een nadelig effect hebben op

samenwerking of bijvoorbeeld de kwaliteit van het werk (De Dreu en Weingart, 2003; De Wit et. al., 2012). Ook is onderzocht dat door conflicten juist meer gebruik wordt gemaakt van flexibiliteit, creatief denken en probleemoplossend vermogen van mensen (Carsten et al., 2005). Een laag conflictniveau kan zelfs een lage performance tot gevolg hebben. Door verminderde duiding of uitdieping van het bedoelde, kan groepsdenken in de hand worden gewerkt, of zorgen voor een gebrek aan alternatieven (Jehn, 1995; Eisenhardt et. al., 1997; Carsten et al., 2005; Jehn et al. 1999).

Een conflict ontstaat wanneer men een verschil waarneemt tussen zichzelf en een ander, bijvoorbeeld over interesses, overtuigingen, waarden, of wat van belang is (Carsten et al., 2005). In de literatuur worden drie soorten conflicten geïdentificeerd, namelijk taakconflicten, relatieconflicten en procesconflicten (De Wit et. al., 2012). Taakconflicten hebben de oorsprong in interpersoonlijke meningsverschillen gerelateerd aan de inhoud en resultaten van een taak. Relatieconflicten gaan over meningsverschillen tussen mensen over interpersoonlijke kwesties, zoals persoonlijkheidsverschillen of verschillen in normen en waarden (De Wit et. al., 2012). Lange tijd werden enkel deze twee soorten conflicten onderscheiden welke eveneens als cognitieve en affectieve conflicten werden beschreven (Andersen, 2006). Jehn (1997) vond grond voor een derde type conflict, namelijk procesconflict, welke gaat over meningsverschillen tussen mensen over de manier waarop een taak wordt vervuld. Het gaat dan bijvoorbeeld om het delegeren van taken en verantwoordelijkheden (Jehn 1997; De Wit et. al., 2012).

### *Conflicten en prestaties*

Divers onderzoek is gedaan naar de relatie tussen conflicten en performance (Jehn, 1995; Jehn 1997; De Wit et. al., 2012). De meeste onderzoeken zijn daarmee gericht op 'de harde kant' van prestaties (Carsten et al., 2005; Dijkstra et al. 2005; De Wit et. al., 2012). Vanuit deze onderzoeken zijn een aantal zaken bewezen, die ook in dit onderzoek verder worden gebruikt. Ten eerste is routinematigheid een factor waardoor conflicten een positieve of negatieve uitwerking kunnen hebben. Taakconflicten die ontstaan bij taken die routinematig van aard zijn hebben een negatief effect op de performance van teams, terwijl dit bij niet-routinematige taken juist een positief effect heeft (Jehn 1995). Gesuggereerd wordt dat routinematige werkzaamheden vaak gestandaardiseerd zijn. Discussie en conflicten leiden daarmee af van het werk dat men moet verzetten, waardoor er minder wordt gepresteerd. Bij niet-routinematige werkzaamheden geven meningsverschillen juist aanleiding tot

kritische evaluatie van problemen en beslissingen, waardoor dit leidt tot positievere performance (Jehn, 1995). Ten tweede heeft de hoogte van het conflictniveau bij taakconflicten invloed. Bij niet-routinematige taken geldt dat bij een laag niveau van conflicten er een lagere performance is, bij een hoger niveau van taakconflicten hogere performance, maar bij een zeer hoog niveau van conflicten weer een mindere performance (Jehn, 1995). Ten derde is de onderlinge samenhang tussen conflicten een punt van aandacht. De Wit et. al., (2012) toonde aan dat wanneer taak- en relatieconflicten, of relatie- en procesconflicten meer met elkaar verweven zijn, dit een negatiever effect heeft op performance. Ten vierde weten we dat het hiërarchische niveau waarop conflicten zich afspelen effect heeft op performance (Eisenhardt et al. 1997; Floyd en Lane, 2000; De Wit et. al., 2012). Taakconflicten voor het top management team zijn positief voor performance, terwijl voor de lagen hieronder een negatief effect is gevonden (De Wit et. al., 2012). Gesuggereerd wordt dat het top management team beter is staat is om taakconflicten niet te verweven met relatieconflicten (De Wit et. al., 2012). Floyd en Lane (2000) erkennen dat rolconflicten in de top minder problematische zijn. Zij geven een weergave van verschillende strategisch rollen in het top management, middenkader en operatie. Elk van deze lagen komt in contact met conflicten. De conflicten tussen de lagen worden geduid als rolconflicten. De studie beschrijft dat dergelijke rolconflicten oorsprong hebben in perspectieven die managers in de verschillende lagen hebben als het gaat om behoefte, belangen en wat de organisatie nodig heeft. Het fenomeen rolconflict lijkt daarmee te passen in de geïdentificeerde soorten conflicten van (Jehn, 1997).

In de literatuur is nog altijd verdeeldheid over het effect van conflicten. Aangezien de corporatiebranche in beweging is wordt verwacht dat daar juist creativiteit voor nodig is, waarbij conflicten een positieve rol hebben. Door de duiding en uitdieping die ontstaat door conflicten, wordt groepsdenken verkleint en simuleert dit mensen om buiten de gebaande paden te denken. Dit leidt tot betere performance (Jehn, 1995; Eisenhardt et. al., 1997; Jehn et. al., 1999; Carsten et al., 2005). Tevens wordt verwacht dat door die beweging minder routinematig wordt gewerkt, waardoor conflicten ook hier juist een positief effect zullen hebben. Risico is wel dat in een omgeving die in beweging is wellicht ook verweving tussen de soorten conflicten aanwezig is, waardoor dit juist een negatief effect kan hebben. Alles in ogenschouw te hebben genomen wordt verwacht dat conflicten een positief effect hebben op performance.

*Hypothese 1: Conflicten hebben een positief effect op performance*

Vastgesteld is dat soorten conflicten; taak-, relatie- en procesconflicten, effect hebben op de performance van teams en individuen (Jehn, 1997; De Wit et. al., 2012). Voor taakconflicten zijn zowel negatieve als positieve relaties bekend. Relatieconflicten en procesconflicten, lijken tot op heden een negatief effect te hebben op performance (De Dreu en Weingart, 2003; De Wit et. al., 2012). Jehn (1995) heeft in tegenstelling tot alle andere onderzoeken een contributie gevonden waarin relatieconflicten geen effect hadden op team en individuele performance. Jehn en Chatman (2000) weerleggen dit. Als verklaring wordt gegeven, dat leden van een team ervoor kozen leden waar zij een conflict mee hadden te vermijden. Dit suggereert dat hoe men zelf omgaat met een conflict dus ook relevant kan zijn voor onderzoek (Jehn, 1995; Jehn en Chatman 2000; De Wit et. al., 2012). In lijn met de theorie wordt in dit onderzoek ook onderscheid gemaakt tussen de drie soorten conflicten. Verwacht wordt een vergelijkbaar resultaat te zien, waarbij taakconflicten een positief effect hebben op performance, maar relatieconflicten en procesconflicten een negatief effect.

*Hypothese 1a: Taakconflicten hebben een positief effect op performance*

*Hypothese 1b: Relatieconflicten hebben een negatief effect op performance*

*Hypothese 1c: Procesconflicten hebben een negatief effect op performance*

Werkplezier gaat over het gevoel dat mensen hebben ten aanzien van hun werk (Chiok Foong Loke, 2001). Al jaren wordt vanuit managementtheorieën de waarde van menselijk kapitaal benadrukt, waarvoor een goede balans tussen mens en werk van belang is (Bhatti en Qureshi, 2007). De twee-factoren-theorie van Herzberg (1959) is hier een voorbeeld van, aldus Alshmemri et al. (2017). Herzberg ontdekte dat er factoren zijn die werkplezier vergroten (zogenaamde motivatiefactoren), zoals het werk zelf, verantwoordelijkheden, erkenning en mogelijkheden voor groei (Alshmemri et al., 2017). Ook ontdekte hij factoren die ontevredenheid reduceren (zogenaamde hygiënefactoren), zoals arbeidsvoorwaarden, salaris, relaties met collega's en leidinggevende, beleid van een organisatie (Alshmemri et al., 2017). Wanneer de hygiënefactoren voor een persoon onder een voor die persoon acceptabel niveau komen, leidt dit rechtstreeks tot onvrede (Alshmemri et al., 2017). Ontevredenheid over het werk kan leiden tot ziekteverzuim, een laag werkmoraal en een lagere performance, met gevolg hogere kosten voor een organisatie (Chiok Fong Loke, 2001). Wanneer medewerkers werkplezier ervaren, zijn zij productiever, innovatiever, gemotiveerder en heeft dit een wisselwerking op de klanttevredenheid (Chiok Fong Loke, 2001; Bhatti en Qureshi, 2007; Kjerulf, 2015). In het kader van

duurzaam voordeel zoals Teece (2010) beschrijft, is werkplezier van medewerkers dan ook waardevol voor organisaties. Niet voor niets zetten organisaties dit onderwerp steeds hoger op de agenda en zijn er organisaties die een Chief Happiness Officer (CHO) hebben aangesteld om mensen gelukkiger te maken in hun werk (Kjerulf, 2015).

Conflicten kunnen effect hebben op het werkplezier van medewerkers. Door conflicten kunnen relaties onder druk komen te staan (De Wit et. al., 2012). Als dit te veel drukt op de hygiënefactoren leidt dit tot onvrede over het werk (Alshmemri et. al., 2017). Conflicten kunnen daarnaast zorgen voor meer duiding en diepgang waardoor andere perspectieven kunnen worden gezien en bijvoorbeeld verantwoordelijkheden, processen en taken helder worden (Jehn, 1995; Carsten et. al., 2005). Deze duiding kan zorgen voor minder ontevredenheid omdat dit de hygiënefactoren raakt van werkplezier. Ook kan dit juist zorgen voor meer werkplezier (in plaats van minder ontevredenheid) doordat meer verantwoordelijkheden (groei), of verantwoordelijkheden die passen bij een persoon, onderdeel zijn van de motivatiefactoren van werkplezier (Alshmemri et al., 2017).

Over de relatie van conflicten en werkplezier is in de literatuur helaas nog minder bekend. Het onderzoek van De Wit et. al., (2012) is één van de weinige onderzoeken waar conflicten in relatie zijn gebracht met groepstevredenheid en commitment van een groep. De Wit et. al., (2012) toonde aan dat verwevenheid van taakconflicten en relatieconflicten een negatief effect heeft op de groepstevredenheid. Verder wordt gesuggereerd dat werkplezier en commitment, welke in dit onderzoek onder proximale prestaties vallen, negatiever reageren op de drie conflictsoorten dan wanneer naar distale prestaties, zoals productiviteit en effectiviteit wordt gekeken. Daarbij lijken relatie- en procesconflicten een zwaarwegender negatief effect te hebben dan taakconflicten. Voor commitment werd geen relatie gevonden. In ditzelfde onderzoek wordt een oproep gedaan om verder onderzoek te doen aangezien De Wit et. al., (2012) zich baseren op een meta-analyse, waarbij secundaire data is gebruikt. Het onderzoek van Dreu en Weingart (2003) is één van de weinige onderzoeken waarbij wordt ingegaan op conflicten en werkplezier, aldus De Dreu en Beersma (2005). Zij toonde enkel een negatieve correlatie aan tussen relatieconflicten en werkplezier en een matige negatieve correlatie tussen taakconflicten en werkplezier.

Ander onderzoek over werkplezier toont aan dat commitment een voorspellende functie heeft voor werkplezier, op die manier dat bij meer commitment er ook meer werkplezier lijkt te zijn (Chiok Foong Loke, 2001; Gomes, 2009). Jehn et. al. (2008) en Lindred et. al. (2006) onderzocht dat vertrouwen

eveneens een belangrijk onderdeel was. Vertrouwen medieert de relatie tussen conflicten en werkplezier. Daarnaast suggereert zij dat de houding die men heeft ten aanzien van het conflict, of de overtuiging die iemand heeft meespeelt in de manier waar op het conflict wordt ervaren en daarmee effect heeft op het werkplezier. Vooral relatieconflicten moeten vanuit deze theorie een negatief effect hebben op het werkplezier. Dit zou eveneens betekenen dat wanneer men in staat is om procesconflicten om te buigen naar iets positief dit het werkplezier kan bevorderen. Voorwaarde is dan wel dat men in staat is om emotie te scheiden van het proces.

Op basis van voorgenoemde onderzoeken wordt verwacht dat conflicten een negatief effect hebben op het werkplezier van medewerkers, ongeacht of het om taak-, relatie, of procesconflicten gaat. Dit is met name gevoed doordat de verschillende soorten conflicten vooral relatie lijken te hebben met de hygiënefactoren van werkplezier. Volgens de twee-factoren-theorie van Herzberg (1959) kunnen hygiënefactoren enkel tot minder onvrede leiden en niet zorgen voor meer tevredenheid (Alshmemri et. al., 2017). Een conflict hierop kan volgens de theorie dus enkel zorgen voor gelijkblijvende tevredenheid of minder werkplezier. Gezien de eerder geconstateerde effecten van relatieconflicten wordt verwacht deze rechtstreeks effect hebben op de relatie met collega's of een leidinggevende en eerder kunnen leiden tot een daling van het werkplezier. Ook procesconflicten zullen eerder aan de hygiënefactoren komen, aangezien hier veelal een link met het beleid van een organisatie zal worden gelegd en in mindere mate met bijvoorbeeld groeimogelijkheden. Dit geeft dan ook de volgende hypothesen.

### *Hypothese 2: Conflicten hebben een negatief effect op werkplezier*

*Hypothese 2a: Taakconflicten hebben een negatief effect op werkplezier*

*Hypothese 2b: Relatieconflicten hebben een negatief effect op werkplezier*

*Hypothese 2c: Procesconflicten hebben een negatief effect op werkplezier*

## **Organisatieverandering**

Organisatieverandering is aan de orde van de dag is daarmee een belangrijk onderdeel geworden van de bedrijfsvoering (Covin en Kilmann, 1990; Goodstein en Burke, 1991; Gomes, 2009). Om te begrijpen waarom deze variabele in verband wordt gebracht met de relatie tussen conflicten en prestaties is het van belang te begrijpen wat organisatieverandering inhoudt. Verandering kan vanuit verschillende perspectieven worden bekeken. Weick en Quinn (1999) leggen verandering in het algemeen uit als een fenomeen van tijd, waarbij verandering gaat over de manier waarop mensen praten over een

gebeurtenis waarin iets anders lijkt te gaan, of in de toekomst anders gaat, waarbij het anders wordt gezien als een resultaat. Verandering in relatie met organisaties wordt uitgelegd als zaken die anders zijn in de manier waarop een organisatie functioneert, hoe middelen worden toegewezen, welke vorm een organisatie aanneemt en wie medewerkers en leiders zijn (Weick en Quinn, 1999). Vanuit het perspectief van organisatieontwikkeling, is verandering een samenhang van gedragswetenschappelijke theorieën, waarden, strategieën, met als doel de prestaties van een organisatie te verbeteren. Dit wordt gedaan door het veranderen van gedrag van medewerkers in een organisatie (Weick en Quinn, 1999).

Een verandering kan zich op verschillende manier manifesteren en kan daarbij incrementeel tot transformationeel van aard zijn. Iedere verandering heeft in meer of mindere mate impact op een organisatie (Abraham et. al., 1997; Nagji en Tuff, 2012). Goodstein en Burke (1991) beschrijven dat organisatieverandering op drie niveaus kan plaatsvinden. Het veranderen van individuen in de organisatie, door wijzigingen in vaardigheden of houding en gedrag. Verandering in de structuur van een organisatie of systemen, zoals een andere indeling van werkzaamheden en functies, of bijvoorbeeld een ander beloningssysteem. Ook wordt een cultuurverandering binnen een organisatie genoemd, het gaat dan om hoe mensen met elkaar om gaan, of bijvoorbeeld normen en waarden. Van der Voet (2014) geeft aan dat veranderingen gepland en opkomend kunnen worden doorgevoerd. Gepland wordt omschreven als een top-downproces waarbij verschillende doelstellingen worden behaald en fases doorlopen. Opkomende verandering ontstaan bottom-up, waarbij de inhoud van de verandering niet het uitgangspunt is maar juist het resultaat van een opkomend veranderproces. Het uitgangspunt bij deze laatste is dat men te nimmer het grote geheel kan overzien en dat daarom steeds delen moet worden opgepakt (Gomes, 2009; Van der Voet, 2014).

Naast het begrip wat organisatieverandering inhoudt, is het van belang te begrijpen waarom organisatieverandering wordt ingezet. Er is veelvuldig onderzoek gedaan naar veranderingen in organisaties en de effecten op hun prestaties, met als algemene uitkomst dat verandering overlevingskansen biedt (Zajac en Kraatz, 1993; Kraatz en Zajac, 2001). Organisatieverandering vindt plaats om te kunnen voldoen aan veranderingen in de omgeving (Zajac en Kraatz, 1993; Sackmann et. al., 2009; Weber en Weber, 2001). Om concurrentiepositie te behouden of levensvatbaar te zijn moeten organisaties zich steeds aanpassen (Zajac en Kraatz, 1993; Kraatz en Zajac, 2001). Zo kan een besluit tot organisatieverandering gelegen zijn in het realiseren van groei, technologische ontwikkelingen, wetgeving, veranderingen of verwachtingen in de omgeving, of bijvoorbeeld prestatieproblemen (Covin

en Kilmann, 1990; Goodstein en Burke, 1991; Patton, 2018). Door steeds alert te zijn op de omgeving en wendbaar te zijn, kunnen organisaties continuïteit borgen. Het doorvoeren van veranderingen is daarbij onvermijdelijk (Sackmann et. al., 2009), waardoor organisatieverandering een belangrijk aspect is in de prestaties van organisaties (Smith en Grimm, 1987).

### *Modererende rol*

De mate waarin organisatieverandering waarde creëert en daarmee een positief effect heeft, hangt af van het ervaren succes van de organisatieverandering (Covin en Kilmann, 1990; Zajac en Kraatz, 1993; Weber en Weber, 2001; Kraatz en Zajac, 2001). In de literatuur wordt gesteld dat de manier waarop een verandering verloopt en hoe deze wordt ervaren, rechtstreeks invloed heeft op het gedrag van medewerkers (Gomes, 2009). Een belangrijke aanname in de literatuur over medewerking van medewerkers is dat dit niet alleen afhankelijk is van wat er verandert, maar ook hoe dit proces verloopt (Van der Voet, 2014). Niet de organisatieverandering zelf, maar de ervaren organisatieverandering lijkt daarmee een belangrijk facet te zijn (Gomes, 2009). Dit maakt het dan ook relevant om te kijken naar ervaren organisatieverandering. Wanneer in dit onderzoek wordt gesproken over organisatieverandering wordt hiermee dan ook de ervaren organisatieverandering van medewerkers bedoeld.

In de literatuur is verdeeldheid over een positief dan wel negatief effect van conflicten op performance, waarmee gesuggereerd wordt dat er mogelijk andere factoren of omstandigheden zijn die een rol spelen in deze relatie (Carsten et al., 2005). De Wit et. al., (2012) geeft zelfs aan dat het aannemelijk is dat de relatie tussen conflicten en performance wordt gemodereerd. Hierdoor ligt het voor de hand om verkennend onderzoek te doen en te kijken naar een modererende factor op de relatie tussen conflicten en performance.

Het opnemen van organisatieverandering als die modererende rol komt voort uit een aantal facetten. Ten eerste bieden veranderingsprocessen volgens Andersen (2006) en Patton (2018) grond voor conflicten. Dat maakt het interessant om organisatieverandering in relatie te brengen met conflicten en prestaties en dus te kijken naar organisaties die zich in meer of mindere mate bezighouden met organisatieverandering. Binnen deze context kan worden onderzocht of de mate van organisatieverandering een omstandigheid is zoals Carsten et. al., (2005) en De Wit et. al., (2012) aangeven. Opgemerkt moet worden dat tijdens organisatieverandering conflicten kunnen ontstaan

(Andersen, 2006; Patton, 2018), maar dat dit niet automatisch betekent dat een hogere mate van conflicten leidt tot een hogere mate van organisatieverandering. Een mediërende rol wordt daarom niet als passend gezien. Ten tweede heeft organisatieverandering, zoals hierboven beschreven, effect op het gedrag van medewerkers. Eerder onderzoek (Jehn, 1995; Jehn en Chatman, 2000; De Wit et. al., 2012) suggereert dat hoe men omgaat met conflicten en daarmee gepaard gaand gedrag, relevant is voor verder onderzoek in de relatie van conflicten en performance. Ten derde kan ten tijde van organisatieverandering stress en chaos ontstaan wat effect heeft op de relatie tussen conflicten en performance (Jehn, 1995; Weber en Weber, 2001). Ten vierde kunnen tijdens organisatieverandering nieuwe rollen, taken en verantwoordelijkheden ontstaan. Verschuivingen op dit vlak kunnen affectieve reactie uitlokken (Andersen, 2006; Patton, 2018). Hiermee wordt dan ook aangenomen dat de mate van organisatieverandering effect heeft op de relatie tussen conflicten en performance en conflicten en werkplezier.

#### *De modererende rol van organisatieverandering*

Om het onderzoek goed te kunnen uitvoeren, zal eerst begrepen moeten worden welke factoren medewerkers ervaren als organisatieverandering. In de literatuur is veel geschreven over voornamelijk de gevoeligheden van organisatieverandering en hoe dit proces succesvol kan worden gerealiseerd (Covin en Kilmann, 1990; Weber en Weber, 2001). Als succesfactoren zijn gevonden: een zichtbare en consistente ondersteuning van het management, participatie door werknemers, communicatie over de voortgang en het duidelijk hebben van de behoefte (Covin en Kilmann, 1990). In mindere mate maar wel relevant, wordt beschouwd het voorbereiden van het veranderproces, het hebben van realistische verwachtingen en een vrijwillige deelname van medewerkers (Covin en Kilmann, 1990). Weber en Weber (2001) stellen daarnaast dat het hebben van een positieve houding van medewerkers ten opzicht van de verandering cruciaal is voor het succes ervan. Aangenomen wordt dat deze factoren gezien kunnen worden als punten waaraan de mate van organisatieverandering kan worden herkend. Naast deze factoren kan organisatieverandering eveneens worden herkend aan de mate van impact en frequentie. Daarbij zijn een episodische benadering en continue verbeteren wellicht de meest tegenovergestelde vormen. Daar waar bij episodische verandering een verandering met grote impact wordt doorleefd, met een lage frequentie, ligt bij continu verbeteren de frequentie veel hoger en de impact lager (Covin en Kilmann, 1990). Grofweg kan hieruit worden gesteld dat om te bepalen óf sprake is van

organisatieverandering en in welke mate dit zich voordoet, er gelet moet worden op de zichtbaarheid van organisatieveranderingen, frequentie, impact, ondersteuning en actie van het management, deelname van medewerkers aan een veranderproces en begrip van behoefte, nut en noodzaak van de verandering.

Opvallend is dat er nog weinig is geschreven over de samenhang tussen conflicten, prestaties en organisatieverandering. Enkele onderzoeken zijn van Väänänen et. al., (2004), Andersen (2006) en Patton (2018). Volgens hen ontstaat door organisatieverandering spanning die tot conflicten leidt en kunnen conflicten een reden geven tot het inzetten van een organisatieverandering. Daarmee wordt niet gezegd dat conflicten automatisch tot organisatieverandering leiden. Patton (2018) geeft aan dat conflicten ten tijde van organisatieverandering zorgen voor verdieping en beter begrip, waardoor prestaties kunnen verbeteren. Dit komt overeen met diverse onderzoeken over conflicten die aangeven dat conflicten waarde kunnen creëren (Jehn, 1995; Jehn, 1997). Verder wordt aangegeven dat bij organisatieverandering rolconflicten en dubbelzinnigheid kan optreden, bijvoorbeeld wanneer medewerkers verschillende vragen of eisen krijgen van verschillende leidinggevende, of wanneer medewerkers informatie missen en verwachtingen onduidelijk zijn (Andersen, 2006; Patton, 2018). Hierdoor kunnen conflicten ontstaan (Floyd en Lane, 2000; Patton, 2018) en heeft een organisatieverandering invloed op de relatie tussen conflicten en prestaties. Conflicten leiden tot onzekerheid, wat kan uitmonden in een uitlaadklep van agressief gedrag of negatieve uitlatingen, wat leidt tot persoonlijke conflicten op de werkvloer (Patton, 2018). Een andere punt van aandacht tijdens organisatieverandering is het verschil in waarden dat kan ontstaan. De aandacht verschuift bijvoorbeeld van kwaliteit naar kosten (Floyd en Lane, 2000; Patton, 2018). Als laatste factor wordt werkdruk genoemd. Overbelasting van werk is volgens Patton (2018) positief gerelateerd aan conflicten.

Alles in ogenschouw te hebben genomen, lijkt het erop dat organisatieverandering de relatie tussen conflicten en prestaties beïnvloed. Verwacht wordt dat organisatieverandering een negatief modererende rol heeft in de relatie tussen conflicten en prestaties. Ten eerst lijkt het erop dat door organisatieverandering voornamelijk relatieconflicten en procesconflicten worden aangezwengeld. Interpersoonlijke kwesties of verschillen in normen en waarden zijn tot nog toe in de literatuur voornamelijk aangemerkt als negatief in de relatie tussen conflicten en performance (Jehn, 1995; Jehn 1997). Datzelfde geldt voor meningsverschillen over verantwoordelijkheden en de manier waarop taken worden uitgevoerd. Ten tweede kan organisatieverandering chaos creëren – al dan niet tijdelijk –

waardoor dit medewerkers afleid van de taken die zij vervullen (De Wit et. al., 2012). Ten derde zou de verwachting zijn dat organisatieverandering een duidelijk doel heeft, namelijk het verbeteren van de prestaties van een organisatie en dat juist dit het positieve effect van conflicten over de inhoud van het werk op performance zou versterken (Jehn, 1995). Echter is de verwachting dat de druk op de relatie- en procesconflicten dermate groot is dat dit het positieve effect opheft. Datzelfde geldt voor het positieve effect van niet-routinematige werkzaamheden in de relatie tussen conflicten en performance.

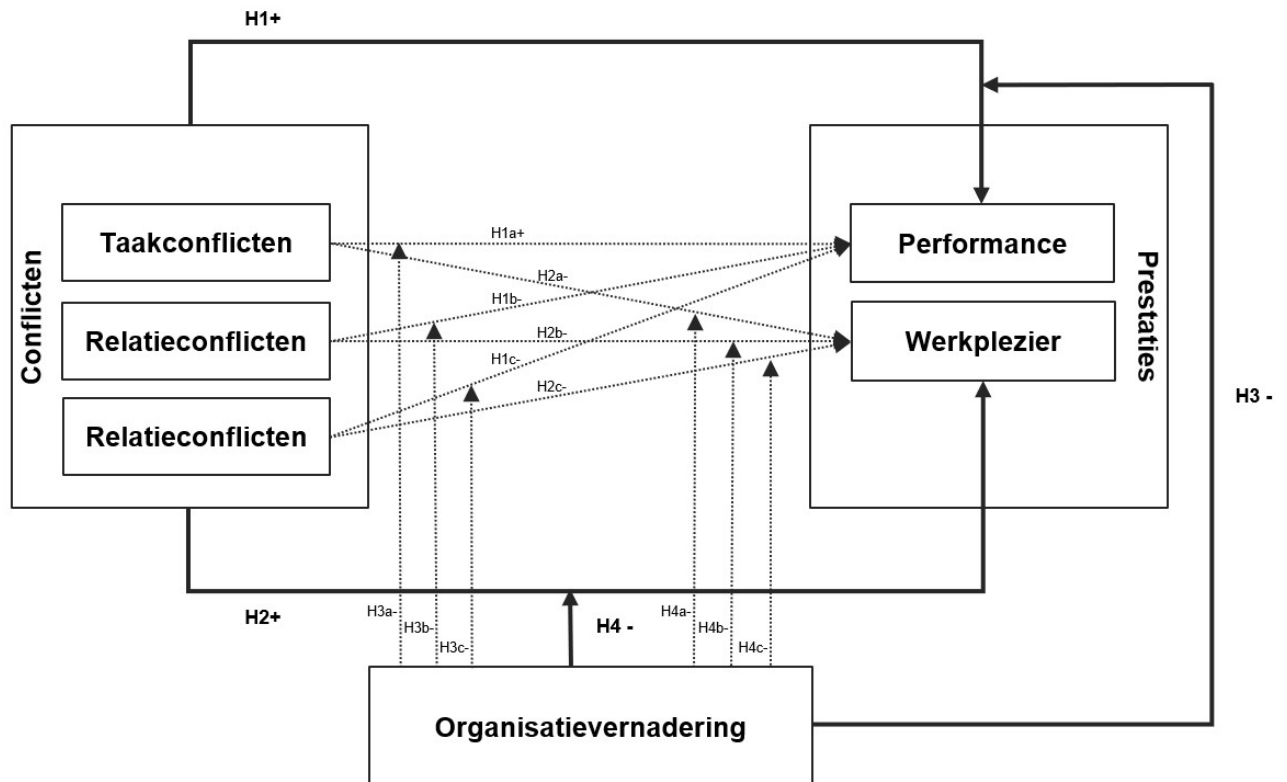
*Hypothese 3: Organisationsverandering heeft een negatief modererende rol op de relatie tussen conflicten a) taakconflicten, b) relatieconflicten, c) procesconflicten en performance.*

Ten aanzien van werkplezier wordt eveneens verwacht dat organisatieverandering een negatief modererende rol heeft op de relatie tussen conflicten en werkplezier. Verwacht wordt dat conflicten een negatief effect hebben op werkplezier en dat door organisatieverandering dit effect op een negatieve manier wordt versterkt. Ten eerste kunnen macht, dynamiek en persoonlijke conflicten ontstaan ten tijde van organisatieverandering (Patton, 2018). Dit drukt op de relatie met collega's en leidinggevende, waardoor verwacht wordt dat dit het negatieve effect van de hygiënefactoren nog eens zal versterken. Ten tweede hebben taken en verantwoordelijkheden relatie met machtsverhoudingen. Verschuivingen op dit vlak kunnen leiden tot conflicten (Greve, 1999; Patton, 2018). Vooral verlies van macht en status kan als kwalijk worden ervaren, met affectieve reacties zoals persoonlijk aantijgingen, vijandige gevoelens jegens elkaar en samenwerkingsproblemen (Andersen, 2006; Patton, 2018). Ook dit zal met name extra drukken op de hygiënefactoren. De vraag is wel in hoeverre medewerkers organisatieverandering ook al een kans zien om te groeien. In dat geval zal organisatieverandering juist een extra positief effect kunnen genereren, wat zwaarder kan wegen dan een drukkend effect op de hygiënefactoren (Alshmemri et. al., 2017). Aangezien er meer druk lijkt te zijn op de hygiënefactoren dan er in de literatuur argumentatie is gevonden voor de motivatiefactoren, wordt verondersteld dat deze eerste zwaarder wegen. De hypothese luidt dan ook als volgt.

*Hypothese 4: Organisationsverandering heeft een negatief modererende rol op de relatie tussen conflicten a) taakconflicten, b) relatieconflicten, c) procesconflicten en werkplezier.*

### Conceptueel model

Op basis van de hierboven geformuleerde hypothese ontstaat het conceptueel model, zoals weergegeven in figuur 1.



Figuur 1 – Conceptueel model

### 3. Onderzoek methoden

#### *Datadesign*

Er is veel informatie beschikbaar over de losse constructen: prestaties, conflicten en organisatieverandering. Zoals in de literatuur hierboven beschreven, is er vanuit de wetenschap behoefte om te onderzoeken welke factoren een rol spelen in de relatie conflicten en prestaties (performance en werkplezier). Hierdoor ligt het voor de hand om kwantitatief onderzoek te doen.

Het onderzoek is deductief van aard. Op basis van bestaande theorie wordt gezocht naar een verdieping van de relatie tussen de constructen. Vanuit de theorie worden hypothesen ontwikkeld die worden getoetst. Een algemene theorie wordt bijzonder gemaakt door het toetsen van de theorie aan een individuele situatie (Easterby-Smith, 2018). Het onderzoek wordt verricht vanuit een positivistisch paradigma (Easterby-Smith, 2018).

Er wordt primaire data verkregen door het uitvoeren van survey's. Deze survey's worden via het web beschikbaar gesteld aan de populatie. Respondenten vullen de survey's zelf in, wat eveneens zorgt voor schaalbaarheid en snelheid. Door deze methode zijn gevoelige onderwerpen makkelijker te behandelen aangezien de survey's anoniem kunnen worden ingevuld (Belisarion et. al., 2015). Namen worden niet gebruikt functies wel.

Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen de woningcorporatiesector. Daarbij is gebruik gemaakt van convenience sampling, een gelegenheidssteekproef (Easterby-Smith, 2018). De sector heeft de afgelopen jaren te maken gehad met drastische bezuinigen en veranderingen, welke steeds vaker worden beschouwd als onderdeel van het werkveld. Dit maakt dat de sector onderhevig is aan organisatieverandering en is daarmee een interessant speelveld. Aangezien er gebruik is gemaakt van convenience sampling is het responspercentage niet inzichtelijk.

In het onderzoek is validiteit en betrouwbaarheid van de data op verschillende manieren geborgd. Ten eerste is een check gedaan op de internal validity door te controleren of de respondenten daadwerkelijk invulden wat zij moesten invullen. Hiermee werd bekeken of daadwerkelijk werd gemeten wat gemeten moest worden, in het kader van reproduceerbaarheid van het onderzoek (Schildmeijer en Suijkerbuijk, 2015). Ten tweede wordt ten aanzien van de external validity gesteld dat de resultaten enkel generaliseerbaar zijn voor de populatie zelf. Ten derde wordt ten aanzien van de betrouwbaarheid gekeken naar de mate waarin respondenten bij herhaald toepassen dezelfde resultaten generen, middels een test van Cornbach alpha (Schildmeijer en Suijkerbuijk, 2015). Ten vierde werd gebruik

gemaakt van in de wetenschap bestaande en bewezen schalen. Voor het opstellen van de survey's is voor de afhankelijke variabel gebruik gemaakt van de schalen van Martell en Carroll (1995), Allen en Meyer (1990), Kunin (1955) en Jehn (1995). Voor de onafhankelijke variabelen is gebruik gemaakt van de schaal van Jehn (1995). Om tot een schaal voor de ervaren mate van organisatieverandering te komen, is gebruik gemaakt van de schaal van Weber en Weber (2001).

### *Datacollectie*

Om prestaties te meten is gebruik gemaakt van eerder onderzoek van Martell en Carroll (1995). Zij hebben een schaal ontwikkeld op basis waarvan prestaties kunnen worden gemeten aan de hand van de perceptie die mensen hebben over die prestaties. Zelfevaluatie van prestaties blijken betrouwbare voorspellers te zijn van de daadwerkelijk prestaties en hoe tevreden men hiermee is (Lindred et. al., 2006). Er zijn 3 verschillende items opgenomen, waarvan het gemiddeld is berekend per respondent om tot een meetbaar construct te komen.

Werkplezier is gemeten aan de hand van Kunin (1955) en Jehn (1995). Er zijn twee items opgenomen met  $\alpha = 0,828$ . Dit geeft een goede interne consistentie weer en daarmee een betrouwbare schaal.

Conflicten zijn gemeten aan de hand van Jehn (1995). Er zijn negen items opgenomen met  $\alpha = 0,898$ . Dit duidt op een goede interne consistentie en daarmee een betrouwbare schaal. Omdat in de literatuur onderscheid wordt gemaakt in drie soorten van conflicten, is ook hiervan Cornbach Alpha berekend. De items geven een acceptabele tot goede interne consistentie. De schaal is daarmee betrouwbare. Taakconflicten  $\alpha = 0,819$ , relatieconflicten  $\alpha = 0,769$ , procesconflicten  $\alpha = 0,775$ .

Organisatieverandering in dit onderzoek wordt gezien vanuit het perspectief van Weick en Quinn (1999), waardoor organisatieverandering wordt gezien als een fenomeen van tijd, waarbij verandering gaat over de manier waarop mensen praten over een gebeurtenis waarin iets anders lijkt te gaan, of in de toekomst anders gaat en het anders wordt gezien als een resultaat. Organisatieverandering is gemeten aan de hand van ervaren organisatieverandering. Hiervoor is de schaal van Weber en Weber (2001) gebruikt. Er zijn zes items opgenomen. Bij één van de items was Correct Item-Total Correlation (CITC)  $< 0.3$  waardoor deze is afgevallen. Dit verbeterde de betrouwbaarheid iets naar  $\alpha = 0,783$ .

Om te controleren voor alternatieve verklaringen zijn controle variabelen opgenomen. Vertrouwen medieert voor een deel de relatie tussen taakconflicten en performance en medieert volledig de relatie

tussen relatieconflicten en performance, waarbij de conflicten een negatief effect hebben op het vertrouwen (Lindered et. al., 2006). Om die reden is vertrouwen dan ook opgenomen als controle variabel. De drie opgenomen items hebben  $\alpha = 0,811$ . Voor commitment is gebruik gemaakt van de schaal van Allen en Meyer (1990). Eén van de zes items van deze schaal had een CITC  $< 0.3$ , waardoor dit item niet is meegenomen. Dit verbetert de betrouwbaarheid van de schaal iets maar desondanks is  $\alpha = 0,657$  wat duidt op een matige schaal. Echter omdat deze schaal in het verleden zijn dienst heeft bewezen, wordt wel besloten van de schaal gebruik te maken zonder verdere toevoegingen. Verder is routinematigheid opgenomen om te controleren voor het negatieve effect van een sterke routine (Jehn 1995), de drie items hebben  $\alpha = 0,757$ . Het niveau waarop conflicten ontstaan kan andere effecten hebben voor performance (Eisenhardt et. al., 1997; Floyd en Lane, 2000; De Wit et. al., 2012), daarnaast wordt verondersteld dat mensen op een hoger hiërarchische niveau politiek vaardiger zijn en beter in staat om met complexe interpersoonlijke situaties om te gaan, waardoor zij minder hinder zullen hebben op het vlak van commitment en werkplezier (De Wit et. al., 2012). Om die reden wordt ook hiervoor gecontroleerd. Verder geeft eerder onderzoek aan dat gecontroleerd moet worden voor conflictresolutie (drie items,  $\alpha = 0,787$ ), leeftijd, dienstjaren, geslacht en opleidingsniveau (Jehn, 1995; Bray en Brawley, 2002).

De data is verder bekeken op skewness en kurtosis. Skewness is acceptabel. De variabel werkplezier is wat aan de hoge kant, echter blijft deze tussen de waarden -1.96 en +1.96. De rest van de variabelen blijven allemaal zelfs tussen waarden van -0.5 en +0.5, wat duidt op een goede normaalverdeling. Ook de Kurtosis is acceptabel. De variabel werkplezier is ook hier iets aan de hoge kant, maar acceptabel. Bijlage 1 geeft een overzicht van Cornbach Alpha per construct en de gestelde vragen. In bijlage 2 is de survey weergegeven en bijlage 3 is de uitdraai van SPSS aangaande bovenstaande.

## 4. Resultaten

In totaal zijn er 135 survey's ontvangen. Dit is afkomstig van 10 verschillende woningcorporaties, waarbij van zowel operationeel niveau, middenkader, als topmanagement survey's zijn verkregen. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 45 jaar (standaard deviatie 10,877). Het gemiddeld aantal dienstjaren is ruim 10 jaar (standaard deviatie 10,358). Er deden 68 mannen en 67 vrouwen mee, van MAVO tot WO niveau is vertegenwoordigd in de steekproef.

### *Prestaties - Performance*

In tabel 1 zijn de correlaties weergegeven. Te zien is dat conflicten in tegenstelling tot wat verwacht werd een significante negatieve relatie hebben met performance. Organisatieverandering, vertrouwen, conflictenresolutie en routinematigheid hebben een significant positieve relatie met performance.

Tabel 2a geeft de regressie resultaten weer van performance. In model 1 zijn de controle variabelen te zien. Vervolgens zijn in model 2 de onafhankelijke variabele conflicten en organisatieverandering toegevoegd. Dit model dekt 38,3%. In het model is een negatief effect te zien van conflicten op performance, echter is dit niet significant. Dit betekent dat er geen effect is van conflicten op performance en dat dit negatieve effect op toeval berust. Er is dus noch een positief, noch een negatief effect vastgesteld. Hypothese 1 worden daarom verworpen.

In model 3 is het modererende potentieel van organisatieverandering toegevoegd, de interactie. De dekking van het model wordt hiermee verhoogt naar 40,2%. Te zien is dat bij een hogere mate van organisatieverandering er een negatief significant effect ontstaat in de relatie conflicten en performance ( $\beta = -0,020$ ,  $p < 0.05$ ). Terwijl organisatieverandering alleen juist een significant positief effect blijkt te hebben ( $\beta = 0.059$ ,  $p < 0.001$ ). Dit betekent dat een hoge mate van conflicten bij een hoge mate van organisatieverandering desastreus is voor performance. Hypothese 3 wordt daarmee ondersteund.

**TABEL 1: DESCRIPTIVE STATISTICS**

| Variabelen                | Mean   | S.D.   | 1          | 2          | 3         | 4         | 5         | 6         | 7        | 8        | 9      | 10        | 11    |
|---------------------------|--------|--------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|--------|-----------|-------|
| 1. Performance            | 0,241  | 0,169  | 1,000      |            |           |           |           |           |          |          |        |           |       |
| 2. Conflicten             | 2,317  | 0,763  | -0,273 *** | 1,000      |           |           |           |           |          |          |        |           |       |
| 3. Organisatieverandering | 3,351  | 0,725  | 0,512 ***  | -0,142 †   | 1,000     |           |           |           |          |          |        |           |       |
| 4. Vertrouwen             | 3,946  | 0,721  | 0,441 ***  | -0,356 *** | 0,402 *** | 1,000     |           |           |          |          |        |           |       |
| 5. Conflictresolutie      | 3,635  | 0,820  | 0,380 ***  | -0,436 *** | 0,379 *** | 0,603 *** | 1,000     |           |          |          |        |           |       |
| 6. Routinematigheid       | 3,049  | 0,925  | 0,404 ***  | -0,254 **  | 0,334 *** | 0,338 *** | 0,341 *** | 1,000     |          |          |        |           |       |
| 7. Opleidingsniveau       | 4,630  | 1,291  | 0,033      | 0,014      | 0,043     | 0,066     | -0,093    | -0,222 ** | 1,000    |          |        |           |       |
| 8. Geslacht               | 0,500  | 0,502  | 0,010      | -0,024     | -0,085    | -0,007    | -0,100    | -0,005    | 0,125    | 1,000    |        |           |       |
| 9. Organisatieniveau      | 0,260  | 0,598  | -0,030     | 0,204 *    | 0,054     | -0,031    | -0,165 †  | -0,068    | 0,241 ** | 0,065    | 1,000  |           |       |
| 10. Dienstjaren           | 10,670 | 10,358 | 0,049      | 0,048      | 0,068     | -0,138    | -0,016    | 0,017     | -0,126   | -0,220   | -0,055 | 1,000     |       |
| 11. Leeftijd              | 45,000 | 10,877 | 0,000      | 0,020      | 0,052     | -0,012    | 0,017     | -0,043    | -0,186 * | -0,181 * | 0,077  | 0,566 *** | 1,000 |

N= 135

Significantie niveaus (2-tailed) † =  $p < 0.100$ , \* =  $p < 0.05$ , \*\* =  $p < 0.01$ , \*\*\* =  $p < 0.001$

S.D. afkorting voor standaard deviatie

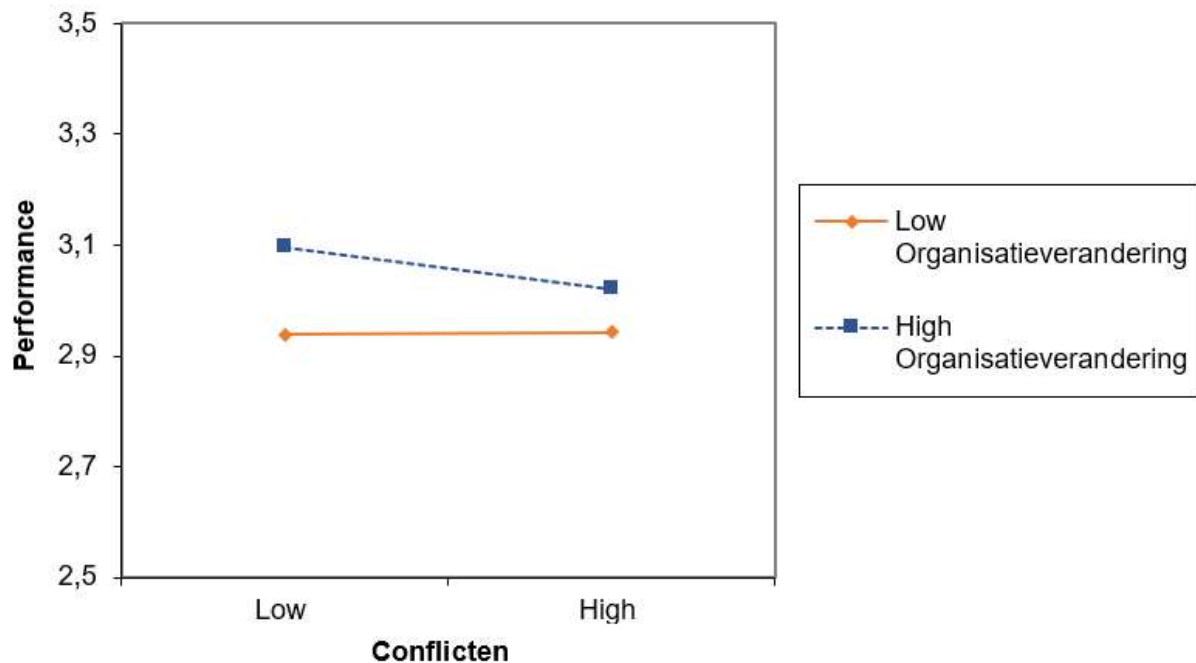
**TABEL 2a: DETERMINANTS VAN PERFORMANCE**

|                                     | 1                      | 2                    | 3                    |
|-------------------------------------|------------------------|----------------------|----------------------|
| Constant                            | -0,319 ***<br>(-0,091) | -0,102<br>(0,102)    | -0,112<br>(0,101)    |
| Leeftijd                            | 0,000<br>(0,000)       | 0,000<br>(0,000)     | 0,000<br>(0,000)     |
| Dienstjaren                         | 0,000<br>(0,000)       | 0,000<br>(0,000)     | 0,000<br>(0,000)     |
| Organisatieniveau                   | -0,001<br>(0,022)      | -0,006<br>(0,021)    | -0,007<br>(0,021)    |
| Geslacht                            | 0,007<br>(0,026)       | 0,014<br>(0,024)     | 0,013<br>(0,024)     |
| Opleidingsniveau                    | 0,012<br>(0,011)       | 0,007<br>(0,011)     | 0,008<br>(0,011)     |
| Routinematigheid                    | 0,053 ***<br>(0,015)   | 0,037 *<br>(0,015)   | 0,040 **<br>(0,015)  |
| Conflictresolutie                   | 0,029<br>(0,020)       | 0,009<br>(0,020)     | 0,009<br>(0,020)     |
| Vertrouwen                          | 0,060 *<br>(0,023)     | 0,041 †<br>(0,022)   | 0,039 †<br>(0,022)   |
| Organisatieverandering              |                        | 0,059 ***<br>(0,014) | 0,059 ***<br>(0,014) |
| Conflicten                          |                        | -0,014<br>(0,014)    | -0,018<br>(0,014)    |
| Conflicten X Organisatieverandering |                        |                      | -0,020 *<br>(0,010)  |
| R-Squared                           | 0,288                  | 0,383                | 0,402                |
| F                                   | 6,364 ***              | 7,682 ***            | 7,519 ***            |

N= 135

Significantie niveaus (2-tailed) † =  $p < 0.100$ , \* =  $p < 0.05$ , \*\* =  $p < 0.01$ , \*\*\* =  $p < 0.001$

In figuur 2 is het interactie effect van conflicten en organisatieverandering visueel weergegeven. Bij een lage mate van organisatieverandering is te zien dat het effect van conflicten vrijwel gelijk blijft bij weinig of veel conflicten. De oranje lijn blijft hier redelijk constant. Echter bij een hoge mate van organisatieverandering en een hoge mate van conflicten wordt zichtbaar dat performance afneemt. Te zien is dat de blauwe lijn een duik neemt. Zoals eerder aangegeven is dit effect significant. Conflicten tijdens tijde van een hoge mate van organisatieverandering is desastreus.



Figuur 2 – Interactie conflicten en organisatieverandering

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt in soorten conflicten. Daardoor is het relevant om te onderzoeken welke soorten conflicten desastreus zijn. In tabel 2b is model 4 tot en met 10 toegevoegd om de soorten conflicten te ontrafelen. Wanneer de soorten conflicten los worden bekeken valt op dat enkel relatieconflicten en marginaal significant negatief effect hebben. De interactie voor taakconflicten en organisatieverandering is vervolgens marginaal significant negatief en voor procesconflicten en organisatieverandering significant negatief ( $\beta = -0,022$ ,  $p < 0.05$ ). Wanneer echter naar het totale model 10 wordt gekeken, is te zien dat enkel relatieconflicten desastreus zijn ( $\beta = -0,038$ ,  $p < 0.05$ ). Hypothese 3a, b, en c worden daarmee gedeeltelijk ondersteund.

**TABEL 2b DETERMINANTS VAN PERFORMANCE**

|                                               | 4                    | 5                    | 6                    | 7                    | 8                    | 9                    | 10                   |
|-----------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Constant                                      | -0,125<br>(0,123)    | -0,127<br>(0,122)    | -0,078<br>(0,122)    | -0,072<br>(0,121)    | -0,128<br>(0,121)    | -0,138<br>(0,119)    | -1,107<br>(0,123)    |
| Leeftijd                                      | -0,001<br>(0,001)    | -0,001<br>(0,001)    | 0,000<br>(0,001)     | -0,001<br>(0,001)    | 0,000<br>(0,001)     | -0,001<br>(0,001)    | 0,000<br>(0,001)     |
| Dienstjaren                                   | 0,001<br>(0,001)     | 0,001<br>(0,001)     | 0,001<br>(0,001)     | 0,002<br>(0,001)     | 0,001<br>(0,001)     | 0,001<br>(0,001)     | 0,001<br>(0,001)     |
| Organisatieniveau                             | -0,006<br>(0,022)    | -0,008<br>(0,022)    | -0,005<br>(0,022)    | -0,005<br>(0,021)    | -0,005<br>(0,022)    | -0,004<br>(0,022)    | -0,007<br>(0,022)    |
| Geslacht                                      | 0,010<br>(0,025)     | 0,008<br>(0,025)     | 0,012<br>(0,025)     | 0,011<br>(0,024)     | 0,013<br>(0,025)     | 0,013<br>(0,025)     | 0,019<br>(0,026)     |
| Opleidingsniveau                              | 0,007<br>(0,011)     | 0,008<br>(0,011)     | 0,005<br>(0,011)     | 0,005<br>(0,011)     | 0,007<br>(0,011)     | 0,008<br>(0,011)     | 0,004<br>(0,011)     |
| Routinematigheid                              | 0,037 *<br>(0,015)   | 0,040 **<br>(0,015)  | 0,037 *<br>(0,015)   | 0,039 **<br>(0,015)  | 0,037 *<br>(0,015)   | 0,040 **<br>(0,015)  | 0,043 **<br>(0,015)  |
| Conflictresolutie                             | 0,012<br>(0,020)     | 0,013<br>(0,020)     | 0,004<br>(0,020)     | 0,003<br>(0,020)     | 0,013<br>(0,020)     | 0,013<br>(0,019)     | 0,007<br>(0,020)     |
| Vertrouwen                                    | 0,047 *<br>(0,023)   | 0,044 †<br>(0,023)   | 0,042 †<br>(0,023)   | 0,040 †<br>(0,022)   | 0,046 *<br>(0,023)   | 0,045 *<br>(0,023)   | 0,040 †<br>(0,023)   |
| Organisatieverandering                        | 0,057 ***<br>(0,014) | 0,058 ***<br>(0,014) | 0,059 ***<br>(0,014) | 0,058 ***<br>(0,014) | 0,057 ***<br>(0,014) | 0,057 ***<br>(0,014) | 0,060 ***<br>(0,014) |
| Taakconflicten                                | -0,006<br>(0,014)    | -0,007<br>(0,014)    |                      |                      |                      |                      | 0,014<br>(0,021)     |
| Taakconflicten X<br>Organisatieverandering    |                      | -0,019 †<br>(0,011)  |                      |                      |                      |                      | 0,001<br>(0,019)     |
| Relatieconflicten                             |                      |                      | -0,025 †<br>(0,014)  | -0,027 †<br>(0,014)  |                      |                      | -0,038 *<br>(0,018)  |
| Relatieconflicten X<br>Organisatieverandering |                      |                      |                      | -0,016<br>(0,010)    |                      |                      | 0,009<br>(0,018)     |
| Procesconflicten                              |                      |                      |                      |                      | -0,007<br>(0,014)    | -0,012<br>(0,014)    | 0,000<br>(0,020)     |
| Procesconflicten X<br>Organisatieverandering  |                      |                      |                      |                      |                      | -0,022 *<br>(0,010)  | -0,031<br>(0,020)    |
| R-Squared                                     | 0,379                | 0,394                | 0,394                | 0,405                | 0,379                | 0,402                | 0,424                |
| F                                             | 7,514 ***            | 7,206 ***            | 7,987 ***            | 7,554 ***            | 7,520 ***            | 7,451 ***            | 5,790 ***            |

N= 135

Significantie niveaus (2-tailed) † =  $p < 0.100$ , \* =  $p < 0.05$ , \*\* =  $p < 0.01$ , \*\*\* =  $p < 0.001$

### *Prestaties - Werkplezier*

In tabel 3 zijn de correlaties weergegeven. Te zien is dat zoals verwacht conflicten een significant negatieve correlatie hebben met werkplezier. Organisatieverandering, vertrouwen, commitment, conflictresolutie en routinematigheid zijn juist positief significant gecorreleerd.

In tabel 4a zijn de regressie resultaten van werkplezier weergegeven. Model 1 geeft de controle variabelen weer. Vervolgens is in model 2 de onafhankelijke variabele conflicten en organisatieverandering toegevoegd. Dit model dekt 50,8%. Er is een sterk negatief significant effect te zien van conflicten op werkplezier ( $\beta = -0.288, p < 0.001$ ). Dit betekent dat conflicten een negatief effect hebben op werkplezier. Hypothese 2 wordt dan ook ondersteund.

In model 3 is de interactie van conflicten en organisatieverandering weergegeven. In dit model wordt de dekking uitgebreid naar 55,5%. Conflicten hebben in dit model een sterk negatief significant effect ( $\beta = -0.262, p < 0.001$ ). Ook de interactie is sterk significant maar dan met een positieve waarde ( $\beta = 0.141, p < 0.001$ ). Hypothese 4 moet dan ook worden verworpen. Bevestigd wordt dat conflicten desastreus zijn voor werkplezier. Echter in tegenstelling tot wat werd verwacht, is er bij een hoge mate van organisatieverandering meer werkplezier dan bij een lage mate van organisatieverandering. Organisatieverandering heeft daarmee een positief modererende rol op de relatie tussen conflicten en werkplezier. In figuur 3 is deze interactie visueel gemaakt. Te zien is dat beide lijnen een duik naar beneden nemen, wat duidt op minder werkplezier bij een hoge mate van conflicten, ook bij organisatieverandering. Daarnaast is te zien dat de blauwe lijn minder stijl naar beneden gaat, dan de oranje lijn en zelfs flink positiever uitpakt. Dit laat zien dat een hoge mate van organisatieverandering een positief modererende rol heeft op de relatie tussen conflicten en werkplezier. Bij een hoge mate van conflicten en een hoge mate van organisatieverandering is het werkplezier hoger dan bij een hoge mate van conflicten en lage mate van organisatieverandering.

**TABEL 3: DESCRIPTIVE STATISTICS**

| Variabelen                | Mean   | S.D.   | 1          | 2          | 3         | 4         | 5         | 6         | 7        | 8        | 9      | 10        | 11    |
|---------------------------|--------|--------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|--------|-----------|-------|
| 1. Werkplezier            | 4,130  | 0,770  | 1,000      |            |           |           |           |           |          |          |        |           |       |
| 2. Conflicten             | 2,317  | 0,763  | -0,491 *** | 1,000      |           |           |           |           |          |          |        |           |       |
| 3. Organisatieverandering | 3,351  | 0,725  | 0,371 ***  | -0,142 †   | 1,000     |           |           |           |          |          |        |           |       |
| 4. Vertrouwen             | 3,946  | 0,721  | 0,477 ***  | -0,356 *** | 0,402 *** | 1,000     |           |           |          |          |        |           |       |
| 5. Commitment             | 3,068  | 0,785  | 0,381 ***  | -0,067     | 0,311 *** | 0,242 **  | 1,000     |           |          |          |        |           |       |
| 6. Conflictresolutie      | 3,635  | 0,820  | 0,499 ***  | -0,436 *** | 0,379 *** | 0,603 *** | 1,000     |           |          |          |        |           |       |
| 7. Routinematigheid       | 3,049  | 0,925  | 0,333 ***  | -0,254 **  | 0,334 *** | 0,338 *** | 0,341 *** | 1,000     |          |          |        |           |       |
| 8. Opleidingsniveau       | 4,630  | 1,291  | 0,030      | 0,014      | 0,043     | 0,066     | -0,093    | -0,222 ** | 1,000    |          |        |           |       |
| 9. Geslacht               | 0,500  | 0,502  | -0,042     | -0,024     | -0,085    | -0,007    | -0,100    | -0,005    | 0,125    | 1,000    |        |           |       |
| 10. Organisatieniveau     | 0,260  | 0,598  | 0,064      | 0,204 *    | 0,054     | -0,031    | -0,165 †  | -0,068    | 0,241 ** | 0,065    | 1,000  |           |       |
| 11. Dienstjaren           | 10,670 | 10,358 | 0,047      | 0,048      | 0,068     | -0,138    | -0,016    | 0,017     | -0,126   | -0,022   | -0,055 | 1,000     |       |
| 12. Leeftijd              | 45,000 | 10,877 | -0,031     | 0,020      | 0,052     | -0,012    | 0,017     | -0,043    | -0,186 * | -0,181 * | 0,077  | 0,566 *** | 1,000 |

N= 135

Significantie niveaus (2-tailed) † =  $p < 0.100$ , \* =  $p < 0.05$ , \*\* =  $p < 0.01$ , \*\*\* =  $p < 0.001$

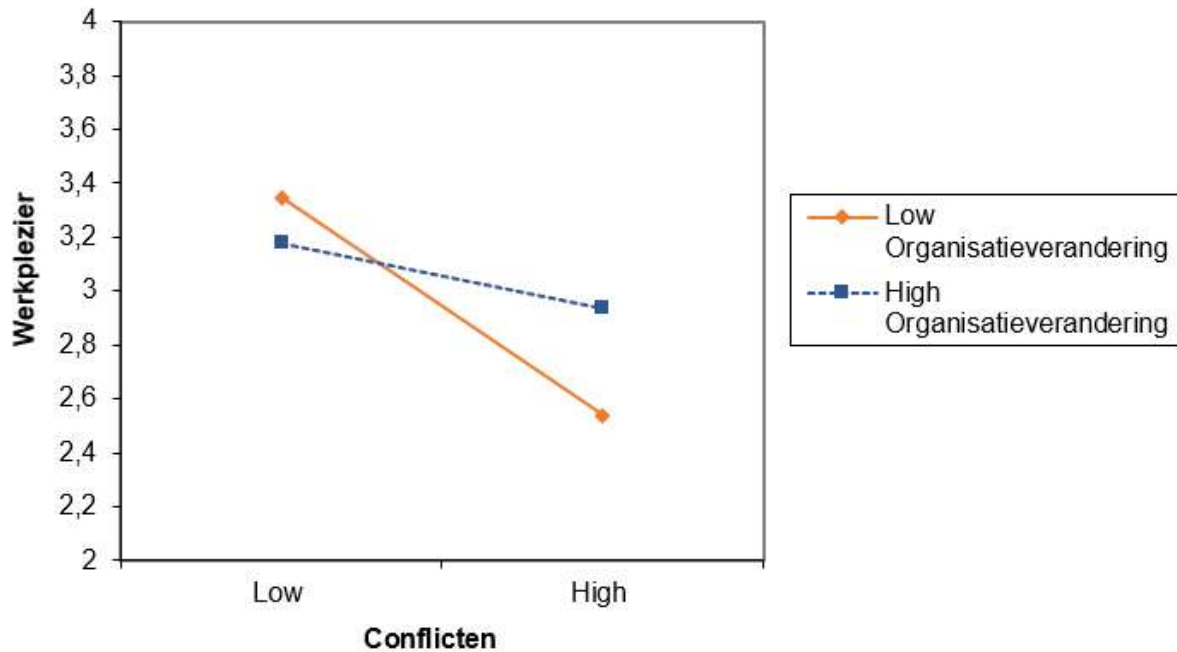
S.D. afkorting voor standaard deviatie

**TABEL 4a: DETERMINANTS VAN WERKPLEZIER**

|                                     | 1         | 2          | 3          |
|-------------------------------------|-----------|------------|------------|
| Constant                            | 1,155 *   | 2,093 ***  | 2,058 ***  |
|                                     | (0,512)   | (0,541)    | (0,517)    |
| Leeftijd                            | -0,008    | -0,009     | -0,008     |
|                                     | (0,006)   | (0,006)    | (0,006)    |
| Dienstjaren                         | 0,005     | 0,007      | 0,007      |
|                                     | (0,007)   | (0,006)    | (0,006)    |
| Organisatieniveau                   | 0,179 †   | 0,244 **   | 0,243 **   |
|                                     | (0,094)   | (0,089)    | (0,085)    |
| Geslacht                            | -0,006    | -0,032     | -0,016     |
|                                     | (0,006)   | (0,103)    | (0,098)    |
| Opleidingsniveau                    | 0,047     | 0,049      | 0,043      |
|                                     | (0,049)   | (0,045)    | (0,043)    |
| Routinematigheid                    | 0,071     | 0,034      | 0,013      |
|                                     | (0,067)   | (0,063)    | (0,060)    |
| Conflictresolutie                   | 0,324 *** | 0,194 *    | 0,196 *    |
|                                     | (0,085)   | (0,083)    | (0,079)    |
| Commitment                          | 0,269 *** | 0,255 ***  | 0,265 ***  |
|                                     | (0,001)   | (0,075)    | (0,072)    |
| Vertrouwen                          | 0,201 *   | 0,126      | 0,139      |
|                                     | (0,101)   | (0,095)    | (0,090)    |
| Organisatieverandering              |           | 0,058      | 0,057      |
|                                     |           | (0,058)    | (0,055)    |
| Conflicten                          |           | -0,288 *** | -0,262 *** |
|                                     |           | (0,059)    | (0,057)    |
| Conflicten X Organisatieverandering |           |            | 0,141 ***  |
|                                     |           |            | (0,040)    |
| R-Squared                           | 0,410     | 0,508      | 0,555      |
| F                                   | 9,561 *** | 11,462 *** | 12,585 *** |

N= 135

Significantie niveaus (2-tailed) † =  $p < 0.100$ , \* =  $p < 0.05$ , \*\* =  $p < 0.01$ , \*\*\* =  $p < 0.001$



Figuur 3 – Interactie conflicten en organisatieverandering

Ook voor werkplezier is een verdiepingsslag gemaakt naar soorten conflicten. Deze zijn in tabel 4b weergegeven. Voor elke soort conflict geldt dat er een sterk negatief significant effect is. Ook geldt dat er een sterk positief significant effect van de interactie conflicten en organisatieverandering is (taakconflicten  $\beta = -0.221$ ,  $p < 0.001$  en interactie  $\beta = 0.144$ ,  $p < 0.01$ ; relatieconflicten  $\beta = -0.270$ ,  $p < 0.001$  en interactie  $\beta = 0.145$ ,  $p < 0.001$ ; procesconflicten  $\beta = -0.180$ ,  $p < 0.01$  en interactie  $\beta = 0.141$ ,  $p < 0.01$ ). Wanneer naar het totale model 10 wordt gekeken is te zien dat enkel relatieconflicten een sterk negatief significant effect hebben. Ook voor werkplezier geldt dus dat relatieconflicten desastreus zijn ( $\beta = -0.221$ ,  $p < 0.001$ ). Hypothese 4a, b, en c wordt daarmee deels ondersteund.

**TABEL 4b: DETERMINANTS VAN WERKPLEZIER**

|                                               | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                    | 10                   |
|-----------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Constant                                      | 1,896 ***<br>(0,557)  | 1,854 ***<br>(0,537)  | 2,138 ***<br>(0,539)  | 2,107 ***<br>(0,515)  | 1,709 **<br>(0,549)   | 1,746 ***<br>(0,528) | 2,189 ***<br>(0,523) |
| Leeftijd                                      | -0,012 †<br>(0,006)   | -0,011 †<br>(0,006)   | -0,007<br>(0,006)     | -0,006<br>(0,006)     | -0,006<br>(0,006)     | -0,006<br>(0,006)    | -0,008<br>(0,006)    |
| Dienstjaren                                   | 0,008<br>(0,007)      | 0,008<br>(0,006)      | 0,009<br>(0,006)      | 0,007<br>(0,006)      | 0,005<br>(0,007)      | 0,005<br>(0,006)     | 0,008<br>(0,006)     |
| Organisatieniveau                             | 0,220 *<br>(0,091)    | 0,231 **<br>(0,088)   | 0,202 *<br>(0,087)    | 0,202 *<br>(0,083)    | 0,244 **<br>(0,093)   | 0,234 **<br>(0,089)  | 0,216 **<br>(0,086)  |
| Geslacht                                      | -0,075<br>(0,108)     | -0,053<br>(0,104)     | -0,003<br>(0,102)     | 0,011<br>(0,097)      | 0,012<br>(0,107)      | 0,010<br>(0,102)     | -0,018<br>(0,103)    |
| Opleidingsniveau                              | 0,063<br>(0,047)      | 0,058<br>(0,046)      | 0,020<br>(0,045)      | 0,018<br>(0,043)      | 0,049<br>(0,047)      | 0,044<br>(0,045)     | 0,029<br>(0,045)     |
| Routinematigheid                              | 0,047<br>(0,065)      | 0,027<br>(0,063)      | 0,060<br>(0,062)      | 0,049<br>(0,060)      | 0,022<br>(0,066)      | 0,000<br>(0,064)     | 0,034<br>(0,062)     |
| Conflictresolutie                             | 0,216 *<br>(0,086)    | 0,210 *<br>(0,083)    | 0,188 *<br>(0,083)    | 0,192 *<br>(0,079)    | 0,261 **<br>(0,084)   | 0,259 **<br>(0,080)  | 0,175 *<br>(0,081)   |
| Commitment                                    | 0,261 ***<br>(0,078)  | 0,283 ***<br>(0,075)  | 0,236 **<br>(0,075)   | 0,229 **<br>(0,072)   | 0,264 ***<br>(0,078)  | 0,275 ***<br>(0,075) | 0,248 ***<br>(0,073) |
| Vertrouwen                                    | 0,164 †<br>(0,097)    | 0,178 †<br>(0,094)    | 0,124<br>(0,094)      | 0,137<br>(0,090)      | 0,137<br>(0,099)      | 0,143<br>(0,095)     | 0,138<br>(0,091)     |
| Organisatieverandering                        | 0,050<br>(0,060)      | 0,037<br>(0,058)      | 0,078<br>(0,058)      | 0,086<br>(0,055)      | 0,047<br>(0,060)      | 0,049<br>(0,058)     | 0,074<br>(0,057)     |
| Taakconflicten                                | -0,226 ***<br>(0,060) | -0,221 ***<br>(0,058) |                       |                       |                       |                      | -0,085<br>(0,082)    |
| Taakconflicten X<br>Organisatieverandering    |                       | 0,144 **<br>(0,045)   |                       |                       |                       |                      | 0,037<br>(0,077)     |
| Relatieconflicten                             |                       |                       | -0,288 ***<br>(0,057) | -0,270 ***<br>(0,055) |                       |                      | -0,221 **<br>(0,071) |
| Relatieconflicten X<br>Organisatieverandering |                       |                       |                       | 0,145 ***<br>(0,041)  |                       |                      | 0,075<br>(0,071)     |
| Procesconflicten                              |                       |                       |                       |                       | -0,213 ***<br>(0,060) | -0,180 **<br>(0,058) | 0,006<br>(0,081)     |
| Procesconflicten X<br>Organisatieverandering  |                       |                       |                       |                       |                       | 0,141 ***<br>(0,042) | 0,052<br>(0,079)     |
| R-Squared                                     | 0,474                 | 0,515                 | 0,515                 | 0,560                 | 0,468                 | 0,514                | 0,570                |
| F                                             | 9,977 ***             | 10,693 ***            | 11,765 ***            | 12,836 ***            | 9,756 ***             | 10,646 ***           | 9,697 ***            |

N= 135

Significantie niveaus (2-tailed) † =  $p < 0.100$ , \* =  $p < 0.05$ , \*\* =  $p < 0.01$ , \*\*\* =  $p < 0.001$

## 5. Discussie

Dit onderzoek levert verschillende bijdrage aan de literatuur over conflicten. In dit onderzoek is de meerwaarde van conflicten onderzocht voor prestaties; performance en werkplezier, door te putten uit bestaande theorie over conflicten. Terwijl eerder onderzoek vooral enkel is gericht op de harde kant van prestaties; performance (Carsten et al., 2005; De Wit et. al., 2012), is er in dit onderzoek ook gekeken naar de zachte kant van prestaties door de dimensie werkplezier op te nemen. Niet alleen is gekeken naar de directe relatie van conflicten op deze prestatiedimensies, ook de modererende rol van organisatieverandering is toegevoegd. Door deze toevoeging wordt de dekking van het model verhoogt (performance van 38,3% naar 40,2% en werkplezier van 50,8% naar 55,5%).

De bevindingen in dit onderzoek geven aan dat conflicten in het algemeen geen positief of negatief effect hebben op performance. Dit is een aanvulling op de literatuur omdat eerdere studies wisselend een positief of negatief effect hebben gevonden (Jehn, 1995; De Dreu en Weingart, 2003; Jehn et. al., 2008). De bevinding van Jehn (1995) over een kromlijng effect van (taak)conflicten; bij laag niveau van conflicten een lage performance, hoog niveau van conflicten een hoge performance en een zeer hoog niveau aan conflicten een mindere performance, is niet gevonden. De bevindingen laten zien dat ten tijde van organisatieverandering conflicten desastreus zijn voor een organisatie. Dit sluit aan bij de theorie van Birkinshaw et. al., (2000). Ondanks dat het hier weliswaar over human- en taakintegratie gaat bij overnames en acquisities, is een parallel te trekken. Birkenshaw et. al., (2000) geeft aan dat bij integratie sociale en relationele mechanisme van essentieel belang zijn. Ook bij organisatieverandering speelt dit dus partte. Dit wordt nog duidelijker wanneer naar de ontrafeling in soorten conflicten wordt gekeken, waarbij met name relatieconflicten desastreus zijn. Naast de theoretische relevantie van deze bevindingen is dit voor organisaties van belang, op die manier dat zij ten tijde van organisatieverandering bedachtzaam moeten zijn op het negatieve effect van conflicten tijdens een verandering. Organisaties kunnen profiteren van deze wetenschap door dit risico een duidelijke plek te geven in een organisatieverandering en hierop te anticiperen.

Dat organisatieverandering gezien kan worden als modererende factor op de relatie tussen conflicten en prestaties is eveneens een toevoeging aan de literatuur. Omdat er in de wetenschap nog veel discussie is over het daadwerkelijk effect van conflicten op performance wordt veronderstelt dat er omstandigheden zijn die invloed hebben op deze relatie. In de literatuur werd daarom een oproep gedaan om naar omstandigheden te kijken (De Wit et. al., 2012). In dit onderzoek wordt dit voor zowel

de relatie conflicten en performance, als conflicten en werkplezier gedaan. Dergelijke omstandigheden die deze relatie beïnvloeden zijn nog onvoldoende onderzocht. Het is nog onbekend welke omstandigheden de relatie beïnvloeden. Uit dit onderzoek blijkt dat organisatieverandering een omstandigheid is die meespeelt. Op die manier dat bij een hoge mate van organisatieverandering een hoge mate van conflicten desastreus is voor performance en een hoge mate van organisatieverandering een verzachtende omstandigheid is in de relatie van conflicten en werkplezier. Naast het feit dat de interactie van organisatieverandering significant is, wordt ook het verklaaringspercentage van het model verhoogt bij het toevoegen van de interactie van organisatieverandering. Organiseatieverandering is dus een omstandigheid die er toe doet in deze relatie en geeft daarmee een nieuw stukje van de puzzel. Met deze wetenschap wordt daarom de theorie over conflicten een stukje uitgebreid.

Verder blijkt uit dit onderzoek dat conflicten desastreus zijn voor werkplezier. Echter ten tijde van organisatieverandering is er meer werkplezier. Dit positief modererende effect werd niet verwacht en is daarmee een grote toevoeging op de bestaande literatuur. Mogelijke redentatie zou kunnen zijn dat medewerkers licht aan het einde van de tunnel zien en daarmee de organisatieverandering ervaren als mogelijkheid om uiteindelijk weer meer plezier uit het werk te halen. Wanneer medewerkers iets ervaren als een daadwerkelijke verbetering van een proces heeft dit een positief effect (Lindred et al., 2006; De Wit et. al., 2012). Gomes (2009) suggereerde dat de manier waarop organisatieverandering wordt ervaren een affectieve reactie kan veroorzaken waardoor dit een positieve uitwerking heeft op het werkplezier. Een andere redentatie zou kunnen zijn dat bij organisatieverandering mogelijkheden voor groei en verantwoordelijkheden kunnen ontstaan (Greve, 1999; Patton, 2018). Dit is één van de factoren die in de theorie van Herzberg (1949) behoren tot de motivatiefactoren, welke het werkplezier verhogen (Alshmemri et al., 2017). Wanneer wordt gekeken naar de ontrafeling van conflicten in soorten, zijn relatieconflicten echt desastreus voor het werkplezier. Dit sluit aan bij eerder onderzoek van (Jehn, 1995; De Dreu en Weingart 2003; De Wit et. al., 2012). Opvallend is dat het organisatieniveau of hiërarchisch niveau lijkt mee te spelen, op die manier dat een persoon met een hogere positie in een organisatie een hogere mate van werkplezier ervaart, wanneer er conflicten zijn tijdens een organisatieverandering. Dit sluit aan bij eerdere theorie, waarin wordt gesuggereerd dat men in het topmanagement beter in staat is om zaken te scheiden en minder hinder ondervindt van conflictsituaties (Floyd en Lane, 2000; De Wit et. al., 2012). Naast de theoretische relevantie kunnen organisaties profiteren van deze wetenschap, door zich te realiseren dat bij een organisatieverandering conflicten

weliswaar en negatief effect hebben op het werkplezier maar in tijde van organisatieverandering dit werkplezier wel een positievere wending krijgt. Het lijkt er daarom op dat medewerkers conflicten tijdens een organisatieverandering accepteren. Organisaties kunnen hierop inspelen door juist aandacht te vestigen op de motivatiefactoren (Alshmemri et al., 2017) en zodoende mensen in beweging krijgen, of wellicht langer aan zich te binden.

### *Beperkingen en aanbevelingen voor vervolg onderzoek*

Naast de toevoegingen aan de literatuur en praktische relevantie zijn er ook mogelijkheden voor vervolg onderzoek die inspelen op de beperkingen van dit onderzoek. Ten eerste is dit onderzoek uitgevoerd binnen de woningcorporatiesector. Voor de dataverzameling is gebruik gemaakt van een gelegenheidssteekproef. Dit maakt dat enkel een uitspraak kan worden gedaan over de populatie. Om uitspraken voor de sector als geheel te kunnen doen is vervolg onderzoek interessant.

Ten tweede is relatief veel onderzoek gedaan naar het korte termijn effect van conflicten (Carsten et. al, 2005). Ook dit onderzoek is niet bekeken over langere termijn. Verder longitudinaal onderzoek zou dan ook zeker een toevoeging zijn.

Ten derde suggereert Carsten et. al. (2005) dat de manier waarop mensen omgaan met conflicten mogelijk effect heeft op performance. Een deel kan relatie hebben met genetische bepalingen (Carsten et. al., 2005). Ook kan het hebben van een niet passende baan, waarbij iemand de baan toch blijft voortzetten reden van onvrede of verminderde prestatie zijn. In dit onderzoek is de manier waarop mensen hiermee omgaan, de rol van gedragselementen, niet meegenomen. Zeker op het vlak van werkplezier is het interessant om hier vervolgonderzoek naar te doen, temeer omdat hier een onverwachte toevoeging aan de literatuur wordt gedaan.

Ten vierde hebben De Drue en Beersma (2005) gevonden dat organisatiecultuur bij een publieke sector een rol speelt in de relatie conflicten en werkplezier. Alhoewel de corporatiesector geen publieke sector is, wordt zij wel gereguleerd vanuit de overheid. Voor vervolg onderzoek kan het interessant zijn om te kijken of deze omstandigheid van invloed is.

Ten vijfde richten bestaande onderzoeken zich op conflicten en performance, waarbij dit veelal over groepsperformance gaat en ook cijfers van bedrijfsresultaten zijn gebruikt. In dit onderzoek is elke gekeken naar de perceptie die medewerkers individueel hebben ten aanzien van de prestaties van de organisatie. Verondersteld is dat de theoretische inzichten van voorgaand onderzoek gebruikt kunnen worden in dit onderzoek.

Ten zesde is in hypothese 1 conflicten als totaliteit bekeken. Vanuit de literatuur is bekend dat een uitsplitsing naar soorten conflicten relevant is, omdat de verschillende soorten conflicten andere omstandigheden kennen waardoor zij een positief of negatief effect hebben op performance. De uitkomsten van hypothese 1 kunnen daarmee als minder betrouwbaar worden gezien.

Ten zevende is in dit onderzoek organisatieverandering als modererende rol weergegeven. Er is in de literatuur nog weinig bekend over de relaties tussen conflicten, prestaties en organisatieverandering. Dit onderzoek geeft hiertoe een eerste aanzet. Aangezien conflicten voor uitdieping kunnen zorgen, kan het ook interessant zijn om te onderzoeken in hoeverre conflicten de relatie tussen organisatieverandering en prestaties mediëren. Daarnaast is in dit onderzoek gesteld dat conflicten niet van rechtswege leiden tot organisatieverandering, maar dit wel een reden kan zijn om over te gaan tot een organisatieverandering. Het is wellicht interessant om te onderzoeken in hoeverre conflicten aanleiding geven om daadwerkelijk een organisatieverandering in gang te zetten.

Als laatste toonde De Wit et. al., (2012) aan dat verwevenheid van soorten conflicten, met namen met relatieconflicten, een negatiever effect geeft. In dit onderzoek is aangetoond dat relatieconflicten desastreus zijn, hiermee wordt dit gegeven onderstreept. Er is echter niet specifiek voor deze verwevenheid gecontroleerd.

## 6. Conclusie

Dit onderzoek richtte zich op de relatie tussen conflicten en prestaties; performance en werkplezier. Hiermee is een toevoeging aan de theorie over conflicten geleverd. Gevonden is dat conflicten desastreus zijn voor de performance tijdens hoge mate van organisatieverandering, dat conflicten desastreus zijn voor werkplezier, maar dat tijdens een hoge mate van organisatieverandering conflicten een minder verminderend effect hebben op het werkplezier. Het antwoord op de onderzoeksvraag is dan ook dat organisatieverandering een negatief modererende rol heeft op de relatie tussen conflicten en performance en een positief modererende rol op de relatie tussen conflicten en werkplezier. De doelstelling van dit onderzoek was om te kijken onder welke omstandigheden conflicten een positief effect hebben in organisaties. Uit dit onderzoek blijkt dat organisatieverandering geen omstandigheid is waarmee conflicten leiden tot een positief effect op prestaties (van performance of werkplezier). Wel blijkt dat ten tijde van organisatieverandering conflicten min of meer worden geaccepteerd, waardoor bij een hoge mate van organisatieverandering een hoger werkplezier ontstaat dan wanneer er weinig tot geen organisatieverandering is. Organiseatieverandering kan dan ook in de relatie tussen conflicten en werkplezier als verzachtende omstandigheid worden gezien.

## Bronnen

- Abraham M., Fisher T., Crawford J. (1997) Quality culture and the management of organization change. *International Journal of Quality & Reliability Management* 14(6) 616-636
- Allen N.J., Meyer J.P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63 1-18ku.
- Alshmemri M., Shahwan-Akl L., Maude P. (2017) Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal* 14(5) 12-16
- Andersen G.R. (2006) Conflicts during organizational change: destructive or constructive? *Nordic psychology* 58(3): 215-231
- Belastingdienst  
[https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/overige\\_belastingen/verhuurderheffing/](https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/overige_belastingen/verhuurderheffing/) Bezocht op 3 juni 2021
- Belisario J.S.M., Jamsek J., Huckvale K., O'Donoghue J., Morrison C.P., Car J. (2015) Comparison of self-administered survey questionnaire responses collected using mobile apps versus other methods. *Cochrane Database of Systematic Reviews*.
- Bhatti K.K., Qureshi T.M. (2007) Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *International Review of Business Research Papers* 3(2) 54-68
- Birkinshaw J., Bresman H., Häkanson L. (2000) Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies* 37:3 395-425
- Bititci U., Garengo P., Dörfler V., Nudurupati S. (2012) Performance measurement: Challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews* (14) 305 - 327
- Bray S.R., Brawley L.R. (2002) Role efficiency, role clarity, and role performance effectiveness. *Small group research* 2: 253-253
- Broere R. en Van der Aa E. (2021, 6 januari). Lezers: laat de jonge en rutte hun werk doen. AD.nl.  
<https://www.ad.nl/binnenland/lezers-laat-de-jonge-en-rutte-hun-werk-doen~afec6da0/> bezocht op 7 januari 2021
- Carsten K.W., De Dreu C.K.W., Beersma B. (2005) Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal Of Work And Organizational Psychology* 14(2) 105-117
- Chiok Fong Loke J. (2001) Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management* 9, 191-204
- Covin T.J., Kilmann R.H. (1990) Participant perceptions of positive and negative influences on large-scale change. *Group & Organization Studies*. 15(2) 233-248
- De Dreu C.K.W., Beersma B. (2005) Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal Of Work And Organizational Psychology* 14(2) 105-117
- De Dreu C.K.W., Weingart L.R. (2003) Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *J Appl Psychol* 88(4):741-749
- De Wit F.R.C., Greer L.L., Jehn K.A. (2012) The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *Journal of applied psychology* 97: 360-390.
- Dijkstra M.T.M., Dierendonck van D., Evers A. (2005) Responding to conflict at work and individual well-being: the mediating role of flight behaviour and feelings of helplessness. *European Journal Of Work And Organizational Psychology* 14(2) 119-135

- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P.R., Jaspersen, L.J. (2018) Management & Business Research. Sage
- Eisenhardt K.M., Kahwajy J.L., Bourgeois L.J. (1997) Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. California Management Review 39(2) 42-62
- Floyd S.W., Lane P.J. (2000) Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. The academy of Management Review 25: 154-177
- Gomes D.R. (2009) Organizational change and job satisfaction: the mediating role of organizational commitment. Exedra: Revista Científica 177-195
- Goodstein L.D., Burke W.W. (1991) Creating successful organization change. Elsevier 19(4) 5-17
- Greer L.L., Jehn K.A., Mannix E.A. (2008) Conflict transformation. A longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. Small group research 39(3) 278 - 299
- Greve H.R. (1999) The effect of core change on performance: Inertia and regression toward the mean. Administrative Science Quarterly. September 44(3) 590-614
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. Administrative Science Quarterly, 40, 256 –282.
- Jehn, K.A. (1997). Qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. Administrative Science Quarterly, 42, 530 –557
- Jehn K.A. en Chatman J.A. (2000) The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. The International Journal of Conflict Management 11(1) 56-73
- Jehn K.A., Greer L., Levine S., Szulanski G. (2008) The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. Springer Science+Business Media B.V. 2008 466-495
- Jehn K.A., Mannix E. (2001) The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. Acad Manag J 44:238–251
- Jehn, K.A., Northcraft, G., Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. Administrative Science Quarterly, 44, 741–763.
- Kjerulf A. (2015) Why every company should have a CHO (Chief Happiness Officer) Better Business Focus, augustus 9-10
- Kraatz M.S., Zajac E.J. (2001) How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and evidence. Organization Science 5: 632-657
- Kunin T. (1955) The construction of a new type of attitude measure. Personnel Psychology 8 65-78
- Lindred S.R., Greer L., Jehn K.A. (2006) It could be worse: A study on the alleviating roles of trust and connectedness in intragroup conflicts. International Journal of Conflict Management 18(4) 325-344
- Martell K., Carroll S.J. (1995) How strategic is HRM? Human Resource Management 34(2) 253-267 John Wiley & Sons, Inc (1995)
- Nagji B., Tuff G. (2012) Managing your innovation portfolio. Harvard Business Review 66 mei 67-74
- Owen K., Mundy R., Guild W., Guild R. (2001) Creating and sustaining the high performance organization. Managing Service Quality 1: 10-21

- Patton C.M. (2018) Changes: a conflict management model for organizational redesign efforts. *Journal of Conflict Management* 6(1) 26-40
- Porter M.E. (2008) The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. Januari 78-150
- Sackmann S.A., Effenhofer-Rehart P.M. (2009) Sustainable change. Long-Term efforts toward developing a learning organization. *The Journal of Applied Behavioral Science* 45(4) 521-549
- Schildmeijer, R., & Suijkerbuijk, P. (2015). Six sigma in de praktijk (Vol. 3e). The Lean Six Sigma Company.
- Smith, K., C. M. Grimm. (1987). Environmental variation, strategic change and firm performance: A study of railroad deregulation. *Strategic Management J.* 8 363-376.
- Teece D.J. (2010) Business Models, Business strategy and innovation. Elsevier (43) 172-194
- Väänänen A., Pahkin K., Kalimo R., Buunk B.P. (2004) Maintenance of subjective health during a merger: the role of experienced change and pre-merger social support at work in white- and blue-collar workers. *Social Science & Medicine*. 58: 1903-1915
- Voet, van der J. (2014) The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. Elsevier. *European Management Journal* 32 373-382
- Weber P.S., Weber J.E. (2001) Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal* 22(6) 291-300
- Weick K.E., Quinn R.E. (1999) Organizational change and development. *Annu. Rev. Psychol.* 50 361-386
- Woonbond (2017) Effecten verhuurdersheffing.  
[https://www.woonbond.nl/system/files\\_force/bijlages/woonbond%20%20effecten%20verhuurderheffing.pdf](https://www.woonbond.nl/system/files_force/bijlages/woonbond%20%20effecten%20verhuurderheffing.pdf). Bezocht op 3 juni 2021
- Zajac E.J., Kraatz M.S. (1993) A diametric forces model of strategic change: Assessing the antecedents and consequences of restructuring in the higher education industry. *Strategic Management Journal*. (14) 83-102

## Bijlage 1 – Cornbach Alpha en gestelde vragen

| Construct                                                                                                                                                                                                                                                                                 | $\alpha$ | Vragen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Opmerking                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Performance                                                                                                                                                                                                                                                                               |          | Hoe tevreden ben je over de meerwaarde of opbrengsten van de organisatie?<br>Hoe tevreden ben je over het besparen van kosten in de organisatie?<br>Hoe tevreden ben je over de efficiëntie van de organisatie?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Verschillende vragen, Cornbach Alfa n.v.t. resultaten met elkaar vermenigvuldigd                                                                            |
| Werkplezier                                                                                                                                                                                                                                                                               | 0,828    | Hoe tevreden ben je om te werken bij deze organisatie?<br>Welke van de (onderstaande) gezichten geeft het beste jouw gevoel weer over werken in deze organisatie?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Hercoderen                                                                                                                                                  |
|  <p>Figure 1: Faces 1, 4, 6, 8, and 10 of the Circular Face Series. Note: From "The Construction of a New Type of Attitude Measure," by T. Kunin, 1955, <i>Personnel Psychology</i>, 8, pp. 70, 71.</p> |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                             |
| Commitment                                                                                                                                                                                                                                                                                | 0,657    | De organisatie waar ik werk betekent veel voor mij<br>Op dit moment is de noodzaak van het blijven bij deze organisatie net zo groot als mijn verlangen om hier te blijven werken<br>Een van de belangrijkste redenen om hier te blijven werken is dat het mij een aanzienlijke opoffering zou kosten wanneer ik deze organisatie ga verlaten<br>(de voordelen bij een andere organisatie komen niet overeen met de voordelen die ik hier heb)<br>Ik denk dat mensen tegenwoordig te vaak van bedrijf naar bedrijf gaan<br>Een van de belangrijkste redenen waarom ik hier blijf werken is dat ik geloof in loyaliteit, ik voel mij daarom moreel verplicht om te blijven |                                                                                                                                                             |
| Conflicten                                                                                                                                                                                                                                                                                | 0,898    | Hoeveel onenigheid is er tussen medewerkers?<br>Hoeveel meningsverschillen zijn er als het gaat om de inhoud van taken die worden verricht?<br>Hoe vaak zijn er tegenstrijdige meningen over de inhoud van taken die jij uitvoert?<br>Hoeveel emotionele spanningen zijn er in de organisatie?<br>Hoe vaak worden mensen boos bij het uitvoeren van hun werk?<br>Hoeveel persoonlijke wrijving is er in deze organisatie?<br>Hoe vaak is er onenigheid over wie, wat moet doen?<br>Hoe vaak is er een meningsverschil tussen medewerkers, over verantwoordelijkheden?<br>Hoe vaak ben je het niet eens over het toebedeling van resources (middelen)?                     | Taakconflict<br>Taakconflict<br>Taakconflict<br>Relatieconflict<br>Relatieconflict<br>Relatieconflict<br>Procesconflict<br>Procesconflict<br>Procesconflict |
| Organisatieverandering                                                                                                                                                                                                                                                                    | 0,783    | Onderneemt het management snel actie wanneer nieuwe mogelijkheden de organisatie verder kunnen helpen?<br>Past de organisatie zich goed aan bij veranderingen in de omgeving?<br>Zijn er zichtbare veranderingsactiviteiten?<br>Is verandering een onderdeel van de organisatie?<br>Worden knelpunten in de organisatie besproken?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                             |

Alle items zijn gemeten aan de hand van een Linkert-schaal 1-5.

Performance gemeten met schaal Martell en Carroll (1955), 1 = helemaal niet tevreden; 5 = helemaal fantastisch

Werkplezier gemeten met schaal Jehn (1995) en Kunin (1955), 1 = helemaal niet mee eens; 5 = helemaal mee eens, 1 = heel blij; 5 = heel treurig

Commitment gemeten met schaal Allen en Meyer (1990), 1 = helemaal niet mee een; 5 = helemaal mee eens

Conflicten gemeten met schaal Jehn (1995), 1 = geen; 5 = heel erg veel

Organisatieverandering gemeten met schaal Weber en Weber (2001), 1 = nooit; 5 = altijd

Taakconflict  $\alpha = 0,819$ , Relatieconflict  $\alpha = 0,796$ , procesconflict  $\alpha = 0,775$

## Bijlage 2 – Survey

### Controle variabelen - algemeen

Geef een antwoord op onderstaande vragen

1. Wat is je leeftijd?
2. Wat is je geslacht?
3. Op hoeveel kilometer woon je bij je werk vandaag? (enkele reis, als er geen Covid zou zijn)
4. Wat is jouw hoogst afgeronde opleiding?
5. Op welke organisatieniveau voer jij werkzaamheden uit? (Operatie, middenkader, topmanagement)
6. Hoeveel jaar ben je werkzaam bij de organisatie waar je nu werkt?
7. Wat is de naam van de organisatie waar jij werkt?
8. Uit hoeveel personen bestaat de organisatie waar jij werkt?

### Controle variabelen

Geef een cijfer van 1 tot en met 5 voor onderstaande vragen, waarbij 1 = helemaal niet eens en 5 = heel erg mee eens.

9. Op de afdeling waar ik werk hebben we dezelfde doelen
10. Iedereen is op de hoogte van de doelstellingen van de organisatie
11. Iedereen in deze organisatie is het eens over welke doelen belangrijk zijn
12. Meningsverschillen over de inhoud van het werk worden meestal opgelost
13. Emotionele meningsverschillen worden meestal opgelost
14. Meningsverschillen over wie wat moet doen worden gewoonlijk opgelost
15. Ik heb vertrouwen in mijn collega's
16. Wanneer ik dingen deleger of overdraag aan mijn collega's wordt dit goed opgepakt
17. Mijn collega's zijn te vertrouwen en zijn eerlijk
18. Er is een 'juiste manier' (standaard) om mijn werkzaamheden te doen
19. Het is mogelijk om te voorspellen hoe lang mijn taken duren
20. Mijn werkzaamheden hebben een duidelijke routine (terugkerend patroon)

### Onafhankelijke variabele - Conflicten

Geef een cijfer van 1 tot en met 5 op de volgende vragen, waarbij 1 = geen en 5 = heel erg veel

21. Hoeveel onenigheid is er tussen medewerkers?
22. Hoeveel meningsverschillen zijn er als het gaat om de inhoud van taken die worden verricht?
23. Hoe vaak zijn er tegenstrijdige meningen over de inhoud van taken die jij uitvoert?
24. Hoeveel emotionele spanningen zijn er in de organisatie?
25. Hoe vaak worden mensen boos bij het uitvoeren van hun werk?
26. Hoeveel persoonlijke wrijving is er in deze organisatie?
27. Hoe vaak is er onenigheid over wie, wat moet doen?
28. Hoe vaak is er een meningsverschil tussen medewerkers, over verantwoordelijkheden?
29. Hoe vaak ben je het niet eens over het toedelen van resources (middelen)?

### Modererende variabele - Organisatieverandering

Geef een cijfer van 1 tot en met 5 op de volgende vragen, waarbij 1 = nooit en 5 = altijd

30. Onderneemt het management snel actie wanneer nieuwe mogelijkheden de organisatie verder kunnen helpen?
31. Past de organisatie zich goed aan bij veranderingen in de omgeving?
32. Zijn er zichtbare veranderingsactiviteiten?
33. Is verandering een onderdeel van de organisatie?
34. Worden knelpunten in de organisatie besproken?
35. Heb je het gevoel dat er een noodzaak is om veranderingen door te voeren?

### Afhankelijke variabel - Prestaties

Hoe beoordeel jij prestaties van de organisatie op de onderstaande onderwerpen. Geef een cijfer van 1 tot en met 5, waarbij 1 = helemaal niet te tevreden is en 5 = helemaal fantastisch.

- 36. Hoe tevreden ben je over de meerwaarde of opbrengsten van de organisatie?
- 37. Hoe tevreden ben je over het besparen van kosten in de organisatie?
- 38. Hoe tevreden ben je over de efficiëntie van de organisatie?

### Afhankelijke variabel Commitment → later gebruikt als controle variabel (zie hoofdstuk 2)

Geef een cijfer van 1 tot en met 5 op onderstaande vragen, waarbij 1 = helemaal niet te tevreden en 5 = helemaal mee eens

- 39. Ik vind het leuk om dingen van mijn organisatie te bespreken met mensen daar buiten
- 40. De organisatie waar ik werk betekent veel voor mij
- 41. Op dit moment is de noodzaak van het blijven bij deze organisatie net zo groot als mijn verlangen om hier te blijven werken
- 42. Een van de belangrijkste redenen om hier te blijven werken is dat het mij een aanzienlijke opoffering zou kosten wanneer ik deze organisatie ga verlaten (een andere organisatie komt niet overeen met de voordelen die ik hier heb)
- 43. Ik denk dan mensen tegenwoordig te vaak van bedrijf naar bedrijf gaan
- 44. Een van de belangrijkste redenen waarom ik hier blijf werken is dat ik geloof in loyaliteit, ik voel mij daarom moreel verplicht om te blijven

### Afhankelijke variabel - Prestaties

Geef een cijfer van 1 tot en met 5 op onderstaande vraag, waarbij 1 = helemaal niet tevreden en 5 = helemaal fantastisch.

- 45. Hoe tevreden en je om te werken bij deze organisatie?
- 46. Welke van de onderstaande gezichten geeft het beste jouw gevoel over werken in deze organisatie weer?



Figure 1: Faces 1, 4, 6, 8, and 10 of the Circular Face Series. Note: From "The Construction of a New Type of Attitude Measure," by T. Kunin, 1955, *Personnel Psychology*, 8, pp. 70, 71.

### Bijlage 3 – Datavoorbereiding

#### Werkplezier

De vraag met gezichten is gehercodeerd. In relatie met de andere vragen moest deze worden omgedraaid. Cronbach Alpha is getest en komt uit op 0.828. Daarmee is de betrouwbaar goed en kunnen de vragen worden samengevoegd in één cijfer.

##### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,828             | 2          |

##### Item-Total Statistics

|                      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Werkplezier_1        | 4,15                       | ,679                           | ,706                             | .                                |
| Werkplezier_2 juiste | 4,11                       | ,711                           | ,706                             | .                                |

#### Conflicten

Van hercoderen is geen spraken. Wanneer alle variabelen van conflicten worden bekeken, komt dit uit op een Cronbach Alpha van 0.898. Alle variabelen onderling komen uit op een Corrected Item-Total Correlation boven 0.3. De betrouwbaarheid is daarmee ruim voldoende. Daarmee is de betrouwbaar goed en kunnen de items worden samengevoegd in één cijfer.

##### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,898             | 9          |

##### Item-Total Statistics

|                   | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Taakconflict_1    | 18,59                      | 38,289                         | ,728                             | ,883                             |
| Taakconflict_2    | 18,21                      | 36,972                         | ,717                             | ,883                             |
| Taakconflict_3    | 18,59                      | 36,646                         | ,657                             | ,888                             |
| Relatieconflict_1 | 18,23                      | 38,223                         | ,601                             | ,892                             |
| Relatieconflict_2 | 18,89                      | 38,935                         | ,628                             | ,890                             |
| Relatieconflict_3 | 18,70                      | 38,344                         | ,683                             | ,886                             |
| Procesconflict_1  | 18,44                      | 35,682                         | ,772                             | ,878                             |
| Procesconflict_2  | 18,30                      | 36,706                         | ,727                             | ,882                             |
| Procesconflict_3  | 18,86                      | 40,122                         | ,482                             | ,900                             |

Wanneer de drie soorten conflicten worden onderscheiden, is te zien dat deze ook allen betrouwbaar zijn en per soort kunnen worden gevat in één cijfer.

### *Taakconflicten*

Cornbach Alpha 0.819 en Corrected Item-Total correlation allen boven 0.3

#### **Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,819             | 3          |

#### **Item-Total Statistics**

|                | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Taakconflict_1 | 4,90                       | 3,938                          | ,675                             | ,761                             |
| Taakconflict_2 | 4,53                       | 3,206                          | ,761                             | ,658                             |
| Taakconflict_3 | 4,91                       | 3,261                          | ,610                             | ,831                             |

### *Relatieconflicten*

Cornbach Alpha 0.796 en Corrected Item-Total correlation allen boven 0.3

#### **Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,796             | 3          |

#### **Item-Total Statistics**

|                   | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Relatieconflict_1 | 4,11                       | 2,801                          | ,636                             | ,733                             |
| Relatieconflict_2 | 4,77                       | 3,238                          | ,603                             | ,761                             |
| Relatieconflict_3 | 4,59                       | 3,021                          | ,689                             | ,673                             |

### *Procesconflicten*

Cornbach Alpha 0.775 en Corrected Item-Total correlation allen boven 0.3

#### **Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,775             | 3          |

#### **Item-Total Statistics**

|                  | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Procesconflict_1 | 4,54                       | 3,056                          | ,682                             | ,611                             |
| Procesconflict_2 | 4,40                       | 3,093                          | ,732                             | ,554                             |
| Procesconflict_3 | 4,96                       | 4,177                          | ,440                             | ,864                             |

### Organisatieverandering

Van hercoderen is geen sprake. Cronbach Alpha van alle vragen die over organisatieverandering gaan komt op 0.759. Wanneer naar de Corrected Item-Total Correlation wordt gekeken, valt op dat variabele Organisatieverandering\_6 een waarde onder 0.3 heeft. Bij het weglaten van deze variabele vergroot dit de betrouwbaarheid van de schaal. Besloten worden dan ook deze variabele weg te laten bij het comprimeren naar één getal. Dit leidt tot onderstaande gegevens. De betrouwbaarheid is daarmee goed en de items kunnen worden samengevoegd in één cijfer.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,783             | 5          |

#### Item-Total Statistics

|                          | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Organisatieverandering_1 | 13,72                      | 8,592                          | ,612                             | ,724                             |
| Organisatieverandering_2 | 13,61                      | 8,449                          | ,641                             | ,714                             |
| Organisatieverandering_3 | 13,15                      | 8,799                          | ,616                             | ,724                             |
| Organisatieverandering_4 | 13,14                      | 8,689                          | ,555                             | ,744                             |
| Organisatieverandering_5 | 13,41                      | 9,855                          | ,381                             | ,798                             |

### Routinematigheid

Van hercoderen is geen sprake. Cronbach Alpha van alle items die over routinematigheid gaan, komt op 0.757. Alle waarden van de Corrected Item-Total Correlation liggen boven de 0.3. Daarmee is de betrouwbaarheid goed en kunnen de items worden samengevoegd in één cijfer.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,757             | 3          |

#### Item-Total Statistics

|                    | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Routinematigheid_1 | 5,86                       | 3,973                          | ,581                             | ,682                             |
| Routinematigheid_2 | 6,16                       | 4,093                          | ,580                             | ,685                             |
| Routinematigheid_3 | 6,27                       | 3,439                          | ,607                             | ,656                             |

### Vertrouwen

Van hercoderen is geen sprake. Cronbach Alpha van alle items die over vertrouwen gaan, komt op 0.811. Alle waarden van de Corrected Item-Total Correlation liggen boven de 0.3. Daarmee is de betrouwbaarheid goed en kunnen de items worden samengevoegd in één cijfer.

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,811             | 3          |

### Item-Total Statistics

|              | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Vertrouwen_1 | 7,73                       | 2,227                          | ,695                             | ,705                             |
| Vertrouwen_2 | 8,16                       | 2,421                          | ,552                             | ,853                             |
| Vertrouwen_3 | 7,78                       | 2,174                          | ,746                             | ,653                             |

### Conflictresolutie

Van hercoderen is geen spraken.

Cornbach Alpha van alle items die over conflictresolutie gaan, komt op 0.787. Alle waarden van de Corrected Item-Total Correlation liggen boven de 0.3. Daarmee is de betrouwbaar goed en kunnen de items worden samengevoegd in één cijfer.

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,787             | 3          |

### Item-Total Statistics

|                     | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Conflictresolutie_1 | 7,19                       | 2,903                          | ,672                             | ,661                             |
| Conflictresolutie_2 | 7,36                       | 2,932                          | ,632                             | ,704                             |
| Conflictresolutie_3 | 7,26                       | 3,104                          | ,576                             | ,763                             |

### Commitment

Van hercoderen is geen spraken. Cornbach Alpha is getest voor het totaal. Hier is een probleem met Cornbach Alpha, voor het totaal komt deze op 0.583. Wanneer gekeken wordt naar de Corrected Item-Total Correlation, valt op dat alle items behalve Commitment\_1 boven de 0.3 zit. In de tabel is daarmee te zien dat variabal Commitment\_1 het meeste afwijkt. Wanneer deze vraag wordt verwijderd, klimt Cornbach Alpha naar 0.657 en blijft daarmee onder de gewenste norm van 0.7.

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,657             | 5          |

### Item-Total Statistics

|               | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale<br>Variance if<br>Item Deleted | Corrected<br>Item-Total<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
|---------------|-------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| Commitment_1a | 11,24                         | 12,973                               | ,288                                   | ,654                                   |
| Commitment_2  | 12,02                         | 9,798                                | ,498                                   | ,560                                   |
| Commitment_2a | 12,54                         | 10,071                               | ,399                                   | ,613                                   |
| Commitment_3  | 12,70                         | 11,135                               | ,340                                   | ,637                                   |
| Commitment_3a | 12,86                         | 9,599                                | ,540                                   | ,539                                   |

### Test op Skewness en Kurtosis

#### Descriptive Statistics

|                         | N<br>Statistic | Range<br>Statistic | Minimum<br>Statistic | Maximum<br>Statistic | Mean<br>Statistic | Std. Deviation<br>Statistic | Variance<br>Statistic | Skewness<br>Statistic | Std. Error | Kurtosis<br>Statistic | Std. Error |
|-------------------------|----------------|--------------------|----------------------|----------------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|------------|-----------------------|------------|
| Commitment              | 135            | 4,00               | 1,00                 | 5,00                 | 3,0681            | ,78537                      | ,617                  | ,241                  | ,209       | -,449                 | ,414       |
| Werkplezier             | 135            | 4,00               | 1,00                 | 5,00                 | 4,1296            | ,77016                      | ,593                  | -1,315                | ,209       | 3,010                 | ,414       |
| Organisatieverandering  | 135            | 4,00               | 1,00                 | 5,00                 | 3,3511            | ,72543                      | ,526                  | -,475                 | ,209       | ,223                  | ,414       |
| Conflicten              | 135            | 3,33               | 1,00                 | 4,33                 | 2,3169            | ,76337                      | ,583                  | ,380                  | ,209       | -,306                 | ,414       |
| Taakconflicten          | 135            | 3,33               | 1,00                 | 4,33                 | 2,3901            | ,89177                      | ,795                  | ,216                  | ,209       | -,698                 | ,414       |
| Relatieconflicten       | 135            | 3,67               | 1,00                 | 4,67                 | 2,2444            | ,82779                      | ,685                  | ,373                  | ,209       | -,566                 | ,414       |
| Procesconflicten        | 135            | 4,00               | 1,00                 | 5,00                 | 2,3160            | ,87939                      | ,773                  | ,480                  | ,209       | ,098                  | ,414       |
| Prestaties_Operationeel | 111            | 3,67               | 1,33                 | 5,00                 | 3,2117            | ,66816                      | ,446                  | -,115                 | ,229       | ,739                  | ,455       |
| Prestaties_management   | 23             | 2,29               | 2,29                 | 4,57                 | 3,1429            | ,64322                      | ,414                  | ,396                  | ,481       | -,697                 | ,935       |
| Valid N (listwise)      | 0              |                    |                      |                      |                   |                             |                       |                       |            |                       |            |

Uit bovenstaande tabel blijkt dat de Skewness acceptabel is. De variabele werkplezier is wat aan de hoge kant, echter blijft deze nog tussen de waarde -1.96 en +1.96. De rest van de variabelen blijven allen zelfs tussen de waarden van -0.5 en +0.5, wat duidt op een goede normaalverdeling. Ook de Kurtosis is acceptabel. De variabele werkplezier is ook hier aan de hoge kant omdat deze op 3.010 uit komt. Met bovenstaande data worden de analyses ingezet.