

Cover Page



Universiteit Leiden



The handle <http://hdl.handle.net/1887/20566> holds various files of this Leiden University dissertation.

**Author:** Wit, Frank R.C. de

**Title:** The paradox of intragroup conflict

**Issue Date:** 2013-02-28

## Samenvatting

Mensen zijn sociale wezens. Of het nu op het werk, thuis, of tijdens hun vrijetijdsbesteding is, de meeste mensen brengen het grootste deel van hun tijd door met andere mensen. Samenwerken met andere mensen is echter niet altijd even gemakkelijk. Wereldwijd besteden werknemers gemiddeld meer dan twee uur per week – dus ongeveer een dag per maand – aan conflicten op de werkplek (CPP, 2008). Deze conflicten kunnen variëren van eenvoudige meningsverschillen, tot geschillen die opgelost moeten worden in de rechtbank, en naast individuen kunnen bij sommige van deze conflicten hele groepen, of zelfs hele afdelingen betrokken zijn.

In dit proefschrift richt ik mij op de gevolgen van conflicten die zich voordoen binnen groepen. Om precies te zijn, in dit proefschrift onderzoek ik de gevolgen van conflicten die zich voordoen binnen een groep van individuen met een gezamenlijk doel en een wederzijds belang bij het behalen van dit doel. Voorbeelden van dergelijke groepen zijn top management teams die proberen om de winst van hun onderneming te vergroten, of groepen van rechters die moeten beslissen of verdachten inderdaad schuldig zijn. Andere voorbeelden zijn sportteams die proberen om een ander team te verslaan, of politieke partijen die streven naar het vergroten van het aantal zetels in het parlement.

Binnen dit soort groepen kan er om verschillende redenen een conflict ontstaan. Zo kunnen er conflicten ontstaan doordat groepsleden verschillen in hun mening over de inhoud van het werk zelf (een 'taakconflict'), bijvoorbeeld wanneer leden van een raad van bestuur het oneens zijn in welk bedrijfs onderdeel geïnvesteerd moet worden. Conflicten kunnen echter ook ontstaan over het proces, zoals de verdeling van de uiteindelijke verantwoordelijkheden (een 'procesconflict'). Of over meer persoonlijke zaken, bijvoorbeeld door meningsverschillen over normen, waarden, of politieke voorkeuren van de groepsleden (een 'relatieconflict').

Binnen groepen kunnen mensen een conflict als een paradox ervaren, omdat conflicten een tegenstrijdig effecten kunnen hebben op de uiteindelijke prestaties van groepen (Amason, 1996). Enerzijds nemen conflicten namelijk veel tijd in beslag, roepen ze frustratie op, en maken ze groepsleden minder gemotiveerd om voor de groep te werken (Jehn &

Mannix, 2001). Anderzijds kunnen conflicten groepsleden juist uitdagen om kritischer naar hun eigen standpunten te kijken, waardoor de groep uiteindelijk een meer weloverwogen besluit kan nemen (Schulz-Hardt, Brodbeck, Mojzisch, Kerschreiter, & Frey, 2006). Gedurende de afgelopen decennia hebben vele wetenschappers en managers deze zogenoemde ‘intragroep conflict paradox’ onderzocht en gepoogd hiervoor een oplossing te vinden. Deze onderzoeken hebben echter een aantal tegenstrijdige resultaten opgeleverd. Het is daarom nog steeds de vraag of en wanneer groepen van conflicten kunnen profiteren.

In **Hoofdstuk 2** probeer ik het eerdere onderzoek naar de effecten van taak-, relatie, en procesconflict beter inzichtelijk te maken door meer dan honderd onderzoeken samen te voegen en te analyseren door middel van een meta-analyse. De resultaten van deze meta-analyse laten zien dat er, ondanks de grote verscheidenheid in eerdere onderzoeksresultaten, toch een aantal relatief stabiele relaties bestaan. Zo blijken relatieconflicten, maar ook procesconflicten, negatief gerelateerd te zijn aan alle uitkomsten die we hebben onderzocht. Relatieconflicten en procesconflicten zijn bijvoorbeeld negatief verbonden met allerlei prestatie-indicatoren (zoals omzet, innovativiteit, kwaliteit van beslissingen, en effectiviteit) maar ook met het onderlinge vertrouwen tussen groepsleden, de tevredenheid van de groepsleden, en de bereidheid van groepsleden om zich in te zetten voor de groep. Deze negatieve associaties blijken generaliseerbaar naar verschillende groepen en contexten. Of het nu een team studenten of professionals is, een team arbeiders of leidinggevenden betreft, of de prestaties nu objectief of subjectief gemeten worden, relatie- en procesconflict blijken altijd een negatief effect te hebben.

De meta-analyse toont echter ook aan dat, in vergelijking met relatie- en procesconflict, de relatie tussen groepsuitkomsten en taakconflict veel complexer is. Over het algemeen blijkt taakconflict noch negatief, noch positief gerelateerd te zijn aan de prestaties van groepen. Diepgaandere analyses laten verder zien dat de richting en de kracht van het verband tussen taakconflict en groepprestaties sterk blijkt af te hangen van andere “modererende” variabelen. Deze analyses laten bijvoorbeeld zien dat taakconflicten positiever gerelateerd waren aan groepsprestaties in onderzoeken die onder top management teams gedaan zijn dan in studies onder niet-top management teams. Verder waren taakconflicten positiever

gerelateerd aan groepsprestaties in onderzoeken die prestaties hebben gemeten in termen van de financiële prestaties in plaats van meer algemene prestaties. Ook bleek bijvoorbeeld dat in onderzoeken, waarbij de gemeten hoeveelheid taakconflict binnen een groep sterk samenhang met de hoeveelheid relatieconflict, de taakconflicten (veel) negatiever gerelateerd waren aan groepsprestaties dan in onderzoeken waar de samenhang tussen taak- en relatieconflicten juist vrij zwak was.

Eén van de belangrijkste conclusies van de meta-analyse is dus dat groepen inderdaad kunnen profiteren van taakconflicten maar dat dit afhankelijk is van specifieke contextuele kenmerken (zie ook De Dreu, 2008; De Dreu & Weingart, 2003a, b; Jehn & Bendersky, 2003). In Hoofdstukken 3, 4, en 5, bouw ik verder op deze bevinding, en onderzoek ik verschillende contextuele kenmerken die een rol zouden kunnen spelen bij hoe groepsleden omgaan met taakconflict.

In **Hoofdstuk 3** laat ik bijvoorbeeld zien dat de gewenste positieve effecten van een taakconflict, zoals op de kwaliteit van een beslissing, verdwijnen als er tussen de groepsleden ook sprake is van een relatieconflict. Door de aanwezigheid van een relatieconflict worden mensen namelijk tijdens een taakconflict veel meer rigide in het vasthouden aan hun eigen mening. Verder blijken groepsleden in dat geval aanzienlijk minder gebruik te maken van de informatie die ze krijgen van andere groepsleden. Dit gebeurt voornamelijk, omdat ze door de aanwezigheid van relatieconflict minder gemotiveerd zijn om informatie systematisch te verwerken maar ook doordat ze zich dan minder goed in staat voelen om met het taakconflict om te gaan. Het zorgt er voor dat mensen de informatie die ze van hun teamleden krijgen niet goed weten te verwerken en daardoor een veel grotere kans maken om een foute beslissing te nemen.

In **Hoofdstuk 4** laat ik vervolgens zien dat de uitkomst van een taakconflict ook kan samenhangen met de stress die mensen tijdens het conflict ervaren. Een belangrijk onderscheid wat ik hierbij maak is het onderscheid tussen “positieve stress” en “negatieve stress”. Positieve stress wordt ervaren als mensen zich betrokken voelen bij een taak *en* het gevoel hebben dat zij de eisen die aan hen gesteld worden tijdens de taak aankunnen; mensen vertonen dan psychologisch maar ook fysiologisch een “uitgedaagde staat”. Negatieve stress wordt ervaren als mensen zich betrokken voelen bij een taak maar het gevoel hebben dat ze *niet* kunnen

voldoen aan de eisen die aan hen gesteld worden tijdens de taak en geen controle hebben over de situatie; mensen vertonen dan psychologisch maar ook fysiologisch een “bedreigde staat” (Blascovich & Tomaka, 1996). In drie verschillende studies vinden we dat mensen die zich tijdens een conflict in een bedreigde (in plaats van uitgedaagde) staat bevinden, veel meer geneigd zijn om vast te houden aan hun eigen eerste mening (of dit nu goed was of niet). Daarnaast zijn deze mensen ook veel minder geneigd om informatie van andere groepsleden te gebruiken tijdens de uiteindelijke besluitvorming. We vinden deze resultaten voor experimenteel geïnduceerde staten van dreiging en uitdaging (Studie 4.1) maar ook voor zelfgerapporteerde (Studie 4.2 en 4.3) en cardiovasculaire indicatoren van dreiging en uitdaging (Studie 4.3). Bij elkaar laten deze bevindingen zien dat een taakconflict over het algemeen een veel positiever effect zal hebben op groepsbeslissingen als mensen zich uitgedaagd in plaats van bedreigd voelen tijdens een conflict.

Mijn doel in **Hoofdstuk 5** was om in een complexere besluitvormingstaak de bevindingen van Hoofdstuk 4 te repliceren. Bovendien onderzoek ik in dit hoofdstuk of een bedreigde staat tijdens een taakconflict ook een gunstig effect kan hebben op de kwaliteit van de beslissingen als de mening van een individu in eerste instantie juist is. De bevindingen, beschreven in Hoofdstuk 5, repliceren inderdaad de bevindingen van Hoofdstuk 4. Cardiovasculaire reacties tijdens een taakconflict blijken wederom nauw verwant zijn aan het gedrag van individuen tijdens het conflict en de beslissingen die zij uiteindelijk nemen. Om preciezer te zijn, individuen die een cardiovasculaire staat van bedreiging vertonen zijn minder snel geneigd om hun mening aan te passen, dan individuen die een cardiovasculaire staat van uitdaging vertonen. Dit resultaat is ook erg robuust. De cardiovasculaire indicatoren van uitdaging en bedreiging voorspelen namelijk in hoeverre deelnemers hun mening aanpassen, ook na het controleren voor belangrijke andere factoren. Deze factoren zijn bijvoorbeeld de waargenomen betrouwbaarheid van het andere groepslid en de eigen competenties van deelnemers om de taak uit te voeren.

Samengevat kan op basis van de bevindingen van dit proefschrift geconcludeerd worden dat het onderscheid tussen de verschillende conflicttypes helpt om conflicten te identificeren die een bedreiging vormen voor groepuitkomsten (relatie- en procesconflict) en conflicten

die het potentieel hebben om de prestaties van groepen te verbeteren (taakconflict). Dit proefschrift toont echter ook aan dat de oplossing voor de “intragroep conflict paradox” niet alleen gezocht moet worden in het onderscheid tussen verschillende typen conflict, maar ook in de context waarin een taakconflict vervolgens plaatsvindt (zoals de aanwezigheid van relatieconflicten, en de stress die mensen ervaren tijdens het taakconflict). Tot slot onderstrepen de bevindingen het nut van een psychofysiologische benadering van intragroep conflict, bijvoorbeeld om een beter begrip te krijgen waarom mensen soms zo sterk blijven vasthouden aan hun eigen mening tijdens conflicten.

