



Teamleren,
conflicten en
conflictstijlen.

Manon
Sulkers

Manon Sulkers

Anr: 392220

Thomas van Kempenstraat 8

5025 PJ Tilburg

Begeleider: Dr. M. van Woerkom

Tweede begeleider: Dr. R. S. M. de Reuver

2 November 2006

Voorwoord

Voor u ligt mijn master thesis, de afsluiting van mijn studie human resource studies. In deze thesis worden teams in de gezondheidszorg onderzocht. De gezondheidszorg is een sector waar ik veel interesse in heb en hoop later in te mogen gaan werken. Bij later denk ik zo'n twee a drie jaar omdat ik op dit moment al begonnen ben met een nieuwe studie, organisatiewetenschappen. Het studentenleven bevalt mij prima en ik wil daar graag nog wat langer van blijven genieten. Daarnaast lijkt organisatiewetenschappen mij een goede aanvulling op human resource studies.

Het heeft me best wel moeite gekost om voldoende teams bereid te vinden om mee te werken, ik ben de teams die meegewerkt hebben daar dan ook zeer dankbaar voor. Naast de teams zelf wil ik ook de mensen bedanken die mij aan verschillende contacten geholpen hebben. Graag wil ik mijn begeleidster, Marianne van Woerkom bedanken voor al haar hulp en advies. Tevens wil ik bij deze Hanneke, Melissa en Nicole bedanken voor de fijne samenwerking! En als laatste wil ik mijn moeder en mijn zusje, Daphne, bedanken voor hun steun tijdens het schrijven van mijn thesis.

Veel leesplezier ;)

Manon Sulkers

Summary

This thesis examines the relations between conflicts and conflict styles on the one hand and team learning on the other hand. This study also tries to explore the combinations of conflict types and conflict styles in relation to team learning.

The population of this study are teams in organisations in the health sector. A survey is used to measure the concepts of this study. 45 teams are included in the research with a total of 263 respondents. The hypothesis have been tested by means of regression analysis.

It was expected that the two types of conflict would have different effects on team learning, however, this research shows different results. Both task conflict as well as relational conflict have a negative influence on team learning. Three conflict styles are distinguished, cooperation, competition and avoiding. These styles relate with team learning as was expected. Cooperation is positively related to team learning and competition and avoiding are both negatively related to team learning. The combinations of conflict types and conflict styles in relation to team learning are not significant.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	blz. 5
2. Theoretisch kader	blz. 7
2.1 <i>Teamleren</i>	blz. 7
2.2 <i>Conflict</i>	blz. 8
2.3 <i>Conflictstijl</i>	blz. 10
3. Methoden van onderzoek	blz. 15
3.1 <i>Proefpersonen</i>	blz. 15
3.2 <i>Procedure</i>	blz. 16
3.3 <i>Instrumenten</i>	blz. 16
<i>Teamleren</i>	blz. 16
<i>Conflict</i>	blz. 17
<i>Conflictstijl</i>	blz. 18
3.4 <i>Analyses</i>	blz. 18
4. Resultaten	blz. 19
5. Conclusie en discussie	blz. 29
6. Referenties	blz. 34
7. Bijlagen	blz. 38

1. Inleiding

Veel organisaties nemen tegenwoordig een team gebaseerde structuur aan waarin teams verantwoordelijk zijn voor belangrijke organisationele producten (Osterman, 1994; McDermott, 1999; De Dreu & Weingart, 2003; Ellis, Hollenbeck, Ilgen, Porter & Moon, 2003). Eén van de veronderstelde bekwaamheden van teams is dat teams oplossingen weten te bedenken voor problemen die zich afspelen in snel veranderende, competitieve omgevingen (Esquivel & Kleiner, 1997). Door informatie en ideeën met elkaar te delen en te combineren in oplossingen blijft het kennisniveau binnen een organisatie op peil, waardoor organisaties beter kunnen functioneren in competitieve omgevingen. Met andere woorden, het is voor organisaties van groot belang om te leren (Luo & Peng, 1999).

Senge (1990) benadrukt dat teams, en niet individuen, de fundamentele leerunit zijn binnen moderne organisaties. Verschillende studies constateren dat mensen in een team meer leren dan dat ze individueel zouden doen (Ellis et al., 2003; Kremerbennett & O'Brien; Probst & Büchel in van Offenbeek, 2001). Leden van teams brengen namelijk complementaire vaardigheden en ervaringen samen die de vaardigheden en ervaringen van individuen van een team te boven gaan (Katzenbach, Smith, de Vos & Gijzen, 1997; Ellis et al., 2003). Het leren van een team wordt belangrijk geacht door Yorks, Marsick, Kasl en Dechant (2003) om competitief voordeel mee te behalen.

Door het samenbrengen van verschillende vaardigheden en ervaringen in teams kunnen zich echter ook conflicten voordoen (Alper, Tjosvold & Law, 2000; de Dreu & van Vianen, 2001). Hoewel het woord conflict vrij negatief klinkt kan het toch zeker positieve effecten hebben, zoals een betere groepseffectiviteit (de Dreu & van de Vliert, 1997). Conflicten kunnen groepsleden juist "aanmoedigen" om te leren door de juistheid van hun huidige denken in twijfel te trekken, te zoeken naar effectievere ideeën, andere perspectieven te overwegen en verschillende ideeën te combineren in creatieve en goede beslissingen (Tjosvold, 1998). Verwacht wordt dat conflict een positief effect heeft op teamleren (Kasl, Marsick & Dechant, 1997; Van Offenbeek, 2001; Ellis et al., 2003).

In veel studies wordt onderscheid gemaakt tussen relationele en taak conflicten (Jehn, 1995, 2000; Amason, 1996; Priem & Price, 1991). Relationele conflicten zijn sociaal-emotionele conflicten die voortkomen uit interpersoonlijke onenigheden die niet direct gerelateerd zijn aan de taak, en leiden vaak tot spanningen, vijandelijkheid en ergernis binnen het team. Bij taak conflicten zijn er onenigheden binnen de groep over de inhoud van de taak die uitgevoerd wordt, zoals verschillen in visies, opinies en ideeën (Jehn, 1995). Uit bovenstaande definities komt het onderscheid tussen taak en relationeel conflict naar voren, beide typen conflicten zullen daarom onderzocht worden in relatie tot teamleren.

Hoe teamleden met conflicten omgaan is mogelijk nog meer van belang dan de conflicten zelf voor het teamleren (Chen, Liu & Tjosvold, 2005). Daarom wordt in dit onderzoek ingegaan op de relatie tussen de verschillende conflictstijlen van een team en het teamleren. Een conflictstijl is datgene wat mensen die een conflict ervaren van plan zijn te doen maar ook dat wat ze daadwerkelijk doen (van de Vliert, in de Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2001). Verschillende conflictstijlen worden onderscheiden (Rahim, 2002). In dit onderzoek worden de volgende drie conflictstijlen in relatie met teamleren onderzocht: de competitieve stijl, de coöperatieve stijl en de vermijdende stijl. Deze indeling van conflictstijlen is niet erg gedetailleerd maar geeft wel de drie grotere richtingen aan, waaronder mogelijk meerdere conflictstijlen vallen.

De invloed van een conflictstijl op uitkomsten, zoals teamleren is echter afhankelijk van het type conflict (Sauquet, 2002). Taakconflicten vereisen mogelijk een andere conflictstijl dan relationele conflicten (de Dreu & van Vianen, 2001). De Dreu en van Vianen (2001) hebben een meta-analyse gedaan en zij vonden de tendentie dat relationeel conflict vaak gepaard gaat met een competitieve of vermijdende conflictstijl, de studies in hun meta-analyse beantwoorden echter niet de vraag of de vermijdende en competitieve conflictstijlen een effectieve aanpak zijn voor relationele conflicten in de zin dat de stijlen bijvoorbeeld de innovatie binnen een team stimuleren.

Vandaar dat in dit onderzoek de combinaties van conflictstijlen en conflicttypes onderzocht worden in relatie tot teamleren.

Het bovenstaande leidt tot de volgende probleemstelling:

In hoeverre is er een samenhang tussen conflicten, conflictstijlen en teamleren?

Dit onderzoek zal uitgevoerd worden in de zorgsector. De gezondheidszorg is een sector waar veel gewerkt wordt in teams. Daarnaast doen er zich vele problemen, fouten en andere leermogelijkheden voor binnen deze complexe sector (Tucker & Edmondson, 2001). Tevens is de gezondheidszorg een sector die hoge mate van relationele en functionele interactie vereist tussen de werknemers. Conflicten komen eerder naar boven wanneer er een hoge mate van interactie en communicatie is tussen werknemers (Porter- O'Grady, 2004).

Wat wordt er echter onder een team verstaan? Er doen zich vele definities van teams de ronde (Stock, 2004), in dit onderzoek wordt de volgende definitie gebruikt, "een team is een verzameling van individuen die afhankelijk van elkaar zijn in hun taken en die de verantwoordelijkheid delen voor de uitkomsten" (Stock, 2004). Dit onderzoek beperkt zich tot werkteams. Werkteams zijn verantwoordelijk voor het produceren van goederen of het leveren van diensten, en werken op een continue, vaste basis (Stock, 2004).

2. Theoretisch kader

2.1 Teamleren

Een aantal studies erkennen wel de waarde van teamleren maar komen niet met een duidelijke beschrijving of theorie over teamleren (Kasl et al., 1997). Kasl et al. (1997) en van Offenbeek (2001) zijn een van de weinigen die modellen ontwikkeld hebben waarin fases van teamleren aan bod komen. Kasl et al. (1997) beschouwen teamleren als een proces waardoor een team kennis creëert voor zijn leden, voor zichzelf als systeem en voor anderen. In de verschillende fases leren individuen eerst apart, gaan informatie delen met elkaar, ontwikkelen kennis die eigen is aan het team en gebruiken deze kennis in de verdere toekomst van het team. Ellis et al. (2003) beschrijven teamleren als "een permanente verandering in het collectieve niveau van kennis en vaardigheden van een team resulterende uit de gedeelde ervaringen van de teamleden".

Huber (1991) bekijkt leren vanuit een “gedrags” perspectief. Een entiteit leert als, door middel van het verwerken van informatie, “het scala” van potentiële gedragingen is veranderd. Onder entiteit wordt een individu, een groep, een organisatie, een industrie of een samenleving verstaan (Huber, 1991). Huber (1991) heeft zich in zijn onderzoek gericht op het leren van organisaties. Van Offenbeek (2001) heeft de vier, door Huber (1991) onderscheiden, leeractiviteiten aangepast op teams, om zo teamleren te kunnen onderzoeken.

De eerste leeractiviteit is de informatie acquisitie, wat het proces van informatie verwerven inhoudt, dit kan op twee verschillende manieren, ten eerste door passief de interne en externe omgeving te scannen om problemen en mogelijkheden te zien en ten tweede door actief op zoek te gaan naar informatie die men nodig heeft. De volgende leeractiviteit is de informatie distributie. Dit is het proces van het verdelen van informatie, vanuit verschillende bronnen, over de leden van een team door een teamlid of door een ander persoon, wat leidt tot nieuwe informatie en begrip. Daarna wordt de gedeelde informatie geïnterpreteerd op een of verschillende manieren die gezamenlijk begrepen/geaccepteerd worden door het team. De laatste leeractiviteit is de informatie opslaan en terugvinden. Hierbij wordt de gezamenlijke informatie opgeslagen voor toekomstig gebruik voor het team, het team kan later de opgeslagen informatie terugvinden en gebruiken (van Offenbeek, 2001).

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de definitie en de leeractiviteiten van Huber (1991) omdat deze het proces van teamleren duidelijk beschrijven.

2.2 Conflict

Het delen van informatie en meningen (teamleren) binnen een team kan echter leiden tot onenigheden tussen de teamleden. De verschillende bronnen van informatie kunnen elkaar aanvullen maar kunnen ook tegenstrijdig zijn, waardoor er conflicten binnen een team ontstaan.

Jehn (1995) gebruikt de definitie voor conflict van Boulding (in Jehn, 1995) “waargenomen onverenigbaarheden”. Jehn (1995) breidt deze definitie uit naar: “verschillende visies of interpersoonlijke onverenigbaarheden tussen de betrokken partijen in een team”. In deze definitie komt het onderscheid wat vele auteurs al gemaakt hebben, tussen taak en relationele conflicten, naar voren (Pinkley, 1990; Jehn, 1995; Esquivel & Kleiner, 1997). Relationele conflicten zijn sociaal-emotionele

conflicten die voortkomen uit interpersoonlijke onenigheden die niet direct gerelateerd zijn aan de taak (Jehn, 1995). Het zijn meestal persoonlijke kwesties die voortkomen uit bijvoorbeeld tegenstrijdige persoonlijke waarden en normen, politieke voorkeuren en gevoel voor humor (De Dreu & van Vianen, 2001) wat leidt tot afkeer tussen teamleden. Gevoelens van frustratie en irritatie spelen vaak een rol (Jehn & Mannix, 2001). Relationele conflicten leiden vaak tot spanningen, vijandelijkheid en ergernissen tussen groepsleden (Jehn, 1995). Relationele conflicten bevatten een affectief element daar waar taak conflicten een cognitief element bevatten (Amason, 1996). Taak conflict houdt in dat er onenigheid heerst binnen de groep over de inhoud van de taak die uitgevoerd wordt, zoals verschillen in visies, opinies en ideeën (Jehn, 1995).

De relatie tussen conflict en teamleren wordt onderzocht, waarbij een onderscheid gemaakt wordt tussen taak conflict en relationeel conflict.

Hope Pelled, Eisenhardt en Xin (1999) verwachten dat taakconflicten een positief verband hebben met de cognitieve taak performance van groepen. Door verschillende tegengestelde visies binnen een groep gaat een groep op zoek naar nieuwe informatie, gaat dieper op onderwerpen in en ontwikkelt een meer compleet beeld van kwesties en mogelijke oplossingen (Tjosvold in Hope Pelled et al, 1999; Jehn & Chatman, 2000). In typische leersituaties is juist overeenstemming van de teamleden over bepaalde aspecten van de taak mogelijk een slecht teken, verschillende ideeën en meningen aan het begin van het project hebben een gunstig effect op de leerervaring aan het eind van het project (van Offenbeek, 2001).

Taak conflict zou op de korte termijn nadelig kunnen zijn voor de efficiëntie en het behalen van doelen, taak conflict zou echter gunstig zijn voor bepaalde subcomponenten van team performance zoals het ontwikkelen en implementeren van nieuwe inzichten, het oplossen van complexe problemen en het innoveren. Deze componenten duiden op de bekwaamheid van een team om te leren (De Dreu, 2006). Bovengenoemde bevindingen duiden op een positief verband tussen taak conflict en teamleren, wat tot de volgende hypothese leidt,

Hypothese 1:

Hoe meer taakconflicten er zijn binnen een team, des te meer een team leert.

Daarentegen wordt verwacht dat relationeel conflict negatieve gevolgen zal hebben voor een team. Vaak gaan relationele conflicten gepaard met emoties (Jehn, 1995). Een van die emoties is angst. Angst kan leiden tot een cognitieve hinder, groepsleden nemen mogelijk niet alle informatie in overweging bij het oplossen van problemen, de emoties kunnen wanneer er sprake is van een relationeel conflict zo hoog oplopen dat teamleden geen informatie met elkaar uitwisselen en niet van elkaar kunnen leren (Hope Pelled et al, 1999; Jehn & Chatman, 2000). De emoties kunnen de individuele identiteit en gevoelens van eigenwaarde bedreigen (De Dreu & van Vianen, 2001) en kunnen de tevredenheid van de teamleden aantasten, wat tot gevolg kan hebben dat de bereidheid om als groep te werken verminderd (Jehn & Chatman, 2000). Kortom, relationele conflicten staan de prestaties van een team in de weg (Jehn & Mannix, 2001; Rahim, 2002). Bovengenoemde bevindingen duiden op een negatief verband tussen relationeel conflict en teamleren, wat leidt tot de volgende hypothese,

Hypothese 2:

Hoe meer relationele conflicten er zijn binnen een team, des te minder een team leert.

2.3 Conflictstijl

Conflicten kunnen invloed hebben op teamleren, deze invloed is echter afhankelijk van de manier waarop er met de conflicten wordt omgegaan (Chen et al., 2005).

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van drie belangrijke benaderingen om conflict te managen, namelijk de coöperatieve, de competitieve en de vermijdende benadering, gebaseerd op Deutsch (1973) originele theorie van coöperatie en competitie. Enkele studies hebben bij de coöperatieve en de competitieve conflictstijlen de vermijdende conflictstijl toegevoegd (Chen et al., 2005; De Dreu & Van Vianen, 2001). Deze drie conflictstijlen passen in de taxonomie van Horney: 'moving toward', 'moving against' en 'moving away' (De Dreu & Van Vianen, 2001).

In de coöperatieve conflict management benadering worden conflicten gezien als gezamenlijke problemen die algemene overdenkingen en gezamenlijke oplossingen vereisen. De nadruk ligt op wederzijdse uitwisseling van informatie en ruimdenkende discussies. Teamleden gebruiken conflicten om goede oplossingen te ontwikkelen en

hun relaties te versterken. Alle teamleden kunnen hun doelen behalen, het is een win-win situatie.

De basisprincipes van een coöperatieve conflictstijl zijn: direct uitdrukken van ideeën en gevoelens, perspectief van iemand anders aan kunnen nemen, communiceren van de wens om het conflict op te lossen voor het gemeenschappelijk profijt en het integreren van ideeën om nieuwe oplossingen te bedenken (Tjosvold, 1998).

De andere conflictstijl van Deutsch (1973) is de competitieve stijl, dit houdt in dat wanneer het ene teamlid succesvol is, zijn doelen behaalt, het andere teamlid zijn doelen niet kan behalen. Het conflict wordt gezien als een win-verlies situatie. Directe discussies worden vermeden en deze stijl kan leiden tot volhardende discussies en pogingen om de ander te domineren. Het resulteert vaak in een impasse of een opgedrongen oplossing (Chen et al. 2005). De competitieve benadering wordt gekarakteriseerd door daden als onderdrukken en intimideren van anderen, heffen van de stem en de ander bedreigen (Yang & Mossholder, 2004).

Uit onderzoek van Kolb en Bartunek, Roloff en Ifert (in Desivilya & Yagil, 2005) blijkt dat het vermijden van conflicten een veel voorkomende conflictstijl is binnen organisaties. Vermijden houdt in dat men probeert conflicten uit de weg te gaan en discussies over conflicten te minimaliseren. Teams met deze conflictstijl discussiëren niet openlijk over problemen en gaan er niet openlijk mee om. De vermijdende conflictstijl laat het conflict voor wat het is, zonder het conflict op te lossen of te escaleren (De Dreu & Van Vianen, 2001).

In dit onderzoek wordt gekeken of de conflictstijlen van invloed zijn op het leren van teams. Studies, die zich gericht hebben op conflicten, hebben de link tussen conflict management strategieën en leren niet veelvuldig onderzocht (Rahim, 2002). Wel zijn er een aantal studies die de relatie onderzocht hebben tussen conflictstijlen en andere uitkomstmaten als performance, effectiviteit en innovatie van een team (Alper et al. 2000; Chen et al. 2005; Montoya-Weiss, Massey & Song 2001).

De coöperatieve conflictstijl heeft een positieve invloed op het team (Alper et al., 2000; Chen et al., 2005; Montoya-Weiss et al., 2001, Rahim, 2002; Kals et al., 1997; Jehn & Chatman, 2000; Song, Dyer & Thieme, 2006) De coöperatieve conflictstijl

leidt tot een hogere mate van conflicteffectiviteit van een team. Wanneer een team een lage mate van conflicteffectiviteit heeft betwijfelt het team of het ideeën kan combineren, dus van elkaar kan leren (Alper et al., 2000). Teamleden moeten open naar elkaar zijn, naar ideeën van elkaar luisteren en die in overweging nemen. Iedereen moet de mogelijkheid krijgen om een bijdrage te kunnen leveren. Indien dit niet gedaan wordt kunnen teamleden niet leren van conflicten binnen het team (Kasl et al., 1997).

Uit bovenstaande studies is af te leiden dat de coöperatieve conflictstijl vermoedelijk tot meer teamleren leidt, dit wordt weer gegeven in de volgende hypothese:

Hypothese 3:

Hoe meer een team een coöperatieve conflictstijl heeft, des te meer een team leert.

De competitieve conflictstijl heeft een negatieve invloed op de team performance (Alper, 2000; Chen et al., 2005). De competitieve conflictstijl leidt vaak tot een impasse. Het team is niet in staat om deze impasse te doorbreken (Rahim, 2002). De competitieve conflictstijl bevat weinig tot geen tweezijdige communicatie, de ene partij legt de andere partij zijn mening op (Song et al, 2006). Het effect van een competitieve conflictstijl op teamleren is mogelijk afhankelijk van de machtsverdeling binnen een team. Wanneer alle leden evenveel macht hebben leidt de competitieve conflictstijl tot een impasse (Rahim, 2002), wanneer echter bepaalde leden meer macht hebben dan andere leden kunnen zij hun visie opleggen aan de andere leden van het team, dit zal echter waarschijnlijk niet tot teamleren leiden omdat de visie niet door het gehele team geaccepteerd wordt. Om als team zijnde van elkaar te leren moet iedereen naar elkaar luisteren, verschillende ideeën moeten gecombineerd worden en door iedereen worden geaccepteerd (van Offenbeek, 2001), dit is niet het geval bij de competitieve conflictstijl. Bovenstaande bevindingen leiden tot de volgende hypothese,

Hypothese 4:

Hoe meer een team een competitieve conflictstijl heeft, des te minder een team leert.

De conflictstijl vermijden blijkt een negatieve invloed te hebben op de mate waarin een team leert (Chen et al., 2005; Montoya-Weiss et al., 2001; Sauquet, 2002; Jehn &

Chatman, 2000). Door conflicten te vermijden worden alternatieven niet voldoende kritisch geëvalueerd met als gevolg een minder goede besluitvorming (Motoya-Weiss et al., 2001). Besluiten kunnen zelfs uitgesteld worden en in het meest extreme geval wordt ontkend dat er een conflict speelt en dat het conflict dient opgelost te worden (Song, 2006). Zonder communicatie kan men geen meningen uitwisselen en tot gezamenlijke oplossingen komen. Bovenstaande leidt tot de volgende hypothese,

Hypothese 5:

Hoe meer een team een vermijdende conflictstijl heeft, des te minder een team leert.

Het effect van een specifieke conflictstijl op teamleren zou bekeken moeten worden vanuit onder andere het soort conflict wat in het team speelt (Sauquet, 2002).

De Dreu en van Vianen (2001) concluderen dat relationele conflicten met andere conflictstijlen samengaan dan taak conflicten. Relationele conflicten worden vaak vermeden terwijl taak conflicten vaak coöperatief benaderd worden.

De coöperatieve en competitieve conflictstijlen zorgen er voor dat teamleden meer bezig zijn met de interpersoonlijke relaties dan met hun taak zelf, de teamleden steken hun tijd en energie niet in het werk waardoor het functioneren van een team op de korte termijn daaronder leidt. Wanneer een team een relationeel conflict benaderd met de vermijdende conflictstijl gaat de tijd en energie niet naar het conflict maar naar het werk zelf (de Dreu & van Vianen, 2001, Hope Pelled et al., 1999). De Dreu en van Vianen (2001) hebben zich in hun onderzoek gericht op effectiviteit van een team als afhankelijke variabele. In dit onderzoek is als afhankelijke variabele teamleren meegenomen. Effectiviteit van een team en teamleren zijn echter niet geheel vergelijkbare begrippen. Door relationele conflicten te vermijden kunnen teams misschien beter werken, maar leren teams ook meer wanneer relationele conflicten vermeden worden? Wanneer een team wil leren moeten ze ideeën delen en deze zodanig interpreteren dat het acceptabel is voor het gehele team (van Offenbeek, 2001). Als relationele conflicten vermeden worden en er nog steeds spanningen op het gebied van de interpersoonlijke verhoudingen zijn, zijn teamleden mogelijk niet bereid om samen te leren.

Taak conflicten zijn minder bedreigend voor de persoonlijke identiteit van een persoon, hebben minder te maken met intense, negatieve emoties, en motiveren

teamleden om te zoeken naar optimale oordelen en beslissingen. Relationale conflicten zijn lastig om zodanig op te lossen dat beide partijen tevreden zijn. Spanningen en frustraties die liggen in verschillende normen en waarden, politieke voorkeuren en gevoel voor humor zijn moeilijk om te verminderen, omdat het veranderingen vereist die fundamenteel zijn voor de persoonlijke identiteit van iemand en opgedaan zijn in de loop van het leven. Het is onwaarschijnlijk dat het zoeken naar voor beide partijen acceptabele oplossingen, het relationele conflict oplost. Het kan het zelfs onhandelbaar maken (Harnick, de Dreu & van Vianen, 2000; de Dreu & van Vianen, 2001).

Murnighan en Conlon (1991) komen tot de conclusie dat succesvolle strijkkwartetten (kan beschouwd worden als een team) hun ergernissen negeerden en zich alleen op hun taak focusten en dat de minder succesvolle strijkkwartetten hun irritaties oplosten door compromissen te sluiten. Het vermijden van conflicten zorgt ervoor dat conflicten minder opvallen en kan er zelfs voor zorgen dat na verloop van tijd de conflicten verdwijnen omdat teamleden elkaar op een andere en nieuwe manier leren kennen.

Uit bovenstaande kan worden afgeleid dat taakconflicten niet veel afwijken van de literatuur over de in dit onderzoek onderzochte conflictstijlen en teamleren waarin de coöperatieve conflictstijl leidt tot een hoog niveau van teamleren. Voor relationeel conflict is het lastiger om te bepalen welke conflictstijl tot het meeste teamleren leidt. Verwacht wordt dat hoe meer relationele conflicten er zijn binnen een team, des te minder een team leert. Welke conflictstijl leidt tot een zo gering mogelijk aantal relationele conflicten? De Dreu en van Vianen (2001) concluderen dat relationele conflicten van zodanige aard zijn dat het coöperatief benaderen ervan niet leidt tot het oplossen van relationele conflicten. Door ze te vermijden kunnen de spanningen “overwaaien” en worden mogelijk de relationele conflicten binnen een team geminimaliseerd. Deze conclusie leidt tot de volgende hypothesen:

Hypothese 6:

Taakconflicten hebben onder conditie van een coöperatieve conflictstijl een sterker positief verband met teamleren dan taak conflicten onder conditie van een competitieve of vermijdende conflictstijl.

Hypothese 7:

Relationele conflicten hebben onder conditie van een vermijdende conflictstijl een sterker positief verband met teamleren dan relationele conflicten onder conditie van een cooperatieve of competitieve conflictstijl.

3. Methoden van onderzoek

3.1 Proefpersonen

Dit onderzoek is een toetsend onderzoek. De hypothesen zijn getoetst door middel van data verkregen middels vragenlijsten, die zijn uitgezet bij teams werkzaam in verschillende organisaties in de gezondheidszorg. De grootte van de teams verschilt van 3 leden tot 40 leden. Alle respondenten zien zichzelf als lid van het team, en voelen zich als team een eenheid. Aan 62 teams zijn vragenlijsten uitgedeeld. Van 45 teams binnen 22 organisaties waren de geretourneerde vragenlijsten bruikbaar. De organisaties binnen het onderzoek zijn gecategoriseerd in vijf categorieën: zorgcentrum, ziekenhuis, thuiszorg, zelfstandigen en overig. Een lijst met instellingen en teams (en respons) is terug te vinden in tabel 5 in bijlage 2.

De vragenlijsten zijn aan 646 teamleden uitgedeeld en er zijn 263 (40,71%) bruikbare vragenlijsten geretourneerd

Van de respondenten was 90,5% vrouw, dit is niet opmerkelijk omdat de meerderheid van de mensen die in de zorg werkt vrouw is. Meer dan de helft (59%) van de respondenten heeft middelbaar beroepsonderwijs genoten. 27,6% van de respondenten heeft hoger beroepsonderwijs genoten. De gemiddelde duur dat iemand werkzaam is binnen het team is ongeveer zes jaar. Een team bestaat gemiddeld uit 16 leden.

3.2 Procedure

De teams in het onderzoek zijn voornamelijk benaderd via bekenden. Als zij daar toe bevoegd waren hebben zij zelf de vragenlijsten verspreid binnen het team. Indien zij daar niet bevoegd toe waren hebben zij contactgegevens doorgegeven van degene die daar wel bevoegd toe waren zodat contact kon worden opgenomen om de vragenlijsten uit te delen. De vragenlijst werd vooraf gegaan door een schriftelijke toelichting. Hierin werd onder andere de anonimiteit van de respondenten

gewaarborgd. De leden van de teams hebben ongeveer twee weken de tijd gekregen om de vragenlijsten in te vullen.

3.3 Instrumenten

Door middel van de schalen in de vragenlijst zijn de percepties van de teamleden gemeten. In dit onderzoek zijn geen totaalscores van teams gemaakt, maar is gekeken naar individuele percepties over het team. In de vragenlijst zijn eerst een aantal demografische kenmerken gevraagd. Daarna zijn door middel van drie schalen de begrippen teamleren, conflict en conflictstijl gemeten.

Teamleren

Dit is gemeten door middel van een instrument van van Offenbeek (2001).

Dit instrument meet vier fases (beschreven in theoretisch kader) van teamleren door middel van aparte schalen. De distributie van informatie, α .74, convergente aspecten van de interpretatie, α .63, divergente interpretatie, α .59, het opbergen en vinden van informatie, α .66 (van Offenbeek, 2001).

De schaal bevat 26 stellingen met zeven antwoordmogelijkheden lopend van helemaal oneens tot helemaal eens.

Uit de Principale Componenten Analyse (rotatie door middel van Oblimin) blijkt dat in eerste instantie het instrument vijf componenten bevat waarvan er één component duidelijk de meeste variantie verklaard, namelijk 41,16% en deze component heeft een eigenwaarde van 10,70. De items laden bovendien niet conform de verwachtingen op de componenten. Daarom wordt verder gewerkt met teamleren als één component. Na een gedwongen factoranalyse op één component blijkt dat alle items laden op die component. Een van de items uit deze schaal is “In mijn team wisselen teamleden onderling kennis en informatie uit”.

De betrouwbaarheid van de schaal teamleren is α .94. Het item ‘mijn team legt informatie vast doordat notulen worden gemaakt bij bijeenkomsten’ heeft een cronbach’s α if item deleted van .94 en dit item laadde matig op de factor. Dit item is verwijderd uit de schaal. De betrouwbaarheid van de schaal van teamleren blijft .94.

Conflict

Conflict is gemeten door middel van een instrument van Janssen, Veenstra en van de Vliert (1994). Dit instrument is gebaseerd op Jehn's 'Intragroup Conflict Scale', deze is vertaald naar het Nederlands en uitgebreid met vier extra items. Het instrument bestaat uit stellingen die lopen van helemaal oneens tot helemaal eens. Oorspronkelijk was dit een 5-punts likertschaal, dit is echter aangepast aan de rest van de vragenlijst naar een 7-punts likertschaal. Een item van de schaal voor taakconflict is "In de aanloop naar belangrijke beslissingen waren er regelmatig inhoudelijke meningsverschillen". Een item van de schaal voor relationeel conflict is "In de aanloop naar belangrijke beslissingen hadden sommige teamleden zichtbaar een hekel aan elkaar".

Taakconflict heeft een betrouwbaarheid van alpha .80 en relationeel conflict heeft een betrouwbaarheid van alpha .87 (Janssen et al., 1994).

Uit een Principale Componenten Analyse (rotatie door middel van Oblimin) blijkt dat de items op twee componenten laden. De items van taak conflict en relationeel conflict laden echter niet eenduidig op aparte componenten. Voor de in de theorie verwachte items van zowel taak als relationeel conflict is een aparte Principale Componenten Analyse uitgevoerd. De in de theorie verwachte items voor taak conflict laden allen op één gedwongen component en de in de theorie verwachte items voor relationeel conflict laden tevens op één gedwongen component. De component voor relationeel conflict verklaart 60,19% van de totale variantie. De component voor taak conflict verklaart 39% van de totale variantie. Op basis van bovenstaande is besloten om toch een onderscheid te maken tussen taak en relationeel conflict.

Uit de betrouwbaarheidsanalyse van relationeel conflict komt een alpha van .84. De betrouwbaarheid van taak conflict is alpha .70.

Conflictstijl

Het instrument dat gebruikt is om de conflictstijlen te meten is afkomstig van Chen et al. (2005). De coöperatieve conflictstijl schaal heeft een alpha van .95, de competitieve conflictstijl schaal heeft een alpha van .93 en de vermijdende conflictstijl schaal heeft een alpha van .90 (Chen et al., 2005).

Respondenten werden gevraagd op een 7-punts schaal (helemaal oneens tot helemaal eens) de mate van overeenkomst met de stellingen aan te geven. Een van de stellingen voor de coöperatieve conflictstijl schaal is: "Teamleden behandelen conflict als een

wederzijds probleem om op te lossen”. De competitieve conflictstijl schaal bevat onder andere deze stelling: “Teamleden eisen dat anderen instemmen met hun voorstel”. Een voorbeeld van een stelling voor de vermijdende conflictstijl schaal is “Ons team probeert verschillen van mening te onderdrukken”.

Uit de Principale Componenten Analyse (rotatie door middel van Oblimin) blijkt dat de items in eerste instantie laden op twee componenten. Na een gedwongen Principale Componenten Analyse op drie componenten laden de items redelijk volgens verwachtingen op de drie componenten. Principale Componenten Analyses zijn uitgevoerd voor de op basis van de theorie verwachte items per conflictstijl schaal. De in de theorie verwachte items voor de coöperatieve conflictstijl laden allen op één gedwongen component (verklaarde variantie daarvan is 48,26%). De in de theorie verwachte items voor de competitieve conflictstijl laden tevens allen op één gedwongen component (verklaarde variantie daarvan is 72,15%). De in de theorie verwachte items voor de vermijdende conflictstijl laden tevens allen op één gedwongen component (verklaarde variantie daarvan is 50,70%). Het item “Teamleden doen concessies om conflicten te voorkomen” laadt niet conform de verwachtingen en is onbetrouwbaar, de cronbach’s alpha if item deleted is .75, waar de alpha van de vermijdende conflictstijl schaal .73 is. Dit item is verwijderd uit het onderzoek. De items “Teamleden ontmoedigen elkaar om negatieve gevoelens uit te spreken” en “Ons team probeert verschillen van mening te onderdrukken” laden tevens niet conform de verwachtingen. In de structure matrix is echter te zien dat de items eveneens, maar iets minder, op de verwachte component laden. De betrouwbaarheid van de vermijdende conflictstijl schaal zonder deze items is aanzienlijk lager (alpha van .65) dan de betrouwbaarheid van de vermijdende conflictstijl schaal met deze items (alpha van .75). Op basis hiervan en op basis van theoretische overwegingen is besloten om de items toch mee te nemen in de variabele vermijdende conflictstijl. De betrouwbaarheid van de vermijdende conflictstijl schaal is alpha .75. De betrouwbaarheid van de coöperatieve conflictstijl schaal is alpha .78. De betrouwbaarheid van de competitieve conflictstijl schaal is alpha .87.

3.4 Analyses

In dit onderzoek worden teams onderzocht, dit wordt echter gedaan door individuele percepties over het team van teamleden te onderzoeken.

Door middel van een correlatiematrix wordt inzicht verkregen in de samenhangen tussen de variabelen. Tevens kan zo bepaald worden welke controlevariabelen significant correleren met de onafhankelijke en afhankelijke variabelen zodat deze meegenomen kunnen worden in de regressieanalyse.

Naast de standaard controle variabelen, leeftijd, sekse, opleiding zijn de tijd dat iemand tot het team behoort, grootte van het team en organisatie meegenomen in dit onderzoek. De tijd dat iemand tot het team behoort, is meegenomen omdat naarmate een teamlid langer in een team werkt relationele conflicten mogelijk kunnen verdwijnen omdat teamleden elkaar op een nieuwe en andere manier leren kennen (Murningham & Conlon, 1991).

De variabele organisaties is in categorieën verdeeld omdat het aantal organisaties te groot was om ieder apart te onderzoeken. De categorieën zijn, ziekenhuis, thuiszorg, zorgcentra, zelfstandigen en overige. Van deze categorieën zijn dummy's gemaakt met als referentiecategorie de zorgcentra omdat deze categorie de meeste respondenten bevat.

Door middel van ANOVA analyse (zie tabel 12 in bijlage 5) is bepaald welke categorieën significant van elkaar verschillen en de categorieën die significant van elkaar verschillen zijn meegenomen in de regressieanalyse.

De verbanden tussen de variabelen zijn onderzocht door middel van meervoudige regressieanalyse.

4. Resultaten

Uit de correlatiematrix (tabel 2) valt af te lezen dat zowel taak conflict als relationeel conflict een significante negatieve samenhang heeft met teamleren (respectievelijk $r = -.38$, $p < .01$ en $r = -.53$, $p < .01$). De coöperatieve conflictstijl heeft een significante positieve samenhang met teamleren ($r = .58$, $p < .01$). Zowel de competitieve als de vermijdende conflictstijl heeft een significante negatieve samenhang met teamleren (respectievelijk $r = -.38$, $p < .01$, $r = -.26$, $p < .01$). De grootte van het team correleert met vrijwel alle onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Grootte van het team heeft een significante negatieve samenhang met teamleren ($r = -.21$, $p < .01$), een significante positieve samenhang met taak conflict ($r = .15$, $p < .01$), een significante negatieve samenhang met relationeel conflict ($r = -.19$, $p < .01$), een significante negatieve samenhang met de coöperatieve conflictstijl ($r = -.27$, $p < .01$) en een

significante positieve samenhang met de competitieve conflictstijl ($r = .14, p < .01$).

Taak conflict en relationeel conflict correleren hoog met elkaar ($r = .64, p < .01$).

De competitieve conflictstijl heeft een significante negatieve samenhang met de coöperatieve conflictstijl ($r = -.51, p < .01$) en een significante positieve samenhang met de vermijdende conflictstijl ($r = .66, p < .01$). De coöperatieve conflictstijl heeft een significante negatieve samenhang met de vermijdende conflictstijl ($r = -.40, p < .01$).

Tevens blijkt uit de correlatiematrix dat teams in de thuiszorg minder leren dan teams in de zorgcentra ($r = -.23, p < .01$).

De controlevariabelen grootte van het team en type organisatie zijn meegenomen in de regressieanalyse als controlevariabelen. Door middel van een ANOVA analyse is bepaald dat de categorie “thuiszorg” in het onderzoek meegenomen wordt. Deze categorie verschilde significant met de referentiecategorie “zorgcentra”. De categorie “zelfstandigen” is ook meegenomen in de regressieanalyse omdat deze categorie significante correlaties heeft met onafhankelijke variabelen. De categorie “zelfstandigen” heeft een significante positieve samenhang met de coöperatieve conflictstijl ($r = .15, p < .01$). De categorie “zelfstandigen” heeft eveneens een significante positieve samenhang met de vermijdende conflictstijl ($r = .17, p < .01$).

Tabel 1: Correlatiematrix

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.Teamleren	5.01	0.84	1														
2.Taak conflict	3.79	0.88	-.38**	1													
3.Relationeel conflict	2.94	1.17	-.53**	.64**	1												
4.Coöperatieve conflictstijl	4.96	0.94	.58**	-.46**	.55**	1											
5.Competitieve conflictstijl	2.62	1.18	-.38**	.58**	-.66**	-.51**	1										
6.Vermijdende conflictstijl	3.08	1.03	-.26**	.35**	-.40**	-.20**	.66**	1									
7.Grootte team	15.90	10.21	-.21**	.15**	-.19**	-.27**	.14**	.08	1								
8.Geslacht	1.90	0.29	.02	-.04	.01	.09	-.04	.01	.05	1							
9.Leeftijd	39.24	10.57	-.07	-.01	-.02	-.05	-.04	-.06	-.15*	-.08	1						
10.Opleiding	3.48	0.80	.07	.01	.01	-.06	.09	.03	-.08	-.13*	-.01	1					
11.Dienstjaren	6.29	5.83	-.02	-.10	.07	.04	-.09	-.08	-.12	.00	.35**	-.04	1				
12.Ziekenhuis(0=zorgcentra, 1= ziekenhuis)	0.25	0.43	-.08	.07	-.02	-.20**	-.00	-.09	.44**	-.08	-.13*	-.13*	-.10	1			
13.Thuiszorg(0=zorgcentra, 1= thuiszorg)	0.05	0.22	-.23**	.14*	-.08	-.05	-.01	-.01	-.08	.01	.13*	-.05	.10	-.13*	1		
14.Zelfstandigen(0=zorgcentra, 1=zn)	0.22	0.41	.02	-.07	.04	.15**	-.04	.17**	-.40**	.01	-.01	.19**	.11	-.30**	-.12	1	
15.Overig(0=zorgcentra, 1= overig)	0.06	0.24	-.02	.02	.00	-.11	.01	-.02	-.13*	-.13*	-.04	.13*	-.05	-.15*	-.06	-.13*	1

** Correlatie is significant op 0.01 niveau (2-zijdig)

* Correlatie is significant op 0.05 niveau (2-zijdig)

Aan de hand van meervoudige regressieanalyses zijn de hypotheses in dit onderzoek getoetst. Omdat de variabelen redelijk sterk met elkaar correleren zijn er verschillende regressieanalyses uitgevoerd.

Bij alle hypotheses is de afhankelijke variabele teamleren en zijn de controle variabelen teamgrootte, zorgcentra en thuiszorg.

Uit tabel twee blijkt dat hypothese één (Hoe meer taakconflicten er zijn binnen een team, des te meer een team leert) kan worden verworpen. Taakconflict heeft namelijk een significant negatief verband met teamleren ($\beta = -.33$, $p < 0.01$). Het tweede model (met taak conflict toegevoegd) verklaart significant meer dan het eerste model (met alleen de controlevariabelen) ($\Delta R^2 = .10$, $p < .01$).

Uit tabel twee blijkt dat hypothese twee (Hoe meer relationele conflicten er zijn binnen een team, des te minder een team leert) kan worden aangenomen. Relationeel conflict heeft een negatief verband met teamleren ($\beta = -.48$, $p < 0.01$). Het tweede model is significant bevonden ($\Delta R^2 = .22$, $p < 0.01$).

Tabel 2: Resultaten Hiërarchische Multiple Regressieanalyse: teamleren.

	1 (beta)	2 (beta)	3 (beta)
<i>Controlevariabelen</i>			
Grootte van het team	-.27**	-.22**	-.17**
Dummy zelfstandigen	-.12	-.12	-.09
Dummy thuiszorg	-.26**	-.21**	-.21**
<i>Onafhankelijke variabelen</i>			
Taak conflict		-.33**	
Relationeel conflict			-.48**
<i>Model samenvatting</i>			
R ²	.11	.22	.34
ΔR^2	.11	.10	.22
Geschatte R ²	.10	.20	.32
F	10.26**	16.76**	30.71**
ΔF	10.26**	32.33**	81.90**

Beta: Gestandaardiseerde regressie coëfficiënten;
N = 263, * $p < .05$ / ** $p < .01$.

De conflictstijlen in relatie tot teamleren zijn ook in verschillende regressieanalyses onderzocht omdat de conflictstijlen onderling correleerden.

Als eerste is de coöperatieve conflictstijl in relatie tot teamleren bekeken. Uit tabel drie blijkt dat hypothese drie (Hoe meer een team een coöperatieve conflictstijl heeft, des te meer een team leert) aangenomen kan worden. Coöperatieve conflictstijl heeft een significante positieve invloed op teamleren ($\beta = .56$, $p < 0.01$). Het model met coöperatieve conflictstijl erin verklaart significant meer dan het model zonder coöperatieve conflictstijl ($\Delta R^2 .29$, $p < 0.01$).

Als tweede is de competitieve conflictstijl in relatie tot teamleren getoetst. Uit tabel drie blijkt dat hypothese 4 (Hoe meer een team een competitieve conflictstijl heeft, des te minder een team leert) kan worden aangenomen. De competitieve conflictstijl heeft een significante negatieve relatie met teamleren ($\beta = -.36$, $p < 0.01$). Het tweede model verklaart significant meer dan het eerste model ($\Delta R^2 .13$, $p < 0.01$).

Als laatste conflictstijl is de vermijdende conflictstijl in relatie tot teamleren onderzocht. Uit tabel drie blijkt dat hypothese vijf (Hoe meer een team een vermijdende conflictstijl heeft, des te minder een team leert) kan worden aangenomen. De vermijdende conflictstijl heeft een significante negatieve relatie met teamleren ($\beta = -.23$, $p < 0.01$). Hier verklaart eveneens het tweede model meer dan het eerste model ($\Delta R^2 .05$, $p < 0.01$).

Tabel 3: Resultaten Hiërarchische Multiple Regressieanalyse: teamleren.

	1 (beta)	2 (beta)	3 (beta)	4 (beta)
<i>Controlevariabelen</i>				
Grootte van het team	-.27**	-.13*	-.22**	-.23**
Dummy zelfstandigen	-.12	-.14*	-.12	-.07
Dummy thuiszorg	-.26**	-.23**	-.26**	-.25**
<i>Onafhankelijke variabelen</i>				
Coöperatieve conflictstijl		.56**		
Competitieve conflictstijl			-.36**	
Vermijdende conflictstijl				-.23**
<i>Model samenvatting</i>				
R ²	.11	.40	.24	.16
ΔR^2	.11	.29	.13	.05

Geschatte R ²	.10	.39	.23	.15
F	10.26**	40.98**	19.15**	11.68**
Δ F	10.26**	118.38**	40.83**	14.26**

Beta: Gestandaardiseerde regressie coëfficiënten;
N = 263, * $p < .05$ / ** $p < .01$.

Voordat de interactietermen zijn getoetst is door middel van regressieanalyses onderzocht of de conflictstijlen extra variantie verklaren of dat ze eigenlijk niks toevoegen ten op zichten van de conflicten. Uit tabel 4 blijkt dat de drie conflictstijlen ten op zichten van taak conflict wel wat toevoegen, vooral de coöperatieve conflictstijl ($\Delta R^2 .20$). Tevens blijkt uit tabel 14 dat de drie conflictstijlen ten op zichten van relationeel conflict aanzienlijk minder toevoegen, de coöperatieve conflictstijl voegt ook hier het meeste toe ($\Delta R^2 .12$).

Tabel 4: Resultaten Hiërarchische Multiple Regressieanalyse: teamleren.

	1/2 a (beta)	1b (beta)	1c (beta)	1d (beta)	1e (beta)	2b (beta)	2c (beta)	2d (beta)	2 ^e (beta)
<i>Controlevariabelen</i>									
Grootte van het team	-.28**	-.23**	-.13*	-.21**	-.21**	-.17**	-.11*	-.17**	-.16**
Dummy zelfstandigen	-.14*	-.13*	-.15**	-.13*	-.10	-.11	-.21**	-.11	-.09
Dummy thuiszorg	-.27**	-.22**	-.22**	-.25**	-.22**	-.22**	-.13*	-.23**	-.22**
<i>Onafhankelijke variabelen</i>									
Taak conflict		-.33**	-.11*	-.15*	-.27**				
Relationeel conflict						-.50**	-.28**	-.42**	-.47**
Coöperatieve conflictstijl			.52**				.42**		
Competitieve conflictstijl				-.30**				-.11	
Vermijdende conflictstijl					-.16*				-.07
<i>Model samenvatting</i>									
R ²	.12	.22	.43	.28	.24	.36	.47	.36	.36
Δ R ²	.12	.10	.20	.06	.02	.23	.12	.01	.00
Geschatte R ²	.11	.21	.41	.27	.23	.35	.46	.35	.35
F	11.29**	17.65**	35.93**	19.05**	15.69**	33.68**	43.47**	27.65**	27.30**
Δ F	11.29**	32.40**	84.80**	19.37**	6.32*	88.74**	53.59**	2.64**	1.50

Beta: Gestandaardiseerde regressie coëfficiënten;
N = 263, * $p < .05$ / ** $p < .01$.

In de laatste serie regressieanalyses zijn de interactietermen toegevoegd. Hiermee wordt onderzocht of de combinaties van conflicten en conflictstijlen van invloed zijn op teamleren. Zo kan er bijvoorbeeld onderzocht worden welke conflictstijl er voor zorgt dat een team het meest leert van een taakconflict. Ook hier is de afhankelijke variabele teamleren en zijn de controlevariabelen: grootte van het team, zorgcentra en thuiszorg. Omdat de variabelen onderling hoog correleren zijn alle interacties afzonderlijk getoetst.

Uit tabel vijf blijkt dat van de zes interactietermen er geen één interactieterm significant is.

Hypothesen 6, taakconflicten hebben onder conditie van een coöperatieve conflictstijl een sterker positief verband met teamleren dan taak conflicten onder conditie van een competitieve of vermijdende conflictstijl, en 7, relationele conflicten hebben onder conditie van een vermijdende conflictstijl een sterker positief verband met teamleren dan relationele conflicten onder conditie van een coöperatieve of competitieve conflictstijl, kunnen niet bevestigd worden.

De hoge correlaties tussen de typen conflicten en de verschillende conflictstijlen leiden er mogelijk toe dat er geen significante resultaten gevonden zijn. De VIF waarden (om multicollineariteit te meten) zijn veel te hoog (variërend van 15 tot en met 26) wat er op duidt dat er mogelijk wel verbanden zijn maar dat deze verhuld worden door de correlaties tussen type conflict en conflictstijl.

In alle modellen heeft de dummy variabele thuiszorg een negatief significant verband met teamleren. De dummy variabele zelfstandigen is in geen van de modellen significant.

Tabel 5: Resultaten Hiërarchische Multiple Regressieanalyse: Interactie conflict en conflictstijlen en teamleren.

	1/2/3/4/5/ 6 a (B)	1b (B)	1c (B)	2b (B)	2c (B)	3b (B)	3c (B)	4b (B)	4c (B)	5b (B)	5c (B)	6b (B)	6c (B)
<i>Controlevariabelen</i>													
Grootte van het team	-.02**	-.01*	-.01*	-.02**	-.02**	-.02**	-.02**	-.01	-.01	-.01**	-.01*	-.01**	-.01*
Dummy zelfstandigen	-.25	-.28*	-.28*	-.23	-.23	-.18	-.18	-.80**	-.81**	-.83**	-.82**	-.81**	-.80**
Dummy thuiszorg	-.99**	-.81**	-.82**	-.89**	-.89**	-.81**	-.82**	-.25*	-.25*	-.19	-.18	-.17	-.15
<i>Onafhankelijke variabelen</i>													
Taak conflict		-.10	-.24	-.17*	-.13	-.27**	-.20						
Relationeel conflict								-.19**	-.09	-.31**	-.40**	-.33**	-.44**
Coöperatieve conflictstijl		.05**	.34*					.37**	.44**				
Competitieve conflictstijl				-.18**	-.11					-.06	-.18		
Vermijdende conflictstijl						-.10*	-.01					-.04	-.13
<i>Interacties</i>													
Taak conflict * coöperatieve conflictstijl			.03										
Taak conflict * competitieve conflictstijl					-.02								
Taak conflict * vermijdende conflictstijl							-.02						
Relationeel conflict * coöperatieve conflictstijl									-.02				
Relationeel conflict * competitieve conflictstijl											.04		
Relationeel conflict * vermijdende conflictstijl													.03
<i>Model samenvatting</i>													
R ²	.11	.41	.41	.26	.26	.23	.23	.45	.45	.34	.34	.34	.34
Δ R ²	.11	.30	.00	.15	.00	.12	.00	.34	.00	.23	.00	.23	.00
Geschatte R ²	.10	.40	.40	.24	.24	.21	.21	.44	.44	.33	.33	.32	.32
F	10.26**	33.93**	28.28**	17.04**	14.19**	14.41**	12.02**	39.99**	33.31**	24.88**	21.04**	24.64**	20.70**
Δ F	10.26**	61.79**	.45	24.29**	.22	18.43**	.28	75.26**	.41	41.69**	1.56	41.16**	.99

Beta: Gestandaardiseerde regressie coëfficiënten; B: ongestandaardiseerde regressie coëfficiënten. N = 263, * $p < .05$ / ** $p < .01$.

5. Conclusie en discussie

Onderzoek over teamleren is van belang aangezien steeds meer organisaties met teams zijn gaan werken en waarschijnlijk in de toekomst nog gaan werken. Dit onderzoek heeft een bijdrage geleverd aan het onderzoeksgebied van teamleren.

De probleemstelling van dit onderzoek was: In hoeverre is er een samenhang tussen conflicten, conflictstijlen en teamleren?

Daarbij is onderscheid gemaakt tussen relationeel conflict en taak conflict. Conflictstijl is meegenomen omdat de conflicten zelf binnen een team moeilijk te beïnvloeden zijn, conflicten zijn er nu eenmaal, er zijn echter verschillende manieren waarop een team met conflicten om kan gaan waar een team voor kan kiezen. Een team heeft echter geen invloed op het wel of niet aanwezig zijn van conflicten binnen een team. De uitkomsten betreffende de onderzochte conflictstijlen zijn daarom zeer interessant omdat teams “in de praktijk” hun conflictstijlen kunnen aanpassen naar aanleiding van de uitkomsten van dit onderzoek (De Dreu & Van Vianen, 2001). Behalve de twee losse variabelen is ook de combinatie van type conflict en conflictstijl onderzocht. Is een bepaalde conflictstijl per definitie de beste voor een team om te leren of is dat afhankelijk van het type conflict?

Uit de analyses blijkt dat er een negatief significant verband is tussen taak conflict en teamleren. Hoe meer taakconflicten er zijn des te minder een team leert. Dit is niet volgens verwachting. Mogelijk is dit resultaat te verklaren door het feit dat het onderzoek in de gezondheidszorg is gehouden. De tijdsdruk in deze sector zou er wellicht voor kunnen zorgen dat teamleden de tijd niet hebben, of er niet voor vrij willen maken om de taakconflicten bespreekbaar te maken en er van te leren. Verzorgend personeel is duur en het aanbod wordt steeds kleiner. Personeel in de zorg sector is bijna niet in staat om hun vereiste verantwoordelijkheden uit te voeren (Tucker & Edmondson, 2002), laat staan dat personeel in de zorg tijd heeft om te leren van conflicten binnen teams.

Mogelijk is de relatie tussen taak conflict en teamleren geen positief lineair verband maar bijvoorbeeld een U-vormig of negatief lineair verband. In een aantal studies wordt gewezen op een U-vormig verband tussen taak conflict en teamleren. Bij een matig aantal taak conflicten leert het team het meest. Een lage conflictintensiteit leidt tot inactiviteit en het vermijden en negeren van informatie. Bij een matige conflictintensiteit zoeken en integreren teamleden informatie, nemen meer alternatieven in overweging

en nemen een sterkere impuls waar om de situatie te verbeteren (Jehn, 1995; De Dreu, 2006), een matig niveau van taak conflicten zorgt bij de teamleden voor motivatie om samen te werken en de problemen gezamenlijk op te lossen. Een hoog aantal taakconflicten binnen een team zorgt voor stress, interpersoonlijke spanningen en wantrouwen wat teamleden weerhoudt om zich op het probleem te focussen en om vrij ideeën te genereren. Ook vermindert het de motivatie van teamleden om samen te zoeken naar adequate oplossingen voor problemen en deze te implementeren (De Dreu, 2006; Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004). Dit verband is erg aannemelijk, maar blijkt voor dit onderzoek niet op te gaan omdat er een negatief lineair verband is tussen taak conflict en teamleren. Ross in Jehn (1995) beweert dat de morele reactie van een persoon, ongeacht het type conflict, altijd frustratie en ontevredenheid bevat. Wanneer teamleden erg gefrustreerd zijn omtrent uitkomsten van conflicten binnen een team, zal het team waarschijnlijk niet goed in staat zijn om te leren.

Van Offenbeek (2001) beschrijft in haar theorie vier verschillende fases in het teamleren, in dit onderzoek is niet verder gewerkt met deze fases omdat er geen duidelijke verdeling uit de Principale Componenten Analyse kwam. Mogelijk zou conflict verschillende effecten hebben op de leerfasen. Conflict zou bijvoorbeeld een positief effect kunnen hebben op de fase van het teamleren waarin verschillende ideeën op tafel gelegd worden en zou een negatief effect kunnen hebben in de fase van het teamleren waarin consensus bereikt moet worden (Sauquet, 2002). Dit zou onderzocht kunnen worden door de afzonderlijke fases van het teamleren te onderzoeken. Bijvoorbeeld door de schaal voor teamleren (van Offenbeek, 2001) aan te passen of door een ander type onderzoek uit te voeren zoals interviews waardoor er dieper naar onderliggende gedachten gevraagd kan worden en mogelijk relaties beter onderzocht kunnen worden.

Tevens blijkt er een significant negatief verband te zijn tussen relationeel conflict en teamleren, dus hoe meer relationele conflicten er zijn binnen een team des te minder een team leert.

Omdat de twee typen conflicten correleren zouden in het vervolg de proporties van de typen conflicten vergeleken moeten worden met het totale conflict en met andere typen conflicten. Bijvoorbeeld teams met veel taak conflict en veel relationeel conflict vergelijken met teams met veel taak conflict en weinig relationeel conflict (Jehn & Chatman, 2000). De negatieve relatie tussen taak conflict en teamleren in dit onderzoek zou verklaard kunnen worden door de aanwezigheid van relationeel conflict in een team. In dit onderzoek kan echter niet met zekerheid vastgesteld worden dat de begrippen die gemeten zijn daadwerkelijk taak en relationeel conflict zijn. De items van relationeel en taak conflict laadden namelijk niet op de componenten zoals was verwacht, er is echter wel gebruik van dit onderscheid gemaakt op

basis van theoretische overwegingen. De verdeling van de items over de twee componenten wees op een onderscheid in vraagstelling. Een component bevatte positief gestelde items en de andere component bevatte negatief gestelde items. Een advies voor onderzoek wat in de toekomst met dit instrument voor conflict wil werken is om de stellingen duidelijker te formuleren zodat respondenten het onderscheid tussen taak en relationeel conflict beter begrijpen.

Het is zelfs mogelijk dat er geen precies onderscheid bestaat tussen taak en relationeel conflict. Een andere indeling zou mogelijk geschikter zijn, zo kan een conflict veranderen in de loop van de tijd en kan het conflictproces een aantal transformaties ondergaan. Gevoelens en gedachten van partijen kunnen veranderen waardoor het gedrag van de partijen tevens kan veranderen (Thomas, 1992). Deze veranderingen in gedrag kunnen leiden tot een grotere omvang van het conflict, het conflict kan escaleren (de Reuver, 2003). Mogelijk dat de verschillende fases van een conflict verschillende conflictstijlen vereisen om zoveel mogelijk als team te leren. In een vroeg stadium van een conflict zijn partijen zich ervan bewust dat er spanningen en tegenstellingen zijn maar proberen daar op een beheerste manier mee om te gaan (coöperatief). In een latere fase wordt er over en weer meer bedreigd wat het conflictproces in een stroomversnelling brengt (Glasl in de Reuver, 2003). Mogelijk dat in deze fase communiceren over het conflict niet meer leidt tot leren van elkaar en dat beter het conflict vermeden kan worden.

De drie conflictstijlen relateren aan teamleren conform de verwachtingen. Een coöperatieve conflictstijl in een team leidt tot meer leren van een team. Een competitieve en een vermijdende conflictstijl in een team leiden tot minder leren van een team. Bij zowel de competitieve als de vermijdende conflictstijl is er weinig aandacht voor de “andere partij” (Song et al., 2006). Teamleren houdt in dat men naar elkaar luistert, open staat voor ideeën van anderen en gezamenlijk tot oplossingen komt en dat vereist aandacht voor de “anderen”.

Teams in de zorg zouden moeten proberen de coöperatieve conflictstijl te hanteren. Het is echter lastig om één conflictstijl te hanteren binnen een team, verschillende teamleden kunnen verschillende conflictstijlen hanteren (Sauquet, 2000). De zorginstellingen zouden teamleden, via bijvoorbeeld een cursus, de gedragingen die toehoren aan de coöperatieve conflictstijl kunnen bijbrengen. Tevens zouden er regelmatig evaluaties moeten plaats vinden, ten eerste om de conflicten bespreekbaar te maken en ten tweede om met elkaar te evalueren of er op de juiste manier met de conflicten wordt omgegaan.

In dit onderzoek is geprobeerd om de combinaties van conflicttypen en conflictstijlen in relatie met teamleren te onderzoeken.

De resultaten uit de analyses laten echter geen significante resultaten zien tussen de combinaties van conflicttypes en conflictstijlen en teamleren. Omdat de verbanden niet significant zijn kunnen de hypothesen noch verworpen noch aangenomen worden.

De relatie tussen de combinatie van conflicttype en conflictstijl en teamleren is onderzocht middels interacties tussen conflicttype en conflictstijl. Om zo juist mogelijke resultaten te krijgen hadden de conflictstijlen twee keer gemeten moeten worden. Een keer om de conflictstijlen te meten die een team toepast voor taak conflicten en een keer voor relationele conflicten. Voor deze methode is echter niet gekozen, omdat het voor de respondenten erg ingewikkeld is om zelf het onderscheid tussen taak en relationeel conflict te maken. In toekomstig onderzoek zou het gebruik van interviews mogelijk geschikter zijn om de combinatie van conflicttype en conflictstijl te onderzoeken.

Een van de problemen bij het managen van conflict is dat de twee typen conflicten positief correleren. Dit houdt in, dat in het proces van taak conflicten “aan moedigen”, de relationele conflicten binnen een team ook toenemen (Rahim, 2002). De twee typen conflicten kunnen niet afzonderlijk benaderd worden en niet afzonderlijk onderzocht worden.

Omdat er teams van dusdanig veel organisaties onderzocht zijn, zijn de organisaties in categorieën geplaatst. De categorie thuiszorg verschilde significant van de referentiecategorie zorgcentra. Teams in de thuiszorg leren minder dan teams in de zorgcentra. Dit kan veroorzaakt worden door de omstandigheden waarin teams in de thuiszorg werken. Teams in de thuiszorg zien zichzelf wel als een team (ze hebben teamoverleg, hebben gezamenlijke pauzes) maar werken meestal individueel, waardoor ze minder de mogelijkheid hebben om van teamleden te leren.

In dit onderzoek is teamleren onderzocht, het leren van het gehele team, en niet het leren van de afzonderlijke individuen binnen het team. De metingen en analyses zijn echter wel gedaan op individueel niveau. De individuele percepties over het leren van het team, de conflicten binnen het team en de conflictstijlen van het team zijn gevraagd.

De individuele percepties over het team in plaats van teamscores zijn gebruikt omdat de respons niet zodanig hoog was dat een duidelijk beeld over het team in zijn geheel verkregen kon worden. Daarnaast is het de vraag of sommige begrippen wel op teamniveau gemeten kunnen worden. Binnen één team kunnen verschillende meningen/gevoelens bestaan omtrent bijvoorbeeld conflict. Ook al behoren leden tot één team ze kunnen toch verschillend belevingen hebben waardoor het moeilijk is om te aggregeren tot teamniveau.

Dit onderzoek is een cross-sectioneel onderzoek. Daarom kan niet met zekerheid vastgesteld worden dat bijvoorbeeld conflict teamleren beïnvloedt, omdat het ook zou kunnen zijn dat teamleren conflict beïnvloedt. De richting van het verband kan niet met zekerheid vastgesteld worden. Op basis van theoretische overwegingen echter kan een bepaalde richting wel met redelijke zekerheid worden vastgesteld.

De respondenten binnen dit onderzoek zijn werkzaam in de gezondheidszorg. De resultaten van dit onderzoek kunnen niet zonder meer gegeneraliseerd worden naar andere sectoren.

Vervolgonderzoek zou andere conflictstijlen kunnen onderzoeken. Dit onderzoek heeft gebruik gemaakt van drie veel voorkomende conflictstijlen: de coöperatieve, de competitieve en de vermijdende conflictstijlen. Deze drie conflictstijlen zijn wellicht niet uitputtend. Naast deze drie conflictstijlen zijn er nog andere indelingen die meerdere en andere conflictstijlen bevatten (Rahim, 2002).

Een interessante variabele die mee genomen zou kunnen worden in het vervolg is het feit of teams regelmatig bijeenkomsten hebben. Bijeenkomsten waarbij het gehele team aanwezig is, waarin conflicten besproken kunnen worden. Onderzocht kan worden of teams die regelmatig bijeenkomen meer leren van de conflicten binnen het team dan teams die nauwelijks tot niet bijeenkomen.

6. Referenties

Alper, S., Tjosvold, D. & Law, K.S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology: a Journal of Applied Research*, 625-642.

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 123-149.

Anderson, N., De Dreu, C. K. W. & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147-174.

Chen, G., Liu, C. & Tjosvold, D. (2005). Conflict management for effective top management teams and innovation in China. *Journal of Management Studies*, 277-300.

De Dreu, C. K. W. & van de Vliert, E. (1997) *Using conflict in organizations*. Beverly Hills, CA: Sage.

De Dreu, C. K. W. & Van Vianen, A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 309-328.

De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction; A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 741-749.

De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 83-107.

De Dreu, C. K. W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S. & Nauta, A. (2001). A theory based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 645-668.

De Reuver, R. S. M. (2003). *Manager en conflict: De constructie en evaluatie van de Test voor het hanteren van alledaagse Organisatieconflicten (TOC)*. [Manager and conflict: The construction and

evaluation of the Test for handling daily Organizational Conflicts (TOC)]. Dissertation, Tilburg, The Netherlands: University of Tilburg.

Desivilya, H. S. & Yagil, D. (2005). The role of emotions in conflict management: the case of work teams. *International Journal of Conflict Management*, vol. 16, 55-70.

Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.

Ellis, A. P. J., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Porter, C. O. L. H., West, B. J. & Moon, H. (2003). Team learning: collectively connecting the dots. *Journal of Applied Psychology*, 821-835.

Esquivel, M. A. & Kleiner, B. H. (1997) The importance of conflict in work team effectiveness. *Team Performance Management*, volume 3, nummer 2, 89-96.

Harnick, F., de Dreu, C. K. W. & van Vianen, A. E. M. (2000). The impact of conflict issues on fixed-pie perceptions, problem solving and integrative outcomes in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 329-358.

Hope Pelled, L., Eisenhardt, K. M. & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 1, 88-115.

Janssen, O., Veenstra, C. & Vliert, E, van de, (1994). *Conflicten bij besluitvorming in management- teams. Gedrag en organisatie*. Tijdschrift voor sociale, arbeids- en organisatie-psychologie. Vol.9 (1996) nr.6 pp.368-384.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science Quarterly*, 40, 256-282.

Jehn, K. A. & Chatman, J. A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *The International Journal of Conflict Management*, 56-73.

Jehn, K. A. & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.

Kasl, E., Marsick, V. J. & Dechant, K. (1997). Teams as learners, a research based model of team learning. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 227- 246.

Katzenbach, J. R., Smith, D. K., de Vos, A. & Gijsen, R. (1997). *Het geheim van teams: een organisatie van wereldklasse creëren*. Schiedam: Scriptum books.

Luo, Y. & Peng, M. W. (1999). Learning to compete in a transition economy: experience, environment, and performance. *Journal of International Business Studies*, 30, 269-296.

McDermott, R. (1999). Learning across teams: the role of communities of practice in team organizations. *Knowledge Management Review*,

Murnighan, J. K. & Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work groups: a study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 165-186.

Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labour Relations Review*, 173-188.

Pinkley, R. L. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, volume 75, nummer 2, 117-126.

Porter-O'Grady, T. (2004). Constructing a conflict resolution program for health care. *Health Care Management Review*, 278-283.

Priem, R. & Price, K. (1991). Process and outcome expectations for the dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus techniques of strategic decision making. *Group and Organization Studies*, 16, 206-225

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, volume 13, 206-236.

Sauquet, A. (2002). *Conflict, team learning and sensemaking*. Paper presented at the Euram 2002 conference, Stockholm.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday.

Song, M., Dyer, B. & Thieme, R. J. (2006). Conflict management and innovation performance: an integrated contingency perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 341-356.

Stock, R. (2004). Drivers of team performance: what do we know and what have we still to learn? *Schmalenbach Business Review: ZFBF*, 274-307.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 651-717. Chicago: Rand Mc Nally.

Tjosvold, D. (1998). 'The cooperative and competitive goal approach to conflict: accomplishments and challenges'. *Applied Psychology: an International Review*, 47, 285-313.

Tucker, A. L. & Edmondson, A. C. (2002). Why hospitals don't learn from failures: organizational and psychological dynamics that inhibit system change. *California Management Review*, 45, 55-72.

Van Offenbeek, M. (2001). Processes and outcomes of team learning. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 303-317.

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

Yorks, L., Marsick, V. J., Kasl, E. & Dechant, K. (2003). Contextualizing team learning: Implications for research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 5, 103-117.

7. Bijlagen

1. Instrumenten
2. Respons
3. Frequentieverdeling
4. Factoranalyse
5. Anova analyse
6. Scree Plott

Bijlage 1 Instrumenten

Teamleren, van Offenbeek (2004)

	Helemaal oneens							Helemaal eens						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
In mijn team vragen teamleden elkaar om hulp en advies over het werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn team geven teamleden elkaar feedback.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Als team proberen we nieuwe werkwijzen of methoden uit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn team verzamelen teamleden vakinhoudelijk informatie over het werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn team zoeken we buiten onze eigen organisatie naar vakinhoudelijke informatie en kennis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn team vergaren we informatie door samen te werken met anderen buiten ons team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn team wisselen teamleden onderling kennis en informatie uit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn team wordt vakinhoudelijke informatie verspreid onder alle teamleden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn team wisselen we informatie en kennis uit met anderen buiten ons team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn team ontvangen teamleden informatie van anderen buiten ons team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mijn team legt haar informatie en kennis vast in een archief.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn team worden afspraken die in het team zijn besproken zorgvuldig vastgelegd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mijn team legt informatie vast doordat notulen worden gemaakt bij bijeenkomsten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn team refereren we tijdens een bespreking aan voorheen besproken gebeurtenissen of zaken om deze informatie en kennis (opnieuw) te benutten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn team worden eerdere documenten geraadpleegd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn team houden wij ons aan de afspraken die we als team hebben vastgelegd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn team proberen we waar mogelijk standaardprocedures of criteria op te stellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn team ontwikkelen we gedeelde opvattingen over de aanpak van het werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn team proberen we een duidelijke consensus te bereiken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn team bespreken we moeilijk beslissingen over ons werk gezamenlijk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn team helpen teamleden elkaar tot een gedegen meningsvorming te komen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn team gebruiken we commentaar om het functioneren van het team te evalueren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn team luisteren we goed naar elkaars ideeën over het werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn team dagen wel elkaar uit om op een nieuwe manier naar het werk te kijken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn team vragen we ons af wat externe veranderingen voor ons werk betekenen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn team overwegen we of er betere mogelijkheden zijn om het werk aan te pakken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Relationeel en taak conflict, Janssen, Veenstra en van de Vliert (1994)

In de aanloop naar belangrijke beslissingen.....

Waren de persoonlijke verhoudingen in het team steeds voortreffelijk. (-)
 was de onderlinge sfeer steeds heel kameraadschappelijk. (-)
 hadden sommige teamleden zichtbaar een hekel aan elkaar.
 was de spanning tussen sommige teamleden soms pijnlijk.
 was soms goed te merken dat sommige teamleden elkaar op het persoonlijke vlak niet lagen.

nam men regelmatig uiteenlopende standpunten in over de te bespreken kwesties.
 waren er regelmatig inhoudelijke meningsverschillen.
 bleken overwegend gelijke opvattingen over de te behandelen onderwerpen te bestaan. (-)
 bestond van meet af aan overeenstemming over de te varen koers. (-)
 had men dikwijls verschillende ideeën over de te behandelen zaken.
 waren uiteenlopende visies of vraagstukken eerder regel dan uitzondering.

Helemaal Oneens							Helemaal eens	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Coöperatieve, vermijdende en competitieve conflictstijlen, Chen, Liu, en Tjosvold (2005).

In ons team heerst een "we doen het samen" houding.
 Teamleden doen concessies om conflicten te voorkomen.
 Team leden behandelen conflicten als wederzijdse problemen.
 Wij werken zodanig dat we allemaal zoveel mogelijk krijgen wat we willen.
 Teamleden zoeken een oplossing die voor iedereen goed is.

Teamleden combineren de beste standpunten om een effectief besluit te nemen.
 Ons team probeert verschillen van mening te vermijden.
 Ons team probeert om verschillen van mening te onderdrukken.
 Teamleden streven naar harmonieuze verhoudingen, zelfs als dat ten koste gaat van openlijke discussies.
 Teamleden ontmoedigen elkaar om negatieve gevoelens uit te spreken.
 We proberen discussies te vermijden die verdeeldheid teweeg brengen.

Teamleden eisen dat anderen instemmen met hun voorstel.
 Teamleden behandelen conflicten als een kwestie van winnen of verliezen.
 Teamleden overdrijven hun standpunt om hun zin te krijgen.
 Teamleden willen dat anderen concessies doen maar zijn niet bereid om zelf concessies te doen.

Helemaal Oneens							Helemaal eens	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Bijlage twee Respons

Tabel 5: Respons

Teamnaam	Vragenlijsten uitgedeeld	Vragenlijsten per team	Respons per team	% respons per team
Categorie ziekenhuis	210			
<i>Amphia ziekenhuis</i>	67			
-divisiemanagement team vrouw en kind		9	6	67
- gynaecologie (24)		18	9	50
- kraamafdeling (15-16)		40	10	25
<i>Elisabeth ziekenhuis</i>	128			
- H2 maag, darm en lever		30	7	23
- polikliniek heelkunde		6	5	83
- radiologie		38	8	21
- angio		24	5	21
- regenboog		30	6	20
<i>Reinier de graafgroep</i>	3			
- longverpleeg- Kundigen		3	3	100
<i>Twee steden ziekenhuis</i>	12			
- bl team 3 aa		12	7	58
Categorie zorgcentra	280			
<i>Volckaert</i>	91			
- afdeling B1 voor		14	8	57
- afdeling B1 achter		13	6	46
- afdeling A2		9	6	67
- afdeling PGB (A)		10	5	50
- afdeling PGB (B)		10	3	30
- afdeling PG1		35	5	14
<i>Pieter van Foreest</i>	15			
- 2 zuid bieslandhof		15	8	53
<i>Annenborch</i>	50			
- annenborch 1-2		23	5	22
- annenborch 6 bop 2		17	5	29
- annenborch 3-4-5		10	4	40
<i>Zorg en welzijn rotterdam</i>	27			
- Christina		9	5	56
- Oase		8	7	88
- Bonsenhoek		10	5	50
<i>KVH Vincent de Paul</i>	25			
- zorgteam vdp		25	9	36
<i>Zorghuis St. Jozef</i>	72			

- team 1 meijel	12	9	75
- team 2 meijel	17	7	41
- team 3 meijel	34	10	29
- team extramuraal meijel	9	4	44
Categorie thuiszorg	40		
<i>Maatzorg</i>	31		
- team oost	14	4	29
- team centrum	17	3	18
<i>Thuiszorg Vivent</i>	9		
- b team	9	6	67
Categorie zelfstandigen	95		
<i>Orthodontisten praktijk Daggers en Rreinders</i>	12		
- team assistenten	12	6	50
<i>De Hoed</i>	26		
- apotheek de hoed	5	5	100
- psychologen de hoed	3	3	100
- assistenten de hoed	12	6	50
- artsen de hoed	6	5	83
<i>Psychologisch centrum lambertushof</i>	8		
- team psychologen	8	5	63
<i>Fysiotherapie retera</i>	4		
- team fysio	4	3	75
<i>Apotheek koolen motke</i>	10		
- team assistenten	10	5	50
<i>Apotheek in het groen</i>	10		
- team assistenten	10	7	70
<i>Huisartsenpraktijk de Poort</i>	16		
- team artsen	10	3	30
- team assistenten	6	4	67
<i>Orthodontistenpraktijk van Alphen</i>	9		
- team assistenten	9	5	56
Categorie overig	21		
<i>GGD zuidoost brabant</i>	7		
- team preventie infectieziekten	7	7	100
<i>Cello Harendael</i>	14		
- team parkieten	14	9	64

Bijlage 3 Frequentieverdeling

Tabel 6: Frequentieverdeling

Individuele kenmerken		Absoluut aantal	Frequentie (%)
Geslacht	Man	25	9.50
	Vrouw	238	90.50
Leeftijd	< 20 jaar	3	1.16
	20-29 jaar	53	20.46
	30-39 jaar	71	27.41
	40-49 jaar	78	30.12
	>50 jaar	54	20.85
Opleiding	Lagere school	1	.40
	Lager algemeen vormend onderwijs	7	2.70
	Middelbaar onderwijs	154	59.00
	Hoger beroepsonderwijs	72	27.60
	Academisch onderwijs	20	7.70
	Andere opleiding	7	2.70
Werkzaam binnen team	< 1 jaar	21	8.02
	1-5 jaar	142	54.20
	6-10 jaar	51	19.47
	11-15 jaar	23	8.78
	16-20 jaar	17	6.49
	> 21 jaar	8	3.05
Leidinggevende	wel	17	6.50
	niet	243	93.50

Bijlage 4 Factoranalyse

Tabel 7: Factormatrix teamleren

Factorladingen	
	Factor 1
In mijn team vragen teamleden elkaar om hulp en advies over het werk.	.56
In mijn team geven teamleden elkaar feedback.	.68
Als team proberen we nieuwe werkwijzen of methoden uit.	.63
In mijn team verzamelen teamleden vakinhoudelijk informatie over het werk.	.66
In mijn team zoeken we buiten onze eigen organisatie naar vakinhoudelijke informatie en kennis.	.61
In mijn team vergaren we informatie door samen te werken met anderen buiten ons team.	.48
In mijn team wisselen teamleden onderling kennis en informatie uit.	.71
In mijn team wordt vakinhoudelijke informatie verspreid onder alle teamleden.	.69
In mijn team wisselen we informatie en kennis uit met anderen buiten ons team.	.45
In mijn team ontvangen teamleden informatie van anderen buiten ons team.	.46
Mijn team legt haar informatie en kennis vast in een archief.	.64
In mijn team worden afspraken die in het team zijn besproken zorgvuldig vastgelegd.	.67
Mijn team legt informatie vast doordat notulen worden gemaakt bij bijeenkomsten.	.38
In mijn team refereren we tijdens een bespreking aan voorheen besproken gebeurtenissen of zaken om deze informatie en kennis (opnieuw) te benutten.	.62
In mijn team worden eerdere documenten geraadpleegd.	.69
In mijn team houden wij ons aan de afspraken die we als team hebben vastgelegd.	.62
In mijn team proberen we waar mogelijk standaardprocedures of criteria op te stellen.	.66
In mijn team ontwikkelen we gedeelde opvattingen over de aanpak van het werk.	.65
In mijn team proberen we een duidelijke consensus te bereiken.	.74
In mijn team bespreken we moeilijk beslissingen over ons werk gezamenlijk.	.61
In mijn team helpen teamleden elkaar tot een gedegen meningsvorming te komen.	.76
In mijn team gebruiken we commentaar om het functioneren van het team te evalueren.	.72
In mijn team luisteren we goed naar elkaars ideeën over het werk.	.78
In mijn team dagen wel elkaar uit om op een nieuwe manier naar het werk te kijken.	.70
In mijn team vragen we ons af wat externe veranderingen voor ons werk betekenen.	.62
In mijn team overwegen we of er betere mogelijkheden zijn om het werk aan te pakken.	.71

Tabel 8: Factormatrix conflict

	Factorladingen	
	Factor 1	Factor 2
In de aanloop naar belangrijke beslissingen.....		
had men dikwijls verschillende ideeën over de te behandelen zaken.	.73	
waren er regelmatig inhoudelijke meningsverschillen.	.77	
nam men regelmatig uiteenlopende standpunten in over de te bespreken kwesties.	.73	
waren uiteenlopende visies of vraagstukken eerder regel dan uitzondering.	.59	
was soms goed te merken dat sommige teamleden elkaar op het persoonlijke vlak niet lagen.	.63	-.36
hadden sommige teamleden zichtbaar een hekel aan elkaar.	.55	-.36
was de spanning tussen sommige teamleden soms pijnlijk.	.50	-.46
bleken overwegend gelijke opvattingen over de te behandelen onderwerpen te bestaan.		-.82
bestond van meet af aan overeenstemming over de te varen koers.		-.75
was de onderlinge sfeer steeds heel kameraadschappelijk.		-.75
Waren de persoonlijke verhoudingen in het team steeds voortreffelijk.		-.60

Tabel 9: Factormatrix relationeel conflict

	Factorladingen	
	Factor 1	
In de aanloop naar belangrijke beslissingen.....		
was soms goed te merken dat sommige teamleden elkaar op het persoonlijke vlak niet lagen.	.83	
was de spanning tussen sommige teamleden soms pijnlijk.	.83	
Hadden sommige teamleden zichtbaar een hekel aan elkaar.	.80	
was de onderlinge sfeer steeds heel kameraadschappelijk.	.72	
Waren de persoonlijke verhoudingen in het team steeds voortreffelijk.	.69	

Tabel 10: Factormatrix taak conflict

	Factorladingen	
	Factor 1	
In de aanloop naar belangrijke beslissingen.....		
nam men regelmatig uiteenlopende standpunten in over de te bespreken kwesties.	.79	
waren er regelmatig inhoudelijke meningsverschillen.	.76	
waren uiteenlopende visies of vraagstukken eerder regel dan uitzondering.	.61	
had men dikwijls verschillende ideeën over de te behandelen zaken.	.57	
Bestond van meet af aan overeenstemming over de te varen koers.	.48	
bleken overwegend gelijke opvattingen over de te behandelen onderwerpen te bestaan.	.47	

Tabel 11: Factormatrix conflictstijl

	Factorladingen		
	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Teamleden willen dat anderen concessies doen maar zijn niet bereid om zelf concessies te doen.	.84		
Teamleden behandelen conflicten als een kwestie van winnen of verliezen.	.89		
Teamleden eisen dat anderen instemmen met hun voorstel.	.76		
Teamleden ontmoedigen elkaar om negatieve gevoelens uit te spreken.	.78		
Teamleden overdrijven hun standpunt om hun zin te krijgen.	.72		
Ons team probeert om verschillen van mening te onderdrukken.	.63		-.32
In ons team heerst een "we doen het samen" houding.	-.50	.39	
Wij werken zodanig dat we allemaal zoveel mogelijk krijgen wat we willen.		.81	
Teamleden combineren de beste standpunten om een effectief besluit te nemen.	-.34	.60	
Team leden behandelen conflicten als wederzijdse problemen.		.71	
Teamleden doen concessies om conflicten te voorkomen.		.65	
Teamleden zoeken een oplossing die voor iedereen goed is.	-.40	.52	
We proberen discussies te vermijden die verdeeldheid teweeg brengen.			-.84
Teamleden streven naar harmonieuze verhoudingen, zelfs als dat ten koste gaat van openlijke discussies.			-.64
Ons team probeert verschillen van mening te vermijden.			-.69

Bijlage 5 ANOVA analyse**Tabel 12: ANOVA (teamleren)**

	Sum of Squares	df	F	Sig.
<i>Ziekenhuis</i>				
Between groups	1.15	1	1.65	.20
Within groups	181.97	261		
	183.12	262		
<i>Thuiszorg</i>				
Between groups	9.13	1	13.70	.00*
Within groups	173.99	261		
	183.12	262		
<i>Zelfstandigen</i>				
Between groups	.06	1	.09	.76
Within groups	183.06	261		
	183.12	262		
<i>Overig</i>				
Between groups	.05	1	.07	.79
Within groups	183.07	261		
	183.12	262		

* $p < .10$ Referentiecategorie = zorgcentra

Bijlage 6: Scree plott

