

De Relatie tussen Leiders' Conflicthantering en Leider-medewerker
Relatieconflict: De Modererende Rol van Leidergenerativiteit

Carmen van der Veen

Studentnummer: s5114411

Afdeling Psychologie, Rijksuniversiteit Groningen

PSB3A-BT15: Bachelor These

Supervisor: Dr. Kyriaki Fousiani

Tweede beoordelaar: Dr. Eric F. Rietzschel

In samenwerking met: Marleen Hellebrekers, Philine Mol, Renske Schriemer, Boas Slot,

Marije van der Brug

5 januari 2026

Een scriptie is een proeve van bekwaamheid voor studenten. De goedkeuring van de scriptie is het bewijs dat de student over voldoende onderzoeks- en rapportagevaardigheden beschikt om af te studeren, maar biedt geen garantie voor de kwaliteit van het onderzoek en de resultaten van het onderzoek als zodanig, en de scriptie is daarom niet per se geschikt als academische bron om naar te verwijzen. Als u meer wilt weten over het in deze scriptie besproken onderzoek en de daarop gebaseerde publicaties waarnaar u zou kunnen verwijzen, neem dan contact op met de genoemde begeleider.

Verklaring AI-gebruik

AI gebruikt voor achtergrond/zelfstudie

Ik verklaar dat ik, Carmen van der Veen, Elicit.com heb gebruikt om materiaal te genereren voor achtergrondonderzoek en zelfstudie bij het opstellen van deze opdracht.

**The Relationship between Leaders' Conflict Management and Leader-employee
Relationship Conflict: The Moderating Role of Leader Generativity**

Abstract

Conflict is a complex and everyday issue within organizations, where leadership plays a central role in how these conflicts develop and are experienced. Experiencing relationship conflict, which is related to incompatibilities regarding individual characteristics, is particularly detrimental to employee well-being. This study examines the relationship between conflict management strategies that leaders apply in leader-employee conflict, namely forcing and problem-solving, and the extent to which these conflicts are perceived by employees as relationship-oriented. Additionally, it investigates whether leader generativity, defined as the leaders' motivation to support the development of the next generation, moderates these relationships. Using a cross-sectional research design, data were collected from 74 leader-employee dyads. The results showed that forcing is positively associated with experiencing conflict as relationship-oriented, while problem-solving is negatively associated with experiencing conflict as relationship-oriented. The expected moderating role of leader generativity was not supported. These findings suggest that the conflict management strategies leaders apply in leader-employee conflict are relevant to how the conflict is experienced. Furthermore, these results emphasize the importance of targeted leadership training and the implementation of feedback moments to protect employee well-being.

Keywords: Conflict management strategies, Forcing, Problem-solving, Relationship conflict, Leader-employee dyads

Samenvatting

Conflict is een complex en alledaags probleem binnen organisaties, waarbij leiderschap een centrale rol speelt in de wijze waarop deze conflicten ontwikkelen en worden ervaren. Het ervaren van relatieconflict, dat betrekking heeft op tegenstrijdigheden rondom individuele eigenschappen, is bijzonder nadelig voor het welzijn van medewerkers. Deze studie onderzoekt de relatie tussen conflicthanteringsstrategieën die leiders toepassen in leider-medewerker conflict, namelijk forceren en probleem-oplossen, en de mate waarin deze conflicten door medewerkers als relatie-gerelateerd worden ervaren. Daarnaast wordt onderzocht of leidergenerativiteit, gedefinieerd als de motivatie van leiders om de ontwikkeling van de volgende generatie te ondersteunen, deze relaties modereert. Met behulp van een cross-sectioneel onderzoeksdesign is data verzameld van 74 leider-medewerker duo's. De resultaten lieten zien dat forceren positief samenhangt met het ervaren van conflict als relatie-gerelateerd, terwijl probleem-oplossen negatief samenhangt met het ervaren van conflict als relatie-gerelateerd. De verwachte modererende rol van leidergenerativiteit werd niet ondersteund. Deze bevindingen suggereren dat de conflicthanteringsstrategieën die leiders toepassen in leider-medewerker conflict relevant zijn voor hoe het conflict wordt ervaren. Daarnaast benadrukken deze resultaten het belang van gerichte leiderschapstrainingen en het toepassen van feedbackmomenten om het welzijn van medewerkers te waarborgen.

Trefwoorden: Conflicthanteringsstrategieën, Forceren, Probleem-oplossen, Relatieconflict, Leider-medewerker duo's

De Relatie tussen Leiders' Conflicthantering en Leider-medewerker

Relatieconflict: De Modererende Rol van Leidergenerativiteit

Conflicten tussen leiders en medewerkers vormen een veelvoorkomend en complex probleem binnen organisaties. Leiders besteden naar schatting tussen de 20 en 40 procent van hun tijd aan het hanteren van conflicten (Runde et al., 2007). Bovendien is een aanzienlijk deel van de leiders ineffectief in conflicthantering: bijna de helft beschikt niet over adequate conflicthanteringsvaardigheden, terwijl slechts 12 procent hierin daadwerkelijk doeltreffend blijkt te zijn (Neal, 2024). Wanneer conflicten ineffectief worden gehanteerd, heeft dit negatieve gevolgen voor medewerkers, die een lagere werktevredenheid ervaren en waarvan het mentale welzijn en de gezondheid worden ondermijnd (De Dreu et al., 2004).

Conflictliteratuur maakt onderscheid tussen drie vormen van conflict: taakconflict, procesconflict en relatieconflict (Jehn & Mannix, 2001). Taak- en procesconflict ontstaan wanneer er tegenstrijdige ideeën zijn over werktaken, maar conflicten kunnen ook persoonlijk worden, in dat geval wordt gesproken van relatieconflict. Relatieconflict ontstaat wanneer er persoonlijke tegenstrijdigheden bestaan tussen individuen en gaat samen met gevoelens van spanning, vijandigheid, angst en een negatieve houding ten opzichte van collega's (Jehn, 1995; Jehn & Mannix, 2001). Deze vorm van conflict is gefocust op individuele eigenschappen, wat subjectieve frustraties opwekt en het conflict een intense, negatieve emotionele ervaring maakt (Todorova et al., 2022). Daarnaast is relatieconflict, vergeleken met taak-gerelateerd conflict, het meest nadelig voor werktevredenheid, psychosomatische klachten en burn-out (De Dreu et al., 2004; Jehn, 1995). Aldus bevat relatieconflict emotionele en relationele componenten die afwezig zijn bij taak-gerelateerde conflicten (Todorova et al., 2022). Deze emotionele en relationele componenten van relatieconflict zijn bijzonder relevant voor conflict tussen leiders en hun medewerkers. De dynamiek binnen deze duo's wordt gekenmerkt door sterke wederzijdse afhankelijkheid, aangezien samenwerking

tussen leiders en medewerkers essentieel is voor productiviteit en het voltooien van taken (Tjosvold, 1989). Deze wederzijdse afhankelijkheid versterkt de negatieve consequenties van relatieconflict (Jehn, 1995). Daarom is het van essentieel belang dat conflict tussen leiders en medewerkers niet relatie-gerelateerd wordt.

De conflicthanteringsstrategieën die leiders toepassen, spelen een cruciale rol in de manier waarop conflicten zich ontwikkelen. Voor leiderschapsposities is het toepassen van actieve strategieën, die het probleem doelgericht benaderen, essentieel voor het succes van de organisatie (Guttman, 2004). Het dual concern model beschrijft drie actieve conflicthanteringsstrategieën, namelijk forceren, probleem-oplossen en compromissen sluiten, en onderscheidt deze op basis van de mate van belang voor het zelf en anderen (Pruitt & Rubin, 1986). Strategieën die een laag belang voor anderen laten zien, zoals forceren, worden geassocieerd met een hogere mate van relatieconflict (De Dreu, 1997; Pruitt & Rubin, 1986; Todorova et al., 2022). Daarentegen worden strategieën die samengaan met een hoog belang voor anderen, zoals probleem-oplossen, geassocieerd met een lagere mate van relatieconflict (De Dreu, 1997; Pruitt & Rubin, 1986). Hoewel compromissen sluiten wordt gezien als een actieve strategie, wordt deze gekenmerkt door een matig belang voor anderen (Pruitt & Rubin, 1986). Daarom zal deze strategie niet betrokken worden bij deze studie.

Conflicthanteringsstrategieën forceren en probleem-oplossen hebben verschillende verbanden met het ervaren van conflict als relatie-gerelateerd. Forceren is een conflicthanteringsstrategie die wordt gekenmerkt door weinig rekening te houden met de meningen of gevoelens van anderen en zich te richten op het realiseren van de eigen doelen (Beitler et al., 2018). Wanneer leiders deze strategie toepassen in conflict, ervaren medewerkers het conflict als meer persoonlijk, ervaren ze meer negatieve emoties en hebben ze een slechtere relatie met hun leider (Dallinger & Hample, 1995; Green, 2008; Kuriakose et al., 2020). Daarentegen richt probleem-oplossen, als conflicthanteringsstrategie, zich op het

direct benaderen van het probleem door middel van het uitwisselen van informatie, met als doel beide partijen zo goed mogelijk tevreden te stellen (Beitler et al., 2018). Medewerkers ervaren minder negatieve emoties, een betere leider-medewerker relatie en het conflict als minder persoonlijk wanneer hun leider deze strategie toepast (Dallinger & Hample, 1995; Green, 2008; Kuriakose et al., 2020). Gebaseerd op deze redenen zal het gebruik van forceren als conflicthanteringsstrategie samengaan met het ervaren van conflict als meer relatie-gerelateerd, terwijl probleem-oplossen zal samengaan met het ervaren van conflict als minder relatie-gerelateerd.

De manier waarop leiders conflicthanteringsstrategieën toepassen is belangrijk voor hoe medewerkers het conflict ervaren, hierin speelt leidergenerativiteit een belangrijke rol. Leidergenerativiteit is de motivatie van de leider om de volgende generatie te begeleiden en daarmee een positieve impact te maken op de organisatie (Zacher et al., 2011). Leiders die hoog scoren op deze eigenschap zijn gedreven om hun medewerkers emotioneel te ondersteunen en te investeren in een positieve relatie met hen. Daarentegen zijn leiders die laag scoren op leidergenerativiteit gefocust op het realiseren van hun eigen doelen in plaats van het opbouwen van een goede leider-medewerker relatie en zijn ze minder geneigd om hun medewerkers emotioneel te ondersteunen (Zacher et al., 2011). Deze kenmerken beïnvloeden de impact van conflicten via negatieve relatieconflict-gerelateerde emoties en de kwaliteit van de leider-medewerker relatie (Green, 2008; Thiel et al., 2018). Daarom zal leidergenerativiteit een modererende rol spelen in de relaties tussen conflicthanteringsstrategieën en het ervaren van conflict als meer of minder relatie-gerelateerd.

Dit onderzoek draagt op verschillende manieren bij aan de huidige conflictliteratuur. Bestaand onderzoek naar conflicten richt zich voornamelijk op de consequenties van conflict en conflicthanteringsstrategieën, zoals werkprestaties, werktevredenheid en het welzijn van medewerkers (De Dreu et al., 2004; Jehn, 1995; Kuriakose et al., 2020; Song et al., 2006;

Thiel et al., 2018). Deze studie vult hierop aan door te onderzoeken in hoeverre conflicthanteringsstrategieën samenhangen met de manier waarop conflicten worden ervaren, specifiek als relatie-gerelateerd. Daarnaast focust conflictliteratuur veel op conflicten tussen collega's of binnen teams (Jehn, 1995; Kuriakose et al., 2020; Thiel et al., 2018; Todorova et al., 2022). Deze studie breidt dit uit door aandacht te besteden aan de unieke dynamiek in leider-medewerker duo's. Tot slot heeft eerder onderzoek naar leidergenerativiteit zich voornamelijk gericht op het verband met leider-succes, conflicthanteringsstrategieën en relaties met medewerkers (Fousiani et al., 2025; Zacher et al., 2011). Deze studie voegt hieraan toe door te onderzoeken hoe leidergenerativiteit samenhangt met het ervaren van conflict als relatie-gerelateerd.

De huidige studie onderzoekt de relatie tussen leiders' conflicthanteringsstrategieën en het ervaren van leider-medewerker conflict als relatie-gerelateerd, evenals de modererende rol van leidergenerativiteit. De onderzoeksvraag is: "Hoe beïnvloeden leiders' conflicthanteringsstrategieën forceren en probleem-oplossen het ervaren van leider-medewerker conflict als relatie-gerelateerd, en in hoeverre modereert leidergenerativiteit deze relaties?"

Literatuuronderzoek

De Relatie tussen Leiders' Conflicthanteringstrategieën en het Ervaren van Leider-medewerker Conflict als Relatie-gerelateerd

De conflicthanteringsstrategieën die leiders toepassen tijdens leider-medewerker conflict zijn belangrijk voor de manier waarop het conflict zich ontwikkelt. Om het succes van de organisatie te waarborgen, is het cruciaal dat leiders conflict hanteren aan de hand van actieve strategieën (Guttman, 2004). Forceren en probleem-oplossen worden geclassificeerd als actieve conflicthanteringsstrategieën, omdat deze doelbewust gedrag omvatten dat het probleem direct benadert (Davis et al., 2004). Deze strategieën worden door

het dual concern model verder gecategoriseerd op basis van een dualiteit van belang: een hoge of lage mate van belang voor anderen en een hoge of lage mate van belang voor het zelf (Pruitt & Rubin, 1986). Forceren wordt gekenmerkt door een hoog belang voor het zelf en een laag belang voor anderen, terwijl probleem-oplossen wordt gekarakteriseerd door zowel een hoog belang voor het zelf als voor anderen (De Dreu et al., 2001). Forceren als conflicthanteringsstrategie legt de nadruk op het behalen van eigen doelen door middel van gedragingen zoals bedreigen, overtuigen of misleiden, wat vaak ten koste gaat van anderen (Beitler et al., 2018). Dit maakt forceren in conflict destructief voor het conflict zelf en voor interpersoonlijke relaties (Birditt et al., 2005; Song et al., 2006). Probleem-oplossen als conflicthanteringsstrategie omvat het bespreken van het onderliggende probleem en samenwerken om tot een oplossing te komen die beide partijen zo goed mogelijk tevreden stelt (Beitler et al., 2018). Gedragingen die hiermee samengaan, zoals rustig discussiëren en actief luisteren, maken deze strategie constructief voor conflict en kunnen de kwaliteit van relaties bevorderen (Birditt et al., 2005; Song et al., 2006).

Welke conflicthanteringsstrategie leiders toepassen in conflict is belangrijk voor de leider-medewerker relatie en de emotionele impact van het conflict. Medewerkers zien de relatie met hun leider als moeizamer wanneer er tijdens conflicten meer wordt geforceerd, in tegenstelling tot positiever wanneer er meer probleem-oplossen wordt toegepast (Green, 2008). Bovendien gaat leiders' gebruik van forceren in conflict samen met een verergering van negatieve relatieconflict-gerelateerde emoties van medewerkers, terwijl probleem-oplossen samengaat met een vermindering van negatieve relatieconflict-gerelateerde emoties (De Dreu, 1997; Kuriakose et al., 2020).

De kwaliteit van de leider-medewerker relatie en het ervaren van negatieve emoties tijdens conflict zijn relevant voor het conflict ervaren als relatie-gerelateerd. Immers ontstaat relatieconflict wanneer er individuele tegenstrijdigheden bestaan, wat betrekking heeft op

persoonlijke frustraties binnen relaties. Dit maakt relatieconflict een intense, emotionele ervaring die samengaat met een negatieve houding ten opzichte van collega's en negatieve gevoelens, zoals spanning, frustratie en irritatie (Jehn, 1995; Jehn & Mannix, 2001; Todorova et al., 2022). Bovendien ervaren medewerkers conflict als meer persoonlijk wanneer leiders forceren gebruiken als conflicthanteringsstrategie en als minder persoonlijk wanneer leiders probleem-oplossende conflicthantering toepassen (Dallinger & Hample, 1995).

Gebaseerd op deze theoretische basis wordt in deze studie verwacht dat het gebruik van forceren als conflicthanteringsstrategie samengaat met een hogere mate van het ervaren van leider-medewerker conflict als relatie-gerelateerd. Daarnaast wordt verwacht dat het gebruik van probleem-oplossen als conflicthanteringsstrategie samengaat met een lagere mate van het ervaren van leider-medewerker conflict als relatie-gerelateerd. De hypothesen zijn:

Hypothese 1. Leiders' gebruik van forceren is positief geassocieerd met het ervaren van leider-medewerker conflict als relatie-gerelateerd.

Hypothese 2. Leiders' gebruik van probleem-oplossen is negatief geassocieerd met het ervaren van leider-medewerker conflict als relatie-gerelateerd.

De Modererende Rol van Leidergenerativiteit

De manier waarop leiders conflicthanteringsstrategieën toepassen, is belangrijk voor hoe medewerkers het conflict ervaren. Tijdens conflict hebben medewerkers voorkeur voor emotionele ondersteuning boven andere vormen van hulp, zoals procedurele ondersteuning (Giebels & Yang, 2009). Leiders kunnen deze emotionele steun bieden door bereid te zijn te luisteren en rekening te houden met de emotionele behoeften van de medewerker (Giebels & Yang, 2009; Thiel et al., 2018). Op deze manier kunnen leiders de emotionele impact van conflict verminderen door de percepties van medewerkers van het conflict te beïnvloeden (Thiel et al., 2018). Daarnaast is het belangrijk dat leiders investeren in een positieve relatie met hun medewerkers. Deze positieve houding ten opzichte van medewerkers wordt duidelijk

waargenomen door hen en wordt geassocieerd met minder relatieconflict (Eisenkraft, 2017; Jehn, 1995).

Leidergenerativiteit is relevant voor de motivatie om medewerkers emotioneel te ondersteunen en een positieve relatie met hen op te bouwen. Deze eigenschap verwijst naar de mate waarin leiders gefocust zijn op het begeleiden van de volgende generatie en een positieve impact willen maken op de organisatie (Zacher et al., 2011). Leiders die hoog scoren op leidergenerativiteit zijn gemotiveerd om het potentieel van hun medewerkers te ontwikkelen en zijn minder gefocust op het behalen van hun eigen doelen, wat wijst op een gevoel van verantwoordelijkheid voor het ondersteunen van medewerkers. Daarnaast zullen deze leiders het belangrijker vinden om een waardevolle en positieve relatie op te bouwen met hun medewerkers (Zacher et al., 2011).

Om deze redenen zal leidergenerativiteit een belangrijke rol spelen in het ervaren van conflict als relatie-gerelateerd. Leiders die laag scoren op leidergenerativiteit zullen tijdens conflict minder emotionele steun bieden, wat de impact van negatieve relatieconflict-gerelateerde emoties versterkt (Thiel et al., 2018; Zacher et al., 2011). Bovendien zullen deze leiders in conflict meer gedreven zijn om hun eigen doelen na te streven, wat samenhangt met een moeizamere leider-medewerker relatie (Green, 2008; Zacher et al., 2011). Daarentegen zullen leiders die hoog scoren op leidergenerativiteit meer emotionele steun bieden tijdens conflict, wat de impact van negatieve relatieconflict-gerelateerde emoties verzacht (Thiel et al., 2018; Zacher et al., 2011). Daarnaast zijn deze leiders meer gemotiveerd om een waardevolle relatie op te bouwen met medewerkers, wat samengaat met minder relatieconflict (Jehn, 1995; Zacher et al., 2011).

Gebaseerd op deze theoretische basis wordt in deze studie verwacht dat de mate van leidergenerativiteit van de leider de relaties tussen leiders' conflicthanteringsstrategieën en het ervaren van leider-medewerker conflict als relatie-gerelateerd zal modereren.

Leidergenerativiteit zal de relatie tussen forceren en het ervaren van conflict als relatie-gerelateerd verzwakken, terwijl het de relatie tussen probleem-oplossen en het ervaren van conflict als relatie-gerelateerd zal versterken. De hypothesen zijn:

Hypothese 3a. Leidergenerativiteit modereert de positieve relatie tussen leiders' gebruik van forceren en het ervaren van leider-medewerker conflict als relatie-gerelateerd zodanig dat de relatie zwakker is wanneer de leidergenerativiteit hoog is.

Hypothese 3b. Leidergenerativiteit modereert de negatieve relatie tussen leiders' gebruik van probleem-oplossen en het ervaren van leider-medewerker conflict als relatie-gerelateerd zodanig dat de relatie sterker is wanneer de leidergenerativiteit hoog is.

Methode

Participanten

Dit onderzoek betrof een steekproef van 148 deelnemers, die samen 74 unieke duo's vormden. Geen enkele deelnemer zat in meer dan één duo, waardoor alle duo's onafhankelijk zijn van elkaar. Daarnaast werden deelnemers beperkt tot personen die al minstens één maand samenwerken en beide 18 jaar of ouder waren. Een poweranalyse met G*power (Faul et al., 2009) toonde aan dat voor het vinden van een matige effectgrootte ($f = 0.15$) met $\alpha = 0.05$, deze steekproef 80% power bezit.

Leiders

De groep leiders die deelnam aan dit onderzoek bestond uit 43 mannen (58.1%) en 31 vrouwen (41.9%), hun leeftijden varieerden van 22 tot 64 jaar ($M = 45.9$, $SD = 11.4$). De leiders waren werkzaam in de sectoren productie (5.4%), diensten (18.9%), financiën en verzekeringen (8.1%), verkoop (10.8%), publieke dienstverlening (24.3%) of overige (32.4%). Zij werkten minimaal 1 en maximaal 41 jaar in hun huidige functie ($M = 17.2$, $SD = 10.0$), hoewel voor vijf deelnemers deze informatie ontbrak. De nationaliteiten van de leiders

bestonden uit Nederlands (58.1%), Duits (18.9%), Brits (1.4%), Amerikaans (1.4%), Italiaans (2.7%) of overige nationaliteiten (17.6%).

Medewerkers

De groep medewerkers die deelnam aan het onderzoek bestond uit 29 mannen (39.2%) en 45 vrouwen (60.8%), met leeftijden variërend van 19 tot 62 jaar ($M = 39.2$, $SD = 14.3$). De medewerkers werkten tussen de 10 en 60 uur per week ($M = 33.0$, $SD = 10.3$) en hun nationaliteiten bestonden uit Nederlands (56.8%), Duits (17.6%), Brits (2.7%), Amerikaans (1.4%), Italiaans (2.7%), Frans (1.4%) of overig (17.6%).

Procedure

Er is een moderatieonderzoek uitgevoerd onder duo's van leiders en medewerkers. Eerst zijn organisatieleiders benaderd via de sociale netwerken van een groep psychologiestudenten van de Rijksuniversiteit Groningen. Wanneer leiders bereid waren om deel te nemen, namen zij contact op met een medewerker die eveneens wilde deelnemen. Vervolgens ontvingen zowel de leiders als de medewerkers online informatie over het onderzoek en de vragenlijsten.

De deelnemers werden geïnformeerd dat de studie onderzoekt hoe bepaalde leiderschapskenmerken samenhangen met de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevend en werknemers. Leiders en medewerkers vulden verschillende vragenlijsten in: met de 'Leider'-vragenlijst beantwoordde de leider vragen op basis van zijn of haar overtuigingen over zichzelf, terwijl medewerkers met de 'Medewerker'-vragenlijst hun leider beoordeelden. De 'Leider'-vragenlijst werd gebruikt om leidergenerativiteit en leeftijd te meten, en de 'Medewerker'-vragenlijst om de mate van relatieconflict tussen leiders en medewerkers en het gebruik van forceren en probleem-oplossen als conflicthanteringsstrategie van de leider te bepalen. Leidergenerativiteit is gemeten vanuit het perspectief van de leider om inzicht te krijgen in de houding van de leider met betrekking tot het ontwikkelen en ondersteunen van

zijn medewerkers. Het gebruik van forceren en probleem-oplossen door leiders, en de mate van relatieconflict tussen leiders en medewerkers, is gemeten vanuit het perspectief van de medewerkers om hun percepties van het gedrag van de leider te achterhalen en sociaal wenselijke antwoorden van leiders te voorkomen. De vragenlijsten zijn geprogrammeerd in Qualtrics en waren beschikbaar in drie talen: Nederlands, Engels en Duits. In beide vragenlijsten zijn controlevragen opgenomen om de betrouwbaarheid van de antwoorden na te gaan. Het invullen van de vragenlijst duurde voor leiders ongeveer 11 minuten en voor medewerkers ongeveer 15 minuten. Na voltooiing van de vragenlijsten werden de deelnemers bedankt en vond er een debriefing plaats.

Voorafgaand aan de dataverzameling is ethische goedkeuring verkregen, deelname was gebonden aan geïnformeerde toestemming en alle data zijn vertrouwelijk verwerkt. In het geval dat een deelnemer geen toestemming gaf, niet voldeed aan de inclusiecriteria of de controlevragen onjuist beantwoordde, werden de betreffende gegevens verwijderd uit de dataset. Na afloop werden deelnemers geïnformeerd over de resultaten van het onderzoek aan de hand van een anoniem rapport en kregen leiders praktische suggesties voor het verbeteren van de kwaliteit van de relatie met hun medewerker.

Materialen

De volledige itemlijst van de gebruikte materialen is te vinden in Bijlage A.

Medewerker-gerelateerde Materialen

Forceren en Probleem-oplossen. Om te meten hoe leiders reageren op conflict, beantwoordden medewerkers vragen over het gedrag van hun leidinggevende tijdens conflicten of onenigheden. Hiervoor zijn vier items voor forceren en vier items voor probleem-oplossen afkomstig van de Dutch Test for Conflict Handling (DUTCH; De Dreu et al., 2001) gebruikt. De items werden gescoord op een Likertschaal van 1 (helemaal niet) tot en met 7 (in hoge mate). Een voorbeelditem voor forceren is: “Hij/zij probeert maximaal

winst te boeken voor zichzelf”. Een voorbeelditem voor probleem-oplossen is: “Hij/zij onderzoekt ideeën van beide kanten om voor ons beiden een optimale oplossing te bedenken”. De interne consistentie van de items was goed voor zowel forceren ($\alpha = .84$) als probleem-oplossen ($\alpha = .87$).

Relatieconflict. Om te meten in hoeverre medewerkers conflict met hun leider ervaren als relatie-gerelateerd, beantwoordden medewerkers vragen over de mate van relatieconflict met hun leider. Hiervoor zijn drie relatieconflict-items van Jehn en Mannix (2001) en twee items van Lehmann-Willenbrock et al. (2011) gebruikt, gescoord op een Likertschaal van 1 (geen of nooit) tot en met 5 (veel of altijd). Een voorbeelditem is: “Hoeveel relationele spanning is er tussen uw leidinggevende en uzelf?” De interne consistentie van de schaal was acceptabel ($\alpha = .79$).

Leider-gerelateerde Materialen

Leidergenerativiteit. Om leidergenerativiteit te meten, vulden de leiders een zelfrapportagevragenlijst in. Hiervoor is de 3-item schaal van Zacher et al. (2011) gebruikt, met een Likertschaal van 1 (helemaal niet van toepassing) tot en met 7 (volledig van toepassing). Een voorbeelditem van deze schaal is: “Ik ben meer bezig met het tot stand brengen van succesvolle opvolgers in mijn vakgebied dan met het werken aan mijn eigen succes.” De interne consistentie van de schaal was goed ($\alpha = .88$).

Controlevariabele

In deze studie is leeftijd van de leider opgenomen als controlevariabele. Volgens de socioemotional selectivity theorie hebben oudere leiders een beperktere toekomstige tijdshorizon, waardoor deze leiders geneigd zijn emotioneel betekenisvolle doelen te prioriteren boven toekomstgerichte doelen en meer nadruk te leggen op het ontwikkelen van hechte sociale relaties (Carstensen, 2021). Positieve gevoelens en houdingen van leiders ten opzichte van medewerkers worden door medewerkers duidelijk waargenomen en hangen

nauw samen met de afwezigheid van relatieconflict (Eisenkraft, 2017; Jehn, 1995). Gezien de relevantie voor leider-medewerker relatieconflict, is in deze studie gecontroleerd voor de leeftijd van de leiders. Bij het rapporteren van demografische gegevens gaven leiders hun chronologische leeftijd in jaren aan.

Resultaten

Beschrijvende Statistieken en Correlaties

Tabel 1 geeft de beschrijvende statistieken en de correlaties tussen de variabelen weer. Er is een significante positieve correlatie gevonden tussen forceren en relatieconflict en een significante negatieve correlatie tussen probleem-oplossen en relatieconflict. Daarentegen zijn er geen significante correlaties gevonden met leidergenerativiteit, en de correlatie tussen forceren en probleem-oplossen is eveneens niet significant.

Tabel 1

Gemiddelden, Standaarddeviaties en Correlaties van de Variabelen

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3
1. Forceren (M)	2.37	1.22			
2. Probleem-oplossen (M)	5.26	1.22	-.19		
3. Relatieconflict (M)	1.40	0.46	.41**	-.39**	
4. Leidergenerativiteit (L)	4.77	1.24	-.04	-.16	.16

Noot. Alle correlaties zijn Pearson's *r*. M = beoordeeld door medewerker. L = beoordeeld door leider.

* $p < .05$; ** $p < .01$.

Hypothesen Testen

Om te onderzoeken of er relaties bestaan tussen het gebruik van forceren of probleem-oplossen door leiders en het ervaren van leider-medewerker conflict als relatie-gerelateerd, zijn er twee moderatieanalyses uitgevoerd met PROCESS Model 1 (Hayes, 2022) in SPSS (IBM Corp., 2021). In het model zijn forceren en probleem-oplossen opgenomen als onafhankelijke variabelen en relatieconflict als afhankelijke variabele. Leidergenerativiteit is

opgenomen als moderator om te onderzoeken of deze eigenschap de relaties tussen forceren of probleem-oplossen en relatieconflict beïnvloedt. Daarnaast is de leeftijd van de leider toegevoegd als controlevariabele.

Forceren, Relatieconflict en Leidergenerativiteit

Het complete model voor de relatie tussen forceren en relatieconflict was significant ($F(4, 69) = 5.00, p = .001$) en verklaarde 22.5% van de variantie in relatieconflict ($R^2 = .225$). Forceren was een significante positieve voorspeller van relatieconflict ($B = 0.14, SE = 0.04, p = .001, 95\% \text{ BI } [0.06, 0.23]$). Daarentegen had leidergenerativiteit ($B = 0.06, SE = 0.04, p = .145, 95\% \text{ BI } [-0.02, 0.14]$) geen significant effect op relatieconflict. De interactie tussen forceren en leidergenerativiteit was eveneens niet significant ($B = -0.04, SE = 0.03, p = .185, 95\% \text{ BI } [-0.10, 0.02]$) en verklaarde geen significante extra variantie in relatieconflict ($\Delta R^2 = .02, p = .185$). Deze resultaten duiden erop dat leiders' gebruik van forceren positief is geassocieerd met leider-medewerker relatieconflict, waarmee Hypothese 1 wordt ondersteund. Leidergenerativiteit modereert deze relatie echter niet, wat geen ondersteuning biedt voor Hypothese 3a.

Probleem-oplossen, Relatieconflict en Leidergenerativiteit

De analyse toonde aan dat het complete model voor de relatie tussen probleem-oplossen en relatieconflict statistisch significant was ($F(4, 69) = 3.81, p = .008$), en 18.1% van de variantie in relatieconflict verklaarde ($R^2 = .181$). Probleem-oplossen bleek een significante negatieve voorspeller van relatieconflict ($B = -0.14, SE = 0.04, p = .002, 95\% \text{ BI } [-0.22, -0.05]$). Daarentegen had leidergenerativiteit geen significant effect op relatieconflict ($B = 0.03, SE = 0.04, p = .451, 95\% \text{ BI } [-0.05, 0.11]$) en de interactie tussen probleem-oplossen en leidergenerativiteit was niet significant ($B = -0.04, SE = 0.03, p = .223, 95\% \text{ BI } [-0.10, 0.02]$). Deze resultaten wijzen erop dat leiders' gebruik van probleem-oplossen negatief is geassocieerd met leider-medewerker relatieconflict, waarmee Hypothese 2 wordt ondersteund.

Deze relatie wordt echter niet gemodereerd door leidergenerativiteit, wat geen ondersteuning biedt voor Hypothese 3b.

Discussie

In deze studie zijn de relaties tussen leiders' gebruik van conflicthanteringsstrategieën, forceren en probleem-oplossen, en leider-medewerker relatieconflict onderzocht, met leidergenerativiteit als moderator van deze relaties. De conflicthanteringsstrategieën die leiders toepassen zijn relevant voor de manier waarop conflicten zich ontwikkelen. Wanneer leiders de strategie forceren toepassen tijdens conflict, ervaren medewerkers meer negatieve emoties, een slechtere leider-medewerker relatie en wordt het conflict als persoonlijker ervaren (Dallinger & Hample, 1995; Green, 2008; Kuriakose et al., 2020). Daarom werd gehypothetiseerd dat leiders' gebruik van forceren positief geassocieerd is met het ervaren van leider-medewerker conflict als relatie-gerelateerd. Het toepassen van probleem-oplossen door leiders als conflicthanteringsstrategie gaat samen met het ervaren van minder negatieve emoties, een betere leider-medewerker relatie en het conflict als minder persoonlijk ervaren (Dallinger & Hample, 1995; Green, 2008; Kuriakose et al., 2020). Op basis daarvan werd gehypothetiseerd dat leiders' gebruik van probleem-oplossen negatief is geassocieerd met het ervaren van leider-medewerker conflict als relatie-gerelateerd. Leidergenerativiteit speelt een belangrijke rol in hoe medewerkers conflict ervaren. Deze eigenschap gaat samen met het bieden van meer emotionele steun aan en het bouwen van een positieve relatie met medewerkers (Zacher et al., 2011). Daarom werd gehypothetiseerd dat leidergenerativiteit de relaties tussen leiders' gebruik van conflicthanteringsstrategieën en het ervaren van leider-medewerker conflict als relatie-gerelateerd modereert.

Deze studie heeft een significante positieve associatie gevonden tussen forceren en leider-medewerker relatieconflict. Een hogere mate van het gebruik van forceren als conflicthanteringsstrategie door de leider ging samen met een hogere mate van het ervaren

van leider-medewerker conflict als relatie-gerelateerd, wat ondersteuning biedt voor Hypothese 1. Dit impliceert dat wanneer leiders forceren toepassen tijdens conflict met hun medewerkers, de ervaring van het conflict wordt beïnvloed, specifiek als meer relatie-gerelateerd. Deze studie heeft een significante negatieve associatie gevonden tussen probleem-oplossen en relatieconflict. Een hogere mate van het gebruik van probleem-oplossen als conflicthanteringsstrategie door de leider ging samen met een lagere mate van het ervaren van leider-medewerker conflict als relatie-gerelateerd, wat ondersteuning biedt voor Hypothese 2. Dit duidt erop dat leiders die probleem-oplossen toepassen tijdens conflict, de ervaring van conflict beïnvloeden als minder relatie-gerelateerd. Echter is er geen significant effect gevonden van leidergenerativiteit. De interactie tussen leidergenerativiteit en conflicthanteringsstrategieën, en de associatie tussen leidergenerativiteit en het ervaren van conflict als relatie-gerelateerd, waren allebei niet significant. Hiermee is geen ondersteuning gevonden voor Hypothese 3a en Hypothese 3b. De relaties tussen conflicthanteringsstrategieën en het ervaren van conflict als relatie-gerelateerd werden niet gemodereerd door leidergenerativiteit. Deze bevindingen suggereren dat leiders' conflicthanteringsstrategieën tijdens leider-medewerker conflict samengaan met het ervaren van het conflict als meer of minder relatie-gerelateerd, onafhankelijk van of de leider hoog of laag scoort op leidergenerativiteit.

Implicaties

Theoretische Implicaties

De bevindingen van deze studie leveren meerdere theoretische bijdragen aan de bestaande conflictliteratuur. Als eerste voegt deze studie toe aan het dual concern model door te laten zien dat de mate van belang voor anderen, die geassocieerd wordt met conflicthanteringsstrategieën, belangrijk is voor hoe medewerkers conflict ervaren. Het dual concern model classificeert forceren als een strategie met een laag belang voor anderen, wat

samen gaat met een hogere mate van relatieconflict (De Dreu, 1997; Pruitt & Rubin, 1986; Todorova et al., 2022). Daarentegen classificeert het model probleem-oplossen als een strategie met een hoog belang voor anderen en wordt geassocieerd met een lagere mate van relatieconflict (De Dreu, 1997; Pruitt & Rubin, 1986). Volgens deze studie gaat een lagere mate van belang voor anderen samen met het ervaren van conflict als meer relatie-gerelateerd, terwijl een hogere mate van belang voor anderen samengaat met het ervaren van het conflict als minder relatie-gerelateerd. Dit impliceert dat de mate van belang die leiders laten zien aan hun medewerkers, aan de hand van de conflicthanteringsstrategieën die ze gebruiken, relevant is voor hoe leider-medewerker conflict wordt ervaren.

Bovendien bouwt deze studie voort op conflictliteratuur door aan te tonen dat belangrijke kenmerken van conflicthanteringsstrategieën relevant zijn voor hoe conflict ervaren wordt. Eerder onderzoek heeft laten zien dat wanneer leiders forceren gebruiken, medewerkers meer negatieve relatieconflict-gerelateerde emoties, een slechtere leider-medewerker relatie en het conflict als meer persoonlijk ervaren (Dallinger & Hample, 1995; Green, 2008; Kuriakose et al., 2020). Volgens deze studie gaan deze aspecten van forceren samen met het ervaren van conflict als meer relatie-gerelateerd. Tevens, wanneer leiders probleem-oplossen toepassen, ervaren medewerkers minder negatieve emoties, een betere leider-medewerker relatie en het conflict als minder persoonlijk (Dallinger & Hample, 1995; Green, 2008; Kuriakose et al., 2020). Deze kenmerken van probleem-oplossen als conflicthanteringsstrategie gaan volgens deze studie samen met het ervaren van conflict als minder relatie-gerelateerd. Deze bevindingen impliceren dat aspecten die samengaan met conflicthanteringsstrategieën die leiders gebruiken tijdens conflict, belangrijk zijn voor hoe leider-medewerker conflict wordt ervaren door medewerkers.

Daarnaast breidt deze studie de conflictliteratuur uit door te laten zien dat relaties die eerder zijn gevonden tussen conflicthanteringsstrategieën en conflict tussen collega's of in

teams, ook aanwezig zijn in leider-medewerker relaties. Eerder onderzoek heeft een positief verband tussen forceren en relatieconflict en een negatief verband tussen probleem-oplossen en relatieconflict laten zien tussen collega's (Todorova et al., 2022). Deze studie ondersteunt het idee dat deze verbanden ook aanwezig zijn in de unieke dynamiek tussen leiders en medewerkers.

Tot slot suggereert deze studie dat de rol van leidergenerativiteit nog onduidelijk is, aangezien de verwachting dat leidergenerativiteit de verbanden tussen conflicthanteringsstrategieën en het ervaren van conflict als relatie-gerelateerd modereert, niet werd ondersteund. Eerder onderzoek suggereert dat leidergenerativiteit samenhangt met het gebruik van constructieve of destructieve conflicthanteringsstrategieën door leiders (Fousiani et al., 2025). Mogelijk maken leiders die hoog scoren op leidergenerativiteit vaker gebruik van de strategie probleem-oplossen tijdens conflict, terwijl leiders die laag scoren op leidergenerativiteit eerder geneigd zijn forceren toe te passen. Zo zou leidergenerativiteit eerder een voorspellende rol spelen in de keuze voor conflicthanteringsstrategieën dan een modererende rol in de relaties tussen conflicthanteringsstrategieën en het ervaren van conflict als relatie-gerelateerd. De bevindingen van deze studie wijzen erop dat de rol van leidergenerativiteit in de relatie tussen conflicthanteringsstrategieën en het ervaren van conflict als relatie-gerelateerd herzien moet worden.

Praktische Implicaties

De bevindingen van deze studie hebben drie belangrijke implicaties voor organisaties en personen in leiderschapsposities. Ten eerste zou het verminderen van forceren als conflicthanteringsstrategie een prioriteit moeten zijn binnen leiderschapstrainingen. De resultaten lieten zien dat leiders' gebruik van forceren samengaat met een hogere mate van het ervaren van leider-medewerker conflict als relatie-gerelateerd. Forceren zou daarom samengaan met negatieve gevolgen voor medewerkers, zoals verminderde werktevredenheid,

psychosomatische klachten en burn-out (De Dreu et al., 2004; Jehn, 1995).

Leiderschapstrainingen kunnen de nadruk leggen op het bewustmaken van leiders van de schadelijke gevolgen van forcerende gedragingen, zoals bedreigen, misleiden of overtuigen van anderen. Op deze manier kunnen organisaties dit gedrag ontmoedigen en bijdragen aan het welzijn van medewerkers.

Ten tweede benadrukken de resultaten het belang van het ontwikkelen van probleem-oplossende conflicthanteringsvaardigheden. Volgens deze studie gaat leiders' gebruik van probleem-oplossen samen met een lagere mate van het ervaren van conflict als relatie-gerelateerd. Het gebruik van probleem-oplossen tijdens conflict zou daarom gunstig zijn voor het verminderen van de negatieve gevolgen van relatieconflict voor medewerkers (De Dreu et al., 2004; Jehn, 1995). Leiderschapstrainingen zouden de nadruk kunnen leggen op gedragingen zoals rustig discussiëren en actief luisteren. Zo zouden organisaties het bespreken van het onderliggende probleem om tot wederzijds aanvaardbare conclusies te komen kunnen stimuleren en daarmee bijdragen aan het welzijn van medewerkers.

Ten derde wijzen de resultaten op de waarde van feedback van medewerkers over hoe zij conflict met hun leiders ervaren. Leidergenerativiteit heeft in deze studie de relaties tussen conflicthanteringsstrategieën en het ervaren van conflict als relatie-gerelateerd niet gemodereerd. Dit impliceert dat in leiderschapsposities gericht gedrag meer aandacht verdient dan persoonlijkheids- of motivatiefactoren. Door structureel feedbackmomenten van medewerkers toe te passen, krijgen leiders meer inzicht in hoe hun conflicthantering de ervaring van leider-medewerker conflict beïnvloedt. Deze inzichten bieden leiders de mogelijkheid om vroegtijdig hun gedrag tijdens conflicten aan te passen en zo bij te dragen aan het welzijn van hun medewerkers.

Limitaties en Toekomstig Onderzoek

Deze studie heeft meerdere belangrijke beperkingen die in toekomstig onderzoek kunnen worden geadresseerd. De statistische power werd beperkt door het relatief kleine aantal leider-medewerker duo's. Dit vermindert de kans dat kleine effecten of interacties kunnen worden gedetecteerd en beperkt de generaliseerbaarheid van de bevindingen. Toekomstig onderzoek zou daarom gebruik kunnen maken van grotere en meer diverse steekproeven, uit verschillende organisaties en sectoren, om de robuustheid en externe validiteit van de resultaten te vergroten.

De wijze van participantenwerving kan hebben geleid tot selectiebias, omdat leiders zelf hun medewerkers benaderden om deel te nemen aan het onderzoek. Leiders en medewerkers in afstandelijke of gespannen relaties zijn mogelijk minder snel geneigd om deel te nemen, waardoor positieve leider-medewerker relaties oververtegenwoordigd kunnen zijn. Hierdoor kunnen evaluaties van conflicthanteringsstrategieën en het ervaren van conflict als relatie-gerelateerd vertekend zijn. Toekomstig onderzoek kan dit beperken door gebruik te maken van onafhankelijke wervingsmethoden, zoals een willekeurige steekproeftrekking binnen teams.

De manier van dataverzameling kan hebben geleid tot meerdere vormen van bias. In deze studie is gebruikgemaakt van zelfgerapporteerde metingen, wat kan hebben geleid tot sociaal wenselijke antwoorden (Podsakoff & Organ, 1986). Daardoor kunnen leiders positiever hebben gerapporteerd over hun leiderschapsactiviteit dan feitelijk het geval was. Daarnaast is deze studie gevoelig voor common-method bias, omdat zowel de conflicthanteringsstrategieën als het ervaren van conflict als relatie-gerelateerd zijn gemeten vanuit het perspectief van de medewerkers (Podsakoff & Organ, 1986). Dit kan hebben geleid tot een overschatting van de relaties tussen deze variabelen. Bovendien komen percepties van medewerkers niet altijd overeen met feitelijk leiderschapsgedrag (Gerpott et al., 2020). Medewerkers die een positieve relatie hebben met hun leider, zouden een vertekende

perceptie van de leider kunnen hebben die niet overeenkomt met zijn daadwerkelijke gedrag. Toekomstig onderzoek kan deze vormen van bias tegengaan door gebruik te maken van multi-method en multi-source designs, zoals zelfrapportages gecombineerd met gedragsobservaties en dataverzameling bij meerdere medewerkers van een leider.

Het cross-sectionele onderzoeksdesign van deze studie maakt het niet mogelijk om causale verbanden vast te stellen. Hoewel er relaties zijn gevonden tussen conflicthanteringsstrategieën en het ervaren van conflict als relatie-gerelateerd, is de richting van deze verbanden nog onduidelijk. Eerder onderzoek heeft laten zien dat tijdens intense conflicten die veel emoties oproepen, zoals relatieconflict, personen eerder hun eigen standpunt willen forceren dan tot een gezamenlijke oplossing willen komen (Todorova et al., 2022). Het is dus nog onduidelijk of conflicthanteringsstrategieën het ervaren van conflict als relatie-gerelateerd beïnvloeden, of dat het ervaren van conflict als relatie-gerelateerd invloed heeft op welke conflicthanteringsstrategieën worden gebruikt. Toekomstig onderzoek zou deze relaties kunnen verduidelijken door longitudinaal onderzoek uit te voeren of een experimenteel onderzoeksdesign toe te passen waarin conflicthanteringsstrategieën worden gemanipuleerd.

Toekomstig onderzoek zou het model van deze studie kunnen aanvullen door het toevoegen van een alternatieve moderator of het herzien van de rol van leidersgenerativiteit, om een beter begrip te krijgen van de relatie tussen leiders' gebruik van conflicthanteringsstrategieën en het ervaren van conflict als relatie-gerelateerd. Een mogelijke alternatieve moderator in deze relaties is leader-member exchange (LMX). LMX theorie stelt dat leiders met individuele medewerkers unieke relaties hebben, variërend van lage kwaliteit, relaties die strikt gebaseerd zijn op formele transacties, tot hoge kwaliteit, relaties die worden gekenmerkt door vertrouwen, respect en affectieve waardering (Dansereau et al., 1975; Liden et al., 1997). Toekomstig onderzoek kan nagaan in hoeverre de kwaliteit van leider-

medewerker relaties, gemeten via LMX, de verbanden tussen conflicthanteringsstrategieën en de mate waarin conflict wordt ervaren als relatie-gerelateerd modereert. Daarnaast kan toekomstig onderzoek de rol van leidersgenerativiteit in conflicthantering verder herzien, bijvoorbeeld door leidersgenerativiteit te conceptualiseren als een voorspellende variabele in plaats van als een moderator.

Conclusie

Deze studie biedt een nieuw perspectief op hoe conflicthanteringsstrategieën de ervaring van conflict beïnvloeden. De resultaten hebben aangetoond dat het leiders' gebruik van forceren tijdens leider-medewerker conflict geassocieerd is met het ervaren van conflict als meer relatie-gerelateerd door medewerkers. Daarnaast is laten zien dat het gebruik van probleem-oplossen door leiders tijdens leider-medewerker conflict geassocieerd is met het ervaren van conflict als minder relatie-gerelateerd. Daarentegen is er geen modererende rol van leidersgenerativiteit gevonden in deze relaties. Deze bevindingen dragen bij aan een beter begrip van de invloed van conflicthanteringsstrategieën op de ervaring van leider-medewerker conflict. Bovendien benadrukken ze het belang van leiderschapstrainingen die focussen op het verminderen van forcerende gedragingen, het stimuleren van het bespreken van het onderliggende probleem en het structureel implementeren van feedbackmomenten in organisaties om het welzijn van medewerkers te bevorderen.

Referenties

- Beitler, L. A., Scherer, S., & Zapf, D. (2018). Interpersonal conflict at work: Age and emotional competence differences in conflict management. *Organizational Psychology Review*, 8(4), 195-227. <https://doi.org/10.1177/2041386618808346>
- Birditt, K. S., Fingerman, K. L., & Almeida, D. M. (2005). Age Differences in Exposure and Reactions to Interpersonal Tensions: A Daily Diary Study. *Psychology and Aging*, 20(2), 330–340. <https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.1037/0882-7974.20.2.330>
- Carstensen, L. L. (2021). Socioemotional selectivity theory: The role of perceived endings in human motivation. *The Gerontologist*, 61(8), 1188–1196. <https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.1093/geront/gnab116>
- Dallinger, J. M., & Hample, D. (1995). Personalizing and managing conflict. *International Journal of Conflict Management*, 6(3), 273–289. <https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.1108/eb022766>
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior & Human Performance*, 13(1), 46–78. [https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Davis, M. H., Capobianco, S., & Kraus, L. A. (2004). Measuring Conflict-Related Behaviors: Reliability and Validity Evidence Regarding the Conflict Dynamics Profile. *Educational and Psychological Measurement*, 64(4), 707–731. <https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.1177/0013164404263878>
- De Dreu, C. K. W. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. In *Using conflict in organizations*. (pp. 9–22). <https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.4135/9781446217016.n2>

- 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*, 22(6), 645–668. <https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.1002/job.107>
- De Dreu, C. K. W., van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. M. (2004). Conflict at Work and Individual Well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6–26. <https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.1108/eb022905>
- Eisenkraft, N., Elfenbein, H. A., & Kopelman, S. (2017). We know who likes us, but not who competes against us: Dyadic meta-accuracy among work colleagues. *Psychological Science*, 28(2), 233–241. <https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.1177/0956797616679440>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41, 1149–1160.
- Fousiani, K., Scheibe, S., & Walter, F. (2025). Unpacking the relationship between leaders' age and active conflict management: The moderating role of generativity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 98(1). <https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.1111/joop.12567>
- Gerpott, F. H., Lehmann- Willenbrock, N., & Scheibe, S. (2020). Is work and aging research a science of questionnaires? Moving the field forward by considering perceived versus actual behaviors. *Work, Aging and Retirement*, 6(2), 65–70. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa002>
- Giebels, E., & Yang, H. (2009). Preferences for third-party help in workplace conflict: A cross-cultural comparison of Chinese and Dutch employees. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2(4), 344–362. <https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.1111/j.1750-4716.2009.00044.x>

- Green, C. (2008). Leader member exchange and the use of moderating conflict management styles: Impact on relationship quality. *International Journal of Conflict Management*, 19(2), 92–111. <https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.1108/10444060810856058>
- Guttman, H. M. (2004). The leader's role in managing conflict. *Leader to Leader*, 2004(31), 48–53. <https://doi.org/10.1002/ltl.63>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression- based approach* (Vol. 3). The Guilford Press.
- IBM Corp. (2021). *IBM SPSS Statistics for Windows* (Version 28.0) [Computer software]. IBM Corp.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282. <https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.2307/2393638>
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251. <https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.2307/3069453>
- Kuriakose, V., Sreejesh, S., Jose, H., & Jose, S. (2020). Testing activity reduces conflict associated strain (ARCAS) model: A test of moderated mediation model of relationship conflict and employee well-being. *Personnel Review*, 49(1), 125–148. <https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.1108/PR-11-2018-0462>
- Lehmann-Willenbrock, N., Grohmann, A., & Kauffeld, S. (2011). Task and relationship conflict at work: Construct validation of a German version of Jehn's Intragroup Conflict Scale. *European Journal of Psychological Assessment*, 27(3), 171–178. <https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.1027/1015-5759/a000064>
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory. The Past And Potential For The Future. <https://psycnet.apa.org/record/1998-07308-002>

- Neal, S. (2024, 24 september). Managing conflict in the workplace: Bridging the leadership gap. *DDI*. Geraadpleegd op 8 december 2025, van <https://www.ddi.com/blog/managing-conflict-in-the-workplace>
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544. <https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.1177/014920638601200408>
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. Random House.
- Runde, C. E., & Flanagan, T. A. (2007). *Becoming a conflict competent leader: How you and your organization can manage conflict effectively*.
- Song, M., Dyer, B., & Thieme, R. J. (2006). Conflict Management and Innovation Performance: An Integrated Contingency Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 341–356. <https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.1177/0092070306286705>
- Thiel, C. E., Griffith, J. A., Hardy, J. H., Peterson, D. R., & Connelly, S. (2018). Let's look at this another way: How supervisors can help subordinates manage the threat of relationship conflict. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 368–380. <https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.1177/1548051817750545>
- Tjosvold, D. (1989). Interdependence and power between managers and employees: A study of the leader relationship. *Journal of Management*, 15(1), 49–62. <https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.1177/014920638901500105>
- Todorova, G., Goh, K. T., & Weingart, L. R. (2022). The effects of conflict type and conflict expression intensity on conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 33(2), 245–272. <https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.1108/IJCMA-03-2021-0042>

Zacher, H., Rosing, K., Henning, T., & Frese, M. (2011). Establishing the next generation at work: Leader generativity as a moderator of the relationships between leader age, leader-member exchange, and leadership success. *Psychology and Aging*, 26(1), 241–252. <https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.1037/a0021429>

Bijlage A

Complete Itemlijst van de Gebruikte Vragenlijsten

Materialen voor Conflicthanteringsstrategieën, Relatieconflict en Leidergenerativiteit

Items voor Forceren

Tijdens conflicten of onenigheden met mijn leidinggevende, doet mijn leidinggevende meestal het volgende:

(1 = helemaal niet, 7= in hoge mate)

1. Hij/zij duwt zijn/haar mening erdoor.
2. Hij/zij probeert maximaal winst te boeken voor zichzelf.
3. Hij/zij vecht voor een goede uitkomst voor zichzelf.
4. Hij/zij doet alles om te winnen.

Items voor Probleem-oplossen

Tijdens conflicten of onenigheden met mijn leidinggevende, doet mijn leidinggevende meestal het volgende:

(1 = helemaal niet, 7= in hoge mate)

1. Hij/zij onderzoekt ideeën van beide kanten om voor ons beiden een optimale oplossing te bedenken.
2. Hij/zij neemt het op voor de doelen en belangen van beide partijen.
3. Hij/zij kijkt naar ideeën van beide kanten om een optimale oplossing voor beide kanten te vinden.
4. Hij/zij bedenkt een oplossing die zo goed mogelijk de belangen dient van beide partijen.

Items voor Relatieconflict

In welke mate zijn de volgende uitspraken van toepassing op uw leidinggevende?

(1 = geen of nooit, 5 = veel of altijd)

1. Hoeveel relationele spanning is er tussen uw leidinggevende en uzelf?

2. Hoe vaak wordt u boos als u met uw leidinggevende werkt?
3. Hoeveel emotioneel conflict is er tussen uw leidinggevende en uzelf?
4. Hoeveel wrijving is er tussen uw leidinggevende en uzelf?
5. Hoeveel conflicten omtrent persoonlijkheid zijn er in uw werk met uw leidinggevende?

Items voor Leidergenerativiteit

Geef aan in welke mate de volgende stellingen op u van toepassing zijn.

(1= helemaal niet van toepassing, 7= volledig van toepassing)

1. Ik besteed meer energie aan het opbouwen van de volgende generatie medewerkers dan aan het zelf vooruitkomen.
2. Ik ben meer bezig met het tot stand brengen van succesvolle opvolgers in mijn vakgebied dan met het werken aan mijn eigen succes.
3. Ik besteed meer tijd aan het ontwikkelen van jonge medewerkers dan aan het boeken van vooruitgang in mijn eigen carrière.

Bijlage B

Samenvatting AI-gebruik

- Gebruikte AI-systeem: Elicit.com
- Gebruikte definitieve prompts: “What are the effects of forcing (as a conflict management strategy) on relationship conflict in a work or leadership context?”
- Toepassing: Gebruikt om literatuur te vinden die ik nog niet via psycINFO had gevonden.
- Aanpassing: Wanneer ik een artikel vond die mij nuttig leek, heb ik die opgezocht via psycINFO om te bevestigen dat het een betrouwbaar artikel is. Vervolgens heb ik het artikel zelf gelezen en geanalyseerd, zonder hulp van Elicit.com.