



Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen

Academiejaar 2002-03

Eerste Examenperiode

**GESLACHTSGERELATEERDE GROEPSDYNAMICA BINNEN
ONDERHANDELINGSSITUATIES**

Scriptie neergelegd tot het behalen van de graad van Licentiaat in de
Psychologie, Optie Bedrijfspsychologie en Personeelsbeleid

door

Sara De Rop

Evelyn Diasson

Promotor: Prof. Dr. M. Van Lerberge

DANKWOORD

Graag willen wij iedereen bedanken die ons gesteund heeft en die een bijdrage geleverd heeft in het tot stand komen van deze licentiaatverhandeling. In het bijzonder danken wij:

- Prof. Dr. M. Van Lerberge voor het aanvaarden van het promotorschap en de geboden assistentie

- De contactpersonen van BIMAC, PMC, VDP, VOCAP en het Financieel Management voor hun hulp bij het verspreiden van de vragenlijsten.

- Michelangelo's webdesign voor het ontwerp van de vragenlijst op de website

- En niet te vergeten onze ouders, die het mogelijk gemaakt hebben de studie van bedrijfspsychologie aan te vatten en af te ronden en die telkens voor ons klaarstonden.

INHOUDSTAFEL

DANKWOORD.....	i
INHOUDSTAFEL.....	ii
LIJST MET TABELLEN.....	iv
LIJST MET FIGUREN.....	v
LIJST MET APPENDICES.....	v
GESLACHTSGERELATEERDE GROEPSDYNAMICA BINNEN ONDERHANDELINGSSITUATIES	1
- ABSTRACT.....	1
1. INLEIDING.....	2
1.1 Belangrijke Topics aangaande het Onderzoek naar Geslachtsverschillen.....	4
Geslachtsverschillen versus – overeenkomsten.....	4
Politieke kwesties.....	4
Het belang van definities	6
1.2 Het Tweevoudig Zorgmodel.....	7
1.3 Overzicht Literatuur.....	11
Invloed van geslacht.....	11
Invloed van macht versus geslacht	14
Consistentie over functies.....	16
1.4 Theoretische Perspectieven.....	17
Biologisch perspectief.....	17
Genderrol socialisatie perspectief.....	18
Situationele macht.....	19
Additief model.....	21
Stereotype verwachtingen.....	21
2. STUDIE 1.....	23
2.1 Methode.....	23
Steekproef.....	23
Procedure.....	25
Meetinstrument.....	26
Data-analyse.....	30
2.2 Resultaten.....	31
2.3 Bespreking.....	36
3. STUDIE 2.....	39
3.1 Methode.....	39
Steekproef.....	39
Procedure.....	40

Meetinstrument.....	41
Data-analyse.....	41
3.2 Resultaten.....	42
3.3 Bespreking.....	48
4. DISCUSSIE.....	50
4.1 Belangrijkste Bevindingen.....	50
Geslacht.....	50
Macht.....	51
Consistentie over functies.....	52
4.2 Verklaringen met behulp van de Vijf Theoretische Perspectieven.....	52
Biologisch perspectief.....	52
Genderrol socialisatie perspectief.....	53
Situationele macht.....	53
Additief model.....	54
Stereotype verwachtingen.....	54
4.3 Alternatieve Verklaringen.....	54
Hiërarchische relaties.....	54
Werkervaring.....	55
Culturele verschillen.....	55
Onderzoeksopzet	56
4.4 Beperkingen.....	56
Vragenlijst.....	56
Definitie macht.....	58
Aard van het conflict.....	59
Relatie tussen onderhandelaars.....	59
Intenties versus gedrag.....	60
Groepssamenstelling.....	61
Organisatorische determinanten.....	61
4.5 Praktische Relevantie.....	62
4.6 Toekomstig Onderzoek.....	63
4.7 Tot Slot	65
5. Referenties.....	66
6. Appendices.....	76

Lijst met tabellen

Tabel 1		
<i>Verdeling van de beroepsbevolking (in %)</i>		3
Tabel 2		
<i>Kruistabel geslacht x functie</i>		23
Tabel 3		
<i>Percentage mannen en vrouwen per conflictonderwerp (studie 1)</i>		24
Tabel 4		
<i>Percentage mannen en vrouwen per conflict met wie (studie 1)</i>		24
Tabel 5		
<i>Items per subschaal</i>		29
Tabel 6		
<i>Resultaten van de factoranalyse (studie 1)</i>		33
Tabel 7		
<i>Beschrijvende statistieken van de onderzoeksvariabelen (studie 1)</i>		34
Tabel 8		
<i>Kruistabel geslacht x macht</i>		39
Tabel 9		
<i>Percentage mannen en vrouwen per conflictonderwerp (studie2)</i>		40
Tabel 10		
<i>Percentage mannen en vrouwen per conflict met wie (studie 2)</i>		40
Tabel 11		
<i>Interne consistenties (Cronbach α): Studie1, Studie 2 en De Dreu (2001)</i>		43
Tabel 12		
<i>Resultaten van de factoranalyse (studie 2)</i>		45
Tabel 13		
<i>Factor intercorrelatie matrix: Studie 1, Studie 2 en De Dreu (2001)</i>		44
Tabel 14		
<i>Beschrijvende statistieken van de onderzoeksvariabelen (studie 2)</i>		46
Tabel 15		
<i>Samenvatting van de belangrijkste resultaten</i>		50

Lijst met figuren

Figuur 1	10
<i>Samenvatting van de twee dimensionale modellen van Hall (1969), Pruitt (1983), Rahim (1983) en Thomas (1976) (Sorenson, Morse & Savage, 1999) + toevoeging van het model van Van de Vliert (1997)</i>	

Lijst met appendices

APPENDIX A – Vragenlijst (Van De Vliert, 1997)
APPENDIX B – Begeleidende brief
APPENDIX C – Resultaten van de MANOVA (studie 1)
APPENDIX D – Resultaten van de MANOVA (studie 2)

Geslachtsgerelateerde groepsdynamica binnen onderhandelingsituaties

Abstract

Deze empirische studie onderzoekt de geslachtsgerelateerde groepsdynamica binnen onderhandelingsituaties. De laatste jaren hebben empirische studies uitgewezen dat er een relatie bestaat tussen geslacht en onderhandelingsstijl, maar men kwam tot weinig consistente conclusies. In deze studie wordt verondersteld dat mannen van vrouwen verschillen in onderhandelingsstijl. Onderhandelen wordt gezien als een vorm van conflicthantering die is te definiëren als het zoeken naar overeenstemming tussen twee of meer partijen die onderlinge belangentegenstellingen ervaren. Het onderzoek is gebaseerd op het Tweevoudig Zorgmodel (Van de Vliert, 1997a). Dit model onderscheidt vijf onderhandelingsstijlen die men verkrijgt door combinatie van twee dimensies, namelijk ‘zorg voor de ander’ en ‘zorg voor het zelf’: forceren, probleem oplossen, compromis zoeken, vermijden en toegeven. Door middel van een valide en betrouwbare vragenlijst van Van de Vliert (1997b) wordt de onderhandelingsstijl van mannelijke en vrouwelijke managers met elkaar vergeleken. Ook de interactie van geslacht met de functie van de manager en de interactie van geslacht met macht worden onderzocht. Aan de hand van de resultaten van dit gestandaardiseerd opzet, zal de invloed van geslacht nagegaan worden.

Trefwoorden: geslachtsverschillen, onderhandelingsstijlen, tweevoudig zorgmodel.

1. Inleiding

Een dag op het werk gaat zelden voorbij zonder de nood om te onderhandelen. Routinematig moeten we omgaan met conflicterende belangen en prioriteiten. Onze verantwoordelijkheden overschrijden dikwijls de officiële taken, maar toch moeten we de dingen draaiende houden. We kunnen de mensen niet zeggen wat ze moeten doen. Meestal zijn ze niet verplicht te luisteren, laat staan om bevelen op te volgen. Dus, als we iets nodig hebben van de andere – een job, meer samenwerking, meer tijd, of meer geld – moeten we onderhandelen.

In dit onderzoek wordt een analyse gemaakt van de geslachtsverschillen in onderhandelingsituaties. Zo kan men een inzicht krijgen in hoe mannen en vrouwen conflict ervaren en deze onderling oplossen door gebruik te maken van verschillende onderhandelingsstrategieën.

Het wordt steeds belangrijker om een begrip te hebben van hoe geslacht een impact heeft op onderhandelingsgedrag, -processen en -resultaten. Hiervoor kunnen twee redenen aangehaald worden. Ten eerste zijn er steeds meer vrouwen vertegenwoordigd op de arbeidsmarkt. Uit de arbeidsmarkt cijfers van het Steunpunt WAV (2001) blijkt een opwaartse trend van het aandeel vrouwen in de beroepsbevolking.¹ Er kan wel nog niet gesproken worden van een gelijke situatie, maar de tendens naar een meer evenwichtige arbeidsmarkt is toch ingezet. Men voorspelt namelijk dat deze participatie van vrouwen zal blijven toenemen, zelfs tot op het punt dat deze gelijk wordt aan het percentage mannen van de beroepsbevolking (zie tabel 1).

Niet alleen op de arbeidsmarkt zijn vrouwen steeds meer vertegenwoordigd. Ook in managementposities is de aanwezigheid van vrouwen een nieuwe realiteit geworden waarmee het bedrijfsleven rekening moet houden (www.vacature.com). Ook uit cijfers van Trends (03/03/2003) blijkt dat vrouwen langzamerhand het bedrijfsleven inpalmen:

¹ De beroepsbevolking omvat het aantal werkenden en de personen die geen werk hebben, maar wel actief op zoek zijn naar een baan en bovendien onmiddellijk beschikbaar zijn voor de arbeidsmarkt

in 1995 werden 782 kaderfuncties ingevuld door vrouwen. In het jaar 2003 zijn er dat 586 meer (of 75 %). Hierdoor worden ook in het denken over managementtheorieën steeds meer vrouwelijke waarden geïntroduceerd (Menkel-Meadow, 2000). Wil men deze evolutie ondersteunen, dan is het noodzakelijk om zich bewust te worden van mogelijke geslachtsverschillen in onderhandelingsvaardigheid en kan men trainingen of andere interventies ontwikkelen om de kloof te dichten.

Tabel 1: *Verdeling van de beroepsbevolking (in %)*

	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2025
Geslacht							
Mannen	58.8	57.1	55.8	54.7	54.0	53.3	52.8
Vrouwen	41.2	42.9	44.2	45.3	46.0	46.7	47.2

Deze thesis onderzoekt de geslachtsverschillen in onderhandelingsituaties aan de hand van zelfbeoordelingen van onderhandelingsstijlen bij managers en niet-managers. In de literatuurstudie, het eerste gedeelte van de thesis, worden enkele belangrijke topics aangaande geslachtsverschillen belicht. Het onderhandelingsbegrip wordt gedefinieerd en de theorie waarop ons onderzoek gebaseerd is, het Tweevoudig Zorgmodel, wordt verduidelijkt. Daarna krijgt men een overzicht van de relevante bevindingen en resultaten uit de literatuur: de invloed van macht, geslacht en functie op de onderhandelingsstijl wordt besproken. Daarop gebaseerd worden drie onderzoeksvragen geformuleerd:

- (1) Verschillen mannen en vrouwen in onderhandelingsstijl?
- (2) Is er een effect van positionele macht op de onderhandelingsstijl?
- (3) Als er verschillen gerapporteerd worden, zijn deze verschillen dan consistent over inhoudelijk verschillende functies?

Tot slot worden vijf perspectieven voorgesteld, die een mogelijke verklaring bieden voor de geslachtsverschillen.

Het tweede gedeelte van de thesis omvat het empirisch onderzoek. Twee studies worden uitgevoerd, om de invloed van geslacht, macht en functie na te gaan op onderhandelingsstijl. Een eerste studie onderzoekt deze invloeden bij human resources managers en financiële managers. De tweede studie gaat deze effecten na bij zowel managers als niet-managers. De resultaten worden besproken en verklaard aan de hand van de voorgestelde perspectieven. Tenslotte worden de implicaties van de onderzoeksbevindingen en suggesties voor toekomstig onderzoek geformuleerd.

1.1 Belangrijke Topics aangaande het Onderzoek naar Geslachtsverschillen

Geslachtsverschillen versus –overeenkomsten. Een eerste topic die volgens Canary en Dindia (1998) de nodige aandacht verdient, is de kwestie omtrent geslachtsverschillen versus overeenkomsten tussen de geslachten. Iedere onderzoeker heeft ervaring met het man of vrouw zijn. Daardoor moeten ze als het ware omgaan met vertekende overtuigingen die ze verkregen door de levenservaring met een bepaalde component van hun persoonlijke identiteit. Niemand kan ontsnappen aan zijn ideologisch referentiekader wanneer hij geslachtsverschillen onderzoekt. Hare-Mustin en Marecek (1988) beweren dat onderzoekers die ervan uitgaan dat sociaal gedrag doordrongen is van geslachtsverschillen, een ‘alfa bias’ hebben of de verschillen overdrijven. Onderzoekers die aannemen dat er weinig of geen verschillen bestaan tussen mannen en vrouwen, adopteren een ‘beta bias’. Het lijkt erop dat de meeste onderzoekers lijden aan een ‘alfa bias’ en geloven dat mannen en vrouwen fundamenteel verschillend zijn.

Politieke kwesties. De kwestie omtrent geslachtsverschillen heeft ook politieke implicaties. Wanneer onderzoek over geslachtsverschillen gepubliceerd wordt, moet rekening gehouden worden met een aantal politieke kwesties. (Eagly, 1995a; 1995b; Hyde & Plant, 1995; Marecek, 1995). Artikels omtrent geslachtsverschillen kunnen

immers aandacht van de media krijgen en discussies veroorzaken wat betreft de status van vrouwen in de maatschappij. Het opkomen van feministen als een sociale en intellectuele stroming, moedigde deze discussie aan. Eén centraal thema van feministische kritiek vormt het onderzoek en de literatuur over geslachtsverschillen.

Ten eerste menen feministen dat psychologen de vrouwen onterecht afbeelden als minderwaardig aan mannen. Om de gelijkheid tussen de geslachten aan te moedigen, willen feministische onderzoekers de geslachtsstereotypen ontkrachten door meestal geen of zeer kleine geslachtsverschillen te rapporteren (Eagly, 1995a). Maar feministen nemen niet allemaal uniform dit standpunt in (Hyde & Plant, 1995). Sommige culturele feministen geven toe dat vrouwen inderdaad verschillend zijn, maar op een superieure wijze (e.g. Gilligan, 1982; Kolb, 1992).

Ten tweede menen sommige feministen dat het onderzoek naar geslachtsverschillen niet met een geslachtsneutrale strategie gebeurde. Ze vinden dat concepten en assumpties die de basis vormen van studies over onderhandelen, zijn geworteld in ‘gendered’ assumpties (Gray, 1994). Deze assumpties verwijzen naar de expliciete of impliciete aanname van mannelijke karakteristieken (trekken die door de tijd sociaal werden opgebouwd als mannelijk) als centraal binnen de theorie. Deze trekken omvatten autonomie, rationaliteit, objectiviteit, competitiviteit en efficiëntie. Dit impliceert ook dat een ‘gendered’ wetenschap actief de waarden onderdrukt die sociaal opgebouwd werden als vrouwelijk – bijvoorbeeld subjectiviteit, afhankelijkheid, emotionaliteit, en verbondenheid – of er toch op zijn minst stil over is. Bijvoorbeeld het onderzoek over onderhandelen is voornamelijk transactioneel, wat een archetypisch mannelijk perspectief is. Bovendien benadrukt het onderzoek over onderhandelen het rationeel gedrag en niet het emotioneel gedrag. Tot slot zijn de auteurs in onderhandelingsstudies vooral mannen (Gray, 1994). Ook boeken over onderhandelen zijn doordrongen met tips zoals ‘het zoeken naar objectieve criteria’, ‘het onderscheid maken tussen de mensen en het probleem’ en ‘het focussen op de interesses in plaats van posities’. Indien deze ‘principes’ - nu ontwikkeld door mannelijke onderhandelaars in particuliere contexten (internationale, wettelijke, commerciële twisten) - ontwikkeld

waren door vrouwen of in andere onderhandelingscontexten, dan zouden de principes er anders hebben uit gezien (Menkel-Meadow, 2000).

Tot slot rijst de vraag waarom het ‘geslachtsprobleem’ in onderhandelingen (of in om het even welk ander veld van menselijke activiteit) zo vaak gedefinieerd wordt als een ‘vrouwen’probleem. Steeds wordt de vraag gesteld waarom vrouwen minder effectief en minder competitief zijn in onderhandelen of waarom ze lagere monetaire resultaten verkrijgen. De vraag waarom mannen minder geneigd zijn waarde te hechten aan het behoud van relaties, of minder waarschijnlijk informatie horen en verwerken, wordt zelden gesteld. Dus als we ons focussen op geslacht in onderhandelen, moeten we opmerken dat er twee geslachten zijn en dat ‘mannelijk’ onderhandelingsgedrag even problematisch is en evenveel waard is om kritisch te onderzoeken als ‘vrouwelijk’ onderhandelingsgedrag.

Het belang van definities. Het onderwerp omtrent het definiëren van vage, onduidelijke termen, is een laatste topic die de nodige aandacht verdient (Canary & Dindia, 1998). Zonder definities kunnen schrijvers de lezers verwarren zonder het te willen. Deze verwarring ziet men vooral bij de literatuur betreffende geslacht en gender. Vaak gebruiken onderzoekers de term gender in plaats van geslacht, omdat gender geen connotaties heeft met seksualiteit of omdat gender hun interesse uitdrukt voor het onderzoeken van de psychologische en sociale processen van de genderopbouw. Bij het lezen van de literatuur moet men zich steeds bewust zijn van wat de schrijver met geslachts- en genderverschillen precies bedoelt. Deze paper definieert sekse-verschillen of geslachtsverschillen als genetische, biologische verschillen tussen jongens en meisjes, mannen en vrouwen (Canary & Dindia, 1998). Gender verwijst naar de psychologische en sociale manifestaties van wat men beweert en gelooft mannelijk en/of vrouwelijk te zijn. De twee termen zijn wel sterk gelinkt door het feit dat het biologisch gedetermineerde geslacht zal bepalen aan welke genderrol (de vrouwelijke of de mannelijke) de samenleving zal verwachten dat je je spiegelt (VIBOSO). In dit onderzoek worden biologische geslachtsverschillen onderzocht, aangezien de onafhankelijke variabele gemeten wordt door te vragen naar het biologisch geslacht van

de deelnemer. Dus de studie kan enkel indirecte steun geven voor een benadering met gender verschillen.

1.2 Het Tweevoudig Zorgmodel

Onderhandelen wordt zeer ruim gedefinieerd: het gaat niet enkel over de formele onderhandelingen, maar ook over de informele zaken die collega's onder elkaar regelen. Onderhandelen is een vorm van conflicthantering die te definiëren is als het zoeken naar overeenstemming tussen twee of meer partijen die onderling belangentegenstellingen ervaren (De Dreu & Van de Vliert, 1994).

Daar onderhandelen gedefinieerd wordt als een vorm van conflicthantering, kan het Tweevoudig Zorgmodel gebruikt worden als een theorie van individuele verschillen in conflicthanteringsstijlen, of onderhandelingsstijlen (Pruitt & Carnevale, 1993). Het Tweevoudig Zorgmodel of het Dual Concern Model kan op macro-niveau opgevat worden als een classificatie van stijlen van conflicthantering of conflictstrategieën (Thomas, 1976). Als zodanig is onderhandelen een vorm van compromis zoeken. De Tweevoudige Zorgtheorie kan ook toegepast worden op micro-niveau (vormen van onderhandelingsstrategieën en/of -stijlen) (De Dreu & Van de Vliert, 1994). In deze paper wordt het Tweevoudig Zorgmodel op micro-niveau toegepast.

Zowel in de onderhandelingsliteratuur als in onderzoek over conflicthantering wordt dikwijls gesteund op de Tweevoudige Zorgtheorie (Blake & Mouton, 1964; Carnevale & Pruitt, 1992; De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2001; Van de Vliert, 1997a). Deze theorie is gerelateerd aan vroeger onderzoek van Blake en Mouton (1964). De Managerial Grid (Blake & Mouton, 1964), een twee dimensionaal managementmodel, relateert conflicthanteringsstrategieën aan een bepaalde managementstijl. Deze Conflict Grid onderscheidt vijf stijlen van interpersoonlijke conflicthantering die men verkrijgt door combinatie van twee dimensies 'zorg voor

productie' en 'zorg voor mensen': competitie, vermijden, harmonie behouden, compromis en confrontatie.

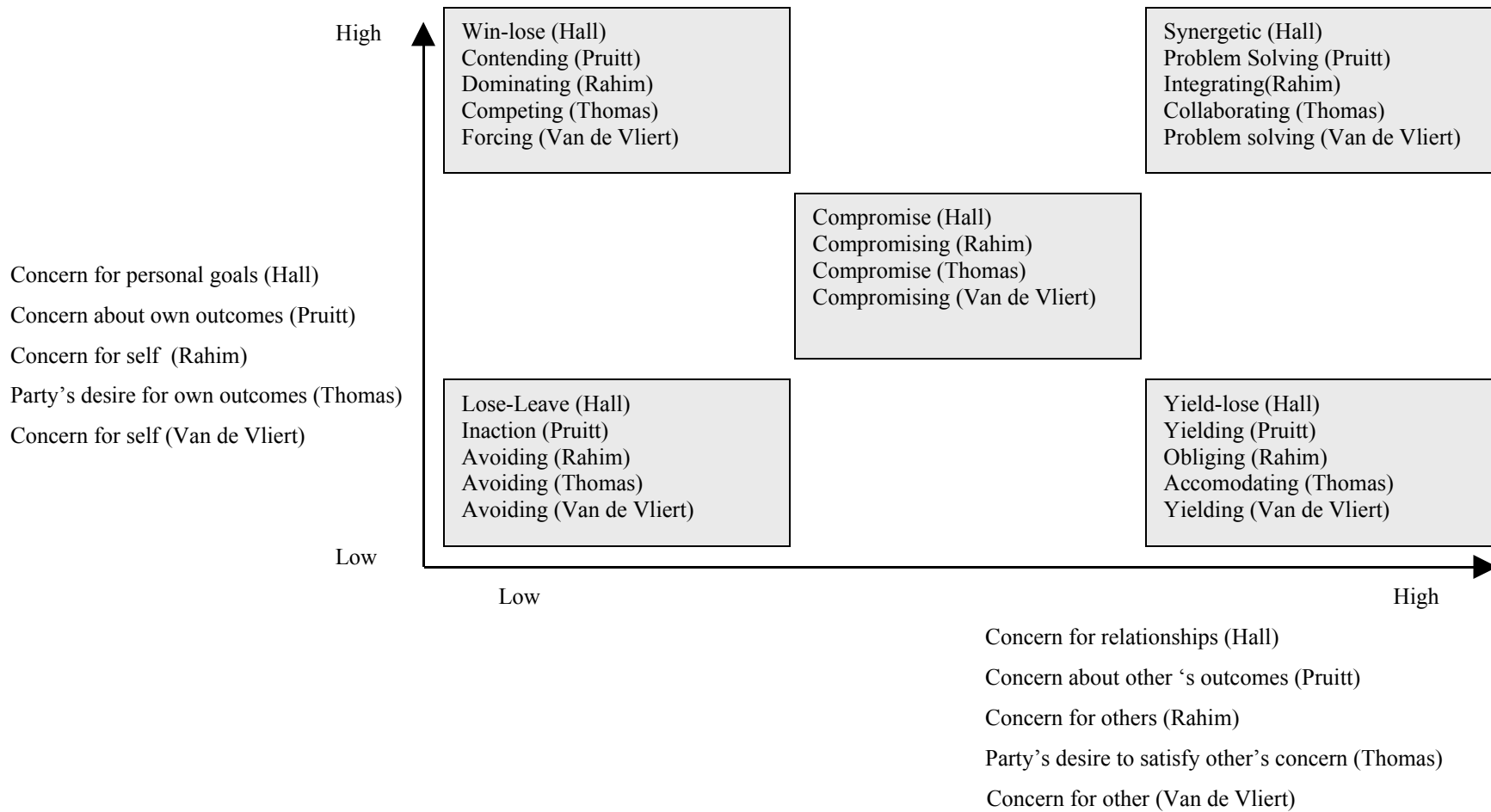
Vele andere modellen zijn gebaseerd op twee dimensionale assen, maar waarbij deze iets anders gedefinieerd zijn. De meeste conflictmodellen hanteren een variatie van 'zorg voor de ander' en 'zorg voor het zelf'. In het Model van Thomas (1976) zijn de intenties van conflicthantering beschreven als individuele oriëntaties op twee dimensies, namelijk assertiviteit en coöperatie. Assertiviteit wordt gedefinieerd als de hoeveelheid zorg voor de eigen belangen terwijl coöperatief gedrag de zorg voor de belangen van de ander benadrukt. De vijf intenties die aan de oppervlakte komen zijn: collaboreren, vermijden, aanpassen, compromis zoeken en competitie. Ook Rahim (1983, 1986, 1995) heeft het over intenties of motivaties. De dimensies zijn de motivaties van het individu tijdens het conflict. Hierbij moet opgemerkt worden dat zij deze intenties niet als vast beschouwen, maar als veranderlijke variabelen afhankelijk van de situatie waarin het conflict zich voordoet. Pruitt en Carnevale (1993) gebruiken het Tweevoudig Zorgmodel zowel voor het detecteren van conflicthanteringsstijlen als voor het herkennen van strategieën in onderhandelingsituaties. Een strategie wordt gedefinieerd als een actieplan, gespecificeerd in brede objectieven en een algemene aanpak die nodig is om deze objectieven te bereiken. Hoewel Pruitt slechts vier stijlen beschrijft in zijn versie van het Tweevoudig Zorgmodel, spreekt hij wel over vijf mogelijke onderhandelingsstrategieën: toegeven, vechten, probleem oplossen, niet ageren, en terugtrekken. De eerste drie strategieën kunnen benoemd worden als copingstrategieën, omdat het alternatieve manieren zijn om een overeenkomst te bereiken.

Deze paper steunt op het model van Van de Vliert (1997a). Dit model is gedestilleerd uit bovenstaande Tweevoudige Zorgmodellen van Pruitt en Thomas. Van de Vliert (1997a) spreekt over vijf manieren om met conflicten om te gaan: vermijden, forceren, probleem oplossen, compromis zoeken en toegeven. Zoals blijkt uit het model (figuur 1) houdt vermijden een lage zorg voor de eigen belangen en een lage zorg voor andermans belangen in. Wanneer men een conflict vermijdt, doet men niets en wacht men af. Men laat met andere woorden het lot beslissen. Wanneer de persoon

daarentegen coöperatief is ingesteld en zich assertief opstelt, dan komen we bij een stijl of strategie die nadruk legt op het oplossen van het probleem. Men houdt hierbij rekening met zowel de eigen belangen als de belangen van de andere partij. Een probleemoplosser wisselt informatie uit over de voorkeuren. Hij of zij tracht de kosten van de ander te compenseren of te verlichten en zoekt gemeenschappelijke belangen en doelstellingen. Problemen oplossen vergt veel tijd en creativiteit. Indien men vooral zorg heeft voor andermans belangen en onvoorwaardelijk concessies doet, spreekt men van toegeven. Men trekt zijn/haar eis in, geeft zijn/haar ongelijk toe en erkent het verlies. Wanneer men zich dominant gedraagt in een onderhandelings situatie en de andere dwingt tot onderdanig gedrag, dan geeft men enkel om zichzelf. Deze omschrijving is kenmerkend voor het forceren. Deze persoon bluft, dreigt en weigert concessies te doen. Compromis zoeken wordt opgevat als een mengeling van de andere vier strategieën. Het neemt minder tijd in beslag dan het probleem oplossen. De persoon is middelmatig bezorgd voor eigen en andermans belangen. Compromis zoeken wordt gekenmerkt door geven en nemen.

Welke conflictstrategie mensen gebruiken is voor een deel afhankelijk van de situatie waarin zij zich bevinden. Toch hebben mensen vaak een voorkeur voor een bepaalde strategie. Sternberg en Soriano (1984) tonen aan dat individuen meer of minder geprefereerde conflicthanteringsstijlen hebben, en dat deze stijlen op de voorgrond komen consistent in en over interpersoonlijke, interorganisatorische en internationale conflictdomeinen.

Figuur 1. Samenvatting van de twee dimensionale modellen van Hall (1969), Pruitt (1983), Rahim (1983) en Thomas (1976) (Sorenson, Morse & Savage, 1999) + toevoeging van het model van Van de Vliert (1997a)



De Dreu en Van de Vliert (1994) spreken tevens van een distributieve dimensie en een integratieve dimensie. De diagonaal van 'toegeven' naar 'forceren' geeft distributief gedrag weer, terwijl de andere diagonaal van 'vermijden' naar 'probleem oplossen' het integratief gedrag aangeeft. Dit zijn twee algemene strategieën om te onderhandelen. Distributief onderhandelen is de onderhandeling onder 'zero-sum' voorwaarden. Er is steeds een winnende en een verliezende partij bij betrokken, de belangen van beide partijen zijn tegengesteld aan elkaar en de nadruk ligt op korte termijn relaties. Integratief onderhandelen daarentegen vertrekt van de assumptie dat er steeds een win-win oplossing bestaat die aan beide partijen tegemoetkomt. Dit wil zeggen dat de belangen minder strijdig zijn en een gemeenschappelijke doelstelling kan gevonden worden. De relaties die uit deze onderhandelingen voortkomen zijn gericht op lange termijn partnerships (Robbins, 2001).

1.3 Overzicht Literatuur

Invloed van geslacht. Sinds de uitgave van 'The Psychology of Sex Differences' in 1974 door Maccoby en Jacklin is er een enorme interesse gegroeid voor het onderzoek naar geslachtsverschillen. Maccoby en Jacklin (1974) rapporteerden dat de geslachten verschillen in een aantal intellectuele vaardigheden (verbale, kwantitatieve en spatiale vaardigheden) en in agressie. Zij hadden echter onvoldoende bewijs om besluiten te trekken voor andere aspecten van sociaal gedrag, zoals competitief, coöperatief of dominant gedrag. Uit dit onderzoek bleek dat er nog vele vragen over geslachtsverschillen onbeantwoord bleven en dit zette wetenschappers aan om deze topic grondiger te onderzoeken.

Rubin en Brown (1975) onderzochten ongeveer honderd eerder uitgebrachte onderhandelingsstudies met een focus op de geslachtsvariabele. Op basis van de sterk uiteenlopende resultaten argumenteerden zij dat mannen en vrouwen niet intrinsiek verschillen op vlak van coöperatie, maar dat ze eerder gevoelig zijn voor verschillende aanwijzingen. Vrouwen zijn gevoelig voor interpersoonlijke aspecten binnen de relatie

met de ander. Mannen daarentegen zullen zichzelf niet ten opzichte van de ander oriënteren, maar zullen eerder de nadruk leggen op het maximaliseren van het eigen voordeel. Omdat deze studies een rijk overzicht brengen van onderzoek vóór 1975, willen wij meer nadruk leggen op het recente onderzoek.

Recente empirische studies komen dikwijls met tegenstrijdige observaties aandragen omtrent welke rol geslacht speelt in onderhandelingsituaties. Een aantal onderzoekers toonde aan dat er geen effect van geslacht speelt op onderhandelingsprestaties, -gevoelens en -resultaten (St. John, 1996; Watson & Hofmann, 1996). Onderzoek omtrent conflict op het werk toont weinig of geen significante geslachtsverschillen in het gebruik van conflicthanteringsstijl (Revilla, 1984, Shockley-Zalabak, 1981; Sone, 1982; Sternberg & Soriano, 1984). Ook Chusmir en Mills (1989) vinden geen significante verschillen in het gebruik van conflicthanteringsstijl op het werk bij vrouwelijke en mannelijke managers wanneer het hiërarchisch niveau constant wordt gehouden. Zowel in zelfbeoordelingen als in het actueel gedrag tijdens een rollenspel, vindt men geen verschil in conflicthanteringsstijlen wanneer men vrouwelijke en mannelijke managers in rekening brengt (Korabik, Baril & Watson 1993). Keashly (1994) meent dat beide geslachten even bekwaam zijn in het oplossen van een conflict. Haar overzicht van relevante studies geeft aan dat de geslachtsverschillen in mogelijkheden en vaardigheden, gerelateerd aan conflictmanagement, te verwaarlozen zijn.

Toch spreken een groot aantal studies deze bevindingen tegen. Uit een meta-analyse van geslacht en onderhandelingsstijl blijkt dat vrouwen zich meer coöperatief gedragen dan mannen in onderhandelingen en dat mannen meer competitief zijn dan vrouwen, maar dit verschil is klein (King, Miles & Kniska, 1991; Luyer, 1992; Ruble & Schneer, 1994; Walters, Stuhlmacher & Meyer, 1998). Ook Halpern en McLean Parks (1996) rapporteren significante verschillen tussen de conflicthanteringsstijlen van mannen en vrouwen, waarbij mannen meer dominerend gedrag vertonen en vrouwen meer neigen naar compromiszoekende en integratieve stijlen. Een gender meta-analyse van Holt (2001) bevestigt dat vrouwen eerder een voorkeur hebben voor de

“compromising” stijl, en mannen meer een voorkeur hebben voor de dominerende stijl. Ook Korabik et al. (1993) rapporteren dat onder respondenten zonder managementervaring, de vrouwen een voorkeur hadden voor een meer compromiszoekende stijl dan mannen. Kimmel, Pruitt, Magenau, Konar-Goldband en Carnevale (1980) kwamen al eerder tot dezelfde bevinding dat vrouwen minder distributief gedrag vertonen en minder geïnteresseerd zijn in het onderhandelingsproces op zich.

Deze bevindingen stemmen overeen met de vaststelling dat vrouwen de onderhandelings situatie benaderen met een relatief hoge bezorgdheid voor het welzijn van de ander. Vrouwen hebben de neiging toe te geven en behalen slechte gemeenschappelijke voordelen. Wanneer ze daarentegen extern gemotiveerd worden om hun eigen belangen te koesteren en het toegeven te weerstaan, dan lijken vrouwen eerder het probleem op te lossen en een hoog gemeenschappelijk voordeel te verkrijgen (Calhoun & Smith, 1999). Omdat vrouwen meer aandacht schenken aan harmonieuze interpersoonlijke relaties, leggen ze zich dikwijls neer bij het standpunt van de andere(n); ze zijn dus makkelijker te overhalen en passen zich dikwijls aan (Eagly, 1978). Ook Sone (1982) onderzocht dit bij managers en vond dat vrouwelijke managers meer gebruik maken van de aanpassingsstrategie. Als men onderhandelen plaatst op een doorlopende as met als uitersten enerzijds ‘vechten’ en anderzijds ‘samenwerken’, dan zullen mannen meer gericht zijn op ‘vechten’ en vrouwen op ‘samenwerking’ (Luyer, 1992). In tegenstelling tot deze onderzoeken wordt de stereotype dat mannen competitiever zijn dan vrouwen niet steeds bevestigd (Gerhart & Rynes, 1991; Grant & Sermat, 1969).

In de studie die hier beschreven wordt, worden sekse-verschillen of geslachtsverschillen gedefinieerd als de genetisch, biologische verschillen tussen jongens en meisjes, mannen en vrouwen (Canary & Dindia, 1998). Gebaseerd op bovenstaand onderzoek wordt verondersteld dat mannen en vrouwen significant verschillen in onderhandelingsstijl.

Met dit overzicht komen we bij de *eerste onderzoeksvraag: verschillen mannen en vrouwen significant in onderhandelingsstijl?* Op basis van bovenstaande literatuur veronderstellen we:

Veronderstelling 1: *Vrouwen hanteren een meer toegevendende stijl dan mannen.*

Veronderstelling 2: *Vrouwen hanteren een meer probleemoplossende stijl dan mannen.*

Veronderstelling 3: *Vrouwen hanteren een meer compromiszoekende stijl dan mannen.*

Veronderstelling 4: *Mannen hanteren een meer dominerende (forcerende) stijl dan vrouwen.*

Invloed van macht versus geslacht. Op het werk is de hiërarchische positie van een manager automatisch zijn of haar legitieme bron van macht, vooral ten aanzien van ondergeschikten (Chusmir & Mills, 1989). Het is dan ook zeer waarschijnlijk dat het gebruik van macht en het gebruik van een conflicthanteringsstijl nauw samenhangt. Empirisch onderzoek heeft bevestigd dat conflicthanteringsstijl op het werk verandert afhankelijk van het managementniveau (Rahim, 1986; Revilla, 1984). Managers van een lager hiërarchisch niveau gebruiken minder competitieve of probleemoplossing stijlen dan managers van een hoger niveau. Hun positionele macht is niet zo groot en daarom is het geen verrassing dat ze eerder geneigd zijn om toe te geven of het conflict op het werk te ontwijken. Dit suggereert dat de rang van een manager een grotere bijdrage levert aan conflicthanteringsstijl dan iemands geslacht (Chusmir & Mills, 1989).

Watson (1994a, 1994b) maakt een overzicht van acht studies die zowel de impact van macht als geslacht nagaan op onderhandelingssituaties. Daaruit blijkt een overvloed aan gelijkheden in de onderhandelingsbekwaamheden van de verschillende geslachten. De situationele macht van de manager binnen de organisatie blijkt dus een betere predictor van onderhandelingsgedrag dan geslacht. Maar de impact van geslacht mag daarom niet genegeerd worden (Watson, 1994a, 1994b). Resultaten indiceren immers dat managers met hoge macht hetzij mannelijk of vrouwelijk, vaker kiezen voor probleemoplossingsbenaderingen dan managers met minder macht. Managers met

minder macht kiezen vaker voor softe competitietactieken (argumentatie en beïnvloeding) en vermijden ‘probleem oplossen’. Ook Brewer, Mitchell en Weber (2002) vonden dat individuen met een hogere organisatorische status, meer de probleemoplossingsstijl hanteren, terwijl individuen met een lagere organisatorische status meer een vermijdende en toegeevende stijl verkiezen.

In deze thesis wordt macht gedefinieerd als “het werkelijk overheersen van ondergeschikten door een leider, bij het nastreven van waarden of doeleinden, op basis van alle formele en informele bronnen waarover deze beschikt” (Keuning & Eppinck, 2000). Dus hoe meer mensen een manager onder zich heeft of overheerst, hoe meer macht hij heeft. Met macht wordt hier dus positionele macht of gezag van de manager bedoeld. Manager kan gedefinieerd worden als “een persoon die richting geeft aan processen, mensen en middelen om bepaalde doelstellingen te bereiken. Diegene die het handelen van andere mensen in een organisatie op gang brengt en stuurt.” (Keuning & Eppinck, 2000). Gebaseerd op bovenstaand onderzoek wordt verondersteld dat positionele macht een effect heeft op de voorkeur voor een bepaalde onderhandelingsstijl.

Dit brengt ons bij de tweede onderzoeksvraag: *is er een effect van positionele macht op de voorkeur voor een bepaalde onderhandelingsstijl?* Wij maakten vier veronderstellingen:

Veronderstelling 5: *Managers met een lagere positionele macht hanteren meer een toegeevende stijl.*

Veronderstelling 6: *Managers met een lagere positionele macht hanteren meer een vermijdende stijl.*

Veronderstelling 7: *Managers met een hogere positionele macht hanteren een meer dominerende stijl.*

Veronderstelling 8: *Managers met een hogere positionele macht hanteren een meer probleemoplossende stijl.*

Consistentie over functies. Vervolgens houden we ook rekening met het bestaan van geslachtstypische beroepen en functies. Een geslachtstypisch beroep (of functie) kunnen we definiëren als een beroep (of functie) dat geïdentificeerd wordt met een bepaald geslacht (Beggs & Doolittle, 1993). Met andere woorden: bestaat er een normatieve verwachting wat betreft het gepaste geslacht van diegene die het beroep uitoefent? Eén determinant van geslachtstypische beroepen is de verdeling van vrouwen in elke jobcategorie eerder dan de jobinhoud zelf. Het aantal vrouwen binnen een jobcategorie is afhankelijk van hun aspiraties om die job uit te oefenen. De Europese Hogeschool Brussel onderzocht bij eerstejaars- en laatstejaarsstudenten uit de studiegebieden Handelswetenschappen & Bedrijfskunde (HWBK) en Industriële Wetenschappen & Technologie (IWT) hun belangstelling voor leidinggevende functies in diverse afdelingen (EHSAL, 2001). Resultaten indiceren dat belangstelling voor de verschillende afdelingen waarvan men graag de leiding zou nemen, in hoge mate gekleurd is door de factor geslacht. Vrouwen blijken meer belangstelling te hebben voor personeelszaken, terwijl mannen meer belangstelling tonen voor financiën, ongeacht de studierichting. Op basis van bovenstaande bevindingen concludeert men dat de functie van personeelsverantwoordelijke eerder gecategoriseerd kan worden als een vrouwelijk beroep, terwijl we de functie van financiële verantwoordelijke classificeren bij de typisch mannelijke beroepen.

Alledaagse wijsheid doet vermoeden dat er een verschil is tussen deze typisch vrouwelijke functie van human resources manager en de eerder mannelijk georiënteerde functie van financiële manager door hun inhoudelijke kenmerken: de human resources manager zal zich eerder bezig houden met de mensen van de onderneming, terwijl de financiële manager zal hoeden over de cijfers (de budgetten) van de onderneming. Ook de onderhandelingen die in deze twee functies voorkomen zullen dus inhoudelijk sterk verschillen en daarom misschien een andere strategie noodzaken. Daarom wordt in de eerste studie de onderhandelingsstijl bevraagd bij enerzijds human resources managers en anderzijds financiële managers. |

Volgens Deaux (1984) kan geslacht als een subjectvariabele of als een sociale variabele geïnterpreteerd worden. Onderzoek naar geslacht als een subjectvariabele, legt nadruk op hoe mannen en vrouwen verschillen in vaste persoonlijke kenmerken, zoals gedrag, trekken en vaardigheden. Daarentegen belicht onderzoek naar geslacht als een sociale variabele hoe mensen geslachtsverschillen percipiëren en hoe deze mensen op de gepercipieerde verschillen reageren. Indien de gepercipieerde geslachtsverschillen niet overeenkomen met de werkelijke verschillen kunnen deze verschillende perspectieven leiden tot verschillende interpretaties. Conventionele wijsheid en verwachtingen rond geslachtsverschillen lijken de benadering van de subjectvariabele te ondersteunen. Volgens deze benadering zullen geslachtsverschillen relatief consistent zijn over verschillende steekproeven en settings. Gebaseerd op Deaux (1984) wordt verondersteld dat de eventuele effecten van macht en geslacht consistent zijn over de inhoudelijk sterk verschillende functies.

Wij stellen hierbij onze derde onderzoeksvraag: *als er verschillen gerapporteerd worden, zijn deze verschillen dan consistent over de inhoudelijk verschillende functies?* Men maakt de volgende veronderstelling:

Veronderstelling 9: *De eventuele effecten van macht en geslacht zijn consistent over de inhoudelijk sterk verschillende functies.*

1.4 Theoretische Perspectieven

Bovenstaande bevindingen kunnen gecategoriseerd worden in vijf perspectieven die een verklaring geven voor de gerapporteerde geslachtsverschillen in onderhandelingssituaties.

Biologisch perspectief. De simpelste verklaring zou zijn dat geslachtsverschillen biologisch gedetermineerd zijn. Deze benadering beweert dat de biologische karakteristieken van de geslachten zoals X- en Y- chromosomen en de hormonale activiteiten die deze activeren, het communicatiegedrag (Canary & Dindia,

1998) en zo ook het conflicthanteringsgedrag beïnvloeden. Duizenden jaren van genetische ontwikkeling heeft ertoe geleid dat mannen en vrouwen verschillende vormen van gedrag hebben ontwikkeld. Mannen zijn zógezegd van nature uit meer taakgeoriënteerd, objectief en onafhankelijk en stellen hun eigen bekwaamheid op prijs, terwijl vrouwen van nature uit meer interpersoonlijk georiënteerd, affiliatief en verzorgend ingesteld zijn (Walters, Stuhmacher & Meyer, 1998).

Genderrol socialisatie perspectief. De meest conventionele verklaring voor geslachtsverschillen in onderhandelingsgedrag, is dat mannen en vrouwen aangeleerd worden zich zo te gedragen door gender-rol socialisatie (Kolb, 2000). Mannen en vrouwen groeien op in verschillende werelden, ontwikkelen verschillende identiteiten, hechten aan verschillende dingen belang, streven verschillende doelen na, en als resultaat gedragen ze zich ook anders. Ze werden op verschillende manieren gesocialiseerd. Theorieën over de mannelijke ontwikkeling benadrukken het belang van het ontwikkelen van een ‘zelf’ dat zich differentieert van de ander en specifiek distantieert van de relatie. Dit is in contrast met de vrouwelijke ontwikkelingstheorieën die nadruk leggen op de ontwikkeling van het ‘zelf’, in relatie tot de andere. De nood om het ‘zelf’ te differentiëren is tot stand gekomen door socialisatie. Terwijl het jonge meisje een dichte persoonlijke band mag hebben met de moeder, moet de jongen deze relatie opgeven en zich identificeren met de concurrent, zijn vader. Dit proces veroorzaakt bij mannen een ontmoediging om verdere relaties op te bouwen en veroorzaakt het competitieve karakter van de relaties met andere mannen. Daaruit vloeien verschillende onderhandelingsstijlen, onderhandelingsresultaten, verwachtingen, percepties, en mate van tevredenheid in onderhandelingen voort (Gray, 1994). Dus, zoals het standaardverhaal vertelt, zijn mannen competitiever, assertiever, directer, meer taakgericht, hebben ze hogere verwachtingen en bereiken ze meer, maar zijn ze ook meer weerspannig, minder creatief en probleemoplossend, en minder relatiegeoriënteerd. Vrouwen passen zich makkelijker aan, vrezen competitie, hebben een buitensporige bezorgdheid voor de ander, maar ze zijn betere luisteraars, zoeken integratieve en eerlijke oplossingen, en zijn het meest op hun gemak wanneer ze met andere vrouwen onderhandelen (Gilligan, 1982). De socialisatietheorie is de overheersende basistheorie. Als geslachtsocialisatie de cruciale variabele is, dan moet

gekeken worden naar verschillen tussen de geslachten gebaseerd op de werkelijke socialisatiepraktijk.

Aangezien het om een sociaal feit gaat, is gender onderhevig aan verandering: de verschillen tussen vrouwen en mannen zullen variëren naargelang tijdstip, plaats, cultuur, etniciteit en klasse (VIBOSO). Vrouwen participeren nu in teamsport, mannen gaan naar de dansschool, zowel jongens als meisjes worden opgevoed door alleenstaande moeders, kinderen worden opgevoed door vervangouders terwijl beide ouders uit gaan werken, zodat de conventionele en gendered patronen van socialisatie ietwat instorten. Volgens het genderrol perspectief, zijn verschillen in conflicthanteringsgedrag van mannen en vrouwen gelinkt aan biologisch geslacht, maar worden deze verschillen niet bepaald door biologisch geslacht. Het zijn eerder genderrollen, die geleerde patronen van mannelijke en vrouwelijke karakteristieken weergeven, die bepalen hoe individuen zich gedragen in bepaalde omstandigheden (Broverman, 1972).

Het eerste perspectief (de biologische of fysiologische benadering) en het tweede perspectief (de socialisatiebenadering) worden ook individuele verschillen benaderingen genoemd (Sagrestano, Heavy & Christensen, 1998).

Situationele macht. Een meer algemene verklaring voor geslachtsverschillen in onderhandelingsgedrag en uitkomsten is deze van situationele macht (Watson, 1994a, 1994b). Situationele macht is een sociaal structurele variabele die binnen de sociaal structurele benadering onderzocht wordt. Binnen deze benadering probeert men mogelijke onderliggende mechanismen van schijnbare individuele verschillen te vinden (Sagrestano, Heavy & Christensen, 1998). Kolb (1992) spreekt hier ook over sociale structuur of plaats. Situationele macht betreft de controle over middelen, bijvoorbeeld de controle over sancties en beloningen (Greenhalgh, Neslin & Gilkey, 1985).

Sinds vrouwen minder toegang hebben tot macht en de machtigsten meer doeltreffend, krachtdadig zijn in onderhandelingen, dan is het macht en niet geslacht die

de onderhandelingsresultaten bepaalt. In het geval waar vrouwen machtsposities hebben, zullen zij ook de kenmerken van een machtige en doeltreffende onderhandelaar vertonen (hetzij van een competitief of integratief perspectief). Status of macht is dus de echte variabele. Bevindingen van geslachtsverschillen zijn artefacten van een relatie met een andere variabele. Gedragingen die frequent toegekend worden aan vrouwen zoals onderworpenheid, aangenaamheid en ondergeschiktheid zijn gedragingen die men zou verwachten van een onderhandelaar met relatief weinig macht. Men zou geen agressief competitief gedrag verwachten van een onderhandelaar met relatief weinig macht, noch verwacht men onderworpen coöperatief gedrag van iemand met meer macht dan de ander (Watson, 1994a, 1994b).

Aangezien status macht insluit (Dovidio, Keating, Heltman, Ellyson & Brown, 1988), werd ook literatuur omtrent sociale status bekeken. De stereotype overtuigingen dat vrouwen meer beïnvloedbaar zijn dan mannen en mannen gemakkelijker invloed uitoefenen dan vrouwen (Broverman, 1972; Helmreich, Beane, Lucker & Spence, 1978; Taylor, Fiske, Etcoff & Ruderman, 1978) zijn vaak afkomstig van de conclusies van de observator. Observatoren gaan er namelijk van uit dat vrouwen posities betrekken met een lagere status dan mannen en daarbovenop zijn ze van mening dat hoe lager de relatieve status van een individu, hoe meer dat individu toegeeft onder invloed. Dus omdat mannen en vrouwen frequent geassocieerd worden met verschillende niveaus van status, omvatten interacties in gemengde dyades vaak de impliciete assumptie dat de man het meest macht heeft van de twee (Eagly & Wood, 1982). Vrouwen bevinden zich meestal in een lagere machtspositie dus de geobserveerde tendens voor vrouwen om zich meer coöperatief te gedragen in onderhandelingen is meer een functie van hun relatieve macht dan van gender (Watson, 1994a, 1994b).

Mannen en vrouwen die zich op hetzelfde managementsniveau bevinden, gedragen zich sterk op dezelfde manier (Eagly & Johnson, 1990; Korabik, Baril & Watson, 1993). Andere onderzoekers die geslachtsverschillen tussen conflicthanteringsstijlen onderzochten bij individuen van dezelfde organisatorische status, rapporteren geen verschillen tussen mannen en vrouwen (Korabik et al., 1993).

Deze bevindingen ondersteunen het perspectief dat organisatorische status een belangrijke determinant van conflicthanteringsstijl kan zijn. Met andere woorden, lijkt het erop dat eerder onderzoek naar biologisch geslacht en conflictstijl, gefaald heeft om een potentiële belangrijke factor in beschouwing te nemen, namelijk de onderliggende verschillen in organisatorische status van mannelijke en vrouwelijke participanten.

Het additief model. Anderen argumenteren dat geslacht en status in een additief model opereren waarin meer complexe dynamieken voorkomen bij het meten van onderhandelingsstijl. Vrouwen in posities met hoge macht zullen een andere onderhandelingsstijl hanteren en andere onderhandelingsresultaten bekomen dan mannen in hoge machtsposities. Evenzo gedragen mannen en vrouwen met weinig macht zich verschillend. Een studie van Watson (1994a, 1994b) vond dat vrouwen in lagere machtsposities in feite het meest weerspannige en competitieve onderhandelaars zijn, vooral wanneer hun onderhandelingspartner een man met hogere machtspositie is. Mannen in lage machtsposities zijn meer geneigd zich terug te trekken.

Stereotype verwachtingen. Tot slot is er nog een meer moderne theorie, die suggereert dat de anderen omwille van hun stereotype verwachtingen van gender-bevestigend gedrag zulke gedragingen uitlokken of op zijn minst een invloed hebben op de gedragskeuze en resultaten. Mannen worden gezien als ambitieus, competitief, rationeel en assertief terwijl vrouwen gezien worden als niet-ambitieuw, niet-competitief, warm, expressieel en bezorgd over het welzijn van anderen. (Ashmore & DelBoca, 1979; Broverman et al., 1972; Helmreich & Spence, 1978; King et al., 1991). Vrouwen zijn onbaatzuchtig en meer begaan met anderen en minder assertief en gemotiveerd om te heersen, dan mannen. (Bem, 1974; Block, 1973; Broverman et al. 1972, Eagly & Steffen, 1984; Helmreich & Spence, 1978). Ook de stereotype van coöperatieve vrouwen en competitieve mannen blijft bestaan in onze samenleving. Gedrag dat de stereotypes bevestigt in onderhandelingen wordt artificieel uitgelokt door de verwachtingen, gecreëerd door het bewustzijn van sekserol stereotypes (Walters, Stuhlmacher & Meyer, 1998). Kray, Galinsky en Thompson (2002) merkten dat vrouwen beter presteerden in gemixte koppels wanneer stereotype vrouwelijke kenmerken gekoppeld zijn aan succesvolle onderhandelingen. Mannen presteerden

daarentegen beter wanneer stereotype vrouwelijke gedragingen gelinkt werden aan een slechte onderhandelingsprestatie. Deze theorie is de meest verfijnde theorie in het erkennen dat onderhandelingen interactief zijn en dus verschillende gedragingen en resultaten misschien kunnen afhangen of het onderhandelingspaar bestaat uit actoren van hetzelfde geslacht of van een verschillend geslacht.

Deze perspectieven zullen helpen om de resultaten te analyseren. Maar eerst wordt de gebruikte methode geschetst en wordt het meetinstrument, de conflicthanteringsvragenlijst van Van de Vliert (1997b), beschreven.

2. Studie 1

2.1 Methode

Steekproef. De steekproef van 225 managers bestaat uit 158 mannen (70.2%) en 67 vrouwen (29.8%). De gemiddelde leeftijd is 40.24 jaar ($SD = 8.17$) en de gemiddelde werkervaring in de functie is 8.47 jaar ($SD = 7.51$). De steekproef bevat enerzijds 116 human resources managers (51.6%) waaronder 74 mannen en 42 vrouwen en anderzijds 109 financiële managers (48.4%) waaronder 84 mannen en 25 vrouwen (zie tabel 2).

Tabel 2: *Kruistabel geslacht x functie*

		Functie		
		Financiële manager	Human resources manager	Totaal
Geslacht	Man	84	74	158
	Vrouw	25	42	67
	Totaal	109	116	225

Het aantal personen waaraan de managers direct leiding geven, varieert van 1 tot 650. Het merendeel van de respondenten (85.3%) geeft aan 10 personen of minder direct leiding, met een gemiddelde van 4.67 personen ($SD = 2.74$). Slechts 4 personen (1.8%) geven aan meer dan 100 mensen direct leiding. Gemiddeld gezien besteden de managers meer uren per maand aan het praten met collega's over conflicten die op het werk spelen (gemiddeld 12.81 uur, $SD = 17.73$) dan aan het hanteren van conflicten (gemiddeld 4.29 uur, $SD = 5.72$). Het aantal uren per maand praten over conflicten varieert van 0 tot 130 uur, maar het merendeel van de respondenten (77.1%) praat minder dan 17 uur per maand over conflicten die op het werk spelen. Het aantal uren per maand dat gespendeerd wordt aan het hanteren van conflicten tussen zichzelf en collega's varieert van 0 tot 40 uur, maar het merendeel van de respondenten (80.7%) spendeert hieraan 5 uur of minder per maand.

In de meeste gevallen zijn managers betrokken bij conflicten die betrekking hebben op het werk zelf, de taakuitvoering, de te volgen strategieën, etc. ($n = 147$ of 64.5%). Achtenzestig managers beweren dat de conflicten waarmee ze te maken krijgen zowel kunnen gaan over het werk zelf als over interpersoonlijke zaken die niks met het

werk te maken hebben. Slechts 6 managers (2.6%) vermelden dat de conflicten waarbij ze betrokken zijn vooral interpersoonlijke zaken betreffen. Mannen en vrouwen rapporteren in dezelfde mate dezelfde onderwerpen (zie tabel 3).

Tabel 3: *Percentage mannen en vrouwen per conflictonderwerp*

	Totaal (n = 228)	Mannen (n = 159)	Vrouwen (n = 69)
Onderwerp van conflict			
Werkgerelateerd	64.5	64.2	65.2
Interpersoonlijk	2.6	3.1	1.4
Beide	29.8	29.6	30.4
Geen van beide	3.1	3.1	2.9

Zowel vrouwelijke als mannelijke managers rapporteren dat de meeste conflicten waarbij ze betrokken zijn, mensen uit een andere afdeling of andere organisatie betreffen (n = 133 of 58.1%). De daaropvolgende meest voorkomende conflicten zijn conflicten met collega's en met ondergeschikten. Tot slot rapporteren managers het minst conflicten met hun superieuren. (zie tabel 4). Aangezien de meeste respondenten bij dit item meerdere alternatieven hebben aangeduid, komt men hier geen 100% uit bij het optellen van de antwoordpercentages.

Tabel 4: *Percentage mannen en vrouwen per conflict met wie*

	Totaal (n = 229)	Mannen (n = 159)	Vrouwen (n = 70)
Conflict met wie			
Collega's	29.7	31.4	25.7
Superieuren	20.1	17.6	25.7
Ondergeschikten	29.6	32.7	22.9
Andere afdeling/ organisatie	58.1	58.5	57.1
Andere	3.9	3.1	5.7

Procedure. In totaal werden 225 Vlaamse bedrijven betrokken van verschillende sectoren. De meeste organisaties maken deel uit van de sectoren chemie (14.7%), voeding (14.2%), consultancy (13%), metaal (8.0%), dienstverlening (4.9%) en verzekeringen (4.4%). Meer dan de helft (56%) van de organisaties zijn KMO's². Eenendertig procent van de organisaties bevat tussen de 250 en 1000 medewerkers en dertien procent van de bevroegde organisaties bevat meer dan 1000 medewerkers.

De bedrijven werden willekeurig en via verschillende wegen gekozen. De eerste stap om human resources managers te bereiken was het contacteren van 132 bedrijven tussen de 100 en 500 medewerkers, op basis van Trends Top 100.000 (www.Trendstop.be). Na een telefonische contactname werd de vragenlijst (zie appendix A) per e-mail doorgestuurd naar de human resources manager. In een begeleidende brief werd het doel en het belang van het onderzoek kort vermeld en werd ook vermeld hoe de vragenlijsten konden terugbezorgd worden (zie appendix B). In totaal werden 41 ingevulde vragenlijsten verkregen. De responsgraad bedroeg 31.1%.

Het leek interessant om ook andere wegen te bewandelen om een voldoende grote steekproef te bekomen. Gedurende twee halve dagen werden vragenlijsten verdeeld op het Human Capital Forum en de Financial Business Days in Flanders Expo te Gent (28-29 november 2002) om human resources managers en financiële managers te bereiken. Aan de ingang werden 250 vragenlijsten met begeleidend schrijven uitgedeeld onder de aanwezigen die aangaven een managersfunctie uit te oefenen. Voor ieder seminarie werden de vragenlijsten verdeeld over de stoelen. De ingevulde vragenlijsten werden verzameld aan de uitgang in een gesloten verzameldoos of konden teruggestuurd worden per post. Hier werden 62 ingevulde vragenlijsten verkregen. De responsgraad bedroeg 24.8%.

Daarnaast werden verschillende verenigingen gecontacteerd. Om human resources managers te bereiken werd de Personnel Managers Club (PMC), de Vlaamse Vereniging voor Organisatie-, Consumenten- en Arbeidspsychologen (VOCAP) en de

² KMO's zijn kleine en middelgrote ondernemingen. Een criterium binnen de Europese definitie die KMO's omschrijft is het tewerkstellen van minder dan 250 werknemers.
(www.vlaanderen.be/ned/sites/economie)

Vereniging voor Personeelsdirecteurs (VDP) gecontacteerd, die de vragenlijst met begeleidend schrijven doormailden naar hun leden. De responsgraden bedroegen respectievelijk 11.2%, 14.4% en 23.5%. Om financiële managers te bereiken werd het BIMAC (Belgian Institute of Management Accountants and Controllers) gecontacteerd en bedroeg de responsgraad 12.9%.

Op basis van het bezoekersbestand van de Financial Businessdays 2001, verstuurd we 85 vragenlijsten met begeleidend schrijven per post naar financiële managers. Daarvan kregen we er 28 terug en bedroeg de responsgraad 32.9%.

De vragenlijst werd ook op de website van het Financieel Management, het vakblad voor de financiële directeur, geplaatst (www.fm.be), waar hij online kon ingevuld worden. Opnieuw werd via Trendstop 100.000 130 bedrijven tussen de 100 en 500 medewerkers gecontacteerd. Na een telefonische contactname met de financiële verantwoordelijke werd de vragenlijst met begeleidende brief per e-mail verstuurd. In de e-mail werd nu eveneens de link naar de website vermeld, waar de financiële managers de vragenlijst online konden invullen. In totaal werden 51 ingevulde vragenlijsten, zowel via de post, e-mail of de website. De responsgraad bedroeg 39.2%.

In totaal werden 1085 vragenlijsten verdeeld, waarvan er 252 ingevuld terug kwamen. In totaal bedroeg de responsgraad 23.2%. Twintig personen die als functie iets anders invulden dan ‘human resources manager’ of ‘financiële manager’ en die niet aan minstens één iemand direct leiding geven, werden weggelaten. Na een screentest op ontbrekende waarden bleven er uiteindelijk 225 geldige vragenlijsten met volledige data over die voor verwerking in aanmerking kwamen.

Het meetinstrument. De vragenlijst waarop het onderzoek gebaseerd is, werd ontwikkeld door Van De Vliert (1997b). Deze conflicthanteringsvragenlijst is gebaseerd op het Tweevoudig Zorgmodel en kent vijf conflicthanteringsstijlen. Zoals eerder vermeld wordt deze vragenlijst op micro-niveau toegepast voor het detecteren van onderhandelingsstijlen.

Reeds eerder werd vermeld dat de Tweevoudige Zorgtheorie voor een solide basis zorgt voor het ontwikkelen van instrumenten voor conflictmanagement- en onderhandelingsstrategieën. Ook andere instrumenten, zoals de Conflict Measurement Survey (Killman en Thomas, 1977) en de Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-1 en ROCI-2, Rahim en Magner, 1995) steunden op dit model. Deze instrumenten werden bekritiseerd om hun teleurstellende psychometrische eigenschappen. Van de Vliert (1997a) probeerde de tekortkomingen die de ROCI-2 had, in te lossen. In interactieve sessies met focusgroepen ontwikkelde hij nieuwe items, selecteerde items van ROCI-2 en werden andere instrumenten herzien (Van de Vliert, 1997a). De vragenlijst telt minder items dan de ROCI-2, wat positief is wanneer de test onderdeel uitmaakt van een grotere organisatie survey. Van de Vliert ontwikkelde twee versies van de Test voor Conflicthantering. De eerste versie distilleert vier onderhandelingsstrategieën, namelijk toegeven, probleem oplossen, vermijden en forceren. De tweede versie, die wij in ons onderzoek gebruiken, hanteert tevens een vijfde onderhandelingsstrategie, namelijk compromis zoeken.

De vragenlijst bestaat uit 9 achtergrondvariabelen en 20 effectieve items. De achtergrondvariabelen omschrijven de steekproef en bieden ons drie belangrijke onafhankelijke variabelen namelijk geslacht, functie en span of control (positionele macht). *Geslacht* wordt gecodeerd als 1 = man en 2 = vrouw en *functie* wordt gecodeerd als 1 = financiële manager en 2 = HR manager. Om de *span of control* na te gaan wordt gevraagd aan de respondenten aan hoeveel personen ze direct leiding geven. Daarnaast wordt de *leeftijd* (in jaren) van de respondenten gevraagd en hun *werkervaring in hun huidige functie* (in jaren). Men dient ook een beeld te geven over de organisatie waar men werkt, namelijk het *aantal medewerkers* dat de organisatie telt en de *sector* waartoe de organisatie behoort. Tot slot worden er vier uitdrukkingen, met betrekking tot de ervaren conflicten, gegeven. De respondenten dienen deze uitdrukkingen aan te vullen. De eerste uitdrukking is: “Ik schat dat ik per maand gemiddeld _____ uur praat met collega’s over conflicten die op het werk spelen”. En de tweede die hierbij aansluit is: “Ik schat dat ik per maand gemiddeld _____ uur besteed aan de hantering van conflicten tussen mijzelf en anderen”. De twee overige uitdrukkingen kunnen aangevuld worden door een aantal keuzemogelijkheden. De uitdrukking “De conflicten waar ik bij

betrokken ben betreffen vooral...” en keuze uit 1) Conflicten over het werk zelf, de taakuitvoering, te volgen strategieën, etc.; 2) Conflicten over interpersoonlijke zaken, die eigenlijk niet met het werk te maken hebben; 3) Beide; en 4) Geen van beide. Er wordt ook gevraagd met wie ze de meeste conflicten ervaren in hun werksituatie namelijk met: 1) naaste collega's; 2) mijn superieur(en); 3) mijn ondergeschikten; 4) mensen uit een andere afdeling/organisatie; 5) geen van bovenstaande. Bij deze laatste vraag kunnen meerdere alternatieven aangekruist worden.

De respondenten worden gevraagd “hoe ze omgaan met conflicten op het werk”. De 20 items geven een beschrijving van de conflicthanteringsstijl van het individu. Er zijn vier uitspraken (items) voorzien per conflicthanteringsstijl (zie tabel 5). *Toegeven* wordt gemeten door middel van item 1, item 6, item 11 en item 16. *Compromis zoeken* omvat items 3, 8, 13 en 18. Items 5, 10, 15 en 20 verwijzen naar een *dominerende stijl* en items 2, 7, 12 en 17 naar een *probleemoplossende stijl*. Tot slot gebruiken we de overige items (4, 9, 14 en 19) om het *vermijden* te omschrijven. De items worden beantwoord op een vijfpuntenschaal: 1 = nooit; 2 = zelden; 3 = soms; 4 = regelmatig en 5 = (bijna) altijd.

De Dreu et al. (2001) heeft de psychometrische kwaliteit van de test nagegaan (N=2403) en concludeert dat de test een valide en betrouwbaar instrument is om conflictmanagementsstrategieën op het werk of gerelateerde topics (zoals onderhandelingsstijlen) te onderzoeken. Factoranalyse door de Dreu et al. bevestigde dat er vijf factoren kunnen onderscheiden worden. Ook wij zullen, vooraleer de resultaten te vermelden, nagaan of deze vijf onderhandelingsstijlen op basis van de 20 items teruggevonden kunnen worden in de studies. Zowel de convergente als de discriminante validiteit was goed en de invariantie over geslacht en hiërarchische relatie was hoog. Men ging ook na of leeftijd gerelateerd is aan conflictmanagement en de resultaten wezen uit dat er geen effect is. Interne consistenties (Chronbach α) werden gerapporteerd voor de vijf subschalen en zijn vervolgens 0.65 voor toegeven, 0.66 voor compromis zoeken, 0.70 voor forceren, 0.68 voor probleem oplossen en 0.73 voor vermijden (De Dreu, 2001). Dit is een gemiddelde interne coëfficiënt van 0.68 in vergelijking met 0.60 voor de Thomas-Killman Conflict Mode Instrument en 0.55 voor

de conflict meetinstrumenten van Hall. Tot slot ging men na of de ordening van de vijf subschalen overeenkomen met wat men kan voorspellen op basis van het Tweevoudig Zorgmodel. Men voerde hiervoor een multi-dimensionale schaling van de data uit. Indien men twee dimensies (zoals zorg voor de eigen uitkomsten en zorg voor andermans uitkomsten) verondersteld, geven de resultaten een Young's stress index van 0.0025 met $R^2 = 0.99$, wat zeer goed is.

Tabel 5: *Items per subschaal*

Toegeven	IT 1: Ik geef toe aan de wensen van de andere partij. IT 6: Ik geef de ander gelijk. IT11: Ik probeer de ander tegemoet te komen. IT16: Ik pas me aan andermans doelen en belangen aan.
Compromis zoeken	IT 3: Ik probeer er een compromis uit te slepen IT 8: Ik benadruk dat we een tussenweg moeten zien te vinden. IT13: Ik sta erop dat we allebei water bij de wijn doen. IT18: Ik streef waar mogelijk naar een compromis.
Domineren	IT 5 : Ik duw m' n eigen standpunt erdoor. IT10: Ik probeer winst te boeken. IT15: Ik vecht voor een goede uitkomst voor mijzelf. IT20: Ik doe alles om te winnen.
Probleem oplossen	IT 2: Ik onderzoek de kwestie net zolang tot ik een oplossing vind waar ik en de ander beide echt tevreden mee zijn. IT 7: Ik kom op voor mijn eigen en voor andermans doelen en belangen. IT12: Ik onderzoek ideeën van beide kanten om een voor ons beide een optimale oplossing te bedenken. IT17: Ik werk een oplossing uit die zowel mijn eigen, als de belangen van de ander zo goed mogelijk dienen.
Vermijden	IT 4: Ik vermijd een confrontatie over onze tegenstellingen. IT 9: Ik omzeil de meningsverschillen waar mogelijk. IT14: Ik probeer tegenstellingen minder scherp te doen lijken. IT19: Ik probeer een confrontatie met de ander te voorkomen.

Data-analyse. Eerst en vooral werd een factoranalyse met varimax rotatie uitgevoerd op de 20 items van het meetinstrument van Van De Vliert (1997b) ($n = 225$) om na te gaan of dezelfde vijf factoren die de Dreu vermeldde, terug te vinden zijn. De bekomen factoranalysescores van de onderhandelingsstijlen, zijn de afhankelijke variabelen voor de rest van onze analyses.

Daarnaast werd een betrouwbaarheidsanalyse van het meetinstrument uitgevoerd door de interne consistenties (Cronbach α) van de 5 subschalen te berekenen. Ook de discriminante validiteit werd gemeten, door de correlaties tussen de vijf latente factoren na te gaan.

De gemiddelden en standaarddeviaties voor de onderzoeksvariabelen werden berekend.

Span of control of het aantal personen waaraan direct leiding wordt gegeven, werd ingedeeld in volgende categorieën: 1 = men geeft aan 1 of 2 mensen direct leiding, 2 = aan 3-5 mensen direct leiding geven, 3 = aan 6-9 mensen direct leiding geven en 4 = aan meer dan 9 mensen direct leiding geven. Dit laat ons toe om personen die aan 1 of 2 mensen direct leiding geven, personen die aan 3-5 mensen direct leiding geven, personen die aan 6-9 mensen direct leiding geven en personen die aan meer dan 9 mensen direct leiding geven onderling te vergelijken. Ook eventuele interacties van positionele macht met functie of geslacht kunnen zo worden nagegaan.

Er werd een MANOVA uitgevoerd met als onafhankelijke variabelen geslacht, positionele macht en functie. Als afhankelijke variabelen werden de factoranalysescores gebruikt. Deze MANOVA laat toe om het effect van geslacht, het effect van macht en het effect van functie na te gaan op de onderhandelingsstijlen. Daarnaast kan de interactie tussen macht x geslacht, macht x functie, geslacht x functie en macht x functie x geslacht nagegaan worden. Deze MANOVA biedt ook de mogelijkheid om te zien in hoeverre men de onderhandelingsstijl van een persoon kan voorspellen op basis van

zijn/haar geslacht, macht en functie. Deze MANOVA toets geeft een antwoord op onze drie onderzoeksvragen namelijk:

- (1) Verschillen mannen en vrouwen in onderhandelingsstijlen?
- (2) Is er een effect van positionele macht van managers op hun onderhandelingsstijl?
- (3) Als er verschillen gerapporteerd worden, zijn deze verschillen dan consistent over inhoudelijk verschillende functies?

Om de richting van de effecten te kunnen nagaan werd geen gebruik gemaakt van de factoranalyse scores omdat dit weinig betekenis heeft. Daarom werden voor elk individu 5 nieuwe variabelen aangemaakt die het gemiddelde van de itemscores per onderhandelingsstijl weergeeft. Dit schaalgemiddelde representeert dan de score op de onderhandelingsstijl. De minimumscore op een onderhandelingsstijl is 1 en de maximumscore is 5. Wanneer de beschrijvende statistieken van de onderzoeksvariabelen in tabellen worden gepresenteerd, gebruikt men steeds deze gemiddelde waarden als basis.

2.2 Resultaten

Uit de factoranalyse die uitgevoerd werd op de 20 items ($n = 225$) komen 7 factoren naar voren. Dit is in tegenstelling tot de vijf factoren die De Dreu (2001) vermeldde. Aangezien enkele items op een zesde en zevende factor laadden, zijn sommige items vermoedelijk minder goede items en moeten deze weggelaten worden.

Interne consistenties werden berekend voor de vijf subschalen en verschaffen meer duidelijkheid omtrent welke items het best verwijderd worden. Items die Cronbach alpha negatief beïnvloedden of die geen positieve bijdrage leverden aan het level van alpha, werden verwijderd. De initiële alpha coëfficiënten voor de 5 subschalen

waren: probleem oplossen (4 items), $\alpha = 0.55$; vermijden (4 items), $\alpha = 0.74$.; compromising (4 items), $\alpha = . 0.73$; domineren (4 items), $\alpha = 0.72$ en toegeven (4 items), $\alpha = 0.59$. Deze komen overeen met de interne consistenties die De Dreu (2001) vermeldde (zie tabel 11, pp. 43). De waarde van α kon echter nog verbeterd worden voor vermijden wanneer item 14 verwijderd werd ($\alpha = 0.78$) en voor compromising wanneer item 13 verwijderd werd ($\alpha = 0.76$). De interne consistenties voor de 5 subschalen die in deze studies gevonden werden, komen tegemoet of voldoen aan de standaard van .70, dat aanbevolen werd door Nunnally en Bernstein (1994).

Op de overgebleven 18 items werd opnieuw een factoranalyse uitgevoerd ($n = 225$). Ditmaal werden wel dezelfde vijf factoren die De Dreu (2001) vermeldde teruggevonden (zie tabel 6). Items 19, 4 en 9 laden hoog op de eerste factor. Deze factor komt dan ook overeen met de onderhandelingsstijl ‘vermijden’. Items 20, 5, 15 en 10 laden hoog op de tweede factor, die overeenkomt met de dominerende onderhandelingsstijl. Items 18, 3, en 8 hebben een hoge lading op de derde factor, wat aangeeft dat de derde factor overeenkomt met de onderhandelingsstijl ‘compromising’. Op de vierde factor laden vooral het item 12, 17, 7 en 2 hoog. Deze factor komt dan ook overeen met de probleemoplossende onderhandelingsstijl. De hoogste ladingen op de vijfde factor zijn van item 1, 6, 11 en 16. De vijfde factor komt overeen met de onderhandelingsstijl toegeven.

De correlaties (Pearson) tussen de latente factoren voor de totale steekproef ($n = 225$) vertonen een consistent patroon (tabel 13 pp. 44). Hoewel er enige fluctuaties terug te vinden zijn, overschrijden de correlaties zelden de 0.10. Enkel de factoren probleem oplossen en compromising blijken significant gecorreleerd te zijn (0.132). Onafgezien hiervan ondersteunen de resultaten de discriminante validiteit van de schalen, aangezien de intercorrelaties tussen de 5 schalen laag zijn.

Tabel 6: Resultaten van de factoranalyse: Geroteerde Factor Matrix

		Factor				
		1	2	3	4	5
		Vermijden	Domineren	Compromising	Probleemoplossen	Toegeven
IT1	Ik geef toe aan de wensen van de andere partij.					0.626582
IT2	Ik onderzoek de kwestie net zolang tot ik een oplossing vind waar ik en de ander beide echt tevreden mee zijn.				0.340598	
IT3	Ik probeer er een compromis uit te slepen.			0.78044		
IT4	Ik vermijd een confrontatie over onze tegenstellingen.	0.739602				
IT5	Ik duw m'n eigen standpunt erdoor.		0.588081			
IT6	Ik geef de ander gelijk.					0.490114
IT7	Ik kom op voor mijn eigen en voor andermans doelen en belangen.				0.444843	
IT8	Ik benadruk dat we een tussenweg moeten zien te vinden.			0.4275		
IT9	Ik omzeil de meningsverschillen waar mogelijk.	0.647355				
IT10	Ik probeer winst te boeken.		0.537806			
IT11	Ik probeer de ander tegemoet te komen.					0.480341
IT12	Ik onderzoek ideeën van beide kanten om voor ons beide een optimale oplossing te bedenken.				0.615217	
IT13	Ik sta erop dat we allebei water bij de wijn doen.					
IT14	Ik probeer tegenstellingen minder scherp te doen lijken.					
IT15	Ik vecht voor een goede uitkomst voor mijzelf.		0.581461			
IT16	Ik pas me aan andermans doelen en belangen aan.					0.432833
IT17	Ik werk een oplossing uit die zowel mijn eigen, als de belangen van de ander zo goed mogelijk dient.				0.523509	
IT18	Ik streef waar mogelijk naar een compromis.			0.815822		
IT19	Ik probeer een confrontatie met de ander te voorkomen.	0.810674				
IT20	Ik doe alles om te winnen.		0.826334			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

a. Rotation converged in 6 iterations.

Tabel 7 geeft de gemiddelden en standaarddeviaties van de onderzoeksvariabelen weer. Deze tabel toont ons dat managers gemiddeld het hoogst scoren op de probleemoplossende en de compromiszoekende onderhandelingsstijl.

Tabel 7: *Beschrijvende statistieken van de onderzoeksvariabelen*

		Gemiddelde	SD
Geslacht		1.30	0.46
Functie		1.52	0.50
Span of control		2.42	1.07
Vermijden			
	Man	2.66	0.93
	Vrouw	2.38	0.79
	Totaal	2.58	0.90
Compromising			
	Man	3.70	0.70
	Vrouw	3.79	0.61
	Totaal	3.71	0.67
Domineren			
	Man	3.17	0.66
	Vrouw	2.80	0.66
	Totaal	3.06	0.68
Probleemoplossen			
	Man	4.19	0.44
	Vrouw	4.23	0.45
	Totaal	4.20	0.44
Toegeven			
	Man	2.91	0.45
	Vrouw	2.95	0.39
	Totaal	2.92	0.43

De resultaten van de multivariate test (Wilks' Lambda) geven een hoofdeffect van geslacht weer: $F(5, 205) = 3.879$ ($p=0.002$). De interacties tussen geslacht x macht, geslacht x functie en geslacht x macht x functie zijn allen niet significant, dus kan dit effect eenduidig geïnterpreteerd worden. De tests of between-subjects effects geeft aan dat dit effect vooral samenhangt met vermijden en domineren: respectievelijk $F(1,209) = 6.240$ ($p=0.013$) en $F(1,209) = 8.774$ ($p=0.003$) (zie Appendix C). Meer bepaald hebben mannelijke managers gemiddeld een hogere score op vermijden dan vrouwelijke managers. Ook op de dominerende onderhandelingsstijl scoren mannelijke managers gemiddeld hoger dan vrouwelijke managers. De gemiddelde scores op de

vermijdende stijl bedragen respectievelijk 2.66 (mannen) en 2.38 (vrouwen). De gemiddelde scores op de dominerende onderhandelingsstijl bedragen respectievelijk 3.17 (mannen) en 2.80 (vrouwen) (zie tabel 7). Dit biedt een antwoord op onze eerste onderzoeksvraag, namelijk mannen en vrouwen verschillen in onderhandelingsstijl. Enkel veronderstelling 4 wordt bevestigd. Veronderstellingen 1, 2 en 3 worden niet bevestigd. Het hoofdeffect van positionele macht was niet significant. Dit geeft een antwoord op de tweede onderzoeksvraag. Er is geen significant verschil gevonden in onderhandelingsstijl tussen managers die aan 1 of 2 mensen direct leiding geven, managers die aan 3-5 mensen direct leiding geven, managers die aan 6-9 mensen direct leiding geven en managers die aan meer dan 9 mensen direct leiding geven. Veronderstelling 4, 5, 6 en 7 worden niet bevestigd. Het effect van functie is eveneens niet significant. Dit biedt meteen ook een antwoord op de derde onderzoeksvraag. Veronderstelling 8 wordt bevestigd.

Tot slot geeft R^2 aan in hoeverre men de onderhandelingsstijl kan voorspellen op basis van iemands geslacht, positionele macht en functie. Aangezien enkel het effect van geslacht significant is toont R^2 ons dat 9.5 % van de variantie in vermijden kan verklaard worden door geslacht in onze steekproef. Voor domineren verklaart geslacht 11.9 % van de variantie in onze steekproef. Wanneer we echter kijken naar adjusted R^2 dan zien we dat die percentages voor de populatie een stuk lager liggen: respectievelijk 3.0 % voor vermijden en 5.6 % voor domineren. Dit toont aan dat de onderhandelingsstijl nog door diverse andere factoren dan geslacht beïnvloed wordt

2.3 Bespreking

Drie onderzoeksvragen werden gesteld: (1) Verschillen mannen en vrouwen in onderhandelingsstijl? (2) Is er een effect van positionele macht op de onderhandelingsstijl? (3) Als er verschillen gerapporteerd worden, zijn deze verschillen dan consistent over inhoudelijk verschillende functies?

De resultaten van de MANOVA aan de hand waarvan de invloed van geslacht, macht en functie op onderhandelingsstijl getoetst werd, bevestigde de eerste onderzoeksvraag. Er is een significant verschil gevonden tussen de onderhandelingsstijlen van mannelijke en vrouwelijke managers. Zo werd de vierde veronderstelling, dat mannen een meer dominerende stijl hanteren dan vrouwen, bevestigd. Dit is in lijn met vorig onderzoek (Halpern & McLean Parks, 1996; Holt, 2001; King, Miles & Kniska, 1991; Luyer, 1992; Ruble & Schneer, 1994; Walters, Stuhlmacher & Meyer, 1998). In tegenstelling tot onze verwachtingen werd ook een significant verschil gevonden tussen mannen en vrouwen op de vermijdende stijl, in die zin dat mannen meer een vermijdende stijl verkiezen dan vrouwen. Dit werd ook reeds in eerder onderzoek omtrent conflict in romantische relaties vermeld (Hojjat, 2000). De eerste drie veronderstellingen werden echter niet bevestigd. Vrouwen en mannen verschillen dus niet in het gebruik van een toegevende, compromiszoekende of probleemoplossende strategie in een onderhandeling. Dus de stereotype dat vrouwelijke managers coöperatiever optreden dan mannelijke managers wordt hier niet bevestigd. Aangezien slechts drie van de vier veronderstellingen bevestigd worden, kan men besluiten dat mannelijke en vrouwelijke managers slechts in beperkte mate een verschillende onderhandelingsstijl verkiezen. Dit is in overeenstemming met de bevinding dat mannen en vrouwen die zich op hetzelfde managementniveau bevinden, zich sterk op dezelfde manier gedragen (Eagly & Johnson, 1990; Korabik, Baril & Watson, 1993).

De tweede onderzoeksvraag werd niet bevestigend beantwoord. De resultaten van de MANOVA tonen aan dat positionele macht geen invloed heeft op de

onderhandelingsstijl van managers. De vier veronderstellingen die gemaakt zijn op basis van macht kunnen weerlegd worden. Managers die aan 1 of 2 mensen direct leiding geven, managers die aan 3-5 mensen direct leiding geven, managers die aan 6-9 mensen direct leiding geven en managers die aan meer dan 9 mensen direct leiding geven verschillen onderling niet in onderhandelingsstijl. Hieruit kunnen we afleiden dat het aantal werknemers waaraan men leiding geeft geen invloed heeft op de voorkeur voor een onderhandelingsstijl. We zijn ons bewust van een tekortkoming in deze studie, namelijk dat deze respondenten allen aan minstens 1 of meer personen direct leiding geven. De meta-analyse van Watson (1994a, 1994b) omvat ook onderzoeken waarin personen zonder leidinggevende verantwoordelijkheden werden betrokken. Aangezien er in onze managerssteekproef geen personen zitten die aan niemand leiding geven (span of control = 0), kan dit een invloed hebben op de resultaten en verklaren waarom er geen effect van positionele macht werd gevonden. Deze tekortkoming werd ingevuld door de tweede studie die zowel managers als niet-managers in rekening bracht.

Ook de derde en laatste onderzoeksvraag werd bevestigend beantwoord. In lijn met de negende veronderstelling zijn de gevonden verschillen inderdaad consistent over de inhoudelijk verschillende functies van human resources manager en financiële manager. Dit is eveneens in overeenstemming met de veronderstelling die Deaux (1984) citeerde.

Tot slot moet tevens opgemerkt worden dat, hoewel mannelijke managers significant hoger scoren op domineren en vermijden dan vrouwelijke managers, dit zeker niet de strategieën zijn die mannelijke managers het vaakst gaan toepassen. In deze studie viel op dat managers, zowel vrouwelijke als mannelijke managers, vooral hoog scoren op compromis zoeken en collaboreren. Dit is in lijn met eerder onderzoek dat aantoonde dat managers in het algemeen het meest beroep doen op de stijlen compromis zoeken, samenwerken en aanpassen en minder op de stijlen vermijden en concurreren (Renwick, 1977; Zammuto, London & Rowland, 1979; Chusmir & Mills, 1989).

Om de eerder vermelde tekortkoming in te vullen, werd een tweede studie uitgevoerd, die zowel managers als niet-managers in rekening bracht. Dit maakt het mogelijk om een groep die aan niemand direct leiding geeft (niet-managers) te vergelijken met een groep die aan minstens één iemand direct leiding geeft (managers). De invloed van positionele macht kan zo nogmaals nagegaan worden. Daarnaast zal opnieuw het effect van geslacht op onderhandelingsstijl worden nagegaan. Twee onderzoeksvragen werden vooropgesteld:

- (1) Verschillen mannen en vrouwen in onderhandelingsstijl?
- (2) Verschillen managers en niet-managers in onderhandelingsstijl?

De eerste acht veronderstellingen uit de eerste studie werden opnieuw nagegaan.

3. Studie 2

3.1 Methode

Steekproef. De steekproef van 148 deelnemers, zowel managers als niet-managers, bestaat uit 86 mannen (58.1%) en 62 vrouwen (41.9%). Tweeënzestig respondenten (41.9%) geven aan niemand direct leiding en noemen we niet-managers. Zesentachtig respondenten (58.1%) geven aan 1 of meerdere mensen direct leiding en vallen binnen onze definitie van manager (zie tabel 8).

Tabel 8: *Kruistabel geslacht x macht*

		Macht		Totaal
		0	>0	
Geslacht	Man	32	54	86
	Vrouw	30	32	62
Totaal		62	86	148

De gemiddelde leeftijd is 38.26 jaar (SD = 9.68) en de gemiddelde werkervaring is 7.91 jaar (SD = 7.31). Gemiddeld gezien besteden de respondenten meer uren per maand aan het praten met collega's over conflicten die op het werk spelen (gemiddeld 8.41 uur, SD = 10.04) dan aan het hanteren van conflicten (gemiddeld 6.77 uur, SD = 18.69). Het aantal uren per maand praten over conflicten varieert van 0 tot 60 uur, maar het merendeel van de respondenten (81.3%) praat 10 uur per maand over conflicten die op het werk spelen. Het aantal uren dat gespendeerd wordt aan het hanteren van conflicten tussen zichzelf en collega's varieert van 0 tot 200 uur, maar het merendeel van de respondenten (77.8%) spendeert 5 uur of minder per maand aan het hanteren van conflicten.

De onderwerpen van conflicten zijn dezelfde als in de eerste studie (tabel 9). De meeste respondenten (n = 85 of 63.4%) rapporteren dat de conflicten voornamelijk te maken hebben met het werk zelf, de taakuitvoering en de te volgen strategieën. Negenendertig respondenten (29.1%) beweren dat de conflicten waarmee ze te maken krijgen zowel kunnen gaan over het werk zelf, etc., als over interpersoonlijke zaken die niks met het werk te maken hebben. Opnieuw, zoals in studie 1, vermelden slechts enkele respondenten dat de conflicten waarbij ze betrokken zijn vooral interpersoonlijke zaken betreffen. Ook in deze studie rapporteren mannen en vrouwen in dezelfde mate dezelfde onderwerpen.

Tabel 9: *Percentage mannen en vrouwen per conflictonderwerp*

	Totaal (n = 134)	Mannen (n = 78)	Vrouwen (n = 56)
Onderwerp van conflict			
Werkgerelateerd	63.4	65.4	60.7
Interpersoonlijk	2.2	2.6	1.8
Beide	29.1	24.4	35.7
Geen van beide	5.2	7.7	1.8

De meeste conflicten waar zowel mannelijke als vrouwelijke respondenten bij betrokken zijn betreffen mensen uit een andere afdeling of andere organisatie (n = 51 of 38.1%). Dit komt overeen met de eerste studie, maar is procentueel gezien wel minder (38.1% versus 58.1%). De daarop volgende meest voorkomende conflicten zijn conflicten met collega's en met ondergeschikten. Tot slot worden het minst conflicten gerapporteerd met superieuren (tabel 10). Aangezien de meeste respondenten bij dit item meerdere alternatieven hebben aangeduid, komt men hier geen 100% uit bij het optellen van de antwoordpercentages.

Tabel 10: *Percentage mannen en vrouwen per conflict met wie*

	Totaal (n = 134)	Mannen (n = 78)	Vrouwen (n = 56)
Conflict met wie			
Collega's	34.3	26.9	44.6
Superieuren	22.4	19.2	26.8
Ondergeschikten	30.6	33.3	26.8
Andere afdeling/ organisatie	38.1	37.2	39.3

Andere	9.0	12.8	3.6
--------	-----	------	-----

Procedure. Net als in studie 1, was het de bedoeling om respondenten uit zoveel mogelijk verschillende bedrijven te bevragen. Ook dezelfde sectoren en organisatiegrootte moest behouden worden. De functie van de respondent speelde ditmaal geen rol. In totaal werden 120 Vlaamse bedrijven betrokken van verschillende sectoren. De meeste organisaties maken deel uit van dezelfde sectoren als in studie 1 namelijk consultancy (29.8%), verzekeringen (10.1%), dienstverlening (8.8%), metaal (6.8%) en chemie (6.1%). Daarnaast komt zes procent van de organisaties uit de textielsector. Meer dan de helft (66.7%) van de betrokken organisaties zijn KMO's, net als in studie 1. Twintig procent van de organisaties bevat tussen de 250 en 1000 medewerkers en enkele (13.3%) van de bevroegde organisaties bevat meer dan 1000 medewerkers.

Op basis van het bezoekersbestand van de Financial Businessdays & Human Capital forum 2001 werden 300 managers en niet-managers ad random geselecteerd. Deze personen kregen de vragenlijst samen met het begeleidend schrijven toegestuurd. In totaal werden 152 vragenlijsten verkregen, hetzij via mail, de post of via de website. De responsgraad bedroeg 50.6%. Na een screentest op ontbrekende waarden bleven er uiteindelijk 148 geldige vragenlijsten met volledige data over die voor verwerking in aanmerking kwamen.

Het meetinstrument. In deze studie werd hetzelfde meetinstrument als in studie 1 gebruikt (zie studie 1).

Data-analyse. De data-analyse kent hetzelfde verloop als in studie 1. Eerst werd een factoranalyse met varimax rotatie uitgevoerd ($n = 148$) op de 20 items, de interne consistenties van de 5 subschalen werden berekend en de discriminante validiteit werd nagegaan. Ook de gemiddelden en standaarddeviaties voor de onderzoeksvariabelen werden berekend.

Span of control of het aantal personen waaraan direct leiding wordt gegeven, werd - in tegenstelling tot studie 1 - ingedeeld in slechts twee categorieën: 0 = aan niemand direct leiding geven, en 1 = aan minstens één iemand direct leiding geven. Dit laat ons toe om personen die aan niemand leiding geven te vergelijken met personen die aan 1 of meerdere mensen leiding geven. Met andere woorden laat dit ons toe om managers en niet-managers te vergelijken op hun zelfbeoordelingen in onderhandelingsstijl. Dit biedt ons ook de mogelijkheid om de interactie van positionele macht en geslacht na te gaan.

Er werd een MANOVA uitgevoerd met als onafhankelijke variabelen geslacht en positionele macht. Als afhankelijke variabelen werden de factoranalysescores gebruikt. Deze MANOVA laat toe om het effect van geslacht en het effect van macht na te gaan op de conflicthanteringsstijlen. Daarnaast kan de interactie tussen macht x geslacht nagegaan worden. Deze MANOVA biedt ook de mogelijkheid om te zien in hoeverre men de onderhandelingsstijl van een persoon kan voorspellen op basis van zijn/haar geslacht en macht. Deze MANOVA toets geeft een antwoord op de twee onderzoeksvragen namelijk: (1) Verschillen mannen en vrouwen in onderhandelingsstijlen? (2) Verschillen managers en niet-managers in onderhandelingsstijl?

Net als in studie 1 werd om de richting van de effecten na te gaan geen gebruik gemaakt van de factoranalysescores omdat dit weinig betekenis heeft. Daarom werden voor elk individu 5 nieuwe variabelen aangemaakt met het gemiddelde van de itemscores per onderhandelingsstijl. Deze gemiddelde waarde representeert dan de score op de onderhandelingsstijl. De minimumscore op een onderhandelingsstijl is 1 en de maximumscore is 5.

3.2 Resultaten

Uit de factoranalyse op de 20 items ($n = 148$) komen 5 factoren naar voren, wat overeenkomt met de 5 factoren die De Dreu (2001) vermeldde. Aangezien in de eerste studie 2 items verwijderd moesten worden, werd nagegaan of dit voor de tweede studie ook zinvol zou zijn.

Interne consistenties werden berekend voor de vijf subschalen Opnieuw, net zoals in studie 1, werden items die cronbach alpha negatief beïnvloedden of die geen positieve bijdrage leverden aan het level van alpha, verwijderd. De initiële alpha coëfficiënten voor de 5 subschalen waren: probleem oplossen (4 items), $\alpha = 0.75$; vermijden (4 items), $\alpha = 0.72$.; compromis zoeken (4 items), $\alpha = 0.73$; domineren (4 items), $\alpha = 0.67$ en toegeven (4 items), $\alpha = 0.54$. Deze komen overeen met de interne consistenties die De Dreu (2001) vermeldde (zie tabel 11). De waarde van α kon opnieuw verbeterd worden voor vermijden wanneer item 14 verwijderd werd ($\alpha = 0.79$) en item 13 leverde geen positieve bijdrage tot het level van alpha voor compromis zoeken. In overeenstemming met studie 1 en, gegeven de interne consistenties, werd ook in studie 2 de items 13 en 14 verwijderd. De interne consistenties voor de 5 subschalen die in deze studies gevonden werden, komen tegemoet of voldoen aan de standaard van .70, die aanbevolen werd door Nunnally en Bernstein (1994).

Tabel 11: *Interne consistenties (Cronbach α): Studie 1, Studie 2 en De Dreu (2001)*

	Studie 1 ($n = 225$)	Studie 2 ($n = 148$)	De Dreu (2001) ($n = 2403$)
probleem oplossen	0.55	0.75	0.68
vermijden	0.74 (0.78*)	0.72 (0.79*)	0.73
compromising	0.73 (0.76**)	0.73 (0.73**)	0.66
domineren	0.72	0.67	0.70
toegeven	0.59	0.54	0.65

* Cronbach α na verwijdering item 14

** Cronbach α na verwijdering item 13

Op de overgebleven 18 items werd opnieuw een factoranalyse uitgevoerd ($n = 148$). Dezelfde vijf factoren die De Dreu (2001) vermeldde werden terug gevonden (zie tabel 12). Items 12, 17, 7 en 2 laden hoog op de eerste factor. Deze factor komt dan ook

overeen met de onderhandelingsstijl ‘probleem oplossen’. Items 4, 19 en 9 laden hoog op de tweede factor, die overeenkomt met de vermijdende onderhandelingsstijl. Items 3, 18 en 8 hebben een hoge lading op de derde factor, wat aangeeft dat de derde factor overeenkomt met de onderhandelingsstijl ‘compromising’. Op de vierde factor laden vooral het item 20, 15, 5 en 10 hoog. Deze factor komt dan ook overeen met de dominerende onderhandelingsstijl. De hoogste ladingen op de vijfde factor zijn van item 6, 1, 11 en 16. De vijfde factor komt overeen met de onderhandelingsstijl toegeven.

Tabel 13 toont de correlaties (Pearson) tussen de latente factoren voor de totale steekproef (n = 148). De waarden op de diagonaal zijn 1. De correlaties vertonen een consistent patroon. Hoewel er enige fluctuaties terug te vinden zijn, overschrijden de correlaties niet de 0.10. Deze resultaten ondersteunen de discriminante validiteit van de schalen, aangezien de intercorrelaties tussen de 5 schalen laag zijn.

Tabel 13: *Factor Intercorrelatie matrix: Studie 1, Studie 2 en De Dreu (2001)*

	Probleem oplossen	Vermijden	Compromising	Domineren	Toegeven
Studie 1 (n = 225)					
Probleemoplossen	-				
Vermijden	- 0.052	-			
Compromising	0.132*	0.068	-		
Domineren	- 0.029	- 0.003	- 0.018	-	
Toegeven	0.118	0.062	0.038	0.022	-
Studie 2 (n = 148)					
Probleemoplossen	-				
Vermijden	- 0.026	-			
Compromising	0.085	0.034	-		
Domineren	-0.022	0.010	-0.010	-	
Toegeven	0.073	0.029	0.040	-0.005	-
De Dreu (2001) (n = 2182)					
Probleemoplossen	-				
Vermijden	-0.20	-			
Compromising	0.50	0.22	-		

Domineren	0.06	-0.21	0.02	-	
Toegeven	0.19	0.51	0.41	-0.28	-

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabel 12: Resultaten van de factoranalyse: Geroteerde Factor Matrix

		Factor				
		1	2	3	4	5
		Probleemoplossen	Vermijden	Compromising	Domineren	Toegeven
IT1	Ik geef toe aan de wensen van de andere partij.					0.428523
IT2	Ik onderzoek de kwestie net zolang tot ik een oplossing vind waar ik en de ander beide echt tevreden mee zijn.	0.508606				
IT3	Ik probeer er een compromis uit te slepen.			0.735057		
IT4	Ik vermijd een confrontatie over onze tegenstellingen.		0.755225			
IT5	Ik duw m'n eigen standpunt erdoor.				0.511164	
IT6	Ik geef de ander gelijk.					0.588898
IT7	Ik kom op voor mijn eigen en voor andermans doelen en belangen.	0.534576				
IT8	Ik benadruk dat we een tussenweg moeten zien te vinden.			0.567986		
IT9	Ik omzeil de meningsverschillen waar mogelijk.		0.739494			
IT10	Ik probeer winst te boeken.				0.481149	
IT11	Ik probeer de ander tegemoet te komen.					0.415276
IT12	Ik onderzoek ideeën van beide kanten om voor ons beide een optimale oplossing te bedenken.	0.834193				
IT13	Ik sta erop dat we allebei water bij de wijn doen.					
IT14	Ik probeer tegenstellingen minder scherp te doen lijken.					
IT15	Ik vecht voor een goede uitkomst voor mijzelf.				0.575903	
IT16	Ik pas me aan andermans doelen en belangen aan.					0.401623
IT17	Ik werk een oplossing uit die zowel mijn eigen, als de belangen van de ander zo goed mogelijk dient.	0.630414				
IT18	Ik streef waar mogelijk naar een compromis.			0.68785		
IT19	Ik probeer een confrontatie met de ander te voorkomen.		0.752976			
IT20	Ik doe alles om te winnen.				0.808877	

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

a. Rotation converged in 6 iterations.

Tabel 14 toont ons de gemiddelden en standaarddeviaties van de onderzoeksvariabelen. Deze tabel toont ons dat de respondenten gemiddeld het hoogst scoren op de probleemoplossende en de compromiszoekende onderhandelingsstijl.

Tabel 14: *Beschrijvende statistieken van de onderzoeksvariabelen*

		Gemiddelde	SD
Geslacht		1.42	0.50
Span of control		0.58	0.50
Vermijden			
	Man	2.81	0.97
	Vrouw	2.40	0.83
	0 direct leiding	2.60	0.90
	>0 direct leiding	2.67	0.93
	<u>Totaal</u>	<u>2.64</u>	<u>0.94</u>
Compromising			
	Man	3.62	0.66
	Vrouw	3.92	0.68
	0 direct leiding	3.83	0.60
	>0 direct leiding	3.66	0.72
	<u>Totaal</u>	<u>3.75</u>	<u>0.68</u>
Domineren			
	Man	3.20	0.67
	Vrouw	3.07	0.70
	0 direct leiding	2.98	0.72
	>0 direct leiding	3.26	0.63
	<u>Totaal</u>	<u>3.14</u>	<u>0.68</u>
Probleemoplossen			
	Man	4.07	0.64
	Vrouw	4.21	0.51
	0 direct leiding	4.20	0.56
	>0 direct leiding	4.07	0.61
	<u>Totaal</u>	<u>4.13</u>	<u>0.59</u>
Toegeven			
	Man	2.94	0.46
	Vrouw	3.07	0.45
	0 direct leiding	3.01	0.47
	>0 direct leiding	2.98	0.46
	<u>Totaal</u>	<u>2.99</u>	<u>0.46</u>

De resultaten van de MANOVA toets (Wilks' Lambda) (zie Appendix D) wijzen op een hoofdeffect van geslacht, $F(5,140) = 3.182$ ($p=0.009$) en een hoofdeffect van macht, $F(5,140) = 2.517$ ($p = 0.032$). Aangezien de interactie tussen macht en geslacht niet significant is, kunnen we deze hoofdeffecten eenduidig interpreteren. Uit de univariate toetsen blijkt dat het effect van geslacht vooral samenhangt met de onderhandelingsstijl 'vermijden', $F(1,144) = 8.368$ ($p = 0.004$), en met de onderhandelingsstijl 'compromising', $F(1,144) = 4.924$ ($p = 0.028$). Meer bepaald rapporteren mannen gemiddeld meer een vermijdende onderhandelingsstijl dan vrouwen. Vrouwen daarentegen rapporteren gemiddeld meer de onderhandelingsstijl 'compromis zoeken' dan mannen. De gemiddelde scores op de onderhandelingsstijl 'vermijden' en 'compromis zoeken' bedragen respectievelijk 8.42 (mannen) versus 7.21 (vrouwen) en 10.87 (mannen) versus 11.77 (vrouwen) (zie tabel 14). Deze resultaten geven het antwoord op onderzoeksvraag 1. Enkel veronderstelling 3 wordt bevestigd. Uit de univariate toetsen blijkt dat het hoofdeffect van macht vooral samenhangt met 'domineren', $F(1,144) = 10.348$ ($p = 0.002$). Meer bepaald rapporteren personen die aan minstens één iemand direct leiding geven, een meer dominerende onderhandelingsstijl, dan personen die aan niemand direct leiding geven. De gemiddelde scores voor domineren bedragen 11.92 (aan 0 directe leiding) en 13.05 (aan >0 directe leiding) (zie tabel 14). Deze resultaten beantwoorden de tweede onderzoeksvraag. Enkel veronderstelling 6 wordt bevestigd.

Opnieuw toont R^2 ons dat 5.8% van de variantie in vermijden kan verklaard worden door geslacht en macht in onze steekproef. Voor domineren en compromising verklaart geslacht en macht respectievelijk 7.2% en 7.5% van de variantie in onze steekproef. Wanneer we echter kijken naar adjusted R^2 dan zien we dat die percentages voor de populatie opnieuw een stuk lager liggen.

3.3 Bespreking

In deze studie werden twee onderzoeksvragen gesteld: (1) Verschillen mannen en vrouwen in onderhandelingsstijl? (2) Verschillen managers en niet-managers in onderhandelingsstijl? De resultaten van de MANOVA aan de hand waarvan de invloed van geslacht en macht op onderhandelingsstijl getoetst werd, bevestigden beide onderzoeksvragen. Mannen en vrouwen verschillen in onderhandelingsstijl. Zo werd de derde veronderstelling bevestigd, namelijk vrouwen passen meer de compromiszoekende strategie toe. Dit is in overeenstemming met eerder onderzoek (Halpern & McLean Parks, 1996; Holt, 2001). Ook Korabik et al. (1993) rapporteerden dat onder respondenten zonder managementervaring, de vrouwen een voorkeur hadden voor een meer compromiszoekende stijl dan mannen. Dit resultaat is tevens in lijn met de bevinding dat compromis zoeken meer ‘zorg voor de ander’ impliceert dan ‘zorg voor het zelf’ dan getoond wordt in de conflictmanagement grid van Blake & Mouton (1964) (Van de Vliert & Hordijk, 1986). In tegenstelling tot onze verwachting werd opnieuw een significant verschil gevonden tussen mannen en vrouwen op de vermijdende stijl, in die zin dat mannen meer een vermijdende stijl verkiezen dan vrouwen. Dit is in overeenstemming met de resultaten uit studie 1, die eveneens tot de bevinding kwam dat mannen meer conflicten gaan vermijden dan vrouwen. Dit werd ook reeds in eerder onderzoek omtrent conflict in romantische relaties vermeld (Hojjat, 2000). In tegenstelling tot studie 1 werd de vierde veronderstelling niet bevestigd. Het competitieverschil tussen mannen en vrouwen is niet meer zo uitgesproken en is hier niet significant. Ook andere auteurs (Gerhart & Rynes, 1991; Grant & Sermat, 1969) kwamen tot dezelfde bevindingen. De eerste twee veronderstellingen werden ook niet bevestigd. Vrouwen en mannen verschillen dus niet in het gebruik van een toegeevende of probleemoplossende strategie in een onderhandeling.

De tweede onderzoeksvraag werd eveneens bevestigend beantwoord. In tegenstelling tot studie 1 werd wel een effect van positionele macht op onderhandelingstijl gevonden. Enkel de zevende veronderstelling werd bevestigd, wat wil zeggen dat managers (mensen die aan minstens één iemand leiding geven) meer een dominante strategie gaan toepassen dan niet-managers. De achtste veronderstelling, dat managers een meer probleemoplossende stijl hanteren dan niet-managers, werd niet bevestigd. Ook de vijfde en zesde veronderstelling werd niet bevestigd. Managers en niet-managers verkiezen dus in dezelfde mate een toegevende en vermijdende stijl. Deze bevindingen zijn slechts een gedeeltelijke weergave van wat Chusmir & Mills (1989) eerder vonden en zijn tegengesteld aan de resultaten van Brewer et al. (2002) en de resultaten van de meta-analyse van Watson (1994a, 1994b). Een mogelijke verklaring voor deze tegengestelde resultaten is dat het onderzoek van Brewer et al. (2002) enkel de conflictstijlen met collega's nagaat, terwijl ons onderzoek de conflicthanteringsstijl nagaat, ongeacht met wie het conflict plaatsvindt

4. Discussie

In deze paper onderzocht men de geslachtsverschillen in onderhandelingsstijl door het evalueren van zelfbeoordelingen. Daarnaast werd de invloed van positionele macht op de voorkeur voor een bepaalde onderhandelingsstijl nagegaan. Dit werd onderzocht in twee verschillende studies. De eerste studie werd uitgevoerd bij human resources managers en financiële managers. De tweede studie werd uitgevoerd bij managers en niet-managers. De eerste studie ging eveneens na of de gevonden effecten consistent zijn over inhoudelijk verschillende functies.

4.1 Belangrijkste Bevindingen

Tabel 15 geeft een overzicht van de belangrijkste bevindingen uit beide studies.

Tabel 15: *Samenvatting van de belangrijkste resultaten*

		Vermijden	Toegeven	Probleem oplossen	Compromising	Domineren
Studie 1						
Effect	Macht	-	-	-	-	-
	Geslacht	X	-	-	-	X
	Functie	-	-	-	-	-
Studie 2						
Effect	Macht	-	-	-	-	X
	Geslacht	X	-	-	X	-

Geslacht. In beide studies werd de vraag gesteld of mannen en vrouwen verschillen in onderhandelingsstijl. De volgende vier veronderstellingen werden gemaakt: (1) Vrouwen hanteren een meer toegevende stijl dan mannen (2) Vrouwen hanteren een meer probleemoplossende stijl dan mannen (3) Vrouwen hanteren een meer compromiszoekende stijl dan mannen (4) Mannen hanteren een meer dominerende (forcerende) stijl dan vrouwen. De resultaten van de MANOVA bevestigden zowel in studie 1 als in studie 2 dat mannen en vrouwen inderdaad verschillen in

onderhandelingsstijl. Mannen en vrouwen verschillen significant op de dominerende stijl, de compromiszoekende stijl en de vermijdende stijl. Zo werd de vierde veronderstelling, dat mannen een meer dominerende stijl hanteren dan vrouwen, bevestigd in de eerste studie. Dit is in lijn met vorig onderzoek (Halpern & McLean Parks, 1996; Holt, 2001; King, Miles & Kniska, 1991; Luyer, 1992; Ruble & Schneer, 1994; Walters, Stuhlmacher & Meyer, 1998). De derde veronderstelling dat vrouwen meer de compromiszoekende strategie toepassen werd bevestigd in de tweede studie (Halpern & McLean Parks, 1996; Holt, 2001; Korabik et al., 1993). In tegenstelling tot onze verwachtingen werd in beide studies een significant verschil gevonden tussen mannen en vrouwen op de vermijdende stijl, in die zin dat mannen meer een vermijdende stijl verkiezen dan vrouwen. Toch is dit niet zo verwonderlijk aangezien Hojjat (2000) tot dezelfde bevinding kwam in romantische relaties. De eerste twee veronderstellingen werden echter in geen van beide studies bevestigd. Vrouwen en mannen verschillen dus niet in het gebruik van een toegeevende of probleemoplossende strategie in een onderhandeling. Dus de stereotype dat vrouwen meer bezorgd zijn voor relaties en anderen wordt niet bevestigd.

Samengevat zijn er kleine verschillen gevonden in onderhandelingsstijlen tussen de geslachten. De verschillen situeerden zich op vermijden, domineren en compromis zoeken. Merk op dat in beide studies zowel de mannelijke als de vrouwelijke respondenten gemiddeld het hoogst scoorden op de compromiszoekende stijl en probleemoplossende stijl. Deze twee stijlen worden dus door beide geslachten het meest gehanteerd.

Macht. In beide studies werd naast geslacht ook de invloed van positionele macht nagegaan op onderhandelingsstijl. De volgende vier veronderstellingen werden gemaakt: (5) Managers met een lagere positionele macht hanteren meer een toegeevende stijl. (6) Managers met een lagere positionele macht hanteren meer een vermijdende stijl. (7) Managers met een hogere positionele macht hanteren een meer dominerende stijl. (8) Managers met een hogere positionele macht hanteren een meer probleemoplossende stijl. Positionele macht heeft inderdaad een effect op de voorkeur

voor een bepaalde onderhandelingsstijl. Dit effect werd echter enkel in studie 2 teruggevonden, waar managers met niet-managers vergeleken werden. Managers en niet-managers verschillen in hun voorkeur voor een dominerende stijl, in die zin dat managers hiervoor een grotere voorkeur aan de dag leggen. Wanneer men echter managers onderling gaat vergelijken, blijkt uit studie 1 dat positionele macht geen invloed meer heeft op de voorkeur voor een bepaalde stijl.

Samengevat blijkt dat managers meer gebruik maken van de dominerende strategie dan niet-managers. Managers en niet-managers verschillen niet op de probleemoplossende, vermijdende of toegevende stijl. Managers onderling daarentegen verschillen op geen enkele manier in hun voorkeur voor een bepaalde onderhandelingsstijl. Deze bevindingen zijn slechts een gedeeltelijke weergave van wat Chusmir & Mills (1989) eerder vonden en tegengesteld aan de resultaten van Brewer et al. (2002) en de resultaten van de meta-analyse van Watson (1994a).

Consistentie over functies. Tot slot werd nagegaan of de gevonden effecten van geslacht en macht consistent zijn over de inhoudelijk verschillende functies van human resources manager en financiële manager. De volgende veronderstelling werd gemaakt: (9) De eventuele effecten van macht en geslacht zijn consistent over de inhoudelijk sterk verschillende functies. Dit werd enkel in de eerste studie nagegaan. Aangezien geen effect van functie werd gevonden en, aangezien functie, macht en geslacht niet interageren, kan men besluiten dat de gevonden effecten consistent zijn over de functies. Dit is in lijn met de bevindingen van Deaux (1984).

4.2 Verklaringen met behulp van de vijf theoretische perspectieven

Biologisch perspectief. Onze bevindingen ondersteunen het biologisch perspectief. Uit de resultaten blijkt dat het biologisch geslacht een invloed heeft op de onderhandelingsstijl. De bevindingen uit ons onderzoek kunnen dus verklaard worden vanuit het biologisch perspectief. De bevinding dat vrouwen meer een

compromiszoekende stijl gebruiken dan mannen en de bevinding dat mannen een meer dominerende en/of vermijdende stijl gebruiken dan vrouwen is biologisch gedetermineerd.

Genderrol socialisatie perspectief. Aangezien onze studies enkel het biologisch geslacht nagaan en niet de genderrol van een individu, kan geen directe uitspraak gedaan worden over het genderrol perspectief. Dit perspectief kan geen directe verklaring bieden voor de bevindingen uit de twee studies. Deze benadering definieert masculiniteit en femininiteit als onafhankelijke dimensies. Individuen van beide geslachten kunnen hoge of lage levels van masculiniteit of femininiteit bezitten. De vooruitgang van een individu in een organisatie wordt vaak geassocieerd met het bezit van masculiene karakteristieken (Brenner, Tomkiewicz & Schein, 1989; Powell & Butterfield, 1979). Daarom is het mogelijk dat vrouwen om vooruit te geraken in hun carrière, een meer masculiene oriëntatie hanteren. Onderzoek ondersteunt deze suggestie door te beweren dat vrouwelijke managers meer masculiene karakteristieken bezitten dan vrouwen in de algemene populatie (Fagenson, 1990; Muldrow & Bayton, 1979). Een zwakte in eerder onderzoek omtrent geslachtsverschillen in conflicthanteringsstijl was de schijnbare assumptie dat biologisch geslacht equivalent is aan genderrol. Dit is echter niet zo. Daardoor zijn vele studies over de relatie tussen biologisch geslacht en conflicthanteringsstijl in organisatorische context vatbaar voor herinterpretaties (Korabik, 1990). Onderzoek naar de invloed van genderrol oriëntatie (bijvoorbeeld met behulp van de Bem Sex Role Inventory (BSRI), Bem, 1974) op onderhandelingsstijl is aangewezen.

Situationeel macht perspectief. De resultaten ondersteunen deels het situationele macht perspectief. Enkel studie 2 toont aan dat positionele macht een invloed heeft op de voorkeur voor een bepaalde onderhandelingsstijl, in die zin dat managers een meer dominerende stijl hanteren dan niet-managers. Dit kan verklaard worden doordat de macht van de positie van de niet-manager deze strategie niet toelaat. Men heeft geen toegang tot belangrijke middelen in de organisatie en daarom kan men door middel van de dominerende strategie de bovenhand niet halen in de onderhandeling. Dus studies die het effect van geslacht nagaan, zonder macht in

rekening te brengen, leveren vertekende resultaten op. Uit studie 1 daarentegen blijkt dat wanneer managers onderling vergeleken worden, macht geen invloed heeft op de onderhandelingsstijl. Dus eenmaal een individu zich op managementsniveau bevindt, speelt positionele macht geen rol meer bij de voorkeur voor een bepaalde onderhandelingsstijl. Dan speelt enkel het biologisch geslacht een rol.

Het additief model. Aangezien macht en geslacht in geen van beide studies interageerde, werd er geen ondersteuning gevonden voor het additief model.

Stereotype verwachtingen. Op basis van deze twee studies kunnen geen directe uitspraken gedaan worden over dit perspectief. Toch kan dit perspectief mogelijke verklaringen bieden voor de bevindingen. Men weet namelijk niet zeker of de respondenten geantwoord hebben vanuit een ‘self-fulfilling prophecy’. In studie 1 geven de mannelijke managers meer aan een dominerende stijl te verkiezen dan vrouwelijke managers. De mannelijke managers hebben zich misschien zo geprofileerd omdat van hen zo’n onderhandelingsstijl verwacht wordt, conform de stereotypen.

4.3 Alternatieve Verklaringen

Hiërarchische relaties. De hiërarchische relatie tussen leden van de organisatie mag niet uit het oog verloren worden. De onderhandelingsstijl van een individu is afhankelijk van de organisatorische rolstatus (overste, ondergeschikte en collega) van de tegenpartij (Holt, 2001; Kozan, 1989; Rahim 1986). De compromiszoekende stijl wordt meer gebruikt in onderhandelingen met oversten dan met ondergeschikten (Holt, 2001). De vermijdende stijl wordt meer gebruikt bij conflicthantering met ondergeschikten dan met collega's of oversten (Rahim, 1986). In beide studies van deze paper geven vrouwen aan meer te onderhandelen met superieuren en minder met ondergeschikten dan mannen (zie tabel 4 & 10). De voorkeur van vrouwen voor een meer compromiserende stijl en de voorkeur van mannen voor een vermijdende stijl, zou dan het effect kunnen zijn van organisatorische rol van de tegenpartij dan van geslacht. Verder onderzoek omtrent de modererende rol van organisatorische status op de relatie tussen geslacht en onderhandelingsstijl is nodig.

Werkervaring. De reden waarom onze resultaten verschillen van eerder onderzoek is misschien te wijten aan de aard en/of de status van de jobs die de deelnemers hebben. Wij werken hier met managers en niet-managers uit de bedrijfswereld, maar eerder onderzoek werkte voornamelijk met andere steekproeven, zoals studenten. Neu, Graham en Gilly (1988) onderzochten of zakenmannen en zakenvrouwen verschillen in het voeren van koper-verkoper onderhandelingen. Hun studie vond weinig geslachtsverschillen in onderhandelingsgedrag, en suggereert dat geslachtsverschillen in interactiestijlen vervagen wanneer mensen meer werkervaring hebben. Aangezien we in onze studies niet met studenten werkten, maar met respondenten met veel werkervaring (gemiddeld 8.47 jaar in studie 1 en 7.91 in studie 2), zou werkervaring een verklaring kunnen bieden voor het beperkt aantal veronderstellingen dat bevestigd werd.

Culturele verschillen. Een andere reden waarom onze resultaten verschillen van eerder onderzoek betreft culturele verschillen. Het meeste onderzoek omtrent geslachtsverschillen gebeurde in de Verenigde Staten, terwijl onze studies in

Vlaanderen plaatsvinden. Dus de invloed van culturele achtergrond van het individu op de voorkeur voor een onderhandelingsstijl dient aangehaald te worden. Culturele achtergrond van het individu heeft een invloed op de voorkeur voor een bepaalde onderhandelingsstijl (Druckman, Benton, Ali & Bagur, 1976; Elsayed & Buda, 1996; Holt, 2001; Kozan, 1989; Mintu-Wimsatt & Gassenheimer, 2000; Pearson & Stephan, 1998; Rosen, 1997; Salacuse, 1998; Weldon, & Jehn, 1995). België en de Verenigde Staten verschillen op twee culturele dimensies van Hofstede, namelijk 'machtsafstand' en 'onzekerheid vermijden' (Claes, 2000). België wordt gekenmerkt door een grotere machtsafstand en een sterkere neiging om onzekerheid te vermijden dan de Verenigde Staten. Resultaten uit Amerikaans onderzoek moeten daarom met de nodige omzichtigheid gegeneraliseerd worden naar Vlaanderen.

Onderzoeksoepzet. Waarom onze bevindingen verschillen van de resultaten uit eerder onderzoek, kan ook te wijten zijn aan het verschillende onderzoeksoepzet. Hoewel het vroeger onderhandelingsonderzoek cumulatief en van hoge kwaliteit is, zijn er toch een aantal restricties op te merken. De drie meest ernstige tekortkomingen is een tekort aan integratief onderzoek, de tendens om onderhandelingssimulaties te simplistisch voor te stellen en tot slot de assumptie dat de subjecten de rollen in het experiment voldoende aanvoelen en ervaren (Greenhalgh, Neslin & Gilkey, 1985). Simulaties hebben een groot aantal nadelen, zoals het aannemen van een rol die geen echte representatie is van hoe de persoon in kwestie zelf is en de setting die geen waarheid representeert. Tot slot is er ook de subjectiviteit van de beoordelaar of de observator die de verschillende stijlen scoort. Eén van de grootste problemen, die aan een observatiestudie gekoppeld wordt, is het potentiële verlies van objectiviteit aan de kant van de observator (Goodrich, 1978; Herzog, 1996). Met andere woorden, interpretaties en persoonlijke factoren van de observator kunnen een rol spelen. Om deze tekortkomingen in te vullen, werkten wij hier met een objectieve vragenlijst die wetenschappelijk getest is op z'n psychometrische kwaliteiten. Het gebruik van een verschillend onderzoeksoepzet dan in de eerdere studies, kan een verklaring bieden voor de discrepanties in onderzoeksbevindingen.

4.4 Beperkingen

Vragenlijst. Onderzoek met behulp van een schriftelijke vragenlijst via post of e-mail heeft nadelen. Vijf nadelen die steeds verbonden zijn met het gebruik van vragenlijsten en waar ook de studies in deze paper mee te kampen hebben, moeten in het achterhoofd gehouden worden (Robson 1993).

(1) De data worden beïnvloed door de individuele kenmerken van de respondenten (bijvoorbeeld hun geheugen, kennis, ervaring, motivatie en persoonlijkheid). Het belang van ieder individu als een unieke combinatie van vele invloeden te beschouwen, kan niet genoeg benadrukt worden. Er bestaat een duidelijke relatie tussen persoonlijkheid en onderhandelingsstijl (Marion, 1995; Chanin & Schneer, 1984; de Dreu & Van Lange, 1995; Jones & Melcher, 1982). Ook het geheugen speelt een rol bij het invullen van vragenlijsten. Het ‘recency effect’ bijvoorbeeld kan een rol spelen, in die zin dat men zal antwoorden naargelang de strategieën toegepast tijdens zijn/haar laatste onderhandeling.

(2) Respondenten rapporteren niet noodzakelijk hun overtuigingen, attitudes, etc. op een accurate wijze. Er is bijvoorbeeld een sociaalwenselijke responsbias – mensen antwoorden op een manier die hen in een goed daglicht stelt. De resultaten van beide studies wijzen erop dat respondenten gemiddeld het hoogst scoren op de samenwerkingsstijl. Of dit te wijten is aan sociale wenselijkheid of niet, kan niet gezegd worden.

(3) Schriftelijke vragenlijsten hebben een lage responsgraad. Aangezien de kenmerken van de niet-respondenten niet gekend zijn, kan het zijn dat sommige respondenten systematisch de vragenlijst niet invullen. Dit bedreigt de representativiteit van de steekproef (Colin, 1993; Floyd & Fowler, 2002; Heiman, 1999; Shaugnessy & Zechmeister, 1990). De eerste studie kan dan met andere woorden te maken hebben met een responsbias. Bijvoorbeeld enkel managers met een particuliere interesse in het onderzoeksonderwerp of die recent een conflict meemaakten kunnen meer geneigd zijn

te antwoorden. Ook managers die het druk hebben kunnen systematisch uitgesloten zijn uit de steekproef, wat een invloed kan hebben op de resultaten.

(4) Ambiguiteiten of misverstanden in de vragenlijst kunnen niet opgemerkt worden. Een verbetering zou zijn dat een conflictscenario wordt bijgevoegd aan de vragenlijst. Respondenten kunnen dan gevraagd worden om een gelijkaardige conflictsituatie te beschrijven die ze meegemaakt hebben. De vragenlijst kan dan ingevuld worden, met die conflictsituatie in gedachten. Dit zou een steun kunnen zijn voor de respondenten om de vragenlijst accuraat in te kunnen vullen (geslacht tegenstander bepalen, ernst van conflict, relatie,...).

(5) Er is geen controle mogelijk over hoe en waar de respondenten de vragenlijst invullen. Evenzo kunnen respondenten die de vragenlijst niet serieus invullen, niet gedetecteerd worden. Sommige respondenten nemen tijd bij het invullen van de vragenlijst en doen dit op een rustige plaats. Bij andere respondenten speelt tijdsdruk een rol en kunnen andere storende omgevingsinvloeden aanwezig zijn. Deze verschillende condities waaronder de vragenlijst ingevuld wordt, kunnen een invloed hebben op de resultaten.

Er moet tevens opgemerkt worden dat conflictmanagement en onderhandelingsgedrag niet alleen een product van de respondent zijn persoonlijkheid zijn, maar ook van de situatie. Toch wil dit niet zeggen dat de Test voor Conflicthantering (Van de Vliert, 1997b) geen accurate voorspelling kan maken van onderhandelingsgedrag binnen een werksetting. Werksettings blijven namelijk relatief stabiel over tijd: collega's, beloningsstructuren en verantwoordelijkheden zijn voor een langere periode aanwezig en beïnvloeden sterk de werkomgeving en zo de onderhandelingsstrategieën. Consistent met de Tweevoudige Zorgtheorie verwachten wij dat de individuele onderhandelingsstrategieën op het werk relatief stabiel zijn zowel door stabiele individuele relaties tussen medewerkers en relatief stabiele situaties waarin mensen werken.

De Nederlandse Test voor Conflicthantering is gebaseerd op een theorie die generaliseerbaar is over culturen heen. Culturele verschillen zullen verschijnen in verschillen in scores op de items, maar mogen geen verschillen in factorstructuren en psychometrische eigenschappen aantonen (De Dreu, 2001). Toch wees de factoranalyse van de eerste studie op zeven factoren in plaats van de vooropgestelde vijf. Twee items moesten verwijderd worden om toch de vijf factoren van Van de Vliert te verkrijgen. Dit roept vragen op omtrent de bruikbaarheid van de vragenlijst in andere landen. Verder onderzoek hieromtrent is aangewezen.

Definitie macht. In deze paper werd macht gedefinieerd als “het werkelijk overheersen van ondergeschikten door een leider, bij het nastreven van waarden of doeleinden, op basis van alle formele en informele bronnen waarover deze beschikt” (Keuning & Eppinck, 2000). Deze paper gebruikte dus positionele of legitieme macht als onafhankelijke variabele. Natuurlijk zijn er ook andere vormen van macht, die men moeilijker kan vatten door middel van een vragenlijst, maar die toch iemands score kunnen beïnvloeden. French en Raven (1957) onderscheiden 5 verschillende basissen van macht van supervisors: dwingende macht, beloningsmacht, legitieme macht, expertmacht en ‘referent’ of persoonlijke macht (Robbins, 2001). Verder onderzoek kan de invloed van de andere soorten macht nagaan op het gebruik van een bepaalde onderhandelingsstijl.

Aard van het conflict. Deze methodologie liet niet toe om de ernst, intensiteit en belang van het conflict te meten. Ernst van het conflict kan een invloed hebben op de gekozen conflicthanteringsstijl, in die zin dat bijvoorbeeld individuen die geconfronteerd worden met ernstigere problemen, een conflicthanteringsstijl gaan toepassen die een grotere bezorgdheid voor het zelf reflecteert. Bij een belangrijk conflict wordt de probleemoplossende stijl en de dominerende stijl veel gebruikt, terwijl de toegeevende stijl en de vermijdende stijl minder wordt gekozen (Rosenthal & Hautaluoma, 1988). Ook naargelang de intensiteit van het conflict varieert de bruikbaarheid van een bepaalde conflicthanteringsstijl (Andrews & Tjosvold, 1983).

Relatie tussen de onderhandelaars. Zowel de graad van vriendschap tussen de onderhandelaars, het geslacht van de tegenpartij als de hiërarchische relatie werd niet gemeten. Dit zijn beperkingen van belang bij het interpreteren en generaliseren van de resultaten. Of een gedrag als gepast wordt aanzien, hangt af of het conflict plaatsvindt tussen vrienden of toevallige kennissen. De relatief hoge scores voor ‘samenwerken’ en ‘probleemoplossen’ zouden erop kunnen duiden dat individuen verwezen naar conflicten met personen die ze graag hebben. Eveneens werd de invloed van geslacht van de tegenpartij op de keuze van een onderhandelingsstijl niet nagegaan. Dit is een beperking aangezien vrouwen en mannen zich anders gedragen afhankelijk van het geslacht van de andere partij (St-John, 1996; Zammuto, London & Rowland, 1979). Vrouwen met lage macht passen zich aan, aan de situatie en maken gebruik van argumenteren en tiranniseren over hun mannelijk tegenpartij, hoger in macht. Dit is in contrast met het beeld van de vrouwen als softe, mensgeoriënteerde onderhandelaars. Mannelijke managers met veel macht beweren dat ze meer toegeven voor collega's lager in rang, vooral wanneer die collega een vrouw is. Wanneer daarentegen de collega lager in rang een man is, beweren ze dat ze bijna nooit hebben samengewerkt. Tevens is de mate van gepercipieerde interafhankelijk tussen beide partijen mede bepalend voor de keuze van de onderhandelingsstijl. Uit onze studies blijkt dat respondenten voornamelijk onderhandelen met mensen van de andere afdeling. De keuze van managers voor een bepaalde onderhandelingsstijl is mede afhankelijk van de mate waarin de afdelingen percipiëren dat ze elkaar nodig hebben om effectief en efficiënt te werken en resultaten te boeken (Thompson, 1969).

Intenties versus gedrag. Een probleem van externe validiteit duikt op wanneer we wat mensen zeggen in een survey onderzoek willen generaliseren naar wat ze in het echt doen. Vaak is de gebrekkige relatie tussen attitude en gedrag opmerkelijk (Robson, C, 1993). Hoewel de test vraagt hoe men reageert in conflictsituaties, kan het even goed dat de vragenlijst eerder een meetinstrument is van individuele gedragsintenties dan van het werkelijke conflictgedrag zelf. Soms vertalen intenties zich in gedragingen, maar dit is niet noodzakelijk zo. De data werden bekomen door zelfbeoordelingen van onderhandelingsstijlen, hetgeen een beperkt meetinstrument is voor het detecteren van werkelijk onderhandelingsgedrag. De Dreu et al (2001) ging de convergentie na tussen

zelfbeoordelingen, beoordelingen door de tegenstander en beoordelingen door een derde die het conflictgedrag observeerde. Resultaten toonden een hoge overeenstemming in beoordelingen voor probleem oplossen, forceren en toegeven, maar niet voor vermijden. Een verklaring voor dit verschijnsel kan zijn dat vermijden een meer ambigue strategie is die open staat voor meerdere interpretaties. Dit kan tevens een verklaring zijn waarom wij - in tegenstelling tot vorig onderzoek - geslachtsverschillen vinden in het toepassen van de vermijdende strategie. Wat betreft de convergentie tussen zelf-reports en other-reports waren er geen gegevens voor handen voor compromis zoeken. Gegeven deze beperkingen gekoppeld aan zelfbeoordelingvragenlijsten (Podsakoff & Organ, 1986), moet men oppassen wanneer men deze resultaten wil generaliseren naar gedragsverschillen.

Groepssamenstelling. Door ons onderzoeksopzet was het onmogelijk om geslachtsverschillen te beschouwen in onderhandelingen waar de partijen bestaan uit meer dan één persoon. Wanneer we naar onderhandelingsgedragingen kijken in groep dan merken we dat deze afhankelijk zijn van de groepssamenstelling (Cantrell & Butler, 1997; Pruitt, Carnevale, Forcey & Van Slyck, 1986; Heen, 1996). Zowel mannen als vrouwen zijn meer bezorgd om te ‘helpen’ en te ‘beschermen’ bij vrouwelijke teamleden dan bij mannelijke teamleden. Men interpreteert dit effect als bewijs voor ‘ridderlijk’ gedrag. (Pruitt, Carnevale, Forcey & Van Slyck, 1986). Ook het onderhandelingsproces in een groep samengesteld uit enkel vrouwen ten opzichte van een mannengroep verschilt sterk. Vrouwen streven naar consensus tussen de groepsleden en wensen de groepssfeer positief te beïnvloeden. In een groep van mannelijke onderhandelaars probeert ieder voor zich zijn positie naar voor te schuiven, er worden geen vragen gesteld aan andere groepsleden en om uiteindelijk tot een gezamenlijk antwoord te komen, wordt er gebruik gemaakt van een stemprocedure. Zowel mannen als vrouwen percipiëren dat vrouwen meer proces-georiënteerd zijn en mannen meer op het resultaat georiënteerd zijn (Heen, 1996).

Organisatorische determinanten. In dit onderzoek werd geen rekening gehouden met organisatorische kenmerken. Toch blijkt dat het interpersoonlijk gedrag van medewerkers deels gedetermineerd wordt door structurele variabelen van de organisatie (Mintzberg, 1979; Van de Vliert, 1998). Eén van de belangrijkste

organisatievariabelen die het interpersoonlijk gedrag van de medewerkers beïnvloedt, is de strategie van de organisatie, met andere woorden het doel van de organisatie of de manier waarop een organisatie probeert te concurreren met andere organisaties (Porter, 1980, 1998). In de organisatiestrategie komen verschillende aspecten zoals structuur, cultuur en technologie samen.

4.5 Praktische relevantie

Op alle niveaus van de organisatie en in alle bedrijven kan conflict voorkomen en moet men onderhandelen (Thomas, 1976). Maar vooral managers krijgen een belangrijke onderhandelingsverantwoordelijkheid toebedeeld. Men schat dat managers ongeveer 20% van hun tijd besteden aan onderhandelingen (Stuhlmacher & Walters, 1999). Dus onderhandelen is een fundamentele vaardigheid die een individu moet bezitten of moet aanwerven, wanneer hij of zij een positie heeft met macht, status en verantwoordelijkheid.

Daar vrouwen steeds hogerop klimmen in de hiërarchie van de organisatie, wordt het noodzakelijk om eens stil te staan bij de verschillen in managementvaardigheden tussen mannen en vrouwen. Conflict is een domein waarnaar veel bezorgdheid uitgaat in organisaties en gerangschikt wordt als vijfde belangrijkste topic tussen 65 andere managementissues (Rahim, 1981). Onderhandelen en conflicthantering zijn zeer belangrijke managementvaardigheden die training noodzaken wanneer de vaardigheden nog niet voldoende ontwikkeld zijn.

In deze thesis was het niet de bedoeling om uit te maken wie de ‘beste’ onderhandelaar is, maar toch kunnen de resultaten aanleiding geven voor eventuele trainingsinitiatieven om de kloof tussen mannen en vrouwen te dichten (Hollis, 1990; Kolb & Williams, 2000). Hoewel mannen meer de vermijdende en de dominerende strategie toepassen, wil dit niet zeggen dat ze geen bekwame onderhandelaars zijn. Zowel de mannelijke als de vrouwelijk respondenten gebruiken meest de probleemoplossende strategie, wat voor een hoge zorg voor de eigen belangen en een hoge zorg voor andermans belangen staat en gecategoriseerd wordt als de ‘beste’ strategie in situaties waar bijvoorbeeld het probleem complex is en een integratie van verschillende standpunten wenselijk is (Trainingsmanual Conflicthantering UG, 2002).

Het is belangrijk te noteren wat de praktische significantie is van de geslachtsverschillen in het voorspellen van de reacties van mensen op een conflict. Er

zijn geslachtsverschillen gevonden in de dominerende, de vermijdende en de compromiszoekende stijl. Maar de effecten van geslacht zijn klein: gemiddeld wordt ongeveer 5 % van de variantie in deze conflicthanteringsstijlen toegeschreven aan geslacht. Dit toont aan dat de onderhandelingsstijl niet met zekerheid voorspeld kan worden enkel en alleen steunend op geslacht, maar dat ook andere factoren een rol spelen. Al meermaals is wetenschappelijk bewezen dat als er geslachtsverschillen gevonden worden, het steeds gaat om zeer kleine verschillen. Waarom blijft alledaagse wijsheid over geslachtsverschillen dan bestaan? In ons dagelijks leven zien we dikwijls een patroon van geslachtsverschillen. Misschien is dit omdat geslacht hier optreedt als een sociale categorie die onze percepties en interpretaties kleurt (Deaux, 1984). Geslachtstereotypen en rolverwachtingen spelen een grote rol op het gedrag of de interpretatie van gedrag. Onderzoek over het “Pygmalion Effect” en de “expectancy confirmation processes” suggereren dat individuen reageren op een manier waarvan men verwacht dat ze reageren (Bass, 1990; Darley & Fazio, 1980). Toch proberen wij door middel van wetenschappelijk onderzoek deze stereotypen te doorbreken.

Deze gegevens kunnen discussies opwerpen over de determinanten van geslacht, macht en de precieze aard van de interactie tussen deze variabelen. Het draagt bij tot het identificeren van relevante beschouwingen bij personeelselectie en trainingsinitiatieven. Integratie van deze kennis in organisatorische programma's zou niet alleen de kwaliteit van werkrelaties verhogen, maar zou ook een omgeving helpen creëren die voor zowel mannen als vrouwen even toegankelijk is.

4.6 Toekomstig onderzoek

Men getuigt van een groeiende interesse onder academici voor het onderwerp van conflict en onderhandeling. Er worden steeds nieuwe onderzoeksvragen geïdentificeerd, terwijl nieuwe theorieën toegepast worden op oude vragen. Het resultaat is interessant onderzoek dat organisatorische en sociale relevantie bezit (Bies, Lewicki & Sheppard, 1999).

Uit elk onderzoek worden nieuwe lessen getrokken en worden suggesties gemaakt naar toekomstig onderzoek, zodat men steeds een stapje dichterbij de waarheid komt. Rekening houdende met de hierboven beschreven beperkingen, kan verder onderzoek nog allerlei belangrijke onderwerpen nagaan, zoals de aard van het conflict, de onderlinge relaties, organisatorische determinanten, enzovoort. Speciale aandacht moet gegeven worden aan directe en moderator-effecten van geslacht op determinanten van conflictgedrag. Andere belangrijke contingenties zijn het type van het conflict, beroep, werkrelaties & culturele waarden. Ook geslachtsverschillen met andere afhankelijke variabelen, zoals de tijd en de kost voor conflicthantering, moeten onderzocht worden in onderhandelingen. Ook de subjectieve reacties in de onderhandelings situatie moeten onderzocht worden zoals tevredenheid, percepties van de tegenstander en de wil om toekomstige onderhandelingen te voeren. Zelfgerapporteerde data over onderhandelingsstijlen kunnen in verder onderzoek gevalideerd worden met andere metingen verkregen binnen de organisatie (gedragsobservaties, beoordelingen door een ander).

Wij raden het aan om dit onderzoek te repliceren en ook het werkelijk gedrag in rekening te brengen. De sekserol stereotypen kunnen immers enkel tot uiting komen in wat mensen zeggen over hun gedrag en niet in hoe ze zich werkelijk gedragen (Pruitt et al, 1986) De methodologie van toekomstig onderzoek incorporeert daarom het best zowel een survey als een observatie.

Suggesties naar organisaties toe kunnen gesitueerd worden op het doorbreken van stereotypen. De politieke agenda heeft nadruk gelegd op het feit dat vrouwen gelijke kansen en mogelijkheden krijgen om op de arbeidsmarkt te treden. Hoewel de fysische compositie van de werkplaats hierdoor veranderd is (vrouwen zijn meer en meer op de arbeidsmarkt present en hebben ook leidinggevende en professionele posities), wijst onderzoek aan dat de psychologische samenstelling nog weinig veranderd is (King, Miles & Kniska, 1991). De resultaten indiceren dat zowel mannen en vrouwen zich sterk vasthouden aan geslachtstereotypen. De tijd is gekomen om zich te concentreren op een psychologische agenda om het psychologisch profiel van

individuen te veranderen inzake geschikt genderrolgedrag. Hierop moeten organisaties inspelen door blind te zijn voor geslacht in supervisie en rekrutering. Ook opvoeding en opleiding moeten androgyn gedrag promoten. Een bedrijfsopleiding kan dan bijvoorbeeld een breed domein van vaardigheden aanleren om een succesvol manager te worden. Het introduceren van het begrip androgynie³ in de managementwetenschappen is vrij nieuw. Een manager met een androgyne onderhandeling kenmerkt zich doordat hij of zij zich bewust is van de invloed van traditionele man/vrouw verschillen op organisatorische structuren en gedrag. Hierover dient nog heel wat onderzoek te gebeuren, maar het androgyn onderhandelingsprofiel is alvast een suggestie voor de toekomst.

Onderzoekers, die de invloed van geslacht nagaan op onderhandelingsstijl, worden aangeraden om rekening te houden met het gegeven dat de positionele macht van de onderzochte individuen een invloed heeft op voorkeur voor een onderhandelingsstijl. Aangezien vrouwen nog steeds in mindere mate dan mannen aanwezig zijn in machtsposities, zouden bevindingen van geslachtsverschillen dan artefacten kunnen zijn van de verborgen relatie met positionele macht.

4.7. Tot slot

Geslachtsverschillen in managementvaardigheden staan volop in de publieke belangstelling. De vraag of het vrouwelijk managementmodel het model van de toekomst is, werd recent bediscussieerd in de media (Jobat, 1 februari 2003). Conflicthantering is een zeer belangrijke vaardigheid van de manager. Daarom kunnen de conclusies van dit onderzoek helpen bij het beantwoorden van deze actuele vraag.

³ Androgynie is een soort bewustzijnstoestand waarin traditioneel aan mannen en vrouwen toegeschreven eigenschappen los van iemands lichamelijke sekse in een persoon ontwikkeld kunnen worden. (Luyer, 1992)

Referenties

- Andrews, I. R. & Tjosvold, D. (1983). Conflict management under different levels of conflict intensity. *Journal of Occupational Behaviour*, 4(3), 223-228.
- Ashmore, R. D. & Delboca, F.K. (1979). Sex stereotypes and implicit personality theory: Toward a cognitive-social conceptualization. *Sex Roles*, 5 (2), 219-248.
- Barry, B. & Friedman, R. A. (1998). Bargainer characteristics in distributive and integrative negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (2), 345-359.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Beggs, J. M. & Doolittle, D. C. (1993). Perceptions now and then of occupational sex typing: A replication of Shinar's 1975 study. *Journal of Applied and Social Psychology*, 23 (7), 1435-1453.
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2), 155-162.
- Bies, R. J., Lewicki, R. J. & Sheppard, B. H. (Eds.) (1999). *Research in negotiation in organizations*, Vol. 7. Stanford, CT, US: JAI Press.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston (Tex.): Gulf Publishing Company.
- Block, J. H. (1973). Conceptions of sex role: Some cross-cultural and longitudinal perspectives. *American Psychologist*, 28 (6), 512-526.
- Brenner, O. C., Tomkiewicz, J., & Schein, V. E. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, 32, 662-669.
- Brewer, N., Mitchell, P. & Weber, N. (2002). Gender role, organization status, and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 13(1), 78-94.
- Broverman, I. K. (1972). Sex-role stereotypes: A current appraisal. *Journal of Social Issues*, 28 (2), 59-78.
- Calhoun, P. S & Smith, W. P. (1999). Integrative bargaining: Does gender make a difference? *The international Journal of Conflict Management*, 10 (3), 203-224.

- Canary, D. J. & Dindia, K. (1998). Prologue: Recurring issues in sex differences and similarities in communication. In *Sex Differences and Similarities in Communication: Critical Essays and Empirical Investigations of Sex and Gender in Interaction* (p 1-17). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cantrell, R. S. & Butler, J. K. Jr. (1997). Male negotiators: Chivalry or machismo or both? *Psychological Reports*, *80*, 1315-1323.
- Carnevale, P. J. & Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, *43*, 531-582.
- Chanin, M. N. & Schneer, J. A. (1984). A study of the relationship between Jungian personality dimensions and conflict-handling behavior. *Human Relations*, *37*, 863-879.
- Chusmir, L. H. & Mills, J. (1989). Gender differences in conflict resolution styles: At work and at home. *Sex Roles*, *20* (3/4), 149-163.
- Claes, R. (2000). *Organisatiepsychologie 1*. 1^e licentie bedrijfspsychologie en personeelsbeleid.
- Darley J. M. & Fazio R. H. (1980). Expectancy confirmation processes arising in the social interaction sequence. *American Psychologist*, *35* (10), 867-881.
- Deaux, K. (1984). From individual differences to social categories: Analysis of a decade's research on gender. *American Psychologist*, *39* (2), 105-116.
- 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 Behaviour*, *22*, 645-668.
- De Dreu, C. K. W. & Van de Vliert, E. (1994). Onderhandelen in arbeidsorganisaties. *Nederlands Tijdschrift voor Psychologie*, *49*, 145-156.
- De Dreu, C. K. W. & Van Lange, P. A. M. (1995). The impact of social value orientations on negotiator cognition and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *21* (11), 1178-1188.
- Dovidio, J. F., Keating, C. F., Heltman, K., Ellyson, S. L. & Brown, C. E. (1988). Power displays between women and men in discussions of gender-linked tasks: A multichannel study. *Journal of Personality and Social Psychology*, *55*(4), 580-587.

- Druckman, D., Benton, A. A., Ali, F. & Bagur, J. S. (1976): Cultural differences in bargaining behaviour: India, Argentina, and the United States. *Journal of Conflict Resolution*, 20(3), 413-452.
- Eagly, A. H. (1978). Sex differences in influenceability. *Psychological Bulletin*, 85 (1), 86-116.
- Eagly, A. H. (1995a). The science and politics of comparing women and men. *American Psychologist*, 50 (3), 145-158.
- Eagly, A. H. (1995b). Reflections on the commenters' views. *American Psychologist*, 50 (3), 169-171.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Eagly, A. H. & Steffen, V. J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46 (4), 735-754.
- Eagly, A. H. & Wood, W. (1982). Inferred sex differences in status as a determinant of gender stereotypes about social influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43 (5), 915-928.
- Elsayed, E. S. M & Buda, R. (1996). Organizational conflict: A comparative analysis of conflict styles across cultures; *International journal of Conflict Management*, 7(1), 71-80.
- Fagenson, E. A. (1990). Percieved masculine and feminine attributes examined as a function of individuals' sex and level in the organizational power hierarchy: A test of four theoretical perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 75 (2), 204-211.
- Floyd, J. & Fowler, Jr. (2002). *Survey Research Methods*. Thousand Oaks (Calif.): Sage Publications .
- Gerhart, B. & Rynes, S. (1991). Determinants and consequences of salary negotiations by male and female MBA graduates. *Journal of Applied Psychology*, 76 (2), 256-262.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge (Mass.): Harvard University Press.

- Goodrich, T. J. (1978). Strategies for dealing with the issue of subjectivity in evaluation. *Evaluation-Quarterly*, 2(4), 631-645.
- Grant, M. J., & Sermat, V. (1969). Status and sex of other as determinants of behaviour in a mixed-motive game. *Journal of Personality and Social Psychology*, 12 (2), 151-157.
- Gray, B. (1994). The gender-based foundations of negotiation theory. *Research on Negotiation in Organizations*, 4, 3-36.
- Greenhalgh, L. & Gilkey, R. W. (1999). Our game, your rules: Developing effective negotiating approaches. In R. L. Lewicki, D. M. Saunders & J. W. Winton (Eds.). *Negotiation: readings, exercises and cases* (pp. 360-371) Boston (Mass.): Irwin/Mc Graw-Hill.
- Greenhalgh, L., Neslin, S. A. & Gilkey, R. W. (1985). The effects of negotiator preferences, situational power and negotiator personality on outcomes of business negotiations. *Academy of Management Journal*, 28 (1), 9-33.
- Halpern, J. J. & McLean Parks, J. M. (1996). Vive La Différence: Differences between males and females in process and outcomes of a low-conflict negotiation. *The International Journal of Conflict Management*, 7(1), 45-70.
- Hare-Mustin, R. T. & Marecek, J. (1988). The meaning of difference: Gender theory, postmodernism and psychology. *American Psychologist*, 43(6), 455-464.
- Heen, S. (1996). Defining gender differences: Is the proof in the process? *Negotiation Journal*, January 1996, 9-17.
- Heiman, G. W. (1999). *Research Methods in Psychology* (sec. ed.). Boston (Mass.): Houghton Mifflin.
- Helmreich, R. L., Beane, W., Lucker, G. W. & Spence, J. T. (1978). Achievement motivation and scientific attainment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4(2): 222-226.
- Herzog, T. (1996). *Research methods in the social sciences*. New York: Harpers Collins College Publishers.
- Hojjat, M. (2000). Sex differences and perceptions of conflict in romantic relationships. *The journal of social and personal relationships*, 17(4-5), 598-617.

- Hollis, A. (1990). A new teaching module on gender differences. *Negotiation Newsletter (Program on Negotiation at Harvard Law School)*, february 1990, 1 & 12.
- Holt, J. L. (2001). Impact of gender, organisational role, and multicultural status on conflict resolution style preference. *Dissertation Abstracts International: Section B: The sciences and engineering*, 61 (8-B), 4457.
- Hyde, J. S., & Plant, E. A. (1995). Magnitude of psychological gender differences: Another side to the story. *American Psychologist*, 50 (3), 159-161.
- Jones, R. E. & Melcher, B. H. (1982). Personality and the preference for modes of conflict resolution. *Human Relations*, 35, 649-658.
- Keashly, L. (1994). Gender and conflict: what does psychological research tell us? In A. Taylor en J. B. Miller. *Conflict and gender* (pp. 167-190). Cresskill, New Jersey: Hampton Press.
- Keuning, D. & Eppink D. J. (2000). *Management & Organisatie* (7th ed.). Houten: Educatieve Partners Nederland.
- Kilmann, R. H. & Thomas, K. W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The "MODE" instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37(2), 309-325.
- Kimmel, M. J., Pruit, D. G., Magenau, J. M., Konar-Goldband, E. & Carnevale, P. J. D. (1980). Effects of trust, aspiration and gender on negotiation tactics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38 (1), 9-22.
- King, W. C. JR, Miles, E. W. & Kniska, J. (1991). Boys will be boys (and girls will be girls): The attribution of gender role stereotypes in a gaming situation. *Sex Roles*, 25 (11/12), 607-623.
- Kolb, D. M. (1992). Women's work: peacemaking in organizations. In D. M. Kolb & J. M. Bartunek (Eds) *Hidden conflict in organizations: Uncovering behind-the-scenes disputes* (pp. 63-91). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Kolb, D. M. (2000). More than just a footnote: Constructing a theoretical framework for teaching about gender in negotiation. *Negotiation Journal*, October 2000, 347-356.

- Kolb, D. M. & Williams, J. (2000). *The shadow negotiation. How women can master the hidden agendas that determine bargaining succes*. New York: Simon & Shuster.
- Korabik, K., Baril, G. L. & Watson, C. (1993). Managers' conflict management style and leadership effectiveness: The moderating effects of gender. *Sex Roles*, 29 (5/6), 405-420.
- Kozan, M. K. (1989). Cultural influences on styles of handling interpersonal conflicts: Comparisons among Jordanian, Turkish, and U.S. managers. *Human-Relations*, 42(9), 787-799.
- Kray, L. J., Galinsky, A. D. & Thompson, L. (2002). Reversing the gender gap in negotiations: An exploration of stereotype regeneration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87 (2), 386-409.
- Kremenyuk, V. A (1991). *International negotiation: Analyses, approaches, issues*. San Francisco (Calif.): Jossey-Bass Inc. Publichers.
- Luyer, M. (1992). Onderhandelen tussen mannen en vrouwen. *Negotiation Magazine*, 4, 179-185.
- Maccoby, E. E. & Jacklin, C. N. (1974). *The Psychology of Sex Differences*. Stanford-California: Stanford University Press.
- Marecek, J. (1995). Gender, politics, and psychology's ways of knowing. *American Psychologist*, 50 (3), 162-163.
- Marion, L. A. (1995). Conflict management and personality type among community college executives. *Dissertation abstracts international Section A: Humanities and social sciences*. 56 (5-A), 1606.
- Menkel-Meadow, C. (2000). Teaching about gender and negotiation: Sex, truths, and videotape. *Negotiation Journal*, October 2000, 357-375.
- Mintu-Wimsatt, A & Gassenheimer, J. B. (2000). The moderating effects of cultural context in buyer-seller negotiation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20 (1),1-9.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Muldrow, T. W., & Bayton, J. A. (1979). Men and women executives and processes related to decision accuracy. *Journal of Applied Psychology, 64*, 99-106.
- Neu, J., Graham, J. L. & Gilly, M. C. (1998). The influence of gender on behaviours and outcomes in a retail buyer-seller negotiation simulation. *Journal of retailing, 64 (4)*, 427-451.
- Nunnally, J. C. en Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill .
- Pearson, V. M. S. & Stephan, W. G. (1998). Preferences for styles of negotiation: A comparison of Brazil and the U.S. *International Journal of Intercultural Relations, 22(1)*, 67-83.
- Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of management, 12*, 531-544.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors- with a new introduction*. New York: Free Press.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1989). The "good manager": Did androgyny fare better in the 1980s?. *Group and organization studies, 14(2)*, 216-233.
- Pruitt, D. G. & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in Social Conflict*. Pacific Groove (Calif.): Brooks/Cole, Open University Press.
- Pruitt, D. G., Carnevale, P. J. D., Forcey, B. & Van Slyck, M. (1986). Gender effects in negotiation: Constituent surveillance and contentious behaviour. *Journal of Experimental Social Psychology, 22*, 264-275.
- Rahim, M. A. (1981). Organizational courses for graduate students in business administration: views from the tower and the battlefield. *Psychological reports, 49*, 583-592.
- Rahim, M. A. (1983). Measurement of organizational conflict. *Journal of General Psychology, 109 (2)*, 189-199.
- Rahim, M. A. (1986). Referent role and style of handling interpersonal conflict. *Journal of Social Psychology, 126 (1)*, 79-86.
- Rahim, M. A. (1995). Convergent and discriminant validity of the Rahim Organizational Conflict Inventory. *Perceptual-and-Motor-Skills. 81*, 1075-1078.

- Rahim, M. A. & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of styles of handling interpersonal conflict: First order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology, 80* (1), 122-132.
- Revilla, V. M. (1984). Conflict management styles of men and women in higher education. *Dissertation-Abstracts-International, 45*(6-A), 1601.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behaviour* (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Robson, C (1993). *Real World Research: A resource for social scientists and practitioner-researchers*. Oxford : Blackwell science.
- Rosen, C. F. (1997). Cultural dimension of individualism-collectivism and power distance: Their influence on Vietnamese and Anglo-american undergraduates' conflict resolution preferences in developmental education. *Dissertation Abstracts International: Section B: The sciences and engineering, 58* (5-B), 2754.
- Rosenthal, D. B. & Hautaluoma, J. (1988). Effects of importance of issues, gender, and power of contenders on conflict management style. *Journal of social psychology, 128*(5), 699-701.
- Rubble, T. R & Schmeer, J. A. (1994). Gender differences in conflict-handling styles: Less than meets the eye? In A. Taylor en J. B. Miller. *Conflict and gender* (p155- 166). Cresskill, New Jersey: Hampton Press.
- Rubin, J. Z.& Brown, B. R. (1975) *The social psychology of bargaining and negotiation*. New York, San Francisco, London: Academic Press.
- Sagrestano, L. M., Heavey, C. L. & Christensen, A. (1998). Theoretical approaches to understanding sex differences and similarities in conflict behaviour. In D. J. Canary & K. Dindia (Eds.). *Sex differences and similarities in communication* (pp. 287-303). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Salacuse, J. W. (1998). Ten ways that culture affects negotiation style: Some survey results. *Negotiation journal, 14*(3), 221-240.
- Shaugnessy, J. J. & Zechmeister, E. B. (1990). *Research Methods in Psychology* (sec. ed.). New York: Mc Graw Hill Publishing Company.

- Shockley-Zalabak, P. S. (1981). The effects of sex differences on the preference for utilization of conflict management styles of managers in a working setting: an exploratory study. *Dissertation-Abstracts-International*, 42 (1-A), 21.
- Sone, P. (1982). The effects of gender on managers' resolution of superior-subordinate conflict. *Dissertation-Abstracts-International*, 42 (11-A), 4914-4915.
- Sorenson, R. L., Morse E. A. & Savage, G. T. (1999). A test of the motivations underlying choice of conflict strategies in the Dual Concern Model. *The International Journal of Conflict Management*, 10 (1), 25-44.
- St. John, A. W. (1996). The gender and power mix for managers as negotiators. *Negotiation Journal*, october 1996, 367-370.
- Sternberg, R. J. & Soriano, L. J. (1984). Styles of conflict resolution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47 (1), 115-126.
- Steunpunt WAV (2001). *De Vlaamse arbeidsmarkt anno 2000-2001 in cijfers*
- Stuhlmacher, A. F. & Walters, A. E. (1999). Gender differences in negotiation outcome: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 52, 653-676.
- Taylor, S. E., Fiske, S. T., Etcoff, N. L. & Ruderman, A. J. (1978). Categorical and contextual bases of memory and stereotyping. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36 (7), 778-793.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889-935). Chicago: Rand-McNally.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Trainingsmanual Conflicthantering UG (2002). *Handleiding uit Gesprekstechnieken en Toegepaste Groepsdynamica*. Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen.
- Trends (2003). www.trends.be.
- Vacature (2003). www.vacature.be.
- Van de Vliert, E. (1997a). *Complex interpersonal conflict behavior: Theoretical frontiers*. Hove U. K.: Psychological Press/Erlbaum.
- Van de Vliert, E. (1997b). *Dutch Test for Conflict Handling*.

- Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management. In P. J. D. Drenth & H. Thierry (Eds). *Handbook of Work and Organizational Psychology (2nd ed.)*. Vol 3. *Personnel Psychology* (pp. 351-376). Hove U. K.: Psychology Press/Erlbaum.
- Van de Vliert, E. & Hordijk, J. W (1986). De cognitieve afstand tussen compromisgedrag en andere stijlen van conflicthantering. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie en haar Grensgebieden*, 41 (3): 134-139.
- Vlaams Instituut ter Bevordering en Ondersteuning van de Samenlevingsopbouw in Vlaanderen en Brussel. www.viboso.be.
- Walters, A. E, Stuhlmacher, A. F & Meyer, L. L (1998). Gender and negotiator competitiveness: A meta-analysis. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 76(1), 1-29.
- Watson, C. (1994a). Gender versus power as a predictor of negotiation behavior and outcomes. *Negotiation Journal*, April , 117-127.
- Watson, C. (1994b). Gender differences in negotiating behavior and outcomes: Fact or artifact? In A. Taylor en J. B. Miller (Eds.) *Conflict and gender* (pp. 191-210). Cresskill, New Jersey: Hampton Press.
- Watson, C. & Hoffman, L. R. (1996). Managers as negotiators : A test of power versus gender as predictors of feelings, behaviour and outcomes. *Leadership Quaterly*, 7 (1), 63-86.
- Weldon, E., & Jehn, K.A. (1995). Examining cross-cultural differences in conflict management behavior: A strategy for future research. *International Journal of Conflict Management*, 6, 387-403.
- Zammuto, R. F., London, M., Rowland, K. M. (1979). Effects of sex on commitment and conflict resolution. *Journal-of-Applied-Psychology*, 64(2), 227-231.

APPENDIX A

Vragenlijst (Van De Vliert, 1997)

Dutch Test for Conflict Handling

Ontwikkeld door Van De Vliert (1997)

Onderzoek naar validiteit en betrouwbaarheid:

Carsten K.W. de Dreu

Universiteit van Amsterdam

Arbeids- en Organisationspsychologie

Email ao_dedreu@macmail.psy.uva.nl

Hoe gaat u met irritaties op het werk om? Hoe benadert u collega's waarmee u in conflict bent? Reageert u adequaat op conflicten op het werk, of zijn er aspecten waarop u het beter zou kunnen doen? Hebt u ook wel eens het gevoel dat conflicten uit de hand lopen en teveel tijd en energie kosten? De conflicthanteringstest is een middel om uw wijze van conflicthantering in kaart te brengen.

Wij vragen u om ook enkele persoonlijke gegevens te verstrekken. Deze zullen **anoniem en vertrouwelijk** worden verwerkt.

Vul eerst onderstaande vragen in. De gegevens worden anoniem en vertrouwelijk verwerkt, en worden alleen voor wetenschappelijke doeleinden gebruikt.

- a) Wat is uw geslacht? man vrouw
- b) Wat is uw leeftijd?
- c) Wat is uw beroep?
- d) Hoeveel jaar werkervaring heeft u in uw huidige functie?
- a) Aan hoeveel mensen geeft u direct leiding?
- b) Uit hoeveel medewerkers bestaat uw organisatie?
- c) Tot welke sector behoort uw organisatie?
- d) Ik schat dat ik per maand gemiddeld _____ uur praat met collega's over conflicten die op het werk spelen.
- e) Ik schat dat ik per maand gemiddeld _____ uur besteed aan de hantering van conflicten tussen mijzelf en anderen
- f) De conflicten waar ik bij betrokken ben betreffen vooral
 - 1) Conflicten over het werk zelf, de taakuitvoering, te volgen strategieën, etc.
 - 2) Conflicten over interpersoonlijke zaken, die eigenlijk niet met het werk te maken hebben
 - 3) Beide
 - 4) Geen van beide
- k) De meeste conflicten waar ik bij betrokken ben betreffen
 - 1) naaste collega's
 - 2) mijn superieur(en)
 - 3) mijn ondergeschikten

- 4) mensen uit een andere afdeling/organisatie
- 5) geen van bovenstaande

Vul onderstaande vragen in. Omcirkel wat het meest van toepassing is op uw conflicthanteringsstijl.

1 = nooit; 2 = zelden; 3 = soms; 4 = regelmatig; 5 = (bijna) altijd

Wanneer ik een conflict heb op mijn werk, dan doe ik het volgende:

- | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 1. | Ik geef toe aan de wensen van de andere partij. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Ik onderzoek de kwestie net zolang tot ik een oplossing vind waar ik en de ander beide echt tevreden mee zijn. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Ik probeer er een compromis uit te slepen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Ik vermijd een confrontatie over onze tegenstellingen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Ik duw m' n eigen standpunt erdoor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Ik geef de ander gelijk. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Ik kom op voor mijn eigen en voor andermans doelen en belangen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | Ik benadruk dat we een tussenweg moeten zien te vinden. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | Ik omzeil de meningsverschillen waar mogelijk. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Ik probeer winst te boeken. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Ik probeer de ander tegemoet te komen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Ik onderzoek ideeën van beide kanten om een voor ons beide een optimale oplossing te bedenken. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | Ik sta erop dat we allebei water bij de wijn doen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | Ik probeer tegenstellingen minder scherp te doen lijken. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | Ik vecht voor een goede uitkomst voor mijzelf. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. | Ik pas me aan andermans doelen en belangen aan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | Ik werk een oplossing uit die zowel mijn eigen, als de belangen | | | | | |

	van de ander zo goed mogelijk dienen.	1	2	3	4	5
18.	Ik streef waar mogelijk naar een compromis.	1	2	3	4	5
19.	Ik probeer een confrontatie met de ander te voorkomen.	1	2	3	4	5
20.	Ik doe alles om te winnen.	1	2	3	4	5

APPENDIX B

Begeleidende brief

<p style="text-align: center;">Thesisonderzoek</p> <p style="text-align: center;">Geslachtsgerelateerde groepsdynamica binnen onderhandelingsituaties</p>
--

Geachte heer,
Geachte mevrouw,

Een dag op het werk gaat zelden voorbij zonder de nood om te onderhandelen. Routinematig moeten we omgaan met conflicterende belangen en conflicterende prioriteiten. Onze verantwoordelijkheden overschrijden dikwijls de officiële taken, maar toch moeten we de dingen draaiende houden. We kunnen de mensen niet zeggen wat ze moeten doen. Meestal zijn ze niet verplicht te luisteren, laat staan om bevelen op te volgen. Dus, als we iets nodig hebben van de andere – een job, meer samenwerking, meer tijd, of meer geld – moeten we onderhandelen.

Wij zijn laatstejaarsstudentes Bedrijfspsychologie & Personeelsbeleid aan de Universiteit Gent en in het kader van onze thesis onderzoeken we of mannen en vrouwen verschillen in onderhandelingsstijl. Hiervoor voeren we een onderzoek uit bij mannelijke en vrouwelijke managers uit Vlaamse bedrijven.

Hierbij vindt u de conflicthanteringsvragenlijst betreffende dit onderzoek, alles samen slechts drie bladzijden. Het invullen ervan hoeft niet langer dan een **vijftal minuten** van uw wellicht kostbare tijd in te nemen. We willen hierbij benadrukken dat deze vragenlijst **anoniem** wordt ingevuld en dat de informatie die eruit verkregen wordt strikt **vertrouwelijk** zal worden behandeld en verwerkt.

U begrijpt dat interpretatie van de resultaten enkel zin heeft bij een behoorlijke respons. Om redenen van statistische validiteit en betrouwbaarheid zouden we het dan ook ten zeerste op prijs stellen indien u massaal hieraan zou meewerken.

Gelieve deze vragenlijst ingevuld terug te sturen per mail of per post, **vóór 31 maart 2003**.

Wij danken u bij voorbaat voor uw medewerking.

Evelyn Diasson
evelyndiasson@hotmail.com

Sara De Rop
Saraderop@yahoo.com

Adres :
t.a.v. De Rop Sara
Lucas De Heerestraat 28
9000 Gent

APPENDIX C

Resultaten van de MANOVA (studie 1)

APPENDIX D

Resultaten van de MANOVA (studie 2)