

# ZELFSTURENDE TEAMS IN DE PUBLIEKE SECTOR

EEN CASESTUDY NAAR DE INVLOED VAN DIVERSITEIT EN SAMENWERKING OP DE  
EFFECTIVITEIT VAN ZELFSTURENDE TEAMS BIJ GEMEENTE HOLLANDS KROON



**MASTERTHESIS**

COBY HOOGENDOORN

# Zelfsturende teams in de publieke sector

Een casestudy naar de invloed van diversiteit en samenwerking op de effectiviteit van zelfsturende teams bij de gemeente Hollands Kroon

Coby (A.J.) Hoogendoorn

S1203800

Universiteit Leiden

Faculteit Governance and Global Affairs

Instituut Bestuurskunde

Master Management van de Publieke Sector

Track Strategie en Advisering

Begeleiding: T.S. Ashikali Msc. en Prof. S.M. Groeneveld

Tweede lezer: dr. B.S. Kuipers

11 januari 2017



**Universiteit  
Leiden**



## Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie van de Master 'Management van de Publieke Sector' aan de Universiteit Leiden. Met het afronden van deze scriptie is een einde gekomen van mijn tijd als student aan een onderwijsinstelling. Maar stoppen met leren zal ik nooit. Daarvoor ben ik te leergierig, nieuwsgierig en wil ik graag vooral alles zelf kunnen.

Elke dag werk ik samen met verschillende mensen, in verschillende teams. Het intrigeert mij heel erg hoe mensen met elkaar samenwerken en hoe de samenwerking in teams elke keer weer anders is. Ik heb dan ook met heel veel plezier dit onderzoek uitgevoerd. Niet in de laatste plaats omdat ik dit onderzoek mocht doen bij de gemeente Hollands Kroon; de gemeente waarin ik ben geboren en getogen en – hoewel ik inmiddels 180 kilometer verderop woon – nog regelmatig te vinden ben. Ik ben stiekem best trots dat het zo'n vooruitstrevende en slimme gemeente is.

Daarom wil ik de gemeente Hollands Kroon en in het bijzonder Anne-Marleen Dijkhuis heel erg bedanken dat ik het onderzoek bij hun mocht uitvoeren. Anne-Marleen, heel hartelijk dank voor het meedenken met het onderzoek, het onder de aandacht brengen van het onderzoek bij alle zelfsturende teams, inplannen van de focusgroepen, et cetera et cetera. Daarnaast wil ik de deelnemers van de focusgroepen heel hartelijk danken voor hun openheid en mooie verhalen. Zij gaven een goede verdieping in de onderzoeksresultaten. Daarnaast natuurlijk een dankjewel voor de respondenten van de enquête. Dankzij hun heb ik een mooi inkijkje gekregen in de zelfsturende teams binnen de organisatie.

Ook wil ik graag Tanachia Ashikali en prof. Sandra Groeneveld bedanken voor de begeleiding, advies en commentaar tijdens het schrijven van deze scriptie. Tijdens de contactmomenten kreeg ik altijd weer goede handvatten waarmee ik verder kon en op het eind zelfs nog een spoedcursus SPSS. Het heeft allemaal bijgedragen aan dit eindresultaat.

Natuurlijk wil ik ook mijn werkgever bol.com en mijn collega's bedanken voor flexibiliteit en tonen van hun medeleven in deze periode, waardoor ik naast mijn werk de nodige uren heb kunnen besteden aan dit onderzoek.

Last but not least wil ik natuurlijk Laurens bedanken. Bedankt voor alle vertrouwen, support en je laptop die je moest afstaan nadat mijne het had begeven op dit cruciale moment. Je mag hem nu weer terug.

Ik wens u veel leesplezier,

Coby Hoogendoorn

## **Samenvatting**

### **Aanleiding**

Met de opkomst van New Public Management zijn organisaties op zoek naar manieren om effectiever en efficiënter te werken. Het werken in zelfsturende teams is hier een belangrijk voorbeeld van. Door te werken in zelfsturende teams is er bij teamleden veel verschillende kennis, kunde en ervaring beschikbaar om problemen op te lossen en goede besluiten te vormen. Nog meer dan in gewone teams is in zelfsturende teams een goede samenwerking cruciaal om teamdoelen en -prestaties te behalen. Echter, het is lastig om goed gebruik te maken van al deze verschillende invalshoeken doordat er in teams coördinatie- en communicatieproblemen kunnen ontstaan die een goede samenwerking in de weg staan. Uit onderzoek blijkt dat met name diversiteit in persoonlijkheid en karakters een krachtig effect heeft op de samenwerking in teams en daarom wordt in dit artikel ingezoomd op deze factor van diversiteit in teamsamenstelling.

### **Probleemstelling**

Diversiteit leidt niet automatisch tot goede teamprestaties. Samenwerking speelt een belangrijke rol om de hoeveelheid aan kennis, kunde en ervaringen om te zetten in goede oplossingen en prestaties. Daarbij wordt er vaak gefocust op de uiterlijke kenmerken van diversiteit (zoals geslacht, etniciteit en leeftijd), terwijl de minder zichtbare kenmerken als karakter en persoonlijke eigenschappen een groter effect hebben op de samenwerking. Voor het behalen van goede resultaten is het noodzakelijk dat teamleden hun kennis, kunde en expertise met elkaar uitwisselen. Maar dat proces kan verstoord worden doordat teamleden elkaar categoriseren op basis van onderlinge verschillen.

Dat brengt ons tot de volgende onderzoeksvraag:

*Welke invloed heeft de samenstelling van zelfsturende teams op de teameffectiviteit en wat is de rol van de samenwerking in deze relatie?*

### **Theoretisch kader**

De concepten teamsamenstelling, samenwerking en teameffectiviteit en de relatie tussen deze concepten zijn behandeld volgens het input-process-output model van McGrath. Het input-process-output model veronderstelt dat input (teamsamenstelling) wordt omgezet in output (teameffectiviteit) door middel van teamprocessen (samenwerking).

Diversiteit in teamsamenstelling is onderzocht aan de hand van persoonlijkheidsvoorkeuren en hiervoor is gebruik gemaakt van een van de bekendste werken van Carl Jung: *Persoonlijkheidstypen*. Daarin geeft hij aan dat mensen verschillende persoonlijkheidsvoorkeuren hebben en mensen daarom anders omgaan met informatieverwerking waardoor mensen een verschillend perspectief kunnen hebben op situaties.

Samenwerking is onderzocht aan de hand van het categorisatie-elaboratie model (CEM) van Van Knippenberg et al. Dit model veronderstelt dat diversiteit positieve effecten heeft op prestaties wanneer

het gaat om de uitwisseling en verwerking van relevante informatie (elaboratie). Tegelijkertijd kan diversiteit schadelijk zijn voor prestaties wanneer het leidt tot “wij-zij” tegenstellingen (sociale categorisatie) en een negatieve houding ten opzichte van andere teamleden. Deze categorisatie processen verstoren het proces van informatie elaboratie.

Teameffectiviteit is onderzocht aan de hand van de variabelen organizational citizenship behavior (OCB) en teamprestaties. OCB omvat al het gedrag van de werknemer dat buiten de officiële taakomschrijving valt en wat van nut is voor de organisatie en is een belangrijke voorspeller van teameffectiviteit. Wanneer samenwerking in een team goed gaat en men een veilig teamklimaat ervaart, zal hij meer OCB vertonen wat te goede komt aan de teameffectiviteit. Teamprestaties dragen ook bij aan de effectiviteit van een team. Een goede samenwerking leidt tot goede teamprestaties, waardoor een team wordt gezien als zijnde effectief.

### **Methode**

Dit onderzoek is een casestudy en is uitgevoerd bij de gemeente Hollands Kroon. Binnen deze organisatie zijn ze in 2014 begonnen met werken in zelfsturende teams. Een omslag in werken waar ze tot 2018 de tijd voor nemen. Dit onderzoek bestaat uit twee delen: een kwantitatief deel en een kwalitatief deel. In het kwantitatieve deel zijn aan de hand van een online enquête bij tien zelfsturende teams vragen gesteld over teamsamenstelling, samenwerking en teameffectiviteit. Deze resultaten zijn verwerkt en geanalyseerd in statistiek programma SPSS. Het kwalitatieve gedeelte bestaat uit twee focusgroepen met teamleden en procesbegeleiders. Tijdens deze focusgroepen is dieper ingegaan op de resultaten uit de online enquête en is geprobeerd te achterhalen welke verhalen en ervaringen er schuilgaan achter de cijfers. De resultaten uit het kwalitatieve deel geven een verhelderend beeld bij de resultaten van het kwantitatieve deel.

### **Resultaten**

Uit het kwantitatieve deel van het onderzoek leek diversiteit geen invloed te hebben op informatie elaboratie en sociale categorisatie. Diversiteit heeft gedeeltelijk negatief effect op teameffectiviteit. Diversiteit in combinatie met sociale categorisatie heeft wel een negatief effect op informatie elaboratie. Tevens zien we geen significante verbanden tussen informatie elaboratie en OCB en teamprestaties (gezamenlijk teameffectiviteit). Een reden voor deze uitkomsten kunnen zijn dat de onderzoeksgroep vrij klein is (n=41) waardoor het lastig is om significante uitkomsten te meten.

Uit het kwalitatieve deel van het onderzoek bleek dat in alle teams in meer of mindere mate sociale categorisatie plaatsvond, wat een negatieve invloed heeft op de samenwerking in en tussen de teams. Er zijn in de loop van de tijd veel patronen ontstaan in de samenwerking en teamleden vinden het lastig om elkaar hierop aan te spreken. Daarnaast lijkt het ontbreken van duidelijke teamdoelen ervoor te zorgen dat niet iedereen doordrongen is van het belang om samen te werken. Ook ziet men grote verschillen tussen teams die veel begeleiding hebben gehad tijdens de teamvorming en kennismaking

met elkaar. Teams die deze begeleiding hebben gehad, werken beter samen en zijn effectiever dan teams waar dit niet het geval is.

### **Conclusie**

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat de samenstelling van zelfsturende teams invloed heeft op de teameffectiviteit. Een hoge mate van diversiteit heeft een negatieve invloed op de effectiviteit van het team, maar samenwerking speelt hier een heel grote rol in en kan de negatieve invloed ombuigen naar een positieve impact. Een goede samenwerking kan bewerkstelligd worden door teams aan het begin goed te begeleiden tijdens de vorming en het kennismaken met elkaar. Ook lijken duidelijke gezamenlijke teamdoelen bij te dragen aan een goede samenwerking en uiteindelijk effectieve zelfsturende teams.

### **Aanbevelingen**

Op basis van dit onderzoek kunnen enkele aanbevelingen worden geformuleerd. Voor volgend onderzoek zou men kunnen wachten tot alle teams binnen de gemeente Hollands Kroon zelfsturend werken en daarna nog een keer dit onderzoek kunnen doen over alle teams om te kijken of deze resultaten representatief zijn voor de hele organisatie. Daarnaast zou er ook een groter onderzoek plaats kunnen vinden naar zelfsturende teams binnen andere organisaties binnen de overheid om zo een goed beeld te krijgen van werken met dit concept in de gehele sector. Tot slot loont het misschien nog de moeite om in andere soortgelijke onderzoeken in te zoomen op andere aspecten van diversiteit, zoals geslacht, leeftijd, ervaring of opleiding omdat deze aspecten ook verband lijken te hebben met samenwerking en teameffectiviteit. Het is goed om een zo volledig mogelijk beeld te hebben van wat diversiteit omhelst en welk effect het heeft op de samenwerking en uiteindelijk effectiviteit van teams.

Naast de aanbevelingen voor vervolgonderzoek zijn er ook enkele praktische aanbevelingen. Ik heb drie aanbevelingen geformuleerd die erop zijn gericht om de samenwerking te verbeteren teneinde een team effectiever te laten werken. Ten eerste kunnen gezamenlijke teamdoelen belangrijker worden gemaakt. Hierdoor zijn mensen genoodzaakt om samen te werken om deze doelen te behalen en zien ze ook het nut van samenwerken in, in plaats van dat ze zich teveel laten meeslepen in de waan van de dag. Ten tweede kan het begeleiden van teams tijdens de teamvorming en samenwerking een positieve uitwerking hebben op het onderling begrip voor elkaar en daarmee ook een positief effect op de samenwerking. Tot slot kan intervisie tussen mensen uit verschillende teams een uitkomst bieden om te delen waar mensen tegenaan lopen en kennis en ervaringen te delen over oplossingen en hoe hiermee om te gaan.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	3
Samenvatting.....	4
Inhoudsopgave .....	7
1. Inleiding .....	9
1.1. Aanleiding .....	9
1.2. Probleemstelling .....	10
1.2.1. Doelstelling .....	11
1.2.2. Vraagstelling .....	11
1.3. Relevantie .....	11
1.3.1. Maatschappelijke relevantie .....	11
1.3.2. Wetenschappelijke relevantie .....	12
1.4. Leeswijzer .....	12
2. Theoretisch kader .....	13
2.1. Zelfsturende teams .....	13
2.2. Teamsamenstelling (input) .....	15
2.3. Samenwerking (proces).....	16
2.4. Teameffectiviteit (output) .....	18
2.5. Conceptueel model.....	19
3. Methodologische verantwoording.....	21
3.1. Casus – gemeente Hollands Kroon.....	21
3.2. Mixed-method design .....	22
3.3. Dataverzameling.....	22
3.3.1. Enquête .....	22
3.3.2. Focusgroepen.....	23
3.4. Selectie respondenten .....	24
3.5. Kwaliteit van het onderzoek.....	25
3.6. Analyse van de resultaten .....	26
3.7. Operationalisatie.....	26
4. Resultaten.....	28
4.1. Kwantitatief onderzoek .....	28
4.1.1. Beschrijvende statistiek .....	28
4.1.2. Regressieanalyses .....	35
4.1.3. Conclusie .....	40
4.2. Kwalitatief onderzoek .....	41
4.2.1. Diversiteit en informatie elaboratie .....	41
4.2.2. Diversiteit en sociale categorisatie .....	43
4.2.3. Samenwerking en teameffectiviteit.....	44
4.2.4. Conclusie .....	46

5.	Conclusie en discussie .....	48
5.1.	Beantwoording probleemstelling .....	48
5.1.1.	Deelvraag 1 .....	48
5.1.2.	Deelvraag 2 .....	49
5.1.3.	Deelvraag 3 .....	49
5.1.4.	Conclusie .....	50
5.2.	Discussie en aanbevelingen .....	51
5.2.1.	Kritische reflectie .....	51
5.2.2.	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek .....	52
5.2.3.	Praktische aanbevelingen .....	53
6.	Bibliografie .....	55
7.	Bijlagen .....	59
	Bijlage 1 - Vragenlijst .....	59
	Bijlage 2 – Topiclijsten focusgroepen .....	64
	Bijlage 3 – Correlatiematrix .....	68

# 1. Inleiding

In dit hoofdstuk is de aanleiding van het onderzoek beschreven. De ontwikkelingen in de samenleving worden geschetst evenals wat het effect daarvan is op organisaties en teamsamenstellingen. Vervolgens wordt de probleemstelling, met de doelstelling en vraagstelling van het onderzoek uiteengezet en afsluitend de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek beschreven.

## 1.1. Aanleiding

Organisaties in de publieke sector kiezen er tegenwoordig steeds meer voor om te werken in zelfsturende teams (Yang & Guy, 2011). Al sinds de opkomst van New Public Management zijn publieke organisaties op zoek naar manieren om effectiever, efficiënter en meer klantgericht te gaan werken. Daarnaast zijn er nog andere waarden die publieke organisaties in het oog moeten houden, zoals legitimiteit en aanpassingsvermogen. Het concept van zelfsturende teams lijkt hier goed op aan te sluiten (Groeneveld & Kuipers, 2014). Zelfsturende teams hebben meer autonomie in het nemen van beslissingen en ze plannen, organiseren en controleren hun eigen werk. Daarnaast is er in zelfsturende teams sprake van een teamgeest die de samenwerking stimuleert. Teamleden zijn samen verantwoordelijk om doelen te halen (Yang & Guy, 2011). Maar bovenal werken zelfsturende teams goed vanwege het feit dat verschillende teamleden hun eigen unieke kennis en kunde meenemen om tot een oplossing te komen (Schneider & Northcraft, 1999). Ervaring, kennis en kunde zijn nodig om problemen op te lossen, beslissingen te nemen en werk te verzetten (Bunderson & Sutcliffe, 2003).

De overtuiging is dat mensen met verschillende achtergronden samen tot beter afgewogen oplossingen komen (Rijksoverheid, 2016). Dit is noodzakelijk omdat zelfsturende teams in de publieke sector moeten bijdragen aan bijzondere doelstellingen met een publiek belang (Kuipers & Groeneveld, 2014). Echter, verschillende theorieën (Williams & O'Reilly, 1998; Milliken & Martins, 1996) onderschrijven ook dat teams met een grotere diversiteit aan leden niet optimaal kunnen profiteren van de verschillende ervaring, kennis en kunde omdat het effect verloren kan gaan door coördinatie- en communicatieproblemen.

Nog meer dan in gewone teams, zijn in zelfsturende teams alle teamleden verantwoordelijk voor het behalen van de successen als team. Door middel van samenwerking, wordt alle kennis en kunde van de verschillende teamleden omgezet in oplossingen en resultaten. Goede samenwerking tussen teamleden is daarom cruciaal om de doelen als team te behalen (Tsui & Gutek, 1999). Hoewel diversiteit met name vanuit zichtbare kenmerken wordt bekeken, blijkt vooral dat persoonlijkheid een meer en krachtiger effect heeft op samenwerking. Bijvoorbeeld een combinatie van introverte en extraverte persoonlijkheden zorgt ervoor dat discussies over oplossingen niet uit de hand lopen en zullen minder altruïstische teamleden goed 'advocaat van de duivel' spelen waardoor groepsdenken wordt vermeden (De Dreu, Bechtoldt, & Nijstad, 2006).

Diversiteit lijkt dus een mes te zijn dat aan twee kanten snijdt. Deze tegenstellingen maken diversiteit in teamsamenstelling en samenwerking een interessant en uitdagend fenomeen om te onderzoeken.

## 1.2. Probleemstelling

Diversiteit lijkt veel voordelen te hebben voor werken in teamverband. Echter, het is niet zo dat als je eenmaal die diversiteit in zelfsturende teams hebt bereikt, dat dit automatisch leidt tot betere teamuitkomsten. Verschillende onderzoeken tonen inmiddels aan dat diversiteit lastig te managen is en dat het positieve effect van diversiteit verloren kan gaan door coördinatie- en communicatieproblemen in de samenwerking. Ook in theorieën over de ontwikkeling van zelfsturende teams wordt samenwerking genoemd als een van de belangrijkste dimensies (Leliveld & Vink, 2000; Fousert, 1996; Tsui & Gutek, 1999).

In veel onderzoeken naar teamsamenstelling wordt vooral gekeken naar *surface-level* diversiteit, waarmee direct zichtbare kenmerken worden bedoeld zoals leeftijd, geslacht en etnische afkomst. Echter, bij diversiteit spelen ook *deep-level* variabelen een grote rol. Deep-level variabelen zijn de niet direct waarneembare kenmerken zoals persoonlijkheid. Wanneer organisaties bij het aannemen van mensen enkel focussen op de direct zichtbare kenmerken van diversiteit, bestaat het gevaar dat er organisaties worden gecreëerd die er divers uitzien, maar intrinsiek homogeen zijn. Volgens De Anca (2016) gebeurt dat snel wanneer organisaties op zoek zijn naar een zogenoemde *cultural fit*, iemand die volledig past binnen de cultuur en kernwaarden van een organisatie. Het risico bestaat dat organisaties dan mensen aannemen die wel verschillende achtergronden hebben, maar met vrijwel gelijke profielen op gebied van persoonlijkheid. Terwijl het bij diversiteit niet enkel draait om meer vrouwen op de werkvloer, of mensen van minderheden. Bij diversiteit gaat het erom dat er ruimte is voor mensen met verschillende ideeën, perspectieven, houdingen en ambities (De Anca, 2016).

Om de diversiteit aan ideeën, perspectieven en houdingen optimaal te benutten voor de prestaties van het team is het noodzakelijk dat de leden onderling deze kennis en kunde met elkaar uitwisselen. Het uitwisselen van kennis, kunde en ervaringen wordt informatie elaboratie genoemd (Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004). Maar informatie elaboratie kan in teams met een hoge mate van diversiteit negatief worden beïnvloed door sociale categorisatie. Sociale categorisatie houdt in dat diversiteit in teamsamenstelling via intergroup bias zorgt voor onenigheid en conflicten tussen individuen binnen een team, waardoor de teamprestatie verminderd. Intergroup bias betekent dat je teamleden die op je lijken, positiever beoordeelt en beter behandelt dan teamleden waarmee je minder overeenkomsten hebt. Kort gezegd leidt diversiteit in teamsamenstelling tot een betere teamprestatie door informatie elaboratie, maar sociale categorisatie kan hier een negatieve invloed op hebben (Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004).

Bovenstaande probleemanalyse geeft verschillende processen aan die een rol spelen bij het benutten van diversiteit en in het komen tot de meest optimale prestaties in zelfsturende teams. Enkel focussen op (de mate van) diversiteit in het team is niet voldoende om te komen tot betere teamprestaties. Het

proces van de samenwerking, bestaande uit informatie elaboratie en sociale categorisatie, lijkt hier een grote, bepalende rol in te spelen. Al deze hierboven beschreven onderdelen vormen de leidraad in dit onderzoek.

### 1.2.1. Doelstelling

Het doel van het onderzoek is om meer inzicht te krijgen in welke invloed de samenstelling van zelfsturende teams heeft op de samenwerking en effectiviteit van deze teams. Daarnaast wordt onderzocht welke rol samenwerking precies speelt in de effectiviteit van zelfsturende teams. Met effectiviteit wordt bedoeld de prestaties van het team en de betrokkenheid van de teamleden bij de organisatie. Door inzichtelijk te maken welke invloed diversiteit heeft op samenwerking, en welke rol samenwerking speelt in de mate van teameffectiviteit, kunnen aanbevelingen geformuleerd worden over hoe de samenwerking te verbeteren teneinde de teameffectiviteit te verhogen.

### 1.2.2. Vraagstelling

De centrale vraag die in dit onderzoek beantwoord zal worden luidt:

*Welke invloed heeft de samenstelling van zelfsturende teams op de teameffectiviteit en wat is de rol van de samenwerking in deze relatie?*

Om tot beantwoording van deze hoofdvraag te komen, zullen eerst onderstaande deelvragen worden beantwoord:

- 1: Welke invloed heeft diversiteit in teamsamenstelling op de samenwerking in zelfsturende teams?
- 2: Welke invloed heeft samenwerking op de teameffectiviteit in zelfsturende teams?
- 3: Welke invloed heeft diversiteit in teamsamenstelling op de teameffectiviteit in zelfsturende teams?

## 1.3. **Relevantie**

### 1.3.1. Maatschappelijke relevantie

Teams in de publieke sector hebben een eigen karakter omdat ze moeten bijdragen aan bijzondere doelstellingen met een publiek belang, zoals het oplossen van werkloosheid, het redden van mensenlevens en het leefbaar maken en houden van een stad. Om een goede bijdrage te kunnen leveren aan deze doelstellingen, zijn organisaties binnen de overheid op zoek naar manieren om effectiever en efficiënter te kunnen werken. Om die reden wordt er in de publieke sector steeds meer gewerkt in zelfsturende teams (Kuipers & Groeneveld, 2014). Om tot een goed werkend zelfsturend team te komen, zijn er een aantal factoren die hierin een rol spelen. Met name de factoren teamsamenstelling en samenwerking hebben een bewezen invloed op de prestaties van zelfsturende teams (Tsui & Gutek, 1999; Yang & Guy, 2011). Daarbij lijkt diversiteit in toenemende mate een rol te spelen in het personeelsbestand van organisaties en de samenstelling van teams. Zo blijkt uit verschillende cijfers dat de samenstelling van de maatschappij als geheel steeds meer verandert. De bevolking blijft groeien, de vergrijzing neemt toe (Oomes, Bosman, & Langerak, 2014) en vrouwen zijn in de afgelopen jaren meer gaan participeren op de arbeidsmarkt (Brouns & Schokker, 1990).

Vanuit dit onderzoek kunnen verbeterpunten worden aangedragen waardoor zelfsturende teams mogelijk effectiever worden, wat een positief effect kan hebben op de effectiviteit van het team. Met het juist samenstellen en laten samenwerken van zelfsturende teams kan veel winst worden behaald met betrekking tot prestaties. Daarom is het belangrijk om meer aandacht te besteden aan diversiteit en samenwerking binnen zelfsturende teams.

### 1.3.2. Wetenschappelijke relevantie

Er is de afgelopen jaren al onderzoek gedaan naar diversiteitsmanagement binnen de overheid en teamsamenstelling in het algemeen (o.a. De Ruijter & Groeneveld, 2011; Celik, Ashikali, & Groeneveld, 2011). Ondanks de populariteit van dit onderwerp bestaat er nog veel onduidelijkheid over welke karakteristieken van teams zouden bijdragen aan de prestaties van een zelfsturend team (Van Knippenberg et al., 2004). Daarnaast is er nog weinig onderzoek gedaan naar het effect van diversiteit op de samenwerking en teamprestaties in zelfsturende teams.

In de laatste jaren heeft het onderzoek naar teamdiversiteit zich vooral gericht op surface-level diversiteit. In dit onderzoek zal ook vooral gekeken worden naar deep-level variabelen. Dat zijn niet direct waarneembare kenmerken, zoals persoonlijkheid (Van Knippenberg et al, 2004). De effecten van diversiteit in persoonlijkheden op teamprestaties is nog maar weinig onderzocht. Jackson, Joshi en Erhardt (2003) gaven aan dat slechts 5% van het onderzoek naar diversiteit in teamsamenstelling gaat over diversiteit in persoonlijkheden. Dit onderzoek levert een bijdrage aan de theorievorming over diversiteit in samenstelling en samenwerking binnen zelfsturende teams in de publieke sector, specifiek op het gebied van diversiteit in persoonlijkheid in teams.

## 1.4. **Leeswijzer**

In het volgende hoofdstuk worden de belangrijkste theorieën uiteengezet met betrekking tot zelfsturende teams, diversiteit, samenwerking en prestaties. Op basis van het theoretisch kader zijn een aantal verwachtingen geformuleerd die daarnaast ook worden weergegeven in het onderzoeksmodel. Hierna volgt het methodologische verantwoording waarin de onderzoeksmethode zal worden toegelicht. In dit hoofdstuk zal de casus en methoden worden beschreven, samen met de gebruikte meetschalen en selectie van respondenten en zal worden toegelicht hoe de analyse is uitgevoerd. In het hoofdstuk 'resultaten' zal alle data worden geanalyseerd en beschreven, waarmee ik verbanden leg tussen de theorie en de praktijk. Daarna volgt de conclusie van het onderzoek met de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. Tot slot zal er in de discussie aandacht worden besteed aan de beperkingen van het onderzoek, en zullen er suggesties worden gedaan voor vervolgonderzoek.

## 2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader worden de belangrijkste concepten uit de literatuur met betrekking tot de teamsamenstelling, samenwerking en teameffectiviteit toegelicht. Op basis hiervan zal er een conceptueel model worden opgesteld met de daarbij horende proposities. De theorieën die behandeld worden kunnen, inzichten bieden hoe een zelfsturend team optimaal zou kunnen worden samengesteld en samenwerken om zo de effectiviteit en efficiëntie van het team te kunnen verbeteren. Deze concepten en de relatie tussen deze concepten zullen behandeld worden op basis van het 'input-process-outcome model' van McGrath (1964).

Hoewel het model van McGrath al wat gedateerd is, is het nog steeds het meest gebruikte perspectief om teams te beschrijven. Dit model veronderstelt dat verschillende soorten input gecombineerd worden met teamprocessen die vervolgens de output van een team bepalen. Input bestaat uit een aantal factoren die de interacties tussen teamleden mogelijk maken, maar tevens ook kunnen beperken; namelijk de factoren op individueel niveau, op teamniveau en op organisatieniveau. Op individueel niveau gaat het dan om bijvoorbeeld de competenties en persoonlijkheden van de teamleden. Op teamniveau gaat het om bijvoorbeeld de taakstructuur en de invloed van leiders. Op organisatieniveau, tot slot, gaat het om de organisatiestructuur en de complexiteit en de invloed van de externe omgeving (Mathieu et al., 2008). In dit onderzoek is de input op teamniveau de teamsamenstelling, en daarbij kijken we op individueel niveau naar de invloed van verschillende persoonlijkheden van teamleden. De processen zijn belangrijk omdat ze beschrijven hoe de input wordt omgezet in de uitkomsten (Kuipers & Groeneveld, 2014). In dit onderzoek wordt de mate van samenwerking gezien als een proces. De uitkomsten (ofwel output) zijn de resultaten van de activiteiten van een team, in dit geval teamprestaties.

De eerste paragraaf behandelt de theorie over en herkomst van zelfsturende teams. In de tweede paragraaf komt de theorie over diversiteit in teamsamenstelling en diversiteit in persoonlijkheden. Vervolgens wordt in de derde paragraaf de theorie over samenwerking behandeld. Tot slot zal in de laatste paragraaf de theorie over teameffectiviteit en teamprestaties worden behandeld.

### 2.1. Zelfsturende teams

Zelfsturende teams worden volgens Amelsvoort, Seinen, Kommers en Scholtes (2003) gedefinieerd als:

*“Een vaste groep medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of de ondersteunende diensten” (pp. 9)*

Er zijn veel verschillende definities van zelfsturende teams te vinden in de literatuur. Echter, die zijn vaak enkel toepasbaar voor teams in de industriële sector. De hierboven genoemde definitie omvat alle belangrijke kenmerken van zelfsturende teams en leent zich daarom ook voor de publieke sector.

De zelfsturende teams vinden hun oorsprong in een organisatiebenadering die bekend staat als 'sociotechniek'. De sociotechniek werd voor het eerst toegepast bij de mijnwerkers in Groot-Brittannië in de jaren '50 van de twintigste eeuw. Deze mijnwerkers werkten in relatief zelfstandige werkgroepen en waren verantwoordelijk voor een volledige cyclus in het proces van kolenwinning. Uit de ervaringen met de mijnwerkers in Groot-Brittannië bleek dat het concept van zelfsturing niet alleen positieve effecten had voor de productie maar ook voor de kwaliteit van de productie (Amelsvoort et al., 2003). Belangrijk is dat het bij de sociotechniek niet alleen gaat om de verandering van structuren en systemen, maar ook om de verandering van gedrag van mensen (Almekinders, 2006). Binnen de publieke sector raakt men sinds de jaren '90 bekend met het concept van zelfsturende teams (Groeneveld & Kuipers, 2014). Tijdens de zoektocht van publieke organisaties naar manieren om effectiever en efficiënter te gaan werken adopteren ze veel concepten vanuit de private sector, waarvan het werken in zelfsturende teams er een is (McHugh, O'Brien, & Ramondt, 2001).

De verandering in structuren, systemen en gedrag van mensen zien we ook terug in de vergelijking die Fousert (1996) maakte tussen traditionele teams en zelfsturende teams. Wat maakt nu dat deze twee 'soorten' teams zo van elkaar verschillen in aanpak? In traditionele teams worden aan individuele teamleden aanwijzingen gegeven en is de werkmethode gericht op de bijdrage van teamleden als individu. Wanneer er iets niet goed gaat binnen een traditioneel team, wordt vaak gezocht naar de oorzaak en een schuldige. De doelstellingen van traditionele teams worden doorgaans bepaald door de managers. In zelfsturende teams daarentegen, telt vooral het resultaat van het hele team. Teamleden zijn ook volledig op de hoogte van wat zij moeten doen en nemen daartoe initiatief. Hun activiteiten zijn gericht op de teambijdrage. In zelfsturende teams ervaren teamleden een sterke behoefte aan samenwerking, omdat dit de enige manier is om de teamdoelstellingen te verwezelijken (Fousert, 1996). De verwachting in dit onderzoek is dat ten opzichte van traditionele teams in zelfsturende teams de aspecten diversiteit en samenwerking een veel grotere rol spelen en invloed hebben op prestaties. Er wordt verondersteld dat zelfsturende teams meer samen moeten werken en daarom meer afhankelijk zijn van elkaar. Ze moeten samen zoeken naar oplossingen om teamdoelen te bereiken.

Onderstaand schema vat deze vergelijking in een overzicht samen:

**Tabel 1: Vergelijking traditionele en zelfsturende teams**

Traditionele teams	Zelfsturende teams
Volgen aanwijzingen op	Nemen zelf initiatief
Zoeken individuele beloning	Zijn gericht op teambijdrage
Zoeken naar 'schuldige'	Zoeken naar de oplossing
Stoppen bij bereikte doelen	Voortdurende verbetering
Reageren op noodgevallen	Voorkomen noodgevallen
Werken individueel om doelen te bereiken	Werken samen om doelen te bereiken

Bron: Fousert, 1996

## 2.2. Teamsamenstelling (input)

Een belangrijk concept in dit onderzoek is de teamsamenstelling. Zelfsturende teams zijn beter in staat om complexe vraagstukken op te lossen dan individuen, door hun diversiteit aan kennis en kunde (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009). Eén persoon alleen beschikt niet over alle benodigde kennis, vaardigheden en ervaring om een complex vraagstuk op te lossen. Diversiteit in teamsamenstelling zal onderzocht worden aan de hand van de persoonlijkheid. Er is namelijk nog niet zo veel onderzoek gedaan naar het effect van diversiteit in persoonlijkheid in teams (Jackson et al., 2003). Dit komt onder andere doordat er onduidelijkheid was over hoe persoonlijkheid gedefinieerd en gemeten moest worden.

Persoonlijkheid gaat over het patroon van denken, voelen, handelen en reageren van een individu op zijn of haar sociale omgeving, zoals bijvoorbeeld het team waarin hij of zij werkt (Pervin, 1980). In dit onderzoek is persoonlijkheid een belangrijke variabele. Uit onderzoek blijkt dat persoonlijkheid een grote impact heeft op groepsprocessen. Meer dan de zichtbare – en vaker onderzochte – variabelen van diversiteit zoals leeftijd, etnische afkomst en geslacht (De Dreu, Bechtoldt, & Nijstad, 2006).

Er is veel geschreven over persoonlijkheidsvoorkeuren. Een van de bekendste werken is misschien wel *Psychologische typen* van Carl Jung (1921). Jung beschreef dat verschillende mensen verschillende voorkeuren hebben, waardoor iedereen een ander perspectief op situaties heeft. Hij bedacht de volgende termen: extraversie en introversie, gewaarworden en intuïtie, denken en voelen. Bij 'extraversie' is de energie naar buiten gericht (op mensen, activiteiten, dingen). Dit staat in contrast met 'introversie'. Introversie staat weer voor de interne of innerlijke wereld. Introverte mensen zijn moeilijk te doorgronden, dikwijls schuwe en gesloten karakters. Deze twee uitersten sluiten elkaar echter nooit uit. Als iemand de voorkeur geeft aan extraversie, komt het wel eens voor dat introversie in bepaalde situaties noodzakelijk is.

Daarnaast gaan mensen gaan op verschillende manieren om met informatie en nemen die ook op een verschillende manier op. Sommige mensen nemen met hun zintuigen waar. Zij hebben dan een voorkeur voor *gewaarworden*. Als ze meer beïnvloed worden door algemene indrukken en patronen,

gebruiken ze hun *intuïtie*. Als het gaat om beslissingen nemen, dan zijn er volgens Jung twee manieren om dit te doen; op grond van logische analyse op een afstandelijk een onpersoonlijke manier: *denkend*, of op een subjectieve en betrokken wijze: *voelend*.

Door de vier functies te verbinden met extraversie en introversie heeft Jung acht persoonlijkheidscombinaties benoemd:

1. Het extraverte denkttype
2. Het introverte denkttype
3. Het extraverte gevoelstype
4. Het introverte gevoelstype
5. Het extraverte gewaarwordingstype
6. Het introverte gewaarwordingstype
7. Het extraverte intuïtieve type
8. Het introverte intuïtieve type

Als we kijken naar de theorie van Jung, zou het bijna bijzonder zijn als er homogene teams bestaan. Maar wanneer leiden heterogene teams of homogene teams tot betere teamuitkomsten? Muchinsky en Monahan (1987) beschrijven in hun onderzoek twee modellen van de person-environment fit die dit mogelijk verklaren. Het supplementary model geeft aan dat prestaties beter worden wanneer persoonlijkheden meer op elkaar lijken, omdat teamleden meer compatible met elkaar worden en daardoor beter met elkaar kunnen communiceren en meer gemotiveerd zijn om met elkaar te werken. Het complementary model, zegt echter dat juist heterogene teams beter zouden presteren. Dit omdat ieder teamlid een unieke bijdrage kan leveren dat nodig is om het team succesvol te maken. Een homogeen team zou juist ineffectief presteren omdat alle leden te veel dezelfde persoonlijkheid hebben. Er zou dan sprake kunnen zijn van een machtsstrijd of juist pogingen om leiderschap te vermijden als iedereen meer in zichzelf gekeerd is (Neuman, Wagner, & Christiansen, 1999).

De verwachting is dat een hoge mate van diversiteit in zelfsturende teams een positieve invloed heeft op de samenwerking, vanwege de unieke inbreng die verschillende teamleden kunnen hebben wat kennisdeling bevordert en waardoor vraagstukken van verschillende kanten worden bekeken.

### **2.3. Samenwerking (proces)**

Teamprocessen spelen een centrale rol in het categorisatie-elaboratie model van Knippenberg et al. (2004) en het model van McGrath (1964). De processen geven aan op wat voor manier er om wordt gegaan met de input en omvatten alle gedragingen binnen het team die vervolgens weer de uitkomsten beïnvloeden.

Onder andere Tsui en Gutek (1999) en Fousert (1996) beschrijven dat er een groot verschil is tussen gewone teams en zelfsturende teams, namelijk de hoeveelheid interpersoonlijke interactie dat nodig is tussen de teamleden onderling. In gewone teams voeren teamleden hun eigen werk uit, waarbij

teamleiders hun performance beoordelen en er vaak meer gecommuniceerd wordt tussen teamleider en teamlid, dan tussen teamleden onderling. Interpersoonlijke interactie tussen teamleden is niet noodzakelijk om de doelen te bereiken. In zelfsturende teams zijn alle teamleden verantwoordelijk voor het succes van het hele team. Hierbij is interpersoonlijke interactie, samenwerken en elkaar helpen tussen teamleden cruciaal om de doelen te behalen.

Veel onderzoeken beogen inzicht te geven in de samenhang tussen diversiteit en teamproductiviteit. Diversiteit lijkt bevorderlijk, echter tot op zekere hoogte. Te grote verschillen tussen teamleden onderling beïnvloeden de teamprestaties negatief, omdat ze de uitwisseling tussen teamleden en daarmee de teamontwikkeling belemmeren (Van Knippenberg et al. 2004). De interactie tussen leden van een team is fundamenteel voor de uitkomsten en de kwaliteit van de onderlinge samenwerking. Teams moeten zeer nauw samenwerken om hun doelen te bereiken en hun taken optimaal uit te voeren, blijkt ook uit het onderzoek naar high performance teams in de publieke sector dat Kuipers en Groeneveld hebben uitgevoerd (2014). Dit was ook de belangrijkste conclusie uit het onderzoek naar zelfsturende teams en teamprestaties bij Google (Duhigg, 2016). Zij geven aan dat het er in veel opzichten meer toe doet hoe een team werkt, dan wie er in zit. Dat is de reden waarom het proces rondom samenwerking in dit onderzoek als een zeer belangrijke variabele wordt beschouwd.

Het Categorië Elaboratie Model (CEM) van Van Knippenberg et al. (2004) stelt dat elke soort diversiteit zowel positieve als negatieve gevolgen kan hebben op de prestaties van een team en onderscheid hierin een informatie/besluitvormingsperspectief en een sociaal-categorië perspektief. Vanuit een informatie/besluitvormingsperspectief kunnen teams met meer diversiteit onder teamleden potentieel beter presteren dan teams met een homogene samenstelling, indien het voor de uitvoering van de taak noodzakelijk is om informatie te verwerken en het team tot een beslissing moet komen. Dit komt doordat de meer diverse teams een bredere scala aan taak-relevante kennis, vaardigheden, meningen en perspectieven hebben dan homogene teams. Dit kan leiden tot meer creatieve en innovatieve ideeën.

Maar in een aantal situaties verloopt de informatie-uitwisseling binnen diverse teams niet optimaal, waardoor het positieve effect van diversiteit op teamprestaties teniet kan worden gedaan. De theorie van Van Knippenberg et al. (2004) veronderstelt dat door sociale categorisatie er subgroepen ontstaan binnen het team gebaseerd op de onderlinge verschillen, zoals sekse, uiterlijk en competenties. Mensen hebben de neiging om zichzelf en anderen op basis van overeenkomsten en verschillen in subgroepen te plaatsen. Hierdoor kunnen er twee groepen ontstaan: de zogenoemde *ingroup*, de groep waar men zelf bij hoort, en de zogenoemde *outgroup*, de groep waar men niet bij hoort. Over het algemeen beoordeelt en behandelt men leden van de *ingroup* positiever dan leden van de *outgroup*, ook wel intergroup bias genoemd. Intergroup bias kan leiden tot verminderde team identificatie, meer conflicten binnen het team en minder informatie-uitwisseling. Dit heeft als gevolg dat de teamprestatie kan dalen.

Als we de theoretische modellen van Muchinsky en Monahan (1987) uit de vorige paragraaf vergelijken met het categorisatie-elaboratie model van Van Knippenberg et al. (2004), zou in het supplementary model de samenwerking goed gaan wanneer persoonlijkheden meer op elkaar lijken. Er zou dan geen sprake zijn van het door Van Knippenberg et al. beschreven fenomeen sociale categorisatie, wat een negatief effect kan hebben op de kennisdeling. Echter kan men dan ook geen gebruik maken van de positieve effecten die diversiteit met zich meebrengt, namelijk de verschillende ervaringen, kennis en inzichten. Het complementary model – dat veronderstelt dat heterogene teams juist beter presteren door de unieke bijdrage van elk teamlid – heeft meer oog voor de voordelen die diversiteit met zich meebrengt. Echter, hier mist de aandacht voor sociale categorisatie, dat snel kan optreden bij teams met een hoge mate van diversiteit, wat de samenwerking (informatie elaboratie) kan belemmeren. Het complementary model zal een positiever effect zal hebben op de teameffectiviteit mits er genoeg aandacht wordt besteed aan de informatie elaboratie door de teamleden onderling en sociale categorisatie wordt voorkomen.

De verwachting is dat een hoge mate van diversiteit in zelfsturende teams een positieve invloed heeft op sociale categorisatie. En dat sociale categorisatie op haar beurt weer een negatieve invloed kan hebben op de positieve relatie tussen diversiteit en informatie elaboratie.

#### **2.4. Teameffectiviteit (output)**

Teameffectiviteit is een belangrijke variabele in dit onderzoek waaruit zou moeten blijken in hoeverre de samenwerking in een team succesvol is. Onder teameffectiviteit verstaan we de mate waarin teams erin slagen om de teamdoelen te behalen en de geleverde kwaliteit (Kuipers & Groeneveld, 2014). In dit onderzoek bestaat de variabele teameffectiviteit uit twee onderdelen, namelijk organizational citizenship behavior (OCB) en teamprestaties. In deze paragraaf worden OCB en teamprestaties nog verder toegelicht.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) wordt door Organ (1988) gedefinieerd als individueel gedrag van werknemers dat door middel van zijn sociale en psychologische uitwerking op het bedrijfsklimaat bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie en is een belangrijke voorspeller van teameffectiviteit. OCB omvat de activiteiten die werknemers uitvoeren, die niet zijn opgenomen in hun functieomschrijving maar wel positief bijdragen aan de resultaten van het team en/of de organisatie. Organ geeft de volgende definitie van OCB (Organ, 1988 uit: Paillé, 2013):

*“OCB is individueel gedrag dat discretionair is, niet direct of expliciet erkend in het formele beloningssysteem, en de effectiviteit van de organisatie bevordert. Met discretionair wordt bedoeld dat het gedrag geen harde eis is van de functie of zodanig is benoemd in de functieomschrijving of arbeidsvoorwaarden. Dit gedrag is een persoonlijke keuze van de medewerker en het niet vertonen van dit gedrag kan niet als strafbaar worden beschouwd” (pp.4).*

Uit de theorie blijkt een positief verband tussen Organizational Citizenship Behavior en teameffectiviteit (Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009). In hun onderzoek bleek een positieve relatie tussen OCB en prestatie op niveau van de groep, organisatie en klanttevredenheid. Ze zien ook dat OCB positief samenhangt met efficiëntie, productiviteit en winst, bijvoorbeeld doordat ervaren collega's de minder ervaren teamleden hulp bieden en het vak leren, hun manager nuttige suggesties doen om effectiviteit en efficiëntie van het team en de organisatie te verbeteren, kosten te verlagen of anderzijds ontlasten waardoor er meer tijd is voor andere dingen (Podsakoff et al., 2009). Een belangrijke voorspeller van OCB is onder andere werktevredenheid en een veilig werkklimaat (Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999). Daarnaast tonen Jensen en Raver (2012) in hun onderzoek aan dat een hoge mate van zelfsturing leidt tot meer OCB. Doordat medewerkers het gevoel hebben dat ze zelf in control zijn, hebben ze ook het gevoel dat ze vertrouwd worden in hun doen en laten. Dat leidt tot constructief gedrag. Daarnaast wordt bij zelfsturing eigen initiatief verwacht en hebben medewerkers daardoor ook meer ruimte om zich hulpvaardig op te stellen (Jensen & Raver, 2012; Pelled et al., 1999).

Naast OCB zijn de teamprestaties ook een belangrijk onderdeel van teameffectiviteit. Bell (2007) omschrijft teamprestaties als de mate waarin een team zijn doelen haalt en missies volbrengt. Volgens Cohen en Bailey (1997) is teamprestaties een factor dat de effectiviteit van een team kan beïnvloeden. Zij noemen een aantal voorbeelden van teamprestaties; de werkkwaliteit, productiviteit, klanttevredenheid en het bereiken van doelen. Mathieu et al. (2008) geven aan dat teamprestaties ook kunnen gaan om wie er in het team zit en hoe deze samenwerken in plaats van alleen naar de opbrengsten te kijken. Wat teamprestaties precies zijn is afhankelijk van allerlei factoren zoals wat de taak van het team is en de context waarin een team werkt. Relevante criteria voor het meten van teamprestaties verschillen daarom ook per team dat gemeten wordt (Mathieu et al., 2008). In dit onderzoek gaat het om de perceptie van de teamleden zelf en in welke mate zij vinden dat de prestaties van het team goed zijn.

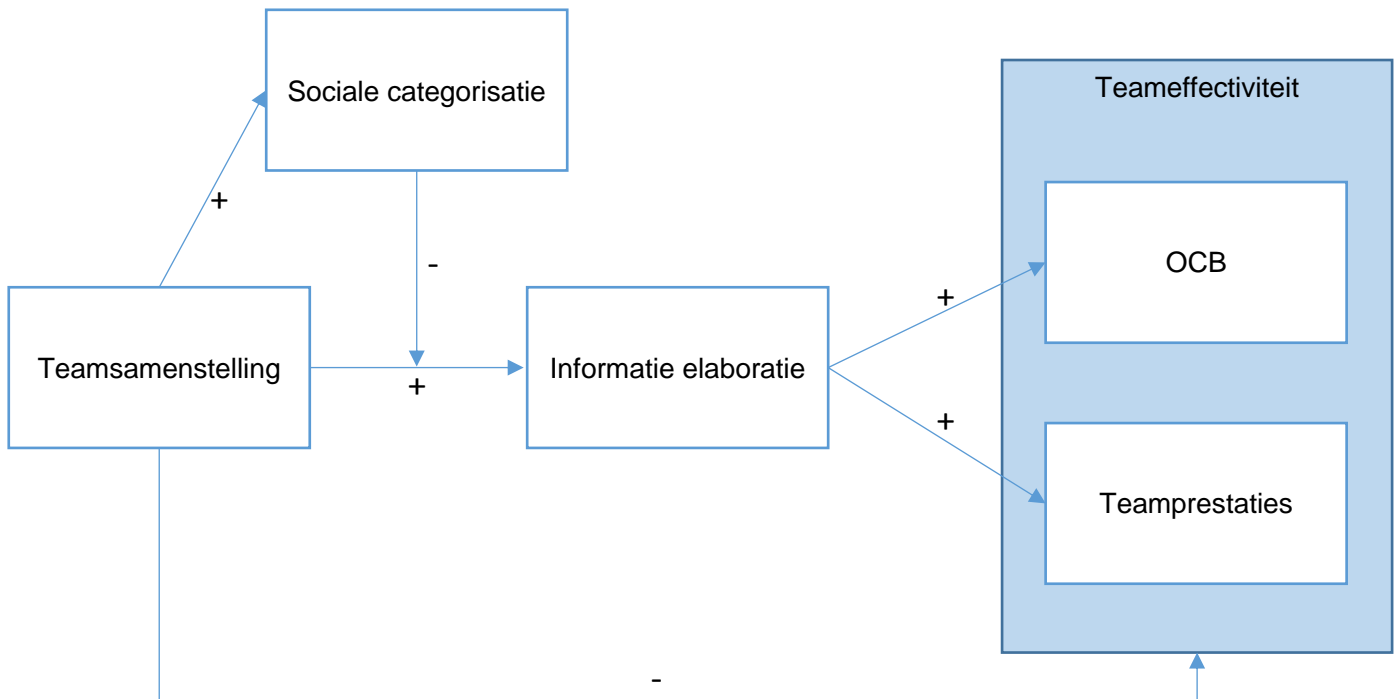
Op basis van deze theorie is het aannemelijk dat er een positief effect is tussen een hoge mate van informatie elaboratie en het vertonen van OCB en goede teamprestaties. Wanneer er onderling een goede samenwerking is, zal met zich vertrouwd en veilig genoeg voelen om constructief gedrag te vertonen. Ook komt dit ten goede aan de teamprestaties.

## **2.5. Conceptueel model**

De genoemde variabelen uit het theoretisch kader komen samen in het conceptueel model. Dit model helpt bij de beantwoording van de centrale vraag van het onderzoek: *Welke invloed heeft de samenstelling van zelfsturende teams op de teameffectiviteit en wat is de rol van de samenwerking in deze relatie?*

Op basis van het theoretisch kader is de verwachting dat de samenwerking de doorslaggevende factor is in de relatie tussen teamdiversiteit en teamprestaties. Ik verwacht dat diversiteit in teamsamenstelling een positieve invloed heeft op de samenwerkingsprocessen informatie elaboratie en sociale

categorisatie. Daarnaast verwacht ik dat een hoge mate van sociale categorisatie een negatieve rol speelt in de mate van informatie elaboratie in een team. Tenslotte verwacht ik dat informatie elaboratie en positieve invloed heeft op OCB en teamprestaties (gezamenlijk teameffectiviteit).



**Figuur 2.1 – conceptueel model**

In het theoretisch kader is teamdiversiteit besproken aan de hand van persoonlijkheid en is uitgebreid beschreven welke rol samenwerkingsprocessen sociale categorisatie en informatie elaboratie speelt in zelfsturende teams. De mate van diversiteit in teamsamenstelling en de samenwerking is van invloed op de prestaties van een team. Op basis van het theoretisch kader zijn vijf hypothesen geformuleerd, die hieronder nog een keer worden genoemd:

1. Een hoge mate van diversiteit in de teamsamenstelling heeft een positieve invloed op informatie elaboratie
2. Een hoge mate van diversiteit in de teamsamenstelling heeft een positieve invloed op sociale categorisatie
3. Een hoge mate van sociale categorisatie heeft een negatieve invloed op het positieve effect van diversiteit op informatie elaboratie
4. Een hoge mate van diversiteit in de teamsamenstelling heeft een negatieve invloed op teameffectiviteit.
5. Informatie elaboratie heeft een positieve invloed op OCB, een belangrijke voorspeller van teameffectiviteit
6. Informatie elaboratie heeft een positieve invloed op teamprestaties

### **3. Methodologische verantwoording**

In dit hoofdstuk worden de methoden van het onderzoek besproken, die gebruikt zijn om tot een beantwoording van de centrale probleemstelling tot komen. Allereerst wordt het type onderzoek besproken, gevolgd door een casusbeschrijving. Hierna worden de methoden en technieken besproken die zijn gebruikt voor dataverzameling en –analyse.

Het onderzoek kan worden getypeerd als een verklarend onderzoek waarbij de casestudy als onderzoeksdesign centraal staat. De probleemstelling richt zich op de situatie binnen zelfsturende teams in de publieke sector en daarom is ervoor gekozen om de gemeente Hollands Kroon te onderzoeken. In een case study probeert de onderzoeker een verschijnsel van verschillende kanten te belichten. Er zijn twee methoden van dataverzameling gebruikt, namelijk een enquête en focusgroepen. Deze methoden staan verderop uitgewerkt. In dit onderzoek wordt een bestaand model (Categorisatie Elaboratie Model (Van Knippenberg et al., 2004)) onderzocht in een nieuwe context, namelijk zelfsturende teams binnen de publieke sector. Er is veel onderzoek gedaan naar het effect van teamsamenstelling op de concepten sociale categorisatie en informatie elaboratie in gewone teams in de publieke sector. Echter is dit onderzoek nog niet gedaan naar zelfsturende teams binnen de publieke sector. Dat maakt dat de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek theoretisch generaliseerbaar zijn. Dat betekent dat dit onderzoek bijdraagt aan de theorievorming over de effectiviteit van zelfsturende teams binnen de publieke sector.

#### **3.1. Casus – gemeente Hollands Kroon**

Dit onderzoek is uitgevoerd bij de gemeente Hollands Kroon. Hollands Kroon is een gemeente in de kop van Noord-Holland, die op 1 januari 2012 is ontstaan uit een fusie tussen de gemeenten Wieringen, Wieringermeer, Anna Paulowna en Niedorp. Hollands Kroon is met 37.000 ha (62.000 ha met water erbij) in landoppervlak de grootste gemeente van Nederland en bestaat uit 47.000 inwoners (Hollands Kroon, 2013).

In de Stip Hollands Kroon 2018 staat uitgelegd dat de organisatie in 2018 volledig bestaat uit zelfsturende teams. In de zomer van 2014 zijn de eerste zelfsturende teams van start gegaan. Deze teams worden binnen de gemeente Hollands Kroon 'Pits' genoemd. Pits zijn niet alleen verantwoordelijk voor het behalen van de resultaatafspraken met de directie, maar ook voor allerlei bedrijfsvoeringtaken zoals budgetbeheer, ziektebegeleiding en werving & selectie. De teamleden beoordelen elkaar op de individuele bijdrage aan de teamresultaten.

Hollands Kroon heeft als doel gesteld om in 2018 de slimste gemeente van Nederland te zijn, bijvoorbeeld door heel veel diensten te digitaliseren waardoor burgers niet meer naar het gemeentehuis hoeven. Denk bijvoorbeeld aan geboorteaangifte doen of vergunning aanvragen (NOS, 2016). Het werken in zelfsturende teams helpt hen daarbij, doordat ze samen tot betere en efficiëntere oplossingen komen. De gemeente Hollands Kroon is naar eigen zeggen dé pionier op het gebied van werken in

zelfsturende teams binnen de Nederlandse gemeenten. De eerste stappen daar naartoe werden in 2012 al gezet. De gemeente begon toen een sterk beroep te doen op de eigen verantwoordelijkheid en resultaatgerichtheid van haar medewerkers, bijvoorbeeld door het afschaffen van verlofkaarten en tekenen voor declaraties. Medewerkers zouden zelf het beste weten hoe ze hun tijd moeten indelen en wat wel of niet reëel is om te declareren (A+O Magazine, 2014). In de loop van 2014 zijn zoals gezegd de eerste zelfsturende teams begonnen. Een groot traject waarvoor de organisatie tot 2018 de tijd voor neemt.

Omdat deze organisatie een van de eersten is die zo vergevorderd zelfsturend werkt, maakt dat de gemeente Hollands Kroon een fantastische voorbeeldcasus om het onderzoek naar het effect van teamsamenstelling op de concepten sociale categorisatie en informatie elaboratie in zelfsturende teams in de publieke sector uit te voeren.

### **3.2. Mixed-method design**

In dit onderzoek is sprake van een mixed-method design doordat er zowel kwalitatieve als kwantitatieve methoden zijn gebruikt. In dit onderzoek zijn de methodes sequentieel toegepast. De kwantitatieve en kwalitatieve methode zijn na elkaar gebruikt en niet tegelijkertijd (Saunders, et al., 2011). Door de methoden niet tegelijkertijd te gebruiken, kon op basis van de enquêteresultaten bepaald worden welke respondenten geselecteerd zouden moeten worden voor de focusgroepen. Dit stelde mij in de gelegenheid om met de juiste personen dieper in te gaan op bepaalde uitkomsten van de enquête.

Door een combinatie van beide methoden werd het zogenoemde profoundisation model toegepast. Het profoundisation model is een verklarend ontwerp waarbij er eerst een kwantitatief onderzoek plaats vindt gevolgd door een kwalitatief onderzoek (Langdridge & Hagger-Johnson, 2009). De kwantitatieve aard van het onderzoek is vooral terug te zien in de keuze voor de enquête als onderzoeksmethode. Het kwalitatieve stuk in dit onderzoek betreffen de focusgroepen die worden gehouden naar aanleiding van de resultaten uit de enquête. Het voordeel van deze methode is dat je uitkomsten van de enquête (het kwantitatieve onderzoek) kunt verwerken in je focusgroepen (het kwalitatieve onderzoek) en daardoor de resultaten vanuit de enquête kan onderbouwen en verklaren met de uitkomsten van de focusgroepen. Een toelichting op de gekozen methoden van dataverzameling, is het onderwerp van de volgende paragraaf.

### **3.3. Dataverzameling**

#### **3.3.1. Enquête**

Er is een enquête gehouden onder alle teamleden van tien zelfsturende teams binnen gemeente Hollands Kroon. Deze teams zijn geselecteerd uit de 20 zelfsturende teams die momenteel werkzaam zijn binnen de organisatie, en het zijn de tien teams die het langst zelfsturend werken. Er is gekozen voor deze tien teams, omdat we in het onderzoek ervan uit gaan dat de teams zelfsturend zijn. Dat feit borgen we door te kiezen voor de teams die het meest ervaren zijn in zelfsturing. Het doel van de

enquête was om per team in kaart te brengen hoe de individuele teamleden de samenwerking ervaren en hoe de teamprestaties zijn.

Een enquête binnen een case study heeft een aantal voordelen. Er kan een groot aantal enquêtes verspreid worden, daardoor zijn de getrokken conclusies uit resultaten compleet en is de verkregen data uit een enquête statistisch goed te verwerken. Uiteraard enkel binnen de case van het onderzoek. Enquêtes worden vaak anoniem afgenomen, waardoor respondenten eerder geneigd zijn alle informatie naar waarheid in te vullen. Een nadeel van een enquête is dat het voor de onderzoeker niet mogelijk is om door te vragen naar aanleiding van antwoorden van respondenten of vragen bij te sturen. Een enquête mag niet te lang en complex zijn, want dan loopt de onderzoeker het risico dat respondenten de vragen niet allemaal invullen of niet begrijpen, waardoor bias in de resultaten ontstaat (Cooper & Schindler, 2003).

De enquête is online samengesteld en verspreid onder de teams. Om voor een zo hoog mogelijke respons te zorgen, is de bewoording in de vraagstelling aangepast naar de cultuur en het jargon binnen de gemeente Hollands Kroon. Individuele items zijn hierbij niet aangepast. De enquête is eerst met een testversie uitgetoetst om te kijken of er fouten in zitten en om na te gaan hoeveel tijd het zou kosten om de enquête in te vullen. Aan de hand van de feedback uit de testversie, is de definitieve enquête opgesteld en verspreid onder de teams via e-mail in de eerste week van november 2016. De teams hebben twee weken de tijd gekregen om de enquête in te vullen. Na een week is er een herinneringsmail verstuurd naar de respondenten.

### 3.3.2. Focusgroepen

Het houden van interviews biedt mogelijkheden om kennis, feiten, meningen, houding en gedrag van individuen in een unieke context te achterhalen. Middels interviews is het mogelijk relatief veel informatie te achterhalen in een kort tijdsbestek (Velde et al, 2004). Aangezien het onderzoek uitgevoerd werd in een complexe omgeving zal naast kwantitatief onderzoek, kwalitatief onderzoek een goed instrument zijn om de harde cijfers uit het kwantitatieve onderzoek te onderbouwen met ervaringen en verhalen van medewerkers.

Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd aan de hand van focused interviews, ook wel focusgroepen genoemd. Een focusgroep is een vorm van groepsinterview waarin verschillende respondenten aanwezig zijn naast de onderzoeker. Er ligt tijdens het gesprek nadruk op een specifiek onderwerp en in gezamenlijke interactie wordt daar betekenis aan gegeven (Bryman, 2004). Er zijn twee focusgroepen gehouden: een focusgroep met procesbegeleiders en een focusgroep met teamleden uit verschillende zelfsturende teams. Procesbegeleiders spelen binnen de gemeente Hollands Kroon een belangrijke rol in de begeleiding van teams naar zelfsturing, met name in het proces van kennismaking, leren samenwerken en werken zonder leidinggevende. Tijdens de focusgroep met de procesbegeleiders zijn we ingegaan op de vorming en begeleiding van de teams naar zelfsturing, specifiek op de onderwerpen teamsamenstelling en samenwerking. Daar hebben we vooral gesproken over de karakteristieken van

de verschillende teams, hoe teamleden met elkaar samenwerken en welke uitwerking dat heeft op de effectiviteit van deze teams. Tijdens de focusgroep met de teamleden zijn we nadrukkelijk ingegaan op de samenstelling van hun teams, hoe ze met elkaar samenwerken en waar ze tegenaan lopen en welke impact dat heeft op het behalen van hun doelen. Zie bijlage 2 voor de volledige topiclijsten van beide focusgroepen en paragraaf 3.4 voor een overzicht van de respondenten.

Om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de organisatie is het van belang om meerdere kanten van het proces te belichten. Voordelen van het houden van focusgroepen ten opzichte van gewone 1-op-1 interviews is dat respondenten elkaar stimuleren tot discussie en het delen van verhalen, daarbij worden 'statements' van respondenten gelijk bevestigd of ontkracht door de groep. Als onderzoeker kun je snel zien of het een opinie is van een respondent, of dat meerdere zich erin herkennen. Daarnaast is het ook een methode waarop je op relatief snelle manier data kan verzamelen. Nadelen van deze methode zijn dat de facilitator meer moet sturen in het gesprek om alle onderwerpen behandeld te krijgen en het kan zijn dat mensen zich in een grote groep niet veilig genoeg voelen om te vertellen wat ze zouden willen vertellen.

### 3.4. Selectie respondenten

In de gemeente Hollands Kroon streven ze ernaar om eind 2018 volledig zelfsturend te werken. Inmiddels werken er 20 teams in meer of mindere mate zelfsturend. Uit deze 20 teams zijn de 10 meest zelfsturende teams geselecteerd om te onderzoeken. Onder de 'meest zelfsturende teams' verstaan we hier de teams die het langst zelfsturend werken. Dat betekent hier dat de onderzochte teams vanaf de start in 2014 zelfsturend werken. Onder deze 10 teams heb ik een online enquête uitgezet om gegevens te verzamelen over teamsamenstelling, samenwerking en prestaties. Deze 10 teams bestaan in totaal uit 64 mensen. Zij hebben allen een mail ontvangen met toegang tot de online enquête. De uiteindelijke respons bedraagt 47. Het responspercentage is in totaal 74%, dat betekent dat de representativiteit van deze resultaten waarschijnlijk hoog is en dus een goed beeld geeft van de tien onderzochte teams.

**Tabel 3.1 – Respons onderzochte teams**

Team	Aantal leden	Aantal respondenten	Responspercentage
Financiën	9	7	78%
Inkoop	3	2	67%
Vastgoed en Grondzaken	7	3	43%
Consult	6	6	100%
Data	7	5	71%
Ondersteuning	6	5	83%
Administratie	7	4	57%
Dienstverlening	8	6	75%
Organisatieontwikkeling	5	5	100%
Areaalprojecten	6	4	67%
Totaal	64	47	74%

Naar aanleiding van die resultaten uit de enquête, heb ik bepaald wie aanwezig zou zijn bij de focusgroepen. Voor de focusgroep met de teamleden zijn de respondenten geselecteerd op basis van de samenstelling van hun team, om zo teamleden te spreken die uit een heel divers samengesteld team kwamen samen met teamleden die uit een minder divers samengesteld team kwamen. Hierbij ben ik uitgegaan van diversiteit in persoonlijkheid per team, zoals vastgesteld door persoonlijkheidsprofielen van Insights Discovery. In principe is ieder team divers samengesteld, maar ik heb de twee teams geselecteerd die het minst divers waren samengesteld. Dat waren teams die het grootste percentage van een kleur aanwezig hadden. Daarnaast de twee teams waarvan de kleuren het best verdeeld waren over het team. Binnen de organisatie zijn in totaal twee procesbegeleiders en een organisatieadviseur die zich bij de start van de teams ook fungeert als procesbegeleider. Deze drie mensen waren ook de respondenten in de focusgroep met procesbegeleiders. De focusgroepen zijn gehouden met de personen zoals genoemd in tabel 3.2

**Tabel 3.2 – overzicht deelnemers focusgroepen**

Respondent	Team
Organisatieadviseur/procesbegeleider	
Procesbegeleider 1	
Procesbegeleider 2	
Teamlid 1	Divers samengesteld team
Teamlid 2	Niet divers samengesteld team
Teamlid 3	Divers samengesteld team
Teamlid 4	Niet divers samengesteld team

### 3.5. Kwaliteit van het onderzoek

Om de betrouwbaarheid en interne validiteit in dit onderzoek zo goed mogelijk te waarborgen, is er gebruik gemaakt van bestaande meetinstrumenten in de vragenlijst. Deze meetinstrumenten hebben in eerdere wetenschappelijke onderzoeken bewezen voldoende betrouwbaar en valide te zijn. Om de betrouwbaarheid in dit onderzoek te bepalen is er voor iedere bestaande meetschaal een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Hiervoor heb ik (via SPSS) de betrouwbaarheidscoëfficiënt - alpha- van Cronbach gebruikt. Hoge waarden (>.80) wijzen op een hoge betrouwbaarheid en waarden < .50 wijzen op onvoldoende betrouwbaarheid. Over het algemeen wordt een schaal met een waarde van >.70 gezien als betrouwbaar (De Heus, Van der Leeden, & Gazendam, 2003).

De externe validiteit is minder hoog. Het kwalitatieve karakter van het onderzoek zorgt ervoor dat uitkomsten statistisch niet te generaliseren zijn. De enquête is uitgezet in een kleine onderzoeksgroep binnen de gemeente Hollands Kroon. Vanuit deze onderzoeksgroep zijn ook de mensen geselecteerd voor de focusgroepen. Deze opzet zorgt ervoor dat we een heel duidelijk beeld krijgen over samenwerking in zelfsturende teams binnen de gemeente Hollands Kroon en daarom zijn de resultaten wel theoretisch generaliseerbaar.

### **3.6. Analyse van de resultaten**

De resultaten van het kwantitatieve onderdeel van dit onderzoek heb ik geanalyseerd met behulp van statistiekprogramma IBM SPSS 23. Om inzicht te krijgen in de structuur van de data en de onderlinge verbanden tussen de variabelen is er een correlatieanalyse uitgevoerd (zie bijlage 3). Alle variabelen, inclusief de controlevariabelen, zijn in de correlatiematrix opgenomen. De onderlinge samenhang tussen meerdere variabelen zijn vervolgens getoetst doormiddel van lineaire en multivariate regressieanalyses.

Voor de verwerking van de resultaten van het kwalitatieve onderdeel van dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van het programma Express Scribe. Met dit programma kon ik gemakkelijk de geluidsbestanden van de focusgroepen transcriberen en uitwerken in interviewverslagen per focusgroep. Deze verslagen heb ik vervolgens gedeeld met de respondenten zodat zij de gelegenheid hadden om te kijken of ik dingen juist heb opgeschreven en geïnterpreteerd. Het coderen van deze verslagen heb ik gedaan door op de hardcopy varianten de uitspraken te markeren met een stift. Voor elk concept gebruikte ik een andere kleur. De codes die ik heb gebruikt komen overeen met de operationalisaties van het kwantitatieve onderzoek. Deze staan genoemd in de volgende paragraaf (3.7). Door voor het kwalitatieve onderzoek gebruik te maken van dezelfde codes als voor het kwantitatieve onderzoek, kon ik de resultaten goed gebruiken als verdieping op de kwantitatieve resultaten. Tijdens het coderen van de verslagen kwam ik erachter dat het onderwerp 'Teamdoelen' veel terugkwam in de gesprekken terwijl deze in eerste instantie niet waren opgenomen in het onderzoeksmodel. Het onderwerp 'Teamdoelen' heb ik daarom ook meegenomen, naast de operationaliseringen die al waren gebruikt in het kwantitatieve onderzoek.

### **3.7. Operationalisatie**

Het is belangrijk dat de genoemde concepten in het onderzoek meetbaar te maken. In deze paragraaf worden de concepten uit dit onderzoek geoperationaliseerd.

#### *Diversiteit in teamsamenstelling*

De meting voor diversiteit in teamsamenstelling is afgeleid uit Harrison, Price en Bell (1998) die verschillende items heeft gebruikt om surface level en deep-level diversiteit in teams te meten. Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre zijn/haar teamleden van elkaar verschillen aan de hand van een 5-punts Likert-schaal, waarbij 1 staat voor heel erg gelijk en 5 staat voor heel erg verschillend. Omdat dit onderzoek gaat over de minder zichtbare factoren van diversiteit, is van de laatste drie items – persoonlijke waarden, werkhouding en leerdoelen – een schaal geconstrueerd waarmee de analyses zijn gedaan. De items die bij deze schaal horen, vind je terug in bijlage 1. Deze schaal heeft een Cronbach's  $\alpha$  van .78.

### *Sociale categorisatie*

De meting voor sociale categorisatie is afgeleid uit Greer et al. (2012). Zij hebben in hun onderzoek sociale categorisatie gemeten aan de hand van vijf items waarvan uit eerdere onderzoeken is gebleken dat men die gebruikt om mensen te categoriseren. Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre hij/zij het eens is met de stellingen aan de hand van een 5-punts Likertschaal waarbij 1 staat voor helemaal niet mee eens en 5 staat voor helemaal mee eens. De items die bij deze schaal horen, vind je terug in bijlage 1. Deze schaal heeft een Cronbach's  $\alpha$  van .53 en daardoor niet volledig betrouwbaar, maar niet onbetrouwbaar.

### *Informatie elaboratie*

De meting voor informatie elaboratie is afgeleid uit Van Dick et al. (2008). Zij hebben in hun onderzoek zeven items gebruikt uit het onderzoek van Homan et al (2007) om de perceptie van teamleden omtrent informatie elaboratie te meten. Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre hij/zij het eens is met de stellingen aan de hand van een 5-punts Likertschaal waarbij 1 staat voor helemaal niet mee eens en 5 staat voor helemaal mee eens. De items die bij deze schaal horen, vind je terug in bijlage 1. Deze schaal heeft een Cronbach's  $\alpha$  van .83.

### *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

De meting voor OCB is afgeleid uit Paillé (2013) die 13 items heeft gebruikt om vier dimensies van OCB te meten; altruïsme, helpen, interesse in de organisatie/politiek en sportiviteit. Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre hij/zij het eens is met de stellingen aan de hand van een 5-punts Likert-schaal, waarbij 1 staat voor oneens en 5 staat voor eens. De items behorende bij de dimensie sportiviteit waren in de enquête negatief geformuleerd en na het hercoderen van deze items bedraagt de Cronbach's  $\alpha$  van deze schaal .79. De items die bij deze schaal horen, vind je terug in bijlage 1.

### *Teamprestaties*

De meting van de teamprestaties is afgeleid van het onderzoek van Campion et al. (1996), die acht items heeft gebruikt om het oordeel van medewerkers over teamprestaties te meten. Daarbij ging het over de kwaliteit, tevredenheid van klanten, productiviteit, tijdsbesteding, vernieuwende inzichten en snelheid. Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre zij deze stellingen een rapportcijfer konden geven tussen de 1 (heel slecht) en 10 (heel goed). De items die bij deze schaal horen, vind je terug in bijlage 1. Deze schaal heeft een Cronbach's  $\alpha$  van .80.

### *Controlevariabelen*

In het onderzoek zijn vier controlevariabelen meegenomen; geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en aantal jaar in dienst. Deze vier controlevariabelen zijn allemaal gemeten met een item, met verschillende antwoordopties per variabele. Voor geslacht kon men kiezen uit man (0) of vrouw (1), leeftijd was een vrij invoerveld. Voor opleidingsniveau kon men de hoogst genoten opleiding selecteren (van basisschool tot WO) en om het aantal jaren dienstverband aan te geven was weer een vrij invoerveld.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de eerste resultaten van het onderzoek beschreven. Zoals beschreven in hoofdstuk drie bestaat dit onderzoek uit twee onderdelen: een kwantitatief gedeelte en een kwalitatief gedeelte. In paragraaf 4.1 worden de onderzoeksresultaten uit het kwantitatieve onderzoek beschreven. Vervolgens onderbouw ik deze onderzoeksresultaten in paragraaf 4.2 met resultaten uit het kwalitatieve onderzoek. De resultaten die in dit hoofdstuk zijn beschreven, leiden tot de beantwoording van de centrale probleemstelling.

### 4.1. Kwantitatief onderzoek

In deze paragraaf staat de beschrijvende statistiek per team en worden de hypothesen zoals beschreven in paragraaf 2.5 getoetst aan de hand van de kwantitatieve onderzoeksresultaten. Deze onderzoeksresultaten zijn verkregen vanuit een enquête onder tien zelfsturende teams bij de gemeente Hollands Kroon en geven een beeld over de mate van diversiteit in de teams, het effect daarvan op de samenwerking en uiteindelijk de teameffectiviteit.

#### 4.1.1. Beschrijvende statistiek

In deze subparagraaf heb ik per team beschreven wat de gemiddelde scores en standaard afwijkingen zijn per meetschaal. Dit geeft een goed beeld hoe men op teamniveau de concepten diversiteit, samenwerking en effectiviteit scoren. Bij team 1 staat beschreven hoe de resultaten gelezen moeten worden.

##### *Team 1*

Van de vijf respondenten in het eerste team heeft niet iedereen alle vragen ingevuld. De drie respondenten die het tot het einde van de vragenlijst hebben gemaakt, zijn allemaal vrouw (1=man; 2=vrouw). De respondenten zijn gemiddeld 44,6 jaar oud met een afwijking van bijna 6 jaar. Ze zijn middelbaar opgeleid (4=MBO) en gemiddeld 5,6 jaar werkzaam bij de gemeente Hollands Kroon, met een afwijking van 3,7 jaar.

Aan de teamleden is gevraagd in hoeverre zij hun team als divers ervaren, op basis van de minder zichtbare factoren. Een hoge score (maximum=5) betekent dat teamleden hun team als heel divers ervaren, een lage score betekent als vanzelf dat ze het team helemaal niet divers ervaren. Uit de resultaten komt naar voren dat teamleden hun team niet divers vinden samengesteld (gemiddeld 2,13). Vervolgens is aan de teamleden gevraagd hoe zij de mate van kennisdeling (informatie elaboratie) ervaren in hun team. Een hoge score (maximum=5) betekent dat teamleden een hoge mate van informatie elaboratie ervaren. Informatie elaboratie scoort in dit team gemiddeld 3,9 en dat betekent dat zij een behoorlijk hoge mate van informatie elaboratie ervaren. Op de vraag hoe de teamleden de mate van sociale categorisatie ervaren in het team, geven ze gemiddeld een 3,3. Ook hier betekent een hoge score dat ze een hoge mate van sociale categorisatie ervaren (maximum=5) en is gemiddeld een 3,3 net iets boven de middellijn. De teamleden konden vervolgens hun teamprestaties een cijfer geven

tussen de 1 (=heel slecht) en de 10 (=heel goed). Teamprestaties geven ze gemiddeld een 7,5. Als laatste is de vraag gesteld in hoeverre zij zich betrokken voelen bij de organisatie, wat in de resultaten wordt uitgedrukt met de term OCB. Ook hier geldt een hoge score (maximum=5) dat de teamleden zichzelf heel betrokken bij de organisatie vinden. Hierop scoren ze gemiddeld een 4,5, wat betekent dat ze zich heel erg betrokken vinden bij de organisatie.

**Tabel 4.1 – Beschrijvende statistiek team 1**

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Std. deviatie
<b>Controle variabelen</b>					
Geslacht	3	2,00	2,00	2,0000	,00000
Leeftijd	3	38,00	49,00	44,6667	5,85947
Opleiding	3	4,00	4,00	4,0000	,00000
Ervaring	3	3,00	10,00	5,6667	3,78594
<b>Concepten</b>					
Diversiteit	5	2,00	2,33	2,1333	,18257
Informatie elaboratie	4	3,71	4,14	3,9286	,18443
Sociale categorisatie	5	3,00	3,40	3,3200	,17889
Teamprestaties	3	7,00	7,75	7,5000	,43301
OCB	3	3,85	5,00	4,5385	,61056

### *Team 2*

Het tweede team is een klein team dat in totaal uit slechts drie personen bestaat, waarvan twee mensen de vragenlijst hebben ingevuld. De respondenten uit dit team waren een man en een vrouw. Over leeftijd valt lastig iets te zeggen, want die is maar door een iemand ingevuld (een 26-jarige). De respondenten zijn gemiddeld hoog opgeleid (5=HBO) en ze werken gemiddeld 3 jaar in de organisatie met een afwijking van bijna 3 jaar.

De teamleden ervaren een redelijk hoge mate van diversiteit, met een gemiddelde van 3,66. Ook ervaren ze een redelijk hoge mate van informatie elaboratie, met een gemiddelde van 3,2. De mate van sociale categorisatie in hun team scoren ze gemiddeld een 2,5, dus 'neutraal'. Hun teamprestaties geven ze gemiddeld een 7,25, waarmee ze aangeven dat de prestaties goed zijn. Met een gemiddelde 4,34 geven ze aan heel betrokken te zijn bij de organisatie (OCB).

**Tabel 4.2 – Beschrijvende statistiek team 2**

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Std. deviatie
<b>Controle variabelen</b>					
Geslacht	2	1,00	2,00	1,5000	,70711
Leeftijd	1	26,00	26,00	26,0000	.
Opleiding	2	5,00	5,00	5,0000	,00000
Ervaring	2	1,00	5,00	3,0000	2,82843
<b>Concepten</b>					
Diversiteit	2	3,33	4,00	3,6667	,47140
Informatie elaboratie	2	3,00	3,43	3,2143	,30305
Sociale categorisatie	2	2,20	2,80	2,5000	,42426
Teamprestaties	2	7,00	7,50	7,2500	,35355
OCB	2	3,92	4,77	4,3462	,59832

*Team 3*

Van dit team hebben drie respondenten de vragenlijst ingevuld, waarvan twee respondenten alle vragen hebben beantwoord. Twee respondenten zijn een man en een vrouw. De respondenten zijn gemiddeld 46,5 jaar oud met een afwijking van 9 jaar. Ze zijn opgeleid (2=Mavo; 4=MBO) en gemiddeld 8,5 jaar werkzaam bij de gemeente Hollands Kroon, met een afwijking van 2,1 jaar.

De teamleden ervaren een redelijk hoge mate van diversiteit, met een gemiddelde van 3,22. Ook ervaren ze een redelijk hoge mate van informatie elaboratie, met een gemiddelde van 3,2. De mate van sociale categorisatie in hun team scoren ze gemiddeld een 3,1, dus ook in vrij hoge mate aanwezig. Hun teamprestaties geven ze gemiddeld een 6,25, waarmee ze aangeven dat de prestaties voldoende zijn. Met een gemiddelde 4,3 geven ze aan heel betrokken te zijn bij de organisatie (OCB).

**Tabel 4.3 – Beschrijvende statistiek team 3**

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Std. deviatie
<b>Controle variabelen</b>					
Geslacht	2	1,00	2,00	1,5000	,70711
Leeftijd	2	40,00	53,00	46,5000	9,19239
Opleiding	2	2,00	4,00	3,0000	1,41421
Ervaring	2	7,00	10,00	8,5000	2,12132
<b>Concepten</b>					
Diversiteit	3	2,67	3,67	3,2222	,50918
Informatie elaboratie	3	2,43	3,71	3,1905	,67512
Sociale categorisatie	2	3,00	3,20	3,1000	,14142
Teamprestaties	2	5,50	7,00	6,2500	1,06066
OCB	2	4,00	4,62	4,3077	,43514

#### Team 4

Vanuit dit team zijn er zes respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld. De gemiddelde score van 1,33 laat zien dat meer mannen dan vrouwen in het team zitten. De respondenten zijn gemiddeld 45,2 jaar oud, met een afwijking van 10 jaar. Ze zijn hoogopgeleid, met een gemiddelde van 5,1 (5=HBO; 6=WO) en werken gemiddeld 4,8 jaar in deze organisatie, met een afwijking van nog geen half jaar.

De teamleden ervaren een gemiddelde mate van diversiteit, met een gemiddelde van 2,46. Ze ervaren wel een hoge mate van informatie elaboratie, met een gemiddelde van 3,78. De mate van sociale categorisatie in hun team scoren ze gemiddeld een 2,63, dus 'neutraal'. Hun teamprestaties geven ze gemiddeld een 7,52, waarmee ze aangeven dat de prestaties goed zijn. Met een gemiddelde 4,4 geven ze aan heel betrokken te zijn bij de organisatie (OCB).

**Tabel 4.4 – Beschrijvende statistiek team 4**

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Std. deviatie
<b>Controle variabelen</b>					
Geslacht	6	1,00	2,00	1,3333	,51640
Leeftijd	5	31,00	59,00	45,2000	10,03494
Opleiding	6	5,00	6,00	5,1667	,40825
Ervaring	6	4,00	5,00	4,8333	,40825
<b>Concepten</b>					
Diversiteit	5	1,67	3,33	2,4667	,69121
Informatie elaboratie	6	3,00	4,14	3,7857	,41157
Sociale categorisatie	6	2,40	3,00	2,6333	,23381
Teamprestaties	6	5,63	8,63	7,5208	1,09092
OCB	6	3,54	4,92	4,4487	,67660

#### Team 5

Vijf respondenten hebben de vragenlijst ingevuld, waarvan vier alle vragen beantwoord hebben. De gemiddelde score van 1,2 laat zien dat meer mannen dan vrouwen de vragenlijst hebben beantwoord. De respondenten zijn gemiddeld 39,4 jaar oud, met een afwijking van 6,7 jaar. Ze zijn hoogopgeleid, met een gemiddelde van 5 (3=HAVO/VWO; 4=MBO; 5=HBO; 6=WO) en werken gemiddeld 6 jaar in deze organisatie, met een afwijking van 4 jaar.

De teamleden ervaren een enigszins hoge mate van diversiteit, met een gemiddelde van 2,8. Ze ervaren wel een hoge mate van informatie elaboratie, met een gemiddelde van 4. De mate van sociale categorisatie in hun team scoren ze gemiddeld een 2,52, dus 'neutraal'. Hun teamprestaties geven ze gemiddeld een 8, waarmee ze aangeven dat de prestaties goed zijn. Met een gemiddelde 4,28 geven ze aan heel betrokken te zijn bij de organisatie (OCB).

**Tabel 4.5 – Beschrijvende statistiek team 5**

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Std. deviatie
<b>Controle variabelen</b>					
Geslacht	5	1,00	2,00	1,2000	,44721
Leeftijd	5	32,00	49,00	39,4000	6,73053
Opleiding	5	3,00	6,00	5,0000	1,22474
Ervaring	5	3,00	13,00	6,0000	4,00000
<b>Concepten</b>					
Diversiteit	5	2,33	3,67	2,8000	,55777
Informatie elaboratie	5	3,57	4,71	4,0000	,45175
Sociale categorisatie	5	1,80	3,00	2,5200	,52154
Teamprestaties	4	7,75	8,25	8,0313	,21348
OCB	4	3,77	4,85	4,2885	,44133

*Team 6*

Vijf respondenten hebben de vragenlijst ingevuld, waarvan vier alle vragen beantwoord hebben. Alle respondenten zijn vrouw, gezien de gemiddelde score van 2. De respondenten zijn gemiddeld 42,6 jaar oud, met een afwijking van 12,8 jaar. Ze zijn opgeleid, met een gemiddelde van 3,4 (2=Mavo; 3=HAVO/VWO; 4=MBO; 5=HBO) en werken gemiddeld 6,8 jaar in deze organisatie, met een afwijking van 2,7 jaar.

De teamleden ervaren een mindere mate van diversiteit, met een gemiddelde van 2,2. Ze ervaren wel een hoge mate van informatie elaboratie, met een gemiddelde van 3,77. De mate van sociale categorisatie in hun team scoren ze gemiddeld een 2,6, dus 'neutraal'. Hun teamprestaties geven ze gemiddeld een 7,4, waarmee ze aangeven dat de prestaties goed zijn. Met een gemiddelde 3,98 geven ze aan heel betrokken te zijn bij de organisatie (OCB).

**Tabel 4.6 – Beschrijvende statistiek team 6**

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Std. deviatie
<b>Controle variabelen</b>					
Geslacht	5	2,00	2,00	2,0000	,00000
Leeftijd	5	23,00	59,00	42,6000	12,83745
Opleiding	5	2,00	5,00	3,4000	1,34164
Ervaring	5	4,00	10,00	6,8000	2,77489
<b>Concepten</b>					
Diversiteit	5	2,00	2,67	2,2000	,29814
Informatie elaboratie	5	3,14	4,00	3,7714	,37253
Sociale categorisatie	5	2,20	3,00	2,6000	,31623
Teamprestaties	4	7,00	8,00	7,4688	,43750
OCB	4	3,54	4,31	3,9808	,35737

### Team 7

Vier respondenten hebben de vragenlijst ingevuld, waarvan uiteindelijk twee alle vragen beantwoord hebben. Alle respondenten zijn vrouw, gezien de gemiddelde score van 2. De respondenten zijn gemiddeld 47,2 jaar oud, met een afwijking van bijna 6 jaar. Ze zijn opgeleid, met een gemiddelde van 3,75 (3=HAVO/VWO; 4=MBO; 5=HBO) en werken 5 jaar in deze organisatie.

De teamleden ervaren een gemiddelde mate van diversiteit, met een gemiddelde van 2,5. Ze ervaren wel een behoorlijke mate van informatie elaboratie, met een gemiddelde van 2,92. Ze geven met een gemiddelde van 2,2 aan dat er niet veel sprake is van sociale categorisatie in hun team. Hun teamprestaties geven ze gemiddeld een 7,3, waarmee ze aangeven dat de prestaties goed zijn. Met een gemiddelde 4,1 geven ze aan heel betrokken te zijn bij de organisatie (OCB).

**Tabel 4.7 – Beschrijvende statistiek team 7**

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Std. deviatie
<b>Controle variabelen</b>					
Geslacht	4	2,00	2,00	2,0000	,00000
Leeftijd	4	43,00	56,00	47,5000	5,91608
Opleiding	4	3,00	5,00	3,7500	,95743
Ervaring	4	5,00	5,00	5,0000	,00000
<b>Concepten</b>					
Diversiteit	4	1,67	3,33	2,5000	,69389
Informatie elaboratie	4	2,57	3,43	2,9286	,42857
Sociale categorisatie	4	2,00	2,80	2,2000	,40000
Teamprestaties	3	6,63	8,13	7,3333	,75346
OCB	2	4,08	4,15	4,1154	,05439

### Team 8

Zes respondenten hebben de vragenlijst ingevuld, waarvan uiteindelijk vier alle vragen beantwoord hebben. Alle respondenten zijn vrouw, gezien de gemiddelde score van 2. De respondenten zijn gemiddeld 46,3 jaar oud, met een afwijking van 10,4 jaar. Ze zijn opgeleid, met een gemiddelde van 3,5 (2=Mavo; 3=HAVO/VWO; 4=MBO) en werken gemiddeld 9,8 jaar in deze organisatie, met een afwijking van 9,2 jaar.

De teamleden ervaren een mindere mate van diversiteit, met een gemiddelde van 2,2. Ze ervaren wel een hoge mate van informatie elaboratie, met een gemiddelde van 3,69. Ze ervaren een redelijk hoge mate van sociale categorisatie, met een gemiddelde van 2,96. Hun teamprestaties geven ze gemiddeld een 7,6, waarmee ze aangeven dat de prestaties goed zijn. Met een gemiddelde 4,3 geven ze aan heel betrokken te zijn bij de organisatie (OCB).

**Tabel 4.8 – Beschrijvende statistiek team 8**

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Std. deviatie
<b>Controle variabelen</b>					
Geslacht	6	2,00	2,00	2,0000	,00000
Leeftijd	6	30,00	55,00	46,3333	10,44350
Opleiding	6	2,00	4,00	3,5000	,83666
Ervaring	6	4,00	28,00	9,8333	9,21774
<b>Concepten</b>					
Diversiteit	5	2,00	2,67	2,2000	,29814
Informatie elaboratie	6	3,00	4,14	3,6905	,41813
Sociale categorisatie	6	2,40	3,60	2,9667	,40825
Teamprestaties	6	6,38	8,38	7,6458	,70452
OCB	4	3,92	4,69	4,3462	,36891

*Team 9*

Vijf respondenten hebben de vragenlijst ingevuld, waarvan het grootste gedeelte man is (gemiddelde 1,2). De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 41 jaar, met een afwijking van 13,7 jaar. Ze zijn hoogopgeleid met een gemiddelde van 5,4 (5=HBO; 6=WO) en werken gemiddeld 3,6 jaar in de organisatie met een afwijking van 1,6 jaar.

De teamleden ervaren een redelijk hoge mate van diversiteit, met een gemiddelde van 2,8. Daarnaast ervaren ze ook een hoge mate van informatie elaboratie, met een gemiddelde van 3,4. Ook ervaren ze een redelijk hoge mate van sociale categorisatie, met een gemiddelde van 3. Hun teamprestaties geven ze gemiddeld een 8,1, waarmee ze aangeven dat de prestaties goed zijn. Met een gemiddelde 4,44 geven ze aan heel betrokken te zijn bij de organisatie (OCB).

**Tabel 4.9 – Beschrijvende statistiek team 9**

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Std. deviatie
<b>Controle variabelen</b>					
Geslacht	5	1,00	2,00	1,2000	,44721
Leeftijd	5	28,00	64,00	41,0000	13,71131
Opleiding	5	5,00	6,00	5,4000	,54772
Ervaring	5	1,00	5,00	3,6000	1,67332
<b>Concepten</b>					
Diversiteit	5	1,67	4,00	2,8000	1,12052
Informatie elaboratie	5	2,71	5,00	3,4000	,92251
Sociale categorisatie	5	2,20	3,60	3,0800	,57619
Teamprestaties	5	7,88	8,38	8,1750	,18957
OCB	5	4,08	4,85	4,4462	,27413

### Team 10

Vier respondenten hebben de vragenlijst ingevuld, waarvan drie alle vragen beantwoord hebben. Alle respondenten zijn man, gezien de gemiddelde score van 1. De respondenten zijn gemiddeld 53 jaar oud, met een afwijking van 6,6 jaar. Ze zijn opgeleid, met een gemiddelde van 4,2 (4=MBO; 5=HBO) en werken gemiddeld 6,2 jaar in deze organisatie, met een afwijking van 6 jaar.

De teamleden ervaren een neutrale mate van diversiteit, met een gemiddelde van 2,58. Ze ervaren wel een hoge mate van informatie elaboratie, met een gemiddelde van 3,46. Ze ervaren een redelijk hoge mate van sociale categorisatie, met een gemiddelde van 2,86. Hun teamprestaties geven ze gemiddeld een 7,9, met een afwijking van 1,22. De waarderingen liggen behoorlijk uit elkaar, maar uiteindelijk geven ze aan dat de prestaties goed zijn. Met een gemiddelde 3,8 geven ze aan behoorlijk betrokken te zijn bij de organisatie (OCB).

**Tabel 4.10 – Beschrijvende statistiek team 10**

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Std. deviatie
<b>Controle variabelen</b>					
Geslacht	4	1,00	1,00	1,0000	,00000
Leeftijd	4	47,00	62,00	53,0000	6,68331
Opleiding	4	4,00	5,00	4,2500	,50000
Ervaring	4	1,00	15,00	6,2500	6,07591
<b>Concepten</b>					
Diversiteit	4	1,67	3,67	2,5833	,83333
Informatie elaboratie	4	2,86	4,00	3,4643	,50000
Sociale categorisatie	3	2,60	3,40	2,8667	,46188
Teamprestaties	4	6,38	9,38	7,9375	1,22687
OCB	3	3,46	4,46	3,8718	,52360

#### 4.1.2. Regressieanalyses

In deze subparagraaf zijn de hypothesen uit paragraaf 2.5 aan de hand van regressieanalyses bevestigd of verworpen. Om de resultaten goed te kunnen interpreteren, is het belangrijk om te weten dat een positief getal betekent dat diversiteit een positief effect heeft op afhankelijke variabele. Hoe hoger het getal, hoe sterker het effect. Dit geldt andersom ook voor negatieve getallen.

##### *Diversiteit en informatie elaboratie*

Op het moment dat er in een zelfsturend team divers is samengesteld, betekent dit dat teamleden onderling veel verschillende inzichten kunnen hebben voor vraagstukken en oplossingen. Wanneer er in een zelfsturend team een hoge mate van informatie elaboratie plaatsvindt, betekent dit dat de verschillende teamleden onderling deze inzichten, kennis, kunde en ervaringen delen ten gunste van de oplossing. De hypothese in dit onderzoek zegt dat een hoge mate van diversiteit een positief effect heeft op informatie elaboratie.

Uit de correlatieanalyse bleek dat de controlevariabelen geslacht, leeftijd, opleiding en ervaring sterk correleerden met de schaal diversiteit. In deze analyse is daarom enkel diversiteit als onafhankelijke variabele meegenomen in een lineaire regressieanalyse met als afhankelijke variabele informatie elaboratie. Het model verklaart 0,1% van de variatie in informatie elaboratie ( $R^2 = 0,001$ ) en is niet significant, wat betekent dat op basis van deze resultaten diversiteit geen effect heeft op informatie elaboratie. Hypothese 1 wordt hiermee verworpen.

**Tabel 4.11 – invloed van diversiteit op informatie elaboratie**

	B	Std. Error	Beta	Significantie
<b>Diversiteit</b>	-,030	,132	-,36	,823
<b>Constante</b>	3,649	,355		,000
R <sup>2</sup> = 0,001				
N = 41				

#### *Diversiteit en sociale categorisatie*

Op het moment dat een zelfsturend team divers is samengesteld kan het gebeuren dat mensen zichzelf en anderen in zogenaemde subgroepen gaan plaatsen op basis van verschillende overeenkomsten/verschillen zoals bijvoorbeeld geslacht, opleiding en functie. Hierdoor kan men zich minder betrokken voelen bij het team, wat leidt tot conflicten en minder kennisdeling. Dat kan weer een negatieve impact hebben op de samenwerking en de uiteindelijke oplossing. De hypothese in dit onderzoek zegt dat een hoge mate van diversiteit een positief effect heeft op sociale categorisatie.

Om dezelfde reden als genoemd in subparagraaf 4.1.1 is in deze analyse enkel diversiteit als onafhankelijke variabele meegenomen in een lineaire regressieanalyse, waarbij sociale categorisatie ditmaal de afhankelijke variabele is. Het model verklaart 4,5% van de variatie in sociale categorisatie ( $R^2 = 0,045$ ) en is niet significant, wat betekent dat op basis van deze resultaten diversiteit geen effect heeft op sociale categorisatie. Hypothese 2 wordt hierdoor verworpen.

**Tabel 4.12 – invloed van diversiteit op sociale categorisatie**

	B	Std. Error	Beta	Significantie
<b>Diversiteit</b>	-,144	,109	-,212	,195
<b>Constante</b>	1,139	,294		,000
R <sup>2</sup> = 0,002				
N = 39				

#### *Sociale categorisatie en informatie elaboratie*

Wanneer er in zelfsturende teams sociale categorisatie plaatsvindt, kan dit leiden tot conflicten en minder kennisdeling bij teamleden onderling. Op die manier kan sociale categorisatie de samenwerking

belemmeren, waarbij we in dit onderzoek in het bijzonder kijken naar informatie elaboratie. De hypothese in dit onderzoek zegt dat een hoge mate van sociale categorisatie een negatief effect kan hebben op de relatie tussen diversiteit en informatie elaboratie.

Voor deze analyse zijn de variabelen diversiteit en sociale categorisatie samen met de interactieterm diversiteit\*sociale categorisatie als onafhankelijke variabelen meegenomen in een multivariate regressieanalyse, zie tabel 4. Alvorens ik de interactieterm heb aangemaakt, heb ik de variabelen eerst gestandaardiseerd. In deze analyse was informatie elaboratie de afhankelijke variabele. Model 1 verklaart 0,1% van de variatie in informatie elaboratie ( $R^2 = 0,001$ ). In model 2 is de variabele sociale categorisatie toegevoegd aan de analyse en verklaart 0,7% van de variatie ( $R^2 = 0,007$ ). In model 3 is de interactieterm diversiteit\*sociale categorisatie toegevoegd aan de analyse. De verklaarde variantie van dit model bedraagt 8,6% ( $R^2 = 0,086$ ).

**Tabel 4.13 – invloed van sociale categorisatie op diversiteit – informatie elaboratie**

		B	Std. Error	Beta	Significantie
<b>Model 1</b>	Diversiteit	,032	,170	,031	,851
	Constante	3,509	,458		,000
R <sup>2</sup> = 0,001 N = 39					
<b>Model 2</b>	Diversiteit	,029	,172	,028	,867
	Sociale categorisatie	-,092	,198	-,077	,646
	Constante	3,771	,730		,000
R <sup>2</sup> = 0,007 N = 39					
<b>Model 3</b>	Diversiteit	1,968	1,126	1,906	,089
	Sociale categorisatie	1,812	1,110	1,521	,112
	Diversiteit*sociale categorisatie	-,723	,415	-2,434	,091
	Constante	-1,341	3,021		,660
R <sup>2</sup> = 0,086 N = 39					

In de tabel is te zien dat in dit model diversiteit wel een significant sterk positief verband heeft met informatie elaboratie ( $B = 1,906$ ;  $p < ,100$ ), in tegenstelling tot de analyse in subparagraaf 4.1.1. Dat betekent dat de mate van diversiteit een positief effect heeft op informatie elaboratie. Dus op het moment dat een zelfsturend team heel divers is samengesteld, wordt er meer kennis en kunde gedeeld. Daarbij zien we ook dat de interactieterm diversiteit\*sociale categorisatie een significant sterk negatief verband heeft met informatie elaboratie ( $B = -2,434$ ;  $p < ,100$ ). Dat betekent dat sociale categorisatie inderdaad een negatieve invloed heeft op de relatie tussen diversiteit en informatie elaboratie. Uit dit model blijkt dus dat wanneer zelfsturende teams in hoge mate divers zijn samengesteld, er meer invalshoeken, kennis en kunde worden gedeeld met teamleden onderling. Maar het blijkt ook dat deze hoge mate van

diversiteit in combinatie met sociale categorisatie een negatieve invloed heeft op deze samenwerking. Hierdoor wordt hypothese 3 bevestigd.

Wanneer er in een organisatie sprake is van divers samengestelde zelfsturende teams, zal men zich ervan bewust moeten zijn dat sociale categorisatie een negatieve invloed heeft op de samenwerking. Om optimaal gebruik te maken van alle aanwezige kennis en kunde bij de teamleden, zal men sociale categorisatie zoveel mogelijk moeten tegengaan. Zelfsturende teams die divers zijn samengesteld en sociale categorisatie tegengaan, zullen meer informatie delen wat de oplossing ten goede komt.

#### *Informatie elaboratie en OCB*

OCB gaat over het gedrag van personen dat niet expliciet wordt gevraagd in een functieomschrijving, maar wel een positieve bijdrage levert aan de prestaties van de organisatie. Hierbij gaat het bijvoorbeeld over het helpen van een collega of creëren van een positieve sfeer. In dit onderzoek willen we kijken of er een positief verband is tussen de mate van informatie elaboratie en OCB. De hypothese in dit onderzoek zegt dat een hoge mate van informatie elaboratie een positief effect heeft op OCB.

Het model verklaart 0,0% van de variatie in OCB ( $R^2 = 0,000$ ) en is niet significant, wat betekent dat op basis van deze resultaten informatie elaboratie geen effect heeft op OCB. Hypothese 5 wordt hierdoor verworpen.

**Tabel 4.14 – invloed van informatie elaboratie op OCB**

	B	Std. Error	Beta	Significantie
<b>Informatie elaboratie</b>	-,017	,139	-,021	,906
<b>Constante</b>	4,350	,507		,000
R <sup>2</sup> = 0,000				
N = 36				

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat er geen relatie is tussen informatie elaboratie en OCB. Het is mogelijk dat informatie elaboratie geen rol speelt in de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie. Naast dat het verband niet significant is, is er ook geen heel grote beta zichtbaar (B = -,021), wat aantoont dat de invloed niet heel sterk zou zijn wanneer het een significant verband zou zijn geweest.

#### *Informatie elaboratie en teamprestaties*

Teamprestaties is in dit onderzoek gemeten aan de hand van acht items, die bij elkaar zijn geplaatst als een schaal teamprestaties (zie paragraaf 3.6.). Op het moment dat er in een zelfsturend team in hoge mate informatie elaboratie plaatsvindt, betekent dit dat de verschillende teamleden onderling inzichten, kennis, kunde en ervaringen delen. Dit proces heeft volgens de theorie een positief effect op de teamprestaties, omdat problemen vanuit verschillende invalshoeken wordt benaderd en opgelost.

Hierdoor zullen oplossingen van hogere kwaliteit zijn. De hypothese in dit onderzoek zegt dat een hoge mate van informatie elaboratie een positief effect heeft op teamprestaties.

In deze analyse is informatie elaboratie als onafhankelijke variabele meegenomen in een lineaire regressieanalyse met als afhankelijke variabele teamprestaties. Het model verklaart 6,2% van de variatie in teamprestaties ( $R^2 = 0,062$ ) en is net niet significant, wat betekent dat op basis van deze resultaten informatie elaboratie eigenlijk geen relatie heeft met teamprestaties. Hierdoor wordt hypothese 6 verworpen.

**Tabel 4.15 – invloed van informatie elaboratie op teamprestaties**

	B	Std. Error	Beta	Significantie
<b>Informatie elaboratie</b>	-,353	,226	-,248	,127
<b>Constante</b>	6,342	,828		,000
R <sup>2</sup> = 0,062				
N = 39				

Ondanks dat op basis van de resultaten uit de enquête geen significant verband is tussen informatie elaboratie en teamprestaties, zien we toch wel wat bijzonders in de uitkomsten. Namelijk dat informatie elaboratie een negatieve invloed kan hebben op teamprestaties, terwijl we er op basis van de theorie vanuit gingen dat een hoge mate van informatie elaboratie een positief effect zou moeten hebben op teamprestaties. Dit betekent dat – wanneer het verband significant zou zijn – op het moment dat er veel kennis, kunde en invalshoeken gedeeld zouden worden tussen teamleden onderling, dit niet positief bijdraagt aan de resultaten van het team.

#### *Diversiteit en teameffectiviteit*

Voor de variabelen diversiteit en OCB en teamprestaties is in deze analyse gebruik gemaakt van dezelfde schaal als in voorgaande subparagrafen. Teameffectiviteit bestaat in dit onderzoek uit de concepten OCB en teamprestaties. Uit de theorieën is gebleken dat enkel diversiteit geen positieve bijdrage levert aan teameffectiviteit. Diversiteit kan leiden tot onbegrip en conflicten. Diversiteit moet gemanaged worden om te komen tot positieve prestaties. Op basis daarvan zal enkel diversiteit niet leiden tot een hoge mate van OCB, waar het gaat om het vertonen van positief gedrag dat bijdraagt aan de teameffectiviteit. Om diezelfde reden verwachten we dat enkel diversiteit ook niet leidt tot goede teamprestaties. De hypothese die we met deze analyse testen gaat ervan uit dat een hoge mate van diversiteit een negatief effect heeft op teameffectiviteit.

In deze analyse is diversiteit als onafhankelijke variabele meegenomen in een lineaire regressieanalyse met als afhankelijke variabele OCB. Het model verklaart 3% van de variatie in OCB ( $R^2 = 0,030$ ) en is niet significant, wat betekent dat op basis van deze resultaten diversiteit geen effect heeft op OCB.

**Tabel 4.16 – invloed van diversiteit op OCB**

	B	Std. Error	Beta	Significantie
<b>Diversiteit</b>	-,112	,113	-,173	,328
<b>Constante</b>	4,603	,303		,000
R <sup>2</sup> = 0,030				
N = 35				

Dezelfde analyse is nog een keer gedaan, maar dan met teamprestaties als onafhankelijke variabele. Het model verklaart 11,8% van de variatie in teamprestaties (R<sup>2</sup> = 0,118) en is significant, wat betekent dat op basis van deze resultaten diversiteit een negatief effect heeft op teamprestaties.

**Tabel 4.17 – invloed van diversiteit op teamprestaties**

	B	Std. Error	Beta	Significantie
<b>Diversiteit</b>	-,395	,183	-,344	,037
<b>Constante</b>	8,620	,487		,000
R <sup>2</sup> = 0,118				
N = 37				

Met name tussen diversiteit en teamprestaties zien we een sterk negatieve verband tussen de mate van diversiteit en teamprestaties (B = -,344; p < ,05). Dat betekent dat wanneer er sprake is van een hoge mate van diversiteit in zelfsturende teams, dit een negatieve invloed heeft op de teamprestaties. Doordat er geen significant verband is tussen diversiteit en OCB en wel tussen diversiteit en teamprestaties, kunnen we hypothese 4 deels bevestigen.

#### 4.1.3. Conclusie

In deze eerste paragraaf zijn aan de hand van de kwantitatieve onderzoeksresultaten de beschrijvende statistiek van alle teams en variabelen beschreven en vervolgens alle hypothesen uit het onderzoeksmodel getoetst. In het algemeen is het lastig gebleken om significante effecten te meten. Een mogelijke oorzaak hiervan is dat de enquête is uitgezet onder een kleine onderzoeksgroep. Dat zorgt voor een kleine onderzoekssample (N = 41) waardoor een relatie sneller is gebaseerd op toeval. Een andere verklaring kan bijvoorbeeld zijn dat de zelfsturende teams geen problemen ervaren met de minder zichtbare kenmerken van diversiteit omdat de teams zijn samengesteld op basis van functie of proces van uitvoeren, die voor iedereen gelijk is.

Desondanks zijn er een aantal uitkomsten. Zo lijkt diversiteit geen invloed te hebben op informatie elaboratie en sociale categorisatie. Diversiteit heeft wel een negatief effect op teamprestaties. Er is geen verband gevonden tussen diversiteit en OCB en daarom heeft diversiteit deels een negatief effect op teameffectiviteit. Mogelijke verklaringen hiervoor kunnen zijn dat de mate van diversiteit binnen de onderzochte teams niet zo'n grote rol speelt in de samenwerking en betrokkenheid van medewerkers als de theorie doet vermoeden. Daarbij kan het ook zijn dat de diversiteit in de minder zichtbare

kenmerken geen invloed heeft omdat de teams zijn samengesteld op basis van functie of proces van uitvoering, dat voor iedereen hetzelfde is. Echter, we zien wel dat diversiteit in combinatie met sociale categorisatie wel een negatieve impact kan hebben op informatie elaboratie, zoals ook de theorie veronderstelt. Dat betekent dat wanneer er sprake is van een hoge mate van diversiteit en een hoge mate van sociale categorisatie, dit een negatief effect heeft op de kennisdeling (informatie elaboratie) in een team.

Daarnaast is gemeten wat het effect is van informatie elaboratie op OCB en teamprestaties (gezamenlijk: teameffectiviteit). Ook hier zien we (net aan) geen significante verbanden tussen de verschillende variabelen. Wel zien we dat informatie elaboratie mogelijk een negatieve impact kan hebben op het behalen van teamprestaties. Dat is bijzonder en het tegenovergestelde van wat de theorie ons vertelt, namelijk dat de mate informatie elaboratie een positief effect zou hebben op het behalen van teamprestaties.

Op basis van het kwalitatieve onderzoek is in de volgende paragraaf beschreven wat de verklaringen zijn voor de kwantitatieve onderzoeksresultaten. Daarin zien we wat er ten grondslag ligt aan bovenstaande conclusies.

## **4.2. Kwalitatief onderzoek**

Op basis van focusgroepen met procesbegeleiders en teamleden is achterhaald wat het verhaal is achter de enquêteresultaten. Er is beschreven op welke manier de mensen in de organisatie abstracte begrippen als diversiteit en samenwerking ervaren en of het een verklaring is voor de onderzoeksresultaten.

### **4.2.1. Diversiteit en informatie elaboratie**

In de resultaten van het kwantitatieve onderzoek zagen we geen significante directe relatie terug tussen diversiteit en informatie elaboratie. In deze subparagraaf onderbouwen we deze uitkomsten met de ervaringen van procesbegeleiders en teamleden uit de organisatie. Daaruit blijkt dat de verschillende karakters in een team wel degelijk een uitwerking hebben op de informatie elaboratie, op het moment dat er weinig aandacht wordt besteed aan het elkaar goed leren kennen en samenwerken.

De zelfsturende teams worden samengesteld op basis van de processen binnen de organisatie. Voorbeelden van die processen zijn; inkoop, advisering, data science en administratie. Dit betekent niet dat leden in een team hetzelfde aandachtsgebied of kennis van iets hebben. Een teamlid zegt daar bijvoorbeeld over:

*“wij bestaan uit allemaal verschillende specialisaties, maar we kennen allemaal wel hetzelfde proces van advisering. Daarom zijn we een team. Er komt een vraag binnen – of we signaleren iets – en gaan daarmee aan de slag. We zijn met zijn zessen, maar de een houdt zich bezig met financiën en een ander weer met communicatie”.*

Alle vakafdelingen worden dus omgegooid en nieuwe teams worden gevormd.

Uit de focusgroepen bleek dat in de aanloop en voorbereiding naar het zelfsturende team toe, aandacht wordt geschonken aan het proces van kennis maken met elkaar en elkaars voorkeursgedrag. Voordat een team aan de slag gaat, krijgen ze eerst een persoonlijkheidsprofiel en gaan ze twee dagen met elkaar op training voor een uitgebreide kennismaking met elkaar en de diversiteit aan persoonlijkheden en voorkeursgedragingen die aanwezig zijn in het team. Een volgende stap in dat proces is het schrijven van het plan van aanpak van het team. In dat plan worden onder andere resultaatdoelstellingen beschreven die het team gezamenlijk wil halen. Dit plan moeten de teamleden gezamenlijk schrijven en uiteindelijk presenteren aan de directie (focusgroep teamleden, persoonlijke communicatie, 30 november 2016).

Een procesbegeleider zegt:

*“de omgang met elkaar is echt belangrijk; ruwe bolsters blanke pit bij elkaar en er werd nooit gepraat over sociale zaken, maar dat is nu echt nodig om een team te vormen. Mensen moeten feedback aan elkaar durven geven, iedereen op gelijkwaardig niveau en iedereen meekrijgen zijn nu heel belangrijke aspecten”.*

Dat betekent dat teambuilding en kennis maken met elkaar een heel belangrijk proces is om een goede samenwerking te bewerkstelligen en doelen te behalen. Daar zien de procesbegeleiders grote verschillen in de samenwerking bij teams waarbij veel aandacht is besteed aan het leren kennen van en samenwerken met elkaar versus teams waarbij dit niet is gebeurd.

Dat blijkt ook uit de feedback van de teamleden. Een lid uit een team waarin veel wisselingen zijn zegt:

*“nu met die vele wisselingen heb ik niet echt het gevoel dat we echt een team zijn en dat we ergens voor staan” en “nu we in twee verschillende gebouwen zitten, zie ik dat we allemaal echt compleet anders werken. Bij het vormen van een nieuw team en elkaar leren kennen, is het van belang dat we echt fysiek bij elkaar gaan zitten”.*

Hier zie je dat op het moment dat er minder aandacht is besteed aan het proces van elkaar leren kennen, dit de samenwerking in de weg gaat staan en er onbegrip ontstaat over waarom dingen gebeuren zoals ze gebeuren. De procesbegeleiders zien bijvoorbeeld bij al gevormde teams dat processen door elkaar heen lopen en iedereen zaken op zijn eigen manier aanpakt. Teamleden volgen in sommige teams helemaal hun eigen koers en vinden enkel hun manier van werken de beste, maar ze begrijpen niet waarom de samenwerking niet goed gaat. Een van de procesbegeleiders gaf aan:

*“ze moeten heel veel informatie delen. We kunnen niet aan de buitenwereld verkopen dat er verschillend op je wordt gereageerd als je de organisatie belt, afhankelijk van wie je aan de lijn hebt. Dus mensen moeten wel tot een gelijke manier van werken komen”.*

Dat betekent dat voor de teams een goede samenwerking wel echt noodzakelijk is. Daarbij merken we uit de focusgroepen op dat alle teams worstelen met een goede samenwerking, ongeacht of er sprake is van een hoge mate van diversiteit of niet. Maar op het moment dat er tijd wordt gestoken in het goed leren kennen van elkaar, en een goede basis te leggen voor de samenwerking, dit wel zijn vruchten afwerpt. De procesbegeleiders zien echt verschillen tussen teams waarbij aandacht is geschonken aan de samenwerking en dit goed loopt. Daar hebben teamleden onderling een goede werkmodus met elkaar gevonden en geven ze ook ronduit aan dat ze niet meer terug willen naar de oude manier van werken. In het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek bleek al geen significant verband te zijn tussen de mate van diversiteit en informatie elaboratie en dat wordt bevestigd tijdens de focusgroepen. De procesbegeleiders ervaren niet dat een goede samenwerking afhangt van de diversiteit in een team, maar dat het leren kennen van elkaar een basis legt voor een goede samenwerking.

#### 4.2.2. Diversiteit en sociale categorisatie

In de resultaten van het kwantitatieve onderzoek zagen we geen significante directe relatie terug tussen diversiteit en sociale categorisatie. We zagen dat sociale categorisatie wel een negatief effect heeft op de relatie tussen diversiteit en informatie elaboratie. In deze subparagraaf onderbouwen we deze uitkomsten met de ervaringen van procesbegeleiders en teamleden uit de organisatie. Daaruit blijkt inderdaad dat wanneer er in een divers team sprake is van een hoge mate van sociale categorisatie, dit een negatief effect heeft op de samenwerking.

Ongeacht of een zelfsturend team veel of weinig aandacht heeft besteed aan het goed leren kennen van elkaar, merken we tijdens de focusgroepen dat er toch snel sprake is van sociale categorisatie. Zowel binnen teams zelf als teams onderling. Een van de procesbegeleiders noemt een voorbeeld van een van de teams waarbij hoofdzakelijk uitvoerend werk wordt gedaan. Hij zegt daarover:

*“ik heb nu te maken met team xxx, ze schatten zichzelf niet hoog in, maar krijgen ook van andere teams het gevoel dat ze niet van een bepaald kaliber zijn. Dat is lastig, want ze vinden dat ze zichzelf heel erg moeten bewijzen in de organisatie. En dat doen ze niet door naar hun eigen tekortkomingen te kijken, maar juist die van een ander (ander team, red.) aan te wijzen”.*

Dat betekent dat er bij die teams onderling sterk gecategoriseerd wordt en teamleden zich daarom gaan afzetten tegen elkaar. Dit gebeurt niet alleen bij teams met enkel uitvoerende werkzaamheden, maar eigenlijk binnen alle teams met allerlei typen taken. Een teamlid zegt:

*“ik merk wel binnen ons team dat er redelijk op wordt gekeken wat voor type persoon iemand is. Sommige mensen zijn gewoon heel pietje precies, en er zijn mensen die denken ‘het komt wel en we regelen het wel’. Je ziet dat er bepaalde patronen in een team zijn gesleten”.*

Een ander teamlid geeft aan:

*“wat ik merk is dat de mensen die ondernemender zijn eigenlijk altijd het voortouw nemen [...] en je kunt het allemaal wel samen uitspreken en bedenken, maar het zijn toch altijd dezelfde mensen die opstaan. Vaak mensen met rood voorkeursgedrag”.*

Alle teamleden die meededen aan de focusgroep herkenden dit. Mede op basis van de gedragsprofielen en vertoond gedrag gaan teamleden elkaar categoriseren, wat een negatief effect heeft op de samenwerking. Dat negatieve effect uit zich in irritatie bij de mensen die het gevoel hebben dat alles op hun schouders terecht komt en dat ze het idee hebben dat ze er niet veel aan kunnen doen. Een teamlid zegt hierover:

*“het is lastig om mensen erop aan te spreken. Mensen gaan er snel vanuit dat het toch wel zo gaat [...] als iemand heel blauw is en die geeft de ander die geel is een opdracht, dan weet je toch al dat hem moet gaan verbeteren. En andersom denkt die ander ook dat iemand het wel weer voor hem verbetert, dus dat hij gewoon maar wat kan doen”.*

Het categoriseren van teamleden komt dus veelvuldig voor, maar elkaar aanspreken op hun gedrag wordt door iedereen heel lastig gevonden. Vroeger kon men hiermee naar een leidinggevende, maar nu moeten ze het met elkaar oplossen. Maar niemand durft het eigenlijk goed bespreekbaar te maken, enerzijds omdat ze iedereen in hun waarde willen laten (“niet iedereen is hetzelfde”) en anderzijds omdat ze bang zijn dat ze de sfeer in het team verpesten, of de enige zijn die moeite hebben met gedrag van een teamlid. Een teamlid ervaart het ook een beetje als ‘politiek’, dat je goed moet opletten wanneer je iets zegt omdat het wellicht nadelig voor jezelf kan uitpakken:

*“ik ben bang dat als ik aangeef dat ik ergens moeite mee heb, dat ik mijzelf dan buiten het team plaats. Want er gaan toch mensen zeggen dat ze nergens moeite mee hebben [...] je kan er heel erg op gaan zeuren, maar je moet ook een beetje afwegen wat je belang erbij is”.*

Het blijft dus een beetje sudderen in de teams, wat ten koste gaat van een goede samenwerking. Op deze manier zie je dat het categoriseren van teamleden een negatieve invloed heeft op de relatie tussen diversiteit en informatie elaboratie. De resultaten uit het kwantitatieve onderzoek gaven ook aan dat een hoge mate van diversiteit en sociale categorisatie een negatief effect heeft op de informatie elaboratie. De ervaringen van de teamleden en procesbegeleiders verklaren deze resultaten.

#### 4.2.3. Samenwerking en teameffectiviteit

In de resultaten van het kwantitatieve onderzoek zagen we geen significante effecten tussen informatie elaboratie en teameffectiviteit. Wel zagen we dat – doch niet significant – informatie elaboratie mogelijk een negatief effect kan hebben op teamprestaties. Een bijzondere uitkomst die we in deze subparagraaf onder andere gaan uitdiepen aan de hand van de resultaten uit de focusgroepen met de teamleden en procesbegeleiders.

Uit de focusgroepen lijken gestelde doelen ook heel belangrijk te zijn voor de teameffectiviteit. De procesbegeleiders merken dat heldere teamdoelen heel erg helpt bij de samenwerking en presteren. Zelf zijn twee procesbegeleiders kort geleden in een bestaand zelfsturend team gestapt en gemerkt hoe fijn samenwerken is als de doelen en intenties helder zijn. Een van de procesbegeleiders zegt hierover:

*“je blend heel makkelijk in een team als je snapt wat de belangen zijn en je ziet wat het organisatiebelang van het team is [...] we zijn best wel zwaar verschillend van elkaar, maar dingen die ik niet zie, ziet hij weer en andersom. Dat maakt ons een goed setje”.*

Op mijn vraag waarom het bij hen dan ogenschijnlijk zo goed gaat en bij veel andere teams niet, reageerden ze:

*“wederzijds respect is misschien nog wel het belangrijkste, naast goede onderlinge verhoudingen en een gezamenlijk doel”.*

Tijdens de focusgroep met de teamleden bleek het behalen van doelen ook een hot item. Zoals in het eerste subparagraaf werd beschreven moest elk team een plan van aanpak maken met daarin een aantal doelen waar ze als team aan moeten werken. In de praktijk blijkt dat heel lastig te zijn om daar ook daadwerkelijk mee aan de slag te gaan, omdat de ‘gewone’ werkzaamheden natuurlijk gewoon doorgaan. Deze waan van de dag, gecombineerd met de verschillende inzet van teamleden, zorgt ervoor dat deze doelen lang niet altijd bij iedereen in het vizier zijn. Een teamlid geeft aan:

*“het nadeel is dat je naast je gewone werk het plan van aanpak moet maken [...] wat je voornamelijk bij ons ziet is dat we meer doen voor de organisatie en eigenlijk meer dienst verlenen aan de organisatie, dan dat je aan je als team aan je eigen doelen werkt”.*

Een ander teamlid zegt:

*“je bent meer bezig met het helpen van je collega’s in het werk wat er ligt, dan dat je toekomst aan het samen werken aan je teamresultaten”.*

Hieruit blijkt dat de teams de gezamenlijke doelen nog echt zien als iets extra’s en niet als integraal onderdeel van hun werk in een zelfsturend team. Op het moment dat het geen integraal onderdeel van je werk is, en er ook niet zo op wordt afgerekend, ga je ze ook niet als zodanig belangrijk beschouwen en zorgt ervoor dat je teveel geleid wordt door de waan van de dag. Hierdoor behaal je de resultaten niet. Dat de teams (nog) niet worden afgerekend op het wel/niet behalen van hun teamdoelen blijkt uit deze uitspraak van een teamlid:

*“er is wel begrip bij de directie voor de chaotische situatie en ze geven aan dat we nog even door moeten ploeteren [...] maar ze geven ook aan dat we eerder aan de bel moeten trekken”.*

In de vorige subparagrafen is de samenwerking al uitvoerig besproken en dat blijkt echt de sleutel te zijn in het behalen van prestaties en betrokkenheid bij de organisatie. De procesbegeleiders merken heel grote verschillen bij teams waarbij dit helemaal goed gaat, en teams waar dit niet het geval is. In teams waarin het vertrouwen in elkaar mist en men het nut van samenwerken nog niet inziet, zien de procesbegeleiders duidelijk dat de prestaties ook niet behaald worden. Als voorbeeld geeft een procesbegeleider:

*“als de computer apparatuur het niet doet, staan er zo 20 man te wachten tot ze geholpen kunnen worden. Maar geen van hen onderneemt actie voor een goede oplossing voor het probleem”.*

De vergelijking in het theoretisch kader dat zelfsturende teams zelf op zoek gaan naar een oplossing in plaats van dit over te laten bij een leidinggevende, gaat hier niet op. Ze zijn nog niet zelfsturend door het gebrek aan vertrouwen in elkaar. Bij teams waar de procesbegeleiders vanaf de start veel energie hebben gestoken in het leren kennen van elkaar en in de samenwerking, merken ze dat het vertrouwen onderling er wel is. Een procesbegeleider noemt een voorbeeld van een van de buitendienst teams:

*“het contact met mensen op het gemeentehuis en de stap om naar binnen te gaan is altijd heel groot geweest voor die mannen. De meesten werken hier 20 of 30 jaar en kwamen nooit op het gemeentehuis. Nu lopen ze gewoon te pas en te onpas binnen omdat ze iets willen weten van een andere medewerker”.*

Uit deze voorbeelden blijkt dat het loont om energie te steken in de samenwerking en onderling begrip voor elkaar. Dit lijkt zich uit te betalen in deze organisatie in betere resultaten. Uit het kwantitatieve onderzoek bleek dat er geen verband was tussen informatie elaboratie en teameffectiviteit, maar uit de gesprekken met de focusgroepen blijkt dat samenwerking toch een heel belangrijke rol speelt in teameffectiviteit. Bij teams waar veel energie is gestoken in de samenwerking en onderling begrip behalen betere resultaten en tonen zich meer betrokken dan bij teams waar dit niet het geval is.

#### 4.2.4. Conclusie

In deze paragraaf zijn de kwantitatieve onderzoeksresultaten uit de eerste paragraaf van dit hoofdstuk verdiept met de uitspraken van teamleden en procesbegeleiders uit de focusgroepen. Waar het in de eerste paragraaf nog lastig bleek om significante verbanden te vinden tussen de verschillende concepten, werden de relaties in deze paragraaf al een heel stuk meer helder.

We zien dat er in alle teams in meer of mindere mate sociale categorisatie plaatsvindt, met name op het gebied van voorkeursgedrag (en bijbehorende 'kleuren' uit de persoonlijkheidsprofielen) en dat dit een negatief effect heeft op de relatie tussen diversiteit en informatie elaboratie. Teamleden hadden het gevoel dat niet iedereen zich evenveel inzette om teamdoelen te behalen en dat er al snel patronen ontstonden in de samenwerking onderling. Ook bleek dat het nog heel moeilijk is om je eigen teamleden

hierop aan te spreken. Op het moment dat deze patronen ontstaan, gaan mensen zich er ook naar gedragen. Als ze hier niet op worden aangesproken, verandert er ook niet iets in de samenwerking.

Een samenwerking die niet optimaal is, blijkt ook effect te hebben op de doelen die je wilt behalen als team. Naast een goede samenwerking, speelt ook het hebben van duidelijke doelen en hoe deze passen in de organisatie een grote rol. In teams waarin dit duidelijk is, gaat samenwerken beter dan in teams waar dit niet zo is. Hetzelfde geldt voor onderling vertrouwen en alles tegen elkaar durven zeggen. Uiteindelijk hangen deze concepten (duidelijke doelen, onderling vertrouwen) sterk samen met de samenwerking in het team.

## 5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk volgt de conclusie en discussie van dit onderzoek. In de eerste paragraaf benoem ik de belangrijkste conclusies aan de hand van de beantwoording van de deelvragen. In de tweede paragraaf beantwoord ik in de conclusie de hoofdvraag. In de derde paragraaf komt de discussie aan bod, waarin kritisch zal worden gereflecteerd op het onderzoek. Tot slot zijn een aantal praktische aanbevelingen beschreven.

### 5.1. Beantwoording probleemstelling

#### 5.1.1. Deelvraag 1

De eerste deelvraag luidde: *Welke invloed heeft diversiteit in teamsamenstelling op de samenwerking in zelfsturende teams?* In dit onderzoek meten we samenwerking aan de hand van twee concepten: informatie elaboratie en sociale categorisatie. Informatie elaboratie gaat over de kennisdeling in het team en sociale categorisatie betekent het categoriseren van teamleden op basis van verschillende kenmerken. Op basis van de theorie werd verondersteld dat een hoge mate van diversiteit in de teamsamenstelling een positieve invloed heeft op informatie elaboratie. Echter kan dat effect negatief worden beïnvloed door sociale categorisatie. De resultaten van het onderzoek bevestigen voor een gedeelte deze verwachtingen. We zien dat een sterke mate van sociale categorisatie een negatieve invloed heeft op de informatie elaboratie processen in een team. Echter is het lastig te achterhalen hoe sterke invloed de mate van diversiteit heeft op deze processen omdat er in het onderzoek geen grote verschillen zaten in diversiteit bij de teams.

In het kwantitatieve onderzoek was het lastig om significante verbanden te vinden tussen deze concepten. De lineaire regressieanalyses laten geen significant verband zien tussen diversiteit en informatie elaboratie, en tussen diversiteit en sociale categorisatie. In het model waarin werd gemeten welk effect diversiteit in combinatie met sociale categorisatie heeft op informatie elaboratie, zagen we dat diversiteit wel een positieve invloed heeft op informatie elaboratie, maar dat dit effect negatief wordt beïnvloed door de mate van sociale categorisatie.

Uit de focusgroepen was het ook lastig een relatie te ontdekken tussen de mate van diversiteit in een team en de samenwerking. Eigenlijk worstelen alle teams wel met dezelfde problematiek, namelijk dat er in sterke mate sprake is van sociale categorisatie binnen de teams, maar ook tussen de teams. Uit de focusgroep met de teamleden bleek dat teamleden elkaar in het team categoriseren op basis van voorkeursgedrag. Hierdoor ontstaan er al snel bepaalde patronen die een negatieve invloed hebben op de samenwerking. Sociale categorisatie zal logischerwijs minder of niet voorkomen wanneer mensen exact hetzelfde gedrag vertonen, maar dat zal bijna niet voorkomen. In ieder geval niet in dit onderzoek. Uit de focusgroepen bleek wel dat teams beter gingen samenwerken naarmate ze elkaar beter leerden kennen, elkaars verschillen accepteerden en begrepen wat de noodzaak is van een goede samenwerking.

### 5.1.2. Deelvraag 2

De tweede deelvraag luidde: *Welke invloed heeft samenwerking op de teameffectiviteit in zelfsturende teams?* Voor de beantwoording van deze deelvraag hebben we als uitgangspunt voor samenwerking het concept informatie elaboratie genomen. Zoals eerder gezegd gaat informatie elaboratie over de kennisdeling in een team, wat benodigd is om goede oplossingen te maken en dus goede teamprestaties te bereiken. Teameffectiviteit meten we in dit onderzoek aan de hand van twee concepten, namelijk: Organizational Citizenship Behavior (OCB) en Teamprestaties. Aan de hand van OCB meet je kort gezegd de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie. Met het concept Teamprestaties meten we – het woord zegt het al – de prestaties van het team. Op basis van de theorie werd verondersteld dat een hoge mate van informatie elaboratie in een team een positieve invloed heeft op de concepten OCB en Teamprestaties. Op basis van de resultaten van dit onderzoek kunnen we niet alle aannames bevestigen. Samenwerking bleek wel een rol te spelen bij teamprestaties, maar uit de focusgroepen bleek dat dit vooral gebaseerd is op het stellen van duidelijke teamdoelen, veiligheid en begrip voor elkaar.

In het kwantitatieve onderzoek waren er geen significante verbanden te zien tussen informatie elaboratie en OCB, en tussen informatie elaboratie en teamprestaties. We zagen wel dat de mate van informatie elaboratie – hoewel niet significant – mogelijk een negatieve invloed heeft op teamprestaties. Een bijzondere uitkomst dat het tegenovergestelde is van de verwachtingen die we hadden. Ook een uitkomst die we niet terugzien in de resultaten uit de gesprekken tijdens de focusgroepen. Wat wel sterk terugkwam uit de focusgroepen was het belang van het stellen van duidelijke doelen voor het team. Door deze duidelijke doelen, is voor iedereen duidelijk waarvoor je aan het werk bent en lijkt iedereen ook meer doordrongen te zijn van de noodzaak om samen te werken. Uit de focusgroep met de teamleden bleek dat de gestelde doelen in het plan van aanpak mogelijk nog te vrijblijvend zijn. Teams worden er nog niet heel hard op afgerekend als ze de doelen niet halen, mede omdat de organisatie nog in een opstartfase zit qua zelfsturing. Daarnaast wordt onderling vertrouwen en veiligheid genoemd als belangrijke factoren die de samenwerking bevorderen en daarmee ook de teameffectiviteit. Uit de focusgroepen blijkt dat teamleden het nog weleens als lastig ervaren om collega's feedback te geven op onmeetbare zaken als persoonlijk gedrag en het daarom maar laten. Ze zijn bang dat ze teamleden kwetsen, maar ook bang dat ze zichzelf buiten de groep plaatsen.

### 5.1.3. Deelvraag 3

De derde deelvraag luidde: *Welke invloed heeft diversiteit in teamsamenstelling op de teameffectiviteit in zelfsturende teams?* Op basis van de theorie gaan we ervan uit dat een hoge mate van diversiteit in de teamsamenstelling een negatief effect heeft op de teameffectiviteit. Op basis van de resultaten van met name het kwalitatieve onderzoek kan deze aanname worden bevestigd. Uit de gesprekken tijdens de focusgroepen blijkt dat de samenwerking zo'n cruciale rol speelt in de effectiviteit van het team, dat het onmogelijk lijkt om dezelfde resultaten te behalen wanneer er geen aandacht wordt geschonken aan samenwerking.

In het kwantitatieve onderzoek was geen significante verband te zien tussen diversiteit en OCB. Wel blijkt diversiteit een negatief effect te hebben op teamprestaties. In de focusgroepen met zowel de procesbegeleiders als de teamleden is veelvuldig de samenwerking besproken. Met name de procesbegeleiders zien heel sterk terug welke impact het heeft op een team wanneer vanaf de vorming van de teams aandacht is besteed aan het leren kennen van elkaar en elkaars voorkeursgedrag en de samenwerking. Bij teams waar geen aandacht is besteed aan samenwerking, zagen de procesbegeleiders dat dit een negatief effect had op de resultaten, of dat de samenwerking zelfs escaleerde in veel discussie en dat teamleden afzonderlijk van elkaar hun eigen koers gingen volgen. Terwijl bij teams waarbij de samenwerking goed was en de teamdoelen duidelijk bij iedereen, men veel beter presteerden. Teamleden konden ook makkelijker over andermans onhebbelikheden heen stappen en gebruik maken van de expertise van een ander teneinde de doelen van het team te bereiken.

#### 5.1.4. Conclusie

De beantwoording op de deelvragen vormen gezamenlijk het antwoord op de hoofdvraag: *Welke invloed heeft de samenstelling van zelfsturende teams op de teameffectiviteit en wat is de rol van de samenwerking in deze relatie?* Uit de beantwoording van de deelvragen kan geconcludeerd worden dat de samenstelling van zelfsturende teams invloed heeft op de teameffectiviteit. Een hoge mate van diversiteit heeft een negatieve invloed op de effectiviteit van het team, maar samenwerking speelt hier een heel grote rol in en kan de negatieve invloed ombuigen naar een heel positieve impact.

Uit het onderzoek blijkt wel dat het heel lastig is om verschil in diversiteit in teamsamenstelling te meten. In dit onderzoek is diversiteit specifiek gemeten aan de hand van onzichtbare kenmerken zoals de persoonlijkheid van mensen. In de tien onderzochte teams binnen de gemeente Hollands Kroon was geen homogeen team te bekennen. Wel waren er minder divers samengestelde teams. Maar zoals in de theorie van Carl Jung (1921) al aan bod komt, kun je op basis van gedragsvoorkeuren bijna geen homogeen team samenstellen, tenzij je een iemand een paar keer kloont en al die gekloonde versies bij elkaar in een team zet. Maar het feit dat er geen heel extreme verschillen zitten in de diversiteit van de onderzochte teams, kan verklaren dat er weinig significante verbanden aan te tonen waren in het kwantitatieve onderzoek. De focusgroepen met de procesbegeleiders en de teamleden zijn een mooie aanvulling op het kwantitatieve onderzoek. Uit die gesprekken bleek dat teams niet goed in staat waren gezamenlijk hun doelen te bereiken op het moment dat er weinig tot geen aandacht was besteed aan kennismaken, leren samenwerken met elkaar en doelen niet belangrijk genoeg worden bevonden.

We kunnen ook concluderen dat samenwerking een heel grote rol speelt in het behalen van resultaten als team. Met name procesbegeleiders zagen heel duidelijk verschillen tussen teams waar veel aandacht is besteed aan het samenwerken met elkaar versus teams die in het diepe zijn gegooid zonder de nodige bagage op het gebied van samenwerking. Teams waarin mensen goed samenwerken en teamdoelen duidelijk zijn, zien ze zichtbaar beter presteren dan teams waarin dit niet het geval was.

De resultaten uit dit onderzoek bevestigen zo goed als alle verwachtingen die zijn geformuleerd aan de hand van de theorie. Daarbij kunnen we ook concluderen dat – nog meer dan in ‘gewone’ teams – de samenwerking in zelfsturende teams een cruciale rol speelt in het behalen van goede resultaten, maar dat deze samenwerking niet vanzelfsprekend is. Mensen moeten elkaar leren kennen en goede, duidelijke teamdoelen stellen zodat het evident is waarom en dat ze moeten samenwerken.

## **5.2. Discussie en aanbevelingen**

### **5.2.1. Kritische reflectie**

In deze subparagraaf reflecteer ik op het onderzoek zoals het is uitgevoerd. Er is uiteengezet hoe het onderzoek is uitgevoerd, wat de voor- en nadelen zijn van deze methoden en met welke kanttekeningen de lezer rekening moet houden.

Dit onderzoek betreft een case study en er is onderzocht wat de invloed is van diversiteit in de teamsamenstelling op de effectiviteit van zelfsturende teams. Daarnaast is onderzocht welke rol de samenwerking in zelfsturende teams speelt in deze relatie. De case waarin dit is onderzocht is de gemeente Hollands Kroon, naar eigen zeggen de pionier op het gebied van zelfsturend werken binnen de overheid. Tijdens het uitvoeren van het onderzoek was ik positief verrast hoe de gemeente Hollands Kroon deze grote transitie aanvloog, de tijd die ze ervoor namen en hoe elke medewerkers hierbij betrokken en begeleid werd. Dat merkte ik ook aan de openheid van alle medewerkers tijdens de focusgroepen en de hoge respons op de enquête die ik had uitgezet. Dit heeft heel positief bijgedragen aan het uiteindelijke resultaat van dit onderzoek.

Dit onderzoek zijn eigenlijk twee onderzoeken in een. Er is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd onder tien zelfsturende teams binnen de gemeente Hollands Kroon. Aan de hand van een online enquête heb ik getracht te onderzoeken wat het effect is van diversiteit op samenwerking en teameffectiviteit, en wat het effect is van samenwerking op teameffectiviteit. Deze resultaten heb ik geanalyseerd met behulp van SPSS. Daarnaast is er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Door middel van twee focusgroepen met procesbegeleiders en teamleden heb ik onderzocht wat de verhalen en ervaringen zijn achter de cijfers en verbanden uit het kwantitatieve onderzoek. De combinatie van deze twee verschillende onderzoeksmethoden zorgt ervoor dat er betrouwbare en valide conclusies getrokken konden worden uit de resultaten. Daarnaast geeft het kwalitatieve deel van het onderzoek veel inzicht in waarom dingen gebeuren zoals ze gebeuren, terwijl het kwantitatieve deel focust op wat er gebeurt over een grote(re) onderzoeksgroep.

Een belangrijke kanttekening is, dat het onderzoek is uitgevoerd onder een kleine groep respondenten. Dit onderzoek heb ik uitgevoerd onder tien zelfsturende teams binnen de gemeente Hollands Kroon. Bij de gemeente Hollands Kroon zijn momenteel 20 teams in meer of mindere mate zelfsturend aan de slag. Het streven van de organisatie is om eind 2018 volledig uit zelfsturende teams te bestaan. Dit

onderzoek is gedaan onder de tien zelfsturende teams die al het langst bezig zijn met zelfsturing binnen de organisatie. De reden dat ik dit onderzoek heb uitgevoerd onder slechts tien teams komt doordat de gemeente Hollands Kroon een populaire organisatie is om onderzoek te doen voor onderwijsinstellingen, maar ook voor andere gemeenten of overheidsorganisaties. Op het moment dat ik mijn onderzoek uitvoerde, liepen er nog twee andere onderzoeken. Om de 'workload' voor de medewerkers te spreiden is door de organisatie zelf besloten om de zelfsturende teams toe te wijzen aan de onderzoekers en ze geen toegang te geven tot alle teams. Hierdoor is met name het kwantitatieve onderzoek uitgevoerd onder een kleine groep respondenten (N=47), wat een negatieve invloed kan hebben op de uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek. Dat zien we bijvoorbeeld terug in het feit dat er niet veel significante verbanden aangetoond kunnen worden.

Zoals al eerder in het onderzoek genoemd, betreft het een case study onderzoek en zijn de onderzoeksresultaten niet statistisch te generaliseren. Deze onderzoeksresultaten zeggen iets over de situatie bij de gemeente Hollands Kroon. Situaties bij andere gemeenten of organisaties binnen de publieke sector kunnen al snel afwijken waardoor deze onderzoeksresultaten daar niet van toepassing kunnen zijn. Daarentegen zijn deze onderzoeksresultaten wel theoretisch generaliseerbaar. Er is nog erg weinig onderzoek gedaan naar de invloed van diversiteit in zelfsturende teams op samenwerking en teameffectiviteit. Dit onderzoek draagt bij aan de theorievorming over dit onderwerp en kan een inspiratiebron zijn voor organisaties in de publieke sector die graag hun teams zelfsturend willen laten werken. Dit onderzoek benadrukt het belang van een goede kennismaking en samenwerking, veiligheid in het team en het stellen van duidelijke teamdoelen.

Nog een laatste kanttekening: in 2014 zijn de eerste teams binnen de organisatie begonnen met zelfsturend werken. De teams die ik heb onderzocht, zijn dus maximaal twee jaar aan de slag in deze setting. Dat is een relatief korte periode als je een nieuwe manier van werken op zo'n grote schaal moet aanleren. De resultaten van dit onderzoek zijn daarom ook echt een momentopname en kunnen over een jaar alweer anders zijn.

### 5.2.2. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Zoals in de vorige paragraaf is aangegeven, zeggen de resultaten in dit onderzoek enkel iets over de situatie binnen de gemeente Hollands Kroon. Om een beter beeld te krijgen van welke invloed teamsamenstelling heeft op samenwerking en teamprestaties in zelfsturende teams binnen de overheid, wil ik een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek doen.

Dit onderzoek is gedaan onder tien teams binnen de gemeente Hollands Kroon die de meeste ervaring hebben met zelfsturing. Naar verwachting is de transitie naar zelfsturing binnen de organisatie in 2018 helemaal afgerond. In 2018 (of daarna) zou hetzelfde onderzoek nog een keer uitgevoerd kunnen worden, maar nu onder alle zelfsturende teams binnen de organisatie. De onderzoeksgroep is dan groter, waardoor verbanden tussen diversiteit, samenwerking en prestaties wellicht veel duidelijker

zichtbaar worden. Daarnaast kan er dan ook onderzocht worden of de resultaten uit dit onderzoek gelden voor alle zelfsturende teams binnen de gemeente Hollands Kroon.

Daarnaast zou naast case studies naar zelfsturende teams binnen de publieke sector ook een groter onderzoek kunnen plaatsvinden waarin meerdere zelfsturende teams worden onderzocht bij verschillende organisaties binnen de overheid. Door een grotere populatie te onderzoeken, bij verschillende organisaties binnen de publieke sector, krijgt men een beter beeld van zelfsturende teams binnen deze hele sector in plaats van bij een enkele organisatie. Naast onderzoeken die vooral theoretisch generaliseerbaar zijn, is het denk ik ook belangrijk om onderzoek te doen naar het grotere beeld en in hoeverre bepaalde resultaten gelden voor een hele sector.

Ten slotte wordt er in dit onderzoek diversiteit gemeten aan de hand van persoonlijkheid en voorkeursgedrag van mensen, maar het concept van diversiteit is complexer dan enkel die factoren. We zagen in de resultaten terug dat er soms toch een verband was tussen geslacht, jaren ervaring of opleidingsniveau van de teamleden en de prestaties. Door in een volgend onderzoek bij het concept diversiteit in te zoomen op (een van) deze factoren kan men zien wat de effecten zijn van deze factoren op de samenwerking en teamprestaties. Met deze inzichten kunnen organisaties zien welke effecten diversiteit heeft op de samenwerking in teams en hier actie op ondernemen teneinde de samenwerking te verbeteren en betere resultaten te behalen.

### 5.2.3. Praktische aanbevelingen

Naast de aanbevelingen voor vervolgonderzoek, kunnen we uit de onderzoeksresultaten ook enkele praktische aanbevelingen formuleren voor de organisatie. Deze aanbevelingen zijn er vooral op gericht om de samenwerking tussen teamleden en teams onderling te bevorderen, teneinde de prestaties van de teams te verbeteren.

Ten eerste: maak teamdoelen belangrijker. Uit de resultaten bleek dat er nog niet heel sterk gestuurd of afgerekend werd op het wel/niet behalen van teamdoelen. Met de beste bedoelingen, want alle teams moeten nog wennen aan zelfsturing. Echter, uit de resultaten bleek ook dat gezamenlijke doelen een belangrijke bijdrage levert aan een goede samenwerking. Doordat alle teamleden weten waaraan ze moeten werken en wat ze moeten bereiken, gaan ze er met zijn allen voor en stappen ze sneller over elkaars verschillen heen of maken ze juist gebruik van elkaars verschillende invalshoeken en expertises.

Ten tweede: begeleid teams goed in samenwerking en kennismaking. Uit de resultaten bleek dat teams die vanaf de start van de teamvorming zijn begeleidt bij het elkaar leren kennen nu veel beter samenwerken dan bij teams waar dit niet is gebeurd. Teams die zijn begeleidt bij dit proces, hebben meer begrip voor verschillen onderling en kunnen hier beter mee omgaan. Wellicht zal niet elk team evenveel aandacht en zorg nodig hebben in dit proces, maar het blijkt dat veel teams wel baat hebben bij meer begeleiding op dit vlak.

Tot slot: introduceer intervisiebijeenkomsten voor teamleden. Tijdens de focusgroepen bleek dat leden uit verschillende teams tegen dezelfde zaken aan liepen terwijl ze dat op voorhand niet van elkaar wisten. Door teamleden met elkaar te laten bespreken waar ze tegenaan lopen kunnen ze herkenning vinden bij elkaar, maar ook horen en overleggen hoe dat wordt aangepakt in andere teams. Op deze manier kunnen mensen van elkaar leren en gelijkgestemden vinden als ze ergens tegenaan lopen.

## 6. Bibliografie

- A+O Magazine. (2014). De medewerker de baas - zelfsturende teams in de praktijk. *A+O Magazine*.
- Almekinders, M. (2006). *Teams beter thuis in thuiszorg? Resultaatverbetering in thuiszorg met behulp van sociotechnische organisatievernieuwing*. Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Amelsvoort, P. v., Seinen, B., Kommers, H., & Scholtes, G. (2003). *Zelfsturende teams: ontwerpen, invoeren, begeleiden*. Oss: ST-groep.
- Bell, S. (2007). Deep-Level Composition Variables as Predictors of Team Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 3, 595– 615.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Utrecht: Boom onderwijs.
- Brouns, M., & Schokker, A. (1990). *Arbeidsvraagstukken en sekse, Trendrapport 2 STEO*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Bryman, A. (2004). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press.
- Bunderson, J., & Sutcliffe, K. (2003). Management Team Learning Orientation and Business Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, No. 3, 552–560.
- Campion, M., Medsker, G., & Higgs, A. (1993). Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
- Campion, M., Papper, E., & Medsker, G. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: a replication and extension. *Personnel Psychology*, 49, 429-452.
- Celik, S., Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2011). De invloed van diversiteitsmanagement op de binding van werknemers in de publieke sector. *Tijdschrift voor HRM*, 32-57.
- Cohen, S., & Bailey, D. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 239-290.
- Cooper, D., & Schindler, P. (2003). *Business Research Methods, Eight Edition*. Singapore: McGraw Hill.
- De Anca, C. (2016, april 25). *Why Hiring for Cultural Fit Can Thwart Your Diversity Efforts*. Opgehaald van Harvard Business Review: <https://hbr.org/2016/04/why-hiring-for-cultural-fit-can-thwart-your-diversity-efforts>
- De Dreu, C., Bechtoldt, M., & Nijstad, B. (2006). *Team personality diversity, group creativity, and innovativeness in organizational teams*. The Fondazione Eni Enrico Mattei Series, SUSDIV Paper, 1.
- De Heus, P., Van der Leeden, R., & Gazendam, B. (2003). *Toegepaste Data-analyse*. Reed Business.

- De Ruijter, S., & Groeneveld, S. (2011). *Diversiteit binnen de publieke sector. Een kwantitatief onderzoek naar de ervaringen van werknemers in de publieke sector met diversiteit en diversiteitsbeleid*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Duhigg, C. (2016, februari 25). *What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team*. Opgehaald van The New York Times Magazine:  
[http://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?\\_r=3](http://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?_r=3)
- Fousert, D. (1996). *Zelfsturende teams: een praktische weergave van het invoeringsproces*. Deventer: Kluwer.
- Greer, L., Homan, A., De Hoogh, A., & Den Hartog, D. (2012). Tainted Visions: The Effect of Visionary Leader Behaviors and Leader Categorization Tendencies on the Financial Performance of Ethnically Diverse Teams. *Journal of Applied Psychology* Vol. 97, No. 1, 203-213.
- Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2014). *Teamwork in the Public Cage - Antecedents of Self-Management of Teams in Public Organizations*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Harrison, D., Price, K., & Bell, M. (1998). Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion. *The Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 1, 96-107.
- Hart, H. '., Boeije, H., & Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Utrecht: Boom onderwijs.
- Hollands Kroon. (2013). *Strategische visie gemeente Hollands Kroon*. Hollands Kroon.
- Hollands Kroon. (2014, mei 9). *De Stip Hollands Kroon 2018*. Opgehaald van Youtube.com:  
<https://www.youtube.com/watch?v=3ILm7XUSwOM>
- Homan, A., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G., & De Dreu, C. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse groups. *Journal of Applied Psychology*, pp. 1189-99.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Jackson, S., Joshi, A., & Erhardt, N. (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management* 29(6), 801–830.
- Jensen, J., & Raver, J. (2012). When self-management and surveillance collide: Consequences for employees'organizational citizenship and counterproductive work behaviors. *Group & Organization Management*, 308-346.
- Jung, C. (1921). *Psychologische Typen*. Lemniscaat.
- Kuipers, B., & Groeneveld, S. (2014). *De kracht van high performance teams*. Amsterdam: Mediawerf.

- Langdridge, D., & Hagger-Johnson, G. (2009). *Introduction to Research Methods and Data Analysis in Psychology*. Harlow, UK: Pearson Education Ltd.
- Leliveld, R., & Vink, R. (2000). *Succesvol invoeren van zelfsturende teams*. Baarn: H. Nelissen.
- Lemieux-Charles, L., Murray, M., Baker, G., Barnsley, J., Tasa, K., & Ibrahim, S. (2002). The effects of quality improvement practices on team effectiveness: a meditational model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 533-553 .
- Mathieu, J., Travis Maynard, M., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, Vol. 34 No. 3, 410-476.
- McGrath, J. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- McHugh, M., O'Brien, G., & Ramondt, J. (2001). Finding an Alternative to Bureaucratic Models of Organization in the Public Sector. *Public Money & Management*, 21:1, 35-42.
- Mesmer-Magnus, J., & DeChurch, L. (2009). Information Sharing and Team Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 535–546.
- Milliken, F., & Martins, L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*. Vol. 21. No. 2, 402-433.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken. (2015). *Trends en Cijfers, werken in de publieke sector 2015*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken.
- Muchinsky, P., & Monahan, C. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary model of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268-277.
- Neuman, G., Wagner, S., & Christiansen, N. (1999). The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams. *Group & Organization Management*, Vol.24(1), 28-45.
- NOS. (2016, oktober 15). *Geboortecertificaten aan huis en groen in eigen beheer*. Opgehaald van nos.nl: <http://nos.nl/artikel/2137932-geboortecertificaten-aan-huis-en-groen-in-eigen-beheer.html>
- Oomes, M., Bosman, E., & Langerak, N. (2014). *Trends in de samenleving*. Den Haag: Sectorinstituut Openbare Bibliotheken.
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Pail e, P. (2013). Organizational Citizenship Behavior and employee retention: how important are turnover cognitions? *The International Journal of Human Resource Management*, 24:4, 768-790.

- Pelled, L., Eisenhardt, K., & Xin, K. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.
- Pervin, L. (1980). *Personality theory and assessment*. New York: Wiley.
- Podsakoff, N., Whiting, S., Podsakoff, P., & Blume, B. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 1, 122-141.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Rijksoverheid. (2016, februari 12). *Diversiteit overheidspersoneel*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/inhoud/diversiteit-overheidspersoneel>
- Schneider, S., & Northcraft, G. (1999). Three social dilemmas of workforce diversity in organizations: A social identity perspective. *Human Relations*. Vol. 52, 1445-1467.
- Tsui, A., & Gutek, B. (1999). *Demographic differences in organizations: Current research and future directions*. Lexington Books.
- Van Dick, R., Van Knippenberg, D., Hagele, S., Guillaume, Y., & Brodbeck, F. (2008). Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs. *Human Relations*. Volume 61(10): 1463–1492, pp. 1463–1492.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C., & Homan, A. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 6, 1008-1022.
- Velde, M. v., Jansen, P., & Anderson, N. (2004). *Guide to management research methods*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2000). Bureauonderzoek. In P. Verschuren, & H. Doorewaard, *Het ontwerpen van een onderzoek* (pp. 184-191). Utrecht: Lemma.
- Williams, K., & O'Reilly, C. (1998). Demography and Diversity in Organizations; a Review of 40 Years of Research. *Research in Organizational Behavior*, Volume 20, 77-140.
- Yang, S., & Guy, M. (2011). The Effectiveness of Self-Managed Work Teams in Government Organizations. *Journal of Business and Psychology*, 26(4), 531-541.

## 7. Bijlagen

### Bijlage 1 - Vragenlijst

Enquête naar zelfsturende teams binnen gemeente Hollands Kroon

Welkom in de vragenlijst naar de samenstelling, samenwerking en prestaties in jouw pit. Fijn dat je wilt meewerken aan dit onderzoek naar zelfsturende teams binnen de gemeente Hollands Kroon. Dit onderzoek vindt plaats in kader van mijn afstudeeronderzoek aan het instituut Bestuurskunde van Universiteit Leiden en begeleid door prof. Sandra Groeneveld. In deze vragenlijst leg ik je over zes onderwerpen een aantal stellingen voor die ingaan op verschillende aspecten van het werken in teamverband. Het invullen van deze vragenlijst kost je ongeveer 10 minuten.

Graag wil ik nogmaals benadrukken dat ik zorgvuldig en vertrouwelijk omga met de uitkomsten van deze enquête. Jouw anonimiteit blijft gewaarborgd.

Alvast heel hartelijk dank voor jouw medewerking!

Coby Hoogendoorn

#### Samenstelling pit

De volgende stellingen gaan over de samenstelling van jouw pit. In hoeverre is jouw pit heel erg gelijk (1) of heel erg verschillend (5)?

(Harrison, Price & Bell, 1998)	Heel erg gelijk (1)	Erg gelijk (2)	Niet gelijk, ook niet verschillend (3)	Erg verschillend (4)	Heel erg verschillend (5)
1. Hoe gelijk of verschillend denkt u dat jouw pit over het algemeen is samengesteld?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Hoe gelijk of verschillend zijn de leden van jouw pit op het gebied van geslacht?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Hoe gelijk of verschillend zijn de leden van jouw pit qua leeftijd?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Hoe gelijk of verschillend zijn de leden van jouw pit qua etnisch-culturele herkomst?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Hoe gelijk of verschillend zijn de leden van jouw pit qua opleidingsniveau?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Hoe gelijk of verschillend zijn de leden van jouw pit op het gebied van persoonlijke waarden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Hoe gelijk of verschillend zijn de leden van jouw pit qua houding ten opzichte van het werk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Hoe gelijk of verschillend zijn de leden van jouw pit op het gebied van leerdoelen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De volgende stellingen gaan over de verschillende functies van de leden in jouw pit. In hoeverre ben jij het oneens of eens met de volgende stellingen? (1 = Helemaal mee oneens en 5 = Helemaal mee eens)

Functiediversiteit	1	2	3	4	5
1. De leden van mijn pit variëren sterk op het vakgebied waarin ze zijn gespecialiseerd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Binnen mijn pit is er een grote verscheidenheid aan achtergronden en (werk)ervaringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. De leden van mijn pit hebben vaardigheden die elkaar aanvullen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Teamprocessen

De volgende stellingen gaan over de kennisdeling in jouw pit. In hoeverre ben jij het oneens of eens met de volgende stellingen? (1 = Helemaal mee oneens en 5 = Helemaal mee eens)

<i>Informatie elaboratie (Homan et al., 2007)</i>	1	2	3	4	5
1. Mijn pitleden wisselen veel informatie uit over het werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mijn pitleden zeggen vaak dingen over het werk die me aan het denken zetten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. In mijn pit bespreken we regelmatig de inhoud van ons werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. In mijn pit bespreken we vaak de ideeën die we hebben over ons werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Mijn pitleden zeggen vaak dingen die ertoe leiden dat ik iets nieuws leer over het werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Mijn pitleden zeggen regelmatig dingen waardoor ik nieuwe ideeën krijg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ik denk vaak diep na over wat andere pitleden over het werk zeggen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Typeren van leden in jouw pit

De volgende stellingen gaan over hoe jij de leden in jouw pit zou omschrijven. In hoeverre bent je het oneens of eens met de volgende stellingen? (1 = helemaal mee oneens en 5 = helemaal mee eens)

<i>Sociale categorisatie (Greer et al., 2012)</i>	1	2	3	4	5
1. Ik zie dat er verschillende typen personen zijn in mijn pit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Als ik mijn pit zou moeten beschrijven, zou ik dat doen op basis van de subgroepen die ik kan onderscheiden binnen het pit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Wanneer mijn pit samenwerkt, heb ik de neiging om de leden van de pit in mijn hoofd in te delen in kleinere subgroepen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Als ik leden in mijn pit zou moeten beschrijven, zou ik dat doen op basis van opvallende categorieën.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Mijn pit bestaat uit leden die in te delen zijn in groepen op basis van hun zichtbare kenmerken (geslacht, leeftijd, etnisch-culturele herkomst, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Werkomgeving

De volgende stellingen gaan over een inclusieve werkomgeving. In een inclusieve werkomgeving worden verschillen tussen medewerkers (h)erkend, gewaardeerd en benut. In hoeverre zijn de volgende stellingen van toepassing op jouw pit? (1 = helemaal niet van toepassing en 5 = helemaal wel van toepassing)

<b>Inclusief werkklimaat</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. In mijn pit worden prestaties rechtvaardig beoordeeld.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mijn pit investeert in de ontwikkeling van alle medewerkers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Medewerkers in mijn pit ontvangen een gelijke beloning voor hetzelfde werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Mijn pit biedt medewerkers een veilige omgeving om klachten te bespreken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Mijn pit wordt gekenmerkt door een veilige omgeving waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Mijn pit waardeert de werk-privé balans van medewerkers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Medewerkers uit mijn pit worden gewaardeerd voor wie ze zijn als persoon en niet alleen voor de functie die ze uitoefenen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. In mijn pit delen en leren medewerkers van elkaar als personen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Mijn pit heeft een cultuur waarin medewerkers elkaars verschillen erkennen en waarderen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. In mijn pit wordt actief gevraagd om de input van medewerkers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. In mijn pit worden ieders ideeën over verbeteringen van werkzaamheden te verbeteren serieus overwogen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. In mijn pit worden inzichten van medewerkers benut om werkpraktijken aan te passen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Het top management drukt uit dat de probleemoplossing verbetert wanneer naar input uit verschillende functies wordt gevraagd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Prestaties van jouw pit

De volgende zinnen gaan over de prestaties van jouw pit. Geef voor elk een rapportcijfer (1 = zeer slecht en 10 = zeer goed).

<i>(Campion et al., 1996)</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
1. De kwaliteit van het geleverde werk van mijn pit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. De tevredenheid van cliënten over mijn pit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. De productiviteit van mijn pit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. De mate waarin mijn pit het werk op tijd voltooit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. De uitvoering van het werk binnen het daarvoor beschikbare aantal uren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. De mate waarin mijn pit vernieuwende inzichten levert voor het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. De snelheid waarmee mijn pit het werk af heeft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. De totale prestaties van mijn pit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Betrokkenheid

De volgende stellingen gaan over jouw betrokkenheid de organisatie. In hoeverre bent je het oneens of eens met de volgende stellingen? 1 = oneens en 5 = eens.

Organizational Citizenship Behavior (OCD) (Paillé 2013)	1	2	3	4	5
1. Ik maak tijd vrij om collega's te helpen met problemen op het werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ik maak tijd vrij in mijn drukke werkschema om nieuwe collega's wegwijs te maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ik probeer problemen met andere collega's binnen mijn organisatie te voorkomen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ik functioneer als bemiddelaar wanneer andere collega's onderling problemen hebben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ik ben een stabiele factor in de organisatie als zich conflicten voordoen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ik ga eerst in dialoog met collega's, voordat ik ideeën aandraag die hen zou kunnen kwetsen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ik woon bijeenkomsten bij die niet verplicht zijn, maar het imago van de organisatie kunnen versterken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ik woon informatie bijeenkomsten bij die voor werknemers niet verplicht zijn, maar wel worden aangeraden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Ik participeer actief tijdens vergaderingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Ik steek teveel tijd in het klagen over onbeduidende zaken in de organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Ik heb de neiging om van een mug een olifant te maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Ik focus mij altijd op de negatieve aspecten in de organisatie in plaats van de positieve punten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Ik benoem altijd minpunten over de activiteiten in de organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Achtergrondkenmerken

1. Wat is jouw geslacht?

- Man
- Vrouw

2. Wat is jouw leeftijd?

[Open tekstveld]

3. Wat is jouw hoogst voltooide opleiding?

- Basisonderwijs
- VMBO (LBO VBO, LTS, MAVO, IVO, (MULO e.d.)
- HAVO, VWO (MMS, HBS e.d.)
- MBO (MTS, MEAO, SPD1 e.d.)
- HBO (Bachelor, HTS, HEAO e.d.)
- WO (Bachelor, Kandidaats, Master, Doctoraal e.d.)

4. Jaren werkzaam in de organisatie

[Open tekstveld]

Mail verstuurd naar contactpersonen:

Beste [naam]

Ik heb met Anne-Marleen Dijkhuis afgestemd dat ik rechtstreeks contact met jou kan opnemen in verband met het volgende:

Mijn naam is Coby Hoogendoorn en in het kader van mijn studie Bestuurskunde aan de Universiteit Leiden ben ik momenteel bezig met mijn afstudeeronderzoek over zelfsturende teams binnen de gemeente Hollands Kroon.

Voor dit onderzoek wil ik een korte enquête houden bij alle pits binnen de gemeente. De enquête gaat in op een aantal onderwerpen met betrekking tot de samenstelling van de pit, het samenwerken en de prestaties. Men is maximaal 10 minuten bezig met invullen.

De gegevens die worden verzameld blijven anoniem. De antwoorden op de vragen worden gegeven door middel van scores en zijn daarom niet herleidbaar naar mensen persoonlijk.

Via deze link kom je bij de enquête:

Zou je deze link willen verspreiden in jouw pit [pitnaam] met de vraag of iedereen de enquête wil invullen?

Elke pit heeft een unieke link naar de enquête, dus liever niet buiten de pit verspreiden.

De enquête staat ongeveer twee weken open, tot woensdag 23 november.

Als je nog vragen hebt, of zaken onduidelijk zijn, kun je contact opnemen met Anne-Marleen Dijkhuis of ondergetekende.

Alvast heel hartelijk dank voor je medewerking!

Met vriendelijke groeten,

Coby Hoogendoorn

## **Bijlage 2 – Topiclijsten focusgroepen**

Topiclijst interview procesbegeleiders

### **Introductie**

Voorstellen

- Coby Hoogendoorn, in het dagelijks leven werkzaam als IT analist en ontwikkelaar bij bol.com en daarnaast bezig met master Bestuurskunde aan de Universiteit Leiden
- In het kader van mijn afstuderen doe ik onderzoek naar zelfsturende teams binnen de overheid en dan specifiek de gemeente Hollands Kroon
- Ik hoor graag hoe jullie het werken in zelfsturende teams ervaren en wat jullie zien bij andere teams.
- Ik neem dit gesprek op, zodat ik nu goed kan luisteren naar wat jullie vertellen en het later goed kan uitschrijven en verwerken in het onderzoeksverslag. Vinden jullie dat goed?

Hoe werkt het

- Het gesprek duurt ongeveer anderhalfuur
- Je kunt alles zeggen wat je wilt zeggen. Je naam wordt niet genoemd in het onderzoeksverslag, enkel dat je procesbegeleider bent.
- De geluidsopnames worden alleen lokaal opgeslagen op mijn computer. Ze zullen niet verspreid worden zonder mijn en jullie toestemming.
- De focusgroep is een open gesprek. Ik heb een aantal topics waar ik een antwoord op wil hebben, maar daarnaast ben ik ook heel benieuwd naar alles wat jullie daar nog bij te vertellen hebben.

Zijn er nog vragen?

### **Topics**

- Kunnen jullie jezelf kort voorstellen en iets vertellen over jullie rol binnen de gemeente Hollands Kroon?
- Kunnen jullie iets vertellen over de begeleiding van de teams?
- Hoe belangrijk is samenwerking en specifiek kennisdelen in de teams?
- Formuleren jullie doelen/resultaten? Op welke manier?
- Welke verschillen zie je tussen goed lopende en minder goed lopende teams?

### **Afsluiting**

- Dan sluiten we hierbij dit gesprek af

- Ik werk een verslag uit van dit gesprek aan de hand van de geluidsopname en dat mail ik naar jullie toe. Dan kun jij kijken of ik jullie reactie goed heb verwoord en kun je eventueel nog aanvullingen doen.
- Jullie antwoorden worden uiteindelijk anoniem verwerkt in het onderzoeksverslag . Zodra ik dit heb afgerond zal ik het finale verslag ook naar je mailen.
- Is alles duidelijk? En hebben jullie verder nog opmerkingen of vragen?
- Heel erg bedankt voor jullie tijd.

Topiclijst focusgroep teamleden

## **Introductie**

Voorstellen

- Coby Hoogendoorn, in het dagelijks leven werkzaam als IT analist en ontwikkelaar bij bol.com en daarnaast bezig met master Bestuurskunde aan de Universiteit Leiden
- In het kader van mijn afstuderen doe ik onderzoek naar zelfsturende teams binnen de overheid en dan specifiek de gemeente Hollands Kroon
- Ik hoor graag hoe jullie het werken in zelfsturende teams ervaren.
- Ik neem dit gesprek op, zodat ik nu goed kan luisteren naar wat jullie vertellen en het later goed kan uitschrijven en verwerken in het onderzoeksverslag. Vinden jullie dat goed?

Hoe werkt het

- Het gesprek duurt ongeveer anderhalfuur
- Je kunt alles zeggen wat je wilt zeggen. Je naam wordt niet genoemd in het onderzoeksverslag, enkel dat je procesbegeleider bent.
- De geluidsopnames worden alleen lokaal opgeslagen op mijn computer. Ze zullen niet verspreid worden zonder mijn en jullie toestemming.
- De focusgroep is een open gesprek. Ik heb een aantal topics waar ik een antwoord op wil hebben, maar daarnaast ben ik ook heel benieuwd naar alles wat jullie daar nog bij te vertellen hebben.

Zijn er nog vragen?

## **Topics**

- Kunnen jullie jezelf kort voorstellen
- Kunnen jullie iets vertellen over jullie pit? Hoe is deze samengesteld?
- Willen of moeten jullie veel samenwerken?
- Hoe ervaar je verschillen onderling in de samenwerking? Kun je daar iets over vertellen?
- N.a.v. gesprek met procesbegeleiders: hebben jullie doelen geformuleerd? Teamdoelen of individuele doelen? Hoe werken jullie daar naartoe?

## **Afsluiting**

- Dan sluiten we hierbij het interview af

- Ik werk een verslag uit van dit gesprek aan de hand van de geluidsopname en dat mail ik naar jullie toe. Dan kunnen jullie kijken of ik jullie reactie goed heb verwoord en kunnen jullie eventueel nog aanvullingen doen.
- Jullie antwoorden worden uiteindelijk anoniem verwerkt in het onderzoeksverslag . Zodra ik dit heb afgerond zal ik het finale verslag ook naar je mailen.
- Is alles duidelijk? En hebben jullie verder nog opmerkingen of vragen?
- Heel erg bedankt voor jullie tijd.

### Bijlage 3 – Correlatiematrix

Pearson correlation

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Geslacht	1	-,205	-,324*	,228	-,160	-,178	-,135	-,331*	-,016	-,401*
2	Leeftijd	-,205	1	-,292	,191	-,517**	,055	,166	,179	-,053	-,187
3	Opleiding	-,324*	-,292	1	-,269	,305	-,039	,041	,187	,312	,387*
4	Ervaring	,228	,191	-,269	1	-,269	,186	-,150	,036	,271	-,324*
5	Diversiteit	-,160	-,517**	,305	-,269	1	-,036	-,212	-,344*	-,173	,482**
6	Informatie Elaboratie	-,178	,055	-,039	,186	-,036	1	-,069	,248	-,021	-,060
7	Sociale Categorie	-,135	,166	,041	-,150	-,212	-,069	1	-,005	-,075	,626**
8	Team Prestaties	-,331*	,179	,187	,036	-,344*	,248	-,005	1	,258	-,198
9	OCB	-,016	-,053	,312	,271	-,173	-,021	-,075	,258	1	-,133
10	DiversiteitxCategorie	-,401*	-,187	,387*	-,324*	,482**	-,060	,626**	-,198	-,133	1
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).											
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).											