
Leren op de werkplek (17) Over de effecten van
groepssamenstelling op teamleren

Leren over teamdiversiteit

Er is evidentie dat in heterogeen samengestelde teams gemiddeld meer van elkaar wordt geleerd dan in homogeen samengestelde teams. Maar is dat ook het geval als een heterogeen samengesteld team homogene subgroepen bevat? Daarover gaat dit artikel.

Trefwoorden: **Diversiteit • Faultlines • Teamleren**

De voorzitter van de taskforce sociale innovatie opent de vergadering bestaande uit een aantal bedrijfskundigen die al lang meedraaien in de top van het bedrijfsleven en enkele jonge, veelbelovende hoogleraren met een sociaal-wetenschappelijke achtergrond. De discussie over het agendapunt maatschappelijk verantwoord ondernemen barst al gauw in alle hevigheid los, met polariserende standpunten tussen afgevaardigden van de verschillende subgroepen. Een dergelijke situatie is een typisch voorbeeld van het ontstaan van een zogenaamde faultline.

Een faultline is een breuklijn op basis van diversiteitkenmerken die de groep verdeelt in subgroepen (Lau & Murnighan, 1998). In het voorbeeld valt de taskforce van vier leden uiteen in homogene tweetallen wat betreft opleidingsniveau en –achtergrond, leeftijd en functie. Er kan hierdoor een polarisatie van standpunten ontstaan die kan leiden tot desintegratie en verminderde prestaties van de groep, zo luidt de theoretische veronderstelling.

Faultline-theorie is ontstaan als reactie op de tegenstrijdige resultaten van eerder diversiteitonderzoek

Faultline-theorie is ontstaan als reactie op de tegenstrijdige resultaten van eerder diversiteitonderzoek. Het centrale uitgangspunt van faultline-

theorie is dat een kenmerk, zoals geslacht, in combinatie met andere kenmerken, zoals iemands opleiding en werkervaring moet worden gezien. Eerder onderzoek bekeek de invloed van verschillende kenmerken in een team onafhankelijk van elkaar. De vraag of de mannen in een team toevallig hoog opgeleid en senior zijn, terwijl de vrouwen juist lager opgeleid en vaker junior zijn, was daarom niet te beantwoorden. Voor de teamdynamiek kan het antwoord op deze vraag echter een wereld van verschil betekenen.

In overeenstemming met de voorspellingen van faultline-theorie laten verschillende experimentele en veldstudies het beeld zien dat faultlines veelal het teamfunctioneren verstoren en leiden tot slechtere prestaties. Er is echter nog maar weinig bekend over de relatie tussen faultlines en teamleren en de resultaten spreken elkaar tegen. In dit artikel worden twee studies beschreven, waarin de relatie tussen faultlines en verschillende typen teamleren centraal staat. De eerste studie is een experimentele studie, waarin 4-persoonsgroepen in verschillende composities worden geformeerd en waarin wordt gekeken naar de invloed van de teamcultuur met betrekking tot het omgaan met fouten. De tweede studie betreft een veldstudie in twee grote zorginstellingen waarin teamleden en teamleiders werden ondervraagd met betrekking tot de teamsamenwerking en het leren in de teams. Uit de studies komt het beeld naar voren dat faultlines niet altijd slecht hoeven te zijn voor teamleren. Subgroeppvorming kan soms zelfs positief zijn.



Afbeelding 1. Nederlands elftal in 1996

Een bekende faultline die in het Nederlandse nieuws is geweest, is 'de kabel' die tijdens het Europese Kampioenschap in 1996 ontstond in het Nederlands voetbalelftal. Tijdens dit EK ontstond een breuk tussen de blanke spelers, die

de beste contracten hadden en de donkere, Surinaamse spelers, afkomstig van Ajax, die minder verdienden met hun contract. Een faultline ontstond op basis van ras, status en inkomen. De faultline leidde tot rassenonlust in het Nederlands elftal en het team werd uiteengedreven in 'wij-en-zij'. Na het wegsturen van Davids, werd het Nederlands elftal in de kwartfinale tegen Frankrijk uitgeschakeld. De door de NOS genomen foto schreef geschiedenis.

Een typologie van teamleren

Om te beginnen: wat is eigenlijk teamleren? In de literatuur over teamleren wordt teamleren veelal gedefinieerd als een proces van reflectie en interactie waarin teamleden actief kennis en informatie verzamelen, verwerken en delen. Daarbij horen gedragingen zoals het stellen van vragen, het ter discussie stellen van aannames, het evalueren van resultaten en alternatieven, het zoeken en vragen van feedback, en het opsporen, bespreken en corrigeren van fouten. Uitkomsten van teamleren kunnen zijn: veranderingen in kennis of resultaten en innovaties. Een innovatie kan bijvoorbeeld de ontdekking van een technologie zijn of een nieuwe manier om dingen te doen.

Ook al geven deze bestaande definities van teamleren ons inzicht in de gedragingen geassocieerd met teamleren, ze specificeren meestal niet de aard en inhoud van de vraag, evaluatie of reflectie. In andere literatuurgebieden, zoals die van leiderschap, betrokkenheid en conflict, wordt de inhoud wel gespecificeerd en aangetoond dat het wel degelijk uitmaakt of een leider gericht is op de taak of op het proces, of een werknemer affectief of normatief betrokken is, en of het conflict betrekking heeft op relationele of taakgerelateerde kwesties. De verschillende typen leiderschap, betrokkenheid en conflict kennen verschillende antecedenten en consequenties. Vanuit deze constatering ontstaat de vraag of er ook verschillende typen teamleren kunnen worden onderscheiden, wellicht met verschillende antecedenten en consequenties.

Op basis van literatuuronderzoek naar de verschillende definities van teamleren, eerdere typologieën van andere organisatiepsychologische verschijnselen en interviews met managers van een zorginstelling en een multinational, hebben we onderscheid gemaakt tussen drie verschillende typen teamleren (Jehn & Rupert, 2007). We onderscheiden het leren van het team over

de taak (taakleren), het werkproces (procesleren) en sociale relaties (sociaal leren). Wanneer het team leert over de taak, wordt collectieve kennis en inzicht vergroot over de inhoud van het werk, zoals een bepaald product, dienst, klant of methode. Wanneer het team erachter komt dat processen en procedures moeten worden aangepast om efficiënter, zorgvuldiger of creatiever te kunnen werken, wordt geleerd over het werkproces. Ten slotte kunnen teams verschillen in de mate waarin de leden elkaar persoonlijk kennen en weten om te gaan met elkaars persoonlijkheden, waar ik naar refereer met de term sociaal leren. Op basis van de verschillende typen leren is een betrouwbare en valide vragenlijst ontwikkeld (voor de Nederlandse versie, zie Rupert & Jehn, 2008). Dit instrument is gebruikt in de studies die in dit artikel worden beschreven. Allereerst zal worden ingegaan op de experimentele studie waarin we de invloed van faultlines en foutencultuur hebben gemanipuleerd in relatie tot taakleren. Daarna komt een veldstudie aan bod onder teams in de gezondheidszorg, waarin verschillende aspecten van faultlines worden bekeken in relatie tot taak- en procesleren.

De invloed van foutencultuur

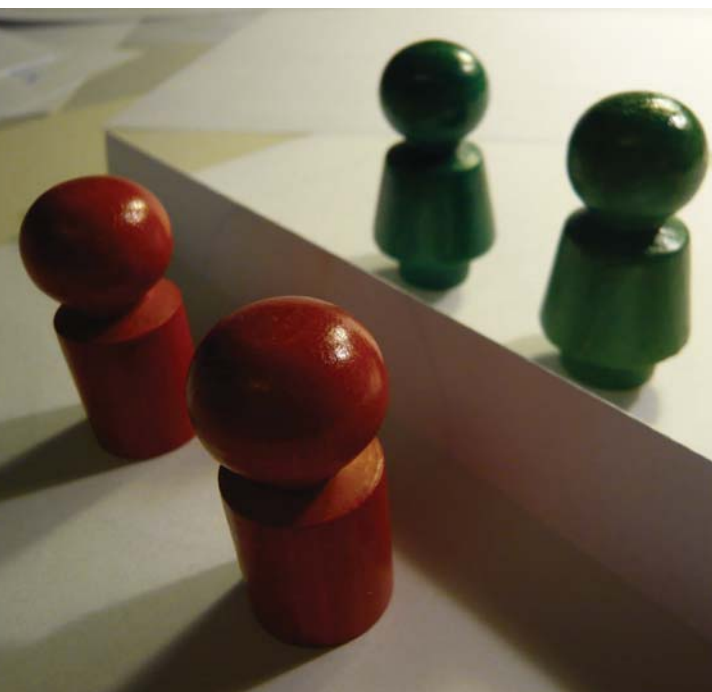
Eerder onderzoek heeft laten zien dat de manier waarop wordt omgegaan met fouten in een team een belangrijke invloed kan hebben op teamleren. Volgens van Dyck en collega's (2005) kan deze zogenaamde 'foutencultuur' gericht zijn op het managen of het vermijden van fouten. Een foutenmanagementcultuur houdt in dat fouten openlijk worden besproken, waardoor de oorzaak van fouten inzichtelijk wordt gemaakt, herhaling wordt voorkomen en fouten kunnen worden gecorrigeerd. Een foutenvermijdingscultuur houdt in dat fouten zoveel mogelijk worden vermeden en fouten niet of nauwelijks worden besproken. In de experimentele studie die we hebben uitgevoerd, onderzochten we wat de invloed is van deze verschillende typen foutenculturen op groepen met een sterke en zwakkere faultline. We hebben een interventie ontwikkeld voor beide typen foutenculturen, die getest is op 4-persoons groepen met een faultline-compositie (twee vrouwelijke studenten sociale wetenschappen versus twee mannelijke studenten exacte wetenschappen) en een gekruiste compositie (mannelijke en vrouwelijke studenten sociale wetenschappen en mannelijke en vrouwelijke studenten exacte wetenschappen).

De groepen kregen een inhoudelijke taak waarop taakleren werd gemeten. Ze moesten in twee ronden sollicitatiebrieven beoordelen aan de hand van een vacaturetekst en vooraf gestelde selectiecriteria en besluiten wie ze zouden uitnodigen, afwijzen en op de wachtlijst zouden

plaatsen voor een selectie-interview. Aan de hand van videobeelden werd gemeten in hoeverre teams leergedrag vertoonden en gekeken werd in hoeverre de juiste beslissingen werden genomen (door de beslissingen te vergelijken met die van de echte sollicitatiecommissie). In lijn met de verwachtingen bleken faultline-teams meer te worden beïnvloed door de foutencultuur in hun team dan teams met gekruiste compositie. Wanneer

Faultline-teams bleken meer te worden beïnvloed door de foutencultuur in hun team dan teams met gekruiste compositie

faultline-teams waren gericht op het open managen van fouten, leerden ze meer over de inhoud van de taak, dan wanneer ze waren gericht op het vermijden van fouten. Dit kwam doordat teamleden in een faultline-team met een foutenmanagementcultuur zich psychologisch veiliger voelden en meer open communiceerden, dan teamleden in faultline-teams met een foutenvermijdingcultuur. De teams met gekruiste compositie hadden relatief hoge en stabiele niveaus van leren, onafhankelijk van de foutencultuur die aanwezig was. De groepscompositie en foutencultuur hadden echter geen invloed op het maken van juiste beslissingen.



Afbeelding 2. Faultline

Zijn verschillen tussen subgroepen overbrugbaar?

Om de effecten van faultline-teams in verschillende contexten te bekijken, hebben we naast het experiment een studie uitgevoerd onder bestaande teams in de gehandicaptenzorg. Hierin onderzochten we onder welke omstandigheden teamleren in faultline-teams in de praktijk kon worden gestimuleerd. Uit deze studie bleek dat het niet alleen belangrijk was om te kijken naar de *sterkte* van de faultline, maar ook naar de *afstand* tussen de subgroepen. De sterkte van de faultline wordt bepaald door het aantal kenmerken dat met elkaar samenvalt en de mate waarin dit homogene subgroepen creëert (bijv. twee vrouwelijke zusters met drie jaar werkervaring en twee mannelijke gedragstherapeuten met 25 jaar werkervaring). De faultline-afstand, daarentegen, wordt bepaald door de afstand tussen subgroepen. Wanneer de twee mannelijke gedragstherapeuten uit het voorbeeld nog maar vier jaar werkervaring zouden hebben, zou de afstand tussen de subgroepen aanzienlijk minder zijn, bij een faultline-sterkte die in beide gevallen gelijk is. De resultaten van de studie lieten zien dat subgroepen op basis van werkervaring en opleidingsniveau positief kunnen werken voor het leren over de inhoud van het werk en voor het leren over werkprocessen, wanneer de afstand tussen subgroepen relatief klein is. De teamleden in deze sterke faultline-groepen met weinig afstand tussen de subgroepen voelden zich psychologisch veiliger en hadden een vollediger collectief beeld van de expertise die aanwezig was in de groep dan faultline-groepen met veel afstand. Dit verklaarde waarom er voor faultline-teams met weinig afstand tot de andere subgroep een positief leereffect optrad wat betreft de taak en het werkproces. Daarnaast was een interessante bevinding dat procesleren een positief effect had op het oordeel van de leidinggevende over de teamprestatie, terwijl dit effect er niet was voor taakleren. Bepaalde teams presteren dus vooral beter doordat er geleerd wordt over de manier waarop het werk wordt gedaan. Het is goed mogelijk dat in meer kennisintensieve teams, waarin processen een minder belangrijke plaats innemen, taakleren juist een belangrijkere rol speelt bij het voorspellen van prestaties. Daarom is het belangrijk om in toekomstig onderzoek onderscheid te maken tussen de effecten van verschillende typen leren in verschillende contexten.

Conclusies en praktische implicaties

Uit de resultaten van deze twee studies komt naar voren dat faultlines niet altijd negatieve effecten hebben op teamuitkomsten, maar zelfs positief kunnen zijn. Zo hebben faultline-groepen baat bij een foutencultuur gericht op het managen van fouten. Subgroepen op basis van taakgerelateerde

kenmerken kunnen zelfs positief zijn voor teamleren, zolang subgroepen niet te ver van elkaar verwijderd raken. De vraag is wat deze resultaten betekenen voor de praktijk en welke interventies mogelijk zijn.

Zoals uit de eerste studie bleek, kunnen de negatieve effecten van faultlines worden afgezwakt door het stimuleren van een foutenmanagementcultuur. Deze cultuur kan worden geïmplementeerd door een open sfeer te creëren waarin fouten kunnen worden besproken, zonder dat mensen hierop afgerekend worden. Een voorbeeld zou zijn om een verzameling van *best practices* te maken voor het omgaan met fouten die gedeeld worden in de organisatie. Hiermee laat de organisatie zien dat het bespreken van fouten leerzaam en nuttig is. Daarnaast zijn verschillende interventies mogelijk om de afstand tussen subgroepen te verkleinen, waardoor positieve effecten van faultlines kunnen worden versterkt. In bestaande teams kan het toevoegen van een teamlid dat met beide subgroepen iets gemeen heeft voor verbinding zorgen tussen de subgroepen. Dit teamlid kan als bruggenbouwer fungeren tussen verschillende subgroepen. Daarnaast kan de psychologische afstand tussen subgroepen worden verkleind door de focus van teamleden te verleggen, van een focus op subgroepen naar een focus op het team als geheel. Wanneer er bijvoorbeeld een teamuitje wordt georganiseerd of een teamleider duidelijke groepsdoelen stelt, gaan teamleden zich meer identificeren met de groep als geheel. Ze raken dan meer gemotiveerd om zichzelf in te zetten voor het team als geheel, in plaats van hun subgroep. Hierdoor zullen subgroepen minder prominent aanwezig zijn en kunnen negatieve effecten worden verminderd.

Procesleren bleek belangrijker voor de uiteindelijke prestatie van het team, dan het leren over de inhoud van het werk

Een interessante bevinding die uit de veldstudie naar voren kwam, was dat procesleren belangrijker bleek voor de uiteindelijke prestatie van het team, dan het leren over de inhoud van het werk. Teams zouden zich daarom niet alleen moeten richten op het leren over de inhoud van het werk, maar ook over het samenwerken met elkaar. In meer kennisintensieve teams zou het juist zo kunnen zijn dat taakleren belangrijker is voor de teamprestatie dan procesleren. Toekomstig onderzoek zou daarom verder moeten onderzoeken onder welke omstandigheden bepaalde typen leren verschillende teamuitkomsten voorspellen.



Daarbij is het belangrijk niet alleen naar taak- en procesleren te kijken, maar ook de rol van sociaal leren verder te onderzoeken. Het zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat dit type leren meer affectieve uitkomsten beïnvloedt, zoals de tevredenheid en betrokkenheid in een team, terwijl taak- en procesleren prestaties en innovaties binnen het team vergroten. Meer kennis hierover kan managers helpen bij het stimuleren van verschillende teamuitkomsten.

Samengevat is een aantal interventies mogelijk om subgroepvorming in teams effectief te laten zijn. Wanneer goed wordt omgegaan met subgroepen gebaseerd op diversiteitskenmerken, kunnen teamleren en prestaties worden gestimuleerd. ●

Literatuur

- Jehn, K. & J. Rupert (2007). Group faultlines and team learning: How to benefit from different perspectives. In: V. Sessa & M. London (Eds.). **Work group learning: Understanding, improving and assessing how groups learn in organizations** (pp. 121-149). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rupert, J. & K. Jehn (2008). Diversiteit en teamleren: De rol van 'faultlines' en psychologische veiligheid. **Gedrag & Organisatie**, 21, pp. 184-206.
- Lau, D. & J.K. Murnighan (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. **Academy of Management Review**, 23, pp. 325-340.
- Van Dyck, C., M. Frese, M. Baer & S. Sonntag (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. **Journal of Applied Psychology**, 90, pp. 1228-1240.



Dr. Joyce Rupert is gepromoveerd aan de Universiteit Leiden. Ze heeft een eigen bureau op het gebied van individuele coaching, teamtrainingen en organisatieadvies: *Work with Joy* (www.workwithjoy.nl). E-mail: Joyce@workwithjoy.nl