

Proefschrift

Drs. Joyce Rupert promoveert op 14 april 2010 aan de Universiteit Leiden. Ze heeft een eigen coaching- en organisatieadviesbureau: Work with Joy (www.workwithjoy.nl). E-mail: Joyce@workwithjoy.nl

Diversiteit, subgroepvorming en teamleren

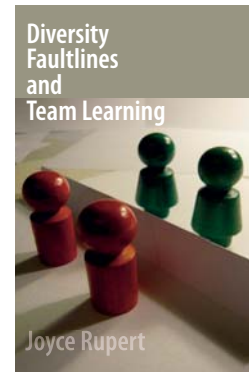
Tegenwoordig wordt vaak verondersteld dat diversiteit de bedrijfsresultaten ten goede komt. Onderzoek hiernaar laat echter een tegenstrijdig beeld zien, waardoor de vraag naar het managen van diversiteit actueel is. In dit proefschrift neem ik de paradox van diversiteit onder de loep in de context van teamsamenwerking. De studies zijn gebaseerd op het faultline (vrij vertaald: scheidslijnen) perspectief, dat ervan uitgaat dat niet de mate van diversiteit ertoe doet, maar de mate waarin diversiteitskenmerken met elkaar *samen vallen* en subgroepen van gelijkgestemden creëren in een groep. Neem bijvoorbeeld een team, bestaande uit twee vrouwelijke juristen van dertig jaar oud en twee mannelijke economen van vijftig jaar oud. In deze groep vallen de kenmerken geslacht, opleiding en leeftijd samen, waardoor het team verdeeld kan raken in twee subgroepen (sterke faultline). Wanneer de groep echter zou bestaan uit een vrouwelijke jurist van vijftig, een mannelijke jurist van dertig, een vrouwelijke econome van dertig, en een mannelijke econoom van vijftig, hebben alle teamleden iets gemeenschappelijks (zwakke faultline). Onderzoek laat zien dat subgroepvorming het teamfunctioneren veelal verstoort en leidt tot slechtere prestaties. Een belangrijke verklaring hiervoor kan zijn dat subgroepvorming het lerend vermogen van groepen aantast. Hiernaar is echter nog maar weinig onderzoek gedaan. In dit proefschrift wordt onderzocht in welke mate faultlinegroepen leren en welke omstandigheden het leren kunnen stimuleren of juist afremmen. Daarnaast wordt bekeken welke onderliggende groepsprocessen verklaren waarom faultlineteams meer of minder

leren. Een belangrijke bijdrage is dat een typologie van teamleren wordt geïntroduceerd, gebaseerd op het onderwerp waarover teams leren: de inhoud van het werk, het werkproces en sociale relaties. Om deze typen leren meetbaar te maken in organisaties, is een vragenlijst ontwikkeld gebaseerd op literatuuronderzoek en interviews met managers, die getest is op betrouwbaarheid en validiteit (voor de Nederlandse versie van dit instrument, zie Rupert & Jehn, 2008).

Centrale bevindingen

Door middel van twee veldstudies in een grote supermarktketen en twee grote zorginstellingen is de relatie tussen faultlines en teamleren onderzocht. Daarnaast is een laboratoriumexperiment uitgevoerd, waarin 4-persoonsgroepen worden gecreëerd met verschillende groepscomposities. Uit de veldstudies bleek dat wanneer teamleden ook daadwerkelijk subgroepen ervaren in het team en naarmate de afstand tussen de subgroepen groter is, de negatieve effecten van faultlines worden versterkt. Dit komt o.a. tot uiting in lagere niveaus van psychologische veiligheid, informatie-uitwisseling en collectief geheugen van de groep, hetgeen teamleren verstoort. Aan de andere kant bleek dat teamleren werd gestimuleerd wanneer teamleden elkaar persoonlijk kennen en de afstand tussen subgroepen klein is.

Uit de experimentele studie bleek bovendien dat teamleren in faultlinegroepen gestimuleerd wordt wanneer de teamcultuur gericht is op foutenmanagement in plaats van foutenpreventie. Dit effect kon worden verklaard doordat teamleden in deze groepen zich veiliger voelden en open met elkaar communiceerden.



Joyce Rupert, 2010
Diversity faultlines and team learning
 Ridderkerk: Ridderprint B.V.
 ISBN: 978-90-76269-79-5
 Prijs €15,00
 Te bestellen via:
www.workwithjoy.nl

Implicaties voor managers

De resultaten van dit proefschrift hebben belangrijke implicaties voor het managen van diversiteit en leren in organisaties. Managers kunnen de negatieve effecten van faultlines verkleinen door een overkoepelende teamidentiteit te stimuleren, bijvoorbeeld door een teamuitje te organiseren en/of duidelijke teamdoelen te stellen. Daarnaast kunnen managers teamleren stimuleren door een foutenmanagementcultuur te implementeren waarin de organisatie laat zien dat het bespreken van fouten leerzaam en nuttig is. Ten slotte kan de ontwikkelde typologie van teamleren managers helpen om de onderwerpen in kaart te brengen waarover teams leren. Uit een van de studies bleek dat procesleren belangrijker was voor de uiteindelijke prestatie van het team, dan het leren over de inhoud van het werk. Het kan dus in bepaalde situaties wenselijk zijn de focus op taakleren te veranderen in een focus op het leren samenwerken met elkaar. ●

Literatuur

- Rupert, J. & K.A. Jehn (2008) Faultlines en teamleren: De rol van psychologische veiligheid. *Gedrag & Organisatie*, 21 (2), 184-206.