Joyce Rupert

Invloed homogene subgroepen op leren en presteren van teams

Verbinden vanuit herkenning

Mensen verbinden zich met elkaar op basis van iets gemeenschappelijks dat ze in elkaar herkennen. Maar wat gebeurt er als hierdoor in een team homogene subgroepen ontstaan? Zijn mensen dan nog wel in staat om als team te leren en effectief te functioneren op het werk? En hoe stimuleer je mensen om juist verbinding te maken met anderen die van hen verschillen? Deze vragen vormden de aanleiding voor mijn promotieonderzoek naar de relatie tussen objectieve en ervaren breuklijnen, en het leren en presteren van teams.



Het psychologische basisprincipe van zich met elkaar verbinden heeft verschillende kanten. We leggen verbinding met anderen die op ons lijken omdat herkenning een gevoel van veiligheid en zekerheid geeft. Als een dergelijke verbinding ontstaat op basis van meerdere gemeenschappelijkheden kunnen in een groep homogene subgroepen ontstaan. In een team kan dit polariserend werken en tot slechtere (leer)prestaties leiden. Mijn promotieonderzoek laat zien dat subgroepvorming vooral negatief is voor de teamsamenwerking als teamleden zich bewust worden van dergelijke subgroepen. Daarom is het belangrijk dat

teamleden zich blijven identificeren met iets gemeenschappelijks dat iedereen verbindt en subgroepoverstijgend werkt: de teamidentiteit.

Breuklijnen

Een project of taak willen we tot een goed einde brengen. Kiezen we dan een collega met veel expertise hierover of iemand waarmee we vooral plezierig samenwerken? Onderzoek laat zien dat mensen in teamverband veelal toetrekken naar degene op wie ze lijken. Mensen met vergelijkbare senioriteit, hetzelfde geslacht, dezelfde culturele en/of kennisachtergrond zoeken elkaar op. Het gemeenschappelijke geeft een gevoel van veiligheid en zekerheid, en we voelen ons gesteund. Maar vooral als we op meerdere fronten gemeenschappelijkheden ontdekken, kunnen er homogene subgroepjes ontstaan binnen een team. En die kunnen het team opsplitsen. We spreken dan van faultlines, ofwel breuklijnen.

Faultlines zijn breuklijnen op basis van diversiteitkenmerken die een team kunnen verdelen in homogene subgroepen (Lau & Murnighan, 1998). Dit breuklijnenperspectief ontstond als reactie op de tegenstrijdige resultaten van eerder diversiteitonderzoek (voor literatuuroverzichten zie onder anderen Jehn, Greer, & Rupert, 2008; Van Knippenberg & Schippers, 2007). Het nieuwe perspectief gaat ervan uit dat een kenmerk zoals geslacht in combinatie met andere kenmerken moet worden bezien, zoals het opleidingsniveau en/of de werkervaring van een persoon. Zo zou een (denkbeeldig) team met alleen relatief laag opgeleide mannen met weinig werkervaring en hoogopgeleide vrouwen met veel werkervaring, een andere teamdynamiek geven, dan als deze kenmerken meer door elkaar heen liepen. In lijn

Typologie van teamleren

Teamleren kan worden gedefinieerd als het proces van reflecties en interacties, gericht op het verwerven, delen, en verwerken van kennis en informatie (Argote, Gruenfeld & Naquin, 2001). In vele definities van teamleren is het echter niet duidelijk waar die kennis en informatie over gaat, terwijl dit wel degelijk van belang kan zijn voor de teamsamenwerking. Op basis van literatuuronderzoek en interviews met teamleiders en –leden ontwikkelden we een typologie en meetinstrument om teamleren te meten op basis van de onderwerpen waar teams over kunnen leren: taak-, proces- en sociaal leren (Jehn & Rupert, 2007; Rupert & Jehn, 2008). De bevindingen in dit artikel over teamleren zijn gebaseerd op deze typologie.

Taakleren: het team reflecteert op informatie, kennis en inzichten wat betreft de inhoud van het werk.
Procesleren: het team reflecteert op de manier van samenwerken en past werkprocessen aan als deze niet effectief blijkt.
Sociaal leren: teamleden kennen elkaar op persoonlijk vlak en weten hierdoor goed op elkaar in te spelen in de werksituatie.

Uit een van de studies bleek dat procesleren een sterkere relatie had met de uiteindelijke teamprestatie dan taak- en sociaal leren. Vooral bij uitvoerend werk kan deze vorm van leren belangrijk zijn voor de teameffectiviteit.

met deze veronderstellingen laten verschillende studies het beeld zien dat faultlines veelal het teamfunctioneren verstoren en leiden tot slechtere prestaties.

We weten echter nog maar weinig over de relatie tussen faultlines en teamleren, en de resultaten spreken elkaar tegen. Bovendien is er weinig bekend over de vraag of breuklijnen daadwerkelijk ervaren worden door teamleden en wat de effecten hiervan zijn op het teamfunctioneren.

Beleving van diversiteit

In lijn met traditioneel diversiteitonderzoek richt het faultline perspectief zich op objectieve diversiteitkenmerken. In onderzoek naar breuklijnen wordt dus bekeken welke potentiële subgroepen kunnen ontstaan in een team. Dit op basis van objectieve demografische kenmerken, zoals geslacht, leeftijd, nationaliteit en opleidingsniveau. Tegelijkertijd is een van de veronderstellingen van het faultline perspectief dat breuklijnen geactiveerd moeten worden in de hoofden van mensen om effect te hebben op het groepsproces (Lau & Murnighan, 1998). Het is dus ook belangrijk om te bekijken of teamleden breuklijnen daadwerkelijk ervaren. Hier is echter nog maar weinig onderzoek naar gedaan. Daarom voerden we twee veldstudies uit naar de beleving van breuklijnen onder teamleden. En de relatie hiervan met teamleren en objectieve teamprestaties.
In een veldstudie onderzochten we 49 managementteams van filialen van een grote supermarktketen in Nederland. We bestudeerden in welke mate teamleden subgroepen ervoeren in hun team en in hoeverre ze als team leerden over de inhoud van het werk en over werkprocessen (zie kader). Daarnaast verzamelden we gegevens over de klanttevredenheid van de betreffende winkels. De resultaten laten zien dat breuklijnen op basis van geslacht, leeftijd en opleidingsniveau vooral op het leren over werkprocessen een negatief effect hadden. Dit effect werd versterkt als teamleden deze breuklijnen ervoeren. Opvallend was dat als teamleden breuken ervoeren in hun team op basis van deze kenmerken, zelfs de tevredenheid van klanten negatief werd beïnvloed. De winkels waarin het managementteam zich bewust was van subgroepen die konden ontstaan, hadden een lagere klanttevredenheid dan winkels waarin het management zich hiervan niet bewust was. Wat zich binnen het managementteam afspeelde, was daarmee direct gerelateerd aan hoe de klant de service in de winkel beoordeelde.

Breuklijnen in voetbalteams

Een vergelijkbare conclusie kwam naar voren bij een studie die we uitvoerden onder voetbalteams in het Nederlandse, betaalde voetbal. Bij eerste en eredivisie voetbalteams van zeventien verschillende clubs onderzochten we in hoeverre spelers breuklijnen ervoeren in hun voetbalteam. Uit de resultaten bleek dat spelers zich bewust waren van breuklijnen op basis van culturele achtergrond en taal. Bovendien waren ze zich er ook bewust van bij meer statusgerelateerde kenmerken, zoals hoe



'De kabel' EK 1996

lang een speler al in het team speelde en of hij hierin een basispositie had. Vooral als spelers breuklijnen ervoeren op deze laatstgenoemde kenmerken was er een negatief effect op de voetbalprestaties van de teams. Dit kwam tot uiting in een lager gemiddeld aantal doelpunten aan het einde van het seizoen. De verbanden konden worden verklaard door hogere niveaus van relationele conflicten en taakconflicten in de teams. Deze bevindingen doen denken aan het ontstaan van 'de kabel' in het Nederlands voetbalelftal tijdens het Europese Kampioenschap in 1996. Tijdens dit EK ontstond een breuklijn op basis van ras, status en inkomen, wat tot rellen en conflicten leidde. Het Nederlands elftal werd toen in de kwartfinale tegen Frankrijk uitgeschakeld.

Teamidentiteit

De hierboven geschetste resultaten ondersteunen de activatiehypothese. Deze hypothese werd verondersteld vanuit het faultline perspectief maar nog niet eerder op deze manier getest. Subgroepvorming zou vooral negatief zijn voor het groepsfunctioneren als teamleden zich bewust zijn van breuklijnen. De bevindingen impliceren dat de negatieve effecten kunnen worden afgezwakt door een andere overkoepelende identiteit belangrijk te maken die subgroepen met elkaar verbindt: de teamidentiteit. Onderzoek van onder anderen Lipponen en collega's (2003) laat inderdaad zien dat breuklijnen minder negatieve effecten hebben als teamleden zich sterk identificeren met het team. Door bijvoorbeeld het organiseren van een teamuitje of het stellen van groepsdoelen, kunnen teamleden zich meer gaan identificeren met de groep als geheel. Hierdoor zal meer verbinding ontstaan tussen subgroepen en worden de negatieve effecten verminderd. Een teamuitje geeft mensen tevens de gelegenheid om elkaar beter te leren kennen. Zo wordt in het team het leren over niet-werkgerelateerde zaken (sociaal leren) gestimuleerd (zie kader). Sociaal leren geeft de mogelijkheid om gemeenschappelijkheden te ontdekken op andere gebieden dan alleen de werksituatie (Jehn & Rupert, 2008).

Foutencultuur als leerinterventie

In een experimentele studie ontwikkelden en testten we een specifieke interventie die gericht was op het verbeteren van het leren van faultline teams: de foutencultuur. Volgens Van Dyck en collega's (2005) kunnen twee typen foutenculturen worden onderscheiden: een foutenmanagementcultuur en een foutenvermijdingscultuur. Een foutenmanagementcultuur houdt in dat fouten openlijk worden besproken. In een foutenvermijdingscultuur worden fouten juist zoveel mogelijk vermeden.
Eerder onderzoek liet zien dat het type foutencultuur een belangrijke invloed kan hebben op teamleren (Van Dyck en collega's, 2005). We wilden onderzoeken in hoeverre de foutencultuur het teamleren kan stimuleren in faultline groepen. Daarom ontwikkelden we een interventie waarin we beide foutenculturen hebben geïmplementeerd in groepen met een sterke en zwakke faultline compositie.
Het bleek dat faultline teams met een foutenmanagementcultuur meer leerden als team, dan als ze waren gericht op het vermijden van fouten. Dit was te verklaren doordat teamleden in faultline teams met een foutenmanagementcultuur zich kwetsbaarder durfden op te stellen. Ook communiceerden ze opener dan teamleden in faultline teams met een foutenpreventiecultuur. Echter: faultline teams maakten betere beslissingen als er een foutenpreventiecultuur heerste. Om de juiste beslissing te nemen bij deze taak was het belangrijk dat teamleden accuraat waren in het vinden van de juiste informatie. Het is mogelijk dat teams met een foutenpreventiecultuur meer accurate informatie hebben geselecteerd en overwogen om tot een goede beslissing te komen, dan de teams met een foutenmanagementcultuur. Om

het leren te stimuleren is het dus belangrijk om een foutenmanagementcultuur te hebben. En voor taken waar accuraatheid zeer belangrijk is voor de prestatie, kan het beter zijn om een foutenvermijdingscultuur te stimuleren.

Verbinden vanuit nieuwsgierigheid

Naast verbinden vanuit de behoefte aan veiligheid, kunnen we ons ook verbinden vanuit nieuwsgierigheid naar een ander perspectief. Dat vormt vaak een vruchtbare bodem voor leren en innoveren. Hiervoor is wel een klimaat nodig waarin teamleden zich kwetsbaar kunnen opstellen.

Uit de experimentele studie bleek dat binnen een cultuur waarin fouten openlijk kunnen worden besproken, teamleden in faultline groepen zich kwetsbaarder durven opstellen en meer leren. Als het leren van fouten dus geoorloofd is, krijgen de nieuwsgierigheid en leergierigheid van mensen meer ruimte. Daardoor ontstaat ook meer ruimte voor innovatie.

Met het faultline perspectief is het besef ontstaan dat het te eenzijdig is om te kijken naar de invloed van één diversiteitkenmerk, zoals geslacht of culturele achtergrond. Er zijn vele diversiteitkenmerken die ertoe doen en die in interactie met elkaar teamprocessen beïnvloeden.

Toch beperkt ook het faultline perspectief zich tot demografische kenmerken op basis waarvan potentiële breuklijnen worden berekend. Mijn promotieonderzoek zet een eerste stap door ook rekening te houden met de perceptie van breuklijnen. Een volgende stap is om ook niet-demografische kenmerken in ogenschouw te nemen, zoals de karakterstructuur of werkstijl van teamleden. Bovendien kunnen teamleden scheidslijnen ook nog eens verschillend ervaren. En kunnen verschillende situaties andere scheidslijnen activeren. Deze complexiteit en dynamiek van breuklijnen is nog maar weinig onderzocht. Het wordt tijd dat we de mens in zijn geheel gaan bezien. Met alle talenten en identiteiten die belangrijk voor hem zijn in een gegeven context. Het is de uitdaging van diversiteitbeleid om deze vele talenten en kwaliteiten van mensen optimaal te benutten en daarmee bedrijfsresultaten te verbeteren. ■





Dr. Joyce Rupert is gepromoveerd aan de Universiteit Leiden en momenteel verbonden als docent aan de Faculteit der Economie en Bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Daarnaast heeft ze haar eigen onderzoeks- en adviesbureau en geeft team workshops en organisatieadvies (zie www.workwithjoy.nl).

Literatuur

- Argote, L., Gruenfeld, D. & Naquin, C. (2001). 'Group learning in organizations.' In: M. E. Turner (Ed.), *Groups at work: Advances in theory and research* (pp. 369–411). New York: Erlbaum.
- Jehn, K.A., Greer, L.L. & Rupert, J. (2008). 'Diversity, conflict and its consequences.' In: A. Brief (Ed.) *Diversity at work* (pp. 127-174). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Jehn, K. & Rupert, J. (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.
- Lipponen, J., Helkama, K. & Juslin, M. (2003). 'Subgroup identification, superordinate identification and intergroup bias between the subgroups.' In: *Group Processes and Intergroup Relation*, 6 (pp. 239-250).
- Rupert, J. (2010). Diversity faultlines and team learning. Proefschrift: Universiteit Leiden.
- Rupert, J. & Jehn, K.(2008). 'Diversity and team learning: The role of faultlines and psychological safety.' In: *Gedrag & Organisatie*, 21 (pp. 184-206).
- Lau, D. & Murnighan, J.K. (1998). 'Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups.' In: *Academy of Management Review*, 23 (pp. 325-340).
- Van Knippenberg & Schippers, M. C. (2007). 'Workgroup diversity.' In: *Annual Review of Psychology*, 58 (pp. 515-541).
- Van Dyck, C, Frese, M., Baer, M. & Sonnentag, S. (2005). 'Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication.' In: *Journal of Applied Psychology*, 90 (pp. 1228-1240).