



Master Scriptie

Persoonlijkheid in Teams

Een studie naar de invloed van persoonlijkheid op kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit. Binnen de context van sociaal welzijn en zorg

Auteur: Sasja Nathalie Zwinkels (5518377)
Master: Strategisch Human Resource Management
Cursuscode: USG6070
Scriptiebegeleider: Dr. Rik van Berkel (UU)
Tweede beoordelaar: Dr. Marian Thunnissen (HU)
Studiejaar: 2014-2015
Datum van uitgifte: 03-07-2015

Master Scriptie SHRM 2014-2015

- Universiteit:** Universiteit Utrecht
Faculteit Bestuurs- & Organisationswetenschappen (USBO)
Master Strategisch Human Resource Management
Bijlhouwersstraat 6
3511 ZC Utrecht
+31 (0) 30 253 81 01
Info.usbo@uu.nl
www.uu.nl
- Samenwerking met:** Buurtteamorganisatie Sociaal Utrecht (initiatief van Includio)
Mvr. Annemieke Scholten
Atoomweg 63
3542 AA Utrecht
AScholten@includio.nl
www.buurtteamsutrecht.nl
- Student:** Sasja Zwinkels
5518377
+31 6 373 000 50
s.n.zwinkels@students.uu.nl
- Datum :** 03-07-2015

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie voor de opleiding Strategisch Human Resource Management (Msc) aan de faculteit Bestuur- & Organisationswetenschappen van de Universiteit Utrecht. Met het beëindigen van de masterscriptie heb ik tevens mijn master certificaat binnen.

Het schrijven van mijn masterscriptie is iets waar ik eerlijk gezegd al lange tijd tegenop zat te kijken. De voornaamste reden is dat het schrijven van mijn bachelorthesis mij zwaar is komen te vallen, dankzij onenigheid met mijn scriptiebegeleider en een onderwerp dat mij toch niet helemaal lag. Na de zware bevalling van de bachelorthesis kan ik alleen maar zeggen dat het schrijven van mijn masterthesis een verademing was. Allereerst ben ik erg blij met het onderwerp en de manier waarop het onderzoek heeft plaatsgevonden. Door teamprocessen in de vorm van teamlid gedragingen te combineren met de persoonlijkheid van teamleden, heeft dit interessante inkijken kunnen opleveren. Maar de voornaamste toegevoegde waarde van dit onderzoek ligt hem in het feit dat teamcohesie modererende effecten bleek te hebben die nog niet eerder waren onderzocht. Dit onderzoek laat dus niet alleen het belang van persoonlijkheid, maar voornamelijk het belang van teamcohesie zien voor de uiteindelijke teamprestaties. Ik hoop dan ook dat de Buurtteamorganisatie Sociaal Utrecht, maar ook andere organisaties met teams opererend binnen het domein van sociaal welzijn, de resultaten uit dit onderzoek praktisch kunnen gebruiken voor het verbeteren van de teamprocessen en teamuitkomsten.

Daarnaast ben ik zeer tevreden geweest over mijn onderzoeksinstrument. Ik denk dat een kwantitatief onderzoek mij een stuk beter past dan een kwalitatief onderzoek (met name als ik mijn kwalitatieve onderzoek van de bachelorthesis vergelijk met dit onderzoek).

Tot slot ben ik zeer tevreden geweest met mijn scriptiebegeleider; Rik van Berkel. Hij heeft mij altijd weer de goede richting opgestuurd. Alle vragen werden razendsnel beantwoord waardoor de vaart in het onderzoeksproces bleef. Daarnaast bleef ik door de kritische feedback alert en kreeg ik continu extra motivatie om het onderzoek te verbeteren.

Tot slot wil ik de Buurtteamorganisatie Sociaal Utrecht bedanken voor het mogen uitvoeren van mijn onderzoek en voor de positieve reacties die ik kreeg van de teamleden op het onderzoek. Specifiek wil ik Annemieke Scholten, manager van Buurtteamorganisatie Sociaal Utrecht, bedanken voor alle begeleiding die zij mij gegeven heeft. Dankzij haar steun heeft het onderzoek plaats kunnen vinden. Ik ben blij dat ik ook voor de Buurtteamorganisatie Sociaal Utrecht interessante nieuwe inkijken heb kunnen geven.

Met het einde van deze masterscriptie is een einde gekomen aan mijn studie. Vanaf mijn vierde levensjaar heb ik non stop in de schoolbanken gezeten. Ik ben blij dat ik zo veel heb mogen leren, het heeft mij gevormd tot wie ik nu ben. Een volgende levensfase staat voor de deur en ik sta een en al open voor wat op mijn pad komt.

Sasja, N. Zwinkels,

Juli, 2015.

Managementsamenvatting

In dit onderzoek wordt de samenhang van persoonlijkheidskenmerken met kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit onderzocht binnen Buurtteams. De buurtteams bieden hulp aan alle problematiek rondom het sociaal welzijn van cliënten boven de 18 jaar in de buurt waarin zij werkzaam zijn. Omdat de buurtteamprofessionals moeten kunnen helpen bij alle problematiek van de cliënten is kennisdeling tussen de teamleden van grote waarde. De teamleden kunnen hierdoor hun kennis samenvoegen en van elkaar leren. Ook een hoge werkgerelateerde zelfeffectiviteit is van belang voor de kwaliteit van dienstverlening die de buurtteamprofessionals leveren. Een hoge werkgerelateerde zelfeffectiviteit betekent dat het teamlid een goede inschatting van de eigen capaciteiten met betrekking tot de werktaken heeft. Dit gaat gepaard met meer doorzettingsvermogen en hogere doelen die individuen aan zichzelf stellen. Zowel kennisdeling als werkgerelateerde zelfeffectiviteit dragen dus bij aan de uiteindelijke teamprestaties.

In dit onderzoek werd daarnaast gekeken of teamcohesie effecten heeft op de relaties tussen de persoonlijkheidskenmerken en zowel kennisdeling als werkgerelateerde zelfeffectiviteit. Teamcohesie gaat in op de verbondenheid en samenhorigheidsgevoel dat binnen het team heerst. Het effect van teamcohesie als moderator op deze relaties is nog niet eerder onderzocht.

Uit dit onderzoek is gebleken dat de persoonlijkheidskenmerk openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën een positieve samenhang heeft met kennisdeling. Daarnaast heeft de persoonlijkheidskenmerk emotionele stabiliteit een positieve samenhang met werkgerelateerde zelfeffectiviteit. Tot slot is gebleken dat teamcohesie de relaties tussen twee persoonlijkheidskenmerken (openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën en zorgvuldigheid) en kennisdeling negatief beïnvloed. Ook heeft teamcohesie een negatief modererend effect op de relatie tussen openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën en werkgerelateerde zelfeffectiviteit. Dit betekent dat de effecten van de persoonlijkheidskenmerken op de afhankelijke variabelen verlaagd worden bij een hogere teamcohesie.

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat een hoge teamcohesie van belang is voor zowel kennisdeling als werkgerelateerde zelfeffectiviteit. Met name voor het verhogen van kennisdeling is het verbeteren van de teamcohesie belangrijker dan het letten op de persoonlijkheidskenmerken (specifiek de persoonlijkheidskenmerk openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën). Dit komt doordat het effect van openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën op kennisdeling wordt verzwakt door het effect van teamcohesie. Het verbeteren van de werkgerelateerde zelfeffectiviteit binnen het team kan zowel gedaan worden door rekening te houden met de persoonlijkheidskenmerk emotionele stabiliteit bij de teamleden als het verbeteren van de teamcohesie.

Aan de hand van dit onderzoek kunnen organisaties letten op de persoonlijkheidskenmerken die van belang zijn voor het verhogen van de kennisdeling en/ of werkgerelateerde zelfeffectiviteit door bij de selectie van teamleden al persoonlijkheid- of mentaliteitstesten uit te voeren. Ook kunnen organisaties proberen de teamcohesie te verhogen door bijvoorbeeld meer gezamenlijke teammomenten in te lassen in de vorm van teamuitjes of koffie momentjes in de ochtend waardoor het contact tussen de teamleden wordt versterkt.

Inhoud

Voorwoord.....	2
Managementsamenvatting.....	3
1. Inleiding.....	6
1.1 Introductie.....	6
1.2 Probleemstelling.....	8
1.3 Relevantie van het onderzoek.....	9
1.4 Leeswijzer.....	11
2 Theoretisch kader.....	12
2.1 Definitie van een team.....	13
2.2 Persoonlijkheidskenmerken: het vijf-factoren model.....	13
2.3 Kennisdeling.....	14
2.3.1 Verband persoonlijkheidskenmerken en kennisdeling.....	15
2.4 Werkgerelateerde zelfeffectiviteit.....	17
2.4.1 Verband persoonlijkheidskenmerken en werkgerelateerde zelfeffectiviteit.....	18
2.5 Teamcohesie.....	20
2.5.1 Modererend effect teamcohesie.....	20
2.6 Onderzoeksmodel.....	22
3 Methoden.....	23
3.1 Onderzoeksinstrument.....	23
3.2 Organisatie en procedure.....	23
3.3 Respondentanalyse.....	24
3.4 Operationalisatie.....	25
3.5 Maatregelen ter bevordering van betrouwbaarheid en validiteit.....	27
3.6 Betrouwbaarheidscoëfficiënt.....	28
3.7 Data analyse.....	29
3.7.1 Voorwaarden parametrische testen.....	29
4 Resultaten.....	31
4.1 Beschrijvende resultaten.....	31
4.1.1 Correlatiematrix.....	31
4.2 Hypothesetoetsende resultaten: correlaties persoonlijkheidskenmerken met afhankelijke variabelen.....	33
4.2.1 Resultaten partiële correlaties.....	33
4.2.2 Resultaten meervoudige regressieanalyse kennisdeling.....	35

4.2.3	Resultaten meervoudige regressieanalyse werkgerelateerde zelfeffectiviteit	36
4.3	Hypothesetoetsende resultaten: moderatieanalyses.....	37
4.3.1	Moderatieanalyse kennisdeling.....	37
4.3.2	Moderatieanalyse werkgerelateerde zelfeffectiviteit	38
5	Conclusie	40
5.1	Relatie persoonlijkheidskenmerken met kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit	40
5.2	Moderatie-effect teamcohesie.....	41
5.2.1	Moderatie-effect m.b.t. kennisdeling	41
5.2.2	Moderatie-effect teamcohesie m.b.t. werkgerelateerde zelfeffectiviteit.....	41
5.3	Algemene conclusie resultaten.....	41
6	Discussie	43
6.1	Beperkingen onderzoek.....	43
6.2	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	44
6.3	Implicaties voor de wetenschap	45
6.4	Implicaties voor de praktijk.....	46
7	Referenties	47
8	Bijlagen	52
8.1	Appendix A: Controle op normaliteit	52
8.1.2	Appendix A.2: Outliers	55
8.2	Appendix B: Lineariteit	56
8.3	Appendix C: Homoscedasticiteit.....	59
8.4	Appendix D: Onafhankelijkheid residuen (Durbin-Watson test).....	62
8.5	Appendix E: VIF-Scores voor de drie onafhankelijke variabelen.....	62
8.6	Appendix F: Vragenlijst enquêtes	63
8.7	Appendix G: Paper: De publieke dimensie.....	66

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de introductie van het onderwerp gegeven, inclusief de aanleiding van het onderzoek. Vervolgens wordt in de probleemstelling de doelstelling en de vraagstelling geformuleerd. Tot slot wordt de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van het onderzoek beschreven en eindigt dit hoofdstuk met een leeswijzer.

1.1 Introductie

In de context van zorg en welzijn worden steeds vaker teams van professionals ingezet. Teams worden als de oplossing gezien voor de toegenomen complexiteit die er gevraagd wordt aan de professionals werkend in de sectoren rondom zorg en welzijn (Xyrichis & Lowton, 2008). Er is al veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar verschillende teamkenmerken en de effecten op bepaalde teamprocessen en teamuitkomsten (Lemieux-Charles & McGuire, 2006). Zo is gebleken dat de teamsamenstelling grote effecten heeft op bijvoorbeeld de mate van teamcohesie, samenwerking en effectiviteit binnen het team (Bell, 2007). Kenmerken vanuit de teamsamenstelling die van invloed kunnen zijn, zijn zowel concrete zichtbare kenmerken (zoals grootte van het team en diversiteit binnen het team) als niet-zichtbare, psychologische kenmerken (zoals normen, waarden en attitudes) (ibidem). De psychologische kenmerken zijn niet direct zichtbaar, maar komen naar buiten in de loop der tijd uit het gedrag van de persoon. Voorbeelden van psychologische kenmerken die het gedrag kunnen beïnvloeden zijn persoonlijkheid, normen, waarden, attitudes en geloofsovertuiging (Harrison, Price & Bell, 1998). Harrison, Price & Bell (1998) stellen dat naarmate teams langer samenwerken, de psychologische kenmerken belangrijker worden dan de concrete zichtbare kenmerken. De stereotypen die vaak voortkomen uit concrete, zichtbare, kenmerken verdwijnen wanneer mensen elkaar langer kennen en maken plaats voor de psychologische kenmerken van de collega (oftewel de dieperliggende persoonlijkheid). In de wetenschappelijke literatuur over teamsamenstelling is in de laatste jaren steeds meer aandacht gekomen voor de psychologische kenmerken omdat deze in verschillende onderzoeken een groot effect hebben getoond op verschillende teamprocessen en teamuitkomsten (Harrison et al., 2002). In dit onderzoek wordt van alle psychologische kenmerken gefocust op de persoonlijkheid van de teamleden. Er is gekozen voor persoonlijkheid omdat deze een bewezen belangrijke voorspeller is voor verschillende teamuitkomsten (O'Neill, & Allen, 2011). Zo stellen O'Neill & Allen (2011) dat de verschillende persoonlijkheidskenmerken van teamleden gerelateerd zijn aan de mate van kennis, vaardigheden en capaciteiten binnen teams en verschillende teamwerk processen, waaronder de mate van samenwerking, het vertrouwen tussen teamleden en de mate van ondersteuning die teamleden elkaar geven. Persoonlijkheidskenmerken hebben een bewezen effect op verschillende teamprocessen en teamuitkomsten zoals teamcohesie, samenwerking, kennisdeling en de mate van effectiviteit van teams (Decuyper, Dochy & Van den Bossche, 2010).

Dit onderzoek zal zich bezig houden met de samenhang van persoonlijkheidskenmerken met teamgedragingen bij buurtteamleden. Buurtteams zijn in Nederland pas sinds enkele jaren in opkomst. Buurtteams zijn teams die op alle problematiek betreffend het sociaal welzijn van burgers, een integraal antwoord moeten kunnen geven (RMC, Radius & MEE, 2014). De teams zijn door gemeenten in het leven geroepen om verschillende redenen. Allereerst om de zorg simpeler te maken voor burgers, door integrale zorg te bieden waarbij één contactpersoon bij alle problematiek binnen het huishouden kan helpen. Van Arum & Schoorl (2015) stellen dat de buurtteams een logische vervolgstap voor gemeenten is vanwege de groeiende complexiteit in het zorg- en welzijnstelsel. Verwacht wordt dat de buurtteams een betere kwaliteit van zorg en ondersteuning aan de burgers zullen bieden. Daarnaast wordt door middel van de buurtteams geprobeerd het eigen vermogen van de burger te versterken

en zoveel mogelijk het netwerk van de burger in te zetten. Het doel hiervan is om uiteindelijk zo weinig mogelijk professionele voorzieningen te hoeven leveren. Tot slot wordt door de zorg dichter bij de burgers te houden beoogd meer preventieve hulp te geven waardoor escalatie van problemen zoveel mogelijk voorkomen kan worden (van Arum & Schoorl, 2015). Samen zou dit moeten leiden tot een kostenbesparing, een betere kwaliteit van zorg voor de cliënt en een vereenvoudiging van de zorgstructuur (Sok et al. 2013).

De algemene kenmerken van de teams zijn het interdisciplinaire en integrale karakter (de Meere, Hamdi & Deuten, 2013). De teams bestaan uit professionals afkomstig uit verschillende disciplines op het terrein van gezondheid en leefbaarheid, zoals welzijnswerkers, wijkverpleegkundigen, ouderenadviseurs en huisartsen. De teamleden bestaan uit professionals met ervaring in de lichte preventieve hulpverlening, alsook professionals met ervaring in de zwaardere complexe problematiek (ibidem). De professionals kunnen hierdoor elkaar adviseren over elkaars cliënten. Verwacht wordt dat zij samen een integraal antwoord kunnen geven op alle problemen die zich in de wijk afspelen, door ofwel zelf de benodigde hulp te verlenen dan wel de cliënt door te verwijzen naar de juiste instelling (ibidem). Maar de teams gaan verder dan alleen integrale samenwerking; bij de overgang naar de buurtteams wordt namelijk een geheel nieuwe werkwijze van de teamprofessionals gevraagd. Zij moeten als generalist op alle problematiek waar de cliënt mee te maken heeft een antwoord kunnen geven. Dit betekent dat de buurtteamprofessional over de grenzen van de eigen discipline heen moet kijken en in alle gevallen maatwerk moet kunnen leveren. De professionals moeten afscheid nemen van hun specialistische denkwijze en zo getraind worden dat ze rondom alle complexiteit binnen het huishouden kunnen helpen (RMC, Radius & MEE, 2014).

In dit onderzoek wordt allereerst de kennisdeling onderzocht. Doordat de problematiek bij de cliënten zo divers is, is het delen van kennis binnen het team van belangrijke waarde voor een goede hulpverlening. Zo kunnen teamleden elkaar scherp houden, en wanneer het nodig is elkaar advies of hulp verlenen. Door goede samenwerking binnen het team kunnen er evenwichtige keuzes gemaakt worden over bijvoorbeeld welke cliënten hulp zouden moeten ontvangen, hoelang de hulp gaat duren en hoe die hulp eruit zou moeten zien (De Meere, Hamdi & Deuten, 2013). Hiervoor is het belangrijk dat de teamleden transparant zijn over hun cliënten binnen het team door zoveel mogelijk informatie te delen. Het belang van de kennisdeling binnen de teams komt ook naar voren in de handleiding voor alle buurtteamprofessionals, waarin van iedereen een collegiale sturing wordt gevraagd (ibidem). Het verhogen van de kennisdeling, aan de hand van het aanstellen van de juiste persoonlijkheden, is dus van belang voor de kwaliteit van de diensten die door de buurtteams geleverd worden.

Naast de kennisdeling, wordt in dit onderzoek de werkgerelateerde zelfeffectiviteit onderzocht. Omdat de teams pas kortgeleden zijn begonnen is het nog moeilijk te zeggen wat de effectiviteit is van de teams ten aanzien van de vooropgestelde doelen. Wel kan er gekeken worden in hoeverre de teamleden zich in staat voelen om aan de nieuwe eisen binnen hun functie te voldoen; oftewel de mate van werkgerelateerde zelfeffectiviteit. De mate van werkgerelateerde zelfeffectiviteit bepaalt in hoeverre iemand aan zijn of haar individuele taken en werkeisen denkt te kunnen voldoen (Bandura, 1997). Daarbij is in wetenschappelijk onderzoek bewezen dat een hoge mate van werkgerelateerde zelfeffectiviteit zorgt voor een proactieve houding en hogere individuele prestaties (Stajkovic & Luthans, 1998). Omdat werkgerelateerde zelfeffectiviteit sterk gerelateerd is met de individuele prestaties is het ook voor organisaties van belangrijke waarde (Kozlowski & Ilgen, 2006). Door te kijken welke persoonlijkheidskenmerken de werkgerelateerde zelfeffectiviteit bevorderen en vervolgens op deze persoonlijkheidskenmerken in te spelen, kan de werkgerelateerde zelfeffectiviteit, en daarmee de individuele prestaties, mogelijk verhoogd worden. Daarnaast is het in het bijzonder voor de buurtteams van toegevoegde waarde omdat de generalistische werkwijze die van de teamleden gevraagd wordt geheel nieuw is en daardoor de vraag bestaat of de

capaciteiten genoeg aanwezig zijn om aan deze nieuwe vraag te voldoen. Een hogere inschatting van de eigen capaciteiten onder de teamleden zal de prestaties van de teams naar verwachting verbeteren. Naast kennisdeling zal dus gekeken worden in hoeverre verschillende persoonlijkheidskenmerken van invloed zijn op werkgerelateerde zelfeffectiviteit.

In dit onderzoek wordt ten slotte gekeken naar een mogelijk modererend effect van teamcohesie. Bewezen is dat teamcohesie een direct effect heeft op verschillende effectiviteituitkomsten binnen teams, waaronder de productiviteit ten opzichte van de vooropgestelde doelen (Decuyper, Dochy & Van den Bossche, 2010). Dit komt doordat teamcohesie een weerspiegeling is van het vertrouwen tussen teamleden en daardoor invloed heeft op de interactie tussen teamleden. Teamleden binnen een team met een sterke cohesie zijn meer bereid elkaar te helpen en hun gezamenlijke teamdoelen na te streven (Cabrera, Collins & Salgado, 2006). Daarbij zijn de teamleden meer tevreden met hun werk wanneer zij binnen een team met veel cohesie werken en daardoor meer gemotiveerd zijn om werk te verrichten (Van Woerkom & Sanders, 2010). Relevant voor dit onderzoek is dat teamcohesie een bewezen effect heeft op kennisdeling binnen teams (Wang & Noe, 2010). Ook is bewezen dat teamleden binnen een team met veel cohesie hun eigen capaciteiten voor het goed kunnen uitvoeren van hun werktaken hoger inschatten dan teamleden die een lagere mate van cohesie binnen het team ervaren (Tyran & Gibson, 2008). Teamcohesie zou daardoor ook een effect hebben op werkgerelateerde zelfeffectiviteit. Binnen dit onderzoek wordt teamcohesie als moderator op de relatie tussen persoonlijkheidskenmerken en kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit onderzocht.

De buurtteams waarbinnen dit onderzoek zal plaatsvinden zijn kort geleden allen tegelijkertijd opgericht. Dit betekent dat het nog moeilijk te zeggen is hoe effectief de buurtteams zijn in het behalen van een goede dienstverlening. Toch is het belangrijk om nu al te onderzoeken wat de effecten zijn van de persoonlijkheden van de teamleden op kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit, zodat de buurtteams hier meteen al op kunnen inspelen. Door te zorgen voor de juiste persoonlijkheden binnen de teams kan de effectiviteit van de teams (specifiek de kwaliteit van de dienstverlening die de teams leveren) verhoogd worden. De praktische invulling van dit onderzoek kan ook breder getrokken worden naar andere teams binnen het domein van sociaal welzijn en kan dus door meerdere organisaties gebruikt worden.

1.2 Probleemstelling

Doelstelling

Het doel van deze scriptie is om te onderzoeken wat de samenhang is tussen persoonlijkheidskenmerken bij teamleden en de mate van kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit. Daarbij wordt gekeken naar een mogelijke modererende rol van teamcohesie op deze relatie. Hieruit kan vervolgens verder inzicht verkregen worden over het ontstaan van kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit en hoe hierop door werving en selectie aan de hand van persoonlijkheidskenmerken geanticipeerd kan worden door organisaties die gebruik maken van teams binnen de context van zorg en welzijn.

Onderzoeksvraag

“Wat is de samenhang tussen persoonlijkheidskenmerken en de mate van kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit bij teamleden, en heeft teamcohesie een modererend effect op deze relaties?”

Deelvragen

1. *“Welke persoonlijkheidskenmerk(en) hangt het sterkst samen met kennisdeling?”*
2. *“Welke persoonlijkheidskenmerk(en) hangt het meest samen met werkgerelateerde zelfeffectiviteit?”*
3. *“Heeft teamcohesie een modererend effect op de relatie tussen de persoonlijkheidskenmerken en kennisdeling?”*
4. *“Heeft teamcohesie een modererend effect op de relatie tussen de persoonlijkheidskenmerken en werkgerelateerde zelfeffectiviteit?”*

1.3 Relevantie van het onderzoek

Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek zal een belangrijke bijdrage leveren aan de wetenschappelijke literatuur gebaseerd op de effecten van persoonlijkheidskenmerken binnen teams. In de huidige literatuur zijn er bewezen effecten gevonden van persoonlijkheidskenmerken op teamprestaties en is al gebleken dat teamcohesie van invloed is op veel van deze relaties. Helaas is er voorsnog vooral naar de overkoepelende teamprestaties gekeken en nog weinig naar verschillende, onderliggende, processen en gedragingen die van invloed zijn op de uiteindelijke teamprestaties (Bell, 2007; Shore et al., 2009). Zo stellen Wang & Noe (2010) dat tot nu toe alleen enkele studies de invloed van persoonlijkheid op kennisdeling hebben onderzocht, terwijl kennisdeling in vele organisaties juist van grote invloed is op de teamprestaties. Er bestaat nog steeds onduidelijkheid over de mate waarop de persoonlijkheidskenmerken precies de hoeveelheid kennisdeling stimuleren of juist belemmeren (Decuyper, Dochy & Van den Bossche, 2010). Ook de invloed van teamcohesie op de relaties tussen de persoonlijkheidskenmerken en kennisdeling is onbekend (Mathieu et al., 2013). In dit onderzoek kan bestudeerd worden wat het effect van teamcohesie bij de verschillende persoonlijkheidskenmerken in relatie met kennisdeling is.

De andere variabele die in dit onderzoek wordt onderzocht in relatie tot de persoonlijkheidskenmerken is werkgerelateerde zelfeffectiviteit. De relaties tussen deze variabelen zijn al eerder onderzocht, maar uit deze studies komen verschillende resultaten naar voren (Judge & Ilies, 2002; Thomas, Moore & Scott, 1996). Ook het effect van teamcohesie als moderator op deze relaties is nog niet eerder onderzocht. Wel zijn er positieve correlaties tussen teamcohesie en werkgerelateerde zelfeffectiviteit gevonden (Tyran & Gibson, 2008).

Concluderend kan gesteld worden dat de relaties tussen de persoonlijkheidskenmerken en zowel kennisdeling als werkgerelateerde zelfeffectiviteit wel al eerder in wetenschappelijk onderzoek zijn getest, maar dat uit verschillende studies verschillende uitkomsten voortkomen. Het effect van teamcohesie als moderator op deze relaties is nog niet eerder onderzocht.

De verschillende uitkomsten in de wetenschappelijke studies met betrekking tot de relaties in dit onderzoek, is mogelijk het gevolg van verschillen in de context waarbinnen teams operen. Gebleken is namelijk dat de invloed van de persoonlijkheidskenmerken op verschillende teamgedragingen zeer afhankelijk is van de context waarin de relaties worden bestudeerd (Kilpatrick et al., 2011). Zo stellen vele auteurs dat de effecten van persoonlijkheidskenmerken op teamgedragingen afhankelijk zijn van het soort taken dat het team uitvoert (LePine, Colquitt & Erez, 2000; English, Griffith, & Steelman, 2004). Ook de hoeveelheid tijd waarop teamleden al samenwerken kan zorgen voor verschillende uitkomsten. Dit onderzoek heeft een toegevoegde waarde doordat alle teams binnen dit onderzoek onder

dezelfde organisatie vallen. Hierdoor hebben de teams veelal dezelfde indeling van professionals en hebben de teams dezelfde taken en doelen meegekregen. Omdat er geen verschillen in de context van deze buurtteams zijn, kunnen er betere conclusies over de bestudeerde relaties uit dit onderzoek gegeven worden die specifiek op deze teams van toepassing zijn. Daarbij werken de teams uit dit onderzoek op een andere wijze dan voorheen in de sector van zorg en welzijn werd gedaan. Juist deze nieuwe werkwijze kan voor andere resultaten zorgen dan tot nu toe in de wetenschappelijke literatuur gevonden zijn. Hierdoor kan dit onderzoek een toevoeging zijn voor de wetenschappelijke literatuur betreffende teamstudies.

Concluderend is er tot nu toe nog onvoldoende empirisch onderzoek gedaan naar de relaties tussen persoonlijkheidskenmerken en teamgedragingen binnen de specifieke context van de buurtteams in dit onderzoek. Daarbij is het effect van teamcohesie op de relatie tussen persoonlijkheidskenmerken en zowel kennisdeling als werkgerelateerde zelfeffectiviteit nog niet eerder onderzocht. Dit onderzoek zal laten zien of teamcohesie een modererend effect op deze relaties heeft. Wanneer teamcohesie een matig modererend effect heeft, kan gekeken worden naar mogelijke andere variabelen die de relaties modereren.

Maatschappelijke relevantie

De laatste tijd wordt er veel nadruk gelegd op het veranderen van het zorgstelsel. Er wordt meer nadruk gelegd op efficiëntie door het bundelen van alle krachten en het aanmoedigen van eigen verantwoordelijkheid, maar tegelijkertijd wordt geprobeerd de kwaliteit van de zorg te verbeteren door de zorg dichterbij te brengen. De buurtteams zouden hier de oplossing voor zijn (Van Arum & Lub, 2014). Ondanks dat er veel verwachtingen zijn neergelegd bij de buurtteams, zijn de buurtteams nog maar weinig op deze doelen getest. Daarbij is het nog moeilijk te onderzoeken wat precies de effectiviteit en kwaliteit van de buurtteams is omdat ze pas kort geleden zijn opgezet. Wel is het belangrijk om nu al naar verschillende elementen die van invloed zijn op het succes van de buurtteams te kijken. In dit onderzoek wordt daarom allereerst de mate van kennisdeling binnen de buurtteams onderzocht. De mate van kennisdeling binnen de buurtteams maakt een belangrijk deel uit van de kwaliteit van dienstverlening (De Meere, Deuten & Hamdi, 2013). Zo moeten de teamleden van de buurtteams op alle problemen binnen de wijk een integraal antwoord kunnen geven (van Arum & Schoorl, 2015). Dit betekent dat een verbetering van de kennisdeling binnen de buurtteams het vermogen van de teamprofessionals kan verhogen om goede ondersteuning voor de problematiek in de wijk te bieden (De Meere, Hamdi & Deuten, 2013). De invloed van de persoonlijkheidskenmerken op kennisdeling, en de invloed van teamcohesie op deze relaties, kan nu al onderzocht worden zodat daar in de toekomst verder op geanticipeerd kan worden.

Naast kennisdeling wordt het effect van persoonlijkheidskenmerken op werkgerelateerde zelfeffectiviteit onderzocht. Uit wetenschappelijk onderzoek is gebleken dat werkgerelateerde zelfeffectiviteit directe positieve relaties heeft met de prestaties op het werk (Stajkovic & Luthans, 1998). Zo kwam uit eerder onderzoek naar voren dat teamleden met een hoge werkgerelateerde zelfeffectiviteit zelfverzekerder zijn in het uitvoeren van hun werk en dat zij meer inspanning willen leveren tijdens het werk (Stajkovic & Luthans, 1998; Tyran & Gibson, 2008). Door de invloed van persoonlijkheidskenmerken op werkgerelateerde zelfeffectiviteit te onderzoeken wordt dus deels gekeken wat de invloed van persoonlijkheidskenmerken op werkprestaties is. Specifiek voor de buurtteams worden (nieuwe) capaciteiten van de teamleden gevraagd die aansluiten bij de generalistische werkwijze, in plaats van de voorheen veelvoorkomende specialistische werkwijze. De vraag is dus of de teamleden hun eigen capaciteiten nog wel hoog genoeg inschatten om aan de nieuwe eisen van het werk te kunnen voldoen. Het is belangrijk om nu al te kijken hoe de professionals hun eigen capaciteiten inschatten met betrekking tot het vervullen van hun

werktaken en wat de invloed van verschillende persoonlijkheidskenmerken en teamcohesie daarop is, zodat hier direct op geanticipeerd kan worden. Wanneer zij hun eigen capaciteiten slecht inschatten, zal dat ook consequenties hebben voor hun prestaties. Voor de buurtteams is het dus van belang om teamleden te hebben met een hoge werkgerelateerde zelfeffectiviteit. Dit onderzoek kan, door het verhogen van de werkgerelateerde zelfeffectiviteit van de teamleden, bijdragen aan de effectiviteit van de buurtteams in de toekomst.

De resultaten van dit onderzoek zijn van toepassing op teams werkend binnen het domein van sociaal welzijn die op een overeenkomstige manier zijn ingedeeld. De structuur en werkwijze die gebruikt worden bij de teams binnen dit onderzoek zijn sinds kort sterk in opkomst bij zowel gemeenten als zorg- en welzijnsinstanties (RMC, Radius & MEE, 2014). Deze instanties kunnen de resultaten van dit onderzoek gebruiken door in te spelen op de persoonlijkheidskenmerken die in dit onderzoek van invloed zijn op kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit. Dit kan gedaan worden door bij de selectie van sollicitanten rekening te houden met de persoonlijkheidskenmerken. Hierin ligt de taak voor Human resource management om al bij de selectie van nieuwe sollicitanten persoonlijkheidstesten uit te voeren en aan de hand daarvan de juiste mensen binnen het team aan te stellen (Mathieu et al., 2013). Ook kunnen organisaties rekening houden met wellicht een positief of negatief effect van teamcohesie op de relaties in dit onderzoek. Door aan de hand hiervan de teamgedragingen te verbeteren kunnen de prestaties van de teams worden verhoogd (Kozlowski & Ilgen, 2006). Dit onderzoek geeft daardoor richting aan het creëren en behouden van goed functionerende teams (Lemieux-Charles & McGuire, 2006).

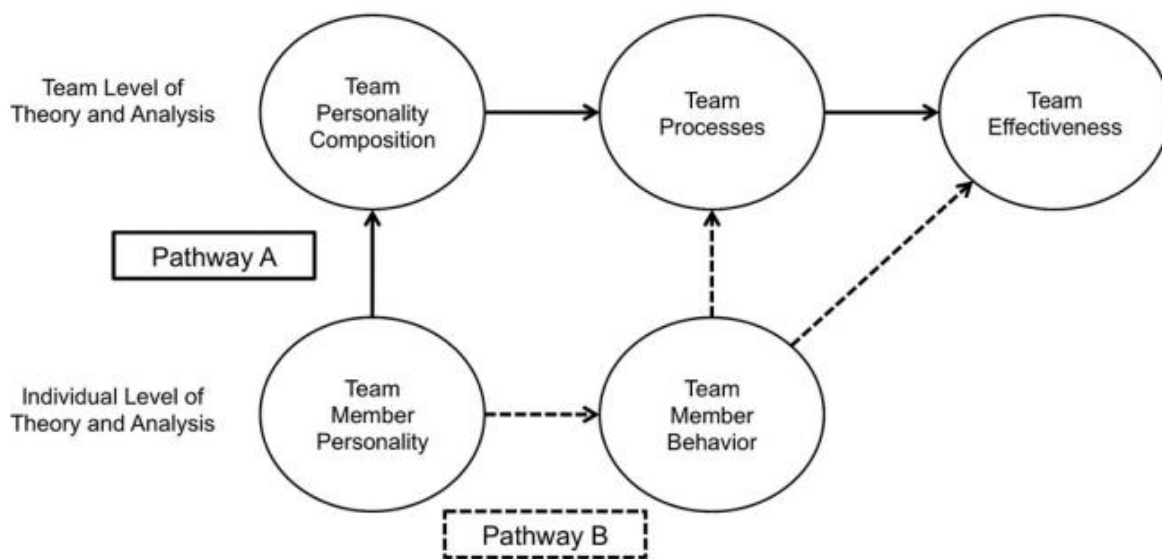
1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt een theoretische beschrijving van de verschillende concepten uit dit onderzoek gegeven en wordt het onderzoeksmodel besproken. In hoofdstuk 3 wordt de methode van het onderzoek uiteengezet. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 de resultaten van het onderzoek beschreven. In hoofdstuk 5 wordt de conclusie, discussie en verdere aanbevelingen voor vervolgonderzoek gegeven. Tot slot wordt in hoofdstuk 6 de beperkingen en aanbevelingen van het onderzoek gegeven en de implicaties voor de wetenschap en praktijk.

2 Theoretisch kader

In wetenschappelijk onderzoek naar teamprocessen en teameffectiviteit wordt het meest gebruik gemaakt van het input-proces-uitkomsten (IPO) model, ter structurering van de wetenschappelijke kennis (LePine et al., 2011). De input refereert naar individuele, team- of organisatiefactoren die interacties tussen de teamleden beïnvloeden. Processen zijn de interacties en activiteiten die plaats vinden binnen het team en die de input integreren en transformeren naar uitkomsten. De uitkomsten uit het model zijn elementen als prestaties, tevredenheid van de teamleden en de levensvatbaarheid van het team.

Er zijn verschillende manieren waarop deze analyse van het model input-proces-uitkomsten kan plaatsvinden. LePine, et al. (2011) komen met een model dat het proces op twee verschillende niveaus benadert (zie figuur 1). Het bovenste pad (pad A) loopt via een analyse op teamniveau. Het tweede pad (pad B) laat een analyse op individueel niveau zien.



Figuur 1. Bron: LePine et al. (2011; p. 314).

In dit onderzoek wordt pad B onderzocht: het individuele niveau van analyse. In dit onderzoek worden relaties onderzocht tussen de individuele persoonlijkheden van teamleden (de onafhankelijke variabele) en de individuele kennisdeling en zelfeffectiviteit (het gedrag), die vervolgens beide van invloed zijn op de effectiviteit van het team (de uitkomsten) (Kozlowski & Ilgen, 2006; Kozlowski & Bell, 2008). Kennisdeling en zelfeffectiviteit zijn dus onderdelen van het individuele gedrag, dat voortkomt uit de persoonlijkheid (de input). In dit onderzoek wordt ook het effect van teamcohesie tussen de individuele persoonlijkheid en kennisdeling en zelfeffectiviteit onderzocht. Teamcohesie kan dan als proces gezien worden van invloed op de relatie tussen de individuele persoonlijkheid en het gedrag van het teamlid (een modererend effect). Teamcohesie wordt als moderator onderzocht omdat het op teamniveau gemeten is, waardoor het een proces is dat buiten de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen valt (die allen op individueel niveau gemeten zijn). Ook Baron & Kenny (1986) stellen dat voor een moderatie, de moderatorvariabele een onafhankelijke variabele moet zijn die buiten de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele valt (zoals het geval is bij een mediatie analyse). Dit onderzoek onderzoekt dus alleen de samenhang tussen de persoonlijkheid (de input) en het gedrag van het teamlid (dat vervolgens van invloed is op de uitkomst). Daarbij is teamcohesie een extra proces dat mogelijk van invloed is op deze verbanden. Het toevoegen van teamcohesie als

proces van invloed op de relatie tussen persoonlijkheid en gedrag van het teamlid laat zien dat bovenstaand figuur breder opgevat kan worden dan staat weergegeven (op verschillende relaties kunnen processen van invloed zijn). In het vervolg van deze scriptie zal aan de afhankelijke variabelen kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit de benaming teamlid gedragingen gegeven worden.

Onderstaand wordt eerst kort de definitie van een team gegeven. Vervolgens worden de begrippen persoonlijkheid, kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit uitgelegd en worden de directe relaties tussen de input (persoonlijkheid) en uitkomsten (kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit) weergegeven. Tot slot wordt het teamproces, teamcohesie, gedefinieerd en wordt de invloed van teamcohesie op de relaties tussen de persoonlijkheidskenmerken en beide teamlid gedragingen weergegeven.

2.1 Definitie van een team

“Team” in het algemeen is een breed begrip. De teamstructuur en teamprocessen kunnen sterk verschillen door variatie in de leden van het team en door verschillen in de omvang van het werk, de taken en de interacties binnen het team (Lemieux-Charles & McGuire, 2006). Over het algemeen kunnen teams beschreven worden als twee of meerdere individuen die sociale interactie tonen om een of meerdere gezamenlijke doelen na te streven en om belangrijke taken voor de organisatie uit te voeren (ibidem). Teamleden zijn daarbij van elkaar afhankelijk voor het uitvoeren van het werk en het behalen van de vooropgestelde doelen en uitkomsten (Kozlowski & Ilgen, 2006). Teamleden vervullen verschillende rollen en posities binnen het team en opereren in een context die gevolg heeft voor hun functioneren. Er kan groot verschil zijn in de mate waarop er verschillende rollen aan de teamleden toegekend worden. Toch ontstaan er in de loop der tijd altijd verschillen in de rollen van de leden binnen het team (Mathieu et al., 2013).

In dit onderzoek worden teams onderzocht binnen dezelfde organisatie. Dit betekent dat de teams binnen dezelfde context werken en op een overeenkomstige manier zijn ingedeeld. Zo hebben alle teams een teamleider. Verder hebben de teams veel vrijheid in het verdelen van taken en rollen en moeten zij zelfstandig als team hun taken en doelen vervullen. Daarbij bestaan de teams uit professionals met ervaring binnen verschillende disciplines op het gebied van (psychische) zorg, welzijn, woonbegeleiding, verslaving, werk en inkomen (van Arum & Schoorl, 2015). Bandura (2012) stelt dat de specifieke werkcontext veel invloed heeft op de relatie tussen persoonlijkheden van teamleden en teamprocessen en teamuitkomsten. Het gedrag dat voortkomt uit persoonlijkheid hangt dus af van de context waarin iemand zich bevindt. Dit onderzoek heeft dus een toegevoegde waarde doordat alle onderzochte teams zich binnen dezelfde context bevinden en daardoor de werkcontext geen invloed kan hebben op de resultaten van het onderzoek.

2.2 Persoonlijkheidskenmerken: het vijf-factoren model

Een persoonlijkheid verwijst naar de structuren en tendensen die de individuele karakteristieken, patronen van de individuele gedachten, emoties en gedragingen, reflecteren of verklaren (Funder, 2001, p. 201). In de wetenschappelijke literatuur zijn duizenden begrippen gebruikt voor de verschillende persoonlijkheidskenmerken waaruit deze gedachten, emoties en gedragingen voortkomen. De meerderheid van de wetenschappelijke literatuur stelt echter dat alle begrippen voor persoonlijkheid kunnen worden samengevat in vijf (cluster) persoonlijkheidskenmerken. Dit wordt ook wel het vijf-factoren model genoemd (LePine et al., 2011). In het vijf-factoren model wordt persoonlijkheid in vijf verschillende gedragsdimensies (clusters) samengevat. De dimensies blijven zeer stabiel en consistent

gedurende de levensjaren (Costa & McCrae, 1988), en in verschillende omstandigheden (Peeters et al., 2006). Ook zijn de vijf dimensies alle herkenbaar in verschillende culturen, en is het model dus universeel (McCrae et al., 2000). Elke persoonlijkheidsdimensie bepaalt voor een deel het gedrag van een individu en ieders persoonlijkheid kan beschreven worden aan de hand van deze vijf dimensies. Dankzij de simplificatie van de verschillende persoonlijkheidskenmerken in vijf verschillende classificaties, is de aandacht voor persoonlijkheidskenmerken in de wetenschappelijke literatuur aanzienlijk verhoogd (LePine et al., 2011).

De vijf dimensies van persoonlijkheid zijn oorspronkelijk afkomstig van McCrae & Costa (1996). Het vijf-factoren model van persoonlijkheid is veel gebruikt in de wetenschappelijke literatuur en er is veel onderzoek naar gedaan (Sibley, Osborne & Duckitt, 2012). Er zijn sterke verbanden gevonden in verschillende onderzoeken tussen de vijf persoonlijkheidsdimensies en dimensies als werktevredenheid, werkattituden, vertrouwen en werkprestaties (Matzler et al., 2008).

De vijf dimensies geven verschillende kenmerken van een persoonlijkheid weer, en zullen hier besproken worden. De mate van **extraversie** gaat in op de mate waarin een persoon behoefte heeft aan contact met anderen. Extraverte mensen zijn sociaal, praten graag en zijn gericht op mensen. Introverte personen werken het liefst alleen of in een rustige omgeving (Matzler et al., 2011). De mate van **inschikkelijkheid** bepaalt de mate waarin een persoon meegaand, tolerant en hulpvaardig is tegenover anderen. Mensen met een hoge inschikkelijkheid zullen sneller fijne, bevredigende relaties hebben met anderen (ibidem). De dimensie **zorgvuldigheid** geeft de mate aan waarin een persoon georganiseerd, gestructureerd en doelgericht te werk gaat (LePine et al. 2011). Daarnaast geeft het aan in hoeverre iemand eerst nadenkt voordat hij of zij actie zal ondernemen en in hoeverre er wordt gekeken naar de lange termijn in plaats van de korte termijn. Mensen met een hoge zorgvuldigheid zijn vaak hardwerkend, betrouwbaar, verantwoordelijk, georganiseerd en doelgedreven (Matzler et al., 2011). Ook zullen zij sneller dingen doen die niet direct van hun gevraagd worden (ibidem). **Emotionele stabiliteit** bepaalt de mate van angst en nervositeit. Mensen met een hoge emotionele stabiliteit zijn kalm, zelfverzekerd en ervaren weinig stress (ibidem). Ook zijn zij meer tevreden met zichzelf, meer ontspannen, minder emotioneel en twijfelen zij minder over hun eigen beslissingen en acties. Tot slot laat de mate van **openheid voor nieuwe ervaringen en ideeën** zien in hoeverre een persoon op zoek gaat naar nieuwe (onbekende) elementen in zijn of haar leven (Driskell et al., 2006). Mensen die openstaan voor nieuwe ervaringen en nieuwe ideeën zijn nieuwsgieriger, origineler en ruimdenkender (LePine, 2003).

2.3 Kennisdeling

Kennisdeling is het proces waarbij het individu wordt beïnvloed door de ervaring en kennis van iemand anders en andersom anderen beïnvloedt door zijn of haar kennis en ervaring (Argote & Ingram, 2000, p. 151). Kennisdeling bestaat dus uit het delen van waardevolle resources (Cyr & Wei Choo, 2010). Kennisdeling is een belangrijk proces binnen organisaties omdat het zorgt voor het behoud van de kennis binnen de organisatie en het de capaciteiten van de werknemers verhoogt om de taken goed uit te kunnen voeren (Kozlowski & Bell, 2008). Volgens Matzler et al. (2008) ontstaat organisationele innovatie wanneer individuen hun persoonlijke kennis met elkaar delen en wanneer deze kennis vervolgens gebruikt wordt in de producten of services. Kennisdeling is hierdoor cruciaal voor het verkrijgen van een duurzaam concurrentievoordeel (Wang & Noe, 2010).

Kennisdeling vindt plaats tussen individuen: het vraagt bereidheid van een individu om zijn of haar kennis met anderen te delen en van anderen kennis te ontvangen. Kennisdeling kan gezien worden als een belangrijk onderdeel van een leerproces (Soekijad & Andriessen, 2003).

Kennisdeling vindt alleen plaats tussen individuen: een kennisgever en een kennisontvanger (Cyr & Wei Choo, 2010). Kozlowski & Bell (2008) stellen dan ook dat kennisdeling en het voortkomende leerproces op individueel niveau bestudeerd moeten worden: het individu besluit om kennis te delen of verkrijgt zelf kennis en verwerkt deze. In dit onderzoek wordt dan ook op individueel niveau kennisdeling onderzocht door te kijken in hoeverre het individu zijn of haar kennis deelt en kennis van anderen ontvangt.

Individuele factoren kunnen een grote invloed hebben op de mate van kennisdeling binnen een team (Soekijad & Andriessen, 2003). De keuze voor kennisdeling komt voornamelijk vanuit het individu zelf. Veel onderzoek is al gedaan naar individuele kenmerken en de invloed op kennisdeling. Zo hebben Osterloh & Frey (2000) onderzoek gedaan naar de invloed van intrinsieke en extrinsieke motivatie van het individu op kennisdeling, waarbij de intrinsieke motivatie vanuit het teamlid zelf komt en de extrinsieke motivatie van buiten wordt opgelegd. Enkele onderzoekers hebben gekeken naar de invloed van persoonlijkheid op kennisdeling. Zo stellen Matzler et al. (2008) dat de individuele persoonlijkheden van de teamleden voor een groot deel de mate bepalen waarop het individu bereid is om kennis te vragen en kennis te geven binnen het team. Zo heeft de persoonlijkheid invloed op de mate waarop het individu vertrouwen heeft en een goede relatie heeft met andere teamleden. Ook bepaalt de persoonlijkheid voor een deel hoeveel inzet iemand toont voor het behalen van teamdoelen in plaats van alleen de individuele doelen. Het willen inzetten voor de teamdoelen kan invloed hebben op de bereidheid tot kennisdeling. Uit onderzoek is gebleken dat personen met meer coöperatieve, sociale persoonlijkheidskenmerken, sneller behulpzaam gedrag zullen vertonen en hun kennis met anderen zullen delen (Brosig, 2002).

Ook kan er gesteld worden dat kennisdeling ook voort kan komen uit het takenpakket dat aan de teamleden wordt opgelegd (Cyr & Wei Choo, 2010). Kennisdeling maakt dan deel uit van het werk van de teamleden. In de teams uit dit onderzoek wordt kennis ook deels vanuit de taken die de teamleden opgelegd gekregen hebben nodig geacht. Kennisdeling kan bij de teamleden dus ook voortkomen vanuit een vereiste voor het uitvoeren van de werktaken.

2.3.1 Verband persoonlijkheidskenmerken en kennisdeling

Uit bovenstaand stuk is gebleken dat de individuele persoonlijkheid ook invloed heeft op kennisdeling. In de wetenschappelijke literatuur zijn enkele studies gedaan die de specifieke vijf persoonlijkheidskenmerken linken aan de mate van kennisdeling (Wang & Noe, 2010). Hieruit kwam naar voren dat persoonlijkheden met veel behoefte aan sociale interactie en bereidheid om anderen te helpen, een hogere mate van kennisdeling hebben (Lin, 2007).

In de wetenschappelijke literatuur zijn sterke relaties gevonden tussen openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën en kennisdeling (Cabrera, Collins & Salgado, 2006; Matzler et al., 2008). Dit komt doordat openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën hand in hand gaat met nieuwsgierigheid en het willen luisteren naar de ideeën en meningen van anderen. Mensen met een hoge mate van deze karaktereigenschap zijn eerder geneigd nieuwe dingen te leren en ontwikkelen zo meer expertise. Dit zorgt er omgekeerd voor dat andere collega's sneller om de kennis zullen vragen van een collega die openstaat voor nieuwe ideeën en daardoor veel kennis heeft over bepaalde zaken (Wasko & Faraj, 2005). Mensen die openstaan voor nieuwe ervaringen/ideeën zullen dus waarschijnlijk niet alleen zelf meer kennis van anderen verkrijgen maar ook meer kennis aan collega's doorgeven (ibidem). Dit betekent dat openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën positief gerelateerd is met kennisdeling.

Ook tussen het persoonlijkheidskenmerk inschikkelijkheid en kennisdeling zijn positieve relaties gevonden (Cabrera, Collins & Salgado, 2006). Inschikkelijkheid bepaalt de mate van

vriendelijkheid tegenover anderen. Dit zijn vaak mensen die goede relaties behouden met de mensen om hen heen en anderen graag willen helpen. Daarbij wordt gesteld dat zij eerder hun hulp zullen aanbieden wanneer daar naar gevraagd wordt, maar ook op een vrijwillige basis (Matzler et al., 2008). Kennisdeling gaat gepaard met hulpvaardigheid, samenwerking en goede sociale interacties; alle passend bij een hoge mate van inschikkelijkheid.

Tot slot is in de wetenschappelijke literatuur bewezen dat zorgvuldigheid een positief effect heeft op kennisdeling (Matzler et al., 2008). Een hoge mate van zorgvuldigheid zou ervoor zorgen dat teamleden veel willen doen om hun taken goed te volbrengen. Zij zullen zich meer inzetten om hun werk goed uit te voeren en zullen daardoor eerder om kennis van anderen vragen (Cabrera, Collins & Salgado, 2006). Wanneer de doelen op teamniveau zijn, zullen individuen met een hoge mate van zorgvuldigheid ook andere teamleden willen helpen in de uitvoering van taken door de eigen kennis met hem of haar te delen (Matzler et al., 2008). Individuen met een hoge mate van zorgvuldigheid zullen dus plichtsgetrouw zijn aan de organisatie en daarbij hun taken en doelen zo goed mogelijk willen vervullen. Kennisdeling is een onderdeel dat hierop van toepassing is en zal dus toenemen bij een hoge mate van zorgvuldigheid.

Tot nu toe heeft het wetenschappelijk onderzoek zich gefocust op de drie bovenstaande persoonlijkheidskenmerken voor de relatie met kennisdeling. Voor extravertie en emotionele stabiliteit zijn tot nu toe geen relaties gevonden met kennisdeling. Op grond van de kennis over het verkrijgen van kennisdeling en de verschillende persoonlijkheidskenmerken kunnen echter wel assumpties gemaakt worden over de invloed van extravertie en emotionele stabiliteit op kennisdeling. Extraverte mensen zijn sociaal en praten graag (Matzler et al., 2011). Het sociale gedrag kan betekenen dat het individu veel kennis van anderen verkrijgt en daardoor ook meer kennis kan doorgeven. Daarbij praten extraverte mensen veel met anderen en zullen daardoor sneller kennis kunnen doorgeven. Verwacht wordt dat de mate van extravertie positief gerelateerd is met kennisdeling.

In de wetenschappelijke literatuur zijn geen directe verbanden tussen emotionele stabiliteit en kennisdeling gevonden. Wel wordt verwacht dat er emotionele stabiliteit positief gerelateerd is aan kennisdeling. Emotionele stabiele mensen zijn zelfverzekerd en twijfelen minder over hun eigen ideeën en kennis (Matzler et al., 2008). Iemand met een hoge emotionele stabiliteit zal daardoor sneller denken dat zijn of haar kennis ertoe doet en dat het delen van deze kennis van belang kan zijn voor anderen. Dit zal de kennisdeling positief beïnvloeden.

Kortom, in dit onderzoek wordt een positieve samenhang verwacht tussen alle vijf persoonlijkheidskenmerken en de mate van kennisdeling.

Tot slot is het belangrijk te vermelden dat binnen dit onderzoek niet alleen de hoeveelheid kennisdeling maar ook de kwaliteit en bruikbaarheid van de kennis die gedeeld wordt van belang is. Over de invloed van de persoonlijkheidskenmerken op de kwaliteit van de kennis die gedeeld wordt zijn in de wetenschappelijke literatuur geen relaties gevonden. In dit onderzoek wordt de kwaliteit van kennisdeling echter wel meegenomen bij de meting van kennisdeling.

Hypothese 1a: er is een positieve samenhang tussen openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën en kennis deling

Hypothese 1b: er is een positieve samenhang tussen inschikkelijkheid en kennisdeling

Hypothese 1c: er is een positieve samenhang tussen zorgvuldigheid en kennisdeling

Hypothese 1d: er is een positieve samenhang tussen extravertie en kennisdeling

Hypothese 1e: er is een positieve samenhang tussen emotionele stabiliteit en kennisdeling

2.4 Werkgerelateerde zelfeffectiviteit

Zelfeffectiviteit is een persoonlijke beoordeling over de individuele prestatiecapaciteiten (Bandura, 1997). “Zelfeffectiviteit gaat over het vertrouwen in de individuele capaciteiten om de motivatie, cognitieve hulpbronnen en middelen te gebruiken om tot acties over te gaan en daarmee aan de eisen vanuit de omgeving te voldoen” (Bandura, 1997, p. 2). In het kort is werkgerelateerde zelfeffectiviteit dus de mate waarin een individu denkt zijn of haar taken goed te kunnen volbrengen en aan de werkeisen kan voldoen (Stajkovic & Luthans, 1998). Naast zelfeffectiviteit kan de effectiviteit ook op andere niveaus onderzocht worden, zoals teameffectiviteit of organisatie-effectiviteit (Kozlowski & Ilgen, 2006). In dit onderzoek worden zowel de onafhankelijke (persoonlijkheidskenmerken) als afhankelijke variabelen (kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit) op individueel niveau onderzocht. In dit onderzoek is daarom bewust gekozen om het concept werkgerelateerde zelfeffectiviteit te bestuderen.

Naast verschillen in onderzoeksniveaus (op teamniveau, organisatieniveau of individueel niveau), kan de zelfeffectiviteit ook in verschillende contexten worden bestudeerd. Zo kan zelfeffectiviteit in het algemeen bestudeerd worden: de capaciteiten om aan individuele doelen in het leven te voldoen (Chen, Gully & Eden, 2001). Zelfeffectiviteit kan echter ook binnen een specifieke context bestudeerd worden, zoals werkgerelateerde zelfeffectiviteit. Hierbij gaat het om de capaciteiten om werktaken goed te kunnen volbrengen (ibidem). Chen, Gully & Eden (2001) stellen dat de zelfeffectiviteit per individu in elke context kan verschillen. De *trait self-efficacy theory* gaat in op de verschillen in zelfeffectiviteit van het individu in verschillende contexten. Volgens de *trait self-efficacy theory* kan een individu een hoog zelfvertrouwen hebben in zijn of haar eigen capaciteiten binnen de functie als manager, maar een laag zelfvertrouwen in zijn of haar eigen capaciteiten binnen de rol als ouder. De benodigde capaciteiten zijn in elke context anders waardoor de mate van zelfeffectiviteit in elke context anders is. Hierdoor bestaat er geen algemene zelfeffectiviteit (Bandura, 1998). Door de contextafhankelijkheid, kan zelfeffectiviteit dus het beste binnen één context onderzocht worden (Chen, Gully & Eden, 2001). Hiervoor moet ook de meetschaal van zelfeffectiviteit aangepast worden aan de specifieke context. In dit onderzoek wordt zelfeffectiviteit op het werk bestudeerd. De meetschaal is dus aangepast aan capaciteiten met betrekking tot werktaken.

Het concept werkgerelateerde zelfeffectiviteit is veel bestudeerd in de literatuur, vooral omdat gebleken is dat werkgerelateerde zelfeffectiviteit positief gerelateerd is met werkprestaties (Stajkovic & Luthans, 1998). De werkgerelateerde zelfeffectiviteit bepaalt hoe mogelijkheden en beperkingen uit de omgeving worden opgevat. Deze belemmeringen en mogelijkheden die een individu ervaart beïnvloeden vervolgens de keuze voor activiteiten die worden ondernomen, hoeveel energie in de activiteiten wordt gestoken en hoelang er wordt doorgezet bij tegenslag (Stajkovic & Luthans, 1998). Een hogere mate van werkgerelateerde zelfeffectiviteit zorgt voor een hogere zelfverzekerdheid en doorzettingsvermogen om werk goed uit te voeren. Daarbij zullen individuen hogere doelen aan zichzelf stellen en meer toewijding laten zien bij het behalen van deze doelen (ibidem). Door het proactieve gedrag dat voortkomt uit een hoge werkgerelateerde zelfeffectiviteit, heeft werkgerelateerde zelfeffectiviteit een positief effect op de individuele prestaties (Kozlowski & Ilgen, 2006; Crant, 2000). Een lage werkgerelateerde zelfeffectiviteit zorgt omgekeerd voor weinig doorzettingsvermogen wat voor lagere prestaties zorgt (Stajkovic & Luthans, 1998).

Bandura (1998) gaat in op de manier waarop werkgerelateerde zelfeffectiviteit ontstaat. Zo stelt de auteur dat werkgerelateerde zelfeffectiviteit zich gedurende het gehele leven ontwikkelt en daardoor deels vanuit historische gebeurtenissen wordt bepaald. Succes van vorige handelingen zou een positief effect hebben op de huidige werkgerelateerde zelfeffectiviteit (ibidem). Ook zouden mensen met meer ervaring binnen een beroep een hoger

werkgerelateerde zelfeffectiviteit ervaren doordat zij hun capaciteiten langer hebben kunnen ontwikkelen (ibidem). Om deze reden wordt er in dit onderzoek zowel gecontroleerd voor de leeftijd als voor het aantal jaren werkervaring binnen gelijksoortige teams en binnen gelijksoortig werk.

Kortom, werkgerelateerde zelfeffectiviteit ontwikkelt zich in de loop der tijd, is in elke context anders en heeft invloed op de prestaties die geleverd worden door het individu. Daarbij zijn werkgerelateerde zelfeffectiviteit en persoonlijkheidskenmerken met elkaar verbonden.

2.4.1 Verband persoonlijkheidskenmerken en werkgerelateerde zelfeffectiviteit

Onderstaand wordt het eenrichtingseffect van persoonlijkheidskenmerken op werkgerelateerde zelfeffectiviteit beschreven.

Allereerst zijn er in de wetenschappelijke literatuur positieve relaties gevonden tussen emotionele stabiliteit en werkgerelateerde zelfeffectiviteit (Hartman & Betz, 2007; Thomas, Moore & Scott, 1996; Nauta, 2004; Rottinghaus et al., 2002). Emotionele stabiliteit is gerelateerd aan het goed kunnen omgaan met druk, het kunnen oplossen van conflicten en het kunnen omgaan met negatieve feedback. Deze factoren hebben een positieve relatie tot werkgerelateerde zelfeffectiviteit (Thomas, Moore & Scott, 1996). Daarbij is bewezen dat individuen met een hoge emotionele stabiliteit zelfverzekerder zijn op het werk en daardoor een hogere werkgerelateerde zelfeffectiviteit ervaren (Morgeson, Reider & Campion, 2005). Een lage emotionele stabiliteit kan gepaard gaan met een lage zelfverzekerdeheid met betrekking tot het uitvoeren van het werk. Daarbij staan mensen met een lage emotionele stabiliteit angstiger in het leven, wat gepaard kan gaan met minder aandacht voor de uitvoering van de werktaken (Judge & Ilies, 2002). Voortkomend zorgt een lage emotionele stabiliteit over het algemeen voor een lagere werkgerelateerde zelfeffectiviteit (Morgeson, Reider & Campion, 2005).

Ook zijn er sterke positieve relaties gevonden tussen extraversie en werkgerelateerde zelfeffectiviteit (Hartman & Betz, 2007; Thomas, Moore & Scott, 1996). Extraversie is gerelateerd aan assertiviteit, sociale vaardigheden en energie (Thomas, Moore & Scott, 1996). Extraverte mensen communiceren meer met anderen. Daarbij zijn extraverte mensen beter in het opbouwen van relaties met mensen die bruikbare hulpbronnen hebben, waardoor zij vervolgens hun individuele capaciteiten kunnen verbeteren (ibidem). Door een hogere mate van energie en assertiviteit, dat gepaard gaat met extraversie, hebben extraverte individuen een hogere motivatie bij het uitvoeren van het werk en stellen zij vaak hogere doelen aan zichzelf (Hogan, Curphy & Hogan 1994). Ook zijn extraverte mensen vaak zelfverzekerder in hun vermogen om goed in een teamstructuur te kunnen werken (Morgeson, Reider, & Campion, 2005). Tot slot is bewezen dat extraverte mensen betere prestaties leveren in werkcontexten waarbij veel sociale interactie nodig is (Hartman & Betz, 2007). Omdat dit onderzoek binnen teamstructuur plaatsvindt waarbij veel sociale interactie gevraagd wordt, wordt verwacht dat een hoge mate van extraversie in dit onderzoek voor hogere werkgerelateerde zelfeffectiviteit zorgt.

In de wetenschappelijke literatuur zijn ook voor zorgvuldigheid positieve relaties gevonden met werkgerelateerde zelfeffectiviteit. Zorgvuldigheid gaat gepaard met een hoge betrouwbaarheid, een prestatie georiënteerd vermogen, het zelfstandig kunnen uitvoeren van werktaken en hoge mate van doorzettingsvermogen. Uit wetenschappelijk onderzoek is gebleken dat individuen met een hoge zorgvuldigheid, zich beter in staat voelen om aan de eisen, maar ook aan de eigen gestelde doelen, te voldoen (Barrick, Mount & Strauss, 1993). Ook is gebleken uit het onderzoek van Judge & Ilies (2002) dat mensen met een hoge zorgvuldigheid een hogere motivatie hebben en vaak hogere doelen aan zichzelf stellen dan

individuen met een lage zorgvuldigheid (ibidem). Uit al het wetenschappelijk onderzoek werd geconcludeerd dat, van alle persoonlijkheidskenmerken, de sterkste positieve relaties zijn gevonden tussen zorgvuldigheid en werkprestaties binnen allerlei verschillende werkcontexten (Barrick, Mount & Judge, 2001). Vooral bij werkomstandigheden waarin veel zelfstandigheid wordt gegeven heeft zorgvuldigheid een groot positief effect op prestaties, mede dankzij hogere planning- en organisatievaardigheden. Individuen met een hoge zorgvuldigheid zullen dus waarschijnlijk niet alleen een hogere werkgerelateerde zelfeffectiviteit ervaren maar ook daadwerkelijk betere werkprestaties leveren (ibidem).

Vervolgens zijn er in de wetenschappelijke literatuur ook verbanden gevonden tussen openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën en werkgerelateerde zelfeffectiviteit (Hartman & Betz, 2007; Judge & Ilies, 2002). Vooral wanneer veel creativiteit vereist wordt binnen het werk, heeft openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën een positieve relatie met werkgerelateerde zelfeffectiviteit. Dit komt doordat individuen met een hoge mate van openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën vaak innovatiever en creatiever zijn, wat binnen sommige werkcontexten zeer bruikbaar kan zijn (Hartman & Betz, 2007). Ook binnen de werkcontext van dit onderzoek wordt aan de teamleden veel vrijheid gegeven in het bedenken van oplossingen voor de problemen van cliënten. Binnen deze werkcontext wordt daarom een positieve relatie verwacht tussen openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën en werkgerelateerde zelfeffectiviteit (ibidem).

Tot slot zijn er verschillende relaties gevonden tussen inschikkelijkheid en werkgerelateerde zelfeffectiviteit (Nauta, 2004). Inschikkelijkheid heeft te maken met vriendelijkheid, bereidheid om samen te werken, tolerantie en vertrouwen in anderen. Zowel Nauta (2004) als Rottinghaus et al. (2002) vonden relaties tussen inschikkelijkheid en werkgerelateerde zelfeffectiviteit wanneer de werkcontext veel sociale interactie van het individu vroeg. Hartman & Betz (2007) vonden echter geen relaties tussen inschikkelijkheid en werkgerelateerde zelfeffectiviteit, ook niet in een context met veel sociale interactie. Zij stellen dat de mate van compassie en vriendelijkheid tegenover anderen geen invloed heeft op de individuele inschatting van capaciteiten om aan de verschillende werktaken te voldoen.

Binnen de buurtteams in dit onderzoek wordt van de teamleden veel sociale interactie vereist. Omdat individuen met veel inschikkelijkheid vaak een betere relatie hebben met andere teamleden kunnen zij ook meer hulp van andere teamleden verwachten. Binnen de context van dit onderzoek is het verkrijgen van hulp bij het uitvoeren van de werktaken, aan de hand van collegiale sturing, een belangrijk element voor de kwaliteit van de uitvoering van het werk. Zo moeten teamleden elkaar helpen met het bepalen welke hulp gegeven moet worden (De Meere, Hamdi & Deuten, 2013). Omdat een individu met een hoge inschikkelijkheid meer hulp kan verwachten, zal het waarschijnlijk zijn dat hij of zij beter zijn of haar werk denkt uit te kunnen voeren. Om deze reden wordt een positieve relatie verwacht tussen inschikkelijkheid en werkgerelateerde zelfeffectiviteit.

Concluderend is er in de wetenschappelijke literatuur een positieve samenhang gevonden tussen alle vijf persoonlijkheidskenmerken en werkgerelateerde zelfeffectiviteit.

***Hypothese 2a:** er is een positieve samenhang tussen openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën en werkgerelateerde zelfeffectiviteit*

***Hypothese 2b:** er is een positieve samenhang tussen extraversie en werkgerelateerde zelfeffectiviteit*

***Hypothese 2c:** er is een positieve samenhang tussen zorgvuldigheid en werkgerelateerde zelfeffectiviteit*

Hypothese 2d: er is een positieve samenhang tussen inschikkelijkheid en werkgerelateerde zelfeffectiviteit.

Hypothese 2e: er is een positieve samenhang tussen emotionele stabiliteit en werkgerelateerde zelfeffectiviteit

2.5 Teamcohesie

Er zijn vele definities voor teamcohesie en over het algemeen variëren de definities van zeer breed tot smal. De brede definitie voor teamcohesie, gegeven door Van Vianen & De Dreu (2001), is: “de verzameling van krachten die groepsleden bij elkaar houden”. Carless & De Paola (2000) geven een smalle definitie van teamcohesie: “de mate waarin teamleden een eenheid vormen door doelgerichte samenwerking, elkaar te steunen en open met elkaar te communiceren”. De belangrijkste overeenkomst tussen de verschillende definities is dat teamcohesie aangeeft in hoeverre teamleden een eenheid vormen en er sprake is van een samenhangsgevoel. Een team met veel cohesie zal meer samenwerken, open communiceren en elkaar willen steunen dan een team met een lage cohesie (Tekleab, Quigley & Tesluk, 2009). In dit onderzoek zal de definitie van Tekleab, Quigley & Tesluk (2009) gebruikt worden, met de bijbehorende meetschaal gegeven door de auteurs. De definitie van Tekleab, Quigley & Tesluk (2009) is: “De tendens om als groep samen te blijven voor de uitvoering van de doelen die aan de groep als geheel zijn gesteld”. Deze definitie past tussen de smalle en brede definities in, doordat het ingaat op de krachten die een groep samenhoudt met betrekking tot de specifieke doelen die aan de groep zijn opgesteld.

Cabrera, Collins & Salgado (2006) stellen dat teamcohesie zorgt voor meer vertrouwen in de andere teamleden en meer samenwerking binnen het team. Ook zijn teamleden in een team met een hoge teamcohesie meer gemotiveerd om de gezamenlijke teamdoelen na te streven (ibidem). Teamcohesie gaat gepaard met het idee van veiligheid binnen het team om elkaar te helpen en daarbij hogere risico's te nemen (in het geding van het team) dan ze anders zouden doen. Voorbeelden zijn het vragen van hulp, het geven van informatie en het geven van aanmoedigende feedback. In dit onderzoek is voor het concept teamcohesie gekozen omdat teamcohesie in het wetenschappelijk onderzoek veel effect heeft getoond op verschillende teamlid gedragingen, waaronder werkgerelateerde zelfeffectiviteit en kennisdeling (Wang & Noe, 2010; Kozlowski & Ilgen, 2006; Soekijad & Andriessen, 2003; Lee, Tinsley & Bobko, 2002).

In dit onderzoek wordt de individuele gepercipieerde teamcohesie onderzocht. De individuele, gepercipieerde teamcohesie laat zien hoe het teamlid de cohesie binnen het team ervaart. De gepercipieerde teamcohesie wordt bepaald door de compositie van het team, zoals de samenstelling van man/vrouw binnen het team, leeftijd en grootte van het team, maar ook de samenstelling van verschillende persoonlijkheden binnen het team. Naast teamcompositie zijn er ook andere elementen die een bewezen invloed hebben op de gepercipieerde teamcohesie, zoals de mate van werktevredenheid en de betrokkenheid met de organisatie (Harrison, Price & Bell, 1998).

2.5.1 Modererend effect teamcohesie

In dit onderzoek wordt onderzocht in hoeverre het teamproces teamcohesie een modererende invloed heeft op de relatie tussen individuele persoonlijkheidskenmerken en de twee teamlid gedragingen (kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit). De modererende rol van teamcohesie op de relatie tussen de persoonlijkheidskenmerken en zowel kennisdeling als

werkgerelateerde zelfeffectiviteit is nog niet eerder onderzocht. Wel is in de wetenschappelijke literatuur veel bewijs gevonden voor het effect van teamcohesie op belangrijke teamelementen zoals teamprestaties, maar ook kennisdeling en de werkgerelateerde zelfeffectiviteit (Beal et al., 2003, Wang & Noe, 2010; Kozlowski & Ilgen, 2006; Soekijad & Andriessen, 2003; Lee, Tinsley & Bobko, 2002).

Omdat er directe relaties zijn gevonden tussen teamcohesie en zowel kennisdeling als werkgerelateerde zelfeffectiviteit, kan gesteld worden dat teamcohesie een hoge waarschijnlijkheid heeft voor het modereren van deze relaties. Echter, omdat de invloed van teamcohesie als moderator verschilt met de directe invloed van teamcohesie op kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit kan deze kennis niet gebruikt worden voor het voorspellen van de hoogte van het effect van teamcohesie als moderator. Ook is het nog onduidelijk of dit effect van teamcohesie als moderator positief of negatief zal zijn. In onderstaande hypothesen wordt daarom alleen het effect van teamcohesie als moderator aangekaart.

Hypothese 3a: Teamcohesie modereert de relatie tussen openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën en kennisdeling

Hypothese 3b: Teamcohesie modereert de relatie tussen inschikkelijkheid en kennisdeling

Hypothese 3c: Teamcohesie modereert de relatie tussen zorgvuldigheid en kennisdeling

Hypothese 3d: Teamcohesie modereert de relatie tussen extraversie en kennisdeling

Hypothese 3e: Teamcohesie modereert de relatie tussen emotionele stabiliteit en kennisdeling

Hypothese 4a: Teamcohesie modereert de relatie tussen openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën en werkgerelateerde zelfeffectiviteit

Hypothese 4b: Teamcohesie modereert de relatie tussen extraversie en werkgerelateerde zelfeffectiviteit

Hypothese 4c: Teamcohesie modereert de relatie tussen zorgvuldigheid en werkgerelateerde zelfeffectiviteit

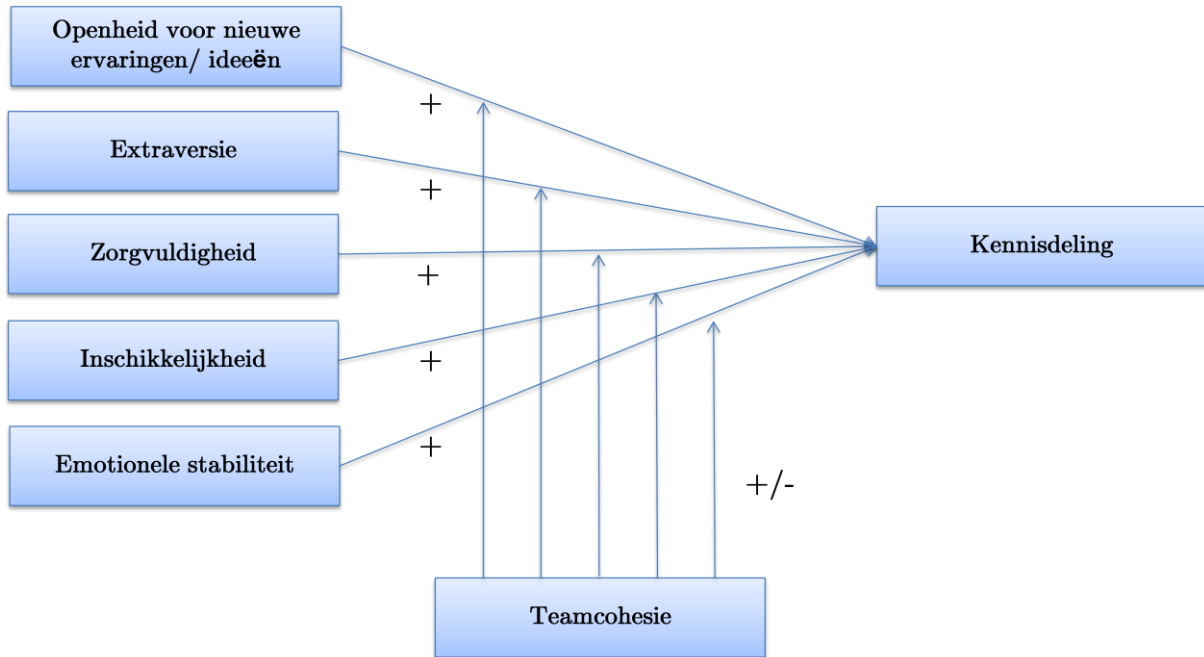
Hypothese 4d: Teamcohesie modereert de relatie tussen inschikkelijkheid en werkgerelateerde zelfeffectiviteit

Hypothese 4e: Teamcohesie modereert de relatie tussen emotionele stabiliteit en werkgerelateerde zelfeffectiviteit

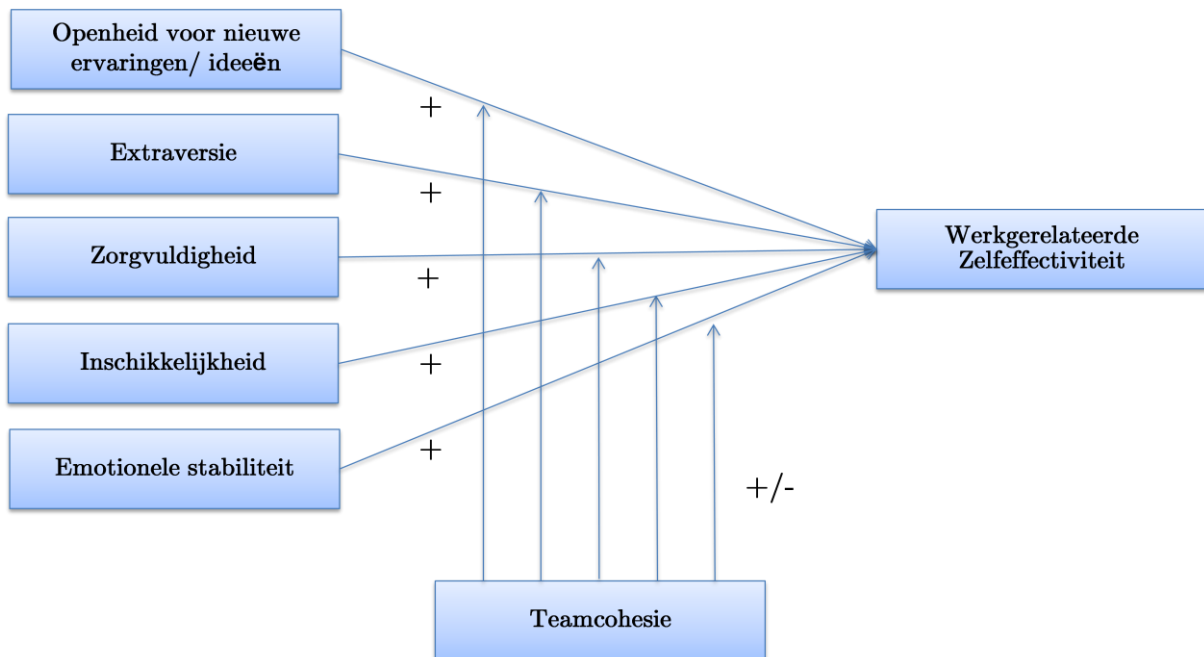
2.6 Onderzoeksmodel

Nu dat alle hypothesen gegeven zijn kan het onderzoeksmodel opgesteld worden. Onderstaand zijn alle relaties tussen de verschillende concepten weergegeven.

Model 1: Onderzoeksmodel kennisdeling:



Model 2: Onderzoeksmodel werkgerelateerde zelfeffectiviteit:



3 Methoden

In dit methoden hoofdstuk wordt de methodologische verantwoording voor het onderzoek gegeven. Het hoofdstuk zal beginnen met het onderzoekinstrument dat binnen dit onderzoek toegepast zal worden. Vervolgens wordt de organisatie en de procedure van het onderzoek besproken. Hierna wordt een analyse gegeven van de kenmerken van de respondenten uit dit onderzoek. Daarna wordt de operationalisatie van de variabelen uit dit onderzoek besproken en vervolgens de maatregelen die zijn genomen ter bevordering van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Hierop volgen de betrouwbaarheidscoëfficiënten van de verschillende variabelen. Tot slot wordt de data-analyse van dit onderzoek besproken en wordt er gekeken of aan alle voorwaarden voor parametrische testen wordt voldaan.

3.1 Onderzoeksinstrument

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag is gekozen voor het uitvoeren van een kwantitatief onderzoek. Het doel van dit onderzoek is het ontdekken van verbanden en het generaliseren van de gegevens verkregen uit de data-analyse. Een kwantitatief onderzoek sluit hier het beste bij aan (van der Velde, Jansen & Dijkers, 2013). Aan de hand van kwantitatief onderzoek kunnen verbanden tussen de verschillende variabelen worden onderzocht en kunnen aan de hand daarvan de hypothesen uit de onderzoeksmodellen in het theoretisch kader (Hoofdstuk 2.6) getest worden. Kwantitatief onderzoek wordt gedaan aan de hand van numerieke data, die in dit onderzoek aan de hand van een vragenlijst-/ enquête methode werd verkregen. Deze onderzoeksmethode maakte het mogelijk om op een snelle manier de juiste data bij de juiste onderzoekspopulatie te verkrijgen. Daarbij konden voor de variabelen uit dit onderzoek bestaande meetschalen gebruikt worden. Kortom, de kwantitatieve onderzoeksmethode maakte het bestuderen van de samenhang tussen de verschillende variabelen uit dit onderzoek het beste mogelijk.

3.2 Organisatie en procedure

Dit onderzoek werd uitgevoerd onder de 18 buurtteams die onder Buurteamorganisatie Sociaal Utrecht vallen. De buurtteams zijn op 1 januari 2015 officieel gestart. Naast Utrecht zijn er ook buurtteams in vele andere gemeente opgezet, waaronder de grote steden: Rotterdam, Amsterdam en Den Haag. De teams bestaan uit professionele hulpverleners en vakmensen met veel ervaring in verschillende disciplines op het gebied van (psychische) zorg, welzijn, woonbegeleiding, verslaving, werk en inkomen (van Arum & Schoorl, 2015). Ook zijn er verschillen tussen de buurtteams in de cliënten waar zij zich op richten. Zo zijn er in Utrecht Buurtteams voor Jeugd en Gezin die hulp bieden aan gezinnen met kinderen tot 18 jaar. Daarnaast zijn er buurtteams in Utrecht voor alle hulpbehoevenden boven de 18 jaar. In totaal zijn er 18 wijken waarin beide teams voor de doelgroepen aanwezig zijn (Buurteams Utrecht, 2015).

Dit onderzoek werd uitgevoerd onder alle 18 buurtteams werkzaam voor cliënten boven de 18 jaar. Er is voor deze buurtteams gekozen omdat zij allemaal onder dezelfde organisatie vallen en daardoor een grote homogeniteit in teamsamenstelling en takenpakket hebben. Deze homogeniteit zal de betrouwbaarheid van de resultaten uit dit onderzoek ten goede komen. Alle teams uit de Buurteamorganisatie Sociaal Utrecht zijn op dezelfde manier ingericht aan de hand van professionals afkomstig uit de verschillende disciplines als (psychische) zorg, welzijn, woonbegeleiding, verslaving, werk en inkomen (ibidem). Zij zijn samengesteld met de opdracht om op een generalistische werkwijze hulp te bieden aan alle mogelijke problematiek

van de cliënten uit de wijk (van Arum & Schoorl, 2015). Dit betekent dat deze teams een zeer uitgebreide variatie hebben in de cliënten waarvoor zij werken en de verschillende problemen waarvoor zij worden aangesteld. Deze problemen spelen zich af in verschillende arena's rondom welzijn, zoals gezondheid, financiële problemen en psychologische problemen. In de buurtteams voor cliënten tot 18 jaar wordt geholpen bij een andere doelgroep en een andere problematiek. Ook zijn er professionals met een andere specialistische achtergrond binnen de teams (ibidem). Om de homogeniteit van de onderzoekspopulatie en onderzoekscontext zo hoog mogelijk te houden is er voor gekozen om alleen binnen Buurtteamorganisatie Sociaal Utrecht de enquêtes uit te laten voeren. De vragenlijst is naar alle buurtteamprofessionals van alle 18 buurtteams van Buurtteamorganisatie Sociaal Utrecht opgestuurd, in totaal waren dat 225 buurtteamprofessionals.

De enquêtes zijn via de surveytool *KwikSurveys* uitgezet. Dit is een professioneel online surveyprogramma waarmee de vragenlijsten direct online verzonden en ingevuld kunnen worden. Ook kan de verkregen data direct overgezet worden naar het statistiekprogramma SPSS. Vanuit de organisatie is een mail verstuurd met de vraag mee te werken aan het onderzoek en de bijbehorende link voor de enquête. Om de respons te verhogen werd 1,5 week later opnieuw een mail verzonden om de buurtteamprofessionals te herinneren over het onderzoek. Uiteindelijk zijn binnen een tijdsbestek van 3 weken 76 enquêtes volledig ingevuld. Dit is 33,8% van alle buurtteamprofessionals binnen de organisatie.

3.3 Respondentanalyse

In tabel 1 worden de demografische kenmerken van de respondenten uit het onderzoek weergegeven. Onderstaand worden deze kenmerken vergeleken met de gegevens van alle buurtteamprofessionals van Buurtteamorganisatie Sociaal Utrecht in verband met de representativiteit en generaliseerbaarheid van het onderzoek voor de organisatie. Belangrijk is om erbij te vermelden dat alle vragen door alle respondenten zijn ingevuld. Dit betekent dat er geen missende waarden in de data aanwezig zijn en dat er daardoor geen rekening gehouden hoeft te worden met hiaten in de vragenlijsten.

Van de, in totaal, 76 respondenten waren 53 (69,7%) vrouw en 23 (30,3%) man. Dit komt dicht overeen met de percentages binnen de Buurtteamorganisatie Sociaal Utrecht, achtereenvolgend 68% vrouw en 32% man. De gemiddelde leeftijd (M) van de respondenten was 41,6 jaar (SD = 10,5), met een minimum van 23 jaar en een maximum van 60 jaar. Ook dit komt sterk overeen met de gemiddelde leeftijd binnen de organisatie van 41,5 jaar. Van de respondenten heeft veruit het grootste deel (84% van de respondenten) HBO als hoogst voltooide opleiding aangegeven. 12% heeft als hoogst voltooide opleiding VMBO. De rest (4% van de respondenten) heeft een VWO of MBO diploma afgerond. De buurtteamorganisatie geeft aan voor de buurtteams alleen maar professionals met een HBO diploma aan te nemen (in de meeste gevallen vanuit de opleiding Maatschappelijk Werk & Dienstverlening). De overige respondenten zonder HBO diploma zijn allen stagiaires die ook binnen de buurtteams werkzaam zijn. Dit betekent dat 15,7% van de respondenten stagiair is, tegenover 84,3% professionals. De gemiddelde werkervaring binnen welzijnsteams (M) is 8,9 jaar (SD = 8,8). 35,5% van de respondenten geeft aan 2 jaar of minder werkervaring te hebben, en 68,4% van de respondenten heeft 10 jaar of minder werkervaring binnen welzijnsteams. De werkervaring met betrekking tot de problematiek van de cliënten werd door de respondenten met een gemiddelde van 71,3% beoordeeld (op een schaal van 0 tot 100%) (SD = 19,3). 40% van de respondenten geeft aan dat zijn of haar ervaringen met de problematiek van de individuele cliënten hoger is dan 75%. Dit laat zien dat de ervaring met de problematiek van de cliënten over het algemeen hoger is dan het aantal jaren werkervaring in welzijnsteams. Dit kan

komen doordat de professionals in de buurtteams voorheen als specialist op individuele basis werkten en pas sinds kort (bij het begin van de buurtteams) in teams werken. Buurtteamorganisatie Sociaal Utrecht geeft aan dat bij de samenstelling van de buurtteams gekozen is voor een mooie mix van ervaring en kennis, en van starters en meer ervaren mensen.

In tabel 1 is te zien dat de respondenten gemiddeld 30,8 uur per week voor het buurtteam werken (SD = 3,9). Het minimum aantal uur per week is 16 en het maximum aantal uur per week is 36.

Tot slot zijn de respondenten vanuit alle buurtteams afkomstig, behalve 1 (buurtteam Kanaleneiland-Zuid). Het aantal respondenten per buurtteam verschilt echter veel. Zo zijn er drie buurtteams waarvan elk 1 respondent afkomstig is, en één buurtteam waarvan 11 respondenten afkomstig zijn. Het gemiddelde aantal personen in de buurtteams is 14 (SD = 4,5), waarbij het minimum aantal personen in de buurtteams 7 is en het maximum aantal personen 24.

Tabel 1: Demografische kenmerken (N = 76)

Variabele	Sample	Populatie
Geslacht	Man = 30,3% Vrouw = 69,7%	Man = 32% Vrouw = 68%
Leeftijd	M = 41,6 jaar SD = 10,5 jaar	M = 41,5 jaar
Hoogst voltooide opleiding	HBO = 84,2% Anders = 15,8%	
Werkervaring binnen welzijnsteams (in jaren)	M = 8,9 jaar D = 8,8 jaar	
Werkervaring met de problematiek van cliënten (van 0 tot 100%)	M = 71,3% SD = 19,3%	
Aantal uur in de week werkzaam binnen buurtteam	M = 30,8 uur SD = 3,9 uur	
Gemiddelde aantal teamleden in buurtteam	M = 14 teamleden SD = 4,5 teamleden	

3.4 Operationalisatie

Deze paragraaf bevat de meetschalen die in dit onderzoek gebruikt zijn voor het meten van de verschillende variabelen. Per variabele worden de hoeveelheid items, een voorbeelditem en de bron van de gevalideerde meetschaal gegeven. Alle items van de meetschalen zijn terug te vinden in de vragenlijst in bijlage 8.6.

Persoonlijkheid

Zoals eerder is vermeld, is in dit onderzoek gekozen voor het meten van persoonlijkheid aan de hand van de vijf persoonlijkheidskenmerken van McCrae & Costa (1987). Er zijn vele meetschalen voor het meten van de vijf persoonlijkheidskenmerken. De meest uitgebreide meetschaal is afkomstig van McCrae & Costa (1987) zelf en bevat 240 items. Omdat deze meetschaal gemiddeld 45 minuten duurt om in te vullen is de meetschaal maar weinig in wetenschappelijk onderzoek gebruikt. Er zijn drie gerenommeerde en veel gebruikte meetschalen voor de vijf persoonlijkheidskenmerken; de eerste met 44 items, de ander met 60 items en de laatste met 100 items. Voor dit onderzoek is gekozen voor een nog kortere variant afkomstig van Gosling, Rentfrow & Swann (2003). De meetschaal meet de vijf persoonlijkheidskenmerken aan de hand van 10 items (twee per persoonlijkheidskenmerk). Deze meetschaal is door de wetenschappers opgesteld omdat er veel vraag was naar kortere meetschalen voor de vijf persoonlijkheidskenmerken. Ook in dit onderzoek is gekozen voor deze meetschaal omdat het de kortste gevalideerde meetschaal voor de vijf persoonlijkheidskenmerken is. Het kort houden van de vragenlijst was een belangrijke vereiste voor het verkrijgen van een goede respons op de vragenlijst vanuit de buurtteamprofessionals.

Er kon geen vertaling in het Nederlands gevonden worden voor de items. Daarom zijn de items zelfstandig terugvertaald vanuit het Engels en is tijdens de pilot getest of de stellingen goed begrepen werden. De pilot werd gedaan door enkele buurtteammedewerkers. De stellingen konden beantwoord worden aan de hand van een schaal van 1 (zeer sterk niet van toepassing) tot 7 (zeer sterk van toepassing). Een voorbeelditem is: *“Ik zie mijzelf als angstig/snel van streek”*.

Teamcohesie

Voor de operationalisatie van teamcohesie is gekozen om individuen hun perceptie over de mate van cohesie binnen het team te laten geven. De teamcohesie bestaat dus uit de mate van gepercipieerde teamcohesie door de teamleden. In dit onderzoek is gekozen voor de meetschaal afkomstig van Tekleab, Quigley & Tesluk (2009). De meetschaal bestaat uit zes items en komt voort uit twee bestaande meetschalen; die van Widmeyer, Brawley en Carron (1985) en van Seashore (1954). De stellingen konden met een schaal van 1 (zeer sterk oneens) tot 7 (zeer sterk mee eens) beantwoord worden. Een voorbeelditem is: *“Teamleden kunnen goed met elkaar opschieten”*.

Kennisdeling

Kennisdeling is gemeten aan de hand van verschillende items afkomstig van twee meetschalen voor kennisdeling. Allereerst zijn drie items (gekozen uit een totaal van 5 items) van Van Woerkom en Sanders (2010) gebruikt. Twee items zijn weggelaten omdat deze betrekking hebben op kennisdeling naar en vanuit de leidinggevende en dit onderzoek alleen de kennisdeling tussen de teamleden wilde meten. Omdat in deze drie vragen alleen gekeken wordt naar de mate van kennis die door het teamlid gegeven en verkregen wordt en niet kijkt naar de kwaliteit en bruikbaarheid van de gedeelde kennis, is er voor gekozen om vier items van Tyler (1999) aan de meetschaal toe te voegen. Alle stellingen konden met een schaal van 1 (zeer sterk oneens) tot 7 (zeer sterk mee eens) beantwoord worden. Een voorbeelditem is: *“Ik vraag collega-teamleden geregeld om advies”*.

Werkgerelateerde zelfeffectiviteit

Voor werkgerelateerde zelfeffectiviteit zijn geen meetschalen gevonden die op de specifieke werkcontext van de buurtteamprofessionals van toepassing is. De werkgerelateerde zelfeffectiviteit hangt sterk af van de taken en doelen die aan het individu gesteld worden. Dit betekent dat de context waarin het individu werkzaam is, meegenomen moet worden in de meetschaal. In dit onderzoek is gekozen voor een eigen samengestelde meetschaal voor het

meten van de variabele werkgerelateerde zelfeffectiviteit. De meetschaal is gebaseerd op de taken en doelen die aan de buurtteamprofessionals gesteld worden. Ook is de meetschaal van tevoren getest om te kijken of de stellingen goed begrepen werden en of de items niet allemaal hetzelfde werden beantwoord. Een voorbeelditem is: *“Ik weet, met behulp van mijn teamgenoten, op de problemen van mijn cliënten een antwoord te geven”*. De items konden met een schaal van 1 (zeer sterk oneens) tot 7 (zeer sterk mee eens) beantwoord worden.

Controlevariabelen

Naast de items van de schalen van de verschillende variabelen werden ook een aantal vragen gesteld met betrekking tot de achtergrondkenmerken van de respondenten (zie paragraaf 3.3). Vanuit deze kenmerken is er voor gekozen om een aantal van deze als controlevariabelen in het onderzoek op te nemen. De controle variabelen zijn: geslacht (man = 1, vrouw = 2), wel of geen HBO opleiding (anders dan HBO = 1, HBO = 2), de grootte van het team (in aantal teamleden, inclusief stagiaires), aantal jaar werkervaring binnen welzijnsteams (in jaren) en de hoeveelheid ervaring met de problematiek van de huidige cliënten (in %, van 0 tot 100%).

Er is voor gekozen om een aantal variabelen niet als controlevariabelen in het onderzoek te gebruiken. Allereerst is leeftijd niet in het onderzoek opgenomen vanwege de sterke samenhang met het aantal jaar werkervaring in teams. Het buurtteam waarin werkzaam is ook uit het onderzoek gehaald. Tot slot is de variabele uren werkweek niet meegenomen als controlevariabele omdat ook hier het aantal uren van de respondenten dicht bij elkaar liggen.

3.5 Maatregelen ter bevordering van betrouwbaarheid en validiteit

Er zijn verschillende maatregelen genomen ter bevordering van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Allereerst is, voor de operationalisatie van alle variabelen (behalve voor de variabele werkgerelateerde zelfeffectiviteit) gebruik gemaakt van bestaande, gevalideerde, meetschalen. Deze zijn in eerder wetenschappelijk onderzoek al eerder getest op betrouwbaarheid en validiteit.

Daarnaast is voordat de vragenlijst naar iedereen verstuurd werd, een pilot uitgevoerd onder een aantal buurtteamprofessionals om te kijken of de vragen begrepen werden, en of de antwoorden op de items (met name voor de zelf geformuleerde schaal voor werkgerelateerde zelfeffectiviteit) voldoende gevarieerd waren. Na deze pilot zijn een aantal kleine aanpassingen gedaan in de formulering van een aantal stellingen; zo zijn deze van een negatieve naar een positieve formulering, of andersom, veranderd. Deze aanpassingen zijn minimaal gebleven om de meetschalen zo min mogelijk te laten verschillen van de gevalideerde meetschalen.

Ten derde is voor het verhogen van de respons een mail ter herinnering verstuurd. Door het verhogen van de respons werd de representativiteit en externe validiteit van het onderzoek verhoogd (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2013). Ook werd een mail geschreven bij de uitnodiging deel te nemen aan de enquête waarin het nut van het invullen van de vragenlijst werd beschreven. Ook werd aangegeven dat alle gegevens uit de enquêtes vertrouwelijk worden behandeld en verwerkt en dat de gegevens in geen enkel geval gelinkt zullen worden aan individuele personen. Daarnaast konden alle respondenten een mail sturen waarin zij aangaven mee te willen doen aan de verloting van een prijs. Deze prijs was een high-tea in een lunchcafé in de Jordaan, Amsterdam.

Tot slot is er in dit onderzoek voor gekozen om de respondenten vanuit dezelfde organisatie te halen. Doordat de samenstelling “in dit geval teamleden met verschillende disciplines” en de omstandigheden “takenpakket en duur waarop de teamleden samenwerken” van de teams

gelijk is zorgt dit voor meer betrouwbare en valide uitkomsten die specifiek van toepassing zijn op de buurtteams en teams binnen het domein sociaal welzijn.

3.6 Betrouwbaarheidscoëfficiënt

Om na te gaan of alle vragen uit de vragenlijst werkelijk de desbetreffende variabele meten, is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd aan de hand van de homogeniteitsindex Cronbach's alpha. Normaal gesproken wordt een meetinstrument met een Cronbach's Alpha van 0.70 of hoger als voldoende betrouwbaar gezien (van der Velde, Jansen & Dijkers, 2013). Echter, de Cronbach's Alpha is ook erg afhankelijk van de complexiteit van het begrip dat je wilt meten en het aantal items dat je gebruikt in het meetinstrument (Baarda & de Goede, 2006). Bij een hoge complexiteit in het begrip en weinig items, neemt de Cronbach's alpha af. Onderstaand wordt voor alle meetschalen van de variabelen in dit onderzoek de Cronbach's alpha gegeven.

Persoonlijkheid:

Uit de betrouwbaarheidsanalyses bleek dat de persoonlijkheidskenmerken alleen een zeer lage Cronbach's alpha hadden. De schaal voor extraversie heeft een Cronbach's alpha van 0.38. De schaal voor openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën heeft een Cronbach's alpha van 0.59. De schaal voor inschikkelijkheid heeft een Cronbach's alpha van 0.07. Dit is zeer laag (geheel geen correlatie). De schaal voor zorgvuldigheid heeft een Cronbach's alpha van 0.68. Tot slot heeft de schaal voor emotionele stabiliteit een Cronbach's alpha van 0.51.

Voor de persoonlijkheidskenmerken is een zeer korte meetschaal gebruikt (twee items per persoonlijkheidskenmerk). Daarbij komt dat de persoonlijkheidskenmerken zeer breed en daardoor complex zijn. Om deze redenen is de Cronbach's alpha voor alle persoonlijkheidskenmerken laag uitgevallen. Na de betrouwbaarheidsanalyse is besloten om de persoonlijkheidskenmerken openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën, zorgvuldigheid en emotionele stabiliteit in de analyses te houden, ondanks de lage Cronbach's alpha. Extraversie en inschikkelijkheid zijn niet mee genomen in de analyses in dit onderzoek.

Teamcohesie:

De schaal heeft een Cronbach's alpha van 0.91, en is daarmee zeer betrouwbaar.

Kennisdeling:

De Cronbach's alpha voor de schaal is 0.8 en is daarmee betrouwbaar. De samengevoegde meetschaal is dus behouden voor de analyses.

Werkgerelateerde zelfeffectiviteit:

De Cronbach's alpha van de schaal is 0.64. Het verwijderen van één item uit de meetschaal zorgt echter niet voor een hogere Cronbach's alpha. Alleen het verwijderen van twee items zorgt voor een minimale stijging van de betrouwbaarheid. Omdat de meetschaal slechts uit vier items bestond is er voor gekozen om met de originele meetschaal de analyses uit te voeren.

3.7 Data analyse

Er is een vragenlijst opgesteld die bestaat uit verschillende delen waarin alle meetschalen voor de verschillende concepten uit dit onderzoek (persoonlijkheid, teamcohesie, werkgerelateerde zelfeffectiviteit en kennisdeling) en vragen met betrekking tot de controle variabelen aan bod kwamen. Aan de hand hiervan zijn kwantitatieve analyses uitgevoerd. Voor de analyse van de data is gebruik gemaakt van het programma IBM SPSS Statistics 23. Vanuit de surveytool *Kwiksurveys* kon de data direct worden geïmporteerd naar het SPSS programma. Hier is alle data gecodeerd. Zo kreeg het antwoord 'zeer sterk oneens' de code 1. Daarna werden de antwoorden van de negatief geformuleerde stellingen omgezet.

Vervolgens is de data aan de hand van beschrijvende analyses en frequentietabellen onderzocht. Hieruit kwamen de eigenschappen van de respondenten naar voren (zie hoofdstuk 3.3). Om inzicht te krijgen in de verbanden tussen de verschillende variabelen in dit onderzoek (inclusief controlevariabelen), is een correlatiematrix uitgevoerd. In de correlatiematrix staan de relaties tussen alle variabelen weergegeven. Vervolgens is, om te kijken naar de samenhang tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen, gecontroleerd voor de controlevariabelen en zijn partiële correlaties uitgevoerd. Om erachter te komen welke persoonlijkheidskenmerken de grootste samenhang hebben met de afhankelijke variabelen zijn twee regressieanalyses uitgevoerd: één met alle vijf persoonlijkheidskenmerken en kennisdeling en één met alle vijf persoonlijkheidskenmerken en werkgerelateerde zelfeffectiviteit (beide inclusief de controlevariabelen). Tot slot zijn voor de moderatieanalyse, gestandaardiseerde variabelen voor de vijf persoonlijkheidskenmerken en teamcohesie aangemaakt. Door de gestandaardiseerde variabelen van teamcohesie te vermenigvuldigen met elke gestandaardiseerde variabele van de persoonlijkheidskenmerken, ontstonden de interactie-effecten die gebruikt zijn voor het testen van de moderatie-effecten. In een lineaire regressieanalyse werden de interactie-effecten opgenomen.

Het significantieniveau dat gehanteerd wordt in dit onderzoek is $\alpha \leq 0.05$.

3.7.1 Voorwaarden parametrische testen

Voor het uitvoeren van parametrische testen (waaronder een lineaire regressieanalyse) is er een aantal voorwaarden waar zowel de onafhankelijke als afhankelijke variabelen aan moeten voldoen (Field, 2009). Een basisassumptie is dat de variabelen minstens op intervalniveau gemeten moeten zijn (ibidem). Ook een 7-punt likert-schaal wordt hiervoor toegestaan, wat betekent dat alle variabelen aan deze voorwaarde voldoen. Naast deze basisassumptie is er nog een vijftal assumpties waarvoor gecontroleerd moet worden. Deze worden hieronder behandeld.

De eerste voorwaarde is dat de data nagenoeg normaal verdeeld moet zijn. Hiervoor zijn per variabele 'expected normal probability plots' uitgevoerd (zie appendix B.1). Voor alle variabelen geldt dat de punten zich rondom de verticale lijn verdelen en dat er ongeveer evenveel punten boven en onder de lijn staan weergegeven. Naast deze plots is er een andere test voor de normaliteit van de variabelen uitgevoerd aan de hand van Z-scores voor de skewness en kurtosis (zie appendix B.2). Uit de Z-scores blijkt dat bijna alle variabelen een waarde van onder de 1.96 hebben en daardoor niet significant zijn (bij $p < 0.05$). Dit duidt op een normale verdeling. Alleen voor teamcohesie en werkgerelateerde zelfeffectiviteit zijn de waarden voor zowel de Z scores voor skewness als de Z score voor kurtosis hoger dan 1.96 en daarmee significant. Vooral de kurtosis score voor beide variabelen is zeer hoog, wat duidt op een sterk gecentreerde, stijl lopende lijn.

Omdat uit de Z-scores is gebleken dat werkgerelateerde zelfeffectiviteit en teamcohesie niet normaal verdeeld zijn, is een boxplot voor beide variabelen gebruikt om te kijken of er mogelijk outliers bij de variabelen aanwezig waren. Voor teamcohesie bleek een zeer sterke outlier aanwezig te zijn (een score van 1, bij een gemiddelde van 5.4). Er is voor gekozen om de outlier te veranderen naar de score van het gemiddelde van de variabele plus twee standaarddeviaties, zoals in het boek van Field (2009) wordt aanbevolen. Na het aanpassen van de outlier van teamcohesie veranderde de Z-score voor skewness van -5.728 naar -1.670 en de kurtosis van 11.670 naar 1.875 (zie Appendix A.2). Er wordt voor gekozen om verder te gaan met deze data bij de analyse van teamcohesie.

Bij werkgerelateerde zelfeffectiviteit is in de boxplot ook een aantal outliers gesignaleerd. Er is gekozen voor het aanpassen van een bovenste en een onderste outlier naar het gemiddelde plus twee standaarddeviaties (zie Appendix A.2). Dit heeft ervoor gezorgd dat de Z-score voor skewness daalde van 2.478 naar 1.402 en de kurtosis van 5.756 naar 1.343. Ook hier is gekozen om de outliers te veranderen en met de aangepaste data verder te gaan.

De tweede voorwaarde is dat er sprake moet zijn van lineariteit, wat betekent dat er tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele een lineair verband moet zijn. Om dit te testen is voor alle verbanden in dit onderzoek een scatterplot uitgevoerd met daarin de regressielijn getekend (zie appendix B). Een aantal van de relaties heeft een zwak verband. Zo is het lineair verband tussen zorgvuldigheid en kennisdeling zeer zwak ($R^2 = 0.012$). Nog lager is het verband tussen zorgvuldigheid en werkgerelateerde zelfeffectiviteit ($R^2 = 0.001$). De andere verbanden hebben een R^2 van 0.028 of hoger. Ondanks een aantal zwakke verbanden, kan niet anders dan dat alle variabelen worden opgenomen in de multi-regressieanalyses.

De derde voorwaarde is de voorwaarde voor homoscedasticiteit. Dit betekent dat de variantie van de onafhankelijke variabele voor ongeveer elke waarde van de afhankelijke variabele gelijk moet zijn. In appendix C zijn de scatterplots met de residuen van de onafhankelijke variabelen (op elke relatie met de afhankelijke variabelen) opgenomen. Wanneer de punten volstrekt willekeurig in de plot verdeeld zijn, is aan assumptie van homoscedasticiteit voldaan. Alle punten in de scatterplots lijken hieraan te voldoen.

De vierde voorwaarde is de onafhankelijkheid van de residuen. Dit betekent dat voor twee observaties, de residuen niet mogen correleren met elkaar. De onafhankelijkheid van de residuen werd getest door middel van een Durbin-Watson test (zie Appendix D). Hierbij kan de waarde tussen de 0 en 4 liggen. Een waarde van 2 betekent dat er geen correlatie tussen de residuen van de variabelen is. Maar een waarde tussen de 1 en 3 is goed genoeg om parametrische testen te mogen doen. Uit de Durbin-Watson test blijkt dat alle waarden tussen de 1 en 3 liggen en dus aan de voorwaarde voldoen.

De vijfde en laatste voorwaarde is dat er geen sprake mag zijn van multicollineariteit. Dit betekent dat de onafhankelijke variabelen onderling niet te veel mogen samenhangen, anders zouden zij namelijk bijna geheel dezelfde verandering in de afhankelijke variabele verklaren. Om dit te testen werd naar de VIF-scores van de onafhankelijke variabelen gekeken (appendix E). Bij een VIF-score van boven de 3 is er waarschijnlijk sprake van multicollineariteit. De drie onafhankelijke variabelen (openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën, zorgvuldigheid en emotionele stabiliteit) hebben een VIF-score rondom de 1.00. Dit betekent dat er totaal geen sprake is van een samenhang tussen de onafhankelijke variabelen en dat de variabelen samen gebruikt kunnen worden in een meervoudige regressieanalyse.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk zal een beschrijving van de resultaten uit de data-analyse gegeven worden. Het hoofdstuk begint met de beschrijvende resultaten en de correlatiematrix en vervolgens de hypothesetoetsende resultaten aan de hand van partiële correlaties en meervoudige regressieanalyses.

4.1 Beschrijvende resultaten

De beschrijvende analyse van de controlevariabelen is in hoofdstuk 3.2 al besproken. De beschrijvende resultaten van de overige variabelen zijn in tabel 1 opgenomen. Hieruit is af te lezen dat de gemiddelde scores voor alle variabelen behalve voor werkgerelateerde zelfeffectiviteit met een 5 of hoger worden beoordeeld (op een schaal van 1 tot 7). Kennisdeling krijgt de hoogste beoordeling (met een gemiddelde van 5.77). De respondenten ervaren dus een hoge kennisdeling met de rest van hun team. Werkgerelateerde zelfeffectiviteit krijgt daarentegen de laagste beoordeling (met een gemiddelde van 4.41). Dit houdt in dat de respondenten hun werkgerelateerde zelfeffectiviteit gematigd/ positief ervaren. Daarnaast is te zien dat de standaarddeviatie van kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit aanzienlijk lager is dan bij de andere variabelen. Dit betekent dat de respondenten meer verschillen in hun persoonlijkheidskenmerken en in de gepercipieerde teamcohesie dan in de mate van kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit (zie tabel 2).

Tabel 2: Beschrijvende statistieken voor de onafhankelijke, modererende en afhankelijke variabelen (N=76)

Variabele	
Openheid voor nieuwe ervaringen/ ideeën	M = 5.32 SD = 0.70
Zorgvuldigheid	M = 5.61 SD = 0.85
Emotionele stabiliteit	M = 5.44 SD = 0.98
Teamcohesie	M = 5.39 SD = 0.79
Kennisdeling	M = 5.77 SD = 0.57
Zelfeffectiviteit	M = 4.41 SD = 0.56

4.1.1 Correlatiematrix

De correlaties tussen alle variabelen (inclusief de controle variabelen) zijn opgenomen in tabel 3. De significante correlaties worden onderstaand besproken, behalve die met betrekking tot de hypothesen; deze worden in de volgende paragraaf besproken.

De enige correlatie tussen de controlevariabelen onderling betreft de relatie tussen het aantal jaren ervaring in teams en de hoeveelheid ervaring met de problematiek van de cliënten ($r=0.37$, $p<0.01$). Dit betekent dat de respondenten waarschijnlijk al met een gelijksoortige problematiek te maken hadden in de voorgaande teams waarin zij werkzaam waren.

Verder laat de correlatiematrix zien dat een aantal controlevariabelen significante correlaties hebben met twee persoonlijkheidskenmerken (emotionele stabiliteit en openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën) en met de afhankelijke variabelen (kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit). De eerste correlatie is tussen HBO wel/ niet en emotionele stabiliteit ($r=0.44$, $p<0.01$). Dit betekent dat teamleden met een HBO opleiding aanzienlijk meer emotionele stabiliteit ervaren dan teamleden zonder HBO opleiding (de stagiaires). De volgende correlatie is tussen de hoeveelheid ervaringen in welzijnsteams en openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën ($r=0.23$, $p<0.05$). Hoe langer het teamlid ervaring heeft binnen welzijnsteams, hoe meer open het teamlid staat voor nieuwe ervaringen en/of ideeën. Tot slot zijn er correlaties tussen de controlevariabelen en de afhankelijke variabelen. Allereerst is er een correlatie tussen het aantal jaar ervaring met de problematiek van de cliënten en kennisdeling ($r=-0.25$, $p<0.05$). Dit laat een negatief verband zien tussen de hoeveelheid ervaring en de hoeveelheid kennisdeling. Zo blijkt dus dat teamleden met meer ervaring en daardoor wellicht meer kennis, juist minder snel hun kennis delen en/of minder snel om kennis van anderen vragen. Werkgerelateerde zelfeffectiviteit heeft positieve correlaties met het aantal jaren ervaring met het werken in welzijnsteams ($r=0.25$, $p<0.05$), en met de hoeveelheid ervaring met de problematiek van de cliënten ($r=0.25$, $p<0.05$). Teamleden met meer ervaring hebben dus een hogere werkgerelateerde zelfeffectiviteit.

Daarnaast is uit de correlatiematrix op te maken dat de onafhankelijke variabele openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën positief correleert met de moderator teamcohesie ($r=0.23$, $p<0.05$) en dat teamcohesie een sterke correlatie heeft met kennisdeling ($r=0.57$, $p<0.01$). Deze laatste correlatie is zeer sterk en betekent dat hoe meer teamcohesie ervaren wordt door het teamlid, hoe meer kennisdeling het teamlid met de rest van het team heeft.

Tabel 3: Correlatiematrix (N=76)

Variabele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Geslacht	1										
2. HBO wel/niet	0.19	1									
3. Grootte team	0.06	0.05	1								
4. Ervaring teams	-0.13	-0.01	0.04	1							
5. Ervaring problematiek	-0.09	-0.08	-0.01	0.37**	1						
6. Openheid	-0.02	-0.09	-0.05	0.23*	0.01	1					
7. Zorgvuldigheid	0.08	-0.01	-0.13	0.11	-0.06	0.01	1				
8. Emotionele stabiliteit	-0.02	0.44**	-0.03	0.04	-0.15	0.01	0.13	1			
9. Teamcohesie	-0.07	-0.06	-0.15	0.07	-0.07	0.23*	-0.01	0.12	1		
10. Kennisdeling	0.07	0.16	0.04	-0.04	-0.25*	0.32**	0.11	0.24*	0.57**	1	
11. Zelfeffectiviteit	0.10	0.04	-0.06	0.25*	0.25*	0.22*	0.04	0.17	0.07	0.16	1

* $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$

4.2 Hypothesetoetsende resultaten: correlaties persoonlijkheidskenmerken met afhankelijke variabelen

Om de hypothesen te testen met betrekking tot de samenhang tussen de persoonlijkheidskenmerken en zowel kennisdeling als werkgerelateerde zelfeffectiviteit, zijn partiële correlaties uitgevoerd waarbij gecontroleerd wordt voor de controlevariabelen (geslacht, HBO wel/niet, grootte team, ervaring binnen welzijnsteams en ervaring met de problematiek). De correlatie wordt per hypothese onderstaand besproken. Vervolgens, om te kijken welke persoonlijkheidskenmerk de grootste samenhang heeft met kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit, is voor beide variabelen een meervoudige regressieanalyse uitgevoerd. Beide regressieanalyses bestonden uit twee modellen; in model 1 werden alle controlevariabelen opgenomen en in model 2 alle persoonlijkheidskenmerken.

4.2.1 Resultaten partiële correlaties

Hypothese 1a: *er is een positieve samenhang tussen openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën en kennis deling*

Uit partiële correlatie blijkt dat openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën en kennisdeling significant positief correleren ($r=0.34$, $p \leq 0.01$). Wanneer teamleden meer open staan voor nieuwe ervaringen/ideeën delen zij meer kennis binnen het team. Hypothese 1A wordt aangenomen.

Hypothese 1c: *er is een positieve samenhang tussen zorgvuldigheid en kennisdeling*

Zorgvuldigheid heeft een zeer lage correlatie met kennisdeling ($r=0.09$, $p \geq 0.05$). De mate van zorgvuldigheid heeft dus geen effect op de mate van kennisdeling. Hypothese 1C wordt verworpen.

Hypothese 1e: *er is een positieve samenhang tussen emotionele stabiliteit en kennisdeling*

Emotionele stabiliteit heeft, wanneer gecontroleerd wordt voor de controlevariabelen, geen significante correlatie met kennisdeling ($r=0.17$, $p \geq 0.05$). Dit betekent dat emotionele

stabiliteit een positieve, maar niet significante, invloed heeft op de mate van kennisdeling. Hypothese 1E wordt verworpen.

Hypothese 2a: *er is een positieve samenhang tussen openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën en werkgerelateerde zelfeffectiviteit*

Openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën heeft een positieve correlatie met werkgerelateerde zelfeffectiviteit ($r=0.19$, $p \geq 0.05$). Het significantieniveau is met 0.06 echter boven het maximum niveau van 0.05. Hypothese 2A wordt daarom verworpen.

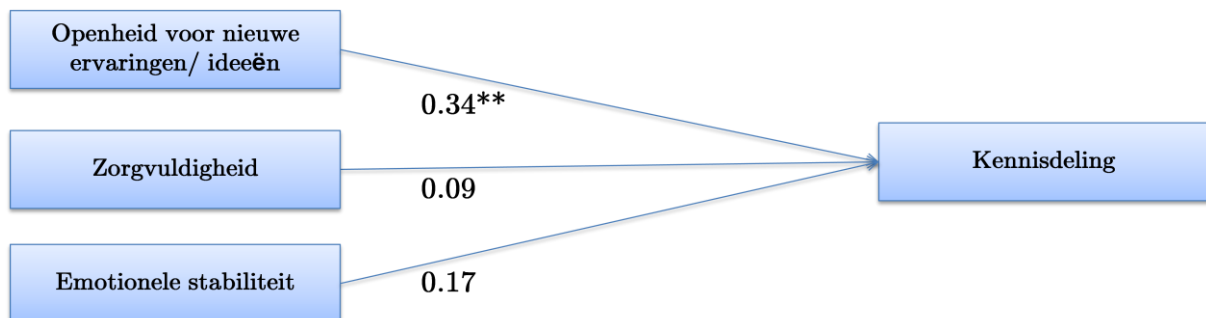
Hypothese 2c: *er is een positieve samenhang tussen zorgvuldigheid en werkgerelateerde zelfeffectiviteit*

De persoonlijkheidskenmerk zorgvuldigheid correleert zeer slecht met werkgerelateerde zelfeffectiviteit ($r=0.02$, $p \geq 0.05$). Zorgvuldigheid heeft daarom geen invloed op werkgerelateerde zelfeffectiviteit. Hypothese 2C wordt verworpen.

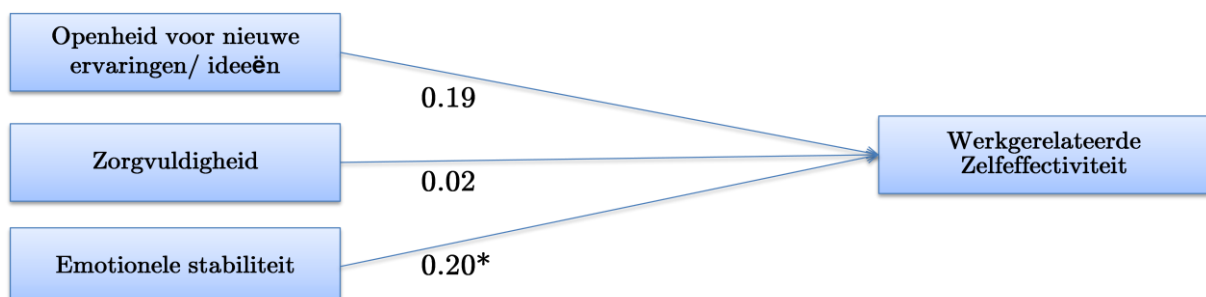
Hypothese 2e: *er is een positieve samenhang tussen emotionele stabiliteit en werkgerelateerde zelfeffectiviteit*

Emotionele stabiliteit heeft een significant positieve correlatie met werkgerelateerde zelfeffectiviteit ($r=0.20$, $p \leq 0.05$). Teamleden met een hogere emotionele stabiliteit hebben een hogere werkgerelateerde zelfeffectiviteit. Hypothese 2E wordt aangenomen.

Model 3: Correlaties persoonlijkheidskenmerken met kennisdeling



Model 4: Correlaties persoonlijkheidskenmerken met werkgerelateerde zelfeffectiviteit



4.2.2 Resultaten meervoudige regressieanalyse kennisdeling

In tabel 4 staan de uitkomsten van de eerste meervoudige regressieanalyse met de afhankelijke variabele kennisdeling. Uit de tabel is af te lezen dat één controlevariabele een significante bijdrage levert aan het voorspellen van kennisdeling: de ervaring met de problematiek van de cliënten ($\beta = -0.26$, $p \leq 0.05$). Ook is af te lezen dat de controlevariabelen samen 9% van de variantie in kennisdeling voorspellen ($R^2 = 0.09$). Dit is geen significante bijdrage (Sig. F change ≥ 0.05). In de tweede stap zijn de drie persoonlijkheidskenmerken toegevoegd. Van deze drie persoonlijkheidskenmerken heeft alleen openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën een significante relatie met kennisdeling ($\beta = 0.34$, $p \leq 0.01$). Emotionele stabiliteit heeft een positieve, niet significante correlatie met kennisdeling ($\beta = 0.16$, $p \geq 0.05$) en zorgvuldigheid heeft geen correlatie met kennisdeling. De totale bijdrage van de onafhankelijke variabelen in het model zorgt voor een 14% hogere verklaring van de variantie in kennisdeling (R^2 change = 0.14), dit is een significante bijdrage (Sig. F change ≤ 0.05).

Tabel 4: Meervoudige hiërarchische regressieanalyse voor afhankelijke variabele kennisdeling (N=76)

Variabelen	Model 1	Model 2
	<i>Inclusief Controle- variabelen</i>	<i>Inclusief onafhankelijke- variabelen</i>
<i>Controlevariabelen</i>		
Geslacht	0.05	
HBO wel/niet	0.13	
Grootte team	0.00	
Ervaring teams	0.06	
Ervaring problematiek	-0.26*	
<i>Persoonlijkheidskenmerken</i>		
Openheid gecentreerd		0.34**
Zorgvuldigheid gecentreerd		0.09
Emotionele stabiliteit gecentreerd		0.18
R ²	0.09	0.22
ΔR^2	0.09	0.14
F change	1.35	3.90
Sig. F change	0.26	0.01*

* $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$

4.2.3 Resultaten meervoudige regressieanalyse werkgerelateerde zelfeffectiviteit

In tabel 5 staan de uitkomsten van de tweede regressieanalyse met als afhankelijke variabele werkgerelateerde zelfeffectiviteit. Uit het eerste model blijkt dat van alle controlevariabelen geen van hen een significante bijdrage levert bij het voorspellen van werkgerelateerde zelfeffectiviteit. Alle controlevariabelen bij elkaar voorspellen 10% van de variantie in werkgerelateerde zelfeffectiviteit (Sig. F change ≥ 0.05). In stap 2 zijn de drie onafhankelijke variabelen aan het model toegevoegd. De persoonlijkheidskenmerk emotionele stabiliteit heeft de grootste invloed op werkgerelateerde zelfeffectiviteit, maar deze correlatie is in dit model niet significant ($\beta=0.21$, $p \geq 0.05$). Daarnaast heeft openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën ook een positieve, maar niet significante, correlatie met werkgerelateerde zelfeffectiviteit ($\beta=0.18$, $p \geq 0.05$). Zorgvuldigheid heeft geen correlatie met werkgerelateerde zelfeffectiviteit. Alle persoonlijkheidskenmerken samen zorgen voor een toevoeging in het voorspellen van de variantie in werkgerelateerde zelfeffectiviteit van 7% (R^2 change = 0.07). Dit zorgt ervoor dat de onafhankelijke variabelen, samen met de controlevariabelen, 17% van de variantie in werkgerelateerde zelfeffectiviteit voorspellen, dit is geen significant niveau (Sig. F change ≥ 0.05).

Tabel 5: Meervoudige hiërarchische regressieanalyse voor afhankelijke variabele werkgerelateerde zelfeffectiviteit (N=76)

Variabelen	Model 1	Model 2
	<i>Inclusief Controle- variabelen</i>	<i>Inclusief onafhankelijke- variabelen</i>
<i>Controlevariabelen</i>		
Geslacht	0.08	
HBO wel/niet	0.05	
Grootte team	-0.06	
Ervaring teams	0.18	
Ervaring problematiek	0.19	
<i>Persoonlijkheidskenmerken</i>		
Openheid gecentreerd		0.18
Zorgvuldigheid gecentreerd		0.00
Emotionele stabiliteit gecentreerd		0.21
R ²	0.10	0.17
ΔR^2	0.10	0.07
F change	1.57	1.75
Sig. F change	0.18	0.17

* $p \leq 05$; ** $p \leq .01$

4.3 Hypothesetoetsende resultaten: moderatieanalyses

In dit onderdeel wordt het effect van teamcohesie op de relatie tussen de persoonlijkheidskenmerken en zowel kennisdeling als werkgerelateerde zelfeffectiviteit onderzocht. Van hieruit kunnen de hypothesen met betrekking tot teamcohesie als moderator beantwoordt worden. De moderatieanalyse is voor elke relatie tussen de onafhankelijk en afhankelijke variabelen apart uitgevoerd. Hiervoor zijn opnieuw regressieanalyses uitgevoerd. In model 1 zijn de controlevariabelen opgenomen en in model 2 het gecentreerde desbetreffende persoonlijkheidskenmerk, de gecentreerde teamcohesie en het interactie-effect van beide variabelen.

Onderstaand worden eerst de moderatieanalyses met betrekking tot kennisdeling weergegeven en wordt een antwoord gegeven op hypothese 3, vervolgens komen de moderatieanalyses met betrekking tot werkgerelateerde zelfeffectiviteit aan bod, inclusief een antwoord op hypothese 4.

4.3.1 Moderatieanalyse kennisdeling

Moderatie-effect teamcohesie op relatie openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën en kennisdeling:

Bij het toevoegen van teamcohesie als moderator op de relatie tussen openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën en kennisdeling, wordt de correlatie negatief beïnvloed. Teamcohesie heeft een modererend effect op deze relatie tussen openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën en kennisdeling van -0.19 ($p \leq 0.05$). Dit betekent dat bij teamleden met een hoge gepercipieerde teamcohesie het effect van openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën op kennisdeling significant lager is dan bij teamleden met een lage gepercipieerde teamcohesie. **Hypothese 3A** wordt aangenomen.

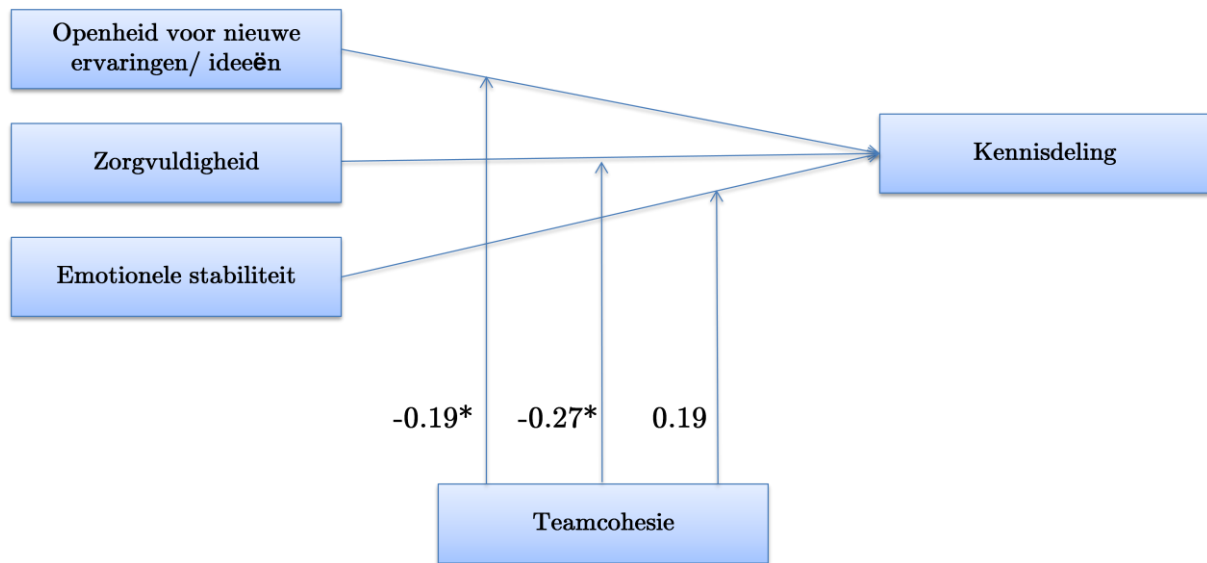
Moderatie-effect teamcohesie op relatie zorgvuldigheid en kennisdeling:

Het moderatie-effect van teamcohesie op de relatie tussen zorgvuldigheid en kennisdeling is significant negatief ($\beta = -0.27$, $p \leq 0.01$). Bij het toevoegen van het moderator effect van teamcohesie wordt de correlatie tussen zorgvuldigheid en kennisdeling significant negatief beïnvloed. Dit betekent dat bij teamleden met een hoge gepercipieerde teamcohesie het effect van zorgvuldigheid op kennisdeling significant lager is dan bij teamleden met een lage gepercipieerde teamcohesie. Teamcohesie modereert daardoor negatief de relatie tussen zorgvuldigheid en kennisdeling. **Hypothese 3C** wordt aangenomen.

Moderatie-effect teamcohesie op relatie emotionele stabiliteit en kennisdeling:

Tot slot is het moderatie effect van teamcohesie op de relatie tussen emotionele stabiliteit en kennisdeling onderzocht. Uit de analyse blijkt dat bij teamleden met een hoge gepercipieerde teamcohesie het effect van emotionele stabiliteit op kennisdeling hoger is dan bij teamleden met een lage gepercipieerde teamcohesie. Dit effect is echter niet significant ($\beta = 0.19$, $p \geq 0.05$). Teamcohesie is dus geen moderator op de relatie tussen emotionele stabiliteit en kennisdeling. **Hypothese 3E** wordt verworpen.

Model 5: moderatie-effecten teamcohesie op relatie persoonlijkheidskenmerken met kennisdeling



4.3.2 Moderatieanalyse werkgerelateerde zelfeffectiviteit

Moderatie-effect teamcohesie op relatie openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën en werkgerelateerde zelfeffectiviteit:

De variabele openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën heeft na het toevoegen van het moderatie-effect van teamcohesie een negatieve, significante correlatie met werkgerelateerde zelfeffectiviteit ($\beta = -0.23$, $p \leq 0.05$). Bij teamleden met een hoge gepercipieerde teamcohesie is het effect van openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën op werkgerelateerde zelfeffectiviteit dus significant lager dan bij teamleden met een lage gepercipieerde teamcohesie. **Hypothese 4A** wordt aangenomen.

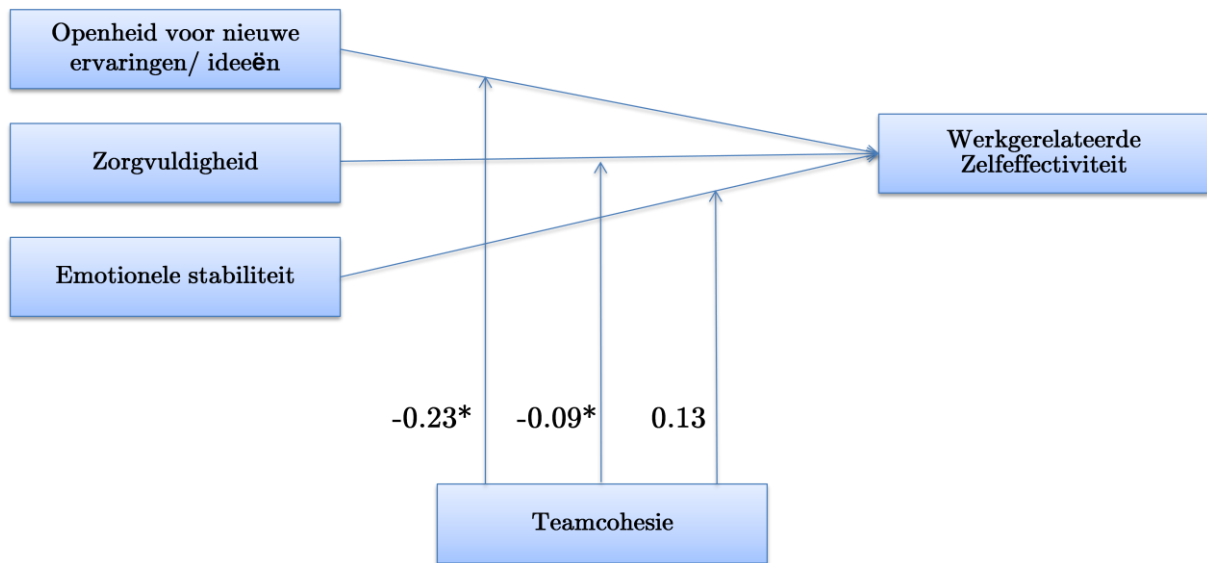
Moderatie-effect teamcohesie op relatie zorgvuldigheid en werkgerelateerde zelfeffectiviteit:

De interactievariabele van zorgvuldigheid met teamcohesie laat zien dat het effect van teamcohesie als moderator negatief is, maar dit effect is niet significant ($\beta = -0.09$, $p \geq 0.05$). **Hypothese 4C** wordt verworpen.

Moderatie-effect teamcohesie op relatie emotionele stabiliteit en werkgerelateerde zelfeffectiviteit:

Het effect van gepercipieerde teamcohesie als moderator op de correlatie tussen emotionele stabiliteit en werkgerelateerde zelfeffectiviteit is 0.13 ($p \geq 0.05$). Dit betekent dat bij teamleden met een hoge gepercipieerde teamcohesie het effect van emotionele stabiliteit op werkgerelateerde zelfeffectiviteit hoger is dan bij teamleden met een lage gepercipieerde teamcohesie. Dit effect is echter niet significant. **Hypothese 4E** wordt verworpen.

Model 6: moderatie-effecten teamcohesie op relatie persoonlijkheidskenmerken met werkgerelateerde zelfeffectiviteit



5 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van een beantwoording van de vier deelvragen een antwoord op de onderzoeksvraag gegeven.

De onderzoeksvraag die in deze scriptie centraal staat is: *“Wat is de samenhang tussen persoonlijkheidskenmerken en de mate van kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit bij teamleden, en heeft teamcohesie een modererend effect op deze relaties?”*

De deelvragen voortkomend uit de onderzoeksvraag zijn:

1. *Welke persoonlijkheidskenmerk(en) hangt het meest samen met kennisdeling?*
2. *Welke persoonlijkheidskenmerk(en) hangt het meest samen met werkgerelateerde zelfeffectiviteit?*
3. *Heeft teamcohesie een modererend effect op de relatie tussen persoonlijkheidskenmerken en kennisdeling?*
4. *Heeft teamcohesie een modererend effect op de relatie tussen persoonlijkheidskenmerken en werkgerelateerde zelfeffectiviteit?*

5.1 Relatie persoonlijkheidskenmerken met kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit

Uit het voorgaande hoofdstuk komt naar voren dat niet alle drie de persoonlijkheidskenmerken die in de analyses zijn meegenomen een significant effect hebben op de afhankelijke variabelen kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit. Voor de afhankelijke variabele kennisdeling is alleen het persoonlijkheidskenmerk “openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën” significant positief gecorreleerd met kennisdeling. Dit komt overeen met de studies van Cabrera, Collins & Salgado (2006) en van Matzler et al. (2008) waarin zeer sterke correlaties tussen openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën en kennisdeling werden gevonden. Emotionele stabiliteit heeft een positief, maar niet significante correlatie met kennisdeling. Zorgvuldigheid heeft geen significant effect op kennisdeling. Van hieruit kan als antwoord op de hoofdvraag gesteld worden dat het persoonlijkheidskenmerk “openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën” een positieve samenhang heeft met kennisdeling. In het voorspellen van kennisdeling heeft openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën een grote bijdrage ($\beta=0.34$, $p<0.01$). Teamleden die open staan voor de ervaringen en ideeën van hun collega's zullen meer kennis ontvangen en ook meer kennis kunnen verspreiden binnen het team. Openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën gaat gepaard met nieuwsgierigheid en leergierigheid. Deze mensen zullen dus altijd nieuwe dingen willen leren, wat de kennisdeling van en naar dit teamlid positief beïnvloed.

Bij de afhankelijke variabele werkgerelateerde zelfeffectiviteit blijkt emotionele stabiliteit als enige persoonlijkheidskenmerk een positieve significante correlatie te hebben, wanneer een partiële correlatie wordt uitgevoerd ($\beta=0.20$, $p\leq 0.05$) (zie hoofdstuk 4.2). Mensen met emotionele stabiliteit zijn zelfverzekerder en ervaren minder twijfel over de acties die zij ondernemen, wat ervoor zorgt dat zij zelfverzekerder zijn over hun eigen capaciteiten (Matzler et al., 2011). Ook openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën en zorgvuldigheid hebben een positieve samenhang met werkgerelateerde zelfeffectiviteit, maar deze correlaties zijn niet significant (achtereenvolgend: $\beta=0.18$, $p\geq 0.05$; $\beta=0.02$, $p\geq 0.05$). Gesteld kan worden dat werkgerelateerde zelfeffectiviteit een positieve samenhang heeft met emotionele stabiliteit.

5.2 Moderatie-effect teamcohesie

Uit de resultaten blijkt dat teamcohesie negatief modererende effecten heeft op verschillende relaties zowel bij persoonlijkheidskenmerken in relatie tot kennisdeling, als in relatie tot werkgerelateerde zelfeffectiviteit.

5.2.1 Moderatie-effect m.b.t. kennisdeling

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat een modererend effect van teamcohesie aanwezig is op de relaties tussen twee persoonlijkheidskenmerken en kennisdeling. Dit was voor de persoonlijkheidskenmerken “openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën” en “zorgvuldigheid” het geval. Bij zowel openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën als zorgvuldigheid wordt de correlatie met kennisdeling significant negatief beïnvloed door de moderator teamcohesie (achtereenvolgend: $\beta=-0.19$, $p\leq 0.05$; $\beta=-0.27$, $p\leq 0.05$). De correlatie tussen zowel openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën als zorgvuldigheid met kennisdeling is dus lager wanneer er een hoge teamcohesie wordt gepercipieerd door de teamleden.

Het negatieve effect van teamcohesie laat zien dat de persoonlijkheidskenmerken “openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën” en “zorgvuldigheid” minder belangrijk zijn in het voorspellen van kennisdeling wanneer de teamcohesie stijgt. Het effect van teamcohesie verzwakt dus de effecten van de persoonlijkheidskenmerken bij het voorspellen van kennisdeling. In het theoretisch kader werd al gesteld dat kennisdeling afhangt van de relaties tussen teamleden en het vertrouwen die de teamleden in elkaar hebben. Het modererende effect van teamcohesie bewijst dat kennisdeling een teamaangelegenheid is en dat goede relaties tussen teamleden (wat gepaard gaat met teamcohesie) een groot effect hebben op de kennisdeling (wat de effecten van de persoonlijkheidskenmerken doet verminderen).

5.2.2 Moderatie-effect teamcohesie m.b.t. werkgerelateerde zelfeffectiviteit

Bij de afhankelijke variabele werkgerelateerde zelfeffectiviteit is één moderatie-effect van teamcohesie aanwezig, namelijk bij de relatie met openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën. De relatie tussen openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën en werkgerelateerde zelfeffectiviteit wordt significant negatief beïnvloed door teamcohesie ($\beta=-0.22$, $p\leq 0.05$). De correlatie tussen openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën en werkgerelateerde zelfeffectiviteit is dus lager bij een hogere teamcohesie.

Ook hier kan gesteld worden dat het effect van teamcohesie de positieve samenhang tussen openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën en werkgerelateerde zelfeffectiviteit doet afnemen. Bij een hogere teamcohesie wordt deze persoonlijkheidskenmerk dus minder belangrijk voor het voorspellen van de mate van werkgerelateerde zelfeffectiviteit.

5.3 Algemene conclusie resultaten

Na de bovenstaande conclusies kan in algemene zin geconcludeerd worden dat de persoonlijkheidskenmerken belangrijk zijn voor de verklaring van de mate van kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit. Specifiek is de persoonlijkheidskenmerk “openheid voor

nieuwe ervaringen/ideeën” gerelateerd aan kennisdeling en de persoonlijkheidskenmerk “emotionele stabiliteit” aan werkgerelateerde zelfeffectiviteit. Deze persoonlijkheidskenmerken zijn dus van belang bij het voorspellen van kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit.

Ook heeft teamcohesie een modererend effect op enkele relaties tussen de persoonlijkheidskenmerken en de teamlid gedragingen. Daarbij zijn alle moderatie-effecten van teamcohesie negatief. De moderatie-effecten gelden op de relaties tussen openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën en kennisdeling, zorgvuldigheid en kennisdeling en openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën en werkgerelateerde zelfeffectiviteit. Oftewel: hoe sterker de teamcohesie, hoe zwakker de relatie tussen deze persoonlijkheidskenmerken en de teamlid gedragingen. Het negatieve moderatie effect van teamcohesie laat zien dat de persoonlijkheidskenmerken minder belangrijk worden naarmate de teamcohesie stijgt en dat teamcohesie effecten heeft op de mate van kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit.

6 Discussie

Dit hoofdstuk begint met de beperkingen van het onderzoek en de aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Het hoofdstuk eindigt met de implicaties van dit onderzoek voor de wetenschap en praktijk. Hierin wordt een antwoord gegeven op de vraag op wat voor manier de wetenschap en praktijk dit onderzoek kunnen toepassen.

6.1 Beperkingen onderzoek

Een eerste beperking van dit onderzoek is dat de betrouwbaarheidscoëfficiënt voor alle vijf persoonlijkheidskenmerken laag was, en extreem laag voor extraversie en inschikkelijkheid waardoor er voor gekozen is deze variabelen niet in de analyses van het onderzoek op te nemen. Dit heeft ervoor gezorgd dat niet alle persoonlijkheidskenmerken konden worden onderzocht in relatie tot de afhankelijke variabelen waardoor het onderzoek minder omvangrijk is geworden.

Een tweede beperking is dat voor de variabele werkgerelateerde zelfeffectiviteit een eigen meetschaal is samengesteld aan de hand van de specifieke eisen en werktaken die van de buurtteamprofessionals verwacht worden. Tijdens de analyses bleek de meetschaal met een Cronbach's alpha van 0.64 niet erg betrouwbaar. Het verwijderen van een item zorgde echter niet voor een hogere Chronbach's alpha. Om deze reden is er voor gekozen om toch met alle items de analyses uit te voeren. De lage Chronbach's alpha heeft echter wel een negatief effect op de validiteit van de resultaten.

Een derde beperking is het aantal respondenten in dit onderzoek (totaal 76 respondenten). Het relatief lage aantal respons heeft de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek negatief kunnen beïnvloeden.

De vierde beperking is dat er bij het invullen van de vragenlijst een kans was op sociaal wenselijke antwoorden. Vooral bij het invullen van de persoonlijkheidskenmerken werden alle kenmerken zeer positief ingevuld. Ook dit heeft de onderzoeksresultaten op betrouwbaarheid en validiteit kunnen beïnvloeden.

De vijfde beperking is het feit dat de teams uit dit onderzoek pas ruim drie maanden werkzaam waren op het moment dat de enquête gehouden werd. Enkele respondenten gaven daardoor aan het moeilijk te vinden om sommige vragen (vooral met betrekking tot kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit) in te vullen. Daarbij komt dat alle respondenten uit teams komen die sterk op elkaar lijken. De teams hebben eenzelfde soort samenstelling (op basis van verschillende professionele disciplines) en hetzelfde takenpakket. Dit onderzoek is dus specifiek van toepassing op de teams binnen deze buurtteamorganisatie. Er is een grote kans dat de onderzoeksresultaten zullen verschillen wanneer er onderzoek gedaan wordt bij teams met een ander takenpakket en samenstelling. Zo blijkt al uit de resultaten dat zorgvuldigheid in dit onderzoek een zeer zwak effect heeft op kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit, terwijl zorgvuldigheid in teams in ander wetenschappelijk onderzoek wel een significant effect had op beide teamlid gedragingen (Cabrera, Collins & Salgado, 2006; Matzler et al., 2008; Barrick, Mount & Strauss, 1993; Judge & Ilies, 2002). De context heeft dus effect op de relaties tussen de persoonlijkheidskenmerken en de teamlid gedragingen en wellicht ook op het effect van teamcohesie.

6.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Gebaseerd op de beperkingen van dit onderzoek kunnen een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek gemaakt worden.

Uit de vorige paragraaf blijkt dat de meetschaal voor persoonlijkheidskenmerken van Gosling, Rentfrow & Swann (2003) niet betrouwbaar genoeg is. Voor vervolgonderzoek is het dan ook raadzaam om een meer uitgebreide meetschaal voor de vijf persoonlijkheidskenmerken te gebruiken, zoals de BFI vragenlijst met 44 items van Benet-Martinez & John (1998).

De tweede aanbeveling heeft betrekking op de meetschaal voor werkgerelateerde zelfeffectiviteit. Omdat geen passende meetschaal voor dit concept werd gevonden in de wetenschappelijke literatuur is de meetschaal zelfstandig opgesteld. Deze meetschaal bestond uit vier items. Raadzaam is om in het vervolg een meetschaal samen te stellen met meerdere items. Een grotere meetschaal heeft een grotere kans op een goede Cronbach's alpha en daarnaast is er de mogelijkheid alsnog items uit de meetschaal te verwijderen, wanneer dit de Cronbach's alpha verhoogd.

Een derde aanbeveling is gericht op de kans op sociaal wenselijke antwoorden van de respondenten, vooral met betrekking tot de vragen over de persoonlijkheidskenmerken. Beter zou zijn om de persoonlijkheidskenmerken niet alleen door een evaluatie van het teamlid zelf te meten maar ook aan de hand van een evaluatie van een collega uit het team of een directe leidinggevende. Wel is het van belang dat deze tweede evaluatie gedaan wordt door een persoon die veel in contact staat met het teamlid binnen dezelfde werkcontext. Ook wanneer het onderzoek op teamniveau zal plaatsvinden is het belangrijk om alle individuele persoonlijkheidskenmerken van de teamleden te onderzoeken aan de hand van zelfevaluatie en een evaluatie van een collega teamlid en/of directe leidinggevende.

De volgende aanbeveling gaat in op het feit dat uit dit onderzoek blijkt dat de drie persoonlijkheidskenmerken die zijn bestudeerd samen 22% van de variantie in kennisdeling en 17% van de variantie in werkgerelateerde zelfeffectiviteit bepalen. Mogelijk hebben de andere persoonlijkheidskenmerken (inschikkelijkheid en extraversie) ook een sterke bijdrage bij het verklaren van kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit. Wanneer ook deze twee persoonlijkheidskenmerken in relatie tot kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit onderzocht worden, is het gehele effect van persoonlijkheid op de teamlid gedragingen bekend. Daarnaast kan vervolgonderzoek op zoek gaan naar andere voorlopers van kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit. Deze kennis kan gebruikt worden voor het verhogen van de kennisdeling en om de werkgerelateerde zelfeffectiviteit van de teamleden te vergroten.

De vijfde aanbeveling is dat er in dit onderzoek gemeten en geanalyseerd is op individueel niveau. Interessant is juist om ook te zien of combinaties van verschillende persoonlijkheden binnen een team een positieve of negatieve werking hebben op de mate van kennisdeling binnen het team en de mate waarop het team haar capaciteiten gezamenlijk hoog genoeg inschat om aan de eisen van het werk te voldoen. Dit betekent dat onderzoek ook op teamniveau in plaats van individueel niveau interessante resultaten zou kunnen geven.

De laatste aanbeveling voor vervolgonderzoek gaat in op het effect van teamcohesie als moderator op de relatie tussen de persoonlijkheidskenmerken en zowel kennisdeling als werkgerelateerde zelfeffectiviteit. Zo blijkt teamcohesie in dit onderzoek de relaties tussen zowel openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën als zorgvuldigheid met kennisdeling en daarnaast de relatie tussen openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën en werkgerelateerde zelfeffectiviteit negatief te beïnvloeden. Verder onderzoek kan dit effect van teamcohesie nader bepalen. Ook kan er gekeken worden of andere variabelen afkomstig uit de

teamcompositie, waaronder de twee overige persoonlijkheidskenmerken inschikkelijkheid en extraversie, onder de moderatie van teamcohesie een lagere correlatie krijgen met kennisdeling, werkgerelateerde zelfeffectiviteit en wellicht ook andere teamlid gedragingen. Dit zal verdere inzichten in het mogelijke negatieve moderatie-effect van teamcohesie geven en dit zal bijdragen aan zowel de wetenschap als praktijk met betrekking tot teamstudies. Ook is het raadzaam om ditzelfde onderzoek in de toekomst bij andere teams uit te voeren, om te kijken of de context, zoals het takenpakket en de duur waarop de teamleden al samenwerken, van de teams van invloed is geweest op het moderatie-effect van teamcohesie.

6.3 Implicaties voor de wetenschap

In dit onderzoek is de samenhang onderzocht tussen de variabelen: openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën, zorgvuldigheid, emotionele stabiliteit, kennisdeling, werkgerelateerde zelfeffectiviteit en teamcohesie. Een belangrijke bijdrage van dit onderzoek voor de wetenschap is het gevonden effect van teamcohesie als moderator op enkele relaties tussen persoonlijkheidskenmerken en de teamlid gedragingen. Teamcohesie verlaagt het positieve effect van verschillende persoonlijkheidskenmerken op de teamlid gedragingen. De invloed van teamcohesie als moderator op deze relaties was nog niet eerder onderzocht. Dit onderzoek vult daardoor een gat in de wetenschappelijke literatuur. Daarbij komt dat dit onderzoek een kleine onderzoekssample had (76 respondenten). Wanneer de onderzoekssample groter zal zijn, zal het effect van teamcohesie als moderator waarschijnlijk alleen nog maar toenemen. Wetenschappers kunnen voortborduren op dit onderzoek door te kijken of teamcohesie dezelfde negatieve moderatie-effecten toont op deze relaties binnen andere teams. Daarnaast kan het effect van teamcohesie verder onderzocht worden door te kijken of ook bij de andere twee persoonlijkheidskenmerken “inschikkelijkheid en extraversie” in relatie tot kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit een modererend effect aanwezig is. Ook kan het effect van teamcohesie nog breder onderzocht worden door het effect ook bij relaties tussen de persoonlijkheidskenmerken met andere teamlid gedragingen te onderzoeken. Kortom, dit is het eerste onderzoek waaruit gebleken is dat teamcohesie modererende effecten heeft op de relaties tussen de persoonlijkheid van teamleden en de teamlid gedragingen. Onderzoek kan hierop voortborduren en zo meer duidelijkheid scheppen in de precise effecten van teamcohesie op verschillende relaties tussen de teamlid persoonlijkheid en verschillende teamlid gedragingen.

Naast de inzichten die dit onderzoek levert op de moderatie-effecten van teamcohesie heeft dit onderzoek ook meer duidelijkheid geleverd over welke persoonlijkheidskenmerken de grootste correlaties hebben met zowel kennisdeling als werkgerelateerde zelfeffectiviteit. In de wetenschappelijke literatuur is veelal onderzoek gedaan naar persoonlijkheidskenmerken in relatie tot de algemene teamprestaties, en minder in relatie tot specifiek teamgedrag (Bell, 2007; Shore et al., 2009). Dit terwijl teamprestaties worden beïnvloed door het gedrag van het teamlid (LePine, et al., 2011). Er zijn enkele studies gedaan naar de relaties tussen de persoonlijkheidskenmerken en de mate van kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit. Deze studies laten echter verschillende correlaties tussen de variabelen zien, wat tot op de dag van vandaag voor onduidelijkheid zorgt. In dit onderzoek blijkt zorgvuldigheid geen sterke voorspeller voor beide afhankelijke variabelen te zijn, in contrast met eerder wetenschappelijk onderzoek. Het verschil in context heeft er in toe geleid dat de resultaten van dit onderzoek verschillen met die uit eerder wetenschappelijk onderzoek. Dit onderzoek is dan ook specifiek van toepassing op teams die binnen dezelfde sector werkzaam zijn en die op eenzelfde manier zijn samengesteld. Gesteld wordt dat verschillen in het takenpakket, de duur van samenwerking en de samenstelling van de teams, invloed heeft op de relaties tussen de persoonlijkheidskenmerken en de gedragingen van het teamlid (Kilpatrick et al., 2011).

6.4 Implicaties voor de praktijk

Uit dit onderzoek blijkt dat openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën een positieve samenhang heeft met kennisdeling. Maar ook dat teamcohesie het effect van zowel openheid voor nieuwe/ervaringen ideeën als zorgvuldigheid op kennisdeling verlaagt.

Ook toont dit onderzoek aan dat de mate van werkgerelateerde zelfeffectiviteit wordt beïnvloed door emotionele stabiliteit. Het hebben van teamleden met een hoge werkgerelateerde zelfeffectiviteit is dus ook voor de buurtteamorganisatie van belang. Daarbij blijkt dat een hoge teamcohesie een negatief effect heeft op de relatie tussen openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën en werkgerelateerde zelfeffectiviteit.

In de praktijk kan dit onderzoek gebruikt worden bij andere buurtteams, of ook andere zorg- en welzijnsteams. Omdat uit dit onderzoek is gebleken dat teamcohesie het effect van enkele persoonlijkheidskenmerken verlaagd is het aan te raden dat organisaties juist investeren in het verhogen van de teamcohesie, in plaats van te letten op de persoonlijkheidskenmerken. De teamcohesie kan verhoogd worden door meer te investeren in gezamenlijke teammomenten, aan de hand van teamuitjes of door bijvoorbeeld een koffiemomentje in de ochtend in te lassen.

Met name bij het verhogen van kennisdeling is het verbeteren van de teamcohesie belangrijker dan het kijken naar de persoonlijkheidskenmerken. Dit komt doordat openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën de enige persoonlijkheidskenmerk is dat correleert met kennisdeling. Het effect van openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën op het voorspellen van kennisdeling wordt echter verlaagd onder de moderatie van teamcohesie. Het verhogen van teamcohesie heeft dus een groter effect op de mate van kennisdeling dan de persoonlijkheidskenmerken.

Voor het verhogen van de werkgerelateerde zelfeffectiviteit kunnen organisaties rekening houden met de persoonlijkheidskenmerk “emotionele stabiliteit” bij de teamleden. Dit kan gedaan worden door bij de selectie van nieuwe teamleden persoonlijkheidstesten of mentaliteitstesten uit te voeren. Daarnaast heeft, vanwege het moderatie-effect van teamcohesie op de relatie tussen openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën en werkgerelateerde zelfeffectiviteit, een verhoogde teamcohesie ook effect op de mate van werkgerelateerde zelfeffectiviteit.

Tot slot heeft dit onderzoek plaatsgevonden binnen Buurtteamorganisatie Sociaal Utrecht met een respons van 33%. Samen met de achtergrondkenmerken van de respondenten die overeenkwamen met die van de gehele organisatie maakt het dit onderzoek representatief voor deze Buurtteamorganisatie. De organisatie krijgt door dit onderzoek goed inzicht in de mate van de aanwezigheid van kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit die binnen de organisatie door de teamleden ervaren wordt. Zo blijkt uit dit onderzoek dat de gemiddelde beoordeling van de werkgerelateerde zelfeffectiviteit onder de respondenten relatief lager was dan de mate van kennisdeling en teamcohesie. Dit zou kunnen betekenen dat de teamleden binnen deze organisatie wellicht nog onzeker zijn over hun capaciteiten om aan hun werktaken te kunnen voldoen. De organisatie kan hierop anticiperen door meer training en opleiding te bieden aan de buurtteammedewerkers om hun capaciteiten verder te ontwikkelen.

Kortom, aan de hand van dit onderzoek kunnen de buurtteams uit dit onderzoek maar ook andere teams in het domein van sociaal welzijn de kennisdeling en werkgerelateerde zelfeffectiviteit verhogen. Hierdoor zal de kwaliteit van de zorgverlening worden verbeterd en draagt dit onderzoek bij aan het algemene welzijn binnen de samenleving.

7 Referenties

- Argote, L., Gruenfeld, D., & Naquin, C. (2001). Group learning in organizations. *Groups at work: Theory and research*, 369-411.
- Argote, L. & Ingram, P. (2000) Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), 150-169.
- Van Arum, S. & Lub, V. (2014). *Wat gemeenten van sociale wijkteams verwachten*. Beleidsonderzoek Online, DOI: 10.5553/Beleidsonderzoek.000037.
- Van Arum, S. & Schoorl, R. (2015). *Sociale (wijk)teams in vogelvlucht. State of the art najaar 2014*. Movisie.
- Baarda, D. B. & de Goede, M. P. M. (2006). *Basisboek methoden en technieken: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek (4e druk)*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Bandura, A. (1998). Health promotion from the perspective of social cognitive theory. *Psychology and health*, 13(4), 623-649.
- Bandura, A. (2012). On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of Management*, 38(1), 9-44.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 9-30.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. & Strauss, J. P. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediating effects of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 715.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J. & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of applied psychology*, 83(3), 377.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J. & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *The Journal of Applied Psychology*, 88, 989–1004
- Benet-Martinez, V. & John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes! Across cultures and ethnic groups: Multitrait-multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 729–750.
- Blau, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York, NY.
- Bock, G. W. & Kim, Y.-G. (2002). Breaking the myth of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14-21.

- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G. & Lee, J. N. (2005), "Behavioral intention formulation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate", *MIS Quarterly*, Vol. 29 No. 1, pp. 87-111.
- Brosig, J. (2002), "Identifying cooperative behavior: some experimental results in a prisoner's dilemma game", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 47 No. 3, pp. 275-90
- Buurtteams Utrecht (2015). Geraadpleegd op 15 april 2015, via: <http://www.buurtteamsutrecht.nl/>
- Cabrera, A., Collins, W. C. & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.
- Carless, S.A. & de Paola, C. (2000) The measurement of cohesion in work teams. *Small group research*. 31(1), 71-88
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N. & Brawley, L. R. (1989). The measurement of cohesion in sports teams: the Group Environment Questionnaire. *Canadian journal of sport sciences*, 14(1), 55-59.
- Chen, G., Gully, S. M. & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational research methods*, 4(1), 62-83.
- Costa, P. T., Jr. & McCrae, R. R. (1988). From catalog to classification: Murray's needs and the five-factor model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(2), 258-265.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
- Cyr, S. & Wei Choo, C. (2010). The individual and social dynamics of knowledge sharing: an exploratory study. *Journal of Documentation*, 66(6), 824-846.
- Decuyper, S., Dochy, F. & Van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*, 5(2), 111-133.
- Driskell, J. E., Goodwin, G. F., Salas, E. & O'Shea, P. G. (2006). What makes a good team player? Personality and team effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10(4), 249.
- English, A., Griffith, R. L. & Steelman, L. A. (2004). Team Performance The Effect of Team Conscientiousness and Task Type. *Small Group Research*, 35(6), 643-665.
- Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using SPSS: Third edition*. London: Sage
- Gosling, S. D., Rentfrow, P. J. & Swann, W. B. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in personality*, 37(6), 504-528.
- Harrison, D. A., Price, K. H. & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107

- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H. & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of management journal*, 45(5), 1029-1045.
- Hartman, R. O. & Betz, N. E. (2007). The Five-Factor Model and Career Self-Efficacy General and Domain-Specific Relationships. *Journal of Career Assessment*, 15(2), 145-161.
- Hogan, R., Curphy, G. J. & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 485-504.
- Judge, T. A. & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: a meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 797.
- Funder, D. C. (2001). Personality. *Annual Review of Psychology*, 52, 197–221.
- Kilpatrick, K., Lavoie-Tremblay, M., Ritchie, J. A. & Lamothe, L. (2011). Advanced practice nursing, health care teams and perceptions of team effectiveness. *The Health Care Manager* 30(3), 215–226.
- Kozlowski, S. W. & Bell, B. S. (2008). Team learning, development, and adaptation. *Group learning*, 15-44.
- Kozlowski, S. W. & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124.
- Lee, C., Tinsley, C.H. & Bobko, P. (2002). An investigation of the antecedents and consequences of group-level confidence. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 1628-1652.
- Lemieux-Charles, L. & McGuire, W. L. (2006). What do we know about health care team effectiveness? A review of the literature. *Medical Care Research and Review*, 63(3), 263-300.
- LePine, J. A., Buckman, B. R., Crawford, E. R. & Methot, J. R. (2011). A review of research on personality in teams: Accounting for pathways spanning levels of theory and analysis. *Human Resource Management Review*, 21(4), 311-330.
- LePine, J. A., Colquitt, J. A. & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology*, 53(3), 563-593.
- LePine, J. A. (2003). Team adaptation and postchange performance: effects of team composition in terms of members' cognitive ability and personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 27.
- Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of information science*.
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., Donsbach, J. S. & Alliger, G. M. (2013). A review and integration of team composition models moving toward a dynamic and temporal framework. *Journal of Management*, 0149206313503014.
- Matzler, K., Renzl, B., Mooradian, T., von Krogh, G. & Mueller, J. (2011). Personality traits, affective commitment, documentation of knowledge, and knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(02), 296-310.

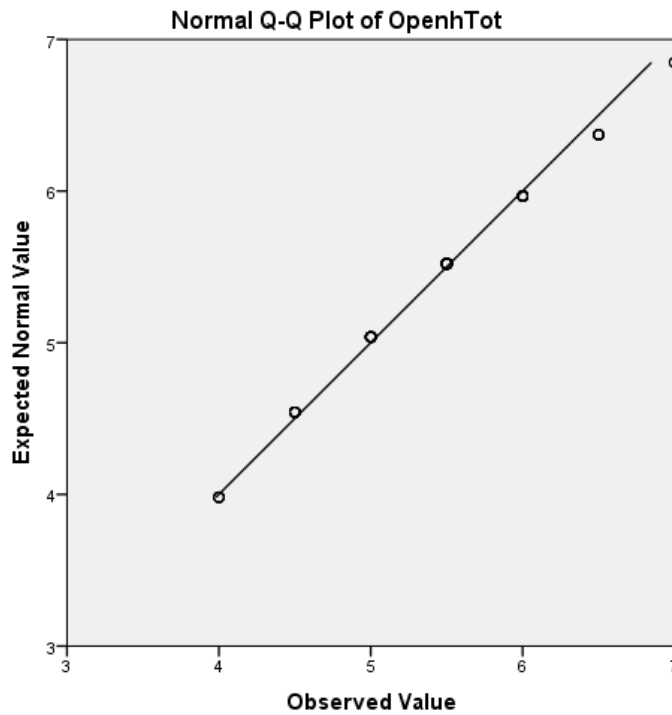
- Matzler, K., Renzl, B., Müller, J., Herting, S. & Mooradian, T. A. (2008). Personality traits and knowledge sharing. *Journal of Economic Psychology*, 29(3), 301-313.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of personality and social psychology*, 52(1), 81.
- McCrae, R. R., Costa Jr, P. T., Ostendorf, F., Angleitner, A., Hřebíčková, M., Avia, M. D. & Smith, P. B. (2000). Nature over nurture: temperament, personality, and life span development. *Journal of personality and social psychology*, 78(1), 173.
- De Meere, F., Deuten, J. & Hamdi, A. (2013). *Waarom zouden wijkteams beter en goedkoper zijn?* Dossier Wijkteams.
- De Meere, F., Hamdi, A. & Deuten, J. (2013). *Goede hulp is veel waard. Evaluatie na één jaar Utrechtse buurtteams Jeugd & Gezin*. Verwey-Jonker Instituut.
- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. *Research in personnel and human resources management*, 27, 39.
- Morgeson, F. P., Reider, M. H. & Campion, M. A. (2005). Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. *Personnel psychology*, 58(3), 583-611.
- Nauta, M. M. (2004). Self-efficacy as a mediator of the relationships between personality factors and career interests. *Journal of Career Assessment*, 12, 381-394.
- O'Neill, T. A. & Allen, N. J. (2011). Personality and the prediction of team performance. *European Journal of Personality*, 25(1), 31-42.
- Osterloh, M. & Frey, B. S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization science*, 11(5), 538-550.
- Peeters, M. A., Van Tuijl, H. F., Rutte, C. G. & Reymen, I. M. (2006). Personality and team performance: a meta-analysis. *European Journal of Personality*, 20(5), 377-396.
- Rottinghaus, P. J., Lindley, L. D., Green, M. A. & Borgen, F. H. (2002). Educational aspirations: The contribution of personality, self-efficacy, and interests. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 1-19.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19(2), 117-133.
- Sibley, C. G., Osborne, D. & Duckitt, J. (2012). Personality and political orientation: Meta-analysis and test of a threat-constraint model. *Journal of Research in Personality*, 46(6), 664-677.
- Soekijad, M. & Andriessen, E. (2003). Conditions for knowledge sharing in competitive alliances. *European Management Journal*, 5(21), 578-587.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240.

- Tekleab, A. G., Quigley, N. R. & Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group & Organization Management, 34*(2), 170-205.
- Thomas, P., Moore, K. S. & Scott, K. S. (1996). The relationship between self-efficacy for participating in self-managed work groups and the big five personality dimensions. *Journal of Organizational Behavior, 17*(4), 349-362.
- Tyler, T.R. (1999). Why people cooperate with organizations. An identity based perspective. *Greenwich, JAI Press.*
- Tyran, K. L. & Gibson, C. B. (2008). Is what you see, what you get? The relationship among surface-and deep-level heterogeneity characteristics, group efficacy, and team reputation. *Group & Organization Management, 33*(1), 46-76.
- Van der Velde, M., Jansen, P. & Dijkers, J. (2013) *Toegepast onderzoek; opzetten, uitvoeren en rapporteren*. Hilversum: Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN)
- Van Vianen, A. E., & De Dreu, C. K. (2001). Personality in teams: Its relationship to social cohesion, task cohesion, and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*(2), 97-120.
- van Woerkom, M. & Sanders, K. (2010). The romance of learning from disagreement. The effect of cohesiveness and disagreement on knowledge sharing behavior and individual performance within teams. *Journal of business and psychology, 25*(1), 139-149.
- Wang, S. & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review, 20*(2), 115-131.
- Wasko, M. M. & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS quarterly, 35*-57.
- Xyrichis, A. & Lowton, K. (2008). What fosters or prevents interprofessional teamworking in primary and community care? A literature review. *International journal of nursing studies, 45*(1), 140-153.

8 Bijlagen

8.1 Appendix A: Controle op normaliteit ('expected normal probability plots' en Z-Scores Skewness en Kurtosis)

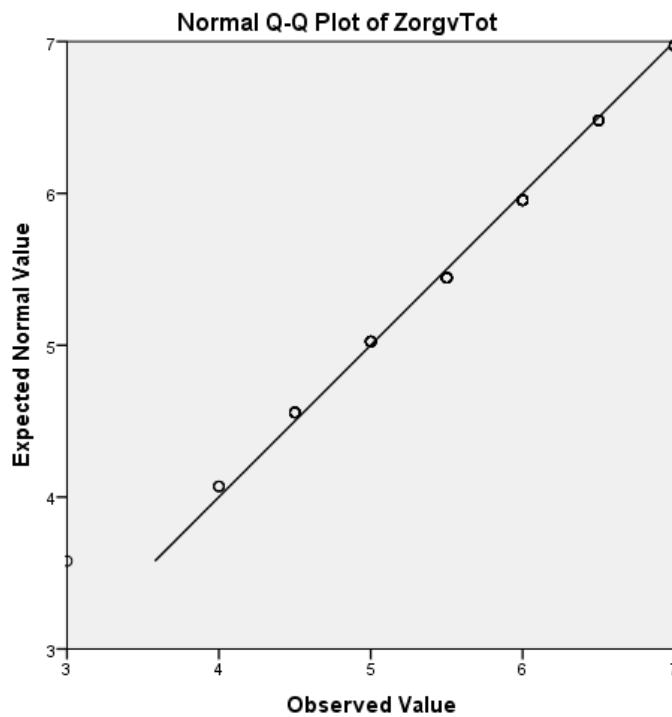
Figuur A.1: Expected normal probability plot openheid voor nieuwe ervaringen/ ideeën



Z-Score Skewness openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën: 0.891 (slight skew to the left, no significance).

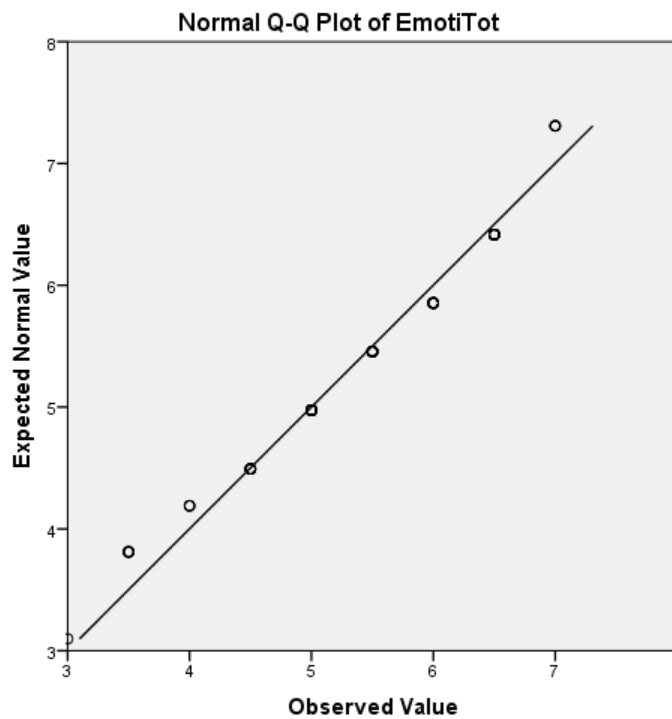
Z-Score Kurtosis openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën: -0.501 (lightly flat distribution, no significance).

Figuur A.2: Expected normal probability plot zorgvuldigheid



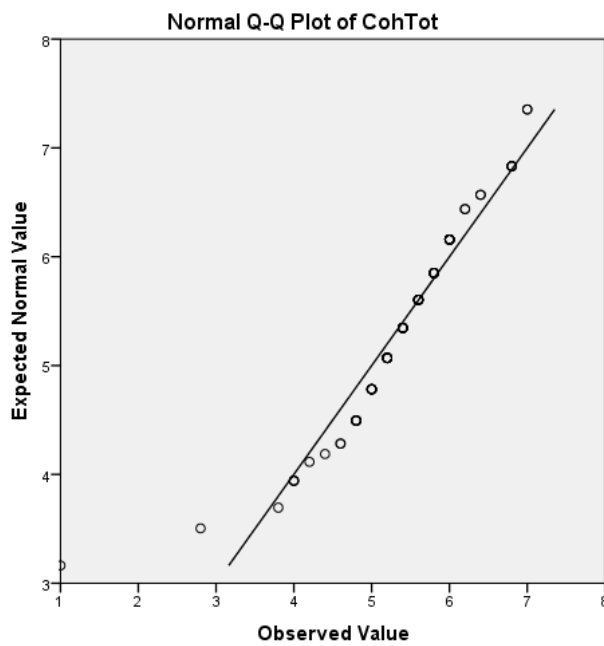
Z-Score Skewness zorgvuldigheid: -1.370 (skew to the right, no significance)
Z-Score Kurtosis zorgvuldigheid: 0.211 (lightly pointed distribution, no significance)

Figuur A.3: Expected normal probability plot emotionele stabiliteit



Z-Score Skewness emotionele stabiliteit: -1.663 (skew to the right, no significance)
Z-Score Kurtosis emotionele stabiliteit: -0.763 (lightly flat distribution, no significance)

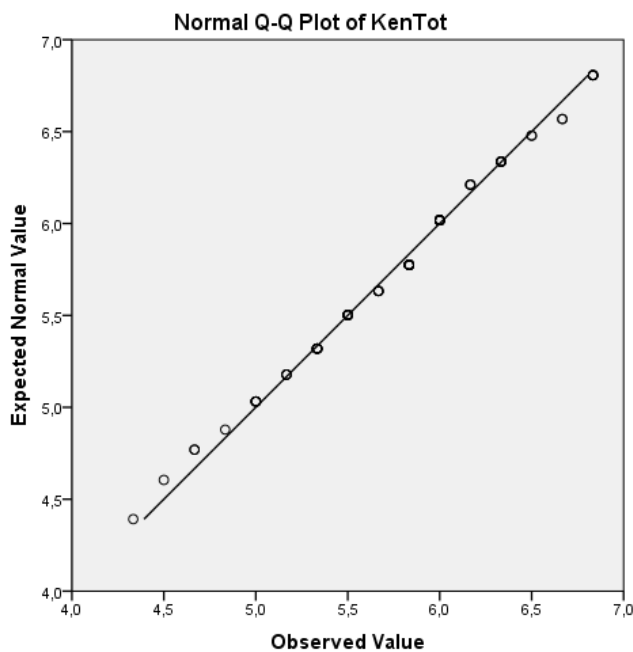
Figuur A.4: Expected normal probability plot teamcohesie



Z-Score Skewness teamcohesie: -5.728 (large skew to the right, significant)

Z-Score Kurtosis teamcohesie: 11.670 (strong pointy and heavy-tailed distribution, significant)

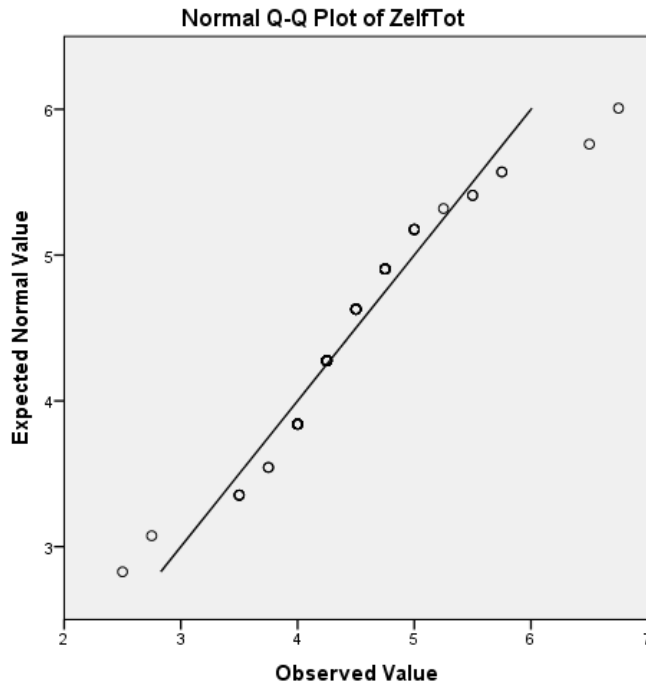
Figuur A.5: Expected normal probability plot Kennisdeling



Z-Score Skewness kennisdeling: -0.587 (slight skew to the right, no significance)

Z-Score Kurtosis kennisdeling: -0.303 (lightly flat distribution, no significance)

Figuur A.6: Expected normal probability plot werkgerelateerde zelfeffectiviteit



Z-Score Skewness werkgerelateerde zelfeffectiviteit: 2.478 (large skew to the left, significant)
 Z-Score Kurtosis werkgerelateerde zelfeffectiviteit: 5.756 (Strong pointy and heavy-tailed distribution, significant)

8.1.2 Appendix A.2: Outliers

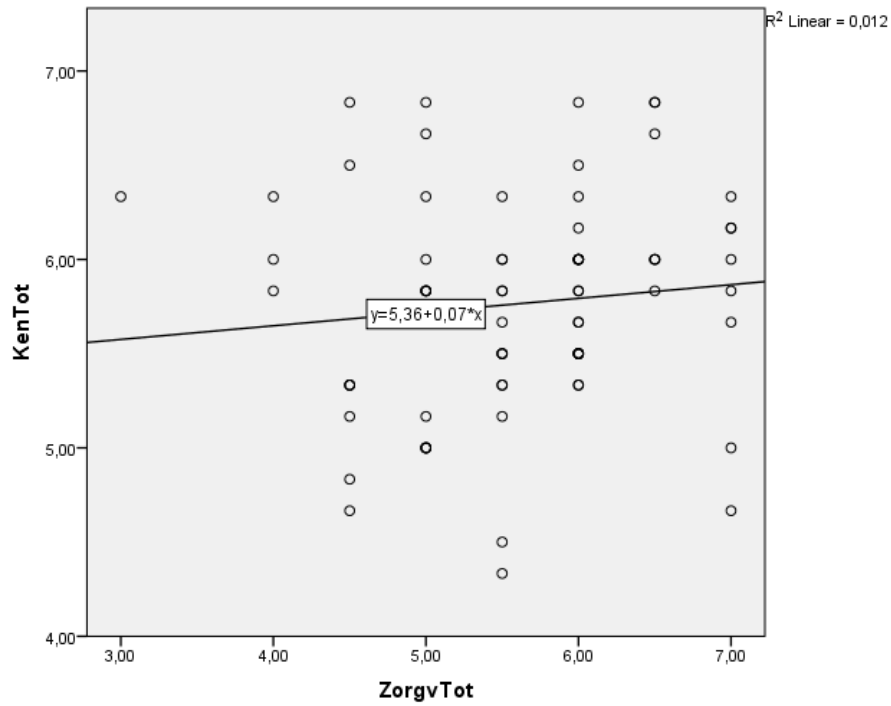
Nummer 23 (Teamcohesie) van 1 naar 3.50 (het gemiddelde, 5.36, plus twee keer de standaarddeviatie van 0.916).

Nummer 10 (werkgerelateerde zelfeffectiviteit) van 6.75 naar 5.67 (het gemiddelde, 4.41, plus twee keer de standaarddeviatie van 0.63).

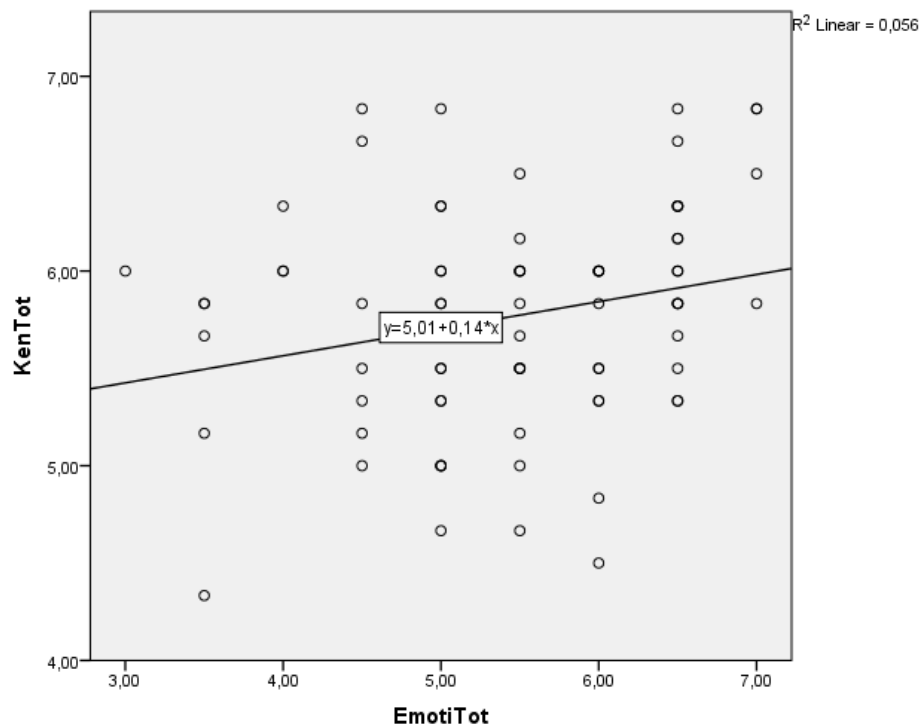
Nummer 44 (werkgerelateerde zelfeffectiviteit) van 2.50 naar 3.15 (het gemiddelde, 4.41, plus twee keer de standaarddeviatie van 0.63).

8.2 Appendix B: Lineariteit

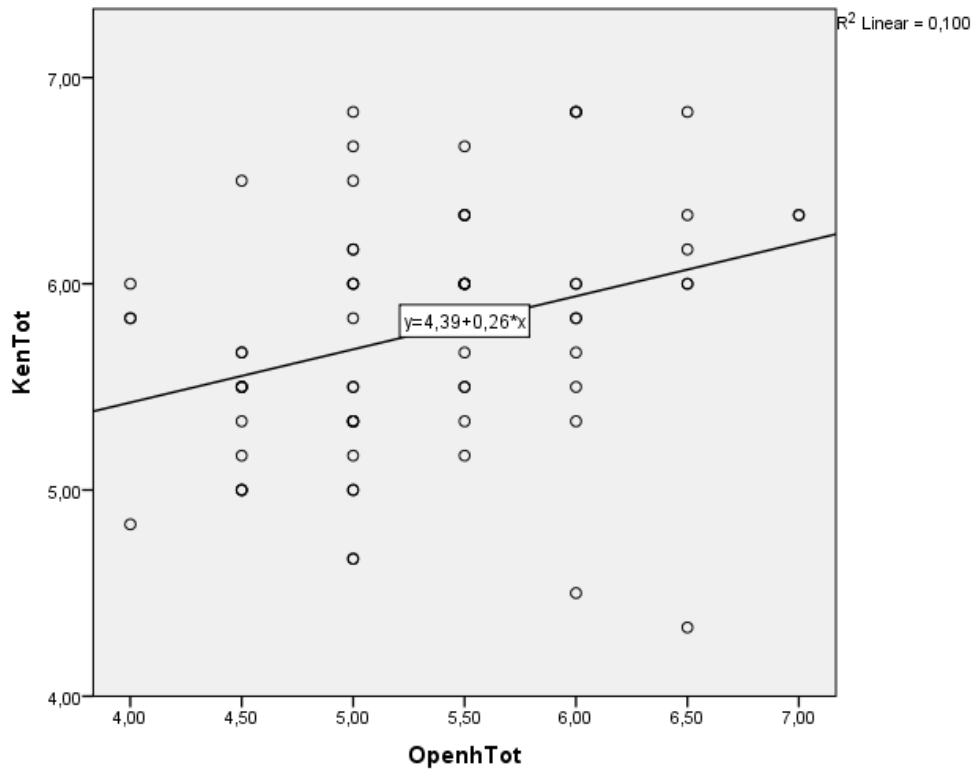
Figuur B.1: Lineair verband tussen zorgvuldigheid en kennisdeling



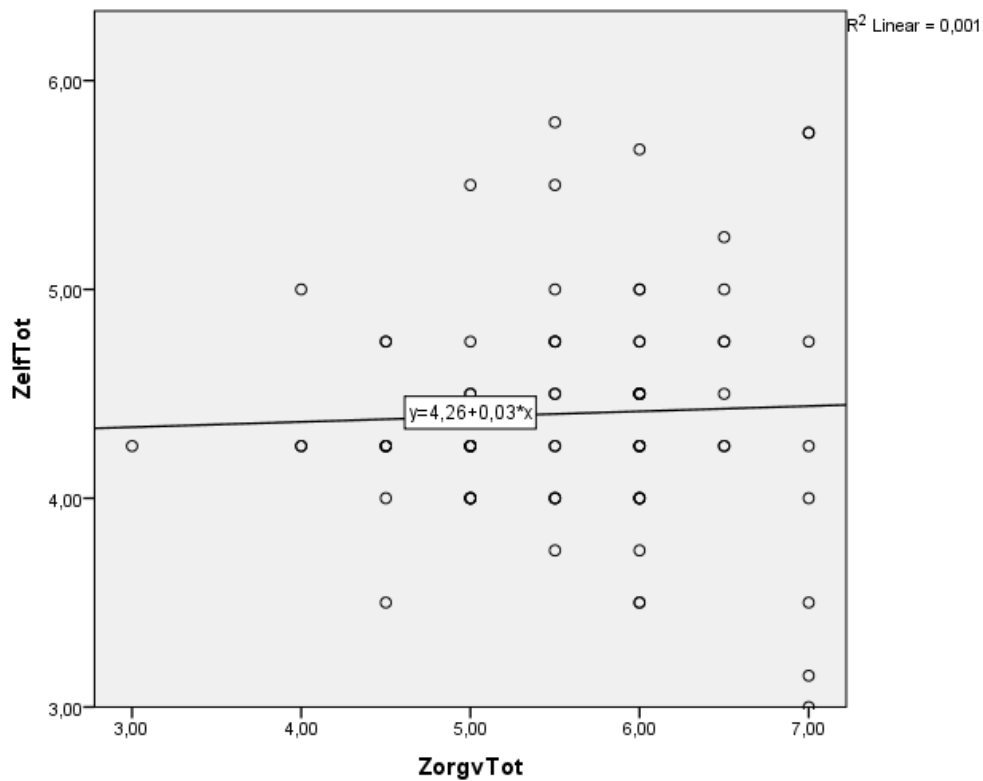
Figuur B.2: Lineair verband tussen emotionele stabiliteit en kennisdeling



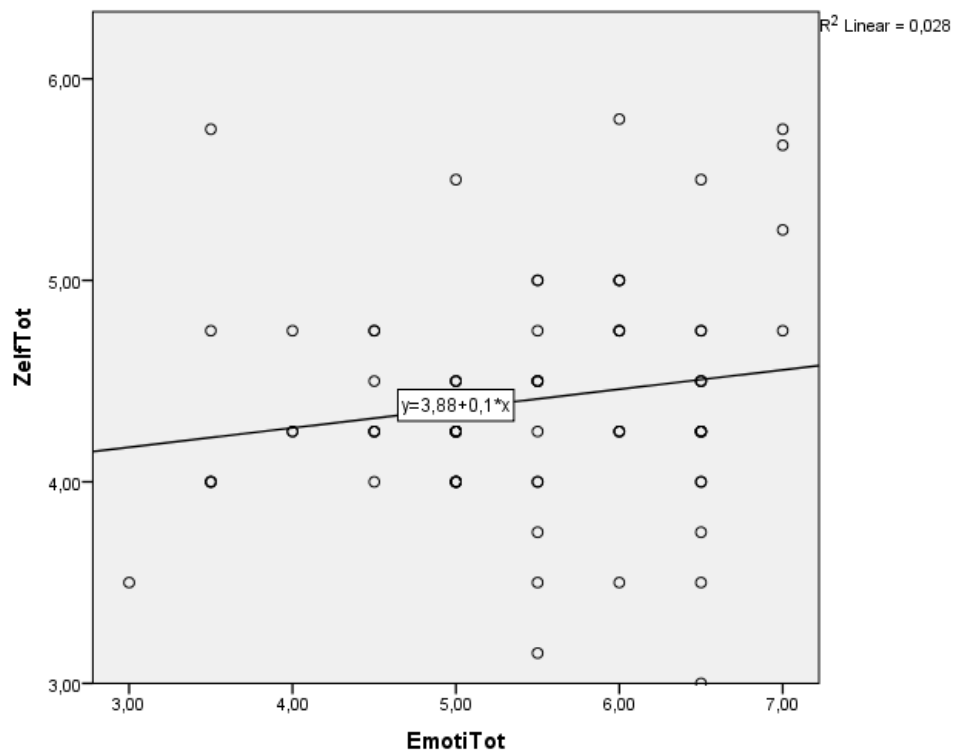
Figuur B.3: Lineair verband tussen openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën en kennisdeling



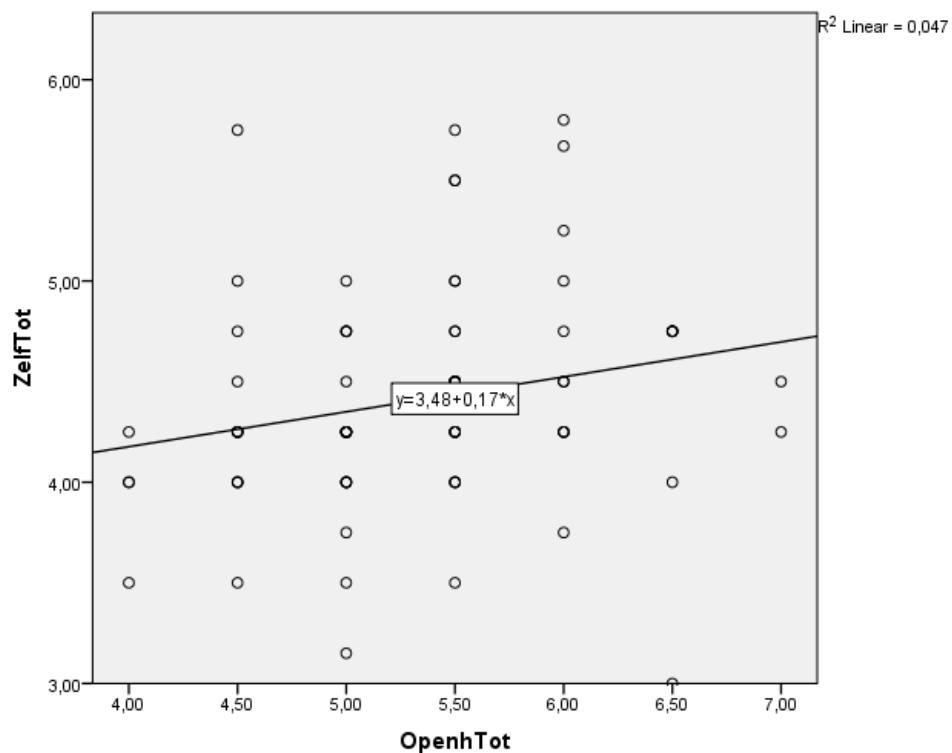
Figuur B.4: Lineair verband tussen zorgvuldigheid en werkgerelateerde zelfeffectiviteit



Figuur B.5: Lineair verband tussen emotionele stabiliteit en werkgerelateerde zelfeffectiviteit

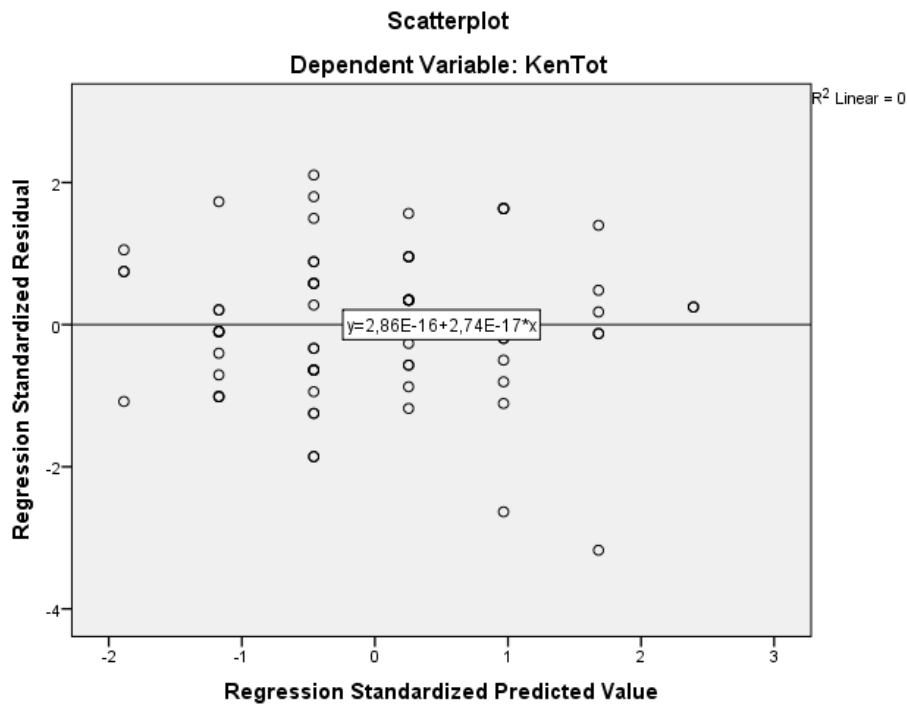


Figuur B.6: Lineair verband tussen openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën en werkgerelateerde zelfeffectiviteit

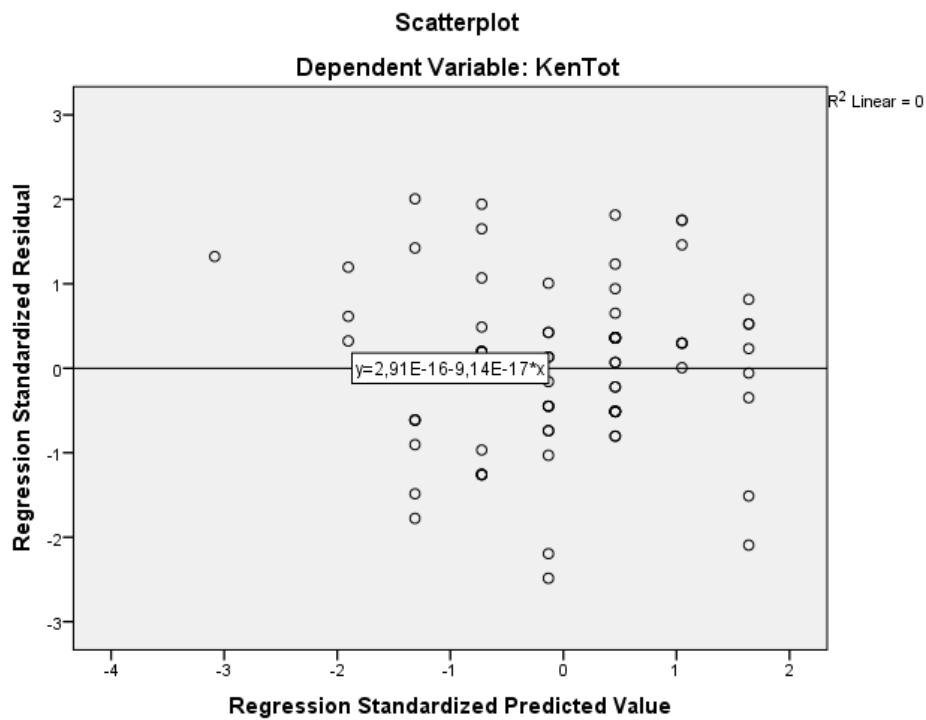


8.3 Appendix C: Homoscedasticiteit

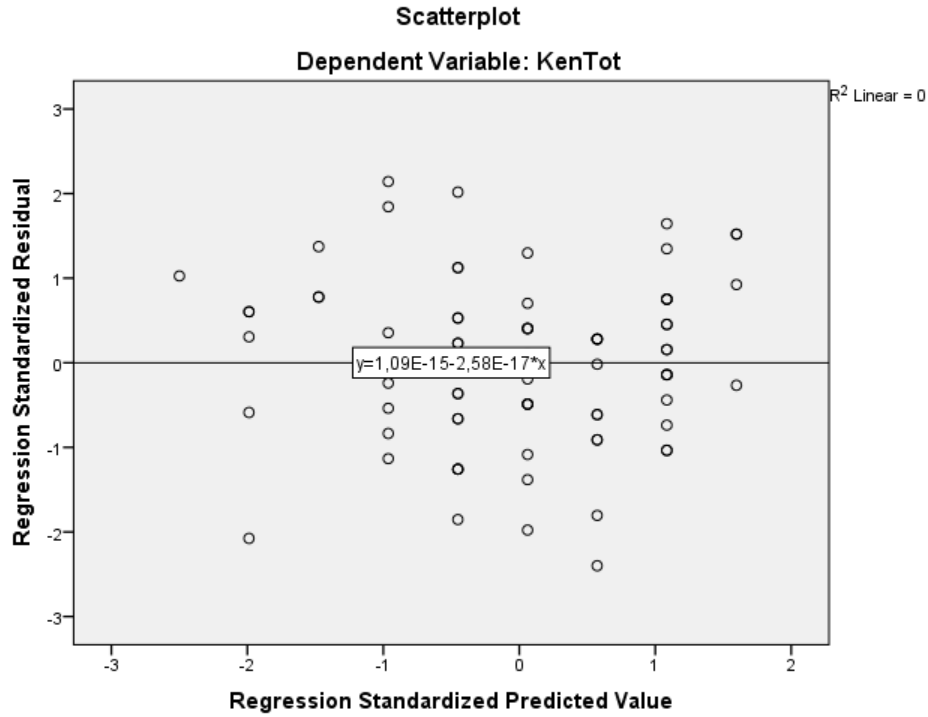
Figuur C.1: Scatterplot variantie in residuen van openheid voor nieuwe ervaringen, voor iedere score van kennisdeling



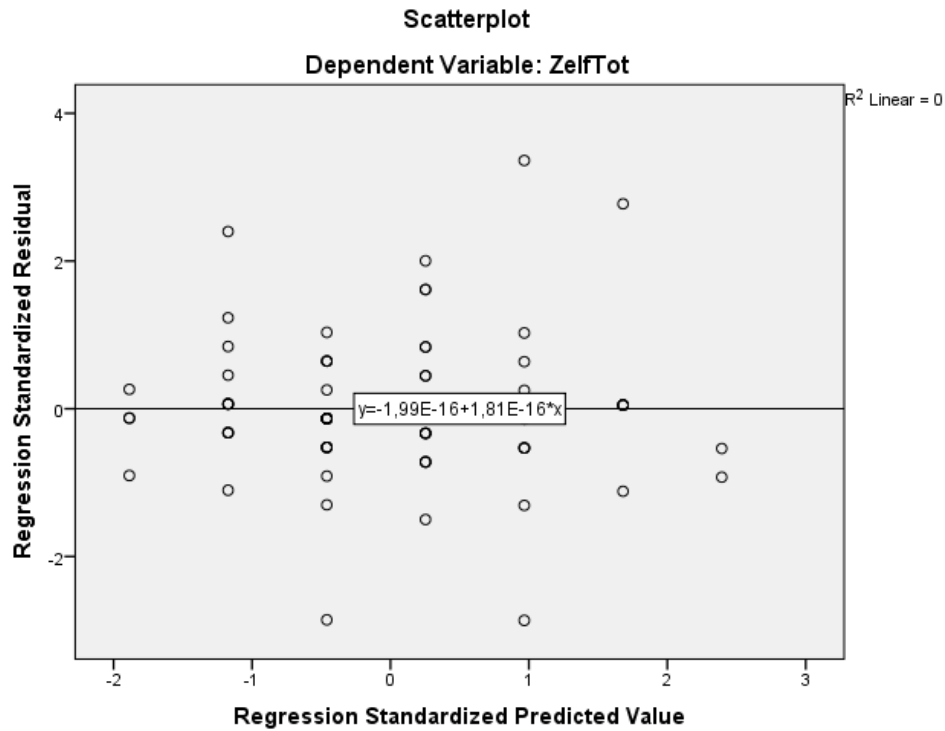
Figuur C.2: Scatterplot variantie in residuen van zorgvuldigheid, voor iedere score van kennisdeling



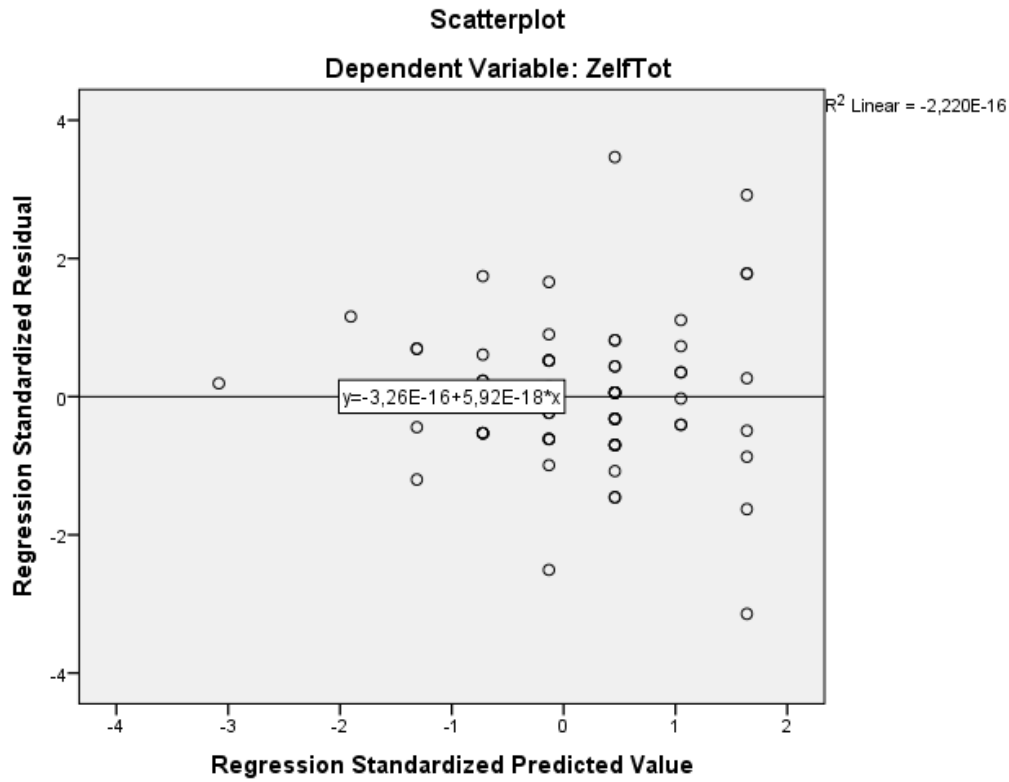
Figuur C.3: Scatterplot variantie in residuen van emotionele stabiliteit, voor iedere score van kennisdeling



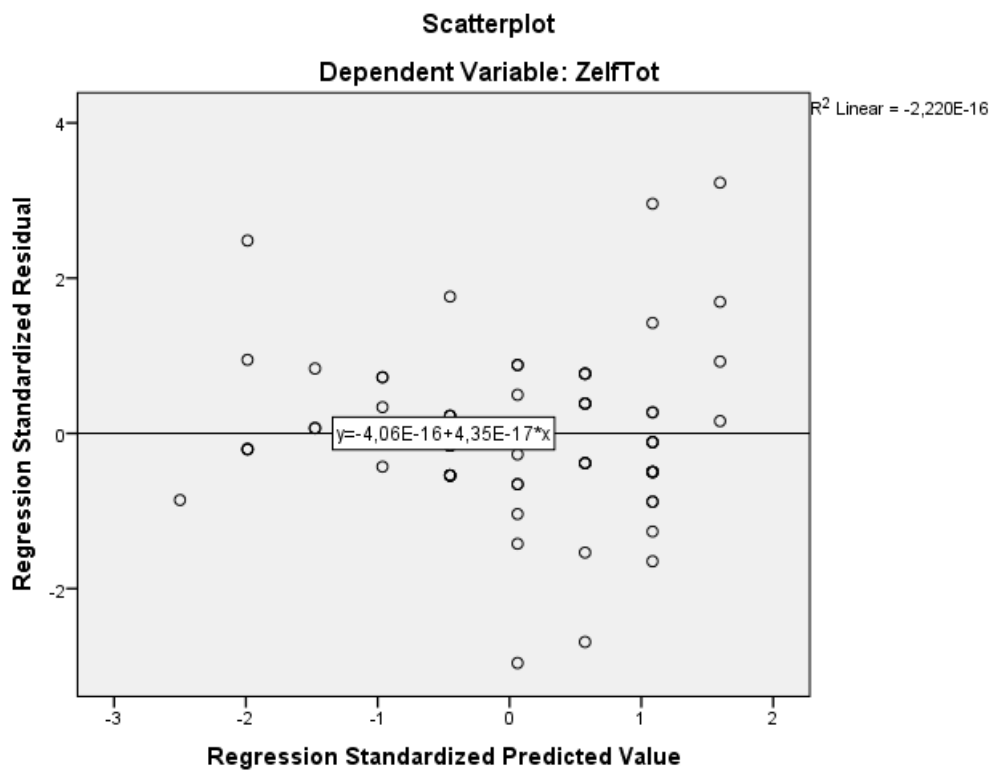
Figuur C.4: Scatterplot variantie in residuen van openheid voor nieuwe ervaringen, voor iedere score van werkgerelateerde zelfeffectiviteit



Figuur C.5: Scatterplot variantie in residuen van zorgvuldigheid, voor iedere score van kennisdeling



Figuur C.6: Scatterplot variantie in residuen van emotionele stabiliteit, voor iedere score van kennisdeling



8.4 Appendix D: Onafhankelijkheid residuen (Durbin-Watson test)

Per onafhankelijke en afhankelijke relatie:

	Kennisdeling	Werkgerelateerde Zelfeffectiviteit	Teamcohesie
Openheid voor nieuwe ervaringen/ideeën	1.669	1.885	1.817
Zorgvuldigheid	1.669	1.779	1.811
Emotionele stabiliteit	1.652	1.819	1.733

Per afhankelijke variabele (met de invloed van alle onafhankelijke variabelen):

Kennisdeling	Werkgerelateerde zelfeffectiviteit	Teamcohesie
1.665	1.929	1.750

8.5 Appendix E: VIF-Scores voor de drie onafhankelijke variabelen

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	ZorgvTot	,982	1,018
	EmotiTot	,982	1,018

a. Dependent Variable: OpenhTot

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	EmotiTot	1,000	1,000
	OpenhTot	1,000	1,000

a. Dependent Variable: ZorgvTot

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	OpenhTot	1,000	1,000
	ZorgvTot	1,000	1,000

a. Dependent Variable: EmotiTot

8.6 Appendix F: Vragenlijst enquêtes

Beste buurtteamprofessional,

Bedankt dat je zo'n 5 tot 10 minuten de tijd wilt nemen voor het invullen van deze vragenlijst.

De vragenlijst gaat over jou en het team waarin je werkzaam bent. De vragen zijn veelal stellingen waarop je antwoord kunt geven op een schaal van 1 tot 7. Alle vragen met een * zijn verplicht in te vullen. De laatste twee vragen mag je zelf beslissen te beantwoorden. Tot slot is het voor het resultaat van het onderzoek belangrijk dat je de vragenlijst volledig invult en na afloop op 'finish survey' klikt.

Alvast bedankt voor je medewerking.

1*

Onderstaand zijn een aantal persoonlijkheidskenmerken weergegeven. Bepaal in hoeverre het enkele of het tweetal persoonskenmerken samen van toepassing zijn op uzelf.

1	2	3	4	5	6	7
Zeer sterk niet van toepassing	Sterk niet van toepassing	Niet van toepassing	Neutraal	Van toepassing	Sterk van toepassing	Zeer sterk van toepassing

Ik zie mijzelf als:

1. Vaak angstig/ snel van streek
2. Kalm/ emotioneel stabiel
3. Extravert/ sociaal
4. Gereserveerd/ stil
5. Open voor nieuwe ervaringen
6. Creatief/ onbelemmerd
7. Betrouwbaar/ zelf-gedisciplineerd
8. Georganiseerd/ ordelijk
9. Sympathisch/ warm
10. Iemand met een kritische houding

2*

De volgende vragen gaan over uw team.

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

1	2	3	4	5	6	7
Zeer sterk oneens	Sterk oneens	Oneens	Neutraal	Mee eens	Sterk mee eens	Zeer sterk mee eens

1. Ons team is eensgezind in het behalen van de doelen.
2. Iedereen neemt de verantwoordelijkheid op zich wanneer iets fout is gegaan of wanneer het team slecht heeft gepresteerd.
3. Mijn teamleden communiceren open over hun taken binnen het team. Ik weet van mijn teamleden waar zij mee bezig zijn.
4. Mijn teamleden helpen elkaar bij het uitvoeren van taken.
5. Mijn teamleden kunnen goed met elkaar opschieten.
6. Mijn teamleden voelen zich verbonden met elkaar.

3*

De volgende vragen gaan over u en uw teamleden. In de volgende vragen wordt verwezen naar kennis en kennisdelen. Met kennis wordt verwezen naar alle informatie die van toepassing kan zijn op uw werktaken. Kennisdelen gaat over het delen van informatie met betrekking tot uw werktaken met anderen.

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

1	2	3	4	5	6	7
Zeer sterk oneens	Sterk oneens	Oneens	Neutraal	Mee eens	Sterk mee eens	Zeer sterk mee eens

1. Collega-teamleden luisteren als ik advies geef over werkinhoudelijke zaken
2. Ik vraag collega-teamleden geregeld om advies
3. Ik ben bereid mijn kennis te delen met collega-teamleden
4. Ik waardeer de kennis die met mij gedeeld wordt door collega-teamleden
5. Met de kennis van collega-teamleden kan ik mijn eigen werk beter uitvoeren
6. Ik vind de kwaliteit van kennisdelen (de inhoud van de informatie) binnen ons team slecht (*goed*)
7. Ik vind de mate van kennisdelen (de hoeveelheid van informatie) binnen ons team laag (*hoog*)

4*

De volgende vragen gaan over u en uw werk.

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen.

1	2	3	4	5	6	7
Zeer sterk oneens	Sterk oneens	Oneens	Neutraal	Mee eens	Sterk mee eens	Zeer sterk mee eens

1. Binnen mijn team kan ik vragen van teamleden met betrekking tot mijn vakkennis goed beantwoorden.

2. Ik weet, met behulp van mijn teamgenoten, op de vragen van mijn cliënten een goed antwoord te geven.
3. Het komt wel is voor dat ik aan het eind van het hulptraject denk dat ik de hulp op een betere manier had kunnen doen.
4. Ik zou betere hulp kunnen geven wanneer ik mijn capaciteiten verder zou ontwikkelen.

De volgende vragen gaan over de achtergrond van u en uw team.

5*

Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

6*

Wat is uw leeftijd?

7*

Wat is uw hoogst voltooide opleiding?

- MBO
- HBO
- Universiteit
- Other, please specify

8*

In welk buurtteam bent u werkzaam? (Geef de naam van de buurt waarin u werkt).

9*

Hoe groot is uw team? (Geef het aantal personen binnen uw team inclusief uzelf).

10*

Heeft u al eerdere werkervaring binnen een welzijnsteam? Zo ja, hoeveel jaar?

- Nee
- Ja, aantal jaar..

11*

Heeft u al eerdere ervaring met de problematiek die u tegenkomt bij uw huidige cliënten? Geef aan van 0 tot 100% voor hoeveel van de problematiek u al eerder te maken heeft gehad.

12*

Hoeveel uur werkt u in de week voor het buurtteam?

8.7 Appendix G: Paper: De publieke dimensie

Een studie naar de buurtteams in Utrecht

Cijfer: 7.5

In dit paper wordt de publieke dimensie van de organisatie en het vraagstuk van de masterthesis behandeld. Hierin wordt gekeken in hoeverre het maatschappelijk belang in de organisatie en het vraagstuk naar voren komt. De organisaties waar dit onderzoek wordt uitgevoerd is Buurtteamorganisatie Sociaal Utrecht. Buurtteamorganisatie Sociaal Utrecht bestaat uit alle buurtteams in Utrecht die zich richten op burgers van boven de 18 jaar. Er werken in totaal zo'n 225 mensen verdeeld over 18 buurtteams. Deze teams werken op een breed aantal vlakken omtrent de zorg en het sociaal welzijn van burgers (Buurtteams Utrecht).

Allereerst wordt gekeken in hoeverre de buurtteamorganisatie publiek is. Vervolgens wordt gekeken in hoeverre social legitimacy een doelstelling is van het HR beleid binnen de organisatie en in hoeverre het sociaal vraagstuk van het onderzoek hierop ingaat. Tot slot wordt een persoonlijk oordeel gegeven over de publieke dimensie van de buurtteamorganisatie en het vraagstuk.

De publieke factor van Buurtteamorganisatie Sociaal Utrecht

Rainey (2003) stelt dat er niet een eenduidige tweedeling bestaat tussen publiek en privaat, maar dat organisaties op een continuüm geplaatst kunnen worden tussen publiek en privaat, aan de hand van drie verschillende dimensies: eigenaarschap, zeggenschap en bron van inkomsten van de organisatie. Hierbij kunnen de verschillen in dimensies ervoor zorgen dat een organisatie tussen privaat en publiek in zit (Rainey, 2003).

De buurtteams zijn door de gemeente Utrecht opgezet en samengesteld waardoor we kunnen stellen dat de organisatie een publieke eigenaar heeft (Logboek Buurtteams, 2015). Er zijn duidelijke richtlijnen opgesteld vanuit de gemeente over hoe de teams zullen opereren. Daarbij horen ook de criteria, vanuit de gemeente, waarop de teamprofessionals gecontroleerd worden. Tot slot komen de inkomsten voor de buurtteams vanuit subsidies van de gemeente. Gesteld kan worden dat de buurtteamorganisatie op alle punten publiek is.

Als we kijken naar het bestaan van publieke bedrijven geeft Rainey (2003) drie verschillende redenen:

- Voor het voorzien in collectieve goederen waar iedereen gebruik van maakt en waarvoor de markt geen goed coördinatiemechanisme biedt. De overheid levert deze producten of diensten zelf omdat deze voordelen opleveren voor de gehele samenleving. Een voorbeeld is de voorziening van dijken.
- Voor het vervullen van functies waartoe de individuele burger niet in staat is. Zo reguleert de overheid bepaalde activiteiten waartoe normale burgers niet de juiste kennis en informatie in het bezit hebben om goede keuzes te maken. Een voorbeeld is de voedsel en veiligheidsautoriteiten die voor de controle over ons eten en medicijnen zorgen.
- Voor het verminderen van negatieve externe effecten of spillovers: de overheid reguleert negatieve effecten die kunnen ontstaan voor de samenleving vanuit private productie. Denk aan een milieubescherming organisaties.

Bij de buurtteams is het eerste punt van Rainey (2003) (het voorzien in collectieve goederen) en het laatste punt (het voorkomen van negatieve effecten) terug te zien. Zo denkt de gemeente Utrecht dat wanneer alle zorg in handen is van private organisaties, de kwaliteit van de zorg niet voor alle bewoners in de regio op gelijk en voldoende niveau zal zijn (Sociale stad in ontwikkeling; actueel, 2015).

Naast de formele kenmerken maken Noordergraaf & Teeuw (2003) ook een onderscheid tussen publiek en privaat door in te gaan op de dieperliggende fundamentele doelen en waarden binnen de organisatie: de identiteit. De auteurs stellen dat aan de hand van vier elementen kan nagekeken worden in hoeverre de organisatie een publieke of private identiteit heeft. Deze dimensies zijn doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde, en zullen onderstaand één voor één worden besproken (Noordergraaf & Teeuw, 2003).

Het doel van de buurtteams is om de cliënt weer zelfredzaam te maken en te laten deelnemen en bijdragen aan de samenleving (Logboek Buurtteams, 2015). Hierbij blijft de cliënt zelf verantwoordelijk voor het oplossen van zijn of haar problemen. Ook wil de gemeente aan de hand van buurtteams de zorgstructuur versimpelen omdat één huishouden nog maar door één buurtteamprofessional geholpen wordt en niet met allerlei verschillende zorgaanbieders te maken krijgt. Dit samen zou de kwaliteit van zorg verbeteren en de zorgkosten verlagen (Sok, et al. 2013). In het doel van de Buurtteamorganisatie is een duidelijk langdurig maatschappelijke waarde terug te zien, namelijk op de lange termijn de kwaliteit van zorg en de zelfredzaamheid van de burgers in de buurt te verbeteren. Noordergraaf & Teeuw (2003) benoemen zo'n hoger doel ook wel een teleologisch doel.

De tweede dimensie, die ingaat op de oorzakelijkheid, past binnen de buurtteamorganisaties bij een publieke opvatting, oftewel holistisch. Dit betekent dat de werkelijkheid gezien wordt als een complex systeem van onderlinge afhankelijkheden (Noordergraaf & Teeuw, 2003). Binnen de organisatie wordt niet alleen gekeken naar de directe resultaten (zoals winst), maar ook de indirecte resultaten (zoals de kwaliteit van leven van cliënten). Dit indirecte, lange termijn doel is vooral terug te zien bij de buurtteams in de manier waarop zij met hun cliënten omgaan. Zo zijn de cliënten niet zomaar op een bepaald moment uitbehandeld maar wordt er ook na de hulp contact gehouden door de buurtteammedewerker om te kijken hoe het de cliënt vergaat. Daarnaast draait het bij buurtteams niet alleen om de eigen organisatie maar wordt er ook samengewerkt in een hecht netwerk van zorgpartners. Een hecht netwerk tussen de buurtteams en de zorgpartners is van cruciaal belang voor het leveren van de zorg. Zo worden patiënten die meer specialistische hulp nodig hebben doorgestuurd naar andere zorginstanties in het directe netwerk. Ook kan er door de buurtteams bij specialistische zorginstanties om advies gevraagd worden met betrekking tot lastige cliënten (Logboek Buurtteams, 2015). Deze elementen laten de holistische benadering zien binnen de organisatie.

Ook de derde dimensie, de dimensie van tijd, heeft binnen de buurtteamorganisatie een publieke benadering. Noordergraaf & Teeuw (2003) noemen een publieke benadering van tijd als volgt: *'de belangen van toekomstige generatie, de toekomstige ontwikkelingen op wetenschappelijk gebied en de discussie daarover hebben nu al consequenties'*. De Buurtteams zijn in het leven geroepen om de zorgstructuur te vereenvoudigen en om de zorgkosten te verlagen. Zo wordt gesteld dat de vorige zorgstructuur binnen een aantal jaar onbetaalbaar zou zijn geworden. Hierbij is te zien dat de organisatie een meer duurzaam beleid hanteert waarbij rekening wordt gehouden met toekomstige generaties. Dit sluit zich aan bij de publieke dimensie van tijd (ibidem).

Tot slot gaat de vierde dimensie in op de manier waarop de orde plaatsvindt binnen de organisatie. De publieke benadering stelt dat er een horizontale structuur is met wederzijdse

afhankelijkheid (ibidem). Ook dit is van toepassing omdat er binnen de buurtteams een gelijkwaardige structuur met wederzijdse afhankelijkheid tussen de professionals bestaat. Ook tussen de buurtteams en het netwerk van specialistische zorginstanties bestaat een horizontale relatie. Wel is er in kleine mate een verticale relatie tussen de teamleider en de teamleden aanwezig. Toch wordt over het algemeen alles in samenspraak gedaan en zijn de professionals zich bewust van de onderlinge afhankelijkheid met de andere teamleden en partners buiten het team.

Noordergraaf & Teeuw (2003) voegen de formele kenmerken met de identiteitskenmerken van de organisatie samen en komen tot een vier aantal organisatorische posities. Hierbij stellen de auteurs dat een organisatie niet binnen één positie hoeft te vallen, maar dat er hier ook sprake is van een continuüm tussen publiek en privaat in zowel formele kenmerken als in identiteit (ibidem). De Buurtteamorganisatie Sociaal Utrecht past het beste bij de bestuurlijke positie. Dit betekent dat zowel de formele kenmerken als de identiteit van de organisatie zich vrijwel geheel aansluiten bij de kenmerken van een publieke organisatie.

Koppeling social legitimacy en HR beleid

Paauwe (2004) gaat in zijn model, gebaseerd op de *Contextually based Human resource theory*, in op de manier waarop HR beleid ontstaat binnen de organisatie. Zo stelt de auteur dat er twee soorten mechanismes vanuit de omgeving druk geven op de organisatie, dit zijn competitieve en institutionele mechanismen. Bij de competitieve druk staat de markt, het product en de technologie centraal. Hierbij draait het om efficiëntie, effectiviteit, innovatie en flexibiliteit. Dit wordt ook wel de economische rationaliteit genoemd. Terwijl bij de institutionele druk de sociale, culturele en wettelijke dimensies centraal staan. Bij de institutionele druk draait het om het eerlijk en legitiem handelen met alle stakeholders (burgers, overheid, shareholders, andere bedrijven, etc.). De institutionele druk wordt ook wel relationele rationaliteit genoemd. Beide mechanismes bepalen de ruimte waarin beslissingen genomen kunnen worden over het HR beleid door de dominante coalitie binnen de organisatie. Deze coalitie bestaat voornamelijk uit het management, hr adviseurs, aandeelhouders en vakbonden (Paauwe, 2004).

Wanneer dit model wordt toegepast op beide Buurtteamorganisaties kan gesteld worden dat de keuzes met betrekking tot het beleid voornamelijk vanuit institutionele mechanismes en maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn voortgekomen. Dit komt doordat de competitieve druk minder aanwezig is bij de buurtteams. De buurtteams zijn door de overheid ontstaan en hebben de verantwoordelijkheid voor alle eerstelijns hulp binnen de omgeving (Logboek Buurtteams, 2015). Daarnaast wordt er veel samengewerkt met de partnerorganisaties, en is er dus meer sprake van een relationele dan een competitieve relatie. De institutionele druk is echter wel sterk aanwezig, voornamelijk omdat de overheid de organisatie in het leven heeft geroepen om het welzijn van haar burgers te verbeteren. Dit betekent dat er een hoge mate van sociale legitimiteit binnen de organisatie aanwezig is.

Wel is er vanwege de bezuinigingen die zijn opgesteld vanuit de overheid binnen de zorgsector ook sprake van financiële druk. Zo moeten de buurtteams met minder geld dezelfde diensten leveren als andere zorgaanbieders voorheen deden. Dit wordt voornamelijk gedaan door de cliënt en zijn of haar omgeving (met familie, vrienden en buurtbewoners) zo veel mogelijk te laten kijken naar wat zij zelf kunnen regelen. Dit zou voor vermindering van professionele ondersteuning moeten zorgen (RMC, Radius & MEE, 2014). Toch zijn de financiële aspecten minder aanwezig binnen de buurtteams omdat ze werken met een vastgestelde subsidie van de overheid en verder niet worden afgerekend aan de hand van financiële prestaties. Er is geen beoordeling op basis van de hoeveelheid cliënten die worden geholpen. De beoordeling vindt echter plaats aan de hand van kwaliteitsmetingen door te

kijken of de cliënt tevreden is met de hulp die hij/ zij heeft gekregen en in hoeverre de cliënt weer zelfredzaam is (ofwel volwaardig burgerschap kan hebben) (Bestuursinformatie Gemeente Utrecht, 2012). Dit wordt gedaan aan de hand van evaluaties met de cliënten (Logboek Buurtteams, 2015).

Van Berkel & Leisink (2013) stellen dat een organisatie voor het behalen van legitimiteit, zo veel mogelijk legitimiteit ook in het eigen HR beleid moet doorvoeren. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het besteden van aandacht aan het welzijn van de medewerkers. Het HR beleid binnen Buurtteamorganisatie Sociaal en Lokalis focust zich op de ontplooiing en ontwikkeling van haar medewerkers voor het komen tot een optimale kwaliteit van de dienstverlening (Logboek Buurtteams, 2015). Dit wordt gedaan aan de hand van training, coaching en supervisie van de medewerkers in het toepassen van de nieuwe generalistische werkwijze. Medewerkers moeten af van hun specialistische manier van werken en integrale hulp kunnen bieden rondom alle complexiteiten bij de cliënt.

Ook wordt er veel autonomie gegeven aan de werknemers omdat het allen professionals zijn op het gebied van zorg en welzijn. Verwacht wordt dat zij beter presteren wanneer zij zelfstandig kunnen werken binnen een team (Logboek Buurtteams, 2015). Mede omdat het een kleine organisatie is en de professionals in teams werken is er veel horizontaal contact tussen en binnen de teams. Ook dit contact op horizontaal niveau versterkt het sociaal welzijn van de werknemers.

Vraagstuk

In mijn vraagstuk zal ik gaan kijken welke factoren in de persoonlijkheid en attituden van de buurtteamleden van invloed zijn op de sociale cohesie (de samenhang, verbondenheid en solidariteit tussen teamleden), kennisverspreiding en doeltreffendheid (de mate waarop teamleden denken in staat te zijn hun taken goed te vervullen). Dit vraagstuk kan zo helpen bij het bepalen welke psychologische factoren bijdragen aan de sociale cohesie, doeltreffendheid en kennisverspreiding binnen teams. Hierop kunnen organisaties anticiperen door de kennis te gebruiken bij de samenstelling van teams en bijvoorbeeld het focussen op de verbetering van bepaalde organisationele processen. Door het verhogen van de kennisdeling binnen de buurtteams kunnen er betere keuzes gemaakt worden over onderwerpen als: welke cliënten worden geholpen, wat voor hulp krijgt de cliënt en hoelang moet de hulp voor de cliënt duren (De Meere, Hamdi & Deuten, 2013). Dit betekent dat door kennisverspreiding de kwaliteit van de geleverde zorg zal verbeteren, en de legitimiteit van de organisatie zal toenemen. Daarnaast wordt verwacht dat een hogere sociale cohesie, kennisdeling en doeltreffendheid binnen de teams, voor een hogere algemene tevredenheid onder de werknemers zal zorgen. Kennis uit dit onderzoek kan dus aan de hand van het verbeteren van de teamprocessen voor een hogere legitimiteit zorgen. Dit geldt niet alleen voor de buurtteamorganisaties, maar ook voor andere organisaties die gebruik maken van teams, specifiek in de context van zorg en welzijn.

Oordeel publieke dimensie

Het publiek belang is bij de buurtteams goed terug te zien, zowel in de missie en doelen als in het HR beleid. Zo zal de zorg eenvoudiger worden voor de cliënt, daardoor van betere kwaliteit zijn en zal het de zorgkosten voor de samenleving verbeteren. De opdracht voor de buurtteammedewerkers is om te kijken naar wat de cliënt zelf nog kan (met eventueel hulp vanuit het netwerk van de cliënt) en daardoor het verhogen van de zelfstandigheid van de cliënt zover mogelijk is. Daarbij wordt getracht de cliënten weer volwaardige burgers te laten

worden die kunnen bijdragen aan de maatschappij (Sok et al., 2013). Ook wordt er de mogelijkheid gegeven om cliënten vrijwilligerswerk te laten doen binnen de buurt om zo ook een eigen steentje bij te kunnen dragen aan de samenleving. Binnen de buurtteams staat het geven van zelfstandigheid aan de cliënt centraal en daarbij wordt verwacht dat dit voor een optimale verbetering in het welzijn van de cliënt zal zorgen (Logboek Buurtteams, 2015).

Binnen het HR beleid staat ontplooiing, autonomie en tevredenheid van de medewerkers centraal (ibidem). Deze zijn zo opgesteld om de doelen van de organisatie (een optimale kwaliteit van zorg) te kunnen waarborgen. Hieruit is te zien dat de doelen en het HR beleid op elkaar aansluiten en dat er een hoge mate van sociale legitimiteit terug te zien is.

Het vraagstuk dat zal worden onderzocht kan daarbij helpen bij het verbeteren van de samenstelling van de teams. Binnen de buurtteams is nog niet gekeken naar psychologische factoren van de teamleden die de teamuitkomsten kunnen beïnvloeden. Uit dit onderzoek kan kennis verkregen worden over welke psychologische factoren van invloed zijn en waarmee rekening gehouden moet worden door organisaties wanneer zij optimale teamuitkomsten willen verkrijgen. Hierbij kan het onderzoek de werknemerstevredenheid verbeteren door de kennis uit dit onderzoek te gebruiken om de sociale cohesie en kennisoverdracht te verbeteren. Ook helpt een betere teamcohesie en kennisverspreiding mee aan de kwaliteit van diensten die geleverd worden door de professionals uit de teams. Tot slot is het zorgen voor optimale werkomstandigheden een vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen omdat het van belang is voor alle stakeholders van de organisatie: de werknemers, de overheid en de burgers.

Referenties:

- Afdeling maatschappelijke ontwikkeling; meedoen naar vermogen (2015). *Logboek Buurteams Utrecht: Resultaten en samenvatting afspraken vanuit de ontwikkelopgaven*. Gemeente Utrecht.
- van Berkel, R., & Leisink, P. (2013). 9. Both sides now1: theoretical perspectives on the link between social and HR policies in promoting labour market participation. *Managing Social Issues: A Public Values Perspective*, 143.
- Buurteams Utrecht. Geraadpleegd via: <http://www.buurteamsutrecht.nl>. Op: 03-03-2015
- Fiolet, D., van Lieshout, I., Francissen, L. & Polman, H. (2012). *Tussenevaluatie pilot buurteams Krachtig Ondiep en Krachtig Overvecht-Zuid*. Afdeling Bestuursinformatie Gemeente Utrecht.
- Meere, F. de, Hamdi, A. & Deuten, J. (2013). *Het is de integrale aanpak die werkt. Evaluatie na één jaar Utrechtse Buurteams Krachtig*. Utrecht, Verwey-Jonker Instituut.
- Noordegraaf, M. & Teeuw, M.M. (2003). Publieke identiteit. Eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*, 2003 (1), 2-13.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.
- RMC, Radius en MEE (2014). *Sociaal wijkteam; wat vinden RMC, Radius en MEE in het land van Cuijk er van? De visie van lerende organisaties*.
- Sociale stad in ontwikkeling; actueel (2015). Geraadpleegd via: www.utrecht.nl/sociale-stad-in-ontwikkeling/actueel. Op: 03-03-2015
- Sok, K., Van den Bosch, A., Goepart, H., Sprinkhuizen, A. & Scholte, M. (2013). *Samenwerken in de wijk. Actuele analyse van sociale wijkteams*. Utrecht: Movisie.