



Universiteit Utrecht

# Predictoren voor individuele teambijdrage

Inzicht in teamgedrag in de context van zelforganisatie

---

*Masterscriptie*

B. Kracht

---

# Predictoren voor individuele teambijdrage

Inzicht in teamgedrag in de context van zelforganisatie

---

*Faculteit Sociale Wetenschappen*

*Sociologie*

*Actuele Sociale Vraagstukken*

*Track: Zorg, Beleid en Organisaties*

*Masterscriptie 2015-2016*

*Publicatiedatum: 27 juni 2016*

door

Berber Kracht

3676668

Begeleider Universiteit Utrecht: dr. V. C. Frey

Tweede beoordelaar Universiteit Utrecht: dr. T. Spiegel

Begeleider SBI Formaat: drs. F. de Valk

---

# Voorwoord

Geachte lezer,

Voor u ligt mijn scriptie over de individuele bijdrage aan een team. Het onderzoek ten behoeve van deze scriptie is uitgevoerd in opdracht van de Universiteit Utrecht voor SBI Formaat, een trainings- en adviesbureau gericht op medezeggenschap, duurzame participatie en sterke arbeidsverhoudingen. Specifiek dient dit onderzoek de teams van trainers en adviseurs die recent met zelforganisatie zijn gestart.

Graag grijp ik de mogelijkheid die dit stuk tekst mij biedt om Vincenz Frey te danken voor de begeleiding. Zijn kritische blik, zowel inhoudelijk als gericht op stijl, heeft eraan bijgedragen dat ik het onderzoek naar een hoger niveau kon tillen.

De geboden ruimte en ondersteuning om te leren, de leuke gesprekken met de medewerkers van SBI Formaat en de getoonde interesse in mij en mijn onderzoek, hebben ervoor gezorgd dat ik mij persoonlijk heb kunnen ontwikkelen tijdens het uitvoeren van dit onderzoek. Hiervoor dank ik hen hartelijk.

Ik hoop dat u mijn scriptie met interesse zult lezen en wens u daarbij veel plezier.

Berber Kracht

*Utrecht, juni 2016*

## Samenvatting

Dit onderzoek tracht inzicht te verschaffen in welke factoren voorspellen hoeveel een individu aan een team bijdraagt. Op basis van een conceptueel model dat gebaseerd is op het Job Demands-Resources model wordt onderzocht of de verwachtingen dat organisatie steun, ervaren verbondenheid met teamleden, collectieve doelmatigheidsgedachten, geven van feedback en communicatie binnen een team gerelateerd zijn aan de individuele absolute en relatieve teambijdrage ondersteund worden. Tevens is geanalyseerd of een hoge werkbelasting een negatief effect heeft op absolute en relatieve teambijdrage en of de relatie tussen communicatie en teambijdrage gemedieerd wordt door vertrouwen. Uit data die is verkregen van 47 trainers en adviseurs blijkt een aanwijzing dat verbondenheid een positieve relatie heeft met teambijdrage. Echter wijzen de resultaten niet op significante relaties, waardoor geen van de hypothesen als ondersteund wordt verondersteld. Aangeraden wordt om in teams die zich in een transitieperiode naar zelforganisatie bevinden ervaren verbondenheid en onderlinge communicatie te vergroten door meerdere team doelstellingen te formuleren die gerelateerd zijn aan de individuele doelen en organisatie bijeenkomsten te verplichten.

# Inhoudsopgave

Voorwoord .....	
Samenvatting .....	
1. Inleiding.....	6
2. Theoretische Achtergrond en Hypothesen .....	8
2.1 SBI Formaat .....	8
2.2 Job Demands-Resources Model .....	9
2.3 Energiebronnen .....	10
2.4 Stressor .....	12
3. Data en Operationalisering .....	13
3.1 Data .....	13
3.2 Operationalisering .....	14
3.2.1 Meetinstrument.....	14
3.2.2 Teambijdrage.....	15
3.2.3 Organisatie Steun, Verbondenheid, e.d.....	15
3.2.4 Sekse, Leeftijd, Teamgrootte, Opleidingsniveau en Dienstverband .....	16
3.3 Methoden.....	16
4. Resultaten .....	17
4.1 Beschrijvende Gegevens .....	17
4.2 Onderzoekresultaten .....	17
5. Conclusie en Discussie.....	21
6. Aanbevelingen.....	22
6.1 Vergroten van het Verbondenheidsgevoel .....	22
6.2 Vergroten van de Onderlinge Communicatie.....	22
6.3 Implementatie en Randvoorwaarden.....	23
6.4 Tot Slot.....	23
Referenties.....	
Appendix A .....	
Correlaties tussen de constructen .....	
Appendix B .....	
Vragenlijst .....	

# 1. Inleiding

Samenwerken in teams neemt in organisaties een steeds centralere rol in (De Shon, Kozlowski, Schmidt, Milner & Wiechmann, 2004) en werknemers voeren hun taken veelal in werkteams uit (Araújo-Simões & Guedes-Gondim, 2015). Een team kenmerkt zich door het zijn van een groep mensen met een doel (Cummings & Worley, 2015). Wanneer individuen hun krachten bundelen in teams heeft dit veel voordelen (Burke, 2011). De effectiviteit van groepen neemt in vergelijking met individuen toe op het gebied van taakprestatie en het nemen van beslissingen. Volgens Hackman (1987) komt dit doordat teams beter gebruik kunnen maken van vaardigheden en kennis van individuen. Ook biedt het werken in teamverband de mogelijkheid voor werknemers om hun stem laten horen over organisatiezaken, informatie te verkrijgen en nieuwe en gevarieerde verantwoordelijkheden op zich nemen (Guzzo & Dickson, 1996). Met elkaar interacteren in teams heeft ook nadelen; conflict, frustratie en stress kunnen niet volledig worden ontweken, wat presteren in de weg kan staan (Hackman, 1987). Andere negatieve resultaten waar het werken in teams tot kan leiden zijn: sociale inhibitie, besluitvormingsvertekeningen en vermindering van productiviteit (Kerr & Tindale, 2004). Team samwerkingsverbanden zijn vaak tegelijk krachtig en onzeker en expliciete informatie over hoe en op welke wijze een team functioneert is zelden beschikbaar (Homan, Van Kleef & Sanchez-Burks, 2015).

Om ervoor te kunnen zorgen dat positieve gevolgen van samenwerkingsverbanden overheersen ten opzichte van negatieve, is het van belang inzicht te verkrijgen in factoren die van invloed zijn op teamfunctioneren. Huidig onderzoek speelt hierop in door een aspect van teamfunctioneren te onderzoeken, namelijk teambijdrage. Door de wetenschappelijke vraag: ‘Welke factoren voorspellen de individuele teambijdrage?’ te onderzoeken, wordt getracht praktisch inzicht te vergaren in teamfunctioneren. Deze vraag is in het bijzonder relevant omdat organisaties waar teams deel van uitmaken tegenwoordig constant dienen in te spelen op snel veranderende markten (West, 2002) en zelforganisatie is een besturingsvorm is die zich daar goed voor leent. Voor zowel teamleden als controlerende actoren is het nuttig inzicht te vergaren in welke factoren ervoor zorgen hoe deze vrijheid qua bijdrage wordt ingevuld. Bijdrage duidt namelijk op participatie, waarvan net als self management wordt verondersteld dat zij groepseffectiviteit verbeteren door het gevoel van verantwoordelijkheid en ownership of the work te vergroten het gevoel dat het werk iets van jezelf is (Campion, Medsker & Higgs, 1993).

Dat zelforganisatie geschikt is voor een snel wisselende omgeving komt doordat het een besturingsvorm is die ervoor zorgt dat de beslissingsbevoegdheid binnen het operationele niveau komt te liggen, waardoor problemen sneller gedetecteerd en opgelost kunnen worden (Moe, Dingsayr & Dyba, 2009). Met een zelforganiserend team wordt bedoeld: een groep werknemers die de verantwoordelijkheid heeft zichzelf en de taken die men doet te leiden. Leden van een zelforganiserende werkgroep houden zich bezig met taakopdrachten als werkindeling,

procesgerelateerde beslissingen en het identificeren danwel actie nemen op problemen binnen hun werkgebied. Dit biedt de mogelijkheid tot een variëteit aan taken voor elk lid. Variatie van taken betekent dat elk lid in staat wordt gesteld een aantal van de groepstaken op zich te nemen. Variëteit motiveert doordat leden verschillende vaardigheden kunnen gebruiken (Hackman, 1987) en doordat interessante en minder interessante taken onder leden kunnen worden gedeeld (Davis & Wacker, 1987).

Het verschil met traditioneel management is dat er daadwerkelijk sprake dient te zijn van personeelsbetrokkenheid omdat werknemers voor zelforganiserende teams volledig op de hoogte moeten zijn van wat zij te doen hebben en initiatief dienen te nemen. Dit in tegenstelling tot het ontvangen van orders en aanwijzingen zoals in een traditioneel managementsysteem (Fousert, 1996). Uit onderzoek blijkt dat zelforganiserende teams effectiever zijn dan traditionele teams (Cohen & Ledford, 1994). In de literatuur wordt naast zelforganisatie gebruik gemaakt van verschillende termen voor deze besturingsvorm en varianten daarop, zoals zelfsturing en self-management. In huidig onderzoek wordt de terminologie zelforganisatie aangehouden.

Een organisatie die haar teams wil stimuleren zelforganiserend te werken, is SBI Formaat. Dit is een organisatie gericht op het bevorderen van medezeggenschap in bedrijven, waarvan de trainers/adviseurs in teams zijn georganiseerd. Eerder genoemde wetenschappelijke vraagt ondersteunt de beleidsvraag: 'Hoe kunnen teams van trainers en adviseurs van SBI Formaat in hun transitie naar zelforganisatie worden ondersteund?' Het onderzoeken van deze factoren heeft namelijk als doel het doen van aanbevelingen aan de directie van SBI Formaat voor het verbeteren van de samenwerking binnen teams van trainers en adviseurs.

Verschillende factoren kunnen van invloed zijn op het functioneren van een individu in een groep. Er is bijvoorbeeld gebleken dat de groepsgrootte van belang is; groepen dienen groot genoeg te zijn om het werk uit te voeren dat van de groep wordt verwacht. Echter kunnen te grote groepen disfunctioneel zijn omdat afstemming van taken en individuen dan belangrijker wordt (Gladstein, 1984). Ook de hoeveelheid variatie in perspectieven en zienswijzen die beschikbaar zijn gedurende het teamwerk, dat tot stand komt door verschillen tussen mensen (Cox, Lobel & McLeod, 1991), kan zorgen voor een verbetering van taak gerelateerde uitkomsten en adequaatheid van communicatie (Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004). Verschillen tussen mensen kunnen echter ook de basis zijn voor negatieve teamprocessen zoals verminderde tevredenheid, toename van stress, conflicten en wantrouwen (Williams & O'Reilly, 1998). Onderzoek naar teamfunctioneren is veelal gericht op efficiëntie en de individuele inzet in groepsverband is een onderbelicht thema, bovenal is onderzoek veelal gebrekkig aan praktische bruikbaarheid (Salas, Sims & Burke, 2005).

In dit onderzoek zal op de individuele inzet ingaan en praktische bruikbaarheid in acht nemen. Dit zal gedaan worden op basis van het reeds bestaande Job Demands-Resources Model (JD-R Model), dat veronderstelt dat organisatieuitkomsten kunnen worden voorspeld door energiebronnen en stressoren en hun effect op stressreactie en welbevinden. Een onderzoek dat het JD-R Model als

uitgangspunt heeft genomen, is het onderzoek van Harter, Schmidt en Hayes (2002). Zij lieten zien dat bij bijna 8000 zakelijke afdelingen van 36 bedrijven werknemers betrokkenheid een positief verband heeft met de prestaties van zakelijke afdelingen. Geconcludeerd werd dat betrokkenheid zodanig gerelateerd is aan belangrijke zakelijke uitkomsten dat het van belang is voor vele organisaties. Volgens hen zou toekomstig onderzoek nader moeten belichten in welke mate objectieve werk indicatoren, zoals werkprestatie en afwezigheid door ziekte, worden voorspeld door het JD-R model (Bakker & Demerouti, 2007).

Huidig onderzoek speelt in op deze vraag vanuit de literatuur door individuele teambijdrage als een organisatie uitkomst te benaderen en aan de hand van het JD-R Model te toetsen of energiebronnen en stressoren de individuele teambijdrage voorspellen. Individuele teambijdrage is gedefinieerd als het aantal teamtaken dat een individu op zich neemt, zowel absoluut als relatief benaderd. Data voor dit onderzoek zal, na opstelling van het theoretisch kader waarin verwachtingen uiteengezet worden, verzameld worden binnen SBI Formaat en Odyssee, beide gericht op coaching en het geven van training en advies. Uit de onderzoeksresultaten worden conclusies afgeleid, waarna vervolgd wordt met het presenteren van aanbevelingen ten aanzien van het beleid dat SBI Formaat handhaaft met betrekking tot de samenwerking binnen teams van trainers en adviseurs.

## 2. Theoretische Achtergrond en Hypothesen

### 2.1 SBI Formaat

Zoals reeds genoemd dient het onderzoek de beleidsvraag met betrekking tot SBI Formaat. Dit is een trainings- en adviesorganisatie gespecialiseerd op het gebied van medezeggenschap, duurzame participatie en sterke arbeidsverhoudingen. SBI Formaat is marktleider op het gebied van medezeggenschapstrainingen, daarnaast doen zij onder andere onderzoek naar diverse vraagstukken in de genoemde werkgebieden, worden publicaties verzorgd en congressen en actualiteitencolleges georganiseerd.

De trainers en adviseurs van SBI Formaat zijn georganiseerd in teams, waarvan de samenstelling gebaseerd is op thema of de sector waarin een trainer en/of adviseur werkzaam is. In het vervolg zullen trainers en adviseurs worden geduidt door het enkel het woord 'trainer'. Anderhalf jaar geleden is door een van de teams interesse getoond zelforganiserend te werken en getracht wordt deze werkwijze voor alle teams te stimuleren; alle teams zijn in bepaalde mate in deze besturingsvorm werkzaam. Doordat huidig onderzoek is gefocust op trainings- en adviesbureaus, zijn resultaten praktisch bruikbaar in omgevingen waarin teamsamenwerkingsverbanden tezamen gaan met taakomschrijvingen die veel zelfstandigheid, buiten de organisatie werken, en individuele en team targets veronderstellen.

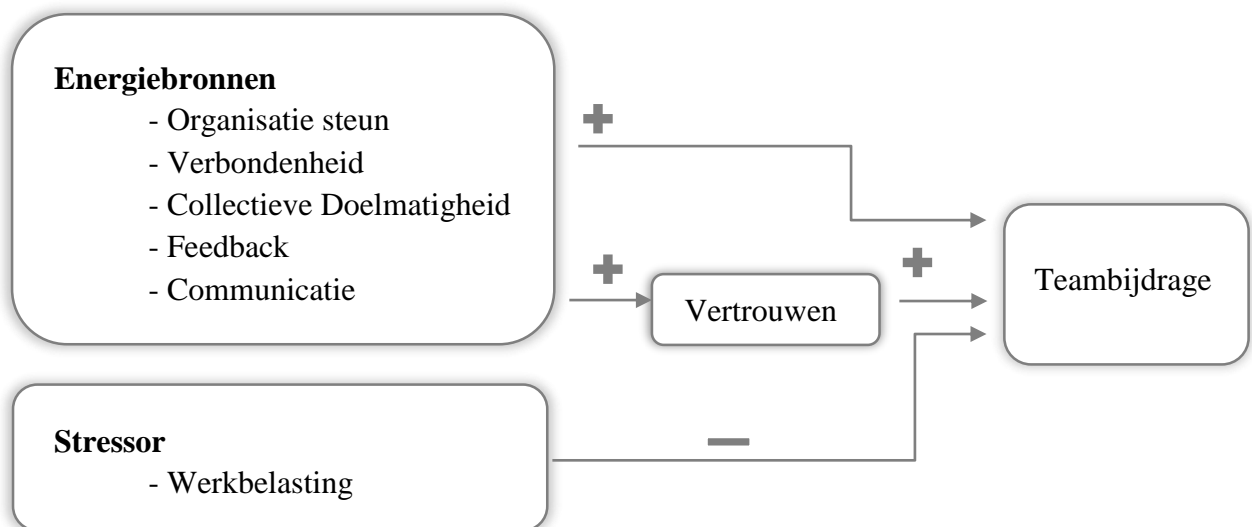


## 2.2 Job Demands-Resources Model

De belangrijkste vraag in huidig onderzoek luidt zoals reeds genoemd als volgt: welke factoren voorspellen de individuele teambijdrage? Om het antwoord op deze vraag te beantwoorden, is een conceptueel model opgesteld dat is gebaseerd op het Job Demands-Resources model (JD-R model).

Het JD-R model kan gebruikt worden om organisatieuitkomsten te voorspellen. Dit model gaat ervan uit dat verschillende factoren werkstress beïnvloeden (Bakker & Demerouti, 2007). Deze factoren zijn in twee categorieën te groeperen: energiebronnen en stressoren. Zij bepalen organisationele uitkomsten door de invloed die zij op elkaar en op de factoren stressreactie en welbevinden hebben. Het wordt aangenomen dat energiebronnen motiverend van aard zijn en leiden tot hoge werkbevoegenheid, lager cynisme en uitstekende prestatie.

In het conceptueel model, zie Figuur 1, is teambijdrage een organisationele uitkomst, dat wordt beïnvloed door energiebronnen en een stressor. In het model is vertrouwen opgenomen, omdat verwacht wordt dat deze factor de relatie tussen communicatie, een van de energiebronnen, en teambijdrage verklaart.



*Figuur 1.* Conceptueel model, gebaseerd op het Job Demands-Resources model.

*Noot.* Verondersteld wordt dat de relatie tussen communicatie en teambijdrage deels verklaard kan worden door vertrouwen.

## 2.3 Energiebronnen

Het gedrag van organisatieleden wordt beïnvloed door de cultuur van de organisatie (Schein, 2003). Dit komt doordat individuen zich consistent met hun waarden gedragen, en de organisatiecultuur bestaat uit een geheel van gedeelde waarden. Volgens Likert (1961) is het aannemelijk dat management toepassingen die consistent zijn met de waarden zoals die door de groeps cultuur worden aangehangen, werknemers inspireren meer moeite in hun werk te steken (Gregory, Harris, Armenakis & Shook, 2009). Ook Lewin (1948) beaamt dat het gedrag van mensen een functie is van het karakter en de omgeving. Voor een zo goed mogelijk teamfunctioneren dienen de organisatiecultuur en top management het werken in groepen te ondersteunen (Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990).

Het management controleert bronnen zoals materiaal en informatie, die nodig zijn om het groepsfunctioneren mogelijk te maken. Tevens heeft het vaak als verantwoordelijkheid een team te integreren met de rest van de organisatie (Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990), wat effectiviteit vergroot. Gladstein (1984) noemt steun als gedrag om een groep te handhaven. Sociale steun is aansporend en zorgt er tevens voor dat de inspanning voor het uitvoeren van alledaagse taken behouden blijft (Harkins, 1987). Daarom is de volgende hypothese opgesteld:

*H1: Organisatie steun met betrekking tot coöperatie verhoogt de individuele teambijdrage.*

De social identity theory (Tajfel, 1978) sluit aan op het feit dat gedrag een functie is van het karakter en de omgeving. Deze theorie stelt namelijk dat individuen worden aangetrokken door groepen, teams en organisaties die hen een positieve sociale identiteit verzorgen. Het hebben van een sociale identiteit leidt tot categorisatie, identificatie en groepsvergelijking (Tajfel en Turner, 1986). Wanneer een individu zich identificeert met een groep, wijst dat op het bestaan van een sociale identiteit die loyaliteit bevordert. Dit is een verbindende factor die ervoor zorgt dat een groep aantrekkelijk en stabiel is (Van Vugt & Hart, 2004). Deze verbindende factor is van belang omdat het gevoel van verbondenheid met de mensen om een individu heen, bijvoorbeeld met teamleden, een van de fundamentele psychologische behoeften is. Dit tezamen met autonomie en competentie die beiden in een zelforganiserende besturingsvorm goed ondersteund kunnen worden. Volgens de theorie van de optimale onderscheidenheid (Brewer, 1991) zoeken leden van een groep een balans tussen enerzijds het bewaren van hun eigenheid in de groep en anderzijds het vinden van aansluiting en overeenkomsten bij andere groepsleden. Gebleken is dat het verlangen naar verbondenheid in het bijzonder belangrijk is voor het aanmoedigen van prosociaal gedrag (Pavey, Greitmeyer & Sparks, 2011). Teambijdrage kan een uiting van prosociaal gedrag zijn, waardoor de volgende verwachting is opgesteld:

*H2: Verbondenheid met teamleden verhoogt de teambijdrage.*

Over de functionele capaciteiten waar het team over beschikt om de gestelde doelen of specifieke taken uit te voeren, hebben teams collectieve doelmatigheidsgedachten (Bandura, 1997). Met collectieve doelmatigheid wordt volgens Bandura (1997) bedoeld dat er een gedeeld geloof heerst als team in staat te zijn de noodzakelijke handelingen te kunnen verrichten om bepaalde niveaus van

vaardigheden te bereiken. Collectieve doelmatigheid wordt als belangrijk beschouwd voor teams omdat het de keuze voor een bepaalde taak beïnvloed en de hoeveelheid moeite die wordt gedaan om een doel te bereiken. Ook stelt Bandura (1997) dat het invloed heeft op volharding van een individu wanneer er een kans bestaat dat het behalen van een doel mislukt. Tevens biedt het weerstand tegen ontmoediging.

Er is steeds meer bewijs dat in organisaties collectieve doelmatigheid een positief effect heeft op teamprestatie (Bruton, Mellalieu & Shearer, 2014; Salas, Sims & Burke, 2005). Ook in de sportwereld wordt over collectieve doelmatigheid gesproken. Er is een relatie tussen collectieve doelmatigheid en sportprestatie gevonden; eerdere prestatie voorspelde het collectieve doelmatigheids geloof, wat vervolgens de teamprestatie voorspelde. Dit betekent dat in de sportwereld bewijs is dat eerder succes voorspellend is voor een volgend succes.

*H3: Collectieve doelmatigheid in een team verhoogt de individuele teambijdrage.*

Taakprestatie kan ook worden verbeterd door het geven van feedback (Locke & Latham, 1990), dit is een manier om waardering uit te spreken. Er zijn zowel informele als formele systemen van beloning. Volgens Romzek, LeRoux & Blackmar (2012) worden informele systemen van beloning en sancties gebruikt om informele verantwoordelijkheid binnen een netwerk te bevorderen en te versterken. Beloning in de vorm van bijvoorbeeld positieve feedback verduidelijkt verwachtingen en zorgt ervoor dat degene die taken uitvoert zich erkent zal voelen als aan verwachtingen wordt voldaan (Rao & Abdul, 2015). Er is gebleken dat een leider een actieve rol dient te spelen bij het overbrengen van verwachtingen en erkennen van goed geleverd werk. Indien dit niet plaatsvindt, kan het zijn dat het werknemers niet lukt om hun werk in synergie te brengen om doelen te bereiken (Rao & Abdul, 2015). In een besturingsvorm waarbij niet per definitie een leider is aangewezen, zoals bij zelforganisatie, wordt daarom verwacht dat het belangrijk is dat teamleden deze taak overnemen.

*H4: Het geven van feedback in een team verhoogt individuele teambijdrage*

Face-to-face communicatie zorgt voor een toename van samenwerking (Ostrom, 2000). Samenwerking wordt gemakkelijk bereikt wanneer teamleden voldoende face-to-face tijd met elkaar doorbrengen om optimale strategieën te bespreken, elkaars beloften te extraheren en elkaar verbaal aan te spreken als bijdragen onder afgesproken niveau's komen (Ostrom, 2000). Tevens kan herhaalde interactie onder leden van een team, waarbij onafhankelijkheid bij het streven naar gemeenschappelijke doelen wordt erkend, ervoor zorgen dat informele verantwoordelijkheid toeneemt (Romzek, LeRoux & Blackmar, 2012). Dit verantwoordelijkheidsgevoel vergroot effectiviteit (Leavitt, 1951) en het is de verwachting dat dit tevens de individuele teambijdrage verhoogt.

*H5: Onderlinge communicatie verhoogt individuele teambijdrage.*

Om samenwerking teweeg te brengen is het noodzakelijk dat teamleden erop vertrouwen dat elk lid ongeschreven gedragsregels en mechanismen om degenen die zich niet aan deze regels of verbale overeenkomsten houden te kunnen straffen aanhangt (Romzek, LeRoux & Blackmar, 2012). Mensen beoordelen de waarde van informatie op basis van de ervaren geloofwaardigheid van de bron

(Cicourel, 1990). Dit wijst erop dat vertrouwen een functie is van een relatie, en geen kwaliteit die elk individu kan ontdekken (Larsson, 2007). Face-to-face communicatie wordt als onmisbaar beschouwd voor het opbouwen van vertrouwen en het herstellen van vertrouwen (O'Hara-Devereaux & Johansen, 1994). Volgens Jarvenpaa en Leidner (1998) kan het sociale dialoog bijdragen aan het ontwikkelen van vertrouwen in een team. Dit impliceert een relatie tussen communicatie en vertrouwen, wat leidt tot de volgende hypothese:

*H6: Het effect van communicatie op de individuele teambijdrage kan verklaard worden door vertrouwen.*

## 2.4 Stressor

Organisatie-obstakels kunnen het systeem van informele verantwoordelijkheid dat ervoor zorgt dat nonprofit organisaties collectieve netwerk doelen behaalt ondermijnen. Competitie, personeelsverloop en systematische druk zoals contract vergoedingsmethoden worden als obstakels beschouwd (Romzek, Le Roux & Blackmar, 2012). Wanneer het informele verantwoordelijkheidssysteem wordt ondermijnt, zou dit kunnen leiden tot een verlaagde teambijdrage.

Kahneman (1973) stelt middels zijn theorie van aandacht en inspanning dat aandacht een gelimiteerd middel is dat flexibel verdeeld kan worden, een individu kan zijn of haar aandacht van moment tot moment veranderen. Aandacht kan gefocust zijn op één specifieke activiteit, of verdeeld tussen verschillende activiteiten. Als taken moeilijker zijn, is meer aandacht nodig. Aandacht is echter gelimiteerd. De hoeveelheid inspanning die beschikbaar is, is gerelateerd aan een algeheel opwindingsniveau: wanneer opwinding toeneemt, kan de aandachtscapaciteit ook toenemen. Echter, als taken niet dezelfde middelen gebruiken, concurreren zij met elkaar voor dezelfde middelen. Het managen van middelen kan problematisch zijn, wat leidt tot stress. Een staat van stress wordt gekenmerkt door een mismatch tussen benodigde en overheersende taak middelen, die vaak ontstaat door externe verstoring (Robert & Hockey, 1997). Wanneer aandacht over veel taken moet worden verdeeld, is de werkbelasting hoog. Doordat de aandacht dan mogelijk niet naar alle uit te voeren taken kan gaan, is de volgende verwachting opgesteld:

*H7: Hoge ervaren werkbelasting verlaagt de individuele teambijdrage.*

### 3. Data en Operationalisering

#### 3.1 Data

Data is middels een online vragenlijst verzameld onder trainers van SBI Formaat en Odyssee, die beide gericht zijn op het geven van training en advies ten behoeve van medewerkersparticipatie in organisaties. De trainers, 76 potentiële respondenten in totaal, zijn in beide bureaus werkzaam in teams. Zij zijn voor deelname aan het onderzoek benaderd via e-mail, posters in de kantoorruimte en door middel van een informerend bericht op de interne website, waarin deelname werd verzocht. Tevens heeft er bij de laatste medewerkersbijeenkomst voorafgaand aan verspreiding van de vragenlijst een vooraankondiging plaatsgevonden. Onderzoek wijst namelijk uit dat vooraf aankondigen van een onderzoek en de dataverzameling daarvan de respons kan verhogen (Yammarino, Kinder & Childers, 1991).

In totaal hebben 48 werknemers de vragenlijst ingevuld. Één van de respondenten is geëxcludeerd, waardoor de analyse is uitgevoerd op basis van gegevens van 47 trainers, waarvan 53,2% vrouwen. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 53 jaar ( $SD = 7.57$ ), zie Tabel 1 waarin de beschrijvende statistieken zijn weergegeven. Alle respondenten hebben tenminste een hogere beroepsopleiding of wetenschappelijke opleiding afgerond, op één respondent na die HAVO/VWO (HBS, MMS) heeft aangegeven als hoogst genoten opleiding. Drie respondenten hebben geen informatie verschaft over het team waarin zij zitting hadden. Zij gaven aan in teamverband te werken, waardoor data van deze respondenten is behouden.

**Tabel 1.** Beschrijvende statistieken van de respondenten uitgezet per team

Team	Man (%)	Vrouw (%)	Mleeftijd	Fulltime (%)	Respons (%)
Team A	33.3	66.7	52	11.1	75.0
Team B	33.3	66.7	52	50.0	66.7
Team C	-	100	45	-	50.0
Team D	80.0	20.0	49	40.0	41.7
Team E	66.7	33.3	59	33.3	75.0
Team F	50.0	50.0	57	50.0	30.7
Team G	40.0	60.0	57	20.0	50.0
Team H	33.3	66.7	52	66.7	100
Team I	50.0	50.0	60	-	40.0
Team J	50.0	50.0	52	50.0	40.0
Team K	67.7	33.3	51	33.3	-
Totaal	22	25	53	31.9	61.8

*Noot:* De respons waarden geven weer hoeveel procent van de benaderde trainers de vragenlijst heeft ingevuld. De andere waarden zijn gebaseerd op het aantal trainers dat de vragenlijst heeft ingevuld.

## 3.2 Operationalisering

### 3.2.1 Meetinstrument

In de online vragenlijst zijn 58 stellingen opgenomen, zie Appendix B. Er kon worden aangegeven in hoeverre de respondent het met de stelling eens of oneens was. Hierbij is gebruik gemaakt van een 5-punts Likertschaal, waarbij ‘1=helemaal oneens’, ‘3= niet oneens/niet eens’ en ‘5=helemaal mee eens’ betekende. Tot slot is gevraagd naar persoonlijke gegevens, namelijk naar de organisatie waarvoor de potentiële respondent werkzaam is, geslacht, leeftijd, functie, dienstverband, grootte van het team en de naam van het team waarin hij of zij zitting heeft.

**Tabel 2.** Cronbach’s alpha, gemiddelden, standaard deviaties, minimale scores, maximale scores en één voorbeeldvraag per construct.

Construct	M	SD	Min	Max	Cronbach’s $\alpha$	Stellingen	Voorbeeldstelling
Absolute teambijdrage	3.34	.98	1.5	5	.808 (n=2)	1, 3	Ik voer veel taken voor mijn team uit
Relatieve teambijdrage	2.73	1.14	1	5	.879 (n=2)	2, 5	Ik heb meer taken dan mijn teamleden
Organisatie steun	2.95	.78	1.25	4.25	.630 (n=4)	35, 38, 40, 41	Ik voel mij door het management van de organisatie waarvoor ik werk gesteund in mijn werkzaamheden
Verbondenheid	3.87	.88	2	5	.815 (n=3)	31, 32, 33	Ik voel mij trots dat ik tot mijn team behoor
Collectieve doelmatigheid	4.32	.59	3	5	.490 (n=2)	16, 18	Mijn teamleden zijn zeer bekwaam in hun werk
Feedback	3.38	.76	2	5	.733 (n=3)	9, 10, 11	In mijn team geven teamleden elkaar regelmatig een terugkoppeling over hun bijdrage aan het team
Communicatie	3.65	.76	2	5	.849 (n=5)	22, 23, 24, 25, 26	In mijn team wordt relevante informatie openlijk gedeeld met alle teamleden
Werkbelasting	2.95	1.06	1	4.5	.810 (n=2)	57, 58	Ik ervaar een te hoge werkdruk
Vertrouwen	4.41	.68	2.25	5	.879 (n=4)	12, 13, 14, 15	In mijn team respecteren wij elkaars vakkundigheid

### 3.2.2 Teambijdrage

In dit onderzoek is gemeten wat de relatie van organisatie steun, verbondenheid, collectieve doelmatigheid, feedback, communicatie en werkbelasting met teambijdrage is. Met teambijdrage wordt het aantal taken dat een individu voor het team uitvoert en de ervaren geleverde inspanning bedoeld. Er is bij de analyses onderscheid gemaakt tussen absolute, het geheel aan geleverde inspanning, en relatieve, in vergelijking met teamleden, teambijdrage. Cronbach's alpha wijst uit dat de items die naar absolute en relatieve teambijdrage vragen een goede interne consistentie kennen. Het gemiddelde van deze items vormt de constructen 'absolute teambijdrage' ( $\alpha = .808$ ) en 'relatieve teambijdrage' ( $\alpha = .879$ ).

### 3.2.3 Organisatie Steun, Verbondenheid, Collectieve Doelmatigheid, Feedback, Communicatie, Werkbelasting en Vertrouwen

In huidig onderzoek is om de relatie tussen de zes onafhankelijke variabelen 'organisatie steun', 'verbondenheid', 'collectieve doelmatigheid', 'feedback', 'communicatie' en 'werkbelasting' en teambijdrage te analyseren een zelfde aantal constructen opgenomen,. Deze constructen bestaan uit het gemiddelde van een aantal items, zie Tabel 1.

Het construct 'organisatie steun' (n=4) meet in hoeverre teamleden zich gesteund voelen door de organisatie in hun werkzaamheden en met betrekking tot coöperatie. De items die tot dit construct leiden hebben zowel betrekking op ervaren steun als op toezicht vanuit het management, stimulatie van samenwerking en informatievoorziening over wat er in de organisaties speelt. Met 'verbondenheid' (n=3) wordt de mate van verbondenheid dat een teamlid ervaart met zijn teamleden bedoeld. Dit construct bestaat uit drie items die vragen naar trots, verbondenheid en positie in het team. Het construct 'collectieve doelmatigheid' (n=2) meet de collectieve gedachten over de aanwezige capaciteiten in het team om doelen en taken te behalen. Dit construct bestaat uit items die gericht zijn op de beoordeling van de bekwaamheid van teamleden, het gebruik maken van kennis en ervaring en of in het team de benodigde capaciteiten aanwezig zijn om doelen te bereiken. Het construct 'feedback' (n=3) meet de mate van gegeven feedback binnen een team. Feedback is het uitspreken van waardering of commentaar op prestaties en bijdragen aan het team. Het construct heeft betrekking op de regelmaat van terugkoppeling over prestaties, vragen naar verwachtingen aan teamleden en het uiten van waardering voor ideeën en suggesties. De items zijn gebaseerd op onderzoek van Wilkens & London (2006). De mate van onderling contact wordt gemeten met het construct 'communicatie' (n=5). Hierbij is zowel face-to-face contact als contact via mediums opgenomen. De items die dit construct vormen zijn afkomstig uit onderzoek van Hoegl & Gemuenden (2001) en Pinto, Pinto & Prescott (1993). Construct 'werkbelasting' (n=2) heeft betrekking op de ervaren werkdruk van het individu en eventuele achterstand die de trainer in het werk ervaart. Naast de zojuist genoemde constructen voor de onafhankelijke variabelen is het construct 'vertrouwen' (n=4) in

het onderzoek opgenomen. Dit construct meet het ervaren onderling vertrouwen en bestaat uit zowel stellingen over het team, als de mate van vertrouwdheid die het individu ten opzichte van zijn teamleden voelt. De items die dit construct vormen zijn gebaseerd op onderzoek van Simons & Peterson (2000).

#### 3.2.4 *Sekse, Leeftijd, Teamgrootte, Opleidingsniveau en Dienstverband*

Er is gecontroleerd voor *sekse, leeftijd, teamgrootte, en opleidingsniveau* van de respondent. Tevens is gecontroleerd voor het dienstverband waarin de trainer werkzaam is. Uit onderzoek van Thorsteinson (2003) blijkt namelijk dat fulltime werknemers meer betrokken zijn bij hun werk dan parttimers, waardoor zij mogelijk ook meer betrokken zijn bij het team en als gevolg daarvan meer bijdragen. Er is besloten te controleren voor de teamgrootte, omdat de teams allen dezelfde taken dienen uit te voeren, maar een verschillend aantal teamleden hebben die taken op zich kunnen nemen.

Op leeftijd na zijn de controlevariabelen als dummy variabele toegevoegd aan de modellen. Dit betekent dat voor de variabele sekse een referentiecategorie is aangemaakt, namelijk 'man'. Een 0 score betekent dat de respondent een man was en bij score 1 betrof het een vrouwelijke respondent. Voor opleidingsniveau is WO als referentiegroep opgenomen, dit betekent dat een 0 score inhoudt dat de hoogst genoten opleiding WO is en score 1 HAVO of HBO. HAVO en HBO zijn samengevoegd, omdat er door slechts één persoon HAVO is aangegeven en verwacht wordt dat het niveau vergelijkbaar is, omdat alle respondenten hetzelfde beroep uitvoeren. Tevens was methodologisch niet mogelijk om bootstrap over de analyse uit te voeren wanneer hier een aparte dummy variabele voor zou worden aangemaakt. Ook voor teamgrootte is daarom één dummy variabele aangemaakt. De respondent scoort een 0 wanneer hij of zij heeft aangegeven dat hij of zij in een team zit met minder dan 4 personen of 4 tot 8 personen en een 1 als is aangegeven dat de teamgrootte 8 tot 12 personen is. Om te controleren voor het dienstverband waarin de respondent werkzaam is, is de variabele dienstverband hercodeert tot dummy variabele waarbij fulltime als referentiegroep wordt beschouwd. De respondent scoort daarom 0 als hij of zij fulltime werkzaam is en 1 als hij of zij parttime werkt.

### 3.3 Methodes

Er is een 'ordinary least squares (OLS)' regressie analyse uitgevoerd om de hypothesen te toetsen die veronderstellen dat er een relatie is tussen de onafhankelijke variabelen en teambijdrage. Er zijn voor zowel absolute als relatieve teambijdrage negen modellen opgesteld. Voor elke onafhankelijke variabele wordt apart bekeken wat het effect is op absolute en relatieve teambijdrage middels een enkelvoudige regressie analyse. Daarnaast wordt middels een multiple regressie analyse beoordeeld wat de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen is wanneer de effecten van alle onafhankelijke variabelen in acht worden genomen (model 9).

Er is sprake van multicollineariteit in model 9, namelijk bij de interactievariabele, vertrouwen



en communicatie. Deze multicollineariteit is niet waargenomen bij de andere modellen en kan worden verklaard doordat de interactie aan model 9 is toegevoegd. Bij de analyse is gebruik gemaakt van bootstrapping, omdat de voorwaarde van homoscedasticiteit, wat inhoudt dat de variantie van de residuen onafhankelijk is van de waarde van de afhankelijk variabelen absolute en relatieve teambijdrage, niet kon worden aangenomen. Bootstrapping is een efficiënte manier om ervoor te zorgen dat de analytische modellen betrouwbaar zijn en accurate resultaten weergeven (Efron & Tibshirani, 1994).

## 4. Resultaten

### 4.1 Beschrijvende Gegevens

In Tabel 2 zijn de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de constructen weergegeven. De construct interne consistenties (Cronbach's alpha) van de bestudeerde constructen is weergegeven in Tabel 2. Deze laat zien dat Cronbach's alpha scores van de constructen tussen de .490 en .879 varieerden. Dit betekent een matige tot goede interne consistentie (Nunnally & Bernstein, 1994). De correlatiewaarden tussen de constructen worden weergegeven in Appendix A. Pearson's  $r$  blijkt voor een deel van de variabelen significant ( $p < .05$ ). De constructen zijn echter op theoretische basis opgesteld en worden als valide beschouwd.

### 4.2 Onderzoeksresultaten

De resultaten van de regressies ter toetsing zijn weergegeven in Tabel 3 en Tabel 4. Model 9 is gebruikt om de hypothesen te toetsen. De variabelen zijn tevens enkelvoudig geanalyseerd, om de relaties nader te interpreteren, zoals weergegeven in de overige modellen.

Ten eerste is bekeken of het ontvangen van *organisatie steun* met betrekking op coöperatie kan verklaren hoeveel een individu aan een team bijdraagt. Gebleken is dat wanneer organisatie steun met één punt op de 5 punt likert schaal toeneemt, absolute teambijdrage toeneemt met 0.06 punt ( $p = .845$ ). Relatieve teambijdrage neemt af met 0.31 punt ( $p = .368$ ). Dit is in de tegenovergestelde richting dan wordt verwacht. Beide effecten zijn niet significant, waardoor geen ondersteuning wordt verondersteld voor hypothese 1. De absolute teambijdrage blijkt per eenheid ervaren *verbondenheid* met teamleden toe te nemen met 0.43 punten ( $p = .260$ ) en de relatieve teambijdrage met 0.50 punten ( $p = .262$ ). Vanwege de onsignificante p-waarden wordt geen ondersteuning verondersteld voor hypothese 2. Voor *collectieve doelmatigheidsgedachten* over het team geldt dat een toename hiervan leidt tot een afname van .28 van de absolute teambijdrage ( $p = .509$ ) en een afname van 0.23 van relatieve teambijdrage ( $p = .627$ ). Dit is in tegenovergestelde richting dan verwacht en tevens niet significant, waardoor hypothese 3 niet wordt ondersteund. Het geven van *feedback* zorgt voor een toename van 0.15 punten van de absolute teambijdrage ( $p = .631$ ) en 0.12 punten relatieve teambijdrage ( $p = .749$ ). Hypothese 4 wordt niet ondersteund. De absolute teambijdrage neemt per

eenheid toename van de onderlinge *communicatie* toe met 0.49 punten ( $p = .765$ ) en de relatieve teambijdrage neemt toe met 2.11 punten ( $p = .380$ ). De richting van deze relatie is gelijk aan de verwachting, echter betreft het geen significante resultaten; hypothese 5 wordt niet ondersteund. Wanneer de ervaren werkbelasting toeneemt, neemt de absolute teambijdrage toe met .08 punten en de relatieve teambijdrage met .13 punten. Dit is tegengesteld aan de verwachting dat wanneer de werkbelasting hoger wordt, de teambijdrage vermindert. Er wordt geen ondersteuning verondersteld voor hypothese 6. Tevens wordt hypothese 7, die veronderstelt dat de relatie tussen communicatie en teambijdrage beïnvloed wordt door vertrouwen, niet ondersteund. Uit de resultaten blijkt geen significant effect van vertrouwen op de relatie tussen communicatie en teambijdrage voor zowel absolute ( $p = .705$ ) als relatieve ( $p = .306$ ) teambijdrage. De regressiecoëfficiënten duiden erop dat de invloed van communicatie op absolute en relatieve teambijdrage afneemt als het vertrouwen stijgt.

De controlevariabelen hebben geen significante relatie met teambijdrage. Echter laat model 9 zien dat naarmate de leeftijd hoger wordt men meer aan het team bijdraagt in absolute zin, maar minder in relatieve zin. Ten opzichte van mannen dragen vrouwen absoluut meer aan een team bij dan mannen, maar mannen meer in vergelijking met hun teamleden (relatief). Het opleidingsniveau heeft geen significant effect, maar de coëfficiënten geven een richting aan die erop duidt dat een HBO'er minder aan een team bijdraagt dan de vergelijkingscategorie WO, voor zowel absolute als relatieve teambijdrage. Ook de groepsgrootte heeft geen significant effect op de teambijdrage, maar de  $p$ -waarden komt dichterbij significantie niveau voor absolute teambijdrage ( $p=.568$ ) dan relatieve teambijdrage ( $p=.861$ ). Het verschil van de invloed van parttime en fulltime werken is negatief voor zowel relatieve als positieve teambijdrage. De regressiecoëfficiënten zoals weergegeven in Tabel 3 en Tabel 4 geven een negatieve richting aan, wat erop duidt dat parttimers minder bijdragen aan een team dan fulltimers, maar ook dit betreft geen significant effect.

Het model impliceert dat wanneer de collectieve doelmatigheidsgedachten toenemen, de absolute en relatieve teambijdrage afnemen. Er is echter geen sprake van een (bijna) significant effect. Ook de richting van de relatie tussen organisatiesteun en relatieve teambijdrage is tegenovergesteld aan de verwachting. Daarnaast blijkt het niet zo te zijn dat een toename van werkbelasting zorgt voor een afname van teambijdrage; de regressiecoëfficiënten geven een positieve relatie aan. Wanneer de resultaten van de andere modellen worden bekeken, blijkt dat als de effecten van andere variabelen buiten beschouwing worden gelaten, verbondenheid een significante relatie heeft met de absolute teambijdrage ( $p = .018$ ), zoals weergegeven in model 2 van Tabel 3.

**Tabel 3.** Regressiecoëfficiënt *b*, standaarddeviatie, R square en F-waarde per regressiemodel.

Variabele	Absolute Teambijdrage								
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9
	<i>B</i> ( <i>SE</i> )	<i>B</i> ( <i>SE</i> )	<i>B</i> ( <i>SE</i> )	<i>B</i> ( <i>SE</i> )	<i>B</i> ( <i>SE</i> )	<i>B</i> ( <i>SE</i> )	<i>B</i> ( <i>SE</i> )	<i>B</i> ( <i>SE</i> )	<i>B</i> ( <i>SE</i> )
Constate	1.61(1.62)	.93(1.62)	2.42(1.88)	.92(1.73)	1.58(1.58)	2.42(1.48)	.71(1.84)	-1.04(5.52)	-1.39(7.61)
Orgasteun	.26(.24)								.06(.32)
Verbondenheid		.42(.18)*							.43(.37)
Collectieve doelmatigheid			.06(.31)						-.28(.44)
Feedback				.33(.21)					.15(.34)
Communicatie					.29(.22)			.67(1.58)	.49(2.21)
Werkbelasting						.06(.16)			.08(.22)
Vertrouwen							.42(.24)	.71(1.15)	.53(1.60)
Communicatie*Vertrouwen								-.12(.34)	-.14(.46)
Leeftijd	.02(.02)	.01(.02)	.01(.02)	.02(.02)	.01(.02)	.02(.02)	.02(.02)	.02(.02)	.03(.03)
Vrouw	.35(.37)	-.01(.34)	.16(.36)	.17(.35)	.18(.35)	.17(.37)	.19(.38)	.21(.38)	.12(.44)
HBO	-.42(.44)	-.07(.43)	-.30(.43)	-.13(.43)	-.25(.42)	-.32(.44)	-.16(.47)	-.19(.48)	-.08(.54)
Gemiddelde Teamgrootte	.18(.33)	.15(.32)	.15(.33)	.22(.32)	.09(.33)	.17(.32)	.08(.34)	.06(.35)	.25(.43)
Parttime	.01(.38)	-.06(.40)	-.07(.38)	-.13(.37)	.01(.39)	-.06(.38)	-.02(.40)	.02(.41)	-.03(.47)
R <sup>2</sup>	.076	.167	.041	.10	.086	.043	.117	.125	.208
F	.552	1.337	.283	.701	.628	.297	.881	.678	.669

N=47, significant:  $p < .05$ \*  $p < .01$ \*\*.

*Noot.* In model 9 is bootstrapping toegepast, waarbij de bootstrap resultaten zijn gebaseerd op 1000 bootstrap steekproeven.

**Tabel 4.** Regressiecoëfficiënt *b*, standaarddeviatie, R square en F-waarde per regressiemodel.

Variabele	Relatieve Teambijdrage								
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9
	<i>B</i> ( <i>SE</i> )	<i>B</i> ( <i>SE</i> )	<i>B</i> ( <i>SE</i> )	<i>B</i> ( <i>SE</i> )	<i>B</i> ( <i>SE</i> )	<i>B</i> ( <i>SE</i> )	<i>B</i> ( <i>SE</i> )	<i>B</i> ( <i>SE</i> )	<i>B</i> ( <i>SE</i> )
Constate	5.72(1.94)**	4.71(1.88)*	5.92(1.73)**	5.25(2.14)*	5.28(1.87)**	4.48(1.72)*	5.56(2.02)**	.32(5.83)	-1.11(10)
Orgasteun	-.20(.24)								-.31(.35)
Verbondenheid		.06(.22)							.50(.42)
Collectieve doelmatigheid			-.27(.29)						-.23(.50)
Feedback				-.06(.26)					.12(.41)
Communicatie					-.09(.26)			1.75(1.75)	2.11(2.96)
Werkbelasting						.11(.17)			.13(.224)
Vertrouwen							-.13(.30)	1.03(1.19)	1.27(2.05)
Communicatie*Vertrouwen								-.38(.37)	-.51(.611)
Leeftijd	-.03(.03)	-.03(.03)	-.03(.03)	-.03(.03)	-.03(.03)	-.03(.03)	-.03(.03)	-.03(.03)	-.03(.04)
Vrouw	-.38(.46)	-.28(.02)	-.17(.48)	-.25(.45)	-.25(.47)	-.27(.47)	-.25(.44)	-.19(.47)	-.56(.54)
HBO	-.40(.00)	-.44(-.03)	-.52(.51)	-.51(.49)	-.50(.50)	-.51(.53)	-.52(.49)	-.58(.52)	-.29(.62)
Gemiddelde Teamgrootte	-.09(.41)	-.08(.02)	-.03(.41)	-.09(.39)	-.06(.40)	-.06(.41)	-.05(.40)	-.05(.42)	.08(.50)
Parttime	.01(.50)	.07(.51)	.10(.48)	.08(.48)	.04(.50)	.07(.49)	.05(.48)	.10(.53)	-.02(.58)
R <sup>2</sup>	.080	.067	.083	.066	.068	.075	.071	.073	.192
F	.579	.478	.605	.473	.488	.540	.507	.524	.604

N=47, significant:  $p < .05^*$   $p < .01^{**}$

Noot. In model 9 is bootstrapping toegepast, waarbij de bootstrap resultaten zijn gebaseerd op 1000 bootstrap steekproeven.

## 5. Conclusie en Discussie

Huidig onderzoek is gefocust op welke factoren kunnen verklaren hoeveel een individu aan een team bijdraagt. Door een antwoord op deze vraag te formuleren, is getracht inzicht te krijgen in teamgedrag. Dit is noodzakelijk omdat organisaties op wisselende eisen van de omgeving dienen in te spelen (West, 2002) en de werkwijze van teams als gevolg daarvan ook verandert. Een besturingsvorm die zich hier goed voor leent is zelforganisatie (Moe, Dingsayr & Dyba, 2009). Het onderzoek is uitgevoerd binnen SBI Formaat dat op deze noodzaak inspeelt door de besturingsvorm van hun teams van trainers aan te passen naar zelforganisatie.

Van de zes constructen die zijn gemeten, namelijk organisatie steun, verbondenheid, collectieve doelmatigheid, feedback, communicatie en werkbelasting blijkt voor tenminste verbondenheid een aanwijzing te zijn dat deze een relatie heeft met teambijdrage. Echter, er kan niet geconcludeerd worden dat er sprake is van een relatie tussen verbondenheid die teamleden met elkaar ervaren, organisatiesteun, collectieve doelmatigheidsgedachten, de feedback die wordt gegeven en teambijdrage. Dit geldt ook voor de onderlinge communicatie, werkbelasting en de verklaring van het verband tussen communicatie en teambijdrage door de mate van onderling vertrouwen. De in dit onderzoek vergaarde data onder trainers geeft namelijk geen ondersteuning voor een van de hypothesen. Echter zou vervolgonderzoek zich kunnen richten op verbondenheid, omdat er aanleiding is dat deze een positieve relatie heeft met teambijdrage. Er is namelijk sprake van een significant effect wanneer het effect van verbondenheid wordt bekeken met in acht neming van enkel de controlevariabelen.

Dat het verband in huidig onderzoek niet significant is wanneer er rekening wordt gehouden met meerdere variabelen kan het gevolg zijn van de beperkte grootte van de steekproef. Deze is betrekkelijk klein (MacCallum, Browne & Sugawara, 1996), waardoor het moeilijk is significante resultaten te vinden. Tevens heeft dit ervoor gezorgd dat de onderliggende structuur van de items niet is beoordeeld door middel van een factoranalyse, wat wel van toegevoegde waarde zou zijn geweest vanwege de correlaties tussen de constructen (Marsh, Balla & McDonald, 1988). Echter, dat de steekproef klein is, komt doordat er een zeer specifieke doelgroep is onderzocht. Het betreft namelijk trainers die zowel zelfstandig als in teamverband werken. Dat het deze doelgroep betreft zorgt ervoor dat de resultaten goed praktisch bruikbaar zijn voor vergelijkbare zelfstandige beroepen.

Een ander aandachtspunt van dit onderzoek is dat de data vertekend kan zijn doordat coöperatieve personen sneller bereid zullen zijn een vragenlijst in te vullen dan niet coöperatieve. Zodoende kan in dit onderzoek dat gericht is op bijdrage in een coöperatief verband meer informatie vergaard zijn van coöperatieve individuen dan niet coöperatieve individuen. Hier kan op in worden gespeeld door voor een andere onderzoeksopzet te kiezen en bijvoorbeeld uit te gaan van objectieve data waaruit af te leiden is wie welke taken uitvoert.

De trainers waarvan de data is verkregen bevonden zich in teams die zich in een transitieperiode bevinden naar een nieuwe sturingsvorm. Hierdoor dient de kanttekening geplaatst te worden dat de teambijdrage ook als gevolg van deze transitieperiode anders kan zijn geweest dan de respondent wenste. Door van te voren verkennende interviews te houden is getracht de vragenlijst zo toepasselijk mogelijk op te stellen voor alle teams ongeacht in welke fase van deze transitie. Vervolgonderzoek kan huidig onderzoek versterken door zich op een doelgroep te richten waarin afspraken binnen elk team eenduidig zijn.

Geconcludeerd wordt dat er aanwijzing is dat verbondenheid een positieve relatie heeft met individuele teambijdrage en individuele teambijdrage zou kunnen voorspellen. Dit behoeft nader onderzoek op basis van een groter aantal respondenten dan in huidig onderzoek. Hierbij is het van belang dat er voor een specifieke doelgroep wordt gekozen waarbij de respondenten zowel zelfstandig als in teamverband werkzaam zijn. Hierdoor kan de kracht van huidig onderzoek, de praktische bruikbaarheid van resultaten, ook in vervolgonderzoek gewaarborgd worden.

## 6. Aanbevelingen

Inzicht in de factoren die voorspellen hoeveel een individu aan een team bijdraagt, dient ervoor de beleidsvraag ‘Hoe kunnen teams in een transitieperiode naar zelforganisatie worden ondersteund?’ te beantwoorden. Er zijn aanwijzingen dat verbondenheid die een teamlid met teamleden ervaart en onderlinge communicatie binnen een team voor verhoogde teambijdrage kunnen zorgen. Daarom richten de aanbevelingen zich op het verhogen van de ervaren verbondenheid en de communicatie binnen een team.

### 6.1 Vergroten van het Verbondenheidsgevoel

Geadviseerd wordt teams van trainers gezamenlijk meerdere doelstellingen te laten formuleren, te bepalen wie welke taken heeft voor het behalen voor deze doelstellingen en periodiek te evalueren in hoeverre doelstellingen worden behaald. Dit heeft als doel de verbondenheid te vergroten, doordat gezamenlijk naar concrete doelen kan worden gestreefd. Hierbij is het van belang dat deze doelstellingen gerelateerd zijn aan de individuele doelstellingen, om maximaal effectief te zijn (Campion, Medsker & Higgs, 1993). Onderzoek heeft reeds uitgewezen dat er een positieve relatie is tussen leeroriëntatie, een aspect van doeloriëntatie, en betrokkenheid, wat gerelateerd is aan verbondenheid (Porter, 2005).

### 6.2 Vergroten van de Onderlinge Communicatie

Een tweede advies betreft de teamoverleggen en heeft als doel het verhogen van face-to-face communicatie. Geadviseerd wordt de teams te verplichten een redelijk aantal maal per jaar compleet bij elkaar te zijn. Met het oog op zelforganisatie kan dit aantal door de teams zelf worden bepaald,

mits onderbouwd wordt waarom voor een bepaald aantal wordt gekozen. Hierbij kan worden gedacht aan onderbouwing waarom het afgesproken aantal voldoende is voor het behalen van de doelstellingen. Het is raadzaam voor de directie om een richtlijn aan te geven. Daarnaast kan het gebruik van whatsapp groepen aangemoedigd worden, want onderzoek wijst uit dat er een relatie is tussen het gebruik van sms en een toename van communicatie en gevoel van verbondenheid (Lam, 2012).

Bij zelfstandige beroepen zoals dat van trainer en adviseur, staat de klant centraal. Echter, om uiteindelijk de klant zo goed mogelijk te dienen, is het van belang dat de teams goed functioneren en verondersteld wordt dat goede onderlinge communicatie, in het bijzonder face-to-face communicatie daarvoor belangrijk is.

### 6.3 Implementatie en Randvoorwaarden

Bij de voorgestelde beleidsmaatregelen zijn verschillende actoren betrokken. De hoofdactoren zijn de directie, HR-afdeling en trainers. Zij zijn degenen die de maatregelen dienen uit te voeren en het dialoog hierover met elkaar te voeren. Een andere actor is de ondernemingsraad, de zogenoemde 'keep satisfied' actor. Ook de vakbond en Raad van Toezicht spelen een rol en dienen geïnformeerd te worden. Om de implementatie van beleidsmaatregelen succesvol te laten verlopen is het van belang aan medewerkers kenbaar te maken welke maatregelen worden geïmplementeerd en wat de achterliggende gedachte is. Tevens kan een medewerkerspanel worden ingesteld om het effect van de voorgestelde maatregelen en het beleid rondom het functioneren van de teams te toetsen. Dit zorgt er tevens voor dat het draagvlak voor het nieuwe beleid wordt vergroot.

### 6.4 Tot Slot

Dit onderzoek is uitgevoerd ter ondersteuning van de beleidsvraag 'Hoe kunnen teams van trainers en adviseurs van SBI Formaat in hun transitie naar zelforganisatie worden ondersteund?' Op basis van de resultaten wordt geconcludeerd dat teams ondersteund dienen te worden in het vergroten van de mate van verbondenheid die zij met elkaar voelen en het optimaliseren van onderlinge communicatie. In de transitie naar zelforganisatie is het van belang dat zij meerdere doelstellingen formuleren, bepalen wie welke taken heeft om de doelstellingen te bereiken. Tevens wordt aanbevolen hen te verplichten een aantal teamoverleggen compleet bij elkaar te zijn. Hierdoor kan de besturingsvorm zelforganisatie zodanig worden vormgegeven dat het voor gelijke teambijdragen zorgt en optimale coöperatie wordt bereikt.

## Referenties

- Araújo-Simões, A. C., & Guedes-Gondim, S. M. (2015). Performance and affects in group problem-solving. *Journal of Work and Organizational Psychology*. Manuscript in preparation.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15(5), 475-482.
- Bruton, A. M., Mellalieu, S. D., & Shearer, D. A. (2014). Observation interventions as a means to manipulate collective efficacy in groups. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 36(1), 27-39.
- Burke, E. A. (2011). Group work: How to use groups effectively. *The Journal of Effective Teaching*, 11(2), 87-95.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46(4), 823-847.
- Cohen, S. G., & Ledford, G. E. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasi experiment. *Human Relations*, 47(1), 13-43.
- Cox, T. H., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management journal*, 34(4), 827-847.
- Cummings, T., & Worley, C. (2015). *Organization Development and Change*. Stamford: Cengage learning.
- Cicourel, A. V. (1990). The integration of distributed knowledge in collaborative medical diagnosis. In J. Galegher, R. E. Kraut and C. Egido (Eds.) *Intellectual Teamwork: Social and Technological Foundations of Cooperative work*, pp. 221-242. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Davis, L.E., & Wacker, G.J. (1988). Job design. In S. Gael (Ed.) *The Job Analysis Handbook For Businesses, Industry and Government*. New York: John Wiley & Sons.
- Efron, B., & Tibshirani, R. J. (1994). *An Introduction to the Bootstrap*. Washington, D.C.: Chapman & Hall/CRC.
- Fousert, D. (1996). *Zelfsturende Teams: Een Praktische Weergave van het Invoeringsproces*. Deventer: Kluwer.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and



- effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research* 62(7), 673-679.
- Guzzo, R., & Dickson, M. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 307-338.
- Hackman, J. R. (1987). The Design of Work Teams. In J. W. Lorsch (Ed.) *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Harkins, S. G. (1987). Social loafing and social facilitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 23(1), 1-18.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hoegl, M. & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12(4), 435-449.
- Homan, A. C., Van Kleef, G. A., & Sanchez-Burks, J. (2016). Team members' emotional displays as indicators of team functioning. *Cognition and Emotion*, 30(1), 134-149.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1998). Communication and trust in global virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4), 0-0.
- Kahneman, D. (1973). *Attention and Effort*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kerr, N. L., & Tindale, R. S. (2004). Group performance and decision making. *Annual Review of Psychology*, 55, 623-655.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022.
- Lam, C. (2012). The efficacy of text messaging to improve social connectedness and team attitude in student technical communication projects: An experimental study. *Journal of Business and Technical Communication*, 27(2), 180-208.
- Larsson, A. (2007). Banking on social capital: towards social connectedness in distributed engineering design teams. *Design Studies*, 28(6), 605-622.
- Leavitt, H. J. (1951). Some effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46(1), 38-50.
- Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts; Selected Papers on Group Dynamics*. Oxford, England: Harper.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York, US: McGraw-Hill.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130-149.

- Marsh, H. W., Balla, J. R., & McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological bulletin*, 103(3), 391.
- Moe, N. B., Dingsayr, T., & Dyba, T. (2009). Overcoming barriers to self-management in software teams. *IEEE Software*, 26(6), 20-26.
- Nunnally, J.C., & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory*. New York, US: McGraw-Hill.
- O'Hara-Devereaux, M., & Johansen, R. (1994). *Globalwork. Bridging Distance, Culture and Time*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Ostrom, E. (2000). Collective action and the evolution of social norms. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 137-58.
- Pavey, L., Greitmeyer, T., & Sparks, P. (2011). Highlighting relatedness promotes prosocial motives and behaviour. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(7), 905-917.
- Pinto, M. B., Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1993). Antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation. *Management Science*, 39(10), 1281-1297.
- Porter, C. O. (2005). Goal orientation: effects on backing up behavior, performance, efficacy, and commitment in teams. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 811-818.
- Rao, A. S. & Abdul, W. K. (2015). Impact of transformational leadership on team performance: An empirical study in UAE. *Measuring Business Excellence*, 19(4), 30-56.
- Robert, G., & Hockey, J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological psychology*, 45(1), 73-93.
- Romzek, B. S., LeRoux, K., & Blackmar, J. M. (2012). A preliminary theory of informal accountability among network organizational actors. *Public Administration Review*, 72(3), 442-453.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a "big five" in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555-599.
- Schein, E. H. (2003) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA Verenigde Staten: Jossey-Bass.
- de Shon, R. P., Kozlowski, S. W. J., Schmidt, A. M., Milner, K. J., & Wiechmann, D. (2004). A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1035-1056.
- Simons, T.L., & Peterson, R.S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120-133.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. London: Academic Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1986). The social identity of intergroup behavior. In W. A. S. Worchel &

- W. G. Austin (Eds.) *Psychology and Intergroup Relations*. Chicago, US: Nelson-Hall.
- Thorsteinson, T. J. (2003). Job attitudes of part-time vs. full-time workers: A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2), 151-177.
- van Vugt, M., & Hart, C. M. (2004). Social identity as social glue: the origins of group loyalty. *Journal of personality and social psychology*, 86(4), 585.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), 355-424.
- Wilkins, R., & London, M. (2006). Relationships between climate, process, and performance in continuous quality improvement groups. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 510–523.
- Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). A review of 40 years of research. *Research in Organisational Behavior*, 20, 77-140.
- Yammarino, F. J., Skinner, S. J., & Childers, T. L. (1991). Understanding mail survey response behavior: A meta-analysis. *The Public Opinion Quarterly*, 55(4), 613-639.

# Appendix A

## Correlaties tussen de constructen

**Tabel 1.** Pearson correlaties tussen de constructen.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Teambijdrage Absoluut	-								
2 Teambijdrage Relatief	.438**	-							
3 Organisatie Steun	.129	-.088	-						
4 Verbondenheid	.381**	.050	.251	-					
5 Collectieve Doelmatigheid	.071	-.153	.057	.443**	-				
6 Feedback	.210	.049	.133	.513**	.245	-			
7 Communicatie	.244	-.051	.184	.690**	.290*	.507**	-		
8 Werkbelasting	.018	.095	-.144	-.031	.002	.070	-.136	-	
9 Vertrouwen	.308*	-.046	.305*	.714**	.537**	.540**	.614**	.308*	-

\*\* p < .01, \* p < .05, n = 47.

## Appendix B

### Vragenlijst

Welkom bij deze vragenlijst die deel uitmaakt van een onderzoek naar gedrag in teams en teamfunctioneren, uitgevoerd als onderdeel van de beleidssociologische masteropleiding 'Actuele Sociale Vraagstukken' aan de Universiteit Utrecht.

Het onderzoek is gericht op trainers en adviseurs en heeft als doel hen van handvatten te voorzien voor het optimaliseren van teamfunctioneren. Met teams wordt in deze vragenlijst de groep collega's bedoeld die door de organisatie als team wordt erkend en die samengesteld is op basis van een sector of thema.

Graag verzoek ik u de vragenlijst volledig in te vullen, dit duurt ongeveer 15 minuten. Er wordt onder andere gevraagd naar de organisatie waarvoor u werkzaam bent en in welk team u zit. Echter worden uw gegevens strikt vertrouwelijk en anoniem behandeld en zullen resultaten niet naar u persoonlijk herleidbaar zijn. Er zijn geen goede of foute antwoorden. In dit onderzoek gaat het om uw mening.

Als u vragen en/of opmerkingen over dit onderzoek heeft kunt u contact opnemen met de onderzoeker via het volgende e-mailadres: [berber.kracht@sbiformaat.nl](mailto:berber.kracht@sbiformaat.nl)

Alvast heel hartelijk dank voor uw deelname.

Deze vragenlijst bestaat uit stellingen waarbij u kunt aangeven in hoeverre u het eens bent met de betreffende stelling. 1 = 'helemaal oneens', 2 = 'een beetje oneens', 3 = 'niet eens/niet oneens', 4 = 'een beetje mee eens' en 5 = 'helemaal mee eens'.

### **Bijdrage**

1. Ik voer veel taken voor mijn team uit
2. Ik heb meer teamtaken dan mijn teamleden
3. Ik lever veel mentale en/of fysieke inspanning voor mijn team
4. Ik ben bereid taken van mijn teamleden over te nemen
5. Ik neem vaker taken op mij dan mijn teamleden
6. Ik vervul meer taken binnen het team dan van mij wordt verwacht
7. Hoeveel procent van de totale teamtaken (100%) voert u uit?
8. Hoeveel procent van uw totale werkzaamheden voor de organisatie (100%) zijn taken voor het team?

### **Feedback**

9. In mijn team geven teamleden elkaar regelmatig een terugkoppeling over hun bijdrage aan het team
10. In mijn team vragen teamleden elkaar wat anderen van hen verwachten
11. In mijn team vertellen teamleden het elkaar als zij ideeën en suggesties goed vinden

### **Vertrouwen**

12. In mijn team respecteren wij elkaars vakkundigheid
13. In mijn team gedraagt elk teamlid zich integer
14. Ik weet zeker dat ik op mijn teamleden kan rekenen
15. Ik vertrouw mijn teamleden volledig

### **Capaciteiten**

16. Mijn teamleden zijn zeer bekwaam in hun werk
17. In mijn team wordt goed gebruik gemaakt van elkaars kennis en ervaring
18. In mijn team zijn de capaciteiten aanwezig om teamdoelen te kunnen bereiken
19. Ik ben onzeker over mijn capaciteiten
20. Ik voel mij gefrustreerd of nerveus over mijn werkprestaties
21. Ik wil mij graag in mijn werk blijven ontwikkelen

### **Communicatie**

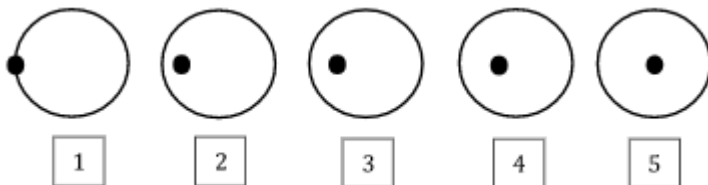
- 22. In mijn team wordt relevante informatie openlijk gedeeld met alle teamleden
- 23. In mijn team communiceren teamleden direct en persoonlijk met elkaar
- 24. Ik heb regelmatig spontaan contact met mijn teamleden, dat wil zeggen via e-mail, in de wandelgangen of via een telefoongesprek
- 25. Ik heb regelmatig contact met mijn teamleden
- 26. Ik spreek mijn teamleden regelmatig face-to-face

### **Steun**

- 27. Mijn teamleden steunen mij in mijn werk
- 28. In mijn team wordt er constructief omgegaan met discussies en conflicten
- 29. In mijn team worden elkaars suggesties en bijdragen besproken en uitgewerkt

### **Cohesie**

- 30. Ik wil graag erbij horen in mijn team
- 31. Ik voel mij trots dat ik tot mijn team behoor
- 32. Ik voel mij verbonden met mijn teamleden
- 33. Hoe schat u uw positie binnen het team in op een schaal van 1 (buitenstaander) tot 5 (midden van de groep)?



### **Organisatie**

- 34. Ik voel mij verbonden met de organisatie waarvoor ik werk
- 35. Ik voel mij door het management van de organisatie waarvoor ik werk gesteund in mijn werkzaamheden
- 36. Ik pas mij aan de heersende teamcultuur aan om teamdoelstellingen en taakdoelstellingen te behalen
- 37. Als onduidelijk is wat mijn taken zijn en wat de organisatie of mijn team van mij verwacht, zoek ik dit uit
- 38. Het management houdt voldoende zicht op het functioneren van mijn team
- 39. Waar de organisatie voor staat sluit aan bij mijn persoonlijke waarden en normen
- 40. Het samenwerken in teams wordt door de organisatie onvoldoende gestimuleerd

41. In mijn team zijn wij goed geïnformeerd omtrent wat er in de organisatie speelt

### **Doelen**

42. Ik heb voldoende inspraak op de formulering van de doelen van mijn team

43. Mijn individuele doelen komen overeen met de doelen van mijn teamleden

44. Mijn individuele doelen sluiten aan op de teamdoelen

45. Zonder mijn team kan ik mijn individuele doelen niet bereiken

46. De gemeenschappelijke doelen van de organisatie zijn voor mij duidelijk en transparant

### **Tevredenheid (n=3)**

47. Ik werk met plezier in mijn team

48. Ik ben tevreden over het functioneren van mijn team

49. Ik heb plezier in mijn werk

50. Het werken in een team is een goede toevoeging aan mijn individuele werkzaamheden

### **Empowerment**

51. In mijn team heeft elk teamlid aanzienlijke zeggenschap en invloed op beslissingen

52. In mijn team zitten voldoende mensen om de hoeveelheid werk te doen dat van ons verwacht wordt

53. Ik vind het prettig als team zelfstandig te kunnen bepalen op welke wijze wij onze taken volbrengen

54. Ik toon initiatief om mijn ambities én hoe ik deze kan verwezenlijken te verhelderen

### **Werkconditie**

55. Mijn werk doet voldoende beroep op al mijn vaardigheden en capaciteiten

56. Ik heb in mijn werk onvoldoende afwisseling

57. Ik ervaar een te hoge werkdruk

58. Ik heb een achterstand in mijn werkzaamheden



### **Tot slot een aantal vragen over uw persoonlijke gegevens**

Voor welke organisatie bent u werkzaam?

(2 opties: SBI Formaat, Odyssee)

Wat is uw geslacht?

(man/vrouw)

Wat is uw leeftijd?

(open)

Wat is uw hoogst genoten opleiding?

(‘Geen/Lager- of basisonderwijs’, ‘VMBO/MAVO/LBO’, ‘MBO (MTS, MEAO)’,  
‘HAVO/VWO (HBS, MMS)’, ‘HBO (HTS, HEAO)’, ‘WO’)

Wat is uw functie?

(open)

In welk dienstverband bent u werkzaam?

(2 opties: parttime/fulltime)

Hoe groot is het team waarin u werkt?

(minder dan 4 personen, 4 tot 8 personen, 8 tot 12 personen, 12-16 personen, groter dan  
16 personen, ik werk niet in een team)

Binnen welk team bent u werkzaam? Bijv. team ‘Zorg’.

(open)

NB: De vragenlijst is online te bekijken via: <http://goo.gl/forms/o9H24uI30f>