

HOE DIVERSER, HOE ENERGIEKER?

Een onderzoek naar het effect van leeftijds heterogeniteit in teams op de organisatie-energie van deze teams bij Gemeente Rotterdam



Debby van Kester
Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Masterscriptie Bestuurskunde
Management van HR en Verandering
Augustus 2017



Debby van Kester
437321

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Masterscriptie Bestuurskunde
Management van HR en Verandering

Eerste lezer: prof. dr. A.J. Steijn
Tweede lezer: mw. A.L. van Zijl
Stagebegeleiders: dhr. T. Quadt & mw. A.F. Visser

Debby van Kester
Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Masterscriptie Bestuurskunde
Management van HR en Verandering
Augustus 2017

Voorwoord

Beste lezer,

Na ruim zes maanden veel lezen, schrijven, veranderen van plan en herschrijven ligt nu voor u mijn masterscriptie, als afronding van de master Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het was een vrij hectische en intensieve periode en ik zou niet zo ver zijn gekomen zonder een aantal mensen, waar ik hen voor wil bedanken.

Ten eerste gaat mijn grote dank uit naar mijn scriptiebegeleider professor dr. A.J. Steijn. Door zijn hulp, feedback en tips werd ik steeds gemotiveerd om weer verder te gaan en nieuwe invalshoeken te zoeken. Daarnaast was hij altijd bereikbaar voor vragen en feedback, waardoor ik gelijk weer verder kon.

Een groot woord van dank gaat uit naar mijn stagebegeleiders Ton Quadt en Amy Visser voor het bieden van de stageplaats, de hulp en begeleiding tijdens mijn onderzoek en voor het geven van alle vrijheid om mijn eigen onderzoek vorm te geven. In het bijzonder wil ik Amy Visser bedanken voor de hulp wanneer ik weer eens vastliep met SPSS. Daarnaast wil ik de respondenten van Gemeente Rotterdam bedanken dat ik hen heb mogen interviewen voor mijn onderzoek.

Tot slot gaat mijn grote dank uit naar mijn ouders, vrienden en studiegenoten. Ik wil mijn ouders bedanken voor het geloof dat zij in mij hebben gehad gedurende mijn studie en mijn afstudeeronderzoek. Dankzij mijn ouders was het voor mij mogelijk om te gaan studeren en zij hebben mij gesteund toen ik besloot om na het behalen van mijn HBO-diploma nog verder te gaan studeren. Mijn vrienden wil ik bedanken voor de welkome afleiding tijdens mijn afstudeertraject. En mijn studiegenoten hebben van mijn studietijd een mooie tijd gemaakt die ik niet snel zal vergeten.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Debby van Kester

Honselersdijk, 11 augustus 2017

Managementsamenvatting

Kenmerkend voor overheidsorganisaties is dat zij vaak vergrijsd zijn. Bij Gemeente Rotterdam is dat niet anders, waar dit onderzoek heeft plaatsgevonden. Hier is de gemiddelde leeftijd gestegen van 44,7 jaar in 2010 naar 48,6 jaar in 2016. Dit is voornamelijk te wijten aan de reorganisaties van de afgelopen jaren, waarbij er vrijwel geen jonge instroom heeft plaatsgevonden. Gemeente Rotterdam is nu weer aan het verjongen, in 2016 was 42% van de instroom jonger dan 30 jaar. Dit kan als gevolg hebben dat de samenstelling van de teams binnen Gemeente Rotterdam verandert op het gebied van leeftijd.

Wanneer er meer leeftijdsverschillen in een groep zijn, kan er worden gesproken over een toename van de leeftijdsheterogeniteit. Leeftijdsheterogeniteit is een demografische en gemakkelijk zichtbare vorm van teamheterogeniteit. Teamheterogeniteit gaat over de mate van objectieve en subjectieve verschillen tussen personen binnen een groep. In dit onderzoek wordt de leeftijdsheterogeniteit van teams van Gemeente Rotterdam onderzocht. Hierbij wordt specifiek gekeken naar wat het mogelijke effect van leeftijdsheterogeniteit is op de energie van deze teams. Dit leidt tot de volgende hoofdvraag: *Wat is de invloed van leeftijdsheterogeniteit in teams op de organisatie-energie van deze teams van Gemeente Rotterdam en zijn er andere factoren van invloed op deze relatie?*

Energie is een tamelijk nieuw onderwerp in de literatuur en kan op verschillende niveaus voorkomen. In dit onderzoek zal organisatie-energie centraal staan, waarbij gebruik wordt gemaakt van de theorie van Bruch & Vogel. Organisatie-energie wordt door hen gedefinieerd als de mate waarin een organisatie, divisie of team zijn emotionele potentieel, cognitieve potentieel en gedragspotentieel mobiliseert om de doelen te bereiken. Zij maken onderscheid in productieve, comfortabele, lethargische en corrosieve energie, met elk andere kenmerken. Dit onderzoek richt zich specifiek op organisatie-energie op het niveau van de teams van Gemeente Rotterdam.

Om te onderzoeken wat het directe effect is van leeftijdsheterogeniteit in teams op de organisatie-energie van deze teams, zijn er drie clusters van Gemeente Rotterdam onderzocht. Van 187 teams is de leeftijdsheterogeniteit berekend door middel van de

Blau's Index, een formule waardoor de mate van leeftijdheterogeniteit van de teams met elkaar vergeleken kon worden. Er is onderzocht of er een direct verband bestaat tussen de Blau's Index en de vier verschillende energiescores door middel van een kwantitatieve analyse. Dit bleek gedeeltelijk het geval te zijn. Leeftijdheterogeniteit heeft een negatief, significant effect op de productieve energiescore. Dit betekent dat hoe meer leeftijdheterogeniteit er in het team is, hoe lager de productieve energie is. Op de overige energiescores heeft leeftijdheterogeniteit geen direct effect. Daarnaast is in de kwantitatieve analyse naar voren gekomen dat geslachtsheterogeniteit een bijzonder effect heeft op de relatie tussen leeftijdheterogeniteit en de corrosieve energiescore. Een hoge corrosieve energiescore betekent dat er meer collectieve agressie en destructief gedrag in het team is. De corrosieve energiescore van leeftijdhomogene teams met meer vrouwen is fors hoger dan leeftijdhomogene teams met meer mannen. De corrosieve energiescore van teams met meer vrouwen wordt iets lager naarmate er meer leeftijdheterogeniteit is, terwijl de corrosieve energiescore van teams met meer mannen fors hoger wordt naarmate er meer leeftijdheterogeniteit is.

Na de kwantitatieve analyse zijn er semigestructureerde interviews gehouden bij zes teams van cluster Stadsontwikkeling. Bij het selecteren van de teams is er rekening gehouden met de mate van leeftijdheterogeniteit, waarbij er zowel respondenten uit leeftijdhomogene teams als uit leeftijdheterogene teams zijn geïnterviewd. Daarnaast is er rekening gehouden met de energiescores, waarbij zowel respondenten uit teams zijn geïnterviewd die goed scoren op organisatie-energie en teams die minder goed scoren. Er zijn twee teamleden per team geïnterviewd, zowel een jonger teamlid als een wat ouder teamlid. Deze interviews gingen over de ervaringen van teamleden met betrekking tot leeftijdheterogeniteit in hun team, maar daarnaast is er gevraagd naar andere factoren die mogelijk samenhangen met teamheterogeniteit en organisatie-energie. Volgens de literatuur is het onduidelijk of er een directe relatie bestaat tussen heterogeniteit in teams en de prestaties van deze teams. Wel zijn er mogelijke effecten bekend van teamheterogeniteit. Teamheterogeniteit zou bijvoorbeeld een positief effect hebben op de creativiteit van het team, maar een negatief effect op de communicatie, sociale integratie en het overeenkomen van doelen en prioriteiten. In de interviews is er gevraagd naar deze factoren, met als doel om vast te stellen of deze factoren invloed hebben op een mogelijke relatie tussen leeftijdheterogeniteit en organisatie-energie.

Het belangrijkste dat naar voren kwam in de interviews is dat de teamleden de teams over het algemeen als vrij oud ervaren en de jongste leeftijdscategorie wordt in vrijwel alle onderzochte teams gemist. Deze categorie wordt voornamelijk gemist voor de creativiteit, nieuwe ideeën en technieken en voor de overdracht van kennis van de oudere generatie in het team naar de jonge instroom. Leeftijdhomogene teams bleken beter te scoren op het gebied van communicatie, sociale integratie en creativiteit. Er is daarnaast gekeken naar het effect daarvan op organisatie-energie. Het lijkt erop dat communicatie en creativiteit mogelijk de negatieve relatie tussen leeftijdheterogeniteit en productieve energie mediëren. Daarnaast lijkt creativiteit effect te hebben op de relatie tussen leeftijdheterogeniteit en comfortabele energie.

Om de hoofdvraag te beantwoorden, kan er worden geconcludeerd dat leeftijdheterogeniteit een negatief effect heeft op de productieve energiescore. Op de overige energiescores heeft leeftijdheterogeniteit geen direct effect. Wanneer er wordt gekeken naar de invloed van mediators en moderators op de energiescores, lijken communicatie, creativiteit en de aard van de taak enige invloed te hebben op de relatie tussen leeftijdheterogeniteit en organisatie-energie.

Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is om de aanwezigheid van mediators en moderators en de ervaringen van de teamleden op het gebied van leeftijdheterogeniteit in een ander cluster van de organisatie te onderzoeken. Achteraf bleek dat de keuze om cluster Stadsontwikkeling nader te onderzoeken niet handig was, omdat er vrijwel niet in de formele teams wordt samengewerkt, maar in projectteams. Hierdoor waren de vragen tijdens de interviews niet altijd goed te beantwoorden voor de respondenten, wat effect heeft op de uitkomsten.

De meest opvallende resultaten in dit onderzoek is ten eerste het directe negatieve effect van leeftijdheterogeniteit op productieve energie en te tweede de invloed van geslachtsheterogeniteit op de relatie tussen leeftijdheterogeniteit en productieve energie. Voor beide resultaten is nog geen eenduidige verklaring gevonden. Mogelijk kan dit nader worden onderzocht in vervolgonderzoek.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting.....	3
Hoofdstuk 1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Probleemstelling.....	9
1.3 Relevantie	11
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie	11
1.3.2 Maatschappelijke relevantie.....	11
1.4 Leeswijzer.....	12
Hoofdstuk 2. Context	13
2.1 Organisatiestructuur	13
2.2 Ontwikkelingen	15
Hoofdstuk 3. Theoretisch kader.....	17
3.1 Heterogeniteit.....	17
3.1.1 Heterogeniteit in teams.....	17
3.1.2 Leeftijdheterogeniteit	19
3.1.3 Effecten van teamheterogeniteit.....	20
3.2 Energie	23
3.2.1 Individuele energie	23
3.2.2 Organisatie-energie.....	24
3.3 De verwachte relatie tussen teamheterogeniteit en organisatie-energie	28
3.4 Mediatoren en moderatoren	30
3.4.1 Mediatoren	30
3.4.2 Moderatoren.....	31
3.5 Conceptueel model.....	34
Hoofdstuk 4. Methodologie	37
4.1 Onderzoeksopzet	37
4.2 Operationalisatie.....	38
4.2.1 Operationalisatie kwantitatieve analyse	39
4.2.2 Operationalisatie kwalitatieve analyse	41
4.3 Steekproeftrekking	47
4.3.1 Steekproef kwantitatieve analyse	47
4.3.2 Steekproef kwalitatieve analyse	48

4.4 Kwaliteit van het onderzoek	50
4.4.1 Betrouwbaarheid.....	50
4.4.2 Validiteit	51
Hoofdstuk 5. Resultaten kwantitatieve analyse	52
5.1 Beschrijvende statistiek.....	52
5.2 Correlaties	54
5.3 Regressieanalyse.....	54
5.3.1 Regressieanalyse productieve energie.....	55
5.3.2 Regressieanalyse comfortabele energie	56
5.3.3 Regressieanalyse lethargische energie	57
5.3.4 Regressieanalyse corrosieve energie.....	58
5.4 Interactie heterogeniteit.....	59
5.5 Conclusie kwantitatieve analyse.....	60
Hoofdstuk 6. Resultaten kwalitatieve analyse	61
6.1 Ervaringen leeftijdheterogeniteit.....	61
6.2 Mediatoren en moderatoren	65
6.2.1 Ervaring afzonderlijke teams.....	65
6.2.2 Vergelijking mediators en moderatoren.....	70
6.2.3 Effect mediators en moderatoren op organisatie-energie.....	78
Hoofdstuk 7. Conclusie	80
7.1 Beantwoording deelvragen.....	80
7.1.1 Deelvraag 1.....	80
7.1.2 Deelvraag 2.....	81
7.1.3 Deelvraag 3.....	82
7.1.4 Deelvraag 4.....	83
7.2 Beantwoording hoofdvraag.....	85
7.3 Reflectie op onderzoek.....	86
7.4 Beperkingen van onderzoek.....	86
7.5 Suggesties voor vervolgonderzoek.....	88
Literatuurlijst	89
Bijlage 1. Organogram Gemeente Rotterdam.....	93
Bijlage 2. Vragenlijst interviews	94
Bijlage 3. De twaalf energievragen uit het MTO	96
Bijlage 4. Correlatiematrix Blau's Index en energiescores.....	97

Hoofdstuk 1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Gemeente Rotterdam bestaat uit zes clusters, waaronder afdelingen en teams vallen. Deze teams verschillen van elkaar op verschillende gebieden. Zo zijn er verschillen op het gebied van taken, teamgrootte en afhankelijkheid tussen de teamleden. Daarnaast spelen demografische factoren een rol, zoals leeftijd, etniciteit en geslacht. Wat kenmerkend is voor overheidsorganisaties is dat deze over het algemeen sterk vergrijsd zijn (CDHO, 2015). De organisatie Gemeente Rotterdam is daarop geen uitzondering. In het jaar 2010 was de gemiddelde leeftijd 44,7 jaar en in 2016 is deze gemiddelde leeftijd gestegen naar 48,6 jaar (Gemeente Rotterdam, 2017a). Deze hoge gemiddelde leeftijd van de organisatie is deels te wijten aan meerdere reorganisaties die hebben plaatsgevonden vanaf 2011. Hierbij hebben veel medewerkers de organisatie moeten verlaten en zijn er weinig nieuwe medewerkers ingestroomd. Dit heeft als gevolg gehad dat er weinig jonge talenten zijn aangenomen, waardoor de gemiddelde leeftijd is gestegen. Sinds 2015 neemt de instroom van medewerkers weer toe en is de organisatie bezig met het verjongen van de organisatie (Norville, 2016). Dit kan als gevolg hebben dat de leeftijdsverschillen in teams groter zijn geworden of zullen worden.

Deze toename van leeftijdsverschillen komt de diversiteit in teams op het gebied van leeftijd mogelijk ten goede. Diversiteit wordt ook wel heterogeniteit genoemd en dit is een veelbesproken onderwerp in de literatuur. Een definitie van teamheterogeniteit is de volgende: *kenmerkend voor een sociale groepering (groep, organisatie, samenleving) die laat zien wat de mate is van objectieve of subjectieve verschillen tussen personen binnen de groep (zonder te veronderstellen dat groepsleden zich bewust zijn van de objectieve verschillen of dat de subjectieve verschillen sterk samenhangen met meer objectieve verschillen)* (Dick et al., 2008). De wetenschap is verdeeld over de effecten die heterogeniteit kan hebben op teamprestaties (Horwitz & Horwitz, 2007). Sommige auteurs stellen dat heterogeniteit in teams de voorkeur heeft, terwijl anderen stellen dat homogeniteit in teams de beste manier is om goede prestaties te halen (Stewart, 2006).

Dit onderzoek zal gaan over de leeftijdsheterogeniteit in teams van Gemeente Rotterdam en het mogelijke effect hiervan. Hetgeen dat zal worden onderzocht is het effect van leeftijdsheterogeniteit op de organisatie-energie van de teams. Door middel van het jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) bepaalt Gemeente Rotterdam de energie van de medewerkers. Vervolgens kan dat doorberekend worden naar de gemiddelde energie van het team, de afdeling, de directie en het cluster van de organisatie. Dit wordt organisatie-energie genoemd. Deze vorm van energie gaat over de mate waarin een organisatie, divisie of team zijn emotionele potentieel, cognitieve potentieel en gedragspotentieel mobiliseert om zijn doelen te bereiken (Bruch & Vogel 2011a). Met andere woorden: het is de kracht waar de organisatie of de groep mee werkt. Door de energie te meten van de verschillende lagen van de organisatie, kan er worden geïnvesteerd in zaken die de energie mogelijk kunnen verbeteren. De veronderstelling is dat een grotere mate van organisatie-energie zorgt voor betere teamprestaties (Bruch & Vogel, 2011a).

In dit onderzoek zal de teamheterogeniteit op het gebied van leeftijd centraal staan, waarbij er in eerste instantie op kwantitatieve wijze wordt onderzocht of er een directe relatie bestaat met de energiescores van deze teams. Vervolgens vindt er een kwalitatief onderzoek plaats. Er zal worden onderzocht hoe teamleden van Gemeente Rotterdam de leeftijdsheterogeniteit in het team ervaren, welke verschillen er zijn tussen leeftijdshomogene en -heterogene teams en welke verschillen er zijn tussen teams met hoge en lage energiescores. Daarnaast wordt onderzocht of bepaalde factoren invloed hebben op de mogelijke relatie tussen leeftijdsheterogeniteit en organisatie-energie.

1.2 Probleemstelling

Het doel van dit onderzoek is om erachter te komen of er een verband bestaat tussen de mate van leeftijdsheterogeniteit in teams en de energiescores van deze teams binnen Gemeente Rotterdam. Daarnaast zal er worden gekeken naar andere factoren die mogelijk invloed hebben op deze relatie.

De hoofdvraag die zal worden beantwoord in dit onderzoek is de volgende: *Wat is de invloed van leeftijdsheterogeniteit in teams op de organisatie-energie van deze teams van Gemeente Rotterdam en zijn er andere factoren van invloed op deze relatie?*

Deze vraagstelling zal worden beantwoord door de volgende deelvragen te onderzoeken:

1. *Wat is in de literatuur bekend over de effecten van leeftijds heterogeniteit op het functioneren van teams en wat is in de literatuur bekend over organisatie-energie?*

Allereerst wordt er een literatuuronderzoek uitgevoerd dat zich focust op leeftijds heterogeniteit en de effecten hiervan volgens eerder onderzoek. De aandacht gaat voornamelijk naar de mogelijke effecten van leeftijds heterogeniteit op teamprestaties. In dit onderzoek wordt organisatie-energie gezien als de prestatie maat van de teams, waar het literatuuronderzoek verder op in gaat. Na het literatuuronderzoek zullen er uiteindelijk hypothesen worden opgesteld voor de verwachte relatie tussen leeftijds heterogeniteit en organisatie-energie.

2. *Welke relatie is er binnen Gemeente Rotterdam vast te stellen tussen leeftijds heterogeniteit in teams en organisatie-energie?*

Na het literatuuronderzoek vindt er kwantitatief onderzoek plaats. Door middel van kwantitatief onderzoek wordt er onderzocht of er een directe relatie bestaat tussen leeftijds heterogeniteit en organisatie-energie in teams. Hierbij zal er worden gekeken naar de verschillende energiescores, welke later worden toegelicht.

3. *Hoe worden leeftijds verschillen in teams door de teamleden ervaren en is er een samenhang met organisatie-energie?*

Na het kwantitatieve onderzoek zal er een kwalitatief onderzoek plaatsvinden. Door middel van interviews met teamleden wordt er onderzocht hoe teamleden de leeftijds spreiding in de teams ervaren. Vervolgens wordt er onderzocht of er een samenhang is tussen de ervaringen van de teamleden en de energiescores van de teams.

4. *Welke verschillen kunnen er worden vastgesteld tussen leeftijds homogene teams en leeftijds heterogene teams wanneer er wordt gekeken naar verschillende factoren en wat betekent dit voor de organisatie-energie?*

Tot slot wordt er onderzocht of er verschillen vastgesteld kunnen worden tussen leeftijds homogene teams en leeftijds heterogene teams door middel van kwalitatief onderzoek. Hierbij wordt er gekeken naar mediators en moderators. Deze factoren worden in het theoretisch kader verder toegelicht. Na het onderzoeken van de

mediatoren en moderatoren, wordt er onderzocht of dit invloed heeft op de energiescores van de teams en op de mogelijke relatie tussen leeftijdheterogeniteit en organisatie-energie.

1.3 Relevantie

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Er is veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar heterogeniteit in teams in verschillende vormen. Zo kan er onderscheid worden gemaakt tussen taakgerichte en demografische heterogeniteit (Horwitz & Horwitz, 2007) en tussen zichtbare en minder zichtbare heterogeniteit (Bowers et al., 2000; Milliken & Martins, 1996). De literatuur is verdeeld over de effecten van deze soorten teamheterogeniteit (Horwitz & Horwitz, 2007; Stewart, 2006). Wel is er bijvoorbeeld onderzocht wat het effect is van teamheterogeniteit op de creativiteit (Harrison & Klein, 2007; Milliken & Martins, 1996), het effect op communicatie (Harrison & Klein, 2007), het effect op sociale integratie (Austin, 1997; Milliken & Martins, 1996) enzovoorts. Echter is er weinig bekend over een mogelijke relatie tussen teamheterogeniteit en organisatie-energie. Dit onderzoek kan daarom een bijdrage leveren aan de bestaande literatuur over teamheterogeniteit, maar ook aan de literatuur over organisatie-energie. Ook kan deze kennis uiteindelijk interessant zijn wanneer er wordt gekeken naar teamprestaties, omdat er wordt verwacht dat een hogere mate van organisatie-energie zorgt voor beter prestatievermogen (Bruch & Vogel, 2011a).

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Zoals eerder gesteld zijn publieke organisaties over het algemeen vergrijsd (CDHO, 2015). Gemeente Rotterdam is daar geen uitzondering op met een gemiddelde leeftijd van 48,6 jaar in het jaar 2016 (Gemeente Rotterdam, 2017a). In 2010 was de gemiddelde leeftijd 44,7 jaar, waardoor we kunnen spreken van een forse stijging. Na wat reorganisaties neemt de organisatie nu weer jonge talenten aan, wat als gevolg kan hebben dat er binnen teams mogelijk grotere leeftijdsverschillen ontstaan. Leeftijdheterogeniteit staat in dit onderzoek centraal en er wordt onderzocht of dit in verband kan worden gebracht met de energiescores van de teams. Er zal worden onderzocht of er verschillen kunnen worden ontdekt op het gebied van organisatie-energie wanneer leeftijdheterogene teams en leeftijdhomogene teams met elkaar

worden vergeleken. In dit onderzoek is een leeftijdheterogeen team een team met grote leeftijdsverschillen en een leeftijdhomogeen een team met weinig leeftijdsverschillen. Na het onderzoeken van mogelijke verbanden tussen leeftijdheterogeniteit en organisatie-energie en door daarnaast naar andere factoren te kijken, kan er mogelijk meer duidelijk worden over een geschikte teamsamenstelling wat betreft leeftijdsspreiding. De organisatie zou daarop kunnen inspelen met de samenstelling van de teams. Dit kan mogelijk effect hebben op de prestaties van deze teams en op de organisatie-energie. Hierdoor zouden de uitkomsten van dit onderzoek mogelijk ook relevant kunnen zijn voor andere organisaties in de publieke sector, aangezien andere organisaties in deze sector ook te maken hebben met de vergrijzing (CDHO, 2015).

1.4 Leeswijzer

In dit eerste hoofdstuk is de aanleiding van het onderzoek naar voren gekomen, met de bijbehorende probleemstelling die onderzocht zal gaan worden. Het volgende hoofdstuk bevat de context van het onderzoek, waarbij kort wordt ingegaan op de organisatie Gemeente Rotterdam. Hoofdstuk 3 bevat het theoretisch kader, waarin de theorie naar voren komt die in dit onderzoek gebruikt zal gaan worden. Deelvraag 1 wordt in dit hoofdstuk beantwoord. Hoofdstuk 4 bevat de methodologie, waarin de onderzoeksopzet, de operationalisering, de steekproef en de kwaliteit van het onderzoek staan beschreven. Hoofdstuk 5 geeft de resultaten weer van het kwantitatieve onderzoek, waarbij er gekeken is naar de directe relatie tussen leeftijdheterogeniteit en organisatie-energie. In dit hoofdstuk wordt deelvraag 2 beantwoord. Hoofdstuk 6 geeft antwoord op de derde en vierde deelvraag. In dit hoofdstuk staan de percepties van de teamleden centraal en worden andere factoren onderzocht. Tot slot worden er conclusies getrokken in hoofdstuk 7 en zal de hoofdvraag worden beantwoord.

Hoofdstuk 2. Context

Dit hoofdstuk beschrijft kort de context van het onderzoek, namelijk Gemeente Rotterdam. Er wordt beschreven wat de organisatiestructuur is en wat de ontwikkelingen zijn binnen de organisatie.

2.1 Organisatiestructuur

Het organogram van Gemeente Rotterdam is opgenomen in bijlage 1. Het dagelijks bestuur van Gemeente Rotterdam wordt gevormd door de burgemeester en de wethouders, die gezamenlijk het college van Burgemeester en Wethouders vormen (Gemeente Rotterdam, 2014a). De gemeente heeft een gemeenteraad bestaande uit 45 leden, die de inwoners van Rotterdam vertegenwoordigt (Gemeente Rotterdam, 2014a).

De inwoners van Rotterdam kunnen invloed uitoefenen via de gebiedscommissies, waarvoor inwoners zich verkiesbaar kunnen stellen. Sinds 2014 is Rotterdam opgedeeld in veertien gebieden, op de plaats waar eerst deelgemeenten waren (Gemeente Rotterdam, 2017b). Het belangrijkste waar de gebiedscommissies invloed op kunnen uitoefenen is het gebiedsplan, een plan dat ideeën bevat om de wijk te verbeteren.

Sinds 2015 zijn er binnen de organisatie zes clusters, waaronder weer directies, afdelingen en teams vallen. De clusters zijn de volgende: Bestuurs- en Concernondersteuning, Dienstverlening, Maatschappelijke Ontwikkeling, Stadsbeheer, Stadsontwikkeling en Werk & Inkomen (Gemeente Rotterdam, 2014b). Deze zullen kort worden beschreven.

Bestuurs- en Concernondersteuning

Het cluster Bestuurs- en Concernondersteuning bestaat uit verschillende onderdelen waarmee eigenlijk de gehele organisatie wordt ondersteund. Onderdelen van dit cluster zijn onder andere gericht op financiën, HR, communicatie en informatievoorziening (Gemeente Rotterdam, 2016c).

Dienstverlening

Zoals de naam al zegt, houdt het cluster Dienstverlening zich bezig met het inrichten en waarborgen van een toegankelijke dienstverlening voor burgers, het bedrijfsleven en de medewerkers van Gemeente Rotterdam. Voorbeelden van diensten zijn het leveren van

burgerzakenproducten zoals paspoorten, het uitgeven van vergunningen en het heffen en innen van gemeentelijke heffingen (Gemeente Rotterdam, 2016c).

Maatschappelijke Ontwikkeling

Dit cluster richt zich op sport en cultuur, jeugd en onderwijs, publieke gezondheid, welzijn en zorg en maatschappelijke ondersteuning in de wijk. Burgers worden gestimuleerd om te participeren in de stad, ze worden ondersteund wanneer zij niet zelfstandig kunnen leven en er worden faciliteiten aangeboden op het gebied van onder andere sport en onderwijs (Gemeente Rotterdam, 2016c).

Stadsbeheer

Stadsbeheer zorgt ervoor dat Rotterdam een fijne, veilige en schone stad is om te wonen, werken en recreëren. Thema's die daarbij horen zijn onder andere parkeren, openbare verlichting, afvalscheiding en renovaties aan wegen, bruggen en tunnels (Gemeente Rotterdam, 2016c).

Stadsontwikkeling

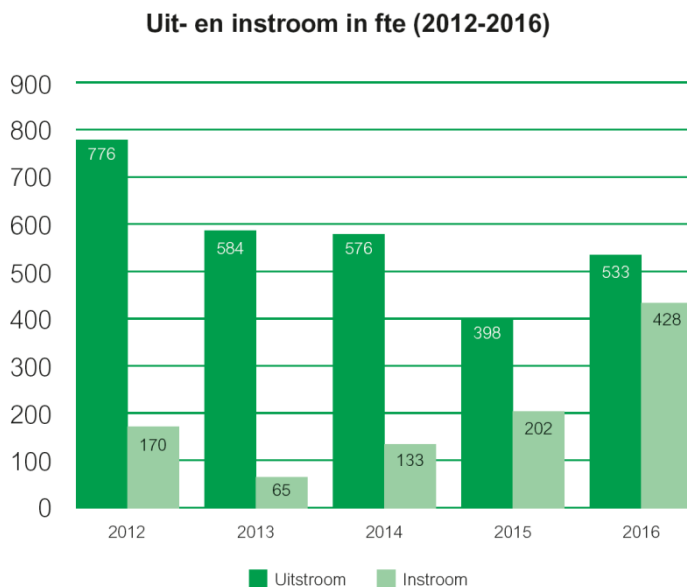
Het cluster Stadsontwikkeling heeft als belangrijkste doel om te bouwen aan een sterke economie en het zorgen voor een aantrekkelijke woonstad. Onderdelen die hierbij horen zijn bijvoorbeeld infrastructuur en huisvesting in Rotterdam. Het cluster werkt hiervoor samen met private en publieke partners (Gemeente Rotterdam, 2016c).

Werk & Inkomen

Het cluster Werk & Inkomen is opgedeeld in drie onderdelen, namelijk Werk, Inkomen en Sociale werkvoorziening. Het cluster houdt zich bezig met de instroom en uitstroom van werkzoekenden (Gemeente Rotterdam, 2016c).

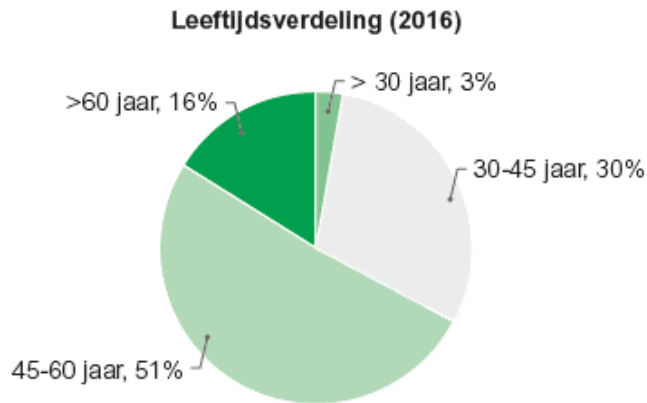
2.2 Ontwikkelingen

Zoals al naar voren is gekomen in het eerste hoofdstuk zijn er de afgelopen jaren enkele reorganisaties geweest, waardoor de samenstelling van het personeelsbestand is veranderd. Ten eerste is de bezetting als gevolg van bezuinigingen afgenomen van 13.820 fte in 2010 naar 10.816 fte in 2016 (Gemeente Rotterdam, 2016a; 2017a). Er heeft veel uitstroom plaatsgevonden en weinig instroom. Wel is te zien in figuur 2.1 dat de instroom vanaf 2014 weer iets toeneemt, voornamelijk wanneer er wordt gekeken naar de ruime verdubbeling van de instroom tussen het jaar 2015 en het jaar 2016 (Gemeente Rotterdam, 2017a). Wel moet daarbij gezegd worden dat de uitstroom ook is gestegen tussen 2015 en 2016.



Figuur 2.1 Uit- en instroom in fte (Gemeente Rotterdam, 2017a)

Een andere gevolg van de reorganisaties is dat de gemiddelde leeftijd van de medewerkers is gestegen van 44,7 jaar in 2010 naar 48,6 jaar in 2016 (Gemeente Rotterdam, 2017a). Er kan dus worden gesteld dat de gemiddelde leeftijd van de medewerkers fors hoger is geworden. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat er de afgelopen jaren weinig instroom heeft plaatsgevonden. Echter is 42% van de instroom in 2016 jonger dan 30 jaar, terwijl 43% van de uitstroom ouder is dan 60 jaar (Gemeente Rotterdam, 2017a). Op deze manier wordt het personeelsbestand wel verjongd. Echter is de groep ouder dan 45 jaar beduidend groter dan de groep jonger dan 45 jaar, zoals te zien is in figuur 2.2 op de volgende pagina (Gemeente Rotterdam, 2017a).



Figuur 2.2 Leeftijdsverdeling (Gemeente Rotterdam, 2017a)

Naar aanleiding van deze ontwikkelingen kan worden gesteld dat het personeelsbestand van Gemeente Rotterdam is vergrijsd, maar dat er voornamelijk vanaf het jaar 2016 meer jonge instroom heeft plaatsgevonden. Deze ontwikkelingen zijn interessant voor dit onderzoek, aangezien de verwachting is dat leeftijdsheterogeniteit in teams door deze ontwikkelingen is toegenomen en mogelijk nog verder zal toenemen.

Hoofdstuk 3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal de eerste deelvraag worden beantwoord: *Wat is in de literatuur bekend over de effecten van leeftijdheterogeniteit op het functioneren van teams en wat is in de literatuur bekend over organisatie-energie?* Dit hoofdstuk zal de theorie die in dit onderzoek wordt gebruikt toelichten. De belangrijkste variabelen die zullen worden beschreven zijn 'teamheterogeniteit' en 'energie'. Hierna zal er op basis van de bestudeerde literatuur een beeld worden geschetst van de verwachte samenhang tussen teamheterogeniteit en energie, waarna hypothesen worden opgesteld. Vervolgens zullen nog andere factoren worden beschreven die met teamheterogeniteit samenhangen en welke zullen worden onderzocht in dit onderzoek. Tot slot geeft het conceptueel model schematisch weer wat de verwachte samenhang is tussen de variabelen.

3.1 Heterogeniteit

Er is veel geschreven over heterogeniteit in teams en de literatuur is verdeeld over de mogelijke effecten van teamheterogeniteit (Horwitz & Horwitz, 2007). In de volgende paragrafen zal worden toegelicht wat teams zijn en wat er wordt bedoeld met heterogeniteit in teams. Verschillende soorten teamheterogeniteit zullen worden beschreven. Vervolgens zal er worden toegespitst op leeftijdheterogeniteit en wat de effecten zijn van heterogeniteit in teams volgens de literatuur.

3.1.1 Heterogeniteit in teams

Er wordt in organisaties steeds meer in teams gewerkt en deze teams zijn er in alle soorten en maten. Kuipers & Groeneveld (2014) definiëren een team als volgt: *een duidelijk te herkennen groep mensen die in hun taken en/of doelen van elkaar afhankelijk zijn en zich in samenwerking inzetten voor het bereiken van hun gemeenschappelijke verantwoordelijkheden, waarbij ze hun relaties door en over organisatiegrenzen managen* (Kuipers & Groeneveld, 2014). In teams beschikken leden vaak allen over unieke kennis, vaardigheden, persoonlijkheden en houdingen (Bowers et al., 2000). Volgens Mohammed & Angell (2003) is de effectiviteit van een team voor een groot deel afhankelijk van de manier waarop de diverse achtergronden en de persoonlijke kenmerken van groepsleden samenwerken. Zij stellen dat organisaties niet alleen moeten kijken naar de beste individu voor een functie, maar dat er juist gekeken moet

worden naar de beste combinatie van individuen. Hierbij moet worden gekeken naar een perfecte mix van kennis, vaardigheden, capaciteiten en persoonlijke kenmerken (Mohammed & Angell, 2003).

Auteurs gebruiken de term 'diversiteit' regelmatig voor termen als heterogeniteit, ongelijkheid en spreiding (Harrison & Klein, 2007). Wanneer we het hebben over diversiteit of heterogeniteit wordt er gekeken naar de verschillen binnen organisatorische groepen. Het beschrijft de verdeling van deze verschillen tussen leden binnen een groep, bijvoorbeeld op het gebied van de lengte van het dienstverband, etniciteit en geslacht (Harrison & Klein, 2007). Een definitie van diversiteit die in de literatuur naar voren komt is de volgende: *kenmerkend voor een sociale groepering (groep, organisatie, samenleving) die laat zien wat de mate is van objectieve of subjectieve verschillen tussen personen binnen de groep (zonder te veronderstellen dat groepsleden zich bewust zijn van de objectieve verschillen of dat de subjectieve verschillen sterk samenhangen met meer objectieve verschillen)* (Dick et al., 2008). Bij heterogeniteit ligt de nadruk op de verschillen tussen personen binnen groepen. Wanneer er wordt gesproken over homogene teams, wordt er bedoeld dat de teamleden veel overeenkomsten hebben (Dick et al., 2008). Wanneer een team bijvoorbeeld uit alleen maar mannen bestaat, kan er worden gesproken over een homogeen team op het gebied van geslacht.

Soorten teamheterogeniteit

Horwitz & Horwitz (2007) maken bij teamheterogeniteit onderscheid tussen taakgerelateerde heterogeniteit en demografische heterogeniteit. Bij taakgerelateerde heterogeniteit horen alle kenmerken die met de werkzaamheden van de persoon te maken hebben (Horwitz & Horwitz, 2007). Kenmerken die daarbij horen zijn onder andere de functionele expertise, het opleidingsniveau en de lengte van het dienstverband in de huidige organisatie (Horwitz & Horwitz, 2007). Bij demografische diversiteit horen de demografische kenmerken zoals leeftijd, geslacht en etniciteit (Horwitz & Horwitz, 2007).

Een andere verdeling die kan worden gemaakt is de verdeling tussen gemakkelijk zichtbare heterogeniteit en de minder zichtbare heterogeniteit (Bowers et al., 2000;

Milliken & Martins, 1996). Bij gemakkelijk zichtbare heterogeniteit kan er worden gedacht aan demografische kenmerken die vaak onmiddellijk opvallen, zoals leeftijd, etnische achtergrond en geslacht. De minder zichtbare heterogeniteit zijn kenmerken die niet onmiddellijk te zien zijn, zoals kennis, vaardigheden, normen en waarden en persoonlijke karakterkenmerken (Bowers et al., 2000; Horwitz & Horwitz, 2007). Over het algemeen wordt gesteld dat de gemakkelijk zichtbare heterogeniteit vaak demografisch is en dat de minder zichtbare heterogeniteit vaak taakgerelateerde kenmerken zijn (Milliken & Martins, 1996).

3.1.2 Leeftijdheterogeniteit

Dit onderzoek zal zich focussen op leeftijdheterogeniteit in teams van Gemeente Rotterdam. Leeftijdheterogeniteit gaat over de diversiteit van leeftijden binnen een groep (Drach-Zahavy & Somech, 2002). Er is gekozen om de leeftijdheterogeniteit te onderzoeken, omdat er sprake is van een vergrijzing van de bevolking en een sterke vergrijzing bij Gemeente Rotterdam. Zoals gezegd was de gemiddelde leeftijd van de medewerkers van Gemeente Rotterdam in het jaar 2016 48,6 jaar (Gemeente Rotterdam, 2017a). Door deze vergrijzing is de verwachting dat de teams homogener zijn geworden op het gebied van leeftijd. Wel neemt de organisatie na enkele reorganisaties nu weer jonger personeel aan, waardoor er hierdoor sprake kan zijn van grote leeftijdsverschillen binnen teams. Hierdoor zou de leeftijdsdiversiteit weer toe kunnen nemen, maar er kunnen verschillen ontstaan tussen teams.

Leeftijd kan worden gezien als een demografisch kenmerk en hoort bij de gemakkelijk zichtbare heterogeniteit (Bowers et al., 2000; Horwitz & Horwitz, 2007). In de volgende paragraaf worden de mogelijke effecten van heterogeniteit in teams toegelicht, zowel positieve als negatieve effecten. Daarnaast wordt er specifiek gekeken naar de effecten van leeftijdheterogeniteit.

3.1.3 Effecten van teamheterogeniteit

Het is onduidelijk of er daadwerkelijk een directe relatie is tussen heterogeniteit in teams en de prestaties van deze teams. Het mogelijke bestaan van een relatie tussen teamheterogeniteit en de prestaties wordt nog niet volledig begrepen (Horwitz & Horwitz, 2007). Ook wordt deze mogelijke relatie een *black box* genoemd (Pelled et al., 1999). Dit komt ook doordat het meten van prestaties niet eenduidig is, maar het kan op verschillende manieren gemeten worden (Gladstein Ancona & Caldwell, 1992). De definitie van prestaties van Horwitz & Horwitz (2007) is als volgt: *een multidimensionaal construct dat verschillende uitkomstmaten kan bevatten, zoals kwantitatieve productie, kwalitatieve teamuitkomsten en teamcohesie*. Er is dus geen eenduidige manier van het meten van prestaties, waardoor de literatuur hier ook niet eenduidig over is. De bestudeerde literatuur gaat over de effecten van teamheterogeniteit op prestaties, maar het is belangrijk om te vermelden dat de effecten afhankelijk zijn van het soort afhankelijke variabele waarnaar wordt gekeken. Zo zullen de effecten van teamheterogeniteit op productie anders zijn dan de effecten van teamheterogeniteit op sociale cohesie. In deze paragraaf zullen de algemene effecten van teamheterogeniteit worden beschreven, zowel de positieve effecten als de negatieve effecten. Deze kunnen ook wel worden gezien als potentieel en risico's van teamheterogeniteit. Hieronder zijn potentieel en risico's uitgewerkt en deze kunnen in principe gelden voor alle soorten teamheterogeniteit, dus ook voor leeftijdheterogeniteit. Daarnaast wordt nog kort geschetst wat er specifiek geldt voor leeftijdheterogeniteit.

Potentieel van (leeftijd)heterogeniteit

Wanneer een team bestaat uit teamleden met verschillende achtergronden, kennis en expertise kunnen zij elkaar aanvullen en kunnen zij bepaalde vraagstukken van verschillende kanten belichten (Horwitz & Horwitz, 2007; Milliken & Martins, 1996). Dit bevordert de creativiteit wanneer er een oplossing moet worden gezocht voor een bepaalde kwestie. Deze gevonden oplossing is vaak van een hogere kwaliteit (Harrison & Klein, 2007; Milliken & Martins, 1996). Heterogene teams zijn innovatiever en hebben vaak een beter probleemoplossend vermogen (Austin, 1997). Homogene teams zijn minder goed in het zoeken naar creatieve oplossingen wanneer dat wordt gevraagd, omdat de teamleden van deze teams het over het algemeen moeilijker vinden om op zoek te gaan naar nieuwe informatie (Bowers et al., 2000; Horwitz & Horwitz, 2007).

Het onderzoek van Backes-Gellner & Veen (2013) richt zich specifiek op heterogeniteit in organisaties op het gebied van leeftijd. Het eerste positieve effect wat zij noemen is dat teams met leden van verschillende leeftijden samen een divers scala hebben van kennis, waarden en voorkeuren en ze hebben verschillende perspectieven en interpretaties. Jongere teamleden hebben hogere academische vaardigheden, maar zijn sociaal minder ontwikkeld, terwijl oudere teamleden vaak lagere academische vaardigheden bezitten, maar sociaal meer ontwikkeld zijn (Backes-Gellner & Veen, 2013). Het combineren van teamleden met verschillende leeftijden zal de kennis laten toenemen, wat een positief effect heeft op het probleemoplossend vermogen en de productiviteit, wat al eerder is genoemd (Backes-Gellner & Veen, 2013). Ten tweede wijst het onderzoek uit dat grotere leeftijdsdiversiteit jongere medewerkers motiveert. Een meer homogene groep vermindert carrièremogelijkheden voor de toekomstige leeftijdsgroep, blijkt uit onderzoek van Backes-Gellner & Veen (2013). Dit komt doordat oudere medewerkers vaak eerder promotie maken, vooral wanneer zij al langer in de organisatie zitten. Hierdoor raken jongere medewerkers gedemotiveerd. Ten derde stellen Backes-Gellner & Veen (2013) dat het in leeftijdshomogene groepen lastig is om bedrijfsspecifieke kennis organisatorische cultuur over te dragen naar de volgende generatie medewerkers. Het overdragen van deze zaken werkt beter wanneer de personeelsleden meer verschillen in leeftijd, omdat jongere teamleden meer aannemen van oudere, ervaren teamleden (Backes-Gellner & Veen, 2013).

Wanneer we naar bovenstaande kijken, kan een heterogeen team dus voordelen hebben ten opzichte van een homogeen team. Bowers et al. (2000) noemen in hun onderzoek de *equity theory*. Deze theorie stelt dat teamprestaties worden versterkt door de spanningen die ontstaan door de verschillen binnen een heterogeen team. Mensen vergelijken zichzelf met andere leden van een groep, wat ervoor zorgt dat zij zich meer inzetten. Dit zou een positief effect hebben op de teamprestaties (Bowers et al., 2000). Volgens deze theorie presteren heterogene teams dus beter dan homogene teams.

Risico's van (leeftijd)heterogeniteit

Naast het beschreven potentieel voor een divers team, kan het echter ook zorgen voor risico's. Voornamelijk op het gebied van communicatie kunnen er risico's zijn wanneer het team heterogeen is, wat komt door de verschillende achtergronden, kennisgebieden

en expertises van de teamleden (Bowers et al., 2000; Harrison & Klein, 2007). Deze verschillen tussen teamleden kunnen zorgen voor misvattingen en de communicatie en coördinatie kunnen stroever verlopen (Austin, 1997). Dit kan zelfs de kans op conflicten in het team vergroten (Harrison & Klein, 2007; Horwitz & Horwitz, 2007). Austin (1997) en Milliken & Martins (1996) stellen daarnaast dat een heterogene groep vaak minder goed geïntegreerd is en de sociale cohesie in het team kan een stuk minder zijn.

Wanneer we specifiek kijken naar heterogeniteit op het gebied van leeftijd, wordt hier gesteld dat leeftijdsverschillen een negatief effect zou hebben op de frequentie van communicatie (Bowers et al., 2000; Zenger & Lawrence, 1989). Daarnaast is er binnen groepen met uiteenlopende leeftijden eerder sprake van andere culturele en normatieve houdingen. Hierdoor neemt de kans op waardenconflicten toe (Backes-Gellner & Veen, 2013). Ook zal de sociale integratie tussen teamleden moeilijker verlopen wanneer er meer leeftijdsverschillen zijn (Backes-Gellner & Veen, 2013).

Zoals in deze paragraaf duidelijk is geworden, zijn er dus ook bepaalde risico's voor heterogene teams. Deze risico's kunnen deels veroorzaakt worden door de *social identity theory* (Horwitz & Horwitz, 2007). Deze theorie stelt dat mensen de neiging hebben om andere personen te selecteren die op hen lijken. Zo komt het voor dat mensen graag samenwerken met andere teamleden die dezelfde interesses of dezelfde leeftijd hebben (Horwitz & Horwitz, 2007). In het onderzoek van Bowers et al. (2000) komt een soortgelijke theorie naar voren, de *similarity theory*. Deze theorie gaat er vanuit dat homogene groepen productiever zijn, omdat er sprake is van wederzijdse aantrekkingskracht tussen teamleden met soortgelijke demografische kenmerken (Bowers et al., 2000). Heterogene groepen zouden minder productief zijn, omdat zij te maken hebben met meer spanningen binnen de groep. Echter is eerder in deze paragraaf de *equity theory* genoemd, die deze spanningen juist als voordeel ziet voor de teamprestaties.

Conclusie teamheterogeniteit

Zoals in deze paragraaf naar voren is gekomen, zijn er verschillende vormen van teamheterogeniteit. Daarnaast is duidelijk geworden dat de literatuur verdeeld is over de effecten van heterogeniteit. Er zijn zowel potentiële kansen als risico's beschreven.

Echter is het effect van teamheterogeniteit afhankelijk van de prestatiemaat die wordt gebruikt om de prestaties van het team te meten. Het meten van prestaties is niet eenduidig en dit kan op verschillende manieren (Gladstein Ancona & Caldwell, 1992). In dit onderzoek zullen de energiescores van de teams van Gemeente Rotterdam worden gezien als de prestatiemaat. Het is belangrijk om te stellen dat de energie van deze teams eigenlijk niet kan worden gezien als een echte prestatie, maar er wordt verondersteld dat energie in teams wel degelijk invloed heeft op de teamprestaties (Bruch & Vogel, 2011a). Omdat de definitie van prestaties niet eenduidig is en omdat er gegevens over de energiescores beschikbaar zijn gesteld door Gemeente Rotterdam, is er gekozen om de relatie tussen teamheterogeniteit en de energie van deze teams nader te onderzoeken. Dit onderzoek zal zich specifiek focussen op leeftijdheterogeniteit. In de volgende paragraaf zal er nader worden ingegaan op het begrip 'energie'.

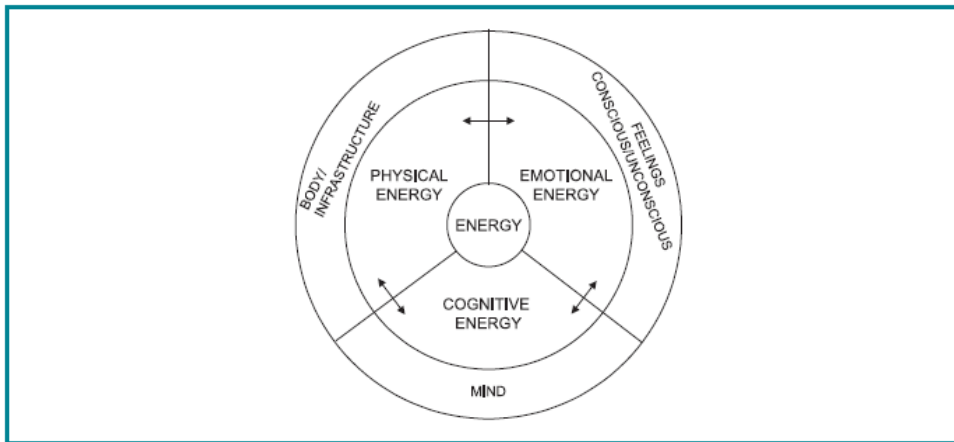
3.2 Energie

Naast teamheterogeniteit is energie een kernbegrip in dit onderzoek. De energie in teams van Gemeente Rotterdam wordt in dit onderzoek gezien als de prestatiemaat van de teams, wat nader zal worden toegelicht. De term 'energie' wordt in het dagelijkse leven gebruikt om aan te duiden hoe een persoon zich voelt. Het wordt gezien als een positieve of negatieve fysieke en psychologische toestand (Csikszentmihalyi, 1990). Volgens de literatuur kan energie op verschillende niveaus voorkomen. Zo kan er gesproken worden over individuele energie, relationele energie en organisatie-energie, maar deze soorten energie kunnen elkaar ook beïnvloeden en kunnen dus niet helemaal los van elkaar worden gezien (Schiuma et al, 2007). Dit onderzoek zal zich focussen op organisatie-energie. Individuele energie zal kort worden beschreven, relationele energie wordt buiten beschouwing gelaten.

3.2.1 Individuele energie

Individuele energie zorgt voor het behalen van individuele prestaties, maar het heeft ook effect op de teamprestaties. Bij individuele energie kan er onderscheid worden gemaakt tussen de fysieke staat, de cognitieve staat en de emotionele staat, die allemaal op een andere manier invloed hebben op de energie van een persoon. De fysieke staat heeft betrekking op de lichamelijke gezondheid, de cognitieve staat gaat over de conditie van het brein en de emotionele staat heeft betrekking op de gevoelens van de persoon

(Schiuma et al., 2007). Deze zaken kunnen worden gezien als aparte soorten energie, maar ze hangen sterk met elkaar samen. Dit is weergegeven in figuur 3.1.



Figuur 3.1 Dimensies van individuele energie (Schiuma et al., 2007)

3.2.2 Organisatie-energie

In dit onderzoek staat organisatie-energie centraal. Organisatie-energie kan worden gedefinieerd als de mate waarin een organisatie, divisie of team zijn emotionele potentieel, cognitieve potentieel en gedragspotentieel mobiliseert om zijn doelen te bereiken (Bruch & Vogel 2011a). Simpel gezegd: het is de kracht waar de organisatie of de groep mee werkt. Deze vorm van energie is relatief nieuw in de sociale wetenschap en er vindt steeds meer onderzoek plaats naar dit onderwerp. Zo heeft Van der Zwan (2017) recentelijk onderzoek gedaan naar hoe organisatie-energie van teams te beïnvloeden is. Net als veel andere onderzoekers heeft hij zijn onderzoek gebaseerd op de theorie van Bruch en Ghoshal (2003). Zij zijn een van de eersten die onderzoek naar dit onderwerp hebben gedaan. In het onderzoek van Bruch & Ghoshal (2003) wordt gesteld dat organisatie-energie gerelateerd is aan de optelsom van de energie van de individuen, maar dat dit niet hetzelfde is (Bruch & Ghoshal, 2003). Zoals gezegd bepalen de soorten individuele energie, namelijk fysieke, emotionele en cognitieve energie, de energie van individuen. Organisatie-energie heeft te maken met deze energie van de individuen, maar het is niet slechts een optelsom van individuele energie van alle personen. Het is een samengesteld resultaat van de individuele energie, plus de hoeveelheid energie die verband houdt met de systematische en synergetische combinatie van de leden. Dit vloeit voort uit sociale interacties, wat samenhangt met de zogenoemde relationele energie (Schiuma et al., 2007).

Wanneer er wordt gekeken naar organisatie-energie kan er onderscheid worden gemaakt tussen twee dimensies, namelijk de intensiteit van energie en de kwaliteit van energie (Bruch & Vogel, 2011a). De intensiteit van organisatie-energie gaat over de mate waarin een organisatie zijn emotionele potentieel, cognitieve potentieel en gedragspotentieel heeft geactiveerd. Hierbij gaat het over het niveau van emotionele spanning, waakzaamheid, interactie en communicatie die overheerst in de organisatie. Hoge intensiteit betekent dat er een hoge mate van emotionele betrokkenheid, mentale activatie en verbintenis is. Wanneer er sprake is van lage intensiteit, is er sprake van een laag niveau van deze onderdelen (Bruch & Vogel, 2011a).

De kwaliteit van energie beschrijft hoe een organisatie de energie gebruikt. Hierbij gaat het om in hoeverre de organisatie de emotionele potentie, cognitieve potentie en gedragspotentie gebruikt en in hoeverre deze zijn afgestemd op de gedeelde, centrale organisatiedoelen (Bruch & Vogel, 2011a). Deze kwalitatieve organisatie-energie kan worden ingedeeld in positieve en negatieve energie. Positieve organisatie-energie wordt gekenmerkt door het gebruik van het potentieel van de organisatie. Personen gebruiken hun emoties, inspanningen en acties om de doelen van het team, de afdeling of de organisatie te bereiken. Bij positieve energie is er bijvoorbeeld sprake van enthousiasme, plezier en tevredenheid (Bruch & Goshal, 2003). Er kan worden gesteld dat er bij positieve energie sprake is van een constructief gebruik van organisatorisch potentieel (Bruch & Vogel, 2011a). Daarentegen is er bij negatieve organisatie-energie juist sprake van een destructief gebruik van organisatorisch potentieel. Er is een gebrek aan gedeelde oriëntatie richting de organisatiedoelen (Bruch & Vogel, 2011a). Bij negatieve energie kan er sprake zijn van angst, frustratie en leed (Bruch & Goshal, 2003). Mensen denken en gedragen zich op een manier die niet aansluit bij de doelen van de organisatie. Het kan zelfs voorkomen dat zij zich op een manier gedragen waardoor zij alleen hun eigen persoonlijke voordelen maximaliseren, maar waar de organisatie geen baat bij heeft (Bruch & Vogel, 2011a).

Zoals naar voren komt, kan de mate van de organisatie-energie van een groep sterk samenhangen met de gedragingen van de individuen van de groep. De verwachting is daardoor dat de organisatie-energie van het team invloed heeft op de teamprestaties. Om deze reden wordt organisatie-energie in dit onderzoek gezien als een prestatie maat.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen vier categorieën van de organisatorische energiestaat, die worden bepaald door de dimensies intensiteit en kwaliteit van energie (Bruch & Goshal, 2003). Er wordt onderscheid gemaakt tussen corrosieve, productieve, lethargische en comfortabele energie, wat is weergegeven in de energiematrix van figuur 3.2 (Bruch & Vogel, 2011a). Deze vier vormen van organisatie-energie zullen worden toegelicht en deze zullen afzonderlijk worden onderzocht in dit onderzoek.

<i>Hoog</i>	Corrosieve energie	Productieve energie
Intensiteit	Lethargische energie	Comfortabele energie
<i>Laag</i>	<i>Negatief</i>	<i>Positief</i>
	Kwaliteit	

Figuur 3.2 *Energiematrix*

Corrosieve energie

Bij corrosieve energie is er sprake van hoge intensiteit en een negatieve kwaliteit. Organisaties met een hoge mate van corrosieve energie worden gekenmerkt door collectieve agressie en destructief gedrag. Zo kan er bijvoorbeeld weerstand tegen verandering voorkomen in de organisatie of willen medewerkers hun eigen voordelen maximaliseren (Bruch & Vogel, 2011a). Organisaties in deze zone ervaren interne spanning door sterke, negatieve emoties. Door de spanning is er sprake van een intense, competitieve sfeer, wat leidt tot een hoge mate van actie en alertheid (Bruch & Goshal, 2003). Deze zone van corrosieve energie wordt door Bruch & Goshal (2003) ook wel de agressiezone genoemd.

Productieve energie

Hoge intensiteit en positieve kwaliteit van energie zijn kenmerken van productieve energie. Organisaties met een hoge mate van productieve energie worden gekenmerkt door hoge emotionele betrokkenheid en mentale alertheid samen met een hoge mate van activiteiten, snelheid en productiviteit (Bruch & Vogel, 2011a). Bij deze energie is er sprake van sterke, positieve emoties, zoals plezier in en betrokkenheid bij het werk en het gevoel van trots. Werknemers zijn enthousiast en opgewonden en hun aandacht is

gericht op gezamenlijke organisatieprioriteiten (Bruch & Goshal, 2003). Organisaties in deze zone hebben een grote kans om succesvol te zijn doordat zij reageren op uitdagende doelen (Bruch & Goshal, 2003). De zone wordt door Bruch & Goshal (2003) ook wel de passiezone genoemd.

Lethargische energie

Wanneer er sprake is van lethargische energie is er een lage intensiteit en een negatieve kwaliteit van energie. Organisaties met een hoge mate van lethargische energie worden gekenmerkt door een hoog niveau van frustratie, mentale terugtrekking en cynisme, samen met een lage mate van collectieve verbondenheid in de organisatie (Bruch & Vogel, 2011a). Er is vaak sprake van zwakke, negatieve emoties in organisaties in deze zone, zoals frustratie, teleurstelling en leed. Mensen voelen zich niet verbonden met de doelen van de organisatie en er is een gebrek aan opwinding of hoop (Bruch & Goshal, 2003). De zwakke emoties die bij deze energiestaat horen, sporen medewerkers niet aan tot actie (Bruch & Goshal, 2003). Er is sprake van een lage intensiteit en er is behoefte aan standaardisatie en institutionalisering. Medewerkers willen verrassingen, uitzonderingen en risico's ontwijken (Bruch & Goshal, 2003). Bruch & Goshal (2003) noemen deze zone van lethargische energie ook wel de berustingszone.

Comfortabele energie

Organisaties met een hoge mate van comfortabele energie worden gekenmerkt door breed gedeelde tevredenheid en identificatie, gekoppeld aan een laag activiteitsniveau en organisatorische traagheid (Bruch & Vogel, 2011a). Organisaties in deze energiestaat hebben een relatief hoge mate van tevredenheid. Er is sprake van zwakke, positieve emoties, maar er is vaak een gebrek aan vitaliteit, alertheid en emotionele spanning, terwijl dit nodig is om nieuwe strategieën te ontwikkelen of verandering tot stand te brengen (Bruch & Goshal, 2003). Zwakke emoties sporen medewerkers niet aan tot actie (Bruch & Goshal, 2003). Net als bij lethargische energie is hier sprake van een lage intensiteit en is er behoefte aan standaardisatie en institutionalisering. Ze willen verrassingen, uitzonderingen en risico's ontwijken (Bruch & Goshal, 2003). Deze zone wordt door Bruch & Goshal (2003) de comfortzone genoemd.

3.3 De verwachte relatie tussen teamheterogeniteit en organisatie-energie

Zoals hiervoor duidelijk is geworden, zijn er vier vormen van organisatie-energie en deze vormen zullen apart worden onderzocht. Er zal worden gekeken of er een verband vastgesteld kan worden tussen leeftijdheterogeniteit en de energievormen. Op basis van de besproken theorie kunnen er hypothesen opgesteld worden over de mogelijke relatie. Er zal onderscheid worden gemaakt tussen de vier vormen van energie, te beginnen met de vormen met een positieve kwaliteit.

Productieve energie

In de literatuur komt naar voren dat er sprake is van meer creativiteit naarmate het team heterogener is, omdat er dan meer verschillende kennisgebieden, ervaringen en andere kenmerken in het team aanwezig zijn (Harrison & Klein, 2007; Milliken & Martins, 1996). Creativiteit en innovatie zijn kenmerkend voor de productieve energietoestand, waarbij teamleden enthousiast zijn en op zoek gaan naar uitdagende doelen. Hierdoor kan er worden verwacht dat de productieve energie hoger is naarmate het team heterogener is.

Hypothese 1: Hoe meer leeftijdheterogeniteit er in het team is, hoe hoger de productieve energiescore.

Comfortabele energie

Comfortabele energie gaat over breed gedeelde identificatie en teamleden houden van standaardisatie, waarbij wordt geprobeerd om verrassingen en risico's te voorkomen. In teams waar teamleden verschillen in leeftijd, zal de identificatie minder breed gedeeld zijn dan wanneer teamleden minder verschillen in leeftijd (Backes-Gellner & Veen, 2013; Milliken & Martins, 1996). Daarnaast zijn heterogene teams minder op zoek naar standaardisatie en gaan zij juist op zoek naar uitdagingen. Homogene teams zijn beter in routinetaken (Horwitz, 2005; Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004). Hierdoor kan er worden verwacht dat er bij heterogene teams sprake is van een lagere comfortabele energiescore dan bij homogene teams.

Hypothese 2: Hoe meer leeftijdheterogeniteit er in het team is, hoe lager de comfortabele energiescore.

Lethargische energie

Bij een hoge lethargische energiescore is er sprake van frustratie en cynisme bij teamleden. Er is een lage mate van verbondenheid in de organisatie en er is behoefte aan standaardisatie, waarbij verrassingen worden ontweken (Bruch & Goshal, 2003). Volgens de theorie zou er bij homogene teams meer sprake zijn van verbondenheid en sociale cohesie, omdat de teamleden meer dezelfde kenmerken hebben (Austin, 1997; Milliken & Martins, 1996). Mensen identificeren zich meer met elkaar, waardoor er minder kans is op conflicten en frustraties (Horwitz & Horwitz, 2007). Om deze reden wordt er verwacht dat er in heterogene teams een hogere lethargische energiescore is dan in homogene teams.

Hypothese 3: Hoe meer leeftijdheterogeniteit er in het team is, hoe hoger de lethargische energiescore.

Corrosieve energie

Teamleden vertonen destructief gedrag wanneer er sprake is van een hoge mate van corrosieve energie. Er is weerstand tegen veranderingen en teamleden gaan voor eigen voordelen. Wel is er sprake van een sterke emotionele betrokkenheid (Bruch & Vogel, 2011a). Er kan worden verwacht dat er in een homogeen team meer weerstand kan zijn tegen verandering, omdat de teamleden in homogene teams meer op elkaar lijken en daardoor personen of zaken die 'anders' zijn, kunnen zien als een bedreigende verandering. De teamleden blijven meer hangen in hun eigen kader en voelen zich vaak meer betrokken bij elkaar (Backes-Gellner & Veen, 2013). Om deze reden wordt er verwacht dat er in een leeftijdhomogeen team een hogere corrosieve energie is dan in een leeftijdheterogeen team.

Hypothese 4: Hoe meer leeftijdheterogeniteit er in het team is, hoe lager de corrosieve energiescore.

Conclusie verwachtingen

Er zijn vier hypothesen opgesteld over een mogelijk direct verband tussen leeftijdheterogeniteit en de vier energiescores. Zoals gezegd wordt organisatie-energie in dit onderzoek gezien als een prestatie maat. Volgens de onderzochte literatuur zouden

andere factoren invloed kunnen hebben op de relatie tussen leeftijdheterogeniteit en prestaties. In dit onderzoek worden een aantal van deze factoren onderzocht door middel van kwalitatief onderzoek. Het doel van het onderzoeken van deze factoren is om vast te stellen of er verschillen zijn tussen leeftijdhomogene en leeftijdheterogene teams en of er verschillen zijn tussen teams met hoge energiescores en teams met lagere energiescores. In de volgende paragraaf worden deze mediators en moderators verder toegelicht.

3.4 Mediatoren en moderators

In dit onderzoek staat de mogelijke relatie tussen leeftijdheterogeniteit en organisatie-energie centraal en deze variabelen zijn beide toegelicht. In paragraaf 3.1 is naar voren gekomen dat het onduidelijk is of er een directe relatie is tussen teamheterogeniteit en prestaties, voornamelijk omdat de theorie niet eenduidig is over prestaties. Er zijn vaak andere factoren van invloed op de mogelijke relatie, waarbij onderscheid kan worden gemaakt tussen mediators en moderators. Deze factoren zullen in deze paragraaf worden toegelicht en zullen later in dit onderzoek worden onderzocht.

3.4.1 Mediatoren

Mediatoren zijn als het ware factoren die 'tussen' de onafhankelijke en afhankelijke variabelen in staan. In dit geval gaat het over factoren die invloed hebben op de relatie tussen teamheterogeniteit en prestaties. Zo heeft teamheterogeniteit effect op bepaalde factoren en deze factoren hebben vervolgens weer effect op de prestaties. Dit kan zowel een positief als negatief effect zijn. Er is al benoemd dat er in een homogeen team sprake is van betere communicatie, waardoor dit mogelijk kan leiden tot betere prestaties (Bowers et al., 2000). Communicatie kan dan worden gezien als een mediërende variabele voor de relatie tussen teamheterogeniteit en teamprestaties.

De interne taakprocessen, zoals het stellen van doelen en prioriteiten en overeenstemming over taken, kunnen worden gezien als mediators (Pelled et al., 1999). Het kan lastiger zijn om hier overeenstemming over te bereiken wanneer er in het team een grote mate van diversiteit is. Wanneer er geen overeenstemming is, kan dit een negatief effect hebben op teamprestaties.

De sociale integratie kan minder zijn wanneer er leeftijdsverschillen zijn binnen het team (Backes-Gellner & Veen, 2013; Pelled et al., 1999). Een heterogeen team kan ervoor zorgen dat de sociale integratie in het team moeilijker verloopt, waardoor dit weer een effect kan hebben op de teamprestaties (Austin, 1997; Milliken & Martins, 1996; Pelled et al., 1999). Om deze reden kan sociale integratie worden gezien als een mediërende factor.

Ook conflicten kunnen een mediërende rol spelen. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen taakconflicten en emotionele conflicten. Bij een taakconflict zijn groepsleden het oneens over taakwettig, zoals doelen, besluiten en procedures. Een emotioneel conflict gaat over persoonlijke clashes die worden gekenmerkt door woede, frustratie en andere negatieve gevoelens (Pelled et al., 1999). Het is waarschijnlijker dat de kans op een conflict toeneemt naarmate de diversiteit in een groep toeneemt. Zoals eerder gezegd kan er ook sprake zijn van waardenconflicten, wat wordt veroorzaakt door verschillende opvattingen over normen en waarden (Backes-Gellner & Veen, 2013). Wanneer er conflicten zijn, is er een grote kans dat dit een negatief effect heeft op de teamprestaties, waardoor dit een mediator is.

Zoals al naar voren is gekomen, speelt creativiteit ook een rol in de relatie tussen heterogeniteit en prestaties. Teamleden met verschillende achtergronden, kennis en kenmerken kunnen elkaar aanvullen en vraagstukken kunnen van verschillende kanten worden belicht (Horwitz & Horwitz, 2007; Milliken & Martins, 1996). Teamleden van heterogene teams gaan ook vaker op zoek naar nieuwe informatie en dit bevordert de creativiteit (Harrison & Klein, 2007; Milliken & Martins, 1996). De creativiteit in het team kan dan weer invloed hebben op de teamprestaties.

3.4.2 Moderatoren

Naast mediërende variabelen zijn er ook modererende variabelen die de sterkte van de relatie kunnen beïnvloeden (Horwitz & Horwitz, 2007). In tegenstelling tot mediators staan deze factoren niet 'tussen' de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Horwitz (2005) heeft verschillende moderatoren onderzocht die de relatie tussen teamdiversiteit en teamprestaties beïnvloeden, onder andere teamgrootte, taakcomplexiteit, taakafhankelijkheid en teamtype (Horwitz, 2005).

Teamgrootte komt vaker naar voren in de literatuur, waarin wordt gesteld dat de kans op heterogeniteit toeneemt naarmate het team groter is (Bowers et al., 2000; Horwitz, 2005; Mohammed & Angell, 2003). Er zijn verschillende meningen over de directe effecten van teamgrootte op de teamprestaties (Stewart, 2006). Sommige onderzoekers zien een groot team als een verlies van coördinatie en het kan leiden tot moeilijkere interactie (Stewart, 2006; Horwitz & Horwitz, 2007). Daarnaast kan heterogeniteit in het team ervoor zorgen dat er kleinere, homogene subgroepen ontstaan, wat een negatieve invloed kan hebben op het gehele team (Horwitz & Horwitz, 2007).

De taak van het team kan ook worden gezien als een moderator. Hierbij kan worden gekeken naar de aard van de taak, de moeilijkheid van de taak en de taakafhankelijkheid (Bowers et al., 2000; Horwitz, 2005). Homogene teams zijn vaak beter in routinematige, meer gemakkelijke taken. Daarentegen zijn teams met meer diversiteit weer sterker in het oplossen van complexe, uitdagende taken (Horwitz, 2005; Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004). Een heterogeen team werkt het meest productief wanneer de taak meer creativiteit vereist. Wanneer een taak routinematig is en er is sprake van een stabiele omgeving, heeft een heterogeen team geen voorsprong op een homogeen team (Backes-Gellner & Veen, 2013). Taakafhankelijkheid is de mate waarin de taken interactie tussen teamleden noodzakelijk maakt (Horwitz, 2005). Er is aangetoond dat taakafhankelijkheid de relatie tussen teamheterogeniteit en teamprestaties modereert, doordat het nodig is dat teamleden interactie met elkaar hebben en meer coördineren wanneer er meer taakafhankelijkheid is, ondanks de heterogeniteit in het team (Horwitz, 2005).

Een andere moderator is het teamtype (Horwitz, 2005; Stewart, 2006). Horwitz (2005) maakt onderscheid tussen vier soorten teams, namelijk productteams, projectteams, managementteams en parallelle teams. Productteams produceren goederen of diensten. Bij deze teams kan heterogeniteit schadelijk zijn, stelt de wetenschap (Stewart, 2006). Dit komt doordat de meeste taken vrij routinematig zijn. Projectteams bestaan uit kenniswerkers die in een tijdelijke team werken om een specifieke opdracht te voltooien. Deze teams hebben vaak behoefte aan heterogeniteit (Stewart, 2006). Teamleden in managementteams bestaan uit managers die samenwerken om een strategie te ontwikkelen en om werk te coördineren. Deze teams hebben bij turbulente

activiteiten behoefte aan heterogeniteit in het team (Stewart, 2006). Tot slot houden parallele teams zich bezig met de besluitvorming en advies. Deze teams bestaan buiten de formele organisatiestructuur. Over de mogelijke behoefte van heterogeniteit in dit team spreekt de literatuur zich niet uit (Stewart, 2006).

Tot slot zal er in dit onderzoek worden gekeken naar het type leiderschap van de leidinggevende als mogelijke moderator (Stewart, 2006). Deze komt niet naar voren in het onderzoek van Horwitz (2005), maar teamleiders kunnen een belangrijke rol hebben bij het vormen van teamprocessen en uitkomsten (Klein et al., 2011). Leiderschap zou de relatie tussen diversiteit en prestaties modereren, echter is er weinig informatie over de manier waarop de leidinggevende deze relatie kan beïnvloeden (Klein et al., 2011). Stewart (2006) kijkt in zijn review naar alles wat er is geschreven over de relatie tussen teamsamenstelling en teamprestaties, waarbij ook de factor 'leiderschap' wordt meegenomen. Er wordt in zijn artikel onderscheid gemaakt tussen transformationeel leiderschap en *empowering* leiderschap (Stewart, 2006). Bij transformationeel leiderschap wordt er gebruik gemaakt van charisma en intellectuele stimulering, waardoor de teamleden aangemoedigd worden om de teamdoelstellingen boven het eigenbelang te stellen. De visie voor de toekomst wordt door de leidinggevende gecommuniceerd naar de teamleden en er worden nieuwe perspectieven ontwikkeld. Het heeft als doel om de interne motivatie te verbeteren en het zorgt voor grotere cohesie binnen het team (Stewart, 2006). *Empowering* leiderschap gaat over het ontwikkelen van zelfcapaciteit voor de teamleden, waardoor de teamleden eigenlijk zichzelf leiden. De macht wordt als het ware overgedragen naar de teamleden. Hierbij horen activiteiten als zelfobservatie, het stellen van doelen en 'zelfversterking'. Dit soort leiderschap moedigt teamleden ook aan om op zoek te gaan naar informatie binnen andere delen van de organisatie (Stewart, 2006). Beide typen leiderschap hebben als doel om de macht van de teams te versterken.

Er kan ook op een andere manier onderscheid worden gemaakt op het gebied van leiderschap, namelijk tussen taakgerichte en persoonsgerichte leiderschap (Klein et al., 2011). Taakgerichte leiders organiseren, definiëren en coördineren teamactiviteiten. Zij definiëren de rollen en taken van de teamleden, handhaven de formele normen en plannen vooruit (Klein et al., 2011). Een taakgerichte leidinggevende heeft dus een grote

invloed op het werk van de teamleden, waardoor teamleden zich meer hetzelfde zullen gedragen, ondanks de mogelijke verschillen door heterogeniteit in het team (Klein et al., 2011). Leidinggevendens die een persoonsgerichte leiderschapsstijl hebben, hebben veel aandacht voor hun teamleden, luisteren naar problemen en feedback. Hierdoor worden de teamleden meer vrij gelaten dan bij een taakgerichte stijl (Klein et al., 2011).

Conclusie mediators en moderators

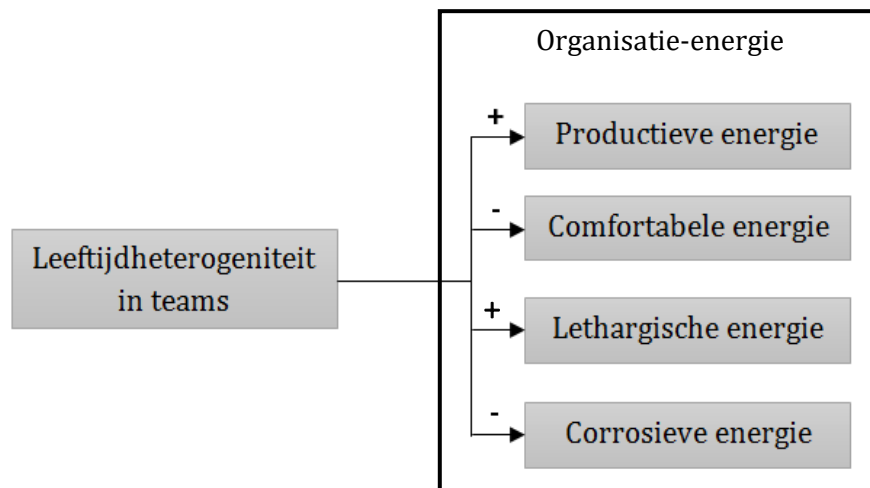
Zoals duidelijk is geworden zijn er verschillende mediators en moderators die de relatie tussen teamheterogeniteit en teamprestaties kunnen beïnvloeden. In dit onderzoek gaat het om de relatie tussen leeftijdheterogeniteit en organisatie-energie. Zoals gezegd is het effect van teamheterogeniteit afhankelijk van de gekozen prestatie maat en ditzelfde geldt voor het effect van mediators en moderators. Toch is het interessant om deze factoren te onderzoeken, omdat er in dit onderzoek ook wordt gekeken naar het mogelijke effect van andere factoren. Door het onderzoeken van de hiervoor beschreven mediators en moderators, kunnen er mogelijk verschillen worden vastgesteld tussen leeftijdhomogene en leeftijdheterogene teams, maar daarnaast verschillen tussen teams met een hoge organisatie-energie en teams met een lagere organisatie-energie.

3.5 Conceptueel model

Het conceptueel model laat zien wat er onderzocht gaat worden en wat de verwachte relatie is tussen de variabelen. Zoals in de inleiding al kort naar voren kwam, zal er zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek plaatsvinden. In het volgende hoofdstuk zal dit verder worden toegelicht. Om deze reden zijn er twee conceptuele modellen opgesteld. In eerste instantie zal er door middel van kwantitatief onderzoek worden gekeken wat het directe verband is tussen de leeftijdheterogeniteit en de verschillende energiescores van de teams. Vervolgens zal er door middel van kwalitatief onderzoek gekeken worden wat de verschillen zijn tussen leeftijdheterogene teams en leeftijdhomogene teams wanneer er wordt gekeken naar de eerder genoemde mediators en moderators. Hierover zal in het volgende hoofdstuk meer worden toegelicht. Figuren 3.3 en 3.4 bevatten de conceptuele modellen.

Conceptueel model kwantitatief onderzoek

Onderstaand model laat zien dat er wordt onderzocht of er een directe relatie bestaat tussen leeftijdsheterogeniteit in teams en de vier verschillende energiescores, met de voorspelde relaties. Er wordt verwacht dat er een positief effect is van leeftijdsheterogeniteit op productieve en lethargische energie en een negatief effect op comfortabele en corrosieve energie.

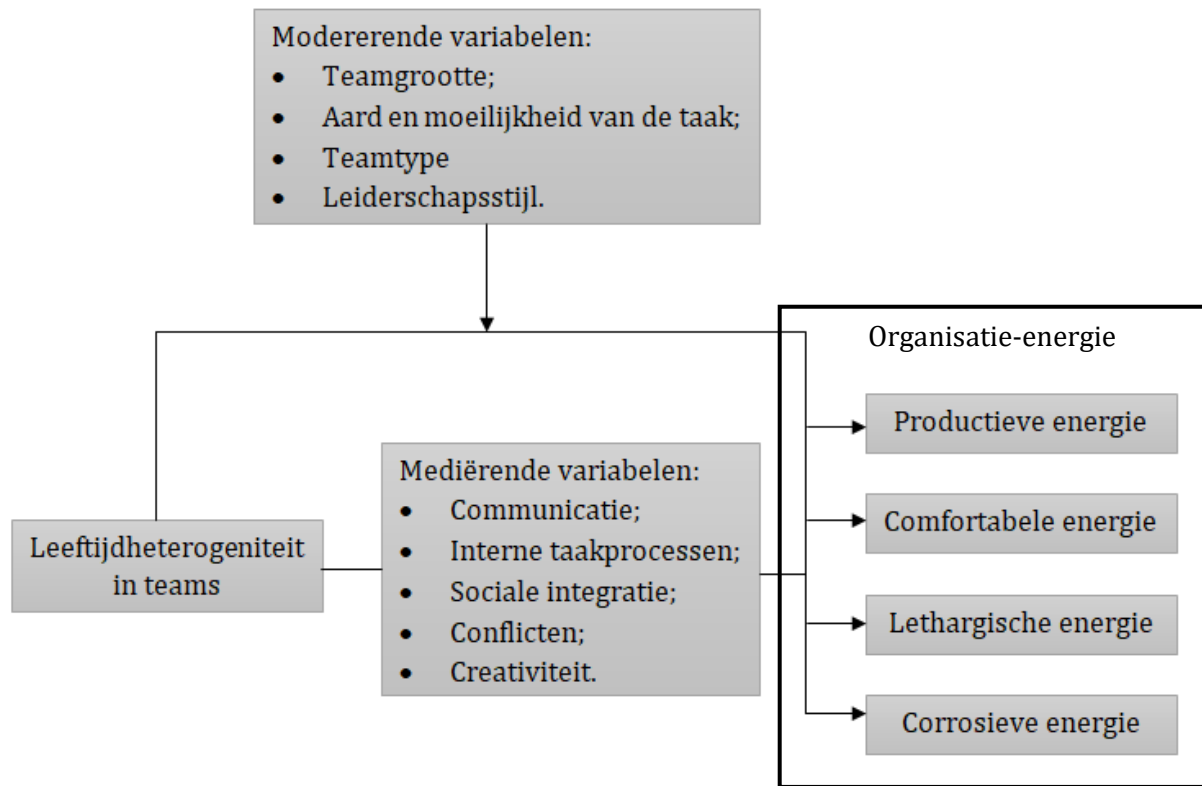


Figuur 3.3 Conceptueel model kwantitatief onderzoek

Conceptueel model kwalitatief onderzoek

In paragraaf 3.4 van het theoretisch kader zijn variabelen naar voren gekomen die mogelijk effect kunnen hebben op de relatie tussen leeftijdsheterogeniteit en organisatie-energie. Hierbij gaat het ten eerste om mediërende variabelen, factoren die als het ware tussen een onafhankelijke en afhankelijke variabele in staan. Ten tweede zijn er modererende variabelen, welke ook invloed hebben op de sterkte van de relatie. Deze variabelen zijn naar voren gekomen uit de bestudeerde literatuur over relatie tussen teamheterogeniteit en prestaties. Zoals gezegd is organisatie-energie geen echte prestatie maat, maar er wordt verondersteld dat er een samenhang is tussen organisatie-energie en teamprestaties (Bruch & Vogel, 2011a). Om deze reden worden deze variabelen nader onderzocht. Deze kunnen niet statistisch worden onderzocht, maar er zal worden gekeken of er verschillen kunnen worden vastgesteld tussen leeftijdsheterogene en leeftijdshomogene teams door middel van interviews. Mogelijk kunnen op basis daarvan verbanden worden vastgesteld. Figuur 3.4 laat het conceptuele

model zien van het kwalitatieve onderzoek, waarin staat welke variabelen onderzocht zullen worden. In het volgende hoofdstuk wordt daar verder op ingegaan.



Figuur 3.4 Conceptueel model kwalitatief onderzoek

Hoofdstuk 4. Methodologie

Dit hoofdstuk beschrijft hoe het onderzoek is uitgevoerd. Daarbij zal allereerst in paragraaf 4.1 worden beschreven wat de opzet is van dit onderzoek, waarbij wordt ingegaan op de methoden waar gebruik van is gemaakt. Vervolgens zullen de begrippen meetbaar worden gemaakt in paragraaf 4.2, welke de operationalisering bevat. In paragraaf 4.3 wordt ingegaan op de steekproef en de respondenten van dit onderzoek, waarbij duidelijk wordt welke teams zijn geselecteerd voor het onderzoek. Normaliter wordt eerst de steekproeftrekking beschreven, waarna de begrippen meetbaar worden gemaakt. Echter is het lastig om de keuze voor de steekproef te begrijpen wanneer de begrippen niet volledig duidelijk zijn. Om deze reden is ervoor gekozen om deze paragrafen om te draaien. Bij de steekproef wordt er onderscheid gemaakt tussen de steekproef voor kwantitatief onderzoek en voor kwalitatief onderzoek. Tot slot zal paragraaf 4.4 de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek beschrijven.

4.1 Onderzoeksopzet

In dit onderzoek staan teams van Gemeente Rotterdam centraal en zal er worden onderzocht of er een verband bestaat tussen de mate van leeftijdsheterogeniteit in de teams en de energiescores van deze teams. Er is allereerst gebruik gemaakt van een secundaire analyse. Dit betreft een onderzoek met behulp van bestaande kwantitatieve data die al door andere onderzoekers zijn verzameld (Verhoeven, 2011). Er zijn gegevens beschikbaar gesteld van energiescores van teams van Gemeente Rotterdam van het jaar 2016. Dit zijn gegevens van teams die het medewerkerstevredenheidonderzoek (MTO) hebben ingevuld. Er kunnen alleen gegevens van energiescores zijn wanneer minimaal zeven teamleden van het team het MTO hebben ingevuld. Dit betekent dat er geen gegevens zijn over de mate van energie van teams die uit minder dan zeven teamleden bestaan en van teams waarvan minder dan zeven teamleden het MTO hebben ingevuld. Er zijn gegevens bekend over de productieve, de comfortabele, de lethargische en de corrosieve energiescores van de teams waarvan minimaal zeven personen het MTO hebben ingevuld. Later in dit hoofdstuk zal worden beschreven hoe deze scores zijn bepaald. Daarnaast is door Gemeente Rotterdam een bestand beschikbaar gesteld met gegevens over de teamgrootte en de gemiddelde leeftijd van de teams. Daarnaast zijn de gegevens bekend over de spreiding van geslacht en de spreiding van leeftijd binnen het team. De overige gegevens zijn volledig geanonimiseerd.

Bij de kwantitatieve analyse zullen de beschikbare gegevens over de teamgrootte, de gemiddelde leeftijd en de spreiding van geslacht gebruikt worden als controlevariabelen. Er wordt namelijk verwacht dat deze variabelen invloed kunnen hebben op de verschillende energiescores, maar er wordt ook verwacht dat er een samenhang is met leeftijdsheterogeniteit. De teamgrootte zal gebruikt worden als controlevariabele omdat er wordt verwacht dat hoe groter het team is, hoe meer kans op heterogeniteit in het team (Horwitz & Horwitz, 2007). Er wordt verwacht dat de gemiddelde leeftijd ook kan samenhangen met de leeftijdsheterogeniteit, omdat er in veel teams sprake is van een hoge gemiddelde leeftijd door de vergrijzing. Tot slot wordt geslacht opgenomen als controlevariabele, omdat er wordt verwacht dat dit samenhang kan hebben met leeftijdsheterogeniteit. Geslacht wordt gezien als een andere vorm van demografische, gemakkelijk zichtbare teamheterogeniteit, wat al kort naar voren kwam in het theoretisch kader.

Na het kwantitatieve onderzoek is er een kwalitatief onderzoek gedaan door middel van semigestructureerde interviews. Hierbij is er een vragenlijst opgesteld, maar er was ruimte voor eigen inbreng van de respondenten en er was mogelijkheid tot doorvragen (Verhoeven, 2011). De vragenlijst is opgenomen in bijlage 2. In deze interviews stonden de ervaringen van de teamleden centraal, waarbij voornamelijk is ingegaan op de mediators en de moderators uit het theoretisch kader. Er kan in een kwalitatieve analyse niet statistisch worden getoetst of deze factoren de relatie tussen leeftijdsheterogeniteit en energiescores daadwerkelijk mediëren of modereren, maar er zal worden gekeken of er verschillen kunnen worden gevonden tussen leeftijdshomogene teams en leeftijdsheterogene teams en of er effecten vastgesteld kunnen worden van de mediators en moderators op organisatie-energie.

4.2 Operationalisatie

De theorie die is gebruikt in dit onderzoek is beschreven in het theoretisch kader en is schematisch weergegeven in de conceptuele modellen. De variabelen uit de theorie zullen in deze paragraaf meetbaar worden gemaakt. Zoals gezegd wordt er zowel een kwantitatief als een kwalitatief onderzoek verricht. In deze paragraaf zal er onderscheid worden gemaakt tussen het kwantitatieve onderzoek en het kwalitatieve onderzoek en welke variabelen daarbij centraal staan.

4.2.1 Operationalisatie kwantitatieve analyse

In de kwantitatieve analyse is er gekeken naar het mogelijke verband tussen teamheterogeniteit op het gebied van leeftijd en de energiescores. Het meetbaar maken van deze variabelen zal worden toegelicht.

Teamheterogeniteit

Teamheterogeniteit gaat over de verschillen tussen teamleden en de spreiding van deze verschillen binnen het team. Er is een manier waardoor de mate van heterogeniteit in het team berekend kan worden, namelijk de Blau's Index (Blau, 1977; Harrison & Klein, 2007; Dick et al., 2008). Door deze methode kan de spreiding van individuen over verschillende categorieën gemeten worden en kunnen teams met elkaar vergeleken worden. De formule die hierbij hoort is $1 - \sum p_k^2$ (Harrison & Klein, 2007). In deze formule staat 'p' voor het aandeel van de teamleden dat in een bepaalde categorie valt. De 'k' staat voor het aantal categorieën waar onderscheid in wordt gemaakt. Wanneer er bijvoorbeeld wordt gekeken naar geslacht kan er onderscheid worden gemaakt tussen twee categorieën, namelijk man en vrouw. Bij etnische achtergrond kunnen er veel meer verschillende categorieën zijn. Door middel van de Blau's Index wordt de spreiding over categorieën in een groep gemeten (Harrison & Klein, 2007).

Bij de berekening komt er een getal uit dat ligt tussen 0 en 1. Echter is het maximum van de uitkomst afhankelijk van het aantal categorieën waar onderscheid in wordt gemaakt, waardoor dit maximum wordt bepaald door $(K-1)/K$. Hier staat 'K' voor het aantal categorieën. Het maximum komt voor wanneer de teamleden gelijkmatig zijn verdeeld over alle categorieën. Wanneer er bijvoorbeeld wordt gekeken naar een bepaalde heterogeniteit waarbij er acht categorieën zijn, is het maximum van de Blau's Index in dat geval $(8-1)/8=0,875$. Het getal dat de spreiding over de categorieën aangeeft zal dan liggen tussen de 0 en 0,875. Wanneer na de berekening duidelijk wordt dat de Blau's Index 0 is, betekent het dat de groep compleet homogeen is. In dat geval bestaat de groep alleen maar uit personen die in dezelfde categorie vallen. Bij een uitkomst van 0,875 is er sprake van een gelijke spreiding over de categorieën. Wanneer er meer categorieën zijn, wordt het maximum ook hoger. Hoe dichter het getal bij het maximum in de buurt komt, hoe meer diversiteit er is in de groep (Harrison & Klein, 2007).

Om de Blau's Index te berekenen kan de eerder genoemde formule worden gebruikt: $1 - \sum p_k^2$. In dit onderzoek zal er gebruik worden gemaakt van vier leeftijdscategorieën, wat verder zal worden toegelicht in paragraaf 4.3.1. Er zal met een voorbeeld worden uitgelegd hoe de formule werkt. Omdat er vier categorieën zijn, is het maximum van de Blau's Index in dit onderzoek $(4-1)/4=0,75$. De uitkomsten van het berekenen van de Blau's Indexen van de teams zullen dus liggen tussen de 0 en de 0,75. Wanneer een groep bijvoorbeeld bestaat uit twaalf personen, dan zou de verdeling als volgt kunnen zijn: drie personen in categorie 1, één persoon in categorie 2, acht personen in categorie 3 en geen personen in categorie 4. De verdeling is dan als volgt: 0,25 (3/12) in categorie 1, 0,083 (1/12) in categorie 2, 0,667 (8/12) in categorie 3 en 0 (0/12) in categorie 4. De volgende stap bij het berekenen van de Blau's Index is om deze getallen te kwadrateren en bij elkaar op te tellen. Dit geeft de optelsom $0,0625+0,007+0,445+0=0,5145$. Tot slot wordt dit getal van 1 afgetrokken, wat een Blau's Index geeft van 0,4855. De maximale Blau's Index is 0,75. Dit betekent dat de groep met een Blau's Index van 0,4855 enige diversiteit bevat, maar niet veel. In hoofdstuk 5 wordt er dieper ingegaan op de Blau's Indexen van de onderzochte teams van Gemeente Rotterdam.

Organisatie-energie

Om energie te meten, kan de theorie van Bruch & Vogel (2011b) gebruikt worden. Bruch & Vogel (2011b) hebben op basis van onderzoek de energievormen meetbaar gemaakt. Zij hebben hiervoor een schaal opgesteld, welke van 0 tot 100 loopt (Bruch & Vogel, 2011b). Door gegevens te analyseren hebben ze voor de vier energievormen een norm opgesteld, wat wordt gezien als de gemiddelde, gebruikelijke mate van energie. Voor de productieve energie ligt deze norm op 75 en voor de comfortabele energie op 70 (Bruch & Vogel, 2011b). Hoe lager de score, hoe slechter de productieve en comfortabele energie. Een hogere score is dus positief. Voor de lethargische en corrosieve energie ligt de norm op 25 (Bruch & Vogel, 2011b). Wanneer de energie hoger is dan deze norm, is dat niet positief. Hoe lager de score is, hoe beter dat is. Deze energiematen zijn ook gebruikt bij de teams van Gemeente Rotterdam. Deze energiescores zijn tot stand gekomen doordat de medewerkers twaalf vragen in het MTO hebben beantwoord, die te herleiden zijn tot de vier energiescores per team. Deze vragen zijn opgenomen in bijlage 3. In dit onderzoek worden deze energiescores gebruikt, waarbij dezelfde norm wordt aangehouden als Bruch & Vogel (2011b) hebben opgesteld.

4.2.2 Operationalisatie kwalitatieve analyse

Er heeft een kwalitatieve analyse plaatsgevonden door middel van semigestructureerde interviews met teamleden. In paragraaf 3.4 van het theoretisch kader zijn verschillende mediators en moderators naar voren gekomen, welke zijn behandeld in de interviews. Deze begrippen zijn gemeten door naar de percepties van de teamleden te kijken. Hieronder wordt kort beschreven hoe de variabelen uit het theoretisch kader zijn gemeten, gevolgd door een operationalisatieschema.

Teamheterogeniteit

Teamheterogeniteit is meetbaar gemaakt door middel van de Blau's Index, welke is berekend voor de kwantitatieve analyse. Bij de kwalitatieve analyse gaat het er voornamelijk om hoe teamleden de leeftijdsverspreiding in het team ervaren. Zo is er gevraagd of de teamleden hun team vooral leeftijdshomogeen of leeftijdsheterogeen zouden noemen en op welke manier zij iets merken van leeftijdsverschillen in het team.

Communicatie

Communicatie is in het theoretisch kader naar voren gekomen als een mogelijke mediator voor de relatie tussen teamheterogeniteit en prestaties. Deze is meetbaar gemaakt door in de interviews te vragen naar het verloop van de communicatie, de frequentie van de communicatie, het onderling begrip tijdens communicatie en de mate van open en vrij spreken tijdens de communicatie.

Interne taakprocessen

Onder interne taakprocessen wordt het stellen van doelen en prioriteiten verstaan, zoals in het theoretisch kader naar voren is gekomen. Er is gevraagd of de doelen en prioriteiten gezamenlijk worden opgesteld, of hier regelmatig naar wordt gekeken en of er overeenstemming is over de doelen, prioriteiten en taken.

Sociale integratie

Om te bepalen hoe sociale integratie in het team wordt ervaren door de teamleden is er gevraagd naar de mate van betrokkenheid in het team en hoe zich dat uit. Daarnaast is er gevraagd of er sprake is van een gevoel van trots om in het team te horen.

Conflicten

Ook conflicten zijn naar voren gekomen in het theoretisch kader als mogelijke mediator. Hierbij is er onderscheid gemaakt tussen ten eerste conflicten over taken, doelen en procedures, ten tweede persoonlijke, emotionele conflicten en ten derde conflicten over normen en waarden. In de interviews is gevraagd of er wel eens dergelijke conflicten naar voren zijn gekomen en wanneer dit het geval was, waardoor dit werd veroorzaakt.

Creativiteit

Er is aan de respondenten gevraagd naar de mate van creativiteit in het team. Daarbij is er gevraagd of er sprake is van een creatieve oplossing bij een uitdaging of probleem, of er wordt gezocht naar nieuwe informatie en of een kwestie van verschillende kanten wordt belicht.

Teamgrootte

Tijdens de interviews is er aan de teamleden gevraagd uit hoeveel personen het team volgens hen bestaat, hoe zij deze teamgrootte ervaren, of er sprake is van subgroepen in het team en hoe de interactie en coördinatie in het team verloopt. Wanneer er subgroepen zijn in het team is er gevraagd op basis waarvan deze groepen zijn ontstaan.

Taken

Bij de interviews is er gevraagd naar de aard, de moeilijkheid en de afhankelijkheid van taken. Bij de aard van de taken kan er onderscheid worden gemaakt in routinematige en complexe taken, bij de moeilijkheid van de taken kan er onderscheid worden gemaakt in eenvoudige en uitdagende taken. Om de taakafhankelijkheid te bepalen is er gevraagd of teamleden individueel de taken kunnen uitvoeren en of er informatie en advies moet worden uitgewisseld.

Teamtype

Bij het teamtype kan er onderscheid worden gemaakt in vier teamtypes, namelijk productteam, projectteam, managementteam en een parallel team. Deze teamtypes en de bijbehorende kenmerken zijn aan de teamleden voorgelegd en er is gevraagd welk teamtype zij het meest herkennen en om welke reden.

Leiderschapsstijl

In de interviews zijn er verschillende vragen gesteld over de leidinggevende, om zo te kijken of de leidinggevende in een bepaalde leiderschapsstijl geplaatst kan worden en of dat eventueel invloed heeft. In het theoretisch kader zijn er vier leiderschapsstijlen genoemd: transformationeel leiderschap, *empowering* leiderschap, taakgericht leiderschap en persoonsgericht leiderschap. In de interviews zijn kenmerken van deze leiderschapsstijlen voorgelegd en is er gevraagd of zij dit herkennen in hun teamleider.

In het operationalisatieschema vanaf de volgende pagina is weergegeven hoe de interviews zijn geanalyseerd en naar welke indicatoren is gekeken.

Operationalisatieschema kwalitatief onderzoek

Concepten	Indicatoren	Specificatie
Leeftijd-heterogeniteit	1.1 Leeftijdsspreiding 1.2 Merken van leeftijdsverschil 1.3 Ervaring van leeftijdsverschil	1.1.1 Het team is voornamelijk leeftijdshomogeen 1.1.2 Het team is voornamelijk leeftijdheterogeen 1.1.3 Er zijn voornamelijk oudere medewerkers 1.1.4 Er zijn voornamelijk jongere medewerkers 1.1.5 Jonge instroom is gewenst 1.2.1 Er wordt weinig gemerkt van leeftijdsverschillen 1.2.2 Er wordt veel gemerkt van leeftijdsverschillen 1.2.3 Er zijn geen leeftijdsverschillen 1.3.1 De verdeling van leeftijd in het team wordt als prettig ervaren 1.3.2 De verdeling van leeftijd in het team wordt als onprettig ervaren 1.3.3 Het maakt niet uit hoe de verdeling van leeftijd is
Communicatie	2.1 Verloop communicatie 2.2 Frequentie communicatie 2.3 Begrip tijdens communicatie 2.4 Vrij spreken	2.1.1 Communicatie in het team verloopt prettig 2.1.2 Communicatie in het team verloopt niet prettig 2.1.3 Er is alleen communicatie over werk als het moet 2.1.4 Er wordt vooral gecommuniceerd met leeftijdsgenoten 2.1.5 Persoonlijke communicatie 2.2.1 Er wordt regelmatig tot veel gecommuniceerd 2.2.2 Er wordt weinig tot niet gecommuniceerd 2.3.1 Met communicatie in het team begrijpen de teamleden elkaar 2.3.2 Met communicatie in het team begrijpen de teamleden elkaar niet altijd 2.3.3 Er is miscommunicatie door leeftijdsverschillen 2.4.1 Iedereen kan open en vrij in het team praten 2.4.2 Niet iedereen kan open en vrij in het team praten
Interne taakprocessen	3.1 Opstellen en bekijken doelen en prioriteiten 3.2 Overeenstemming doelen en prioriteiten	3.1.1 Doelen en prioriteiten worden gezamenlijk opgesteld en bekeken 3.1.2 Doelen en prioriteiten worden niet gezamenlijk opgesteld en bekeken 3.2.1 Er is overeenstemming over de doelen, prioriteiten en taken van het team 3.2.2 Er is geen overeenstemming over de doelen, prioriteiten en taken van het team 3.2.3 Leeftijdsverschillen spelen een rol bij overeenstemming over doelen, prioriteiten en taken
Sociale integratie	4.1 Betrokkenheid 4.2 Gevoel 'horen bij'/ gevoel van trots	4.1.1 De teamleden zijn betrokken bij het team en bij elkaar 4.1.2 De teamleden zijn niet betrokken bij het team en bij elkaar 4.1.3 Door leeftijdsverschillen is de betrokkenheid minder

		<p>4.2.1 In het team is er een gevoel van 'horen in het team' / gevoel van trots</p> <p>4.2.2 In het team is er geen gevoel van 'horen in het team' / gevoel van trots</p>
Conflicten	<p>5.1 Conflicten over doelen, besluiten en procedures</p> <p>5.2 Emotionele conflicten</p> <p>5.3 Conflicten over normen en waarden</p>	<p>5.1.1 Er zijn conflicten over doelen, besluiten en procedures</p> <p>5.1.2 Er zijn geen conflicten over doelen, besluiten en procedures</p> <p>5.1.3 Er zijn conflicten over doelen, besluiten en procedures door leeftijdsverschillen</p> <p>5.2.1 Er zijn emotionele conflicten</p> <p>5.2.2 Er zijn geen emotionele conflicten</p> <p>5.2.3 Er zijn emotionele conflicten door leeftijdsverschillen</p> <p>5.3.1 Er zijn conflicten over normen en waarden</p> <p>5.3.2 Er zijn geen conflicten over normen en waarden</p> <p>5.3.3 Er zijn conflicten over normen en waarden door leeftijdsverschillen</p>
Creativiteit	<p>6.1 Creatieve oplossing</p> <p>6.2 Inwinnen nieuwe informatie</p> <p>6.3 Verschillende kanten bekijken</p>	<p>6.1.1 Er is sprake van creatieve oplossingen</p> <p>6.1.2 Er is geen sprake van creatieve oplossingen</p> <p>6.1.3 Er is sprake van creatieve oplossingen door leeftijdsverschillen</p> <p>6.2.1 Er wordt gezocht naar nieuwe informatie</p> <p>6.2.2 Er wordt niet gezocht naar nieuwe informatie</p> <p>6.3.1 Kwesties worden van verschillende kanten belicht</p> <p>6.3.2 Kwesties worden niet van verschillende kanten belicht</p>
Teamgrootte	<p>7.1 Ervaring teamgrootte</p> <p>7.2 Subgroepen</p> <p>7.3 Interactie en coördinatie</p>	<p>7.1.1 De teamgrootte wordt als prettig ervaren</p> <p>7.1.2 Het team zou kleiner mogen zijn</p> <p>7.1.3 Het team zou groter mogen zijn</p> <p>7.1.4 De teamgrootte maakt niet uit</p> <p>7.2.1 Er is sprake van subgroepen</p> <p>7.2.2 Subgroepen zijn gebaseerd op werk</p> <p>7.2.3 Subgroepen zijn gebaseerd op leeftijd</p> <p>7.2.4 Er is geen sprake van subgroepen</p> <p>7.3.1 Er is sprake van goede coördinatie en interactie</p> <p>7.3.2 Er is geen sprake van goede coördinatie en interactie</p> <p>7.3.3 Leeftijdsverschillen belemmeren goede coördinatie en interactie</p>
Taken	<p>8.1 Aard van de taak</p> <p>8.2 Moeilijkheid van de taak</p> <p>8.3 Taakafhankelijkheid</p>	<p>8.1.1 De taken zijn vooral routinematig</p> <p>8.1.2 De taken zijn vooral complex</p> <p>8.1.3 De taken zijn een mix van routinematig en complex</p> <p>8.2.1 De taken zijn vooral eenvoudig</p> <p>8.2.2 De taken zijn vooral uitdagend</p> <p>8.2.3 De taken zijn een mix van eenvoudig en uitdagend</p>

		<p>8.3.1 Iedereen kan individueel zijn/haar taak uitvoeren</p> <p>8.3.2 Iedereen kan niet individueel zijn/haar taak uitvoeren / er wordt samengewerkt</p> <p>8.3.3 Voor het uitvoeren van de taken moet er informatie en advies worden uitgewisseld</p> <p>8.3.4 Voor het uitvoeren van de taken hoeft er geen informatie en advies uitgewisseld te worden</p>
Teamtype	<p>9.1 Productteam</p> <p>9.2 Projectteam</p> <p>9.3 Managementteam</p> <p>9.4 Parallel team</p> <p>9.5 Mix van teamtypes</p>	<p>9.1.1 Het team produceert goederen en diensten</p> <p>9.2.1 Het team heeft tijdelijke projecten</p> <p>9.3.1 Het team ontwikkelt strategie en coördineert werk</p> <p>9.4.1 Het team is een besluitvormings- en adviesteam</p> <p>9.5.1 Het team is een mix tussen bovenstaande teams</p>
Leiderschapsstijl	<p>10.1 Transformationeel leiderschap</p> <p>10.2 <i>Empowering</i> leiderschap</p> <p>10.3 Taakgericht leiderschap</p> <p>10.4 Persoonsgericht leiderschap</p> <p>10.5 Omgang met leeftijdsverschillen</p>	<p>10.1.1 De leidinggevende moedigt aan en stimuleert de teamleden</p> <p>10.1.2 De leidinggevende moedigt niet aan en stimuleert de teamleden niet</p> <p>10.1.3 De leidinggevende communiceert de visie en doelstellingen</p> <p>10.1.4 De leidinggevende communiceert de visie en doelstellingen niet</p> <p>10.2.1 De leidinggevende draagt de macht over naar de teamleden</p> <p>10.2.2 De leidinggevende draagt de macht niet over naar de teamleden</p> <p>10.2.3 De teamleden stellen zelf de doelen op</p> <p>10.2.4 De teamleden stellen niet zelf de doelen op</p> <p>10.3.1 De leidinggevende organiseert, definieert en coördineert de teamactiviteiten, taken en rollen</p> <p>10.3.2 De leidinggevende organiseert, definieert en coördineert de teamactiviteiten, taken en rollen niet</p> <p>10.4.1 De leidinggevende luistert goed naar de teamleden bij problemen en feedback</p> <p>10.4.2 De leidinggevende luistert niet goed naar de teamleden bij problemen en feedback</p> <p>10.4.3 De leidinggevende is erg betrokken bij de individuele teamleden</p> <p>10.5.1 De leidinggevende doet iets met leeftijdsverschillen in het team</p> <p>10.5.2 De leidinggevende doet niets met leeftijdsverschillen in het team</p>

4.3 Steekproeftrekking

Zoals gezegd bestaat dit onderzoek uit een kwantitatieve analyse en een kwalitatieve analyse. De gekozen steekproef zal hieronder worden toegelicht, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de kwantitatieve en de kwalitatieve analyse.

4.3.1 Steekproef kwantitatieve analyse

Voor de kwantitatieve analyse is besloten om drie clusters te onderzoeken, namelijk Bestuurs- en Concernondersteuning, Stadsontwikkeling en Werk & Inkomen. Deze clusters zijn beschreven in hoofdstuk 2. In totaal zijn er 187 teams van deze clusters onderzocht. Er is gekozen voor drie verschillende clusters, zodat er gekeken kon worden of er mogelijk ook verschillen te zien zijn per cluster, aangezien er verschillen zijn op gebied van werkveld.

Door Gemeente Rotterdam zijn er gegevens beschikbaar gesteld over de leeftijdsspreiding van de teams. Op basis van deze gegevens is voorafgaand aan de kwantitatieve analyse berekend wat de leeftijdsheterogeniteit is per team van de onderzochte 187 teams. Dit is gedaan door middel van de Blau's Index, welke is beschreven in paragraaf 4.2.1. Voor het berekenen van de Blau's Index dienen er leeftijdscategorieën gemaakt te worden. Om deze categorieën te maken, is er bepaald wat er wordt verstaan onder jonge medewerkers en wat er wordt verstaan onder oudere medewerkers. Afgestemd op de specifieke situatie van Gemeente Rotterdam is bepaald dat medewerkers van 30 jaar of jonger kunnen worden gezien als 'jonge medewerkers'. De categorie van 55 jaar of ouder wordt gezien als de 'oudere medewerkers'. Omdat de middenklasse van 31 tot en met 54 daardoor erg groot was, is er besloten om deze nog op te delen in twee categorieën. Op deze manier zijn er in totaal vier categorieën ontstaan:

1. 30 jaar of jonger
2. 31-40 jaar
3. 40-54 jaar
4. 55 jaar of ouder

Door deze categorieën zo in te delen geeft de Blau's Index een beeld van de heterogeniteit in de teams, waarbij het vooral belangrijk is om erachter te komen of de jongste categorie vertegenwoordigd is in verband met de vergrijzing binnen de

organisatie. Door het berekenen van de Blau's Index wordt duidelijk wat de leeftijdsheterogeniteit is van alle 187 teams die worden onderzocht. Er is in eerste instantie gekeken of er een direct verband bestaat tussen de Blau's Index en de vier verschillende energiescores. De resultaten van de kwantitatieve analyse zullen worden uitgewerkt in het volgende hoofdstuk.

4.3.2 Steekproef kwalitatieve analyse

Zoals in de vorige paragraaf naar voren is gekomen, is de Blau's Index gebaseerd op vier leeftijdscategorieën. In eerste instantie was ervoor gekozen om de Blau's Index te berekenen op basis van zes gelijke leeftijdscategorieën. Echter lagen de Blau's Indexen erg dicht bij elkaar door deze berekening, waardoor de teams niet goed met elkaar vergeleken konden worden. Toen de kwantitatieve analyse was uitgevoerd met zes leeftijdscategorieën bleek er eigenlijk geen verband te zijn tussen leeftijdsheterogeniteit en de energiescores, alleen bij cluster Stadsontwikkeling was er een zeer klein verband. Om die reden was er besloten om in dit cluster een kwalitatief onderzoek te houden door middel van semigestructureerde interviews. Vervolgens is er gekozen om de kwantitatieve analyse te doen op basis van de Blau's Index met vier categorieën, echter bleek toen dat bij cluster Stadsontwikkeling het minste verband was, wat een opmerkelijk resultaat was. Toch is er besloten om bij dit cluster de interviews te houden, omdat de teamleden van deze teams al grotendeels waren geselecteerd, benaderd en geïnterviewd.

Het is daarnaast mogelijk juist interessant om het cluster waar het minste verband is verder te onderzoeken, omdat leeftijdsverschillen bij deze teams blijkbaar niet van invloed zijn. Door middel van de interviews kon er worden onderzocht hoe deze teamleden met elkaar kunnen samenwerken, ondanks leeftijdsverschillen. Voornamelijk de ervaringen met betrekking tot leeftijdsheterogeniteit stonden bij de interviews centraal. Daarnaast is er gevraagd naar andere factoren die er mogelijk voor kunnen zorgen dat leeftijdsverschillen niet uitmaken.

Van het cluster Stadsontwikkeling zijn er 55 teams onderzocht bij de kwantitatieve analyse. Voor de kwalitatieve analyse is er gekozen om zes teams nader te onderzoeken. Bij de selectie van deze teams is er gekeken naar de mate van leeftijdsheterogeniteit in

het team. Twee van deze teams zijn leeftijdshomogeen, drie teams zijn leeftijdsheterogeen en één team valt in de middencategorie.

Behalve dat er naar de mate van heterogeniteit is gekeken, zijn teams ook geselecteerd op basis van de energiescores. Er zijn teams uitgekozen die goed scoren op organisatie-energie, maar ook teams die beduidend minder scoren op organisatie-energie. Van de twee meest homogene teams scoort één team zeer goed en één team scoort wat minder. Van de drie meest heterogene teams scoort één team zeer goed op organisatie-energie en twee teams wat lager. Het team dat wat betreft leeftijdsheterogeniteit in de middelcategorie valt, scoort goed op basis van organisatie-energie. Tabel 4.1 laat de gegevens van de geselecteerde teams zien, op volgorde van de mate van leeftijdsheterogeniteit. De leeftijdsheterogeniteit in de tabel is gebaseerd op de Blau's Index met vier leeftijdscategorieën.

Team	Heterogeniteit (Blau's Index)*	Productieve energiescore**	Comfortabele energiescore***	Lethargische energiescore****	Corrosieve energiescore****
1	0,4736	77,3	62,1	30,3	49,2
2	0,4989	80,3	63,6	24,2	36,0
3	0,6159	71,1	74,5	29,6	41,2
4	0,6831	62,3	57,4	36,5	48,3
5	0,7071	75,5	69,0	21,8	40,3
6	0,7197	62,5	54,2	35,8	45,4

*: Blau's Index gebaseerd op vier leeftijdscategorieën. Ligt tussen de 0 en 0,75. Hoe hoger de Blau's Index, hoe heterogener.
 **: Norm voor productieve energie is 75. Hoe hoger, hoe beter.
 ***: Norm voor comfortabele energie is 70. Hoe hoger, hoe beter.
 ****: Norm voor lethargische energie en corrosieve energie is 25. Hoe lager, hoe beter.

Tabel 4.1 Overzicht geselecteerde teams met bijbehorende Blau's Index en energiescores

Per team zijn er twee teamleden geïnterviewd. Hierbij is gekeken naar de leeftijd van de respondenten. Er is voor gezorgd dat de respondenten verschillen in leeftijd, waarbij een teamlid is geïnterviewd die tot de jongere categorie behoort en een teamlid die tot de oudere categorie behoort. Centraal bij deze interviews stond de ervaring van de teamleden met betrekking tot leeftjidsverschillen. Daarnaast is er gevraagd naar factoren die mogelijk invloed hebben op de relatie tussen teamheterogeniteit en organisatie-energie, welke zijn geoperationaliseerd in de vorige paragraaf.

4.4 Kwaliteit van het onderzoek

De kwaliteit van het onderzoek kan worden beoordeeld door te kijken naar de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek (Verhoeven, 2011). Dit zal in deze paragraaf verder worden uitgewerkt.

4.4.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid geeft aan of het onderzoek vrij is van toevallige fouten. Allereerst is er in dit onderzoek sprake van triangulatie, waardoor de betrouwbaarheid toeneemt (Verhoeven, 2011). Er is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden, namelijk zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek,

In totaal waren er gegevens beschikbaar gesteld van 317 teams van Gemeente Rotterdam, waarvan er bij de kwantitatieve analyse 187 teams zijn onderzocht. Dit betekent dat 59% van de teams van Gemeente Rotterdam kwantitatief zijn onderzocht, waardoor de steekproef vrij groot is. Een grote steekproef is een manier om de betrouwbaarheid te vergroten (Verhoeven, 2011). Uiteraard was de betrouwbaarheid nog groter geweest wanneer er nog meer teams onderzocht zouden zijn, maar niet alle gegevens waren compleet. Na de kwantitatieve analyse zijn er echter maar zes teams onderzocht tijdens de kwalitatieve analyse, afkomstig uit één cluster, wat een klein aantal is. Dit kan nadelig zijn voor de betrouwbaarheid van de resultaten. Wel zijn er twee teamleden per team onderzocht, om de betrouwbaarheid weer iets te vergroten. Alle respondenten hebben dezelfde vragen gekregen en zijn onder dezelfde omstandigheden geïnterviewd, wat de betrouwbaarheid ten goede komt. Echter werd er gevraagd naar hun ervaringen van verschillende zaken, dus de uitkomsten kunnen heel anders zijn wanneer andere teams worden onderzocht of wanneer andere teamleden worden geïnterviewd. Het onderzoek is dus niet goed herhaalbaar, wat de betrouwbaarheid niet ten goede komt. Bij betrouwbaarheid is het namelijk belangrijk dat onderzoek herhaalbaar is en dat het onderzoek bij herhaling leidt tot dezelfde resultaten (Verhoeven, 2011).

4.4.2 Validiteit

De validiteit gaat over de mate waarin systematische fouten worden gemaakt (Verhoeven, 2011). Er kan onderscheid worden gemaakt tussen interne en externe validiteit. Interne validiteit gaat over het trekken van juiste conclusies en over de vraag of er is gemeten wat beoogd was om te meten. Hierbij is het belangrijk om helder te hebben welke theorie er gebruikt wordt, wat in dit onderzoek is beschreven in het theoretisch kader. Vervolgens zijn de variabelen meetbaar gemaakt eerder in dit hoofdstuk, wat de interne validiteit ten goede komt.

De interne validiteit kan in gevaar komen door de selectie van respondenten bij de interviews. Er zijn zes teams geïnterviewd, twee teamleden per team. Deze teams zijn geselecteerd op basis van de Blau's Index en de energiescores van het team, waardoor alleen de 'extreme teams' verder zijn onderzocht. Van deze teams zijn twee teamleden benaderd, een teamlid dat valt in een lage leeftijdsklasse en een teamlid dat valt in een hoge leeftijdsklasse. Op deze manier wordt onderzocht hoe zowel jongere als oudere teamleden de leeftijdheterogeniteit in het team ervaren. De personen die in de middelste leeftijdsklassen vallen, zijn daardoor niet onderzocht. De personen die zijn geïnterviewd hebben dezelfde vragen gekregen en begrippen zijn toegelicht tijdens het interview, waardoor de kans op het verkeerd begrijpen van de vragen afneemt. Hierdoor neemt de interne validiteit toe.

Bij externe validiteit is het van belang dat de steekproef de juiste afspiegeling is van de populatie. Zoals gezegd zijn er 187 teams onderzocht, waardoor er een redelijk beeld kan worden gevormd van alle 317 teams van Gemeente Rotterdam. Echter wil dit niet zeggen dat de resultaten geldend zijn voor alle teams binnen Gemeente Rotterdam. Ook is het lastig om conclusies te trekken voor alle teams van Gemeente Rotterdam op basis van twaalf interviews.

Hoofdstuk 5. Resultaten kwantitatieve analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de kwantitatieve analyse weergegeven. Bij de kwantitatieve analyse is er gebruik gemaakt van de gegevens die beschikbaar zijn gesteld door Gemeente Rotterdam. Hierbij is er gekeken naar het mogelijke bestaan van een directe relatie tussen leeftijdheterogeniteit in teams en de energiescores. In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de tweede deelvraag: *Welke relatie is er binnen Gemeente Rotterdam vast te stellen tussen leeftijdheterogeniteit in teams en organisatie-energie?*

5.1 Beschrijvende statistiek

In het vorige hoofdstuk kwam al naar voren dat er drie clusters van de organisatie zijn onderzocht bij de kwantitatieve analyse, namelijk cluster Bestuurs- en Concernondersteuning (hierna: cluster BCO), cluster Stadsontwikkeling (hierna: cluster SO) en cluster Werk & Inkomen (hierna: cluster W&I) met in totaal 187 teams. Cluster BCO is het grootste cluster met 89 onderzochte teams, cluster SO heeft 55 teams en cluster W&I heeft 43 teams. Deze paragraaf geeft de beschrijvende statistiek weer van deze clusters.

Leeftijd

Het totaal aantal medewerkers van de drie clusters is 4.082 personen. In dit onderzoek is er gekeken naar de leeftijd van de medewerkers en de spreiding van de leeftijden binnen de teams. De verdeling van alle 4.082 medewerkers over de leeftijdscategorieën is als volgt.

Leeftijdscategorie	Aantal medewerkers	Percentage
Categorie 1: < 30 jaar	114	2,8%
Categorie 2: 31-40 jaar	858	21,0%
Categorie 3: 41-54 jaar	1864	45,7%
Categorie 4: > 55 jaar	1246	30,5%

Tabel 5.1 Verdeling medewerkers over leeftijdsklassen

In tabel 5.1 komt duidelijk naar voren dat er sprake is van een vergrijzing bij Gemeente Rotterdam, wat ook naar voren kwam in hoofdstuk 2. 30,5% van de medewerkers van de onderzochte teams is 55 jaar of ouder, wat in verhouding veel is. De kleinste categorie, 30 jaar en jonger, is met 2,8% sterk ondervertegenwoordigd.

Er wordt in dit onderzoek gekeken naar de leeftijdsheterogeniteit in teams en van alle onderzochte teams is de Blau's Index berekend. Tabel 5.2 bevat een overzicht met de laagste Blau's Index, de hoogste Blau's Index, de gemiddelde Blau's Index en de standaarddeviatie van de Blau's Index van de drie clusters.

Cluster	Laagste Blau's Index*	Hoogste Blau's Index*	Gemiddelde Blau's Index*	Standaarddeviatie
BCO	0,4082	0,7407	0,5924	0,0657
SO	0,4736	0,7197	0,6233	0,0534
W&I	0,3704	0,7314	0,6205	0,0757

*: Blau's Index ligt tussen de 0 en 0,75. Hoe hoger de Blau's Index, hoe leeftijdsheterogener het team.

Tabel 5.2 Gegevens Blau's Index per cluster

Cluster W&I heeft het team met de laagste Blau's Index, dus daar zit het meest leeftijdshomogene team van de drie clusters. Het meest leeftijdsheterogene team zit in cluster BCO. De gemiddelde Blau's Indexen liggen niet ver uit elkaar, dus daar kan niet veel over worden gezegd. Aan de standaarddeviatie te zien liggen de Blau's Indexen van het cluster SO het dichtst bij elkaar. Echter zijn de verschillen tussen de clusters zeer klein.

Organisatie-energie

Bij organisatie-energie is er gekeken naar vier energiescores. Tabel 5.3 bevat een overzicht met de gemiddelde energiescores per cluster.

Cluster	Productieve energie*	Comfortabele energie*	Lethargische energie*	Corrosieve energie*
BCO	72,0382	67,1225	29,5112	43,0551
SO	73,4093	68,6465	31,5581	43,8698
W&I	73,1164	66,5982	28,6509	44,0527

*: Energiescores liggen tussen de 0 en 100

Tabel 5.3 Gemiddelde energiescores per cluster

Bij de productieve energie scoort cluster SO het hoogst, net als bij de comfortabele energie. Wanneer we kijken naar lethargische energie heeft cluster W&I de laagste score, wat positief is. Bij de corrosieve energiescore scoort cluster BCO het best.

5.2 Correlaties

Er is een correlatiematrix gemaakt voor alle 187 teams om te kijken of er een verband is tussen de Blau's Index, de productieve energie, de comfortabele energie, de lethargische energie en de corrosieve energie. Hierbij was het voornamelijk interessant om te bekijken of de Blau's Index een verband heeft met de vier afzonderlijke energiescores. Dit blijkt vrijwel niet het geval te zijn, de Blau's Index heeft alleen een negatieve, significante relatie met de productieve energiescore ($\beta = -,186$; $p < 0,05$). Deze relatie is niet sterk te noemen. Daarnaast zijn er significante verbanden tussen de energiescores onderling. De correlatiematrix is opgenomen in bijlage 4.

5.3 Regressieanalyse

Om de opgestelde hypothesen uit hoofdstuk 3 te testen wordt er een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd. Er zijn analyses uitgevoerd per energiescore, met elk dezelfde variabelen. Allereerst wordt er in model 1 gekeken naar het effect van controlevariabelen. Deze controlevariabelen zijn gemiddelde leeftijd, geslacht en de teamgrootte, welke zijn toegelicht in de methodologie. Hierbij is het belangrijk om te vermelden dat de verdeling van geslacht in het team niet is berekend op basis van de Blau's Index. Geslacht wordt getoond als het aandeel van vrouwen in het team (0=man; 1=vrouw). Er wordt namelijk gekeken of teams met meer mannen een ander effect op organisatie-energie heeft dan teams met meer vrouwen en de Blau's Index laat dit niet zien. Vervolgens wordt in model 2 gekeken wat de invloed is van leeftijdheterogeniteit. Op basis daarvan worden de hypothesen getoetst. Tot slot worden interactievariabelen in model 3 toegevoegd, om te onderzoeken of er sprake is van modererende effecten.

De eerste interactievariabele is Blau's Index * gemiddelde leeftijd. De Blau's Index laat de mate van leeftijdheterogeniteit zien, maar laat niet zien of het om jongere of oudere teams gaat. Door deze variabele mee te nemen in de analyse wordt er gekeken of er een verschil is tussen gemiddeld oude leeftijdshomogene of -heterogene teams en gemiddeld jonge leeftijdshomogene en -heterogene teams. De tweede interactievariabele is Blau's Index * geslacht. Hierdoor wordt er gekeken of er verschil zit tussen leeftijdshomogene en -heterogene teams met meer mannen en leeftijdshomogene en -heterogene teams met meer vrouwen. Tot slot wordt er met de interactievariabele Blau's Index * teamgrootte gekeken of er nog verschil zit tussen grote leeftijdshomogene en -heterogene teams en kleine leeftijdshomogene en -heterogene teams.

5.3.1 Regressieanalyse productieve energie

	Model 1	Model 2	Model 3
Controlevariabelen			
Gemiddelde leeftijd	,034	-,040	-,032
Geslacht (0=man; 1=vrouw)	-,040	-,055	-,057
Teamgrootte	,010	,040	,046
Leeftijdheterogeniteit			
Blau's Index		-,207**	-,184*
Interactievariabelen			
Blau's Index * gemiddelde leeftijd			,007
Blau's Index * geslacht			-,015
Blau's Index * teamgrootte			,058
R²	,003	,040	,043
*: significant bij p <0,05			
**: significant bij p <0,01			
Noot: N = 187			

Tabel 5.4 Invloed van variabelen op de productieve energie

Er is allereerst gekeken wat de variabelen doen met productieve energie als afhankelijke variabele. Het effect van de variabelen blijkt klein te zijn, zoals te zien in tabel 5.4. De controlevariabelen verklaren slechts 0,3% van de productieve energiescore. Na het toevoegen van leeftijdheterogeniteit stijgt deze verklaring naar 4,0%, waardoor gesteld kan worden dat leeftijdheterogeniteit enig effect heeft op productieve energie. De interactievariabelen zijn niet significant en hebben nauwelijks effect op de afhankelijke variabele, de verklaring stijgt na de toevoeging naar 4,3%. In hypothese 1 werd gesteld dat een hogere Blau's Index een positief effect heeft op de productieve energiescore. Na het zien van model 2 van tabel 5.4 kan er geconcludeerd worden dat hypothese 1 kan worden verworpen, omdat er sprake is van een significant negatief effect van de Blau's Index op productieve energie ($\beta = -,207$; $p < 0,05$). Dit betekent dat meer leeftijdsverschillen in het team ervoor zorgen dat de productieve energie in het team afneemt. Van tevoren werd gedacht dat een hogere Blau's Index zou zorgen voor een hogere productieve energiescore, omdat meer heterogeniteit volgens de literatuur zorgt voor meer creativiteit, een kenmerk van productieve energie. Daarnaast gaan mensen in heterogene teams op zoek naar uitdagingen, wat ook kenmerkend is voor een hoge productieve energie. Een reden waarom de Blau's Index dus een negatief effect blijkt te hebben op de productieve energie, kan mogelijk worden gezocht in de betrokkenheid in

het team. Een hoge mate van betrokkenheid is een kenmerk van een hoge productieve energiescore, maar het is ook kenmerkend voor een homogeen team. Dit zou een verklaring kunnen zijn van het negatieve verband. Mogelijk kan dit verder worden onderzocht in het kwalitatieve onderzoek.

5.3.2 Regressieanalyse comfortabele energie

	Model 1	Model 2	Model 3
Controlevariabelen			
Gemiddelde leeftijd	,024	-,004	-,003
Geslacht (0=man; 1=vrouw)	,040	,034	,041
Teamgrootte	,105	,117	,122
Leeftijdheterogeniteit			
Blau's Index		-,079	-,070
Interactievariabelen			
Blau's Index * gemiddelde leeftijd			,012
Blau's Index * geslacht			-,049
Blau's Index * teamgrootte			-,004
R²	,014	,019	,021
*: significant bij p <0,05			
**: significant bij p <0,01			
Noot: N = 187			

Tabel 5.5 Invloed van variabelen op de comfortabele energie

In tabel 5.5 staan de resultaten van de regressieanalyse met als afhankelijke variabele comfortabele energie. De verklaarde variantie van de controlevariabelen is 1,4%, na het toevoegen van de Blau's Index is dit 1,9% en na het toevoegen van de interactievariabelen is dit 2,1%. Er zijn geen significante verbanden. Hierdoor kan er worden gesteld dat de variabelen vrijwel geen invloed hebben op de comfortabele energiescore. Hypothese 2 stelde dat meer leeftijdheterogeniteit in het team leidt tot een lagere comfortabele energie. De Blau's Index heeft een negatief effect op de comfortabele energie blijkt uit tabel 5.5 ($\beta = -,079$). Echter is dit effect erg zwak en het is niet significant, dus er kan gesteld worden dat de Blau's Index geen effect heeft op de comfortabele energie. Hypothese 2 wordt om die reden verworpen.

5.3.3 Regressieanalyse lethargische energie

	Model 1	Model 2	Model 3
Controlevariabelen			
Gemiddelde leeftijd	,135	,174*	,177*
Geslacht (0=man; 1=vrouw)	,080	,089	,090
Teamgrootte	,011	-,005	-,009
Leeftijdheterogeniteit			
Blau's Index		,110	,115
Interactievariabelen			
Blau's Index * gemiddelde leeftijd			,044
Blau's Index * geslacht			,013
Blau's Index * teamgrootte			-,019
R²	,024	,035	,037
*: significant bij p <0,05			
**: significant bij p <0,01			
Noot: N = 187			

Tabel 5.6 Invloed van variabelen op de lethargische energie

Tabel 5.6 geeft de resultaten weer van de analyse met lethargische energie als afhankelijke variabele. De verklaarde variantie van de controlevariabelen is 2,4%. Na het toevoegen van de Blau's Index is dit 3,5% en na het toevoegen van de interactievariabelen is de verklaarde variantie 3,7%. De variabelen hebben dus weinig effect op lethargische energie, het effect van de controlevariabelen is nog het grootst. Vooraf is er in hypothese 3 gesteld dat meer leeftijdheterogeniteit in het team zou zorgen voor een hogere lethargische energiescore. Uit tabel 5.6 komt naar voren dat er een positief verband is tussen de Blau's Index en de lethargische energie, dus meer leeftijdheterogeniteit zou zorgen voor een hogere lethargische energiescore. Echter is dit effect zwak en niet significant ($\beta = ,110$). Hypothese 3 wordt om die reden verworpen.

5.3.4 Regressieanalyse corrosieve energie

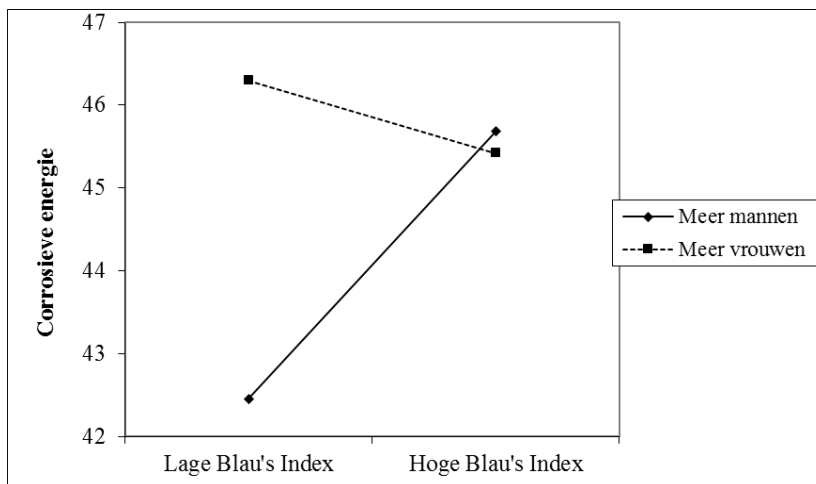
	Model 1	Model 2	Model 3
Controlevariabelen			
Gemiddelde leeftijd	-,001	,033	,049
Geslacht (0=man; 1=vrouw)	,078	,085	,104
Teamgrootte	-,058	-,072	-,061
Leeftijdheterogeniteit			
Blau's Index		,096	,148
Interactievariabelen			
Blau's Index * gemiddelde leeftijd			,118
Blau's Index * geslacht			-,110
Blau's Index * teamgrootte			,009
R²	,009	,017	,040
*: significant bij p <0,05			
**: significant bij p <0,01			
Noot: N = 187			

Tabel 5.7 Invloed van variabelen op de corrosieve energie

In tabel 5.7 zijn de resultaten opgenomen van de regressieanalyse met corrosieve energie als afhankelijke variabele. De verklaarde variantie van de controlevariabelen is 0,9%. Na het toevoegen van de Blau's Index is dit 1,7% en na het toevoegen van de interactievariabelen is de verklaarde variantie 4,0%. Hierdoor kan er gesteld worden dat de interactievariabelen nog het meeste effect hebben op de corrosieve energie, al is dit niet veel. Er komen geen significante verbanden naar voren. In hypothese 4 werd gesteld dat meer leeftijdheterogeniteit in het team zorgt voor een lagere corrosieve energiescore. Het effect van de Blau's Index op de corrosieve energie is positief, maar het effect is zwak en niet significant ($\beta = ,096$). Om deze reden wordt hypothese 4 verworpen.

5.4 Interactie heterogeniteit

Bij de regressieanalyses zijn behalve de Blau's Index verschillende controlevariabelen en interactievariabelen opgenomen. Een van die controlevariabelen is geslacht, waarbij werd gekeken of teams met meer mannen en teams met meer vrouwen een ander effect hadden op de organisatie-energie. Daarnaast is er onderzocht of de interactievariabele geslacht effect heeft op de relatie tussen leeftijdheterogeniteit en organisatie-energie. Uit de regressieanalyse kwam weinig resultaat, maar de interactievariabele is nader onderzocht. Bij de productieve, comfortabele en lethargische bleek er niet veel effect te zijn, maar bij corrosieve energie bleek geslacht een apart effect te hebben op de relatie tussen leeftijdheterogeniteit en energie. Dit effect was niet significant, zoals ook bleek uit tabel 5.7, maar het was wel interessant om nader te bekijken.



Figuur 5.1 Effect van geslacht op de relatie tussen de Blau's Index en de corrosieve energie

Figuur 5.1 laat zien dat geslachtsheterogeniteit een apart effect heeft op de relatie tussen leeftijdheterogeniteit en corrosieve energie. Wanneer we eerst kijken naar teams met een lage Blau's Index, dus leeftijdshomogene teams, hebben teams met meer vrouwen een fors hogere corrosieve energiescore dan teams met meer mannen. Bij de teams met meer mannen is er sprake van een duidelijke stijging naarmate de leeftijdsheterogeniteit toeneemt. Hoe meer leeftijdsverschillen in deze teams, hoe hoger de corrosieve energie. De lijn van teams met meer vrouwen is juist dalend, al is deze daling niet zo sterk als de stijging bij de teams met meer mannen. Het betekent dat hoe meer leeftijdsverschillen er zijn in teams met meer vrouwen, hoe lager de corrosieve energie is. Het is apart om te zien dat de verhouding van mannen en vrouwen in het team een verschillend effect kan hebben op de energiescore en eigenlijk is hier geen goede verklaring voor.

5.5 Conclusie kwantitatieve analyse

In dit hoofdstuk is met behulp van kwantitatieve analyses onderzocht of er sprake is van een verband tussen leeftijdheterogeniteit en de verschillende energiescores. Leeftijdheterogeniteit bleek een negatief, significant effect te hebben op de productieve energiescore, wat opmerkelijk was. Dit betekent dat hoe meer leeftijdsverschillen er zijn in het team, hoe lager de productieve energiescore is. Dit is een ander effect dan van tevoren werd verwacht. Op de overige energiescores had leeftijdheterogeniteit geen effect. Vervolgens is er gekeken naar een andere vorm van teamheterogeniteit, namelijk geslacht. Er bleek sprake te zijn van een interessant effect van de interactievariabele geslacht op de relatie tussen leeftijdheterogeniteit en corrosieve energie. Er was een groot verschil tussen de corrosieve energiescore wanneer we kijken naar leeftijdhomogene teams met meer mannen en leeftijdhomogene teams met meer vrouwen. Bij de leeftijdheterogene teams was de corrosieve energiescore nagenoeg gelijk.

Om te onderzoeken hoe leeftijdsverschillen, of het ontbreken van leeftijdsverschillen, in teams wordt ervaren, zijn er semigestructureerde interviews afgenomen bij cluster Stadsontwikkeling. De resultaten daarvan zijn in het volgende hoofdstuk uiteengezet.

Hoofdstuk 6. Resultaten kwalitatieve analyse

Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van de kwalitatieve analyse. Er zijn twaalf interviews afgenomen bij respondenten van zes teams van cluster Stadsontwikkeling. Zoals is beschreven in hoofdstuk 4, zijn deze teams geselecteerd op basis van de mate van leeftijdsheterogeniteit en de energiescores. De respondenten zijn afkomstig uit twee leeftijdshomogene teams, drie leeftijdsheterogene teams en een team dat in de tussencategorie valt. Twee teams scoren laag op organisatie-energie, drie teams scoren hoog op organisatie-energie en één team valt er tussenin. Hieronder geeft tabel 6.1 een overzicht van de geselecteerde teams. Bij de interviews is er gevraagd naar de ervaringen van de teamleden met betrekking tot leeftijdsheterogeniteit in de teams. Daarnaast is gevraagd naar de mediators en moderators, welke in hoofdstuk 4 zijn geoperationaliseerd. Paragraaf 6.1 zal antwoord geven worden op de derde deelvraag: *Hoe worden leeftijdsverschillen in teams door de teamleden ervaren en is er een samenhang met organisatie-energie?* Paragraaf 6.2 geeft antwoord op de vierde deelvraag: *Welke verschillen kunnen er worden vastgesteld tussen leeftijdshomogene teams en leeftijdsheterogene teams wanneer er wordt gekeken naar verschillende factoren en wat betekent dit voor de organisatie-energie?*

6.1 Ervaringen leeftijdsheterogeniteit

Per team zal kort worden beschreven hoe de teamleden de leeftijdsheterogeniteit in het team ervaren. Vervolgens wordt er gekeken of dit gekoppeld kan worden aan de organisatie-energie. Hierbij is team 1 het team met de laagste Blau's Index, dus het meest leeftijdshomogene team volgens de beschikbaar gestelde gegevens. Team 6 is het meest leeftijdsheterogene team met de hoogste Blau's Index (zie tabel 6.1).

Team	Heterogeniteit (Blau's Index)*	Productieve energiescore**	Comfortabele energiescore***	Lethargische energiescore****	Corrosieve energiescore****
1	0,4736	77,3	62,1	30,3	49,2
2	0,4989	80,3	63,6	24,2	36,0
3	0,6159	71,1	74,5	29,6	41,2
4	0,6831	62,3	57,4	36,5	48,3
5	0,7071	75,5	69,0	21,8	40,3
6	0,7197	62,5	54,2	35,8	45,4

*: Blau's Index ligt tussen de 0 en 0,75. Hoe hoger de Blau's Index, hoe heterogener.
**: Norm voor productieve energie is 75. Hoe hoger, hoe beter.
***: Norm voor comfortabele energie is 70. Hoe hoger, hoe beter.
****: Norm voor lethargische energie en corrosieve energie is 25. Hoe lager, hoe beter.

Tabel 6.1 Overzicht geselecteerde teams met bijbehorende Blau's Index en energiescores

Team 1 (leeftijdhomogeen, wat lagere organisatie-energie)

Zowel de jongere als de oudere medewerker ervaren een hoge gemiddelde leeftijd in het team, wat als ongewenst wordt gezien. Het was een heel leeftijdhomogeen team, waar bijna iedereen boven 45 was. Het team wordt nu al iets heterogener door jonge instroom sinds 2016. Door de jongste respondent worden er wel leeftijdsverschillen gemerkt, vooral op het gebied van ervaring en kennis. Daarnaast hebben de oudere medewerkers meer moeite met nieuwe computertechnieken. Beide respondenten vinden het gewenst als er meer jonge medewerkers in het team komen, voor nieuwe ideeën, maar ook voor de kennisoverdracht. Kennisoverdracht is op dit moment heel erg belangrijk, omdat er straks een aantal personen met pensioen gaat waardoor die kennis dan uit het team verdwijnt.

Team 2 (leeftijdhomogeen, hoge organisatie-energie)

Het team wordt door beide respondenten als leeftijdheterogeen ervaren, maar er zijn wel meer ouderen dan jongeren. Er wordt door de jongere respondent weinig gemerkt van leeftijdsverschillen, alleen wordt er gemerkt dat de oudere teamleden meer ervaring hebben. Beide respondenten vinden het prettig dat er leeftijdsverschillen zijn in het team. De oudere respondent vindt het erg belangrijk dat er aanvoer is van jonge mensen, voornamelijk voor nieuwe ideeën en creativiteit. Daarnaast stelt de respondent dat het belangrijk is dat de wat oudere medewerkers zich bezighouden met kennisoverdracht naar de jongere medewerkers. Op deze manier blijft de kennis en ervaring binnen het team, ook wanneer oudere medewerkers binnen enkele jaren met pensioen gaan.

Team 3 (redelijk leeftijdhomogeen, hoge organisatie-energie)

Beide respondenten zien het team wel als een leeftijdhomogene groep. Er worden wel leeftijdsverschillen gemerkt, maar over het algemeen zijn de meeste teamleden wat ouder. De groep onder de 35 jaar is nauwelijks vertegenwoordigd. Door beide respondenten wordt er gesteld dat het positief is dat er weer jonge instroom is, zeker in deze tijd met snelle veranderingen. Er is in de laatste jaren wel een aantal medewerkers met pensioen gegaan, waardoor er kennis verloren is gegaan. Doordat er een tijd geen nieuwe medewerkers zijn aangenomen, heeft de kennisoverdracht niet goed plaatsgevonden. Het is van belang dat hier nu wel aandacht aan wordt besteed.

Team 4 (leeftijdheterogeen, lage organisatie-energie)

Het team wordt door beide respondenten wel als leeftijdsheterogeen gezien, echter is het wel een vrij oud team. De jongste categorie onder 35 jaar is niet vertegenwoordigd, maar er is sprake van een redelijke spreiding tussen de 35 jaar en ongeveer 60 jaar. De jongere respondent zou het prettig vinden als er weer meer jongere medewerkers aangenomen worden, voor nieuwe inzichten in het team. De oudere respondent maakt het niet uit wat de leeftijd is van de teamleden.

Team 5 (leeftijdheterogeen, hoge organisatie-energie)

Beide respondenten zien het team als een leeftijdheterogeen team. Door de reorganisaties was er lange tijd geen instroom, waardoor de gemiddelde leeftijd wel hoger werd. Nu zijn er weer meer jongeren, waardoor het team goed gemixt is. De jongere respondent maakt het niet uit wat de leeftijd is van de teamleden. De oudere respondent vindt de instroom van jongere medewerkers erg prettig, vooral voor nieuwe, frisse ideeën en technieken.

Team 6 (leeftijdheterogeen, lage organisatie-energie)

Beide respondenten stellen dat de categorie onder de 30 jaar niet vertegenwoordigd is, maar het team wordt wel als leeftijdheterogeen ervaren. Het team is relatief wat ouder en de jongeren worden wel gemist. Volgens de oudere medewerker is jonge instroom wel gewenst, vooral voor de nieuwe ontwikkelingen en de nieuwe ideeën. Door meer jongere teamleden krijg je meer de laatste ontwikkelingen mee, bijvoorbeeld vanuit hun opleiding. De jongere respondent merkt de leeftijdsverschillen wel bij gesprekken over het privéleven. Deze respondent is de jongste uit het team en er wordt gemerkt dat er weinig overeenkomsten zijn waarover gepraat kan worden.

Conclusie

De teamleden van teams 1 en 3 ervaren het team als leeftijdhomogeen, wat klopt wanneer we kijken naar de Blau's Index in tabel 6.1. Opvallend genoeg ziet team 2 zich als een leeftijdheterogeen team, terwijl dit volgens de Blau's Index een leeftijdhomogeen team is. Teams 4, 5 en 6 vinden zichzelf een leeftijdheterogeen team, wat overeenkomt met de Blau's Index.

Er zal worden gekeken of dit gekoppeld kan worden aan de energiescores van de teams. De leeftijdheterogene teams 4 en 6 scoren het minst goed op organisatie-energie blijkt uit tabel 6.1. Bij team 4 komt bij de jongere respondent duidelijk naar voren dat jonge instroom zeer gewenst is, voornamelijk voor nieuwe inzichten. Er wordt gemerkt dat het team af en toe een beetje vastzit. In team 6 wordt er door beide respondenten aangegeven dat de jongere generatie wordt gemist in het team. Ook in dit team worden nieuwe inzichten als argument genoemd. Team 1 scoort ook niet heel goed op organisatie-energie. Ook hier vinden beide respondenten het gewenst wanneer er jonge medewerkers in het team komen, voornamelijk omdat de gemiddelde leeftijd in het team vrij hoog is en omdat er binnenkort een aantal teamleden met pensioen zal gaan.

Teams 2, 3 en 5 scoren het hoogst op organisatie-energie. In team 2 wordt er weinig gemerkt van leeftijdsverschillen in het team, maar beide respondenten vinden het belangrijk dat er aanvoer is van jonge medewerkers. Ditzelfde geldt voor team 3. In team 5 maakt het de jongere respondent niet uit hoe oud de teamleden zijn, de oudere medewerker vindt aanvoer van jongeren wel prettig voor nieuwe ideeën.

Eigenlijk is het lastig om op basis van deze bevindingen een koppeling te maken met de energiescores van de teams. Veel respondenten denken hetzelfde over het belang van verschillende leeftijden in het team, ongeacht of het team leeftijdhomogeen of leeftijdheterogeen is. Er is sprake van een hoge gemiddelde leeftijd in de teams en het is gewenst dat er meer jongeren in het team komen. Dit wordt voornamelijk belangrijk gevonden voor de nieuwe inzichten, creativiteit, nieuwe kennis en de kennisoverdracht van de oudere medewerkers naar de jongere medewerkers. Een duidelijk verschil bij de ervaring van leeftijdheterogeniteit is er dus niet, maar mogelijk zijn er wel verschillen te ontdekken wanneer we kijken naar andere factoren. Dat zal in de volgende paragraaf worden onderzocht.

6.2 Mediatoren en moderatoren

In deze paragraaf wordt uiteen gezet hoe de geïnterviewde teamleden de mediators en moderatoren ervaren. Deze factoren zijn naar voren gekomen in hoofdstuk 3 en zijn geoperationaliseerd in hoofdstuk 4. In paragraaf 6.2.1 wordt er per team kort uiteengezet hoe teamleden de factoren ervaren. Vervolgens worden de teams in paragraaf 6.2.2 met elkaar vergeleken en wordt er onderzocht of de ervaringen gekoppeld kunnen worden aan de mate van leeftijds heterogeniteit in het team en de energiescores van deze teams. In paragraaf 6.2.3 wordt onderzocht of de mediators en moderatoren effect hebben op de energiescores, wat wordt gezien als de prestatie maat.

6.2.1 Ervaring afzonderlijke teams

In deze paragraaf volgen zes tabellen, waarin de ervaringen per mediator en moderator kort uiteen worden gezet. Hierbij wordt voor de teams dezelfde indeling aangehouden als in tabel 6.1. Team 1 is het meest homogene team en team 6 is het meest heterogene team. In paragraaf 6.2.2 worden de uitkomsten met elkaar vergeleken.

Team 1 (leeftijdshomogeen, wat lagere organisatie-energie)

Factor	Ervaring van respondenten
Communicatie	Er is sprake van een prettige en frequente communicatie. Teamleden begrijpen elkaar en er wordt weinig gemerkt van leeftijdsverschillen. Over het open en vrij praten zijn de respondenten verdeeld.
Interne taakprocessen	Doelen en prioriteiten worden niet gezamenlijk opgesteld. De jongere medewerker zegt wel dat er zaken worden benoemd in werkoverleg om sturing te geven. De senioren hebben daarin meer input dan de junioren.
Sociale integratie	Er is sprake van betrokkenheid bij het werk, alleen niet echt een 'teamgevoel'. Dit wordt voornamelijk geweten aan dat er minder tijd is voor het vergaren en bijhouden van kennis.
Conflicten	Er zijn geen conflicten in dit team.
Creativiteit	Er is sprake van creativiteit in het team, omdat de omgeving daar ook om vraagt. Er wordt gemerkt dat de aanwezigheid van meer jongeren in het team ervoor zorgt dat de creativiteit toeneemt.
Teamgrootte	Het team bestaat uit 20-25 personen. Door de oudere respondent wordt aangegeven dat teamleden vaak niet weten van elkaar wat iedereen doet en door deze grootte wordt het nog lastiger. Er zijn in het team wel subgroepjes, gebaseerd op werkveld en persoonlijke klik. Ook ervaart de jongste respondent dat er groepjes zijn gebaseerd op leeftijd. De coördinatie en interactie in het team verlopen prima.
Taken	Er is een mix van complexe en routinematige taken. De complexe taken gaan meestal naar de senioren. De taken zijn uitdagend. Er is sprake van taakafhankelijkheid, vooral ook met andere afdelingen.

Teamtype	De medewerkers van het team worden ingehuurd voor projecten, waardoor zij elke keer tijdelijk in een projectteam zitten. Echter verandert het team zelf niet van samenstelling. Het wordt gezien als een mix tussen een projectteam en een productteam.
Leiderschap	Uit de interviews komt naar voren dat de leidinggevende vooral een transformationele leiderschapsstijl heeft, teamleden worden aangemoedigd. Daarnaast is er een combinatie van een taakgerichte en persoonsgerichte leiderschapsstijl. De jongere respondent geeft aan dat de teamleider ook iets doet met leeftijdsverschillen. Hij heeft gevraagd aan de jongere medewerkers zich zo veel mogelijk te mengen op de afdeling.

Team 2 (leeftijdhomogeen, hoge organisatie-energie)

Factor	Ervaring van respondenten
Communicatie	De communicatie in het team verloopt goed, iedereen kan open en vrij praten. In de communicatie op werkgebied wordt er weinig gemerkt van leeftijdsverschillen. Wel merkt de jongere respondent dat zij persoonlijke zaken liever met leeftijdsgenoten bespreekt.
Interne taakprocessen	In dit team worden doelen en prioriteiten niet gezamenlijk opgesteld. Dit komt voornamelijk doordat de taken die iedereen doet van elkaar verschillen.
Sociale integratie	Beide respondenten stellen dat er sprake is van betrokkenheid in het team en een gevoel van trots om bij dit team te horen.
Conflicten	Er zijn in dit team geen conflicten.
Creativiteit	Er is in dit team sprake van een redelijke mate van creativiteit. Wel worden de nieuwe, jongere teamleden gebruikt om zich in een kwestie te verdiepen, zodat er gebruik wordt gemaakt van hun frisse blik.
Teamgrootte	Het team bestaat uit 20-25 personen. De grootte wordt als prettig ervaren, maar er zijn wel kleinere groepjes in het team. Deze groepjes zijn gebaseerd op werk, maar de jongere respondent merkt ook dat er groepjes zijn gebaseerd op leeftijd. De interactie en de coördinatie in het team verlopen goed.
Taken	De taken zijn voornamelijk routinematig, maar ook wel complex. De meeste taken van het team zijn wel uitdagend, maar er zitten ook eenvoudige taken bij. De meeste taken kunnen individueel uitgevoerd worden, soms wordt er samengewerkt. Voor de complexe taken moet er advies en informatie uitgewisseld worden.
Teamtype	Het teamtype is een combinatie tussen een productteam en een projectteam.
Leiderschap	Er is in het team meer sprake van een transformationeel leider volgens de respondenten. Daarnaast lijkt er meer sprake te zijn van een persoonsgerichte stijl. Door de respondenten wordt er niet gemerkt dat de leidinggevende iets doet met leeftijdsverschillen in het team.

Team 3 (redelijk leeftijdshomogeen, hoge organisatie-energie)

Factor	Ervaring van respondenten
Communicatie	In het team wordt voldoende gecommuniceerd. De jongere respondent merkt wel eens iets van leeftijdsverschil wanneer er inhoudelijk over werk wordt gepraat. Het gaat dan over verschillende technieken die worden gebruikt. De oudere respondent merkt weinig van leeftijdsverschillen.
Interne taakprocessen	Doelen en prioriteiten worden niet gezamenlijk vastgelegd, maar er wordt wel af en toe overlegd over de dagelijkse gang van zaken. Meestal gaat dit op een ad hoc manier.
Sociale integratie	Beide respondenten stellen dat er sprake is van betrokkenheid in het team en een gevoel van trots.
Conflicten	Er zijn nauwelijks conflicten, alleen geeft één respondent aan dat er wel eens discussies zijn over het organiseren van taken. Dit omdat veel zaken ad hoc worden geregeld, waardoor de werkdruk soms hoog is.
Creativiteit	In dit team is sprake van creatieve oplossingen. Door de jongste respondent wordt dat ook gekoppeld aan leeftijd. De oudere medewerkers hebben de ervaring en de jongere medewerkers hebben meer recente kennis, waardoor het een goede combinatie is. Het wordt dan van verschillende kanten belicht.
Teamgrootte	Het team bestaat uit twee samengevoegde teams, met in totaal 25-30 medewerkers. Echter hebben de teams weinig met elkaar te maken, waardoor er eigenlijk gesproken kan worden over twee aparte teams. De oudere respondent geeft aan dat hij liever wilt dat het team iets groter is, vooral voor de flexibiliteit en voor nieuwe ideeën. In de teams zitten nog subgroepjes, deze zijn gebaseerd op werkveld.
Taken	De taken worden gezien als complex en uitdagend. Er moet veel samengewerkt worden, ook met andere afdelingen. Er moet hierbij veel informatie en advies uitgewisseld worden.
Teamtype	De oudere respondent geeft aan dat er sprake is van een projectteam, de jongere respondent stelt dat er sprake is van een productteam.
Leiderschap	Er lijkt in dit team meer sprake te zijn van een <i>empowering</i> stijl, alleen stellen teamleden niet zelf de doelen op van het team. Daarnaast lijkt het dat de leidinggevende meer persoonsgericht is. Er wordt niet gemerkt dat de leidinggevende iets doet met leeftijdsverschillen in het team.

Team 4 (leeftijdheterogeen, lage organisatie-energie)

Factor	Ervaring van respondenten
Communicatie	In dit team is weinig communicatie, iedereen is met zijn eigen taken bezig. Wanneer er sprake is van communicatie wordt er weinig gemerkt van leeftijdsverschillen. Teamleden kunnen open en vrij praten.
Interne taakprocessen	In dit team wordt in een grote mate de doelen en prioriteiten opgesteld. Over het algemeen is er wel consensus over in de grote lijnen.
Sociale integratie	Een respondent vindt dat er wel betrokkenheid in het team is, de andere respondent vindt van niet. Wel zijn ze het er beiden over eens dat er eigenlijk geen sprake is van een echt teamgevoel.

Conflicten	Er zijn in dit team geen conflicten.
Creativiteit	Beide respondenten zijn het erover eens dat de creativiteit in het team beter kan. Er wordt meestal gekozen voor een voor de hand liggende oplossing.
Teamgrootte	Het team bestaat uit ongeveer 20 personen. Beide respondenten geven aan dat deze grootte te groot is om echt met elkaar te discussiëren. Er zijn drie subteams gevormd op basis van werkzaamheden. De grootte van de subteams wordt als prettig ervaren en hierin is de interactie en coördinatie goed. Er zijn geen subteams op basis van leeftijd.
Taken	Beide respondenten vinden de taken complex en uitdagend. Voor het uitvoeren van de taken moet er samengewerkt worden, maar dat is vooral samenwerking met mensen buiten het team.
Teamtype	Een respondent denkt dat het een managementteam is en een respondent denkt dat het een mix is van een managementteam en productteam.
Leiderschap	In dit team was er op het moment van interviewen geen teamleider, waardoor vragen over dit onderwerp lastig te beantwoorden waren door de respondenten. Wel wordt er aangegeven dat de respondenten veel vrijheid krijgen bij het uitvoeren van hun taken en ze hebben nooit gemerkt dat een leidinggevende op een bepaalde manier om gaat met leeftijdsverschillen.

Team 5 (leeftijdheterogeen, hoge organisatie-energie)

Factor	Ervaring van respondenten
Communicatie	Er is vrijwel geen werkinhoudelijke communicatie in dit team, iedereen heeft zijn eigen project. Wanneer er wordt gecommuniceerd kan iedereen open en vrij praten. Teamleden begrijpen elkaar, alleen merken de respondenten dat leeftijdsverschillen wel kunnen zorgen voor verschillende ideeën.
Interne taakprocessen	In het team worden de doelen en prioriteiten niet gezamenlijk opgesteld, omdat de teamleden niets met elkaar te maken hebben. In de projectteams is dat meer aan de orde.
Sociale integratie	De betrokkenheid bij de projecten wordt als goed gezien, alleen wanneer er wordt gekeken naar het teamgevoel is dat er eigenlijk niet.
Conflicten	Er zijn geen conflicten, alleen in de projectteams zijn er wel eens conflicten over taken, doelen en procedures volgens beide respondenten.
Creativiteit	In het team is er weinig contact, waardoor er ook weinig creatieve oplossingen worden bedacht. In de projectteams is er wel sprake van creativiteit. Dit wordt door een respondent ook gekoppeld aan leeftijd, waarbij jongere collega's verfrissende ideeën hebben.
Teamgrootte	De respondenten denken dat het team uit 30-40 personen bestaat. Omdat de teamleden niks met elkaar te maken, maakt het de respondenten niet uit wat de teamgrootte is.
Taken	De taken van het team zijn complex en uitdagend. Er moet in projectteams veel samengewerkt worden om een eindresultaat te behalen, maar in het team is er geen taakafhankelijkheid.

Teamtype	Het team wordt gezien als een projectteam.
Leiderschap	De teamleden ervaren meer een <i>empowering</i> leiderschapsstijl dan een transformationele stijl, de teamleden hebben veel vrijheid. Daarnaast is er een combinatie van een taakgerichte en persoonsgerichte stijl. De beide respondenten merken niet dat de leidinggevende op een bepaalde manier om gaat met leeftijdsverschillen.

Team 6 (leeftijdheterogeen, lage organisatie-energie)

Factor	Ervaring van respondenten
Communicatie	Er wordt weinig gecommuniceerd in dit team, iedereen is erg met zijn eigen ding bezig. Dit wordt voornamelijk geweten aan de werkdruk en de werkpakketten. Wanneer er wordt gecommuniceerd kan iedereen in principe wel open en vrij praten. Een betere communicatie wordt wel als gewenst gezien.
Interne taakprocessen	Doelen en prioriteiten worden niet gezamenlijk vastgelegd. Dit komt voornamelijk doordat iedereen met zijn eigen werkzaamheden bezig is en er weinig samenwerking is.
Sociale integratie	Er is geen betrokkenheid bij elkaar of een gevoel van trots in dit team. Wel is er betrokkenheid bij de taken.
Conflicten	Er zijn in dit team geen conflicten.
Creativiteit	Er is weinig sprake van creatieve oplossingen bij uitdagingen of problemen. Wel stelt een respondent dat jongere teamleden wel helpen bij de creativiteit, omdat zij nieuwe inzichten hebben.
Teamgrootte	Het team bestaat uit ongeveer 20 personen. Er zijn subgroepjes gemaakt op basis van werk. In deze subgroepjes loopt de coördinatie en interactie wel goed, maar in het grotere geheel niet.
Taken	De taken zijn complex en uitdagend. De taken worden individueel uitgevoerd, maar meer samenwerking op sommige gebieden wordt als gewenst gezien.
Teamtype	Het wordt door de respondenten lastig gevonden om dit team in een hokje te plaatsen. Een respondent stelt dat het een projectteam is, maar dan met individuele projecten. De ander denkt dat het een parallel team is.
Leiderschap	De teamleider lijkt meer een transformationele stijl te hebben. Daarnaast heeft de leidinggevende volgens de respondenten een combinatie van een taakgerichte en een persoonsgerichte stijl. Er wordt in dit team niet gemerkt dat de leidinggevende op een bepaalde manier om gaat met leeftijdsverschillen.

6.2.2 Vergelijking mediators en moderators

Nadat in de vorige paragraaf afzonderlijk naar de teams is gekeken, wordt er in deze paragraaf een vergelijking gemaakt tussen de teams. Tabel 6.2 laat de vergelijking zien, waarbij is gekeken naar de mate van leeftijdsheterogeniteit, de verschillende energiescores en de mediators. De moderators worden in deze tabel buiten beschouwing gelaten, maar zullen apart worden bekeken. Op basis van de tabel zal er worden gekeken of er verbanden kunnen worden vastgesteld tussen leeftijdsheterogeniteit en de mediators. Daarnaast wordt er gekeken of er een verband is tussen de mediators en de energiescores. Ditzelfde zal worden onderzocht met de moderators.

	Team 1	Team 2	Team 3	Team 4	Team 5	Team 6
Leeftijdsheterogeniteit*	-	-	+/-	+	+	+
Organisatie-energie						
Productieve energie**	+	+	+/-	-	+	-
Comfortabele energie***	+/-	+/-	+	-	+/-	-
Lethargische energie****	+/-	+	+/-	-	+	-
Corrosieve energie*****	-	+	+/-	-	+/-	-
Mediators						
Communicatie	+	+	+/-	-	-	-
Interne taakprocessen	-	-	-	+/-	-	-
Sociale integratie	+/-	+	+	+/-	+/-	-
Conflicten	+	+	+	+	+	+
Creativiteit	+/-	+/-	+	-	-	-
*: leeftijdsheterogeniteit: - : leeftijdshomogeen ; + : leeftijdsheterogeen **: productieve energie: + : score boven 75; +/- : score 65-75; - : score onder 65 ***: comfortabele energie: + : score boven 70; +/- : score 60-70; - : score onder 60 ****: lethargische energie: + : score onder 25; +/- : score 25-35; - : score boven 35 *****: corrosieve energie: + : score onder 40; +/- : score 40-45; - : score boven 45						

Tabel 6.2 Overzicht teams, energie en mediators

Mediators

De eerste mediator is **communicatie**. Volgens de literatuur is de communicatie minder frequent bij meer teamheterogeniteit en is er meer kans op miscommunicatie. Zoals uit tabel 6.2 blijkt, is de communicatie het minst in teams 4, 5 en 6, de leeftijdsheterogene teams. De communicatie is het best in de leeftijdshomogene teams. Dit resultaat bevestigt dus de onderzochte literatuur. Echter komt in de interviews naar voren dat de

frequentie van communicatie voornamelijk afhankelijk is van de werkgebieden van de teamleden. Ondanks dat is het interessant om te zien dat de communicatie het prettigst wordt ervaren in de meest leeftijdshomogene teams. Wanneer we kijken naar de energiescores, kan er wel iets worden gezegd over de productieve energiescore. In de kwantitatieve analyse is naar voren gekomen dat er een negatieve relatie bestaat tussen leeftijdsheterogeniteit en de productieve energie. Uit tabel 6.2 komt naar voren dat deze negatieve relatie mogelijk gemedieerd wordt door communicatie. De leeftijdshomogene teams 1 en 2 scoren goed op productieve energie en er is een goede communicatie. De leeftijdsheterogene teams 4 en 6 scoren lager op productieve energie en daar is geen goede communicatie. Team 3 is redelijk leeftijdshomogeen, heeft een redelijke productieve energiescore en de mate van communicatie is ook redelijk. Op basis van deze gegevens kan er worden gesteld dat de negatieve relatie tussen leeftijdsheterogeniteit en productieve energie mogelijk wordt gemedieerd door communicatie. Uitzondering op deze conclusie is het leeftijdsheterogene team 5, waar sprake is van een hoge productieve energiescore en weinig communicatie. Over de andere energiescores is lastiger om conclusies te trekken.

Zoals uit tabel 6.2 blijkt, wordt er door de teams weinig gedaan met **interne taakprocessen**, ongeacht de mate van leeftijdsheterogeniteit. Alleen bij team 4 wordt aangegeven dat er enigszins iets mee wordt gedaan. Volgens de literatuur zou het lastiger zijn om overeenstemming te bereiken over taken, doelen en prioriteiten naarmate er meer leeftijdsheterogeniteit is, maar dit kan niet worden bevestigd wanneer we kijken naar tabel 6.2. Het ontbreken van interne taakprocessen komt volgens de teamleden door het verschil in taken en werkgebieden binnen de teams. Omdat alle teams weinig doen met de interne taakprocessen, kan er niets worden gezegd over de eventuele samenhang met organisatie-energie.

De **sociale integratie** zou het best zijn in teams waar weinig teamheterogeniteit is, omdat de teamleden dan meer op elkaar lijken. Zoals naar voren komt in tabel 6.2 is de sociale integratie het best in de leeftijdshomogene teams 2 en 3 en het slechts in team 6, het meest leeftijdsheterogene team. Hierdoor kan de onderzochte literatuur worden bevestigd. Echter stellen de respondenten dat de betrokkenheid in het team voornamelijk afhangt van het verschil in werkveld binnen het team. Wanneer we kijken

naar de energiescores, scoren teams 2 en 3 over het algemeen goed. Wanneer we inzoomen op de verschillende energiescores, is het lastig om hier conclusies over te trekken. Er kan verwacht worden dat de sociale integratie invloed heeft op de comfortabele energiescore, omdat de comfortabele energie volgens de literatuur hoger is naarmate er meer identificatie is in het team. Team 3 scoort als enige goed op deze energievorm, wat mogelijk veroorzaakt wordt door de goede sociale integratie. Voor dit team zou sociale integratie een mediator kunnen zijn.

Conflicten komen in geen enkel team voor, zowel bij leeftijdshomogene als bij leeftijdsheterogene teams. De literatuur stelt dat er meer kans is op conflicten naarmate er meer heterogeniteit is in het team, maar dit kan dus niet worden bevestigd. Omdat er bij geen enkel team conflicten voorkomen, is het niet mogelijk om een verband te ontdekken met organisatie-energie van deze teams.

De laatste onderzochte mediator is **creativiteit**. Volgens de literatuur is de mate van creativiteit het best in teams waar veel heterogeniteit is. Wanneer we kijken naar tabel 6.2 kan er worden gesteld dat dit niet het geval is bij de onderzochte teams. De creativiteit is volgens de respondenten het minst aanwezig in de leeftijdsheterogene teams 4, 5 en 6. Team 3 lijkt het meest creatief en in teams 1 en 2 is er enige mate van creativiteit. Wel wordt in vijf van de zes teams gesteld dat de creativiteit zou toenemen wanneer er meer leeftijdsheterogeniteit in het team is, maar uit de interviews blijkt dat voornamelijk in de homogene teams gebruik wordt gemaakt van de leeftjidsverschillen. Er zijn in deze teams weinig jongere teamleden, maar zij worden wel gebruikt voor het bedenken van nieuwe mogelijkheden bij uitdagingen. Wanneer we kijken naar de organisatie-energie van deze teams, kunnen er mogelijk verbanden worden ontdekt. Het redelijke leeftijdshomogene team 3 scoort als enige goed op creativiteit en op comfortabele energie. Mogelijk wordt de relatie tussen leeftijdsheterogeniteit en comfortabele energie gemedieerd door creativiteit. De leeftijdshomogene teams 1 en 2 scoren redelijk op comfortabele energie en redelijk op creativiteit. De leeftijdsheterogene teams 4 en 6 hebben een lage comfortabele energiescore en er is weinig creativiteit. Er zou op basis van deze gegevens geconcludeerd kunnen worden dat creativiteit de relatie tussen leeftijdsheterogeniteit en comfortabele energie medieert. Dat wil zeggen: hoe heterogener het team, hoe minder creativiteit en hoe lager de comfortabele

energiescore. Er kan worden verwacht dat creativiteit samenhangt met productieve energie, omdat teams met een hogere productieve energiescore vaak meer op zoek gaan naar uitdagingen en nieuwe oplossingen. Wanneer we kijken naar tabel 6.2 lijkt dit deels te kloppen, maar niet helemaal. De leeftijdshomogene teams 1 en 2 hebben een hoge productieve energiescore en scoren redelijk op creativiteit. Leeftijdheterogene teams 4 en 6 scoren laag op productieve energie en er is weinig creativiteit.

Conclusie mediators

Wanneer we kijken naar het overzicht in tabel 6.2, komt naar voren dat de literatuur deels bevestigd kan worden. Het lijkt erop dat de communicatie en de sociale integratie het best zijn in de leeftijdshomogene teams. De creativiteit zou volgens de literatuur meer aanwezig zijn in de leeftijdheterogene teams, echter kan dit op basis van tabel 6.2 niet worden bevestigd. Juist de leeftijdshomogene teams scoren goed op het gebied van creativiteit. Op het gebied van interne taakprocessen en conflicten kunnen geen conclusies worden getrokken, omdat deze factoren in alle teams hetzelfde worden ervaren. Wanneer we kijken naar tabel 6.2 kan er wel worden gesteld dat de leeftijdshomogene teams over het algemeen beter scoren dan de leeftijdheterogene teams op het gebied van mediators.

Er is ook gekeken naar het effect van deze factoren op de mogelijke relatie tussen leeftijdsheterogeniteit en organisatie-energie. Het lijkt erop dat communicatie de negatieve relatie tussen leeftijdsheterogeniteit en productieve energie medeert in een aantal teams. Hoe heterogener het team, hoe slechter de communicatie en hoe lager de productieve energiescore. Dit lijkt ook het geval met de mediator creativiteit. De leeftijdheterogene teams scoren lager op creativiteit en hebben een lagere productieve energiescore. Creativiteit lijkt ook de negatieve relatie tussen leeftijdsheterogeniteit en comfortabele energie deels te medieren. Er is meer creativiteit in de leeftijdshomogene teams, waar ook de comfortabele energiescores hoger zijn. Sociale integratie kan ook invloed hebben op de relatie tussen leeftijdsheterogeniteit en comfortabele energie. De leeftijdshomogene teams scoren beter op sociale integratie en de comfortabele energiescore is hoger. Over de factoren interne taakprocessen en conflicten is het lastig om conclusies te trekken, net als bij lethargische en corrosieve energie.

Moderatoren

Naast de mediators zijn de moderators onderzocht. Mogelijk kunnen er verbanden of verschillen worden vastgesteld wanneer we kijken naar de mate van leeftijdsheterogeniteit, de moderators en de energiescores. Tabel 6.3 bevat een overzicht van de teams. Vervolgens wordt kort per moderator een vergelijking gemaakt.

	Team 1	Team 2	Team 3	Team 4	Team 5	Team 6
Leeftijd-heterogeniteit*	-	-	+/-	+	+	+
Organisatie-energie						
Productieve energie**	+	+	+/-	-	+	-
Comfortabele energie***	+/-	+/-	+	-	+/-	-
Lethargische energie****	+/-	+	+/-	-	+	-
Corrosieve energie*****	-	+	+/-	-	+/-	-
Moderatoren						
Teamgrootte:	20-25	20-25	25-30	Ong. 20	30-40	Ong. 20
- Subgroepen gebaseerd op	Werkveld / persoonlijke klik / leeftijd	Werkveld / leeftijd	Werkveld/ persoonlijke klik	Werkveld	Project	Werkveld
- Coördinatie en interactie	Goed	Goed	Goed	Goed in subgroepen	Goed in projectteam	Goed in subgroepen
Taken:						
- Aard	Complex/ routinematig	Complex/ routinematig	Complex	Complex	Complex	Complex
- Moeilijkheid	Uitdagend	Eenvoudig/ uitdagend	Uitdagend	Uitdagend	Uitdagend	Uitdagend
Teamtype	Productteam/ Projectteam	Productteam/ projectteam	Productteam/ projectteam	Productteam/ management-team	Projectteam	Projectteam/ parallel team
Leiderschapsstijl	Transformatieel	Transformatieel	<i>Empowering</i>	Wordt buiten beschouwing gelaten i.v.m. ontbreken teamleider	<i>Empowering</i>	Transformatieel
	Mix taak- en persoonsgericht	Persoonsgericht	Persoonsgericht		Mix taak- en persoonsgericht	Mix taak- en persoonsgericht
*: leeftijdsheterogeniteit: - : leeftijdshomogeen; + : leeftijdsheterogeen						
**: productieve energie: + : score boven 75; +/- : score 65-75; - : score onder 65						
***: comfortabele energie: + : score boven 70; +/- : score 60-70; - : score onder 60						
****: lethargische energie: + : score onder 25; +/- : score 25-35; - : score boven 35						
*****: corrosieve energie: + : score onder 40; +/- : score 40-45; - : score boven 45						

Tabel 6.3 Overzicht teams, energie en moderators

De eerste onderzochte moderator is de **teamgrootte**. De meeste teams bestaan uit 20 tot 30 leden, alleen team 5 is wat groter met 30-40 teamleden. De literatuur stelt dat

heterogene teams eerder uiteen kunnen vallen in subteams en dat de coördinatie en interactie moeilijker verlopen. In vrijwel alle teams zijn er subteams gevormd op basis van werkveld, bestaande uit ongeveer acht personen. Verder ervaren teams 1 en 3 dat er subgroepjes zijn gebaseerd op persoonlijke klik en bij teams 1 en 2 ervaren de jongste respondenten dat er subgroepen zijn gebaseerd op leeftijd. De meest leeftijdshomogene teams ervaren dus subgroepen gebaseerd op persoonlijke klik en leeftijd, wat de literatuur tegenspreekt. De grootte van de subteams gebaseerd op werkveld wordt als prettig ervaren, de interactie en coördinatie verlopen goed, ongeacht leeftjdsverschillen. Teams 1, 2 en 3 geven aan dat de mate van coördinatie en interactie in het gehele team wel goed is. Dit bevestigt de literatuur, waarin wordt gesteld dat de coördinatie en interactie het best verloopt in homogene teams. De leeftijdshomogene teams 1, 2 en 3 ervaren dus de beste interactie en coördinatie in het team. De energiescores van teams 2 en 3 zijn ook goed, wat mogelijk te maken zou kunnen hebben met de interactie en coördinatie. De teams die alleen subteams hebben gevormd op basis van werkveld, teams 4 en 6, scoren het slechts op energie.

Wanneer we kijken naar de **taken** is er bij teams 1 en 2 sprake van een mix van complexe en routinematige taken en de taken worden als uitdagend gezien, in team 2 zijn er ook eenvoudige taken. De respondenten van teams 3, 4, 5 en 6 zien de taken als complex en uitdagend. Volgens de literatuur zouden homogene teams het best functioneren bij routinematige, eenvoudige taken. De meest homogene teams hebben enige routine bij hun werk, waardoor dit overeen komt met de literatuur. Echter is in de interviews niet naar voren gekomen dat dit goed werkt doordat er weinig leeftjdsverschillen zijn in het team. Wanneer we kijken naar de energiescores, komt in tabel 6.3 naar voren dat er in de leeftijdshomogene teams sprake is van routinematige taken en dat deze teams goed scoren op productieve energie. Dit is opvallend, omdat uitdaging van taken een kenmerk van productieve energie is. Routinetaken zijn over het algemeen niet uitdagend, waardoor dit wel opvallend is. Op basis van deze gegevens zou gesteld kunnen worden dat de aard van de taak invloed heeft op de negatieve relatie tussen leeftijdsheterogeniteit en productieve energie. De routinematige aard van de taak zorgt ervoor dat leeftijdshomogene teams beter scoren op productieve energie. Bij de leeftijdsheterogene teams 4 en 6 zijn de taken complex en zijn de productieve energiescores laag. Voor team 5 geldt dit verband niet.

De meeste respondenten vinden het lastig om aan te geven wat het **teamtype** is. Teams 1 en 2 denken dat het een combinatie is van een productteam en een projectteam. De respondenten van team 3 zijn verdeeld, een respondent denkt dat het een productteam is en een respondent denkt dat het een projectteam is. Bij team 4 wordt er gedacht aan een combinatie van een managementteam en een productteam, al denkt één respondent dat het een managementteam is. De respondenten van team 5 zien het team als een projectteam en de respondenten van team 6 zijn verdeeld. Een respondent denkt dat het een projectteam is en de andere respondent denkt aan een parallel team. Teamheterogeniteit zou volgens de literatuur gunstig zijn bij een projectteam en bij een managementteam. Bij een productteam maakt het niet uit of het team heterogeen of homogeen is. Omdat de teamleden zo zijn verdeeld over welk teamtype het is, is het lastig om hier conclusies uit te trekken. Wat wel opvalt is dat de leeftijdhomogene teams 1, 2 en 3 allemaal denken dat het team een combinatie is van een productteam en projectteam. Maar zoals gezegd is het lastig om hier verdere conclusies uit te trekken, ook wanneer we kijken naar de energiescores.

De laatste moderator is de **leiderschapsstijl**. In tabel 6.3 zijn de verschillende stijlen per team op een rijtje gezet. In teams 1, 2 en 6 lijkt er meer een transformationele leiderschapsstijl te zijn dan een *empowering* stijl. In teams 3 en 5 is er meer een *empowering* stijl, teamleden hebben hier meer vrijheid. In teams 1, 5 en 6 is er sprake van een combinatie van een taakgerichte en een persoonsgerichte stijl. In team 2 en 3 is er meer een persoonsgerichte stijl. Team 4 wordt buiten beschouwing gelaten wegens het ontbreken van een teamleider. Volgens de literatuur zou leiderschap de relatie tussen diversiteit en prestaties modereren, al is het niet duidelijk hoe dit wordt gedaan. De twee meest leeftijdhomogene teams hebben te maken met een transformationele stijl, maar het meest leeftijdheterogene heeft dat ook. In team 1 is er sprake van een mix tussen taak- en persoonsgerichte leiderschapsstijl, maar in teams 5 en 6 ook. Er kan op basis hiervan niet worden vastgesteld dat de leeftijdhomogene teams te maken hebben met een andere leiderschapsstijl dan de leeftijdheterogene teams. Bij de interviews is naar voren gekomen dat de leidinggevenden weinig doen met leeftijdsverschillen in het team, behalve in team 1 wordt dat gemerkt door één respondent. Wel geven alle respondenten aan dat leeftijd voor hen niet uitmaakt, dus zij vinden ook niet dat de leidinggevende daar iets mee hoeft te doen. Wel is opvallend dat in het meest

leeftijdhomogene team de leidinggevende wel aandacht besteed aan de mix van jongere en oudere teamleden. Wanneer we kijken naar de energiescores, scoren teams 2, 3 en 5 het best. Echter verschillen zij in leiderschapsstijl, waardoor het lastig is om hier een verband te ontdekken. Team 1 en 2 scoren goed op productieve energie en in beide teams is er sprake van een transformationele stijl. Echter scoort team 5 ook goed op productieve energie, maar hier is sprake van een *empowering* stijl. Team 6 heeft een transformationele stijl, maar scoort laag op productieve energie. Hier kan dus eigenlijk niets over gezegd worden. Dit geldt ook voor de overige energiescores.

Conclusie moderatoren

Op basis van de resultaten in tabel 6.3 kan de literatuur over moderatoren deels worden bevestigd. De mate van coördinatie en interactie zou het best zijn in homogene teams, wat kan worden bevestigd aangezien de mate van coördinatie en interactie als goed wordt ervaren in teams 1, 2 en 3. Echter stelt de literatuur ook dat heterogene teams meer kans zouden hebben om uiteen te vallen in subteams. In de interviews is naar voren gekomen dat er juist bij de leeftijdhomogene teams subgroepen zijn op basis van leeftijd en persoonlijke klik, waardoor dit de theorie tegenspreekt. Homogene teams zouden beter zijn in routinematige, eenvoudige taken. De leeftijdhomogene teams 1 en 2 hebben enige mate van routine en eenvoud bij de taken, waardoor dit de literatuur bevestigt. Echter kwam in de interviews niet naar voren dat dit goed werkt omdat er weinig leeftijdsverschillen zijn. Er zijn vrij grote verschillen tussen de teams wanneer we kijken naar teamtype en leiderschapsstijl, waardoor het lastig is om hier conclusies uit te trekken. Daarnaast is er specifiek gekeken naar een mogelijk effect op de relatie tussen leeftijdheterogeniteit en organisatie-energie, maar dit bleek lastig. Alleen lijkt het erop dat de aard van de taken invloed heeft op de relatie tussen leeftijdheterogeniteit en de productieve energie.

6.2.3 Effect mediators en moderators op organisatie-energie

Hiervoor is er onderzocht of er een verband is leeftijdheterogeniteit en de verschillende mediators en moderators. Daarnaast is gekeken of de mediators en moderators effect hebben op de relatie tussen leeftijdheterogeniteit en organisatie-energie. In deze paragraaf zal dat laatste nog kort uiteen gezet worden. Ten eerste **productieve energie**. Uit het kwantitatieve onderzoek kwam naar voren dat dit eigenlijk de enige energievorm is waar leeftijdheterogeniteit een direct effect op heeft. Er is sprake van een negatief effect, dus meer teamheterogeniteit zou zorgen voor minder productieve energie. Om dit te verklaren, kan er worden gekeken naar de aanwezigheid van de mediators in de teams, die hiervoor zijn uitgewerkt. Het lijkt erop dat communicatie de relatie medieert. De leeftijdhomogene teams scoren beter op productieve energie en op communicatie. In de leeftijdheterogene teams 4 en 6 is er weinig communicatie en de teams scoren laag op productieve energie. Ook creativiteit lijkt enige invloed te hebben op de relatie tussen leeftijdheterogeniteit en productieve energie. Leeftijdheterogene teams 4 en 6 scoren laag op productieve energie en er is weinig creativiteit. De leeftijdhomogene teams scoren beter op creativiteit en ook op productieve energie. Echter heeft het leeftijdheterogene team 5 een hoge productieve energiescore, maar scoort niet goed op communicatie en creativiteit. Wanneer we kijken naar de moderators, lijkt de aard van de taak mogelijk invloed te hebben op de relatie tussen leeftijdheterogeniteit en productieve energie. De leeftijdhomogene teams 1 en 2 scoren goed op productieve energie en de taken zijn routinematig. Bij de leeftijdheterogene teams is er sprake van complexe taken, en de teams scoren lager op productieve energie. Team 5 is hierop een uitzondering. Concluderend kan er worden gezegd dat de mate van communicatie en creativiteit de negatieve relatie tussen leeftijdheterogeniteit en de productieve energiescore mogelijk medieren. Daarnaast lijkt de aard van de taak invloed te hebben op de relatie als moderator.

Er was geen direct verband vast te stellen tussen leeftijdheterogeniteit en **comfortabele energie**. Kenmerkend voor comfortabele energie is de behoefte aan standaardisatie en betrokkenheid in het team. Wanneer we kijken naar tabel 6.2 scoort team 3 als enige hoog op deze energievorm, teams 4 en 6 scoren het laagst. Team 3 scoort goed op sociale integratie, wat kan samenhangen met comfortabele energie. Nog duidelijker komt het effect van de mate van creativiteit op comfortabele energie naar voren. Team 3

is het enige team dat goed scoort op creativiteit, terwijl dit geen kenmerk is dat past bij comfortabele energie. Teams 4 en 6 scoren laag op comfortabele energie en op creativiteit. Hierdoor kan er worden gesteld dat de mogelijk negatieve relatie tussen leeftijdheterogeniteit en comfortabele energie deels wordt gemedieerd door creativiteit. Heterogene teams scoren slechter op comfortabele energie en op creativiteit. Over het effect van moderatoren kunnen er eigenlijk geen conclusies getrokken worden.

Lethargische energie is een negatieve energievorm, waarbij sprake is van frustratie, weinig betrokkenheid en behoefte aan standaardisatie. De teams die het best scoren op deze energievorm zijn teams 2 en 5, waar sprake is van een lage lethargische energie. Wanneer we kijken naar de mediators in tabel 6.2, zijn er geen factoren waarbij team 2 en 5 beide uitspringen. Ook wanneer er wordt gekeken naar de moderatoren in tabel 6.3 is het lastig om te stellen waardoor deze teams beter scoren dan de overige teams, omdat de teams weinig overeenkomsten hebben.

Tot slot **corrosieve energie**, ook een negatieve energievorm. Kenmerken hiervan zijn weerstand tegen verandering en een competitieve sfeer. Er is één team dat hier redelijk goed op scoort en dat is team 2. In teams 1, 4 en 6 is er sprake van hoge corrosieve energie. Wat teams 1 en 6 overeen hebben is een transformationele leiderschapsstijl, in combinatie met een mix van een taak- en persoonsgerichte stijl. Echter is het niet waarschijnlijk dat dit de oorzaak is van een hoge corrosieve energie. Net als bij lethargische energie is het dus lastig om iets over te zeggen over een mogelijk verband wanneer we kijken naar de mediators en moderatoren.

Hoofdstuk 7. Conclusie

Dit hoofdstuk bevat de conclusie van het onderzoek. Allereerst wordt antwoord gegeven op de deelvragen in paragraaf 7.1. De hoofdvraag wordt beantwoord in paragraaf 7.2. In paragraaf 7.3 wordt er gereflecteerd op het onderzoek en in paragraaf 7.4 wordt er gekeken naar de beperkingen van het onderzoek. Tot slot worden er in paragraaf 7.5 suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

7.1 Beantwoording deelvragen

7.1.1 Deelvraag 1

De eerste deelvraag was bedoeld om inzicht te krijgen in de bestaande literatuur over teamheterogeniteit, de effecten daarvan en organisatie-energie. De deelvraag luidt als volgt: *Wat is in de literatuur bekend over de effecten van leeftijdheterogeniteit op het functioneren van teams en wat is in de literatuur bekend over organisatie-energie?*

Bij teamheterogeniteit gaat het om objectieve of subjectieve verschillen tussen personen binnen een sociale groepering (Dick et al., 2008). Er kan bij teamheterogeniteit onderscheid worden gemaakt tussen taakgerichte heterogeniteit en demografische heterogeniteit (Horwitz & Horwitz, 2007). Taakgerichte heterogeniteit gaat over kenmerken die bij de werkzaamheden van de personen horen, wat ook wel kan worden gezien als de minder zichtbare heterogeniteit (Bowers et al., 2000; Milliken & Martins, 1996). Demografische heterogeniteit gaat over de demografische kenmerken zoals leeftijd, geslacht en etniciteit, wat ook wel kan worden gezien als de gemakkelijk zichtbare heterogeniteit (Bowers et al., 2000; Milliken & Martins, 1996). Dit onderzoek heeft zich gefocust op leeftijdheterogeniteit, wat kan worden gezien als demografische en zichtbare heterogeniteit.

Het is volgens de literatuur niet duidelijk of er daadwerkelijk een directe relatie is tussen teamheterogeniteit en de teamprestaties (Horwitz & Horwitz, 2007; Pelled et al., 1999). Wel komen in de literatuur een aantal effecten naar voren, zowel positief als negatief. Deze effecten kunnen worden gezien als mediators die invloed kunnen hebben op de relatie tussen teamheterogeniteit en teamprestaties. Meer teamheterogeniteit zou kunnen zorgen voor meer creativiteit in het team, omdat teamleden verschillende kennisgebieden, achtergronden en kenmerken hebben

(Horwitz & Horwitz, 2007; Milliken & Martins, 1996). Negatieve effecten van een heterogeen team zijn volgens de literatuur onder andere dat de communicatie moeilijker verloopt in het team (Bowers et al., 2000) en dat de kans op conflicten toeneemt (Horwitz & Horwitz, 2007). Het stellen van doelen en prioriteiten zou lastiger zijn wanneer er meer heterogeniteit in het team is (Pelled et al., 1999). Daarnaast zou de sociale cohesie minder worden (Backes-Gellner & Veen, 2013). Deze factoren kunnen vervolgens invloed hebben op de prestaties van het team, waardoor zij de relatie tussen teamheterogeniteit en prestaties mediëren. Naast mediërende factoren zijn er ook moderatoren die invloed kunnen hebben op de mogelijke relatie. De onderzochte moderatoren zijn teamgrootte, taken, teamtype en leiderschapstijl.

Teamprestaties zijn volgens de literatuur niet eenduidig, het kan op verschillende manieren gemeten worden. In dit onderzoek wordt organisatie-energie gezien als de prestatie maat, omdat wordt verondersteld dat dit invloed heeft op prestaties (Bruch & Vogel, 2011a). Bij organisatie-energie wordt onderscheid gemaakt tussen vier energiematen, namelijk productieve, comfortabele, lethargische en corrosieve energie (Bruch & Goshal, 2003). In de literatuur is niets bekend over de effecten van teamheterogeniteit op organisatie-energie, maar er zijn wel hypothesen opgesteld over mogelijke effecten. Deze hypothesen worden beantwoord bij deelvraag 2.

7.1.2 Deelvraag 2

De tweede deelvraag is *Welke relatie is er binnen Gemeente Rotterdam vast te stellen tussen leeftijdheterogeniteit in teams en organisatie-energie?*

Om deze deelvraag te beantwoorden heeft er kwantitatief onderzoek plaatsgevonden met behulp van leeftijdgegevens en energiescores. De leeftijdheterogeniteit is berekend door middel van de Blau's Index, waardoor de teams met elkaar vergeleken konden worden. Per energiescore is er een hypothese opgesteld over het effect van leeftijdheterogeniteit op deze scores. Er is per energiescore een hiërarchische regressieanalyse gemaakt en op basis daarvan zijn de hypothesen getoetst. Er kan worden gesteld dat alle hypothesen verworpen kunnen worden. Leeftijdheterogeniteit bleek geen effect te hebben op de comfortabele, lethargische en corrosieve energie. Wel was er een negatief, significant verband gevonden tussen leeftijdheterogeniteit en

productieve energie, wat opmerkelijk is. De hypothese was namelijk dat leeftijdheterogeniteit een positief effect zou hebben op productieve energie. Het is niet duidelijk waar dit negatieve verband precies vandaan komt, maar het is wel interessant.

Naast de Blau's Index waren er ook nog controlevariabelen en interactievariabelen opgenomen in de hiërarchische regressieanalyse. De interactievariabele geslacht bleek een opvallend effect te hebben op de relatie tussen leeftijdheterogeniteit en corrosieve energie, al is dit niet significant. Het blijkt dat leeftijdhomogene teams met meer vrouwen een fors hogere corrosieve energiescore hebben dan leeftijdhomogene teams met meer mannen. Bij teams met meer mannen is een duidelijke stijging zichtbaar naarmate het team leeftijdheterogener wordt. Dit betekent dat hoe meer leeftijdsverschillen er zijn in het team met meer mannen, hoe hoger de corrosieve energie wordt. Bij teams met meer vrouwen wordt de corrosieve energiescore juist lager naarmate er meer leeftijdsverschillen zijn. Ook hier is niet duidelijk waardoor dit wordt veroorzaakt.

7.1.3 Deelvraag 3

Deelvraag 3 luidt: *Hoe worden leeftijdsverschillen in teams door de teamleden ervaren en is er een samenhang met organisatie-energie?*

Door middel van semigestructureerde interviews bij zes teams van cluster Stadsontwikkeling is er onderzocht hoe teamleden de leeftijdheterogeniteit in teams ervaren. Voor het selecteren van de teams voor de interviews is er gekeken naar de mate van leeftijdheterogeniteit en de bijbehorende energiescores. Er zijn zowel leeftijdhomogene teams als leeftijdheterogene teams geïnterviewd, met zowel hoge als lage energiescores.

De drie teams die vooraf als meest leeftijdheterogeen waren aangemerkt, zien zichzelf ook als leeftijdheterogene teams. Team 2 was aangemerkt als een leeftijdhomogeen team, maar ziet zichzelf als een leeftijdheterogeen team. De leeftijdhomogene teams 1 en 3 zien zichzelf ook als leeftijdhomogeen. Belangrijk wat naar voren is gekomen is de hoge gemiddelde leeftijd in bijna alle teams volgens de respondenten, wat de aanleiding van dit onderzoek bevestigt. Veel respondenten vinden het belangrijk dat er

leeftijdsverschillen zijn in het team en zij merken dat teamleden uit de jongste categorie vaak ontbreken. Wel wordt er gemerkt dat de teams nu weer leeftijdheterogener worden door jonge instroom. Volgens vrijwel alle respondenten is de jonge instroom van teamleden gewenst, voornamelijk voor nieuwe ideeën, creativiteit en voor de kennisoverdracht. Er wordt opgemerkt dat in een aantal teams kennis verloren is gegaan omdat er geen instroom was, waardoor de kennisoverdracht niet plaats heeft kunnen vinden. Om die reden kan het een aanbeveling voor Gemeente Rotterdam zijn om ervoor te zorgen dat de kennisoverdracht plaatsvindt, door te zorgen voor jonge instroom en door specifiek aandacht aan te schenken aan de kennisoverdracht.

Er is onderzocht of de ervaringen van de teamleden gekoppeld kunnen worden aan de energiescores van de teams. Echter bleek dit lastig, omdat veel teamleden hetzelfde denken over het belang van de leeftijdsspreiding in het team, ongeacht of het team leeftijd homogeen of leeftijd heterogeen is en ongeacht of het team hoog of laag scoort op organisatie-energie.

7.1.4 Deelvraag 4

Bij de kwalitatieve analyse is er ook gekeken naar verschillen tussen leeftijd homogene teams en leeftijd heterogene teams, wanneer er wordt gekeken naar de mediators en moderators. Vervolgens is onderzocht of deze factoren invloed hebben op de organisatie-energie. De deelvraag die daarbij hoort is *Welke verschillen kunnen er worden vastgesteld tussen leeftijd homogene teams en leeftijd heterogene teams wanneer er wordt gekeken naar verschillende factoren en wat betekent dit voor de organisatie-energie?*

Er is gevraagd naar verschillende mediators, namelijk communicatie, interne taakprocessen, sociale integratie, conflicten en creativiteit. De mate van communicatie was het best in de drie leeftijd homogene teams. Ook de sociale integratie was beter in twee leeftijd homogene teams dan in de andere teams. In het literatuuronderzoek is ook naar voren gekomen dat communicatie en sociale integratie beter zouden zijn in de leeftijd homogene teams, waardoor dit kan worden bevestigd. Echter geven de respondenten wel aan dat de mate van communicatie en sociale integratie volgens hen niet afhankelijk is van leeftijd heterogeniteit, maar van de verschillende werkvelden in

de teams. Het verloop van interne taakprocessen blijkt niets te maken hebben met leeftijdsverschillen, net als de mate van conflicten. Bij de mate van creativiteit lijkt leeftijdheterogeniteit van enige invloed te zijn. Vijf van de zes teams geven aan dat de creativiteit groter is naarmate er meer jongeren in het team zitten. Gek genoeg lijkt de mate van creativiteit het grootst in de drie meest leeftijdhomogene teams, waar wel wordt aangegeven dat zij daarvoor vooral de jongere teamleden gebruiken. Hierdoor wordt de literatuur deels tegengesproken, omdat hierin wordt gesteld dat heterogene teams creatiever zouden zijn door leeftijdsverschillen. De creativiteit is dus het grootst in de homogene teams, waar wel gebruik wordt gemaakt van verschillende leeftijden.

Er is onderzocht of deze mediators gekoppeld konden worden aan de vier energiescores. Zoals eerder naar voren kwam, was er sprake van een negatief verband tussen leeftijdheterogeniteit en productieve energie. Mogelijk wordt dit gemedieerd door de mate van communicatie. De mate van communicatie is in leeftijdhomogene teams beter en de productieve energiescore is hoger. De leeftijdheterogene teams 4 en 6 communiceren minder en de productieve energiescore is lager. Daarnaast lijkt ook creativiteit enige invloed te hebben op de negatieve relatie. Uit de kwantitatieve analyse bleek dat leeftijdheterogeniteit geen effect had op comfortabele energie. Toch lijkt de mate van creativiteit een samenhang te hebben met leeftijdheterogeniteit en comfortabele energie. Het redelijk leeftijdhomogene team 3 scoort het best op creativiteit en op comfortabele energie. De leeftijdhomogene teams 1 en 2 scoren redelijk op comfortabele energie en redelijk op creativiteit. De leeftijdheterogene teams 4 en 6 scoren niet goed op creativiteit en hebben een lage comfortabele energiescore. Er kan daardoor worden gesteld dat creativiteit mogelijk een mediator is voor de negatieve relatie tussen leeftijdheterogeniteit en comfortabele energie. Over lethargische en corrosieve energie was het lastig om conclusies te trekken.

Er is ook gekeken naar moderators en de onderzochte theorie kan deels worden bevestigd. De mate van coördinatie en interactie zou het best zijn in homogene teams, wat kan worden bevestigd. In deze drie teams is er ook sprake van subgroepen op basis van persoonlijke klik en leeftijd, wat de literatuur tegensprekt. Volgens de theorie zouden er meer subgroepen zijn in heterogene teams. De twee leeftijdhomogene teams hebben enige routine in hun werkzaamheden en in de literatuur wordt gesteld dat

homogene teams beter zijn in routinematige taken. Het is opvallend dat deze twee teams goed scoren op productieve energie, waardoor het lijkt dat de aard van de taak invloed heeft op de negatieve relatie tussen leeftijdheterogeniteit en productieve energie. Bij teamtype en leiderschapsstijl is het lastig om iets te concluderen, omdat er grote verschillen zijn tussen teams.

7.2 Beantwoording hoofdvraag

De hoofdvraag van het onderzoek was als volgt: *Wat is de invloed van leeftijdheterogeniteit in teams op de organisatie-energie van deze teams van Gemeente Rotterdam en zijn er andere factoren van invloed op deze relatie?*

In de resultaten van de kwantitatieve analyse in hoofdstuk 5 komt naar voren dat er een negatief, significant effect is van leeftijdheterogeniteit op de productieve energie. Dit betekent dat hoe meer leeftijdsverschillen er in het team zijn, hoe lager de productieve energiescore is. Dit is opvallend te noemen, omdat op basis van de theorie een hypothese is opgesteld die een positief verband voorspelde. Een mogelijke verklaring waarom dit een negatief verband is, zou gezocht kunnen worden in de mate van betrokkenheid in de teams. De betrokkenheid zou groter zijn in teams waar minder teamheterogeniteit is. Betrokkenheid is een kenmerk van productieve energie, waardoor dit een verklaring kan zijn. In de kwalitatieve analyse is naar voren gekomen dat de betrokkenheid het best is in leeftijdhomogene teams, wat het beeld bevestigt. Echter vinden de respondenten niet dat de mate van betrokkenheid samenhangt met leeftijdheterogeniteit. Op de overige energiescores heeft leeftijdheterogeniteit geen direct effect. Wel is er sprake van een bijzonder effect van de interactievariabele geslacht op de corrosieve energiescore. Er is een groot verschil vast te stellen tussen leeftijdhomogene teams met meer mannen en leeftijdhomogene teams met meer vrouwen, wat opvallend is. Hier is geen duidelijke verklaring voor te vinden. Op de overige energiescores heeft leeftijdheterogeniteit geen direct effect.

Er is gekeken of andere factoren invloed hebben op de mogelijke relatie tussen leeftijdheterogeniteit en organisatie-energie. Uit de kwalitatieve analyse komt naar voren dat de negatieve relatie tussen leeftijdheterogeniteit en productieve energie mogelijk wordt gemedieerd door communicatie en, in mindere mate, creativiteit. De

leeftijdhomogene teams scoren beter op communicatie en creativiteit en hebben een hogere productieve energie. Ook lijkt de aard van de taken mogelijk invloed te hebben. Ondanks dat er geen direct effect is van leeftijdheterogeniteit op comfortabele energie, lijkt creativiteit invloed te hebben op de relatie hiertussen. De leeftijdhomogene teams scoren beter op creativiteit en ze hebben een hogere comfortabele energiescore. Bij de overige factoren en energiescores konden geen verbanden worden ontdekt.

7.3 Reflectie op onderzoek

De belangrijkste concepten in dit onderzoek zijn leeftijdheterogeniteit en organisatie-energie. De leeftijdheterogeniteit is berekend door middel van de Blau's Index, waarvoor vier leeftijdscategorieën zijn gemaakt. In eerste instantie waren dit zes categorieën, echter lagen daardoor de uitkomsten dicht bij elkaar. Pas later in het onderzoek is besloten om hier vier categorieën van te maken. Het was handiger geweest wanneer er in een eerder stadium een weloverwogen keuze was gemaakt voor het aantal leeftijdscategorieën en voor de scheiding van deze categorieën.

Er is gekeken naar factoren die mogelijk invloed hebben op de relatie tussen leeftijdheterogeniteit en organisatie-energie. Echter bleek het lastig om dit daadwerkelijk te onderzoeken en deze factoren waren niet statistisch te toetsen. Het was mogelijk verstandiger geweest om minder factoren te onderzoeken, maar deze factoren uitgebreider te onderzoeken. Nu werden er enkele vragen gesteld per factor, waardoor er eigenlijk geen conclusies konden worden getrokken op basis van twaalf interviews.

7.4 Beperkingen van onderzoek

Een eerste beperking van dit onderzoek is dat de gegevens van de leeftijdsverspreiding in het team en de energiescores van de teams dateren van 2016. Tijdens het afnemen van de interviews is naar voren gekomen dat er in veel teams in korte tijd nieuwe medewerkers zijn bijgekomen, veelal onder de 35 jaar. Hierdoor is de leeftijdheterogeniteit toegenomen, terwijl de Blau's Indexen van de teams dit niet lieten zien. Zo werd een team als leeftijdhomogeen gezien, terwijl dit na de interviews toch minder homogeen bleek te zijn. Dit kan invloed hebben op het verloop van het onderzoek en op de uitkomsten, omdat de teams voor de interviews zijn geselecteerd op basis van oudere gegevens.

Een andere beperking die daar deels mee samenhangt, is de keuze voor de leeftijdscategorieën. Veel teams waren bijvoorbeeld heterogeen genoemd, maar toch waren er dan weinig teamleden die in leeftijdscategorie 1 vielen. Er was met name sprake van heterogeniteit in de drie oudere leeftijdsklassen. Hierdoor blijkt de keuze voor leeftijdsklassen ook erg belangrijk te zijn. Wanneer de scheiding tussen de categorieën bij een andere leeftijd zou liggen of er zou gekozen worden voor minder of meer categorieën, zullen de resultaten weer anders zijn.

Een andere beperking is dat er geen gebruik is gemaakt van alle beschikbare gegevens, alleen van de teams van drie clusters en alleen van de teams waarvan minimaal zeven personen het MTO hebben ingevuld. De uitkomsten kunnen daardoor een vertekend beeld geven voor de gehele organisatie.

Er is in dit onderzoek ook een beperking op het gebied van de bestudeerde literatuur. Veel literatuur over teamheterogeniteit gaat namelijk over het effect op prestaties. Echter wordt in dit onderzoek gekeken naar het effect op organisatie-energie, wat niet helemaal hetzelfde is als prestaties. Op deze manier is het mogelijk dat de onderzochte mediators en moderators een heel ander effect hebben op organisatie-energie dan van tevoren is vastgesteld in de theorie, omdat het gaat om een andere afhankelijke variabele die is onderzocht.

Een laatste belangrijke beperking van het onderzoek is dat de interviews hebben plaatsgevonden bij zes teams van cluster Stadsontwikkeling. Echter bleek de keuze voor dit cluster achteraf gezien niet handig, aangezien er in deze teams meer in projectteams met personen van andere afdelingen wordt samengewerkt dan met personen uit het formele team. De vragen in de interviews waren gericht op het formele team, maar sommige respondenten hadden moeite met het beantwoorden van de vragen omdat zij niet met deze teamleden samenwerken. Dit kan mogelijk invloed hebben op de uitkomsten.

7.5 Suggesties voor vervolgonderzoek

Zoals al naar voren kwam bij de beperkingen, was het geen handige keuze om de interviews bij cluster Stadsontwikkeling af te nemen. Het is mogelijk interessant om bij vervolgonderzoek een ander cluster te onderzoeken, waar de teamleden meer met elkaar samenwerken. Mogelijk kunnen daar andere conclusies uit getrokken worden wanneer er wordt gekeken naar de ervaring van leeftijdsheterogeniteit en de andere factoren. Daarnaast zijn er nu interviews afgenomen bij twee teamleden per team, waardoor conclusies worden getrokken op basis van de ervaringen van twee personen per team van zes teams. Voor vervolgonderzoek is het beter om minimaal drie personen per team te interviewen van meer dan zes teams.

In de kwalitatieve analyse is deels duidelijk geworden wat het mogelijke effect kan zijn van de mediators en moderators op de relatie tussen leeftijdsheterogeniteit en organisatie-energie. Mogelijk had het nog duidelijker kunnen worden wanneer er meer vragen over waren gesteld of wanneer andere factoren waren gekozen om te onderzoeken. Mogelijk kan vervolgonderzoek uitwijzen welke factoren een duidelijker effect kunnen hebben op de relatie tussen leeftijdsheterogeniteit en de energiescores.

Het enige directe effect wat leeftijdsheterogeniteit had, was het negatieve effect op productieve energie. In vervolgonderzoek zou onderzocht kunnen worden waar dit negatieve verband vandaan komt. Dit zou samen kunnen hangen bij de vorige suggestie voor vervolgonderzoek, om mediators en moderators nader te onderzoeken.

Tijdens de kwantitatieve analyse is er naar voren gekomen dat geslachtsheterogeniteit een bijzonder effect had op de relatie tussen leeftijdsheterogeniteit en de corrosieve energiescores. Hier kon geen verklaring voor worden gegeven, maar mogelijk is het interessant om dit effect nader te onderzoeken.

Literatuurlijst

- Austin, J.R. (1997). A cognitive framework for understanding demographic influences in groups. *The International Journal of Organizational Analysis*, 4, 342-359
- Backes-Gellner, U. & Veen, S. (2013). Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies – large-scale empirical evidence on company productivity. *Human Resource Management Journal*, 23, 279-295
- Bakker, A.B. & Schafeli, W.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315
- Baugh, S.G. & Graen, G.B. (1997). Effects of team gender and racial composition on perceptions of team performance in cross-functional teams. *Group & Organization Management*, 22, 366-383
- Blau, P.M. (1977). *Inequality and Heterogeneity: a primitive theory of social structure*. Londen: Collier Macmillan Publishers
- Bowers, C.A., Pharmed, J.A. & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams. A Meta-Analysis. *Small Group Research*, 31, 305-327
- Bruch, H. & Ghoshal, S. (2003). Unleashing Organizational Energy. *MIT Sloan Management Review*, 45, 45-51
- Bruch, H. & Vogel, B. (2011a). Strategies for Creating and Sustaining Organizational Energy. *Employment Relations Today*, 51, 51-61.
- Bruch, H. & Vogel, B.(2011b). *Fully charged: how great leaders boost their organization's energy and ignite high performance*. Boston: Harvard Business Review Press.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *The psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row

Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs (2015). *Sectorbeschrijving overheid*. Geraadpleegd via <https://www.cdho.nl/assets/uploads/2016/08/UWV-Sectorbeschrijving-Overheid-2015.pdf>

Dick, R. van, Knippenberg, D. van Hägele, S., Guillaume, Y.R.F. & Brodbeck, F.C. (2008). Group diversity and group identification: the moderating role of diversity beliefs. *Human Relations*, 61, 1463-1492

Drach-Zahavy, A. & Somech, A. (2002). Team heterogeneity and its relationship with team support and team effectiveness. *Journal of Educational Administration*, 40, 44-66

Gemeente Rotterdam (2014a). *College van b en w*. Geraadpleegd via <https://www.rotterdam.nl/bestuur-organisatie/college-van-benw/>

Gemeente Rotterdam (2014b). *Organogram Gemeente Rotterdam*. Geraadpleegd via <https://www.rotterdam.nl/werken-leren/werken-voor-rotterdam/2016-10-14-Organogram-Gemeente-Rotterdam.pdf>

Gemeente Rotterdam (2016a). *Sociaal jaarverslag 2015*

Gemeente Rotterdam (2016b). *Organisatievisie voor de medewerkers van de gemeente Rotterdam*

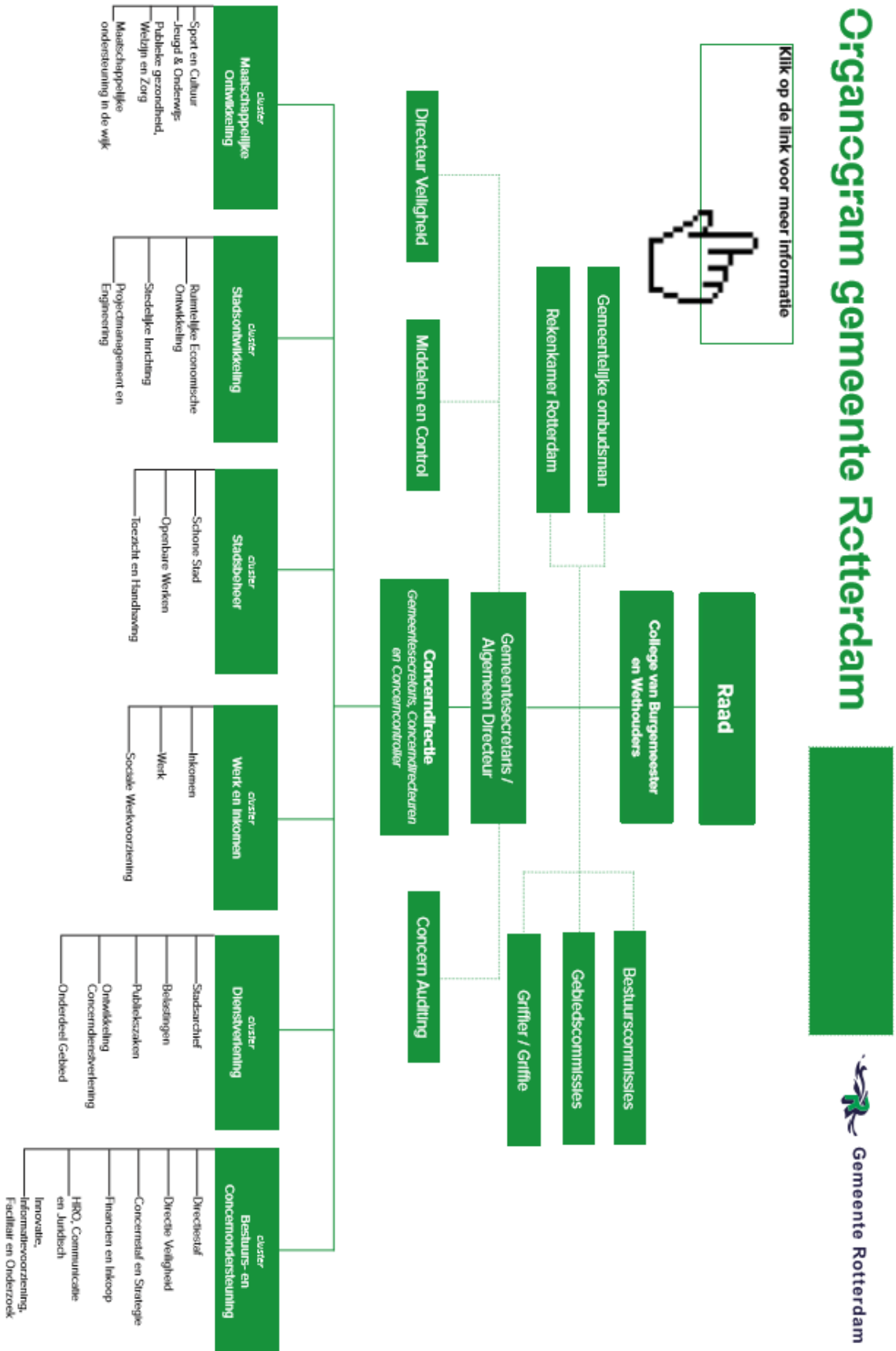
Gemeente Rotterdam (2016c). *Regeling organisatie 2016*. Geraadpleegd via http://decentrale.regelgeving.overheid.nl/cvdr/xhtmloutput/historie/Rotterdam/391353/391353_1.html

Gemeente Rotterdam (2017a). *Sociaal jaarverslag 2016*.

- Gemeente Rotterdam (2017b). *Gebiedscommissies*. Geraadpleegd via <https://www.rotterdam.nl/apps/rotterdam.nlbestuur-organisatie/gebiedscommissies/index.xml>
- Gladstein Ancona, D. & Caldwell, D.F. (1992). Demography and design: predictors of new product team performance. *Organizational Science*, 3, 321-342
- Harrison, D.A. & Klein, K.J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *The Academy of Management Review*, 32, 1199-1228
- Horwitz, S.K. (2005). The compositional impact of team diversity on performance: theoretical considerations. *Human Resource Development Review*, 4, 219-245
- Horwitz, S.K. & Horwitz, I.B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: a meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33, 987-1015
- Klein, K.J., Knight, A.P., Ziegert, J.C., Chong Lim, B. & Saltz, J.L. (2011). When team members' values differ: the moderating role of team leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114, 25-23
- Knippenberg, D. van, De Dreu, C.K.W. & Homan, A.C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022
- Kuipers B. & Groenveld, S. (2014). *De kracht van high performance teams: zes ingrediënten voor excellent presteren in de publieke sector*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers
- Milliken, F.J. & Martins, L.L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *The Academy of Management Review*, 21, 402-433

- Mohammed, S. & Angell, L.C. (2003). Personality heterogeneity in teams: what differences make a difference for team performance. *Small Group Research*, 34, 651-677
- Norville, A. (10-11-2016). *Rotterdam. Make Talent Work* (PowerPoint). Geraadpleegd via <http://www.bskweb.nl/m/courses>
- Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M. & Xin, K.R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28
- Quadt, T. & Visser, A. (2017). *Wat is organisatie-energie?*
- Schiama, G., Mason, S. & Kennerley, M. (2007). Assessing energy within organisations. *Measuring Business Excellence*, 11, 69-78
- Stewart, G.L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of management*, 32, 29-55
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers
- Visser, A.F. (2014). *Teams onder spanning. Een onderzoek naar het effect van leiderschapsstijl op energie in teams*. Masterthesis
- Zenger, T.R. & Lawrence, B.S. (1989). Organizational demography: the differential effects of age and tenure distribution on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32, 353-376
- Zwan, C. van der (2017). *Naar Energieke Teams. Wat te doen? Als vertragen misschien wel versnellen is*. Academisch proefschrift

Bijlage 1. Organogram Gemeente Rotterdam



Bijlage 2. Vragenlijst interviews

Algemene vragen

1. Wat is uw naam, bij welk team hoort u en wat zijn uw taken?
2. Wat is uw leeftijd?
3. Merkt u leeftijdsverschillen in uw team?
 - Zo ja, op wat voor manier?
4. Zou u uw team homogeen of heterogeen noemen op het gebied van leeftijd? (begrippen uitleggen)
5. Zijn er voornamelijk oudere of jongere teamleden in het team?
6. Hoe ervaart u deze homogeniteit/heterogeniteit op het gebied van leeftijd? Vindt u het prettig?

Communicatie

1. Wordt er in uw team veel gecommuniceerd met andere teamleden?
 - Zowel op het gebied van werk of meer persoonlijke, informele communicatie.
2. Wordt er met alle teamleden gecommuniceerd of merkt u dat er voornamelijk wordt gecommuniceerd met mensen van dezelfde leeftijd?
 - Of eventueel met mensen met andere dezelfde demografische kenmerken.
3. Hoe verloopt deze communicatie? Kan iedereen open en vrij praten?
4. Begrijpen teamleden elkaar, ondanks mogelijk leeftijdsverschillen?

Interne taakprocessen

1. Stellen jullie gezamenlijk in het team de doelen en prioriteiten op en kijken jullie hier regelmatig gezamenlijk naar?
 - Zo ja; lopen jullie hierbij wel eens tegen problemen aan?
2. Kan iedereen zich vinden in de doelen en prioriteiten van het team?

Sociale integratie

1. Is er sprake van betrokkenheid in het team?
2. Is er een gevoel van 'horen in het team', een trots gevoel?

Conflicten

1. Zijn er in uw team wel eens conflicten over taken, doelen en procedures?
 - Zo ja; waar wordt dit door veroorzaakt? Kan het iets te maken hebben met leeftijdsverschillen?
2. Zijn er in uw team wel eens persoonlijke, emotionele conflicten?
 - Zo ja; waar wordt dit door veroorzaakt? Kan het iets te maken hebben met leeftijdsverschillen?
3. Zijn er in uw team wel eens conflicten over normen en waarden?
 - Zo ja; waar wordt dit door veroorzaakt? Kan het iets te maken hebben met leeftijdsverschillen?

Creativiteit

1. Wordt er een creatieve oplossing bedacht wanneer er sprake is van een uitdagende taak of een uitdagend probleem?

- Zo ja, hoe verloopt dit/waar wordt deze creativiteit door veroorzaakt?
- 2. Wordt er gezocht naar nieuwe informatie?
- 3. Wordt een kwestie van verschillende kanten bekeken?

Teamgrootte

1. Uit hoeveel personen bestaat het team?
2. Hoe ervaart u deze teamgrootte?
3. Hoe ervaart u de coördinatie en interactie binnen uw team?
4. Is iedereen bij elkaar betrokken in het team, of ervaart u verschillende kleinere groepen binnen het team?
 - Zo ja; hoe zijn deze groepjes binnen het team gevormd? (Bijv. op grond van werk of op grond van demografische kenmerken)

Aard en moeilijkheid van taken en taakafhankelijkheid

1. Zou u kort kunnen beschrijven wat de taken zijn van uw team?
2. Wat is de aard van de taken van uw team? Routinematig of complex?
3. Wat is de moeilijkheid van de taken van uw team? Eenvoudig of uitdagend?
4. Kan iedereen in het team individueel zijn taak uitvoeren, of moet er samengewerkt worden?
 - Hoe verloopt dit?
1. Moet er voor het uitvoeren van de taken informatie en advies worden uitgewisseld?
 - Hoe verloopt dit?

Teamtype

1. Hoe zou u het teamtype omschrijven? Er wordt onderscheid gemaakt in verschillende types:
 - Productteam: produceren van goederen/diensten.
 - Projectteam: tijdelijke projecten.
 - Managementteam: ontwikkelen van strategie en coördinatie van werk
 - Parallel team: besluitvormings- en adviesteam, vallen buiten de formele organisatiestructuur. (komt waarschijnlijk niet voor)

Leiderschapsstijl

1. Worden de teamleden door de leidinggevende gestimuleerd en aangemoedigd?
2. Communiceert de leidinggevende de visie en doelstellingen naar de teamleden?
3. Draagt de leidinggevende macht over naar de teamleden?
 - Zo ja, hoe verloopt dit?
4. Stellen de teamleden zelf de doelen op, of heeft de leidinggevende veel invloed?
5. Coördineert en organiseert de leidinggevende de teamactiviteiten, taken en rollen?
6. Luistert de leidinggevende naar de teamleden (bijv. bij problemen en feedback?)
7. Hoe gaat de leidinggevende om met leeftijdsverschillen in het team wanneer deze er zijn?

Hebt u nog vragen en aanvullingen?

Bijlage 3. De twaalf energievragen uit het MTO

In het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) staan twaalf stellingen om de vier energiescores te meten. Bij de stellingen kan er worden gekozen uit vijf antwoordcategorieën:

- Geheel oneens.
- Oneens.
- Neutraal.
- Eens.
- Geheel eens.

De stellingen zijn als volgt.

Productieve energie:

- Ik ben enthousiast over mijn baan.
- Ik voel me betrokken bij de toekomst van mijn afdeling.
- Ik doe er alles aan om mijn afdeling in haar opdracht te laten slagen.

Comfortabele energie:

- Ik houd van mijn werk.
- Ik voel mij relaxed in mijn werk.
- Ik ben efficiënt in de uitvoering van mijn werk.

Lethargische energie:

- Ik voel mij niet gedreven in mijn werk.
- Ik heb geen aandrang om veel te ondernemen.
- Ik voel mij ontmoedigd in mijn werk.

Corrosieve energie:

- Ik erger mij regelmatig aan de gang van zaken op mijn werk.
- Mijn collega's gedragen zich meestal op een constructieve manier.
- De leidinggevenden van mijn afdeling voeren hun voornemens en besluiten daadwerkelijk uit.

Aan de hand van de antwoorden worden punten toegekend, waarbij rekening wordt gehouden met de positief en negatief geformuleerde stellingen. Aan de hand daarvan worden de energiescores per persoon berekend. Om de energiescores van een team te berekenen, worden de gemiddelden genomen van de teamleden die het MTO hebben ingevuld en deze vragen hebben beantwoord.

Bijlage 4. Correlatiematrix Blau's Index en energiescores

	Blau's Index	Productieve energie	Comfortabele energie	Lethargische energie	Corrosieve energie
Blau's Index					
Pearson correlatie		-,186*	-,067	,045	,072
Sig. (2-tailed)		,011	,361	,538	,326
Productieve energie					
Pearson correlatie	-,186*		,641**	-,632**	-,574**
Sig. (2-tailed)	,011		,000	,000	,000
Comfortabele energie					
Pearson correlatie	-,067	,641**		-,457**	-,536**
Sig. (2-tailed)	,361	,000		,000	,000
Lethargische energie					
Pearson correlatie	,045	-,632**	-,457**		,631**
Sig. (2-tailed)	,538	,000	,000		,000
Corrosieve energie					
Pearson correlatie	,072	-,574**	-,536**	,631**	
Sig. (2-tailed)	,326	,000	,000	,000	
*: correlatie is significant bij $p < 0,05$					
**: correlatie is significant bij $p < 0,01$					
Noot: N = 187					