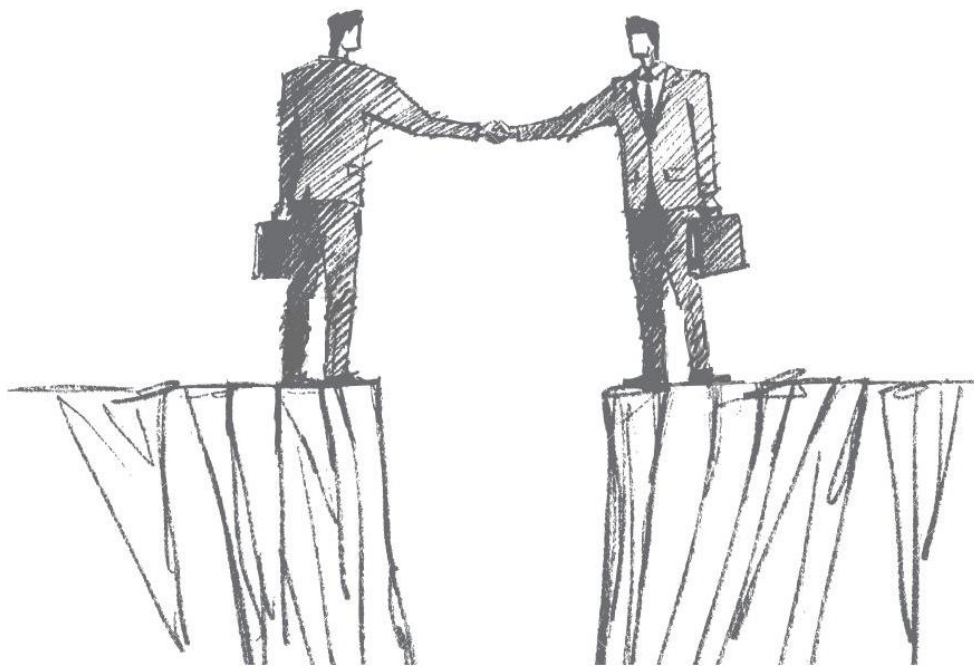


---

# Een ontmoeting tussen hoogopgeleiden & laagopgeleiden

*Samenwerking en contact tussen hoogopgeleiden en laagopgeleiden binnen  
gemixte teams op de arbeidsmarkt*

---



Robin Bos

382750rb

Aantal woorden: 10412 (incl. abstract & bibliografie)

Masterscriptie Sociologie – Arbeid, Organisatie & Management

Erasmus Universiteit Rotterdam

Eerste lezer: L. Vandenbussche MSc

Tweede lezer: prof. J. Burgers

Inleverdatum: 6 augustus 2017

## Abstract

Uit onderzoek van Bovens, Dekker en Tiemeijer (2014) en Volker, Andriessen en Posthumus (2014), blijkt dat er een maatschappelijke kloof bestaat tussen hoog- en laagopgeleiden. Beide groepen komen in het dagelijks leven nauwelijks met elkaar in contact. Toch moeten deze groepen op de arbeidsmarkt soms samenwerken, bijvoorbeeld binnen gemixte teams. In dit onderzoek wordt de beleving van deze samenwerking binnen dergelijke gemixte teams onderzocht. De onderzoekssetting is het bedrijf FinancePoint, waar veel gemixte teams werkzaam zijn. De beleving van samenwerking kan worden geëvalueerd op basis van enkele factoren. Deze factoren kunnen tevens een rol spelen in het contact dat hoog- en laagopgeleiden, zowel binnen als buiten de werktijden, met elkaar hebben. De aanwezigheid van deze factoren wordt onderzocht met behulp van enquêtes en semigestructureerde interviews. Uit dit onderzoek blijkt dat de samenwerking binnen de gemixte teams van FinancePoint als succesvol wordt ervaren, mits aan de voorwaarden van Allport (1954) wordt voldaan, en men ook een gemeenschappelijke groepsidentiteit ervaart. Opleidingsniveau blijkt desalniettemin niet het bepalende element bij het al dan niet aangaan van contact met een ander teamlid. De medewerkers achten interesses, leeftijd en fysieke nabijheid als zwaarder wegende factoren. Men kan stellen dat de kloof tussen hoog- en laagopgeleiden op de arbeidsmarkt kan worden overbrugd, mits wordt samengewerkt binnen gemixte teams. Dit laatste speelt mogelijk een rol bij het ontstaan van een gemixte sociale kring.

**Keywords:** *Arbeidsmarkt; Contact; Gemeenschappelijke Groepsidentiteit; Opleidingsniveau; Samenwerking*

# Introductie

Waar vroeger afkomst en religieuze achtergrond een bron van ongelijkheid waren, is tegenwoordig het opleidingsniveau het meest bepalend voor het creëren van ongelijkheid binnen de samenleving (Tonkens & Swierstra, 2012). Ongelijkheid op basis van opleidingsniveau is geen hedendaags fenomeen, maar is de afgelopen decennia wel meer zichtbaar geworden. Een van de voornaamste oorzaken hiervan is de ontzuiling. Waar men zich vroeger met elkaar mengde binnen dezelfde zuil, trekt men nu steeds meer op met personen van hetzelfde opleidingsniveau (Bovens, 2012). Aangezien hoogopgeleiden hun status behouden door het produceren en reproduceren van kennis, blijft deze ongelijkheid groeien (Bourdieu & Passeron, 1977).

De hierboven beschreven ongelijkheid kenmerkt zich onder andere door verschillen in cultuurconsumptie, mediaconsumptie en politieke voorkeur (Bovens, Dekker & Tiemeijer, 2014). Een andere scheiding is gelegen in de sociale omgeving van beide groepen. Zowel hoog- als laagopgeleiden hebben een bepaalde voorkeur voor de invulling van hun sociale netwerk. Zij kunnen daarom ook een bewuste keuze maken wat betreft het aangaan en behouden van contacten met de andere groep (Volker, Andriessen & Posthumus, 2014). Meestal geeft men echter de voorkeur aan het aangaan en onderhouden van contacten met gelijkgestemden: personen die dezelfde kenmerken hebben en dezelfde normen en waarden delen (Amir, 1969; Volker, Andriessen & Posthumus, 2014). Bovens, Dekker en Tiemeijer (2014) stellen dat slechts veertien procent van het netwerk van een hoogopgeleide uit laagopgeleiden bestaat.

Bovengenoemde scheiding tussen hoog- en laagopgeleiden is niet alleen waarneembaar binnen families, in buurten, in vriendengroepen en bij vrijetijdsorganisaties, maar ook op de arbeidsmarkt (Bovens, Dekker & Tiemeijer, 2014). Waar de arbeidsmarkt over het algemeen homogeen van aard is, komen beide groepen in bedrijven, waar in gemixte teams wordt gewerkt, regelmatig direct in contact met elkaar (Mollenhorst, Volker & Flap, 2008). In dat geval kan de arbeidsmarkt een plaats zijn waar beide groepen samenkomen en elkaar ontmoeten. Het kan de plaats zijn waar de kwaliteiten van beide groepen nodig zijn en waar zij elkaar kunnen versterken (Bovens, Dekker & Tiemeijer, 2014). Een duidelijk voorbeeld is een ziekenhuis. Laagopgeleiden voeren hier voornamelijk ondersteunende diensten uit, die zonder hoogopgeleiden niet zouden bestaan. De hoogopgeleiden op hun beurt hebben de laagopgeleiden nodig ter ondersteuning. Een ziekenhuis zou dus een plaats kunnen zijn waar de door andere onderzoeken aangetoonde kloof overbrugd wordt. Een kanttekening die hierbij geplaatst dient te worden, is dat binnen een bedrijf waar zowel hoog- als laagopgeleiden werken, zij niet per definitie direct met elkaar in contact staan (Volker, Andriessen & Posthumus, 2014). Dit is wel het geval als beide groepen samenwerken binnen een groepsverband. Hier is dan sprake van een gemixt team, waarin zowel hoog- als laagopgeleiden werkzaam zijn. De samenwerking binnen een heterogene groep zou van

invloed kunnen zijn op de invulling van het sociaal netwerk van respectievelijk een hoog- of een laagopgeleide.

Om aan onderzoek over deze kloof bij te dragen is het van belang om te zoeken naar plaatsen waar hoog- en laagopgeleiden juist samenkomen. In dit onderzoek wordt gekeken of en op welke wijze de kloof tussen hoog- en laagopgeleiden kan worden overbrugd middels gemixte teamverbanden op de arbeidsmarkt.

In het volgende hoofdstuk wordt de probleemstelling gepresenteerd, waarbij ook de deelvragen worden besproken en de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van dit onderzoek wordt aangehaald. Vervolgens in het onderzoeksdesign wordt het conceptueel model getoond, de onderzoeksmethoden uiteengezet, de setting toegelicht en de operationalisering omschreven. Daarna komt het theoretisch kader aan bod, waar een literatuurstudie wordt gepresenteerd en waar relevante theorieën en concepten uiteen worden gezet. In de resultaten worden vervolgens de uitkomsten van het onderzoek getoond en antwoorden op de deelvragen geformuleerd. Tot slot worden in de discussie en de conclusie de resultaten toegelicht om een antwoord op de centrale onderzoeksvraag te geven.

# Probleemstelling

Zoals in de inleiding beschreven, bestaat er een kloof tussen hoog- en laagopgeleiden op diverse gebieden. In dit onderzoek ligt de focus op de arbeidsmarkt. Het doel van dit onderzoek is te bestuderen of deze kloof overbrugd kan worden, binnen een bedrijf waar samenwerking tussen beide groepen binnen gemixte teams plaatsvindt. De vraag is of de kloof overbrugd kan worden als tussen beide groepen samenwerking in heterogeen teamverband plaatsvindt. En indien de samenwerking voldoet aan de voorwaarden, zoals opgesteld door Allport (1954), is dit dan van invloed op het contact tussen teamleden? Om dit te onderzoeken staat de volgende vraag centraal in deze scriptie:

*In hoeverre wordt de kloof tussen hoog- en laagopgeleiden door samenwerking binnen een gemixt team overbrugd?*

Om een antwoord op deze centrale onderzoeksvraag te vormen, dienen eerst de volgende deelvragen te worden beantwoord:

1. *Hoe ervaren hoog- en laagopgeleiden de samenwerking binnen een gemixt team?*

Door deze deelvraag te beantwoorden wordt de beleving van de samenwerking in kaart gebracht. Dit gebeurt aan de hand van de theorie van Allport (1954).

2. *Ervaart men binnen een gemixt team van hoog- en laagopgeleiden een gemeenschappelijke groepsidentiteit?*

Middels deze deelvraag wordt onderzocht of men binnen een gemixt team een gemeenschappelijke groepsidentiteit ervaart, een fenomeen dat het succes van de samenwerking kan versterken.

3. *Welke soorten contact komen bij de samenwerking tussen hoog- en laagopgeleiden in gemixte teams tot stand op en buiten de werkplek?*

Bij deze deelvraag wordt het contact tussen de groepen tijdens de samenwerking onderzocht. Ontstaan hier bijvoorbeeld vriendschappen? Vervolgens wordt het contact tussen de groepen buiten het werk om onderzocht. Spreken de werknemers bijvoorbeeld buiten het werk met elkaar af? Hierbij wordt tevens gekeken of naast de samenwerking in gemixte teams, het contact ook gemixt is, wat betreft het opleidingsniveau.

## Wetenschappelijke & maatschappelijke relevantie

De kloof tussen hoog- en laagopgeleiden is, zoals eerder vermeld, reeds op verschillende gebieden onderzocht. In de onderzoeken van zowel Volker, Andriessen en Posthumus (2014) als Bovens, Dekker en Tiemeijer (2014) is aangetoond dat de kloof tussen beide groepen juist op de arbeidsmarkt duidelijk zichtbaar is. Deze scheiding is tevens te zien in de sociale omgeving van beide groepen. Hoewel de segregatie tussen hoog- en laagopgeleiden al meermaals is onderzocht, is nog weinig onderzoek gedaan naar de samenwerking tussen beide groepen. Daarom richt dit onderzoek zich op de ontmoeting tussen beide groepen op de arbeidsmarkt en specifiek op de samenwerking binnen gemixte teams van hoog- en laagopgeleiden. Voor dit onderzoek wordt vanuit het oogpunt van de medewerkers van het bedrijf FinancePoint, die werkzaam zijn in een gemixt team van zowel hoog- als laagopgeleiden, gekeken hoe men de samenwerking beleeft. Het onderzoek dat reeds is uitgevoerd, is erg breed geweest. Intensief onderzoek binnen een enkele *in-depth case study*, zoals hier het geval is, blijkt nog schaars.

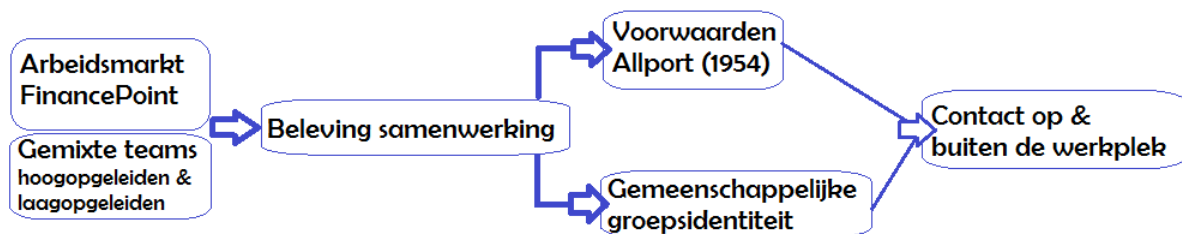
Dit onderzoek kan inzicht bieden in hoe de werknemers zelf de samenwerking binnen een gemengde groep ervaren. Deze informatie kan voor het bedrijfsleven bruikbaar zijn om samenwerkingsverbanden te optimaliseren of eventueel teams met zowel hoog- als laagopgeleiden samen te stellen. Voor FinancePoint specifiek, het bedrijf waar dit onderzoek plaatsvindt, is dit onderzoek daardoor ook commercieel relevant. De optimalisatie van de samenwerking binnen de gemixte teams kan het bedrijf helpen de te verrichten arbeid te optimaliseren en de efficiëntie van samenwerkingen te verhogen.

# Onderzoeksdesign

In onderstaand hoofdstuk worden achtereenvolgens het conceptueel model, de gebruikte onderzoeksmethoden, de setting en de operationalisering van de concepten, met bijbehorende items, uiteengezet. Dit om een duidelijk beeld te schetsen van de opbouw van het onderzoek en de verrichte analyse.

## Conceptueel model & verwachtingen

**Figuur 1. Conceptueel model**



Het conceptuele model van figuur 1 geeft het onderwerp, de onderzoeksvraag en de deelvragen van dit onderzoek weer. Helemaal links is de arbeidsmarkt te zien; het domein van dit onderzoek. Het bedrijf FinancePoint vormt de setting van dit onderzoek. Binnen dit bedrijf zijn gemixte teams van hoog- en laagopgeleiden bestudeerd. Gedurende dit onderzoek staan drie thema's centraal, die ieder gerelateerd zijn aan een van de deelvragen. Dit zijn: de beleving van de samenwerking tussen beide groepen, de aanwezigheid van een gemeenschappelijke groepsidentiteit en het soort contact dat op en buiten de werkplek tussen beide groepen tot stand komt.

Bovenstaand conceptueel model impliceert dat de beleving van de samenwerking van invloed is op de diepgang van het contact dat plaatsvindt op en buiten de werkplek. De evaluatie van de samenwerking kan in dit model een bijdrage leveren aan de diepgang van het contact tussen de hoog- en laagopgeleide teamleden.

Hierbij zijn de volgende twee verwachtingen opgesteld:

Verwachting 1:

Indien de samenwerking voldoet aan de voorwaarden, zoals opgesteld door Allport (1954), dan komt een diepgaander contact tot stand tussen hoog- en laagopgeleiden binnen een gemixt team.

Verwachting 2:

Indien een gemeenschappelijke groepsidentiteit wordt ervaren binnen de gemixte teams, dan komt een diepgaander contact tot stand tussen hoog- en laagopgeleiden binnen een gemixt team.

## Onderzoeksmethoden

Allereerst heeft een literatuurstudie plaatsgevonden welke in het theoretisch kader is gepresenteerd. De bestaande kloof tussen hoog- en laagopgeleiden wordt uitgelegd aan de hand van theorieën van onder andere Volker, Andriessen en Posthumus (2014) en Mollenhorst, Volker en Flap (2008). Hierna wordt dit gekoppeld aan de arbeidsmarkt als mogelijke ontmoetingsplek. Vervolgens wordt uitgelegd wat gemixte teams inhouden, met behulp van literatuur van onder andere Somech (2006) en Pelled (1996). Daarna worden voorwaarden die aan het succes van een samenwerking binnen een gemixt team kunnen bijdragen, uiteengezet. Hier staat de *intergroup contact theory* van Allport (1954) centraal. Om het succes van de samenwerking nog verder te meten wordt ook het *ingroup model* van Guertner, Dovidio en Bachman (1996) aangehaald. Tot slot wordt er een contacthiërarchie gepresenteerd, gebaseerd op onderzoek van Sharabany (1994), om de diepgang van het contact tussen hoog- en laagopgeleiden te kunnen omschrijven.

Vervolgens heeft er een *in-depth case study* plaatsgevonden. Een *in-depth case study*, oftewel een gevalstudie, is de ideale manier om een sociaal verschijnsel te onderzoeken, daar het de mogelijkheid biedt om één voorbeeld duidelijk uit te lichten en intensief en gedetailleerd te kunnen bespreken (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). Om te kunnen onderzoeken hoe de samenwerking tussen hoog- en laagopgeleiden wordt beleefd en welke mate van contact daarbij wordt opgebouwd, is ervoor gekozen meerdere onderzoeksmethoden toe te passen. Met deze onderzoeksmethoden zijn de vier voorwaarden, de aanwezigheid van een gemeenschappelijke groepsidentiteit en de vormen van contact geëvalueerd.

Om de beleving van de werknemers binnen de gemixte teams op organisatorisch niveau in beeld te kunnen brengen, is allereerst een enquête uitgezet. Deze enquête is onder de werknemers en werkgevers van het bedrijf FinancePoint verspreid en stelt de onderzoeker in staat gegevens te verzamelen over de beleving van het contact en de samenwerking tussen hoog- en laagopgeleiden. Een enquête is een goed middel voor het beschrijven, voorspellen en verklaren van sociale verschijnselen (Boeije, 't Hart & Hox, 2009: 215). In dit onderzoek gaat het om een eenmalige enquête met gestandaardiseerde vragen. Normaal gesproken wordt een enquête ingevuld middels een steekproef van een aantal personen (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). In dit geval is de enquête uitgezet onder 27 werknemers van het bedrijf. Vervolgens is deze door 18 personen ingevuld. Omdat FinancePoint een relatief klein bedrijf is, biedt het uitzetten van een enquête de mogelijkheid om alle werknemers te bevragen.



Om dieper in te kunnen gaan op de vraag hoe men de samenwerking binnen één gemixt teamverband ervaart, zijn interviews afgenomen bij één team en de leidinggevenden daarvan. Nadat de resultaten van de enquête ontvangen waren is één team binnen FinancePoint, het acceptatie/wijzigingsteam, geselecteerd voor de interviews. Dit team is in de eerste plaats gekozen omdat de teamleden hoog scoorden op de factoren die het succes van samenwerking meten. Uit de enquête is naar voren gekomen dat de teamleden van de acceptatie/wijzigingsafdeling de samenwerking binnen het gemixte teamverband als succesvol ervaren. Dit team kan daardoor goed worden uitgelicht als een groep die de kloof tussen hoog- en laagopgeleiden zou kunnen overbruggen. In de tweede plaats is dit gemixte team uit pragmatische overwegingen gekozen: vanwege de toegankelijkheid van de teamleden. Deze teamleden hadden middels de enquête aangegeven open te staan voor interviews, hetgeen noodzakelijk was om deze analyse uit te kunnen voeren.

Binnen deze afdeling zijn zes semigestructureerde interviews afgenomen bij zowel werknemers als werkgevers binnen de organisatie. De respondenten zijn geselecteerd op basis van hun werkzaamheden binnen de acceptatie/wijzigingsafdeling. In de interviews staan gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen centraal (Boeije, 't Hart & Hox, 2009: 266). Semigestructureerde interviews kunnen het best worden omschreven als interviews waar de thema's vastliggen, maar de inhoud van de vragen, de manier waarop de vragen worden gesteld, de volgorde van de vragen en de mogelijke antwoorden flexibel zijn (Boeije, 't Hart & Hox, 2009: 267). Deze kwalitatieve interviews zullen de uitkomsten van de enquêtes verder uitdiepen en dit onderzoek vervolledigen.

In de interviews zijn de samenwerking, het contact tussen hoog- en laagopgeleiden en de ervaring die de geïnterviewden hiermee hebben, aan bod gekomen. Om het interview te structureren is gebruik gemaakt van een topiclijst, waarin de genoemde onderwerpen centraal staan. Er is geen gebruik gemaakt van een vaste vragenlijst, zodat er ruimte is voor interpretatie en doorvragen. Voorafgaand aan de interviews is de respondenten kort uitgelegd wat het onderwerp van het interview was, maar hen is niet gemeld dat de focus lag op de samenwerking en het contact tussen hoog- en laagopgeleiden. Dit om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen. De topiclijst bevat slechts een aantal hoofdvragen, belangrijke thema's en eventuele doorvraagmogelijkheden (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). Al deze interviews zijn opgenomen, en vervolgens gecodeerd.

De omvang van dit onderzoek mag dan niet groot zijn, door methodetriangulatie en het feit dat het onderzoek vanuit verschillende invalshoeken is verricht, biedt dit onderzoek contextueel rijke data en levert het betrouwbare resultaten op (Teunissen, 1985). Het is van groot belang dit onderzoek op ethisch verantwoorde wijze uit te voeren. Participanten zijn daarom op de hoogte gebracht van de studie en van het feit dat zij een wezenlijk onderdeel van dit onderzoek vormen. Tijdens de verwerking van de interviews en de enquêtes is het van groot belang dat vertrouwelijk wordt omgegaan met de verkregen informatie (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). De anonimiteit van de participanten is daarom te allen tijde gewaarborgd. Tenslotte is het belangrijk dat de wetenschapper zelf ook ethisch te werk gaat en zich

volledig bewust is van zijn of haar eigen rol binnen het onderzoek. Bij het interpreteren van de ingewonnen informatie moet de onderzoeker daarom objectief naar de kennis kijken en afstand nemen van zijn persoonlijke mening (Boeije, 't Hart & Hox, 2009).

## Setting

Het onderzoek vindt plaats bij het bedrijf FinancePoint. Dit financieel adviesbureau heeft drie vestigingen en telt 25 à 30 werknemers, waarvan het merendeel werkzaam is op het hoofdkantoor in Zwijndrecht. Deze werknemers werken individueel of in teamverbanden en op afdelingen naar hetzelfde doel toe: de klant een zo goed mogelijk financieel advies verstrekken. FinancePoint is geen groot bedrijf qua aantal werknemers, maar is wel op drie locaties in Nederland gevestigd, namelijk in Zwijndrecht, Bergen op Zoom en Eindhoven.

Het bedrijf heeft zowel hoog- als laagopgeleiden in dienst, die samen werkzaam zijn in verschillende gemixte teams. De verhouding tussen hoog- en laagopgeleiden binnen FinancePoint is als volgt: 60 procent is laag opgeleid en 40 procent is hoog opgeleid. Deze verhouding speelt door in de teams. Binnen alle gemixte teams zijn beide groepen vertegenwoordigd. Daarnaast is er een groot verschil in de opleidingen die de werknemers hebben gevolgd. Sommige werknemers hebben een opleiding betreffende het verzekeringswezen gedaan, andere kozen voor een management- of hypotheekopleiding. Daarnaast zijn er ook werknemers die als hoogste afgeronde opleiding de middelbare school hebben. Binnen een team komen dus personen uit verschillende richtingen en verschillende opleidingsniveaus samen. Hierdoor is er voldoende verscheidenheid tussen de teamleden, wat dit onderzoek ten goede komt.

Daarnaast is het belangrijk dat binnen dit bedrijf beide groepen samenwerken in gemixt teamverband. Deze samenwerking komt tot stand doordat de hoog- en laagopgeleiden elkaar daadwerkelijk fysiek ontmoeten en in teams moeten samenwerken om een dienst of product van het bedrijf te realiseren. Het bedrijf beschikt over de volgende teams: de acceptatie/ wijzigingsafdeling, de schadeafdeling, de uitvaartafdeling, de zakelijke afdeling (binnen- en/ of buitendienst), de hypotheekafdeling (binnen- en/ of buitendienst), de kredietafdeling, de administratieafdeling, de buitendienst (freelancers) en tenslotte het management. Een werknemer kan ook binnen meerdere van deze teams tegelijkertijd werkzaam zijn. Vanwege deze dynamiek is FinancePoint een interessante setting voor een onderzoek naar de samenwerking en het contact tussen hoog- en laagopgeleiden. Tot slot is het zo dat men, omdat men in verschillende teams werkzaam is, niet constant met dezelfde werknemers in contact staat en dat deze contacten nogal eens wisselen.

## Operationalisering

Binnen dit onderzoek zijn twee kernbakens van belang, namelijk: het evalueren van de samenwerking tussen hoog- en laagopgeleiden en het identificeren van de vormen van contact tussen beide groepen. Allport's (1954) theorie over *intergroup contact* en de voorwaarden die daarbij zijn opgesteld, zijn toepasbaar op het concept samenwerking. Vervolgens valt de theorie over de gemeenschappelijke groepsidentiteit die bij een samenwerking kan worden ervaren onder het onderdeel samenwerking, aangezien dit een versterkende factor kan vormen en een bijdrage kan leveren aan het succes van de samenwerking. Het contact kan worden onderverdeeld in contact dat op de werkvloer plaatsvindt en contact dat buiten de werkplek tot stand komt.

Om de verschillen tussen hoog- en laagopgeleiden te kunnen duiden, is het belangrijk een grens tussen beide groepen te trekken. Hoog- en laagopgeleiden worden in verschillende bronnen verschillend gedefinieerd. Zo verstaat de één onder 'hoogopgeleiden', mensen die minstens een vervolgstudie hebben afgerond, de ander verstaat onder 'hoogopgeleiden' mensen die een universitaire studie hebben afgerond. De voornaamste reden voor deze verschillen in opvatting is het verschil in schoolsystemen tussen de landen waar de onderzoeken plaatsvinden (Bovens, Dekker & Tiemeijer, 2014). In dit onderzoek wordt de volgende afbakening gehanteerd: onder hoogopgeleiden vallen alle personen die een HBO Bachelor, HBO Master, WO Bachelor of WO Master als hoogste opleiding hebben genoten. Laagopgeleiden zijn de personen die een lagere opleiding dan de hierboven genoemde hebben afgerond, of die helemaal geen opleiding hebben afgerond. Hierbij worden, aangezien het onderzoek zich binnen onze landsgrenzen afspeelt, de Nederlandse opleidingsniveaus als basis aangehouden.

Om de aspecten van samenwerking en contact tussen hoog- en laagopgeleiden binnen gemixte teams te kunnen analyseren, zijn hieronder de verschillende concepten opgedeeld in een aantal meetbare items. Deze items zijn gebaseerd op de theorieën van Allport (1954) en van Guertner, Dovidio en Bachman (1996). De items zijn onderzocht middels de enquêtes, verspreid binnen het gehele bedrijf, en de interviews, afgenomen binnen het acceptatie/ wijzigingsteam. In de enquête zijn de items veelal meetbaar gemaakt via een schaal, waarop men aangeeft in hoeverre een bepaald item aanwezig was. Hiervoor geldt 1 als extreem laag en 10 als zeer hoog.

## Samenwerking

De voorwaarden van Allport's (1954) *intergroup contact theory* zijn:

Beleving van de samenwerking	Items
Gelijke status	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gevoel van wederzijds respect</li> <li>- Gevoel van gelijkwaardige behandeling</li> <li>- Gevoel van gelijkwaardigheid</li> <li>- Gevoel van acceptatie</li> </ul>
Gemeenschappelijk doel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gevoel van een gemeenschappelijke teamtaak</li> <li>- Gevoel van overeenkomende persoonlijke doelen</li> </ul>
Gezamenlijke inspanning	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gevoel van gelijke bijdrage teamleden aan doel</li> <li>- Gevoel van afwezigheid concurrentie</li> <li>- Gevoel van betrokkenheid teamleden</li> </ul>

Ondersteuning door autoriteiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gevoel van betrokkenheid management</li> <li>- Gevoel van scheiding tussen leiding en teamleden</li> </ul>
---------------------------------	---

### Gemeenschappelijke groepsidentiteit

Concept	Items
Gemeenschappelijke groepsidentiteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gevoel van eenheid binnen het team</li> <li>- Gevoel van gemeenschappelijk teamkarakter</li> <li>- Gevoel van wederzijds vertrouwen</li> </ul>

### Contact

Binnen de werkplek & buiten de werkplek:

Voor beide metingen is dezelfde schaal gebruikt.

Contacten	Items
Contact binnen de werkplek & buiten de werkplek:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanwezigheid contact binnen en/ of buiten de werktijd</li> <li>- Aard van contact</li> <li>- Omschrijving andere teamleden middels hiërarchie <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis</li> <li>➤ Vertrouwing</li> <li>➤ Vriend</li> <li>➤ Goede vriend</li> </ul> </li> </ul>

# Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de literatuurstudie beschreven. Allereerst wordt de functie van de arbeidsmarkt als potentiële ontmoetingsplek voor hoog- en laagopgeleiden besproken, met een focus op de rol van gemixte teams. Vervolgens zijn de mogelijkheden tot samenwerking binnen gemixte teams op de arbeidsmarkt verkend. Daarna zijn de contacten die daadwerkelijk binnen deze samenwerking ontstaan in kaart gebracht. Tot slot volgt een bespreking van de contacthiërarchie, die kan helpen de diepgang van het contact tussen hoog- en laagopgeleiden in beeld te brengen.

## De arbeidsmarkt als ontmoetingsplek

Een van de plaatsen waar de scheiding tussen hoog- en laagopgeleiden het meest zichtbaar wordt, is de arbeidsmarkt (Volker, Andriessen & Posthumus, 2014). De meeste bedrijven leggen zich immers toe op een bepaald arbeidsniveau, wat ertoe leidt dat een zeker opleidingsniveau van de werknemers wordt gevraagd. Bedrijven trekken arbeiders met hetzelfde opleidingsniveau aan, waardoor de arbeidsmarkt relatief homogeen blijft (Mollenhorst, Volker & Flap, 2008). In de literatuur wordt het beeld van een gesegregerde arbeidsmarkt geschetst, een plaats waar hoog- en laagopgeleiden gescheiden werken.

Deze segregatie zet zich vervolgens via de arbeidsmarkt door naar de sociale kring waarin de werknemer verkeert. Veel mensen doen op het werk immers sociale contacten op. Dit geldt voornamelijk voor hoogopgeleiden, daar laagopgeleiden hun contacten meer opdoen in de buurt waarin zij wonen (Volker, Andriessen & Posthumus, 2014). Wanneer iemand zich in een homogene werkomgeving bevindt, kan dit ertoe bijdragen dat deze persoon ook in een meer homogene sociale kring terechtkomt.

Hoewel werknemers met verschillende opleidingsniveaus in de regel gescheiden van elkaar werken, is bij veel bedrijven toch geen sprake van volledige homogeniteit. Hoog- en laagopgeleiden zijn vaak op verschillende lagen binnen een bedrijf werkzaam (Mollenhorst, Volker & Flap, 2008). Dat er zowel hoog- als laagopgeleiden binnen een bedrijf werken, betekent echter niet per se dat deze personen direct met elkaar samenwerken. Er kan ook vluchtig contact plaatsvinden. Het gevolg van een dergelijk gebrek aan samenwerking is dat de groepen homogeen en gescheiden blijven (Allport, 1954). De arbeidsmarkt vormt echter wel een ontmoetingsplek voor hoog- en laagopgeleiden als beide groepen daadwerkelijk samenwerken in teamverband. In een dergelijk gemixt team, waarin zowel hoog- als laagopgeleiden werkzaam zijn, is wel sprake van heterogeniteit. Bij bedrijven waar dergelijke gemixte teams aanwezig zijn, kan de kloof tussen verschillende opleidingsniveaus worden overbrugd. Het contact dat plaatsvindt binnen een gemixt team gaat namelijk verder dan een enkele ontmoeting of begroeting. In teamverband wordt direct met elkaar en op regelmatige basis samengewerkt (Volker, Andriessen & Posthumus, 2014; Blokland, 2008). Deze directe interactie, formeel of informeel, is van

belang om conflicten tussen de verschillende groepen, zoals tussen hoog- en laagopgeleiden, op te lossen (Allport, 1954). Met andere woorden: een gemixt team biedt mogelijkheden om de kloof tussen hoog- en laagopgeleiden te overbruggen.

## Gemixte teams

Gemixte teams kennen een gemengde samenstelling, met als doel functionele heterogeniteit te creëren. Dit houdt in dat personen uit verschillende disciplines en met verschillende functies, zijn samengebracht om innovatie en creativiteit voort te brengen (Earley & Mosakowski, 2000; Somech, 2006). Samenwerking binnen een gemixt team is echter niet evident. Deze functionele heterogeniteit van hoog- en laagopgeleiden kan ook zijn nadelen hebben. De leden binnen het gemengde teamverband moeten namelijk leren met elkaar samen te werken en kennis te delen (Somech, 2006; West, 2002). De problemen die zich hier veelal voordoen hangen samen met verschillen in jargon, communicatiestijl en perspectief (Pelled, 1996). Hoog- en laagopgeleiden nemen door hun afwijkende opleidingsachtergronden verschillende soorten kennis en cognitieve vermogens met zich mee, wat tot conflicten kan leiden (Nissen, Evald & Clarke, 2014; Edmonson & Nembhard, 2009; Keast, Brown & Mandell, 2007). Om daadwerkelijk de kloof tussen hoog- en laagopgeleiden te kunnen overbruggen, dienen bepaalde voorwaarden aanwezig te zijn.

Deze lijn van denken wordt gedeeld door Allport (1954), die de *intergroup contact theory* ontwikkelde. In deze theorie staat niet zozeer het individu, maar het contact tussen groepen, zoals hoog- en laagopgeleiden, centraal. Wanneer contact niet verder gaat dan een ontmoeting tussen twee groepen, en er geen samenwerking plaatsvindt, zal dit contact niet vruchtbaar zijn. Desalniettemin moet deze samenwerking aan bepaalde voorwaarden voldoen om als succesvol geëvalueerd te worden. Een samenwerking binnen een gemixt team die aan deze voorwaarden voldoet, zal minder conflicten opleveren, vooroordelen tegengaan, en leiden tot nieuwe inzichten en standpunten voor beide groepen (Allport, 1954).

De vier voorwaarden die door Allport (1954) zijn opgesteld dragen bij aan de mate van succes bij een samenwerking tussen twee groepen. De eerste basisvoorwaarde voor een vruchtbare samenwerking is dat tussen beide groepen een gelijke status ervaren wordt (Allport, 1954). De ervaring van gelijke status impliceert dat de werknemers het gevoel hebben gelijkwaardig te zijn aan elkaar, gelijkwaardig behandeld te worden en geaccepteerd worden binnen het groepsverband. De tweede voorwaarde is dat beide groepen het gevoel hebben een gemeenschappelijk doel na te streven (Allport, 1954). In de samenleving kunnen deze doelen nogal verschillen. Door als team echter een gezamenlijk doel te hebben en inspanningen en krachten te bundelen, kan uiteindelijk een efficiëntere samenwerking en een vermindering van vooroordelen worden bewerkstelligd (Pettigrew, 1988). Een dergelijk gemeenschappelijk doel wordt echter alleen behaald als elke deelnemer ervaart dat iedereen een gelijke

bijdrage hieraan heeft geleverd. De derde voorwaarde luidt dan ook dat de samenwerking tot stand dient te komen door een gelijke inspanning van alle teamleden. De werknemers moeten het gevoel hebben dat de anderen een evenredige bijdrage leveren aan het gemeenschappelijke doel, zonder dat er concurrentie plaatsvindt. Tenslotte moet volgens Allport (1954) het contact tussen beide groepen ondersteund worden door de autoriteiten, wetten, en gewoontes. Deze vorm van autoriteit kan worden gezien als een soort toezichthouder op de samenwerking (Allport, 1954). In het bedrijfsleven is het voornamelijk van belang dat de werknemers het gevoel hebben dat het management het teamwerk ondersteunt.

Naast de voorwaarden zoals opgesteld door Allport (1954) kan nog een vijfde factor worden toegevoegd. Het gaat hier om het gevoel van een gemeenschappelijke groepsidentiteit binnen het teamverband. Deze factor kan, indien aanwezig binnen het gemixte team, een versterkend effect hebben op de mate van succes van een samenwerking. Om deze factor uiteen te zetten wordt een model gehanteerd dat bijna naadloos aansluit op de *intergroup contact theory* van Allport, namelijk het *common ingroup model* (Allport, 1954; Guertner, Dovidio & Bachman, 1996). Dit model houdt in dat een veranderende perceptie van verschillende groepen ten opzichte van elkaar kan leiden tot een gevoel van inclusiviteit en samenhang. Deze verandering van perceptie kan plaatsvinden als de groepen samenwerken en daardoor samensmelten tot een (inclusieve) groep.

Guertner, Dovidio en Bachman (1996) stellen dat een vergroting van de *ingroup* plaats dient te vinden. Binnen deze *ingroup* bestaat een gevoel van samenhang en eenheid. Door de inclusiviteit te vergroten, vallen de mensen die anders binnen de *outgroup* zouden vallen, nu binnen de *ingroup*. De groepen smelten als het ware samen. Dit kan het contact tussen beide groepen verbeteren, de samenwerking bevorderen en vooroordelen verminderen. Guertner, Dovidio en Bachman (1996) concluderen dan ook dat als dit fenomeen plaatsvindt, bijvoorbeeld wanneer hoog- en laagopgeleiden samenwerken in een teamverband of op een gezamenlijke afdeling, er een nieuwe *ingroup identity* kan ontstaan. Een gemeenschappelijke groepsidentiteit die berust op overeenkomsten tussen beide groepen, die ontstaat wanneer een groep bepaalde karakteristieken deelt. Dit fenomeen kenmerkt zich onder andere door een gevoel van teamkarakter, eenheid en wederzijds vertrouwen. Uiteindelijk kan men, door de aanwezigheid of afwezigheid van deze groepsidentiteit en door de voorwaarden van Allport (1954) te peilen, beschrijven hoe de teamleden de samenwerking beleven.

Een vruchtbare samenwerking, die voldoet aan de condities zoals opgesteld door Allport (1954) en aan het *common ingroup model*, kan bevorderlijk zijn voor het contact tussen hoog- en laagopgeleiden. De verwachting is dus dat er een diepgaander contact tussen beide groepen plaatsvindt wanneer samenwerking binnen een gemixt team vruchtbaar is.

## Contacten op en buiten de werkvloer

Het heterogene samenwerkingsverband binnen gemixte teams kan een rol spelen in het bevorderen van het contact tussen de teamleden dat uit deze samenwerking voortvloeit. Om de diepgang van dit contact zowel op als buiten de werkvloer te definiëren is gebruik gemaakt van een contacthiërarchie. De rangorde is gebaseerd op onderzoek van Sharabany (1994), die een schaal met contactgradaties heeft ontwikkeld om de diepgang van vriendschap te kunnen peilen. Aangezien deze schaal verschillende contactgradaties kent waartussen een duidelijk onderscheid bestaat, is deze bij uitstek geschikt om het contact tussen werknemers te kunnen beschrijven.

De eerste contactgradatie heeft de naam *kennis*. Een *kennis* is een collega met wie men alleen op het werk omgaat en waarmee het contact enkel werk gerelateerde zaken betreft. De tweede contactgradatie heeft de naam *vertrouwing*. Een *vertrouwing* is een collega met wie men oppervlakkig en onregelmatig contact heeft. Met deze collega kan men spreken over privé zaken, maar men spreekt niet buiten werktijden om met elkaar af. Met een *vertrouwing* heeft men meer contact dan met een *kennis*, maar er valt nog niet te spreken van een daadwerkelijke vriendschap. De derde contactgradatie heeft de naam *vriend*. Een *vriend* is een collega met wie men een diepgaande vertrouwensband opbouwt. Bij een *vriend* is het contact niet meer oppervlakkig, zoals bij een *vertrouwing* het geval is, het is meer diepgaand. Met een *vriend* spreekt men ook wel eens buiten de werktijden om af. De vierde en laatste contactgradatie heeft de naam *goede vriend*. Een *goede vriend* is een collega met wie men een hechte vriendschap heeft opgebouwd. Met deze collega spreekt men, zowel tijdens als buiten de werkuren om, regelmatig af (Sharabany, 1994).

Deze hiërarchie geldt niet alleen voor het contact dat ontstaat tijdens de werkuren op de werkvloer. Zoals eerder genoemd, is de werkomgeving een van de belangrijkste plaatsen om contacten te leggen voor de sociale omgeving. De contacten die binnen de samenwerking in het gemixte team ontstaan, kunnen dus ook een effect hebben op het contact dat plaatsvindt in de privé omgeving. Wanneer het contact met een ander teamlid diepgaander van aard wordt en het niveau van het contact in de contacthiërarchie stijgt, neemt ook de kans toe dat men buiten de werkplek met elkaar afsprekt.



# Resultaten

De samenwerking en het contact binnen de teams van FinancePoint zijn op twee verschillende manieren onderzocht. Allereerst is door middel van een enquête de samenwerking en het contact binnen het hele bedrijf onderzocht. Vervolgens is door middel van interviews de focus gelegd op de afdeling acceptatie/wijziging. Om te beginnen zijn per deelvraag de belangrijkste bevindingen weergegeven. Hierbij is eerst aandacht besteed aan de uitkomsten van de enquête, om zo een beeld van de beleving binnen het gehele bedrijf te schetsen, en daarna aan de uitkomsten van de interviews, om zo in te zoomen op het acceptatie/wijzigingsteam. De gemiddelde cijfers die staan aangegeven, zijn afkomstig van een schaal van 1 tot 10, waarbij 1 een lage, en 10 een hoge score behelst. De hectogrammen en cirkeldiagrammen van de online enquête zijn in de bijlage van dit paper te vinden.

## Beleving van de samenwerking

De medewerkers van FinancePoint ervaren over het algemeen een gevoel van gelijke status in de gemixte teamverbanden waar ze deel van uitmaken. De laagopgeleiden ervaren dit gevoel wel iets sterker dan de hoogopgeleiden. Ook de tweede voorwaarde, zoals opgesteld door Allport (1954), kan teruggevonden worden. Uit de enquête blijkt dat de medewerkers over het algemeen het gevoel hebben naar een gemeenschappelijk doel te werken als het gaat om de teamtaak. Op basis van de interviews moet dit beeld echter worden bijgesteld. In de interviews komt namelijk naar voren dat de werknemers het gevoel hebben dat het individuele doel per teamlid nogal kan verschillen. Zo geven de laagopgeleiden aan verder te willen ontwikkelen en de hoogopgeleiden hun huidige positie prima te vinden. Dit kan zowel een positieve als een negatieve uitwerking hebben op de samenwerking binnen het gehele team. Alle medewerkers beamen dat wat dat persoonlijke doel betreft niet alle neuzen dezelfde kant op staan. De medewerkers ervaren dat binnen de gemixte teamverbanden, ieder teamlid bijdraagt aan het gemeenschappelijke doel. Al is er echter wel soms sprake van discussies of concurrentie tussen de teamleden. De hoogopgeleiden ervaren een hogere mate van gelijke bijdrage en ervaren minder discussies en conflicten. De laagopgeleiden zijn positiever gestemd over de betrokkenheid van de teamleden. De werknemers, zowel hoog- als laagopgeleiden, ervaren een gelijke mate van ondersteuning door het management. De laagdrempelige sfeer kan er echter voor zorgen dat men extra moeite moet doen om zaken aan te kaarten.

Dit betekent dat zowel hoog- als laagopgeleiden de samenwerking binnen een gemixt team als positief ervaren. De laagopgeleiden voelen echter meer dat er een gelijke status is binnen het gemixte team, ten opzichte van de hoogopgeleiden. Ook zijn zij ietwat positiever gestemd over de betrokkenheid van de teamleden. De hoogopgeleiden zijn positiever gestemd wat betreft het gevoel van gelijke bijdrage en tevens ervaren zij minder conflicten, ten opzichte van de laagopgeleiden.

### **Gelijke status**

Om de mate waarin medewerkers een gelijke status ervaren binnen het bedrijf en in de teamverbanden waar ze deel van uitmaken te peilen, is hen gevraagd de mate waarin zij de componenten wederzijds respect, gelijkwaardige behandeling en gelijkwaardigheid ervaren uit te drukken middels een cijfer. De hoog- en laagopgeleide medewerkers van FinancePoint beoordelen beiden het wederzijds respect positief. Zo geven de hoogopgeleide medewerkers al aan dat er een redelijk hoge mate van wederzijds respect aanwezig is (gemiddelde score 7,3), maar de laagopgeleide medewerkers beoordelen het wederzijdse respect nog positiever (gemiddelde score 8,1). Wat betreft het gevoel van gelijkwaardigheid gaven de laagopgeleiden wederom een hogere score aan, namelijk een gemiddelde van 8,1, tegenover een gemiddelde van 7,9 onder de hoogopgeleide medewerkers. Beide groepen gaven aan in dezelfde mate een gevoel van gelijkwaardige behandeling te ervaren (gemiddelde score beide 8,0).

Voor zowel het gevoel van wederzijds respect, als het gevoel van gelijke behandeling en het gevoel van gelijkwaardigheid, is over het algemeen binnen het hele bedrijf een hoge score geconstateerd. Hieruit blijkt dat de medewerkers van FinancePoint zich binnen de gemixte teamverbanden ‘gelijk’ voelen. Met andere woorden: de medewerkers ervaren een gelijke status. Hier is echter wel bij te melden dat dit gevoel van gelijke status meer ervaart wordt door de laagopgeleide dan de hoogopgeleide medewerkers binnen het bedrijf.

In het acceptatie/ wijzigingsteam komt hetzelfde beeld naar voren: zowel de hoog- als laagopgeleide teamleden ervaren een gevoel van gelijke status. Hier lagen de antwoorden van zowel de hoog- als laagopgeleide medewerkers echter dicht bij elkaar. Bovendien kwam hier naar voren dat het gevoel van gelijkwaardigheid er ook daadwerkelijk toe leidde dat men zich geaccepteerd voelde binnen het gemixte team. Een mogelijke verklaring is dat dit gevoel van acceptatie voornamelijk voortkomt uit de open communicatie binnen het team. Hierdoor ontstaat ruimte voor gesprekken met een informeel karakter. Doordat iedereen op een laagdrempelige wijze met elkaar kan communiceren, zowel met hoog- als met laagopgeleiden, ervaart men een gelijke behandeling binnen het team. Deze component kan op zijn beurt bijdragen aan het beleven van een gelijke status.

### **Gemeenschappelijk doel**

Uit de enquête blijkt dat het gemeenschappelijke doel per afdeling min of meer overeen komt. Men heeft het gevoel dat eenieder werkt voor hetzelfde resultaat, zowel de laag- als de hoogopgeleiden. Op de acceptatie/ wijzigingsafdeling specifiek is te zien dat iedere respondent het contact met de klanten van groot belang acht. In de interviews wordt dit beeld gedeeltelijk bevestigd. Ook daar stellen de werknemers het gevoel te hebben dat de andere teamleden allen naar dit gemeenschappelijke doel aan het werken zijn. Hierin wordt geen onderscheid ondervonden tussen de bijdrage van hoog- of laagopgeleiden. Toch moet op basis van de interview het beeld dat voortkomt uit de enquête ietwat worden bijgesteld. Uit de interviews bleek namelijk dat men wel het gevoel heeft dat ieder teamlid naar

een gemeenschappelijk teamdoel toewerkt, maar dat men daarnaast uiteenlopende individuele doelen heeft. Zo omschrijft een medewerker van de acceptatie/ wijzigingsafdeling de verschillende doelen die een werknemer kan hebben binnen een teamverband als volgt:

*“Je hebt drie soorten werknemers: een die het doet omdat ze het leuk vindt, een die het doet voor het geld, en de rest die het doet om zich te kunnen ontwikkelen.” (Werknemer acceptatie/ wijzigingsteam, laag opgeleid).*

Deze verschillende soorten zijn ook terug te vinden onder de andere leden van de acceptatie/ wijzigingsafdeling van FinancePoint. Hier was een duidelijk verschil te zien tussen de hoog- en de laagopgeleide medewerkers. De laagopgeleiden gaven namelijk allen aan dat zij als doel hadden hoger op te komen en zich door te ontwikkelen, terwijl de hoogopgeleiden allen aangaven het wel goed te vinden waar ze nu waren. Zo geven sommige teamleden aan hun huidige positie slechts te zien als een enkele trede in hun carrièretrap, terwijl anderen duidelijk maken niet bezig te zijn met doorgroeien binnen het bedrijf. Dit betekent dat men enerzijds het gevoel heeft te werken aan een duidelijke taak, zoals het afsluiten van een verzekering, maar dat men anderzijds het gevoel heeft dat werknemer A in het achterhoofd bezig is met promoveren, en werknemer B enkel met het genereren van inkomsten. Binnen de teams kunnen de individuele doelen van de werknemers dus enorm verschillen tussen hoog- en laagopgeleiden, wat mogelijk zijn uitwerking kan hebben op het verloop van de samenwerking. De teamleden zijn het echter niet allemaal eens over welke uitwerking deze verschillen hebben op de samenwerking. Aan de ene kant wordt aangegeven dat dit verschil de samenwerking kan belemmeren doordat niet alle neuzen dezelfde kant op wijzen. Aan de andere kant kan het ook bevorderend zijn voor het gehele gemixte team als een deel van de werknemers harder werkt doordat zij hoger op willen komen en hierdoor anderen met zich meekrijgen.

### **Gezamenlijke inspanning**

De bevindingen wijzen erop dat men binnen FinancePoint het gevoel heeft dat medewerkers in gemixte teamverbanden over het algemeen naar een gemeenschappelijke teamtaak toewerken. In de enquête wordt bovendien aangegeven dat men over het algemeen ervaart dat ieder teamlid een evenredige bijdrage levert aan dit gemeenschappelijke doel. Als de populatie wordt opgedeeld in hoogopgeleiden en laagopgeleiden valt op dat hoogopgeleiden eerder ervaren dat er een gelijke bijdrage geleverd wordt binnen teamverband dan laagopgeleiden. Medewerkers die een ongelijke bijdrage ervaren binnen het team verklaren dit voornamelijk door ongelijke werkdruk, of door het feit dat sommige medewerkers deels werkzaam zijn op andere afdelingen.

Het merendeel van de werknemers, namelijk 60 procent, beaamt dat er discussies en conflicten plaatsvinden binnen de gemixte teamverbanden. Bij dit item zijn de hoogopgeleiden positiever gestemd dan de laagopgeleide medewerkers. Bijna de helft van de hoogopgeleiden geeft namelijk aan dat er nooit

discussies of conflicten plaatsvinden binnen de gemixte teams. De helft van de werknemers stelt echter wel dat dit soort conflicten slechts enkele keren per jaar voorkomt. Binnen de acceptatie/ wijzigingsafdeling wordt gesteld dat deze discussies veelal negatief van aard zijn, met als meest voorkomende onderwerp verschillen in werkwijze. Daarnaast voelen de laagopgeleide teamleden binnen de afdeling acceptatie/ wijziging soms concurrentie. De teamleden verklaren dat dit te maken zou kunnen hebben met de verschillende individuele doelen die worden nagestreefd. De meeste werknemers van de acceptatie/ wijzigingsafdeling stellen echter dat er zo weinig competitie plaatsvindt tussen de teamleden dat er niet echt sprake is van zware concurrentie.

Binnen het team acceptatie/ wijzigingsafdeling wordt de gelijke bijdrage eveneens als positief ervaren. Uit de interviews met deze teamleden blijkt echter dat enkele teamleden zich storen aan de bijdrage van andere teamleden. Zij stellen namelijk dat niet iedere bijdrage volledig gelijk is vanwege de verschillende methoden van werken. Deze teamleden hebben het gevoel dat enkele leden een meer omslachtige werkwijze hanteren, waardoor zij minder werk gedaan krijgen. Juist de verschillen in werkwijze zijn in dit team naar voren gekomen als voornaamste reden van mogelijk ongelijke bijdrages aan het gemeenschappelijke doel.

De laagopgeleide medewerkers van het uitgelichte team ervaren een flink hogere mate van betrokken van andere teamleden dan de hoogopgeleide medewerkers. Zo becijferen de laagopgeleiden dit item gemiddeld met een 7,7 en de hoogopgeleiden met een 6,8.

### **Ondersteuning van de autoriteiten**

De mate van betrokkenheid van het management van FinancePoint bij de teamverbanden scoort vrij hoog, zowel onder de hoog- als de laagopgeleide medewerkers. Zo geven de laagopgeleiden het gevoel van ondersteuning door de autoriteiten gemiddeld een 7,5 en de hoogopgeleiden gemiddeld een 7,3. Gemiddeld geven de werknemers een 7,4, wat aangeeft dat zij het gevoel hebben dat de leidinggevenden het teamwerk daadwerkelijk ondersteunen. Er is slechts één sterke onvoldoende: één hoog opgeleid teamlid ervaart de betrokkenheid van het management als nalatig en geeft het een 3,0. Deze medewerker geeft aan dat hij wel ondersteuning voelt vanuit de leiding, maar dat het team teveel zelf achter een probleem aan moet gaan voordat de leiding dit oppikt. Binnen het acceptatie/ wijzigingsteam zegt een ander teamlid het volgende over het management binnen de teams:

*“Leiding is er niet echt. Je wordt een soort van in het water gegooid. Zo van: ‘Zoek het uit en doe je best, maar je hoort er niks meer van.’ In drie jaar tijd nog geen beoordelingsgesprek gehad of niks. Het is wel fijn dat je los wordt gelaten, maar er is een verschil tussen loslaten en een soort van ongeïnteresseerd zijn.” (Werknemer acceptatie/ wijzigingsteam, hoog opgeleid)*

Gemiddeld genomen kan wel worden gesproken over een betrokken managementlaag binnen de teams, al zijn er enkele negatieve uitschieters die de losse wijze van leidinggeven binnen het bedrijf

wat minder kunnen waarderen. De betrokkenheid wordt mogelijk mede veroorzaakt doordat de scheidingslijnen tussen teamleden en teamleiders vervaagd zijn. Men ervaart geen echte grens. Dit heeft er zelfs toe geleid dat enkele teamleden stellen dat het soms niet duidelijk is wie van het team de manager is. De geïnterviewde leidinggevendenden geven aan dat de scheidingslijn privé inderdaad vervaagd is. Over privé gerelateerde zaken zijn zij even goed te benaderen als een ander. Zij stellen echter dat er wel een duidelijke scheiding aanwezig is wat betreft de teamtaken en andere werk gerelateerde aspecten. De teamleden spreken dit juist tegen. De leiding is soms onduidelijk en als er echt een probleem aangekaart moet worden, moet er flink achteraan worden gezeten. Zowel de hoog- als de laagopgeleiden voelen zich ondersteund door hun management, maar men zou wel graag meer willen sparren met de leidinggevende van het desbetreffende teamverband. Over het algemeen zijn zowel de hoog- als de laagopgeleiden tevreden over het management en de losse manier van leidinggeven die FinancePoint hanteert.

*“De werknemers zijn de pionnetjes en het management maakt de juiste opstelling.” (Werknemer acceptatie/ wijzigingsteam, laag opgeleid)*

### **Succes samenwerking**

Tot slot is de werknemers gevraagd een cijfer te geven aan de samenwerking binnen het team. Hier geven de hoogopgeleiden opnieuw een hoger cijfer voor de vruchtbaarheid van de samenwerking dan de laagopgeleiden, respectievelijk een 7,3 en een 7,0. De conclusie is dat de werknemers de gemixte samenwerking tussen beide groepen over het algemeen als positief ervaren. Uit de interviews is wel naar voren gekomen dat men niet het gevoel heeft met ieder teamlid even goed samen te kunnen werken. De samenwerking tussen de verschillende teams wordt soms wel als een probleem aangekaart door zowel de hoog- als de laagopgeleiden, zoals te zien in onderstaande citaten.

*“Binnen de teams zelf is iedereen wel open naar elkaar, weet wat ze aan elkaar hebben en kunnen goed met elkaar samenwerken. Ik denk dat het meer tussen de teams onderling dat dat misschien een beetje vastloopt”. (Leidinggevende acceptatie/ wijzigingsteam, hoog opgeleid)*

Als verklaring hiervoor is het volgende genoemd door de teamleden: de teamleden en de teams zelf zijn te vaak met individuele doelen bezig en te weinig met het gehele team. Daardoor verloopt de communicatie minder vlot tussen de teams. Als de communicatie beter zou verlopen zou de samenwerking ook beter verlopen, was de overkoepelende beleving. Hoewel opleidingsniveau hiervoor niet wordt gezien als een directe verklaring, kunnen verschillende communicatiestijlen wel indirect te maken hebben met een verschil in opleidingsniveau.

*“De terugkoppelingen binnen alle afdelingen zouden beter op elkaar afgestemd kunnen worden.”  
(Werknemer acceptatie/ wijzigingsteam, laag opgeleid)*

## **Gemeenschappelijke groepsidentiteit**

De medewerkers ervaren over het algemeen de aanwezigheid van een gemeenschappelijke groepsidentiteit. De hoogopgeleiden ervaren dit echter wel in hogere mate dan de laagopgeleiden. Men heeft het gevoel dat er sprake is van een eenheid en van een gezamenlijk teamkarakter. Daarnaast ervaart men een gevoel van wederzijds vertrouwen.

De drie getoetste items, namelijk het gevoel van eenheid, teamkarakter en wederzijds vertrouwen, scoren onder de werknemers van het gehele bedrijf respectievelijk hoge gemiddeldes. Het is opvallend dat de hoogopgeleiden hogere scores aan deze items verbinden dan de laagopgeleiden. Zo wordt het gevoel van eenheid door hoogopgeleiden becijferd met een gemiddelde van 7,5, en door laagopgeleiden met een gemiddelde van 7,0.

Bij het gevoel van teamkarakter geldt dit evenzo. De hoogopgeleiden becijferen dit item met een gemiddelde van 7,5 en de laagopgeleiden met een gemiddelde van 6,9. Wat binnen het bedrijf wel opvalt is dat bij het item ‘gevoel van gezamenlijk groepskarakter’ vier onvoldoendes zijn gevallen, die door compensatie van verder zeer hoge cijfers, toch een goed gemiddelde opleveren. Over dit item heerst dus wat verdeeldheid onder de werknemers. Dit beeld wordt tevens bevestigd in de interviews met de acceptatie/ wijzigingsafdeling van FinancePoint. Eén teamlid sprak daar over een splitsing tussen twee kampen binnen het teamverband.

*“Ik denk dat er twee kampen zijn binnen het team en ik denk dat dat voor de samenwerking sowieso niet goed is (...). Er zijn twee à drie dames die een beetje bij zichzelf blijven en de rest er buiten laten en dat levert frustraties op bij beide partijen denk ik (...). Niet met elkaar op kunnen schieten, zodat je niks meer voor elkaar doet, en dat het allemaal is van: ‘Zoek het individueel maar uit!’ Dus het gevoel van teamverband is dan natuurlijk gelijk weg.” (Werknemer acceptatie/ wijzigingsteam, hoog opgeleid)*

Dit teamlid ervaart dat men binnen het team te vaak gericht is op individuele belangen, in plaats van op het teambelang. Dit kan ten koste gaan van het succes van de samenwerking en het gevoel van eenheid. Gemiddeld genomen geven de hoogopgeleiden een iets hoger cijfer aan het gevoel van eenheid en een gemeenschappelijk teamkarakter dan de laagopgeleiden.

Tenslotte is de mate van wederzijds vertrouwen onder de werknemers getoetst. Hieruit komt naar voren dat de werknemers over het algemeen van mening zijn dat er sprake is van wederzijds vertrouwen binnen het team. Meer dan 80 procent beaamt dit namelijk. Er zijn echter wel enkele werknemers die een zware onvoldoende geven en geen wederzijds vertrouwen ervaren binnen het teamverband. In de enquête komt naar voren dat de hoog- en de laagopgeleiden wederzijds vertrouwen

nagenoeg gelijk ervaren. Zo geven de hoogopgeleiden het item gemiddeld een 7,2, en laagopgeleiden een 7,1. Binnen het acceptatie/ wijzigingsteam is er wel sprake van volledig wederzijds vertrouwen. Dit item is namelijk door alle teamleden positief beoordeeld.

## Beleving van contact

De werknemers hebben niet met iedere collega evenveel contact op de werkvloer. De keuze om al dan niet contact met iemand te zoeken ligt meestal aan een van de volgende kenmerken: fysieke nabijheid, gemeenschappelijke interesses, gemeenschappelijke leeftijd en regelmatige aanwezigheid op kantoor. Opleidingsniveau blijkt hier geen factor van groot belang. Over het algemeen zien de hoog- en de laagopgeleiden elkaar puur als kennissen of als vertrouwelingen, met hier en daar enkele vriendschappen. Binnen het acceptatie/ wijzigingsteam blijkt het contact heterogeen te zijn. Hoogopgeleiden gaan niet alleen met andere hoogopgeleiden om, de sociale kring is gemixt. Dit geldt voor beide groepen.

Het merendeel van de werknemers ziet wel eens een teamlid of het gehele team buiten het werk om. De voornaamste redenen om al dan niet buiten de werktijden met iemand in contact te komen zijn leeftijd en interesses. Buiten het werk blijkt de sociale kring ook gemixt, men gaat niet exclusief met anderen van hetzelfde opleidingsniveau om.

## Contact op de werkvloer

Met een ruime meerderheid van 81,8 procent geven de hoogopgeleide werknemers aan niet met iedere collega evenveel contact te hebben tijdens de werkuren. De laagopgeleide medewerkers geven hetzelfde antwoord, met een ruime meerderheid van 85,7 procent. Over de mensen waarmee men contact zoekt zijn de volgende kenmerken als doorslaggevend genoemd: het hebben van dezelfde interesses, het hebben van dezelfde leeftijd, de fysieke nabijheid van iemand en het hebben van dezelfde werktaken. Binnen de enquête is slechts één keer opleidingsniveau als mogelijk kenmerk genoemd. Deze werknemer legt dat als volgt uit:

“ (...) maar ook het opleidingsniveau onderling. Met iemand van een soortgelijk opleidingsniveau kan je beter communiceren.” (Medewerker FinancePoint, hoog opgeleid)

Hieruit blijkt dat de werknemers binnen FinancePoint niet met iedereen even veel contact hebben. Desalniettemin blijkt opleidingsniveau geen belangrijke reden om al dan niet met een andere collega om te gaan.

Binnen het acceptatie/ wijzigingsteam is nog een ander kenmerk veelvuldig naar voren gekomen als reden voor het al dan niet contact aangaan met een ander teamlid: de werkwijze. Deze factor is al eerder door het gemixte team naar voren gebracht als reden voor discussie en voor ongelijke bijdrage.

Werkwijze is door dit team gekenmerkt als een belangrijke bron van irritatie en frictie. Deze frustraties kunnen doorwerken in de privésfeer. Daarnaast is leeftijd, of liever gezegd de levensfase waarin men zich bevindt, als factor genoemd. De teamleden ervaren op kantoor een duidelijke scheiding tussen mensen die wel kinderen hebben en zij die geen kinderen hebben. Zij die wel kinderen hebben trekken meer naar elkaar toe en zoeken meer contact met elkaar.

Over de mensen waarmee men minder contact zoekt zijn de volgende kenmerken als doorslaggevend genoemd: het hebben van andere taken, het werkzaam zijn op een andere locatie, het hebben van een oudere leeftijd en het niet vaak aanwezig zijn op kantoor. De teamleden beamen dat het meeste contact binnen het team op de werkvloer gaat over werk gerelateerde zaken en niet over privé zaken. Dit zou de samenwerking kunnen bevorderen, maar het persoonlijke contact kunnen verminderen.

Hieruit volgt dan ook dat de teamleden elkaar meer als collega's beschouwen, dan als vertrouwelingen of vrienden. Een meerderheid van 88,9 procent geeft dit aan middels de enquête. Dit beeld wordt zowel door de hoog- als de laagopgeleiden geschetst. Dit beeld wordt echter genuanceerd in de interviews binnen het uitgelichte acceptatie/ wijzigingsteam. Het contact dat de werknemers omschrijven gaat eigenlijk een stap verder dan collega's, aangezien zij aangeven ook privé zaken met elkaar te bespreken.

*“(...) een combinatie van goede collega's en vrienden, want het is niet zo dat ik ze op zou bellen als ik ergens mee zou zitten ofzo, wel weer als het werk gerelateerd is natuurlijk.” (Leidinggevende acceptatie/ wijzigingsteam, hoog opgeleid)*

Volgens de opgestelde contacthiërarchie zouden de teamleden als vertrouwelingen beschouwd moeten worden, en niet als kennissen, oftewel enkel als collega's. Als personen waarmee zij niet in de privésfeer buiten werktijd af zouden spreken, maar waar zij toch zo nu en dan een praatje mee maken over privé gerelateerde zaken. Desondanks zijn er zeker wel degelijk enkele vriendschappen ontstaan tussen de verschillende teamleden, al is over hechte vriendschappen niet tot nauwelijks te spreken. Allereerst geeft men zelf namelijk niet aan andere collega's als goede vrienden te zien. Vervolgens is het zo dat men aangeeft niet regelmatig met andere collega's buiten de werktijden om af te spreken, hetgeen een criteria is voor de contactgradatie 'hechte vriend'. Het is opvallend dat zowel de hoog- als de laagopgeleiden hier hetzelfde over denken.

### **Contact buiten de werkvloer**

Buiten de werktijden verschilt de mate van contact tussen hoogopgeleiden en laagopgeleiden significant. Zo geeft 81,2 procent van de hoogopgeleiden aan ook buiten de werktijden contact te hebben met collega's, terwijl dit bij de laagopgeleiden slechts 57,1 procent is. Hoogopgeleiden zijn dus veel eerder geneigd buiten de werktijden met collega's om te gaan



Men geeft aan met sommige werknemers meer contact buiten de werkvloer zoeken dan anderen. Wat betreft de redenen om meer of minder contact te zoeken met collega's worden vooral gemeenschappelijke interesses en gemeenschappelijke leeftijd genoemd. Hieruit blijkt dat opleidingsniveau eigenlijk niet echt een rol speelt. Er zijn andere factoren die men zwaarder laat wegen. Binnen de gemixte acceptatie/ wijzigingsafdeling heeft men niet het gevoel buiten de werkvloer alleen maar met personen van hetzelfde opleidingsniveau dan wel personen van een ander opleidingsniveau om te gaan. Men geeft aan dat de eigen vriendengroep redelijk gemixt is en zeker niet een reden vormt om al dan niet met iemand om te gaan buiten het werk.

Zowel binnen als buiten de werkplek blijkt opleidingsniveau een minder grote rol te spelen dan verwacht. De werknemers binnen het acceptatie/ wijzigingsteam geven aan dat leeftijd, interesses en fysieke nabijheid eerder als bepalende factoren gelden voor het ontstaan van vriendschappen op het werk. Wanneer de werknemers wordt gevraagd of zij op de hoogte zijn van het opleidingsniveau van hun teamleden, dan stellen zij tijdens de interviews bijna allemaal dat dit inderdaad het geval is. Zij zijn zich er dus van bewust dat zij werkzaam zijn in een gemixt team van hoog- en laagopgeleiden. Het opleidingsniveau wordt echter niet tot nauwelijks aangehaald als oorzaak van of verklaring voor het ontstaan van vriendschappen op het werk, of voor een voorspoedige samenwerking in het algemeen. Dit is het geval bij zowel de enquêtes als de afgenomen interviews.

Tijdens de interviews is dan ook een grote verscheidenheid aan meningen naar voren gekomen over de vraag of opleidingsniveau daadwerkelijk een rol kan spelen binnen een samenwerking of bij het bevorderen van de contacten met andere teamleden. Enkeligen zijn van mening dat dit zeker een rol speelt. Anderen stellen juist dat het zeker geen effect heeft. Met doorvragen is vaak naar voren gekomen dat het ergens toch wel een effect kan hebben, maar dat dit zeker niet de enige of zwaarst wegende factor is. Een leidinggevende zei hierover het volgende:

“(…), ik heb zelf HBO-niveau gedaan, omdat je voor ons werk niet echt een hoog niveau nodig hebt en je daardoor ook niet zo snel een verschil hebt in het kunnen van mensen. Ik denk dat als je echt een hogere baan zou hebben, waar je ook een hogere opleiding voor nodig zou hebben, en er daar mensen zitten met een lage opleiding, ik denk dat je daar het verschil sneller hebt omdat je dan misschien ook eerder een hiërarchie krijgt (…) wat meer invloed zou kunnen hebben op een scheiding.”  
(Leidinggevende acceptatie/ wijzigingsteam, hoog opgeleid).

## Conclusie & discussie

Uit de analyse van zowel de enquête als de semigestructureerde interviews blijkt dat alle vier de voorwaarden, zoals uiteengezet door Allport (1954), bij FinancePoint in voldoende mate voorkomen. Zowel het gevoel van gelijke status, als het gevoel naar een gemeenschappelijke doel te streven, het gevoel van gelijke inspanning en het gevoel van ondersteuning door autoriteiten zijn naar voren gekomen in de resultaten. De hoog- en laagopgeleiden beleven de samenwerking tussen beiden als positief en succesvol. Over het algemeen voelen hoogopgeleiden zich vaak beter in een gemixt teamverband dan laagopgeleiden. Dit blijkt uit de doorgaans positievere scores die ze aan de verschillende items verbonden hebben. Men ervaart tevens de aanwezigheid van een gemeenschappelijke groepsidentiteit binnen het onderzochte bedrijf. Het acceptatie/ wijzigingsteam specifiek, voldoet aan de opgestelde voorwaarden. De hoogopgeleiden ervaren deze gemeenschappelijke groepsidentiteit wel sterker dan de laagopgeleiden, de hoogopgeleiden voelen meer eenheid binnen het team.

Wat betreft het contact dat plaatsvindt tussen de hoog- en laagopgeleiden binnen en buiten de werktijden blijkt dat opleidingsniveau wel degelijk een rol kan spelen, maar zeker niet zo'n grote rol als vaak gesteld wordt in wetenschappelijk onderzoek. Leeftijd, fysieke nabijheid en interesses bleken meer dominante factoren voor het al dan niet ontstaan van vriendschappen met andere teamleden. De teamleden zien elkaar als kennissen, vertrouwelingen of vrienden, maar vooral als vertrouwelingen. Uit de interviews met de leden van het acceptatie/ wijzigingsteam blijkt dat het contact tussen de gemixte teamleden veelal diepgaander van aard is dan zij zelf dachten. Het merendeel van de werknemers geeft duidelijk aan ook privé zaken met de andere teamleden te delen. Hierdoor kan worden gesproken van de contactgradatie vertrouweling, een trede hoger dan de contactgradatie kennis. Sommige teamleden gaan zelfs zo goed met elkaar om dat er vriendschappen zijn ontstaan die verder reiken dan slechts de werkvloer. Deze teamleden zijn in elkaars sociale omgeving terecht gekomen. Ook hier blijkt echter dat opleidingsniveau geen dominante rol speelt. Men is zich namelijk wel degelijk bewust van het opleidingsniveau van de andere teamleden, maar zij zien dit niet als factor doorwegen in hun sociale omgeving. Wederom spelen leeftijd, gezamenlijke interesses en fysieke nabijheid een meer belangrijke rol. Hierdoor kan binnen de sociale omgeving een mix ontstaan van hoog- en laagopgeleiden. Men geeft binnen dit gemixte teamverband aan zowel met hoog- als laagopgeleiden buiten de werkvloer af te spreken en hier geen onderscheid binnen te maken.

De succesvolle samenwerking die plaatsvindt tussen hoog- en laagopgeleiden binnen FinancePoint en het doorgaans positieve contact dat hierbij binnen de gemixte teams ontstaat, laat zien dat de kloof tussen beide groepen overbrugd kan worden. De arbeidsmarkt blijkt wel degelijk een ontmoetingsplek voor hoog- en laagopgeleiden te kunnen zijn mits men werkzaam is binnen gemixte teams. Hoog- en laagopgeleiden kunnen samenwerken in een gemixt teamverband, en dit ook als

succesvol ervaren. Hierbij moet wel worden gesteld dat dit zou kunnen liggen aan de aard van het werk dat wordt verricht. Verder onderzoek zou moeten uitwijzen of een succesvolle samenwerking tussen hoog- en laagopgeleiden ook in andere arbeidssectoren plaats kan vinden. De verwachting dat bij een positieve ervaring van de samenwerking tussen beide groepen tevens diepgaandere contacten zullen ontstaan is deels uitgekomen, aangezien men elkaar zowel binnen als buiten de werkvloer ziet als vertrouwelingen, en meer dan slechts collega's. Maar er zijn te weinig vriendschappen en zelfs geen hechte vriendschappen aangetroffen om deze verwachting volmondig te kunnen bevestigen. De aanwezigheid van een gemeenschappelijke groepsidentiteit binnen een gemixt team kan meehelpen aan een diepgaander contact tussen hoog- en laagopgeleiden. Dit kan hebben bijgedragen aan de gemixte sociale kring die is aangetroffen onder de teamleden van het acceptatie/ wijzigingsteam van FinancePoint.

Aangezien opleidingsniveau niet de zwaarst wegende factor voor contact blijkt te zijn, trekken zowel hoog- als laagopgeleiden met elkaar op. Men maakt geen onderscheid wat betreft opleiding voor het al dan niet aangaan van contact, dit geldt zowel op als buiten de werkvloer. Het samenwerken in een gemixt teamverband zou dus een bijdrage kunnen leveren aan het ontstaan van een meer gemixte sociale omgeving. De vermeende kloof tussen hoog- en laagopgeleiden is binnen het gemixte acceptatie/ wijzigingsteam van FinancePoint overbrugd. Men werkt gemixt en heeft ook een gemixte sociale kring, wat betreft opleidingsniveau. Samenwerking in een gemixt team kan aan dit gemixte contact een bijdrage hebben geleverd. Verder onderzoek naar samenwerking en contact binnen gemixte teams van hoog- en laagopgeleiden wordt sterk aangeraden om eenzelfde uitspraak te kunnen doen over gemixte teams binnen andere bedrijven. Dit onderzoek toont echter wel aan dat de kloof tussen beide groepen te overbruggen is op een ontmoetingsplek als de arbeidsmarkt.

## Bibliografie

- Allport, G.W. (1954). *The nature of prejudice*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishers Co.
- Amir, Y. (1969). Contact hypothesis in ethnic relations. In: *Psychological Bulletin*, 71(5), pp. 319-342.
- Blokland, T. (2008). *Oog voor elkaar*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Boeije, H., 't Hart, H. & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma.
- Bourdieu, P. & Passeron, J.C. (1977). *Reproduction in education, society and culture*. London: Sage.
- Bovens, M. (2012). *Opleiding als scheidslijn: Van oude en nieuwe maatschappelijke breukvlakken*. Geraadpleegd op 16 maart 2017, via: [http://www.nias.knaw.nl/Publications/Van\\_Doorn\\_Lecture/Van\\_Doorn\\_01\\_Bovens](http://www.nias.knaw.nl/Publications/Van_Doorn_Lecture/Van_Doorn_01_Bovens)
- Bovens, M.; Dekker, P. & Tiemeijer, W. (2014). *Gescheiden werelden? Een verkenning van sociaal-culturele tegenstellingen in Nederland*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Earley, P.C. & Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transformational team functioning. In: *The Academy of Management Journal*, 43, pp. 26-49.
- Edmonson, A.C. & Nembhard, I.M. (2009). Product development and learning in project teams: The challenges are the benefit. In; *Journal of Product Innovation Management*, 26(2), pp. 123-138.
- Guertner, S.L., Dovidio, J.F., & Bachman, B.A. (1996). Revisiting the contact hypothesis: The induction of a common ingroup identity. In: *International Journal of Intercultural Relations*, 20(3/4), pp. 271-290.
- Keast, R., Brown, K. & Mandell, M. (2007). Getting the right mix: Unpacking integration meanings and strategies. In: *International Public Management*, 10(1), pp. 9-33.
- Mollenhorst, G., Volker, B. & Flap, H. (2008). Social contexts and core discussion networks: using a choice-constraining approach to study similarity in intimate relationships. In: *Social Forces*,

86(3), pp. 937-965.

Nissen, H.A., Evald, M.R. & Clarke, A.H. (2014). Knowledge sharing in heterogeneous teams through collaboration and cooperation: Exemplified through public-private-innovation partnerships. In: *Industrial Marketing Management*, 43, pp. 473-482.

Pelled, L.H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. In: *Organizational Sciences*, 6, pp. 615-631.

Pettigrew, T.F. (1998). Intergroup contact theory. In: *Annual Reviews Psychology*, 49, pp. 65-85.

Roschelle, J. & Teasley, S. (1995). *The construction of shared knowledge in collaborative problem solving*. Heidelberg: Springer-Verlag.

Sharabany, R. (1994). Intimate friendship scale: Conceptual underpinnings, psychometric properties and construct validity. In: *Journal of Social and Personal Relationships*, 11(3), pp. 449-469.

Somech, A. (2006). The effects of leadership and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. In: *Journal of Management*, 32(1), pp. 132-157.

Teunissen, J. (1985). Triangulatie als onderzoeksstrategie in symbolisch interactionistisch onderzoek. In W. Arts, H. Hilhorst & F. Wester (Eds.), *Betekenis en interactie: symbolisch interactionisme als onderzoeksperspectief* (pp. 82-97). Deventer: Van Loghum Slaterus.

Tonkens, E. & Swierstra, T. (2012). De schaduwzijde van de metocratie: De respectsamenleving als ideaal. In: *Socialisme & Democratie*, 68, pp. 7-8.

Volker, B., Andriessen, I. & Posthumus, H. (2014). *Gesloten werelden? Sociale contacten tussen lagere en hogeropgeleiden*. In: Bovens, M., Dekker P., & Tiemeijer, W. (red.) (2014) *Gescheiden werelden? Een verkenning van sociaal-culturele tegenstellingen in Nederland*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau en Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

West, M.A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. In: *Applied Psychology: An International Review*, 51, pp. 355-424.

# Appendix A – Namenlijst deelnemers

## Deelnemers enquête

- L. Spierings
- D. Veenstra
- E. Turksma
- D. van Elzakker
- A. Wia
- L. van den Heerik
- B. van Dijk
- M. de Kok
- N. de Graag
- N. Lagzimi
- M. de Jong
- S. van Crugten
- J. Slagboom
- J. Koesveld
- T. Spierings
- T. de Boer
- Anoniem
- Anoniem

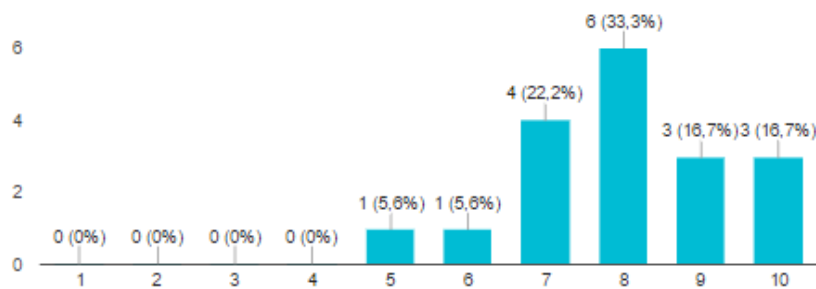
## Deelnemers interviews

- L. Spierings
- M. de Kok
- N. Lagzimi
- D. Veenstra
- M. de Jong
- S. van Crugten

## Appendix B – Resultaten enquête

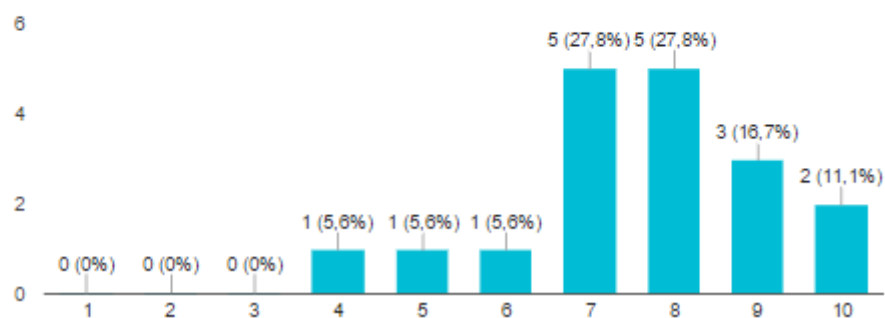
In hoeverre heeft u het gevoel dat u gelijk behandeld wordt binnen uw team ten opzichte van andere teamleden (op een schaal van 1 tot 10)?

18 reacties



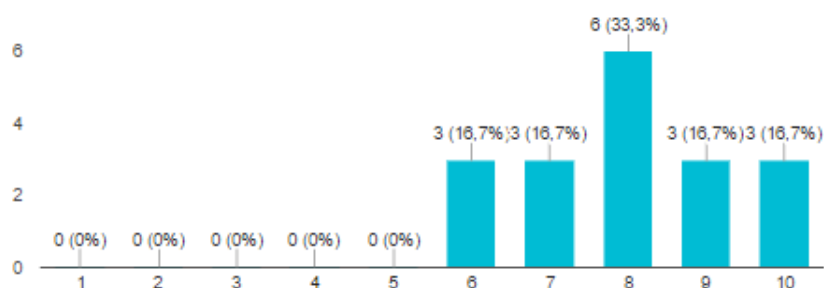
In hoeverre heeft u het gevoel dat er wederzijds respect is tussen de werknemers binnen het teamverband (op een schaal van 1 tot 10)?

18 reacties



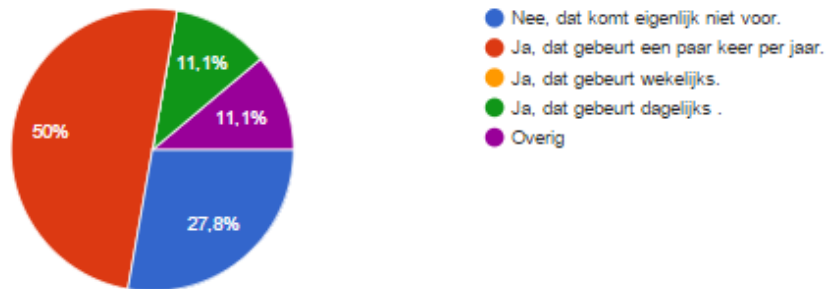
In hoeverre voelt u zich gelijkwaardig binnen het team (op een schaal van 1 tot 10)?

18 reacties



### Zijn er binnen het teamverband discussies/ conflicten over werk gerelateerde onderwerpen?

18 reacties



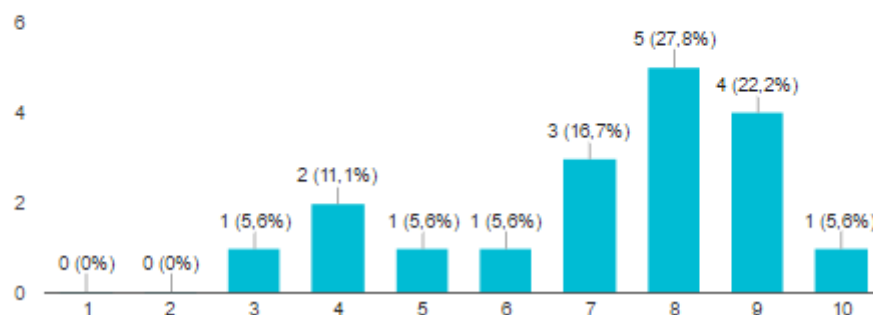
### Ervaart u dat alle werknemers binnen het team ongeveer evenveel bijdragen aan deze taak/ dit doel?

18 reacties



### In hoeverre ervaart u dat de andere teamleden van het bedrijf betrokken zijn bij het team en haar taak (op een schaal van 1 tot 10)?

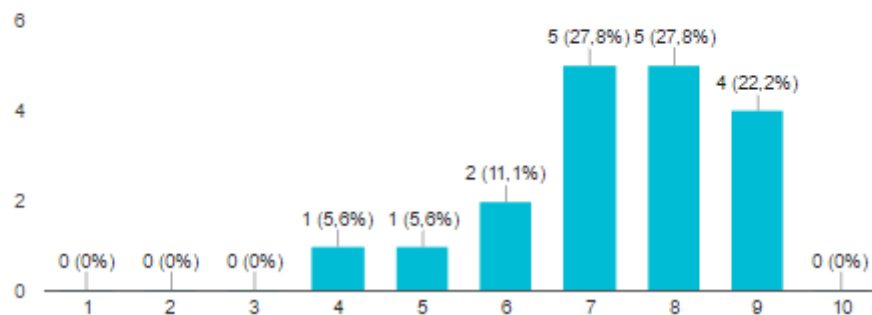
18 reacties





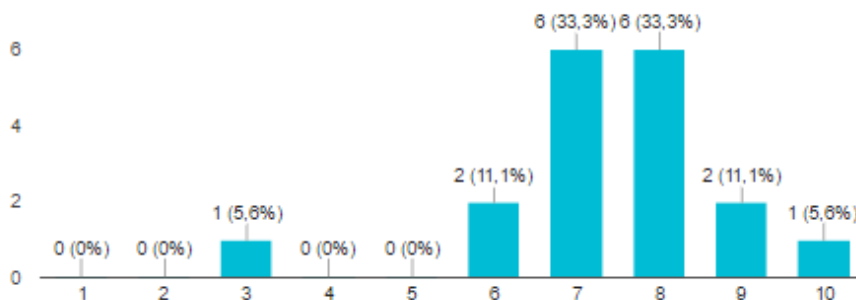
In hoeverre ervaart u het gevoel dat het team een eenheid is (op een schaal van 1 tot 10)?

18 reacties



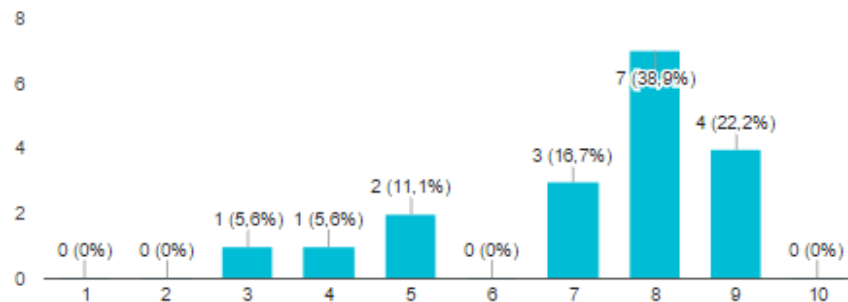
In hoeverre ervaart u dat het management van het bedrijf betrokken is bij het team (op een schaal van 1 tot 10)?

18 reacties



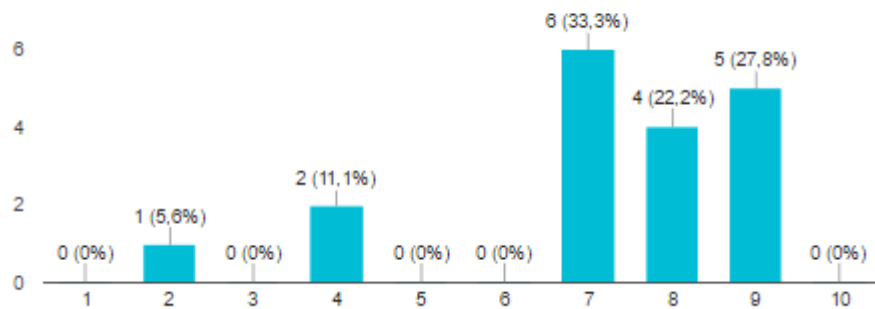
In hoeverre ervaart u dat er een gezamenlijk teamkarakter is ontstaan binnen het team? Dit houdt in dat het team op zichzelf bepaalde karakteristieken heeft, die het team helpt een eenheid te vormen (op een schaal van 1 tot 10)?

18 reacties



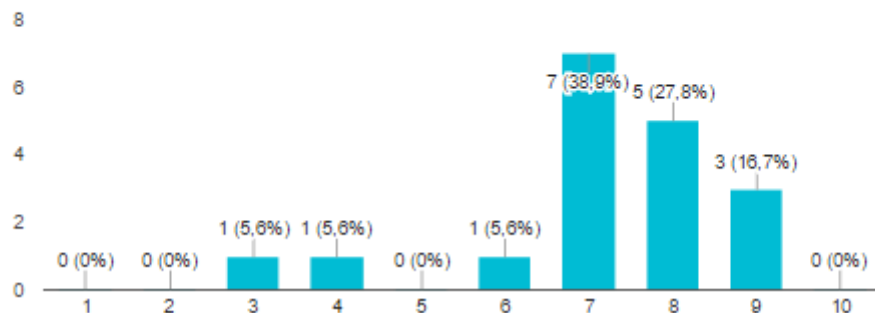
In hoeverre ervaart u wederzijds vertrouwen tussen u en uw teamleden binnen de samenwerking in het teamverband (op een schaal van 1 tot 10)?

18 reacties



Als u de samenwerking mocht beoordelen met een cijfer, welk cijfer zou u dan hiervoor geven (op een schaal van 1 tot 10)?

18 reacties



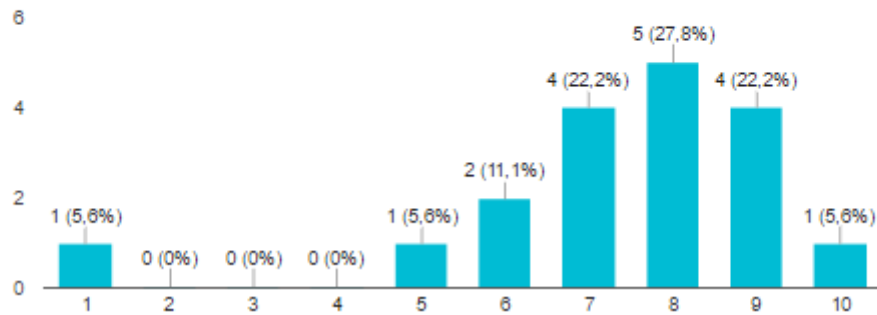
Heeft u evenveel contact met alle teamleden op de werkvloer?

18 reacties



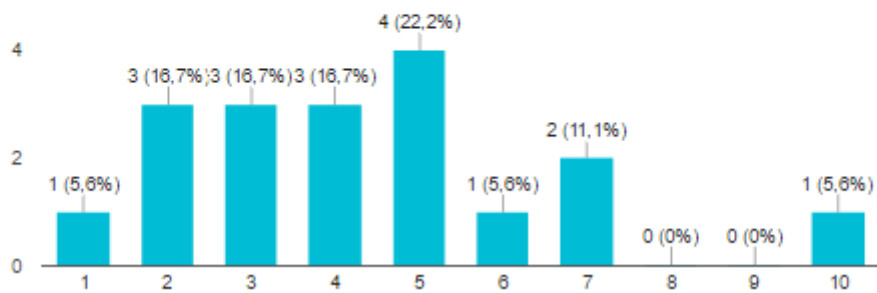
In hoeverre bestaat het contact dat u met uw andere teamleden heeft uit werk gerelateerde zaken (op een schaal van 1 tot 10)?

18 reacties



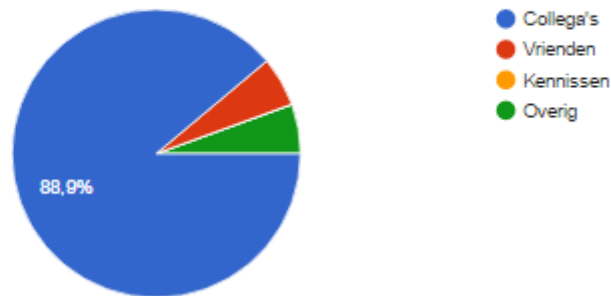
In hoeverre bestaat het contact dat u met uw andere teamleden heeft uit privé zaken (op een schaal van 1 tot 10)?

18 reacties



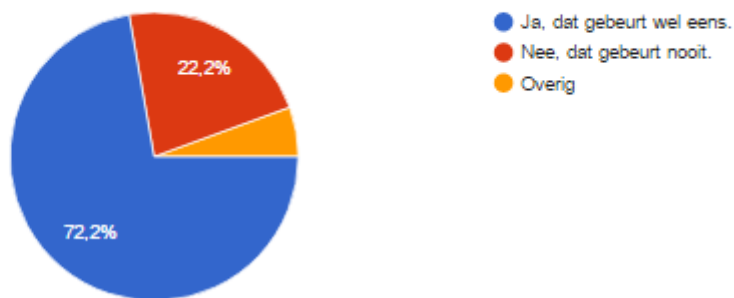
### Over het algemeen beschouwt u uw teamleden als:

18 reacties



### Gaat u, buiten de werkplek en buiten de werkuren, ook met uw teamleden om?

18 reacties



### Heeft u evenveel contact buiten de werkvloer, en buiten de werktijden, met alle teamleden?

16 reacties

