

University of Groningen

Individual employees' multiple team membership: a double-edged sword

van de Brake, Hendrik Johan

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2019

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

van de Brake, H. J. (2019). *Individual employees' multiple team membership: a double-edged sword*. [Thesis fully internal (DIV), University of Groningen]. University of Groningen, SOM research school.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

SAMENVATTING

Teams zijn niet meer weg te denken uit hedendaagse organisaties. Talloze studies hebben onderzocht hoe teams optimaal kunnen functioneren en er is al veel bekend over de impact van teamwerk op individuele medewerkers. Waar echter vrijwel geen onderzoek naar is gedaan, en wat tevens steeds vaker voorkomt in de praktijk, is het fenomeen dat veel medewerkers lid zijn van meerdere teams op hetzelfde moment (multiple team membership, afgekort als MTM). MTM betekent dat een medewerker steeds moet wisselen tussen verschillende teams, bijvoorbeeld omdat hij of zij als expert bijdraagt aan meerdere gelijktijdig lopende projecten. Organisaties zien MTM als een goede manier om hun menselijk kapitaal (de kennis en vaardigheden van medewerkers) optimaal te benutten. Zo kan de unieke kennis en kunde van individuele medewerkers gebruikt worden in meerdere projecten en zorgt MTM voor nuttige uitwisselingen van informatie, kennis en materialen tussen teams.

Hoewel organisaties vaak baat hebben bij MTM is het grotendeels onduidelijk wat deze manier van werken voor medewerkers betekent. Zo zou het voor medewerkers juist verwarrend en stressvol kunnen zijn om constant te moeten schakelen tussen teams. In dit proefschrift onderzoek ik daarom de individuele voor- en nadelen van MTM. Allereerst zijn er goede redenen om aan te nemen dat MTM de *prestaties* van medewerkers beïnvloedt, hoewel het onduidelijk is of dit verband nu positief of negatief is. Ik onderzoek daarom hoe de prestaties van medewerkers zich ontwikkelen wanneer hun MTM toe- of afneemt over tijd. Daarnaast bestudeer ik de *psychologische impact* van MTM, waarbij ik mij richt op de mate waarin MTM zorgt voor positieve uitdaging of juist onduidelijkheid en verwarring in het werk. Ten slotte vergroot MTM het *sociale netwerk* van een medewerker. Daarom onderzoek ik onder welke omstandigheden een medewerker meer of minder effectief kan samenwerken in meerdere gelijktijdige teams. Hierna bespreek ik de belangrijkste bevindingen van dit

proefschrift.

MTM en Individuele Prestaties

In hoofdstuk 2 onderzoek ik hoe MTM gerelateerd is aan de prestaties van individuele medewerkers. Voorgaand onderzoek suggereert dat een toename in MTM kan zorgen voor zowel een toe- als afname van iemands prestaties. Er is echter erg weinig empirisch onderzoek naar deze relatie. Ik gebruik twee verschillende theoretische perspectieven om dit verder te onderzoeken. De theorie van sociaal kapitaal (Lin, 1999) suggereert dat MTM toegang geeft tot sociale hulpbronnen (kennis, informatie, steun) in meerdere teams, waardoor een multi-teamer beter kan presteren. Een ander perspectief (*conservation of resources theory*; Hobfoll, 1988) suggereert dat MTM juist afbreuk doet aan de hulpbronnen van een medewerker, bijvoorbeeld omdat hij of zij niet aan de verwachtingen van alle teams kan voldoen. Ik voorspel daarom dat MTM zowel positief als negatief gerelateerd kan zijn aan de daaropvolgende prestaties van een medewerker.

Daarnaast zou MTM niet alleen een voorspeller maar ook het *gevolg* van iemands prestaties kunnen zijn. Onderzoek naar selectieprocessen binnen teams en naar het ontstaan van werkrelaties tussen medewerkers, suggereert dat teamleiders en medewerkers vooral willen samenwerken met personen met een goede reputatie (d.w.z. goed gepresteerd hebben in het verleden). Ik verwacht daarom dat medewerkers die een toename in hun prestaties ervaren vervolgens voor meer (gelijktijdige) teams gevraagd zullen worden en dat hun MTM daarom zal toenemen. Samen komt dit er op neer dat MTM zowel oorzaak als gevolg kan zijn van de prestaties van een individuele medewerker.

De resultaten van Hoofdstuk twee bevestigen dit beeld. Met behulp van gedetailleerde archiefdata, verspreid over een periode van vijf jaar, heb ik onderzocht hoe veranderingen in MTM samenhangen met veranderingen in de prestaties met individuele medewerkers. De resultaten laten zien dat een verandering in MTM *negatief* samenhangt met een verandering in

prestaties op een later moment. Een verandering in prestaties hangt juist *positief* samen met een daaropvolgende verandering in MTM. Samen betekent dit dat een medewerker die beter gaat presteren vervolgens een toename in MTM kan verwachten en door deze toename in MTM zal hij of zij, vervolgens, een afname in zijn of haar prestaties ervaren. Aanvullende analyses laten zien dat dit effect echter tijdelijk is: uiteindelijk zal een medewerker beter om kunnen gaan met MTM en op de lange termijn nemen zijn of haar prestaties zelfs toe. Op de lange termijn biedt MTM immers toegang tot nieuwe perspectieven en mogelijkheden in diverse teams en wanneer een medewerker beter gewend is geraakt aan MTM kan hij of zij hier beter van profiteren.

Psychologische consequenties van MTM

In hoofdstuk 3 onderzoek ik de psychologische consequenties van MTM. Ook hier suggereert voorgaand onderzoek dat MTM zowel een positieve als een negatieve impact kan hebben op de psychologische toestand van een individuele medewerker. Aan de ene kant kunnen medewerkers MTM ervaren als een bron van uitdaging, taakverbreding en persoonlijke groei. Het geeft medewerkers immers de mogelijkheid om met verschillende mensen te werken, nieuwe dingen te proberen en om diverse inzichten van afzonderlijke teams bij elkaar te brengen. Aan de andere kant kan MTM gepaard gaan met stress en verwarring, zoals rolambiguïteit, omdat medewerkers maar relatief weinig tijd in elk team kunnen besteden. Hierdoor is het mogelijk dat het voor een multi-teamer lastiger is om in te schatten wat anderen van hem of haar verwachten.

Ik maak hier gebruik van het *challenge-hindrance* raamwerk (LePine e.a., 2005) om te onderzoeken of medewerkers MTM als een positieve uitdaging of als een bron van rolambiguïteit (een belemmering) ervaren. Omdat het challenge-hindrance raamwerk niet kan verklaren waarom sommige medewerkers MTM als een uitdaging zien, terwijl het voor anderen een bron van rolambiguïteit kan zijn, vul ik deze theorie aan met een tweede

perspectief. Op basis van onderzoek naar socialisatie in de organisatie (*organizational socialization theory*; Louis, 1980) veronderstel ik dat de organisatie-ervaring van een medewerker cruciaal is bij het bepalen van zijn of haar stress percepties. Wanneer iemand meer ervaring in de organisatie heeft, kan hij of zij putten uit concrete kennis over de inrichting van het werk en de leidinggevend en collega's in de organisatie. Voor iemand met veel ervaring zou MTM daarom een bron van extra uitdaging en nieuwe ervaringen kunnen zijn, die hij of zij mogelijk niet krijgt in slechts een enkel team. Iemand met weinig ervaring in de organisatie, echter, heeft vaker behoefte aan stabiliteit en een lage mate van complexiteit; dan is het werk al uitdagend genoeg. Ik verwacht daarom dat MTM tot meer rolambigüiteit zal leiden bij medewerkers met relatief weinig organisatie-ervaring.

Om deze verwachtingen te toetsen gebruikte ik data van dezelfde organisatie als in het voorgaande hoofdstuk. De resultaten laten zien dat medewerkers met weinig ervaring in de organisatie vaker last hebben van rolambigüiteit wanneer zij in een groter aantal gelijktijdige teams actief zijn. Deze rolambigüiteit zorgt vervolgens voor lagere prestaties en meer ziekteverzuim. Bij medewerkers met veel ervaring in de organisatie ziet het plaatje er compleet anders uit. Deze personen ervaren meer positieve uitdaging (en geen rolambigüiteit) wanneer hun aantal gelijktijdige teamlidmaatschappen relatief groot is, wat hun prestaties op het werk vergroot. Samen betekenen deze resultaten dat MTM indirect (via rolambigüiteit) samenhangt met meer verzuim en mindere prestaties bij medewerkers met weinig ervaring in de organisatie, terwijl MTM juist een positieve uitwerking heeft op werknemers met veel ervaring in de organisatie.

Interpersoonlijke consequenties van MTM

In het vierde hoofdstuk zoom ik in op de sociale consequenties van het werk in meerdere teams. Ook hier is het onduidelijk of MTM een positieve of een negatieve uitwerking heeft op het individu. Aan de ene kant kan MTM de interpersoonlijke aspecten

van het werk verrijken, waardoor iemand beter kan presteren in zijn of haar werk. MTM betekent immers dat iemand met veel verschillende mensen in diverse teams werkt, waardoor hij of zij meer ‘sociaal kapitaal’ (toegang tot de inzichten, werkwijzen en materialen van anderen) ontwikkelt. Aan de andere kant kan MTM ook zorgen voor problematische interpersoonlijke contacten. MTM vereist mogelijk een grote mate van interactie en onderlinge afstemming, en dit kan afleiden van belangrijkere werkzaamheden.

In hoofdstuk 4 hanteer ik Granovetter’s (1973) theorie over de kracht van zwakke connecties (*strength of weak ties*) om dit verder te onderzoeken. Deze theorie stelt dat sterke en hechte relaties vooral ontstaan tussen personen die grotendeels dezelfde inzichten en denkwijzen hebben. Zwakke relaties bestaan daarentegen vaak tussen personen die maar weinig op elkaar lijken, en bieden daarom vaker toegang tot unieke mogelijkheden en inzichten. In dit hoofdstuk veronderstel ik dat MTM bij alle werknemers zal leiden tot een toename in zijn of haar interpersoonlijke connecties. Wanneer een multi-teamer vervolgens vooral sterke connecties ontwikkelt (d.w.z. zeer regelmatig contact heeft) met zijn of haar interpersoonlijke netwerk zal dit (a) weinig nieuwe inzichten geven of voordelen opleveren en (b) afleiden van kernwerkzaamheden. Wanneer iemand vooral zwakke connecties heeft zal MTM juist positief uitpakken, omdat zwakke verbanden veelal toegang geven tot mensen met andere inzichten en werkmethoden. MTM zal dus tot een groter interpersoonlijk netwerk leiden, hetgeen zowel positief als negatief kan uitwerken - afhankelijk van de gemiddelde sterkte van deze relaties.

Ik onderzoek deze verbanden met aanvullende data verzameld in dezelfde organisatie als in de vorige hoofdstukken. De resultaten laten zien dat medewerkers met meer gelijktijdige teamlidmaatschappen inderdaad met meer mensen informatie uitwisselen (een groter netwerk hebben). Dit grotere netwerk kan de prestaties van deze medewerkers zowel verhogen als verlagen, afhankelijk van de gemiddelde intensiteit van deze relaties. Wanneer

een medewerker met een groot netwerk zeer vaak informatie uitwisselt met zijn of haar collega's (een groot netwerk heeft met sterke connecties) presteert hij of zij minder goed. Wanneer iemand met een groot netwerk vooral zwakke connecties heeft, vergroot dit juist zijn of haar prestaties. Samen betekent dit dat MTM indirect, via het interpersoonlijke netwerk van een medewerker, gerelateerd is aan zijn of haar prestaties (zie ook hoofdstuk 2). Of dit effect positief of negatief is hangt af van de gemiddelde intensiteit van deze relaties.

Implicaties

In het laatste hoofdstuk van dit proefschrift bespreek ik de theoretische en praktische implicaties van mijn onderzoek. De drie studies in dit proefschrift verbinden verschillende theorieën met elkaar om te laten zien wat de kosten *en* baten zijn van multiple team membership. Zo laat hoofdstuk 2 zien dat een toename van MTM er eerst voor zorgt dat de prestaties van een medewerker afnemen, maar dat op lange termijn zijn of haar prestaties juist toenemen. Deze resultaten suggereren dat managers er goed aan doen om MTM te beperken bij medewerkers die op de korte termijn goed moeten presteren. Op lange termijn kan een medewerker echter baat hebben bij een geleidelijke toename in MTM. Strategisch omgaan met MTM kan dus gezien worden als een investering (op korte termijn) die zich terugbetaald op een later moment.

Hoofdstuk 3 laat zien dat MTM zowel een positieve als een negatieve psychologische uitwerking kan hebben op individuele medewerkers, afhankelijk van hun ervaring in de organisatie. Dit geeft meer inzicht in de eigenschappen die medewerkers meer of minder geschikt maken voor MTM. Hoewel het verleidelijk kan zijn om nieuwe medewerkers juist aan veel teams te laten deelnemen (bijv. in een traineeship of rotatie-systeem) zal dit volgens mijn onderzoek leiden tot stress en verzuim op een later moment. Bij medewerkers met veel organisatie-ervaring kan het juist nuttig zijn om na te gaan of hun MTM potentie voldoende benut wordt, omdat dit hun ervaren uitdaging en prestaties in het werk kan vergroten.

SAMENVATTING

Hoofdstuk 4, ten slotte, bouwt voort op hoofdstuk 2 door meer inzicht te geven in de netwerkeigenschappen die bepalend zijn voor MTM's impact op de prestaties voor individuele medewerkers. Dit hoofdstuk laat zien dat MTM toegang kan bieden tot nieuwe en bruikbare inzichten en dat dit het beste werkt als het netwerk van een medewerker bestaat uit relatief zwakke connecties. Als men de meerwaarde van MTM zo goed mogelijk wil benutten, moet de intensiteit van de onderlinge interacties van medewerkers het beste beperkt blijven. Dit kan door efficiënte meetings te organiseren, taken vooraf duidelijk af te stemmen en te zorgen voor een heldere taakomschrijving.

De drie studies in dit proefschrift geven inzicht in de complexe relaties tussen MTM en de prestaties, psychologische percepties en interpersoonlijke connecties van individuele medewerkers. Deze inzichten helpen organisaties om de kosten en baten van complexe teamarrangementen beter te managen. Ik hoop daarom dat mijn proefschrift aanspoort tot meer onderzoek naar de voor- en nadelen van multiple team membership.