

***Samenwerking in teams: De impact van verticaal en gedeeld  
taak- en relatiegericht leiderschap en groepsontwikkeling  
op teamprestatie***

**M.J.E. Rijnbergen (Thijs)**  
**Onderzoeker**

**Dr. Evangelia Demerouti**  
**Begeleidster Universiteit Utrecht**

Deze studie onderzoekt de relatieve invloed van drie psychologische factoren (vertrouwen, groepscohesie en psychologische veiligheid) en drie gedragsmatige factoren (communicatie, feedback en omgang met conflicten) van groepsontwikkeling op teamprestatie van project- en werkteams en onderzoekt tevens de invloed van gedeeld en verticaal leiderschap op deze teamprestatie via groepsontwikkeling. Data zijn verzameld door middel van vragenlijsten (N=137) uitgezet in project- en werkteams. Resultaten wijzen uit dat alle factoren van groepsontwikkeling gerelateerd zijn aan teamprestatie waarbij cohesie en communicatie de grootste samenhangen vertonen. Tevens is een positief verband gevonden tussen beide leiderschapsstijlen, groepsontwikkeling en teamprestatie. De resultaten voor project- en werkteams vertonen zowel overeenkomsten als verschillen. Beperkingen van het onderzoek en implicaties van de resultaten voor teamleiders worden besproken.

*Keywords:* groepsontwikkeling, gedeeld leiderschap, teamprestatie

## Voorwoord

Dit verslag beschrijft het onderzoek dat ik als student aan de Universiteit Utrecht heb uitgevoerd ter afsluiting van de Master Organisatie Psychologie 2007.

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Mensen in Bedrijf, gespecialiseerd in teaminterventies en Van Aetsveld, specialist in projectmanagement.

Namens Mensen in Bedrijf hebben Jaco van der Schoor en Margreeth Kloppenburg mij ondersteund in het onderzoek door theoretische en praktische leidraad te bieden. Harry Rorije van Van Aetsveld heeft in dit onderzoek daarbij zowel een kritische als praktische bijdrage geleverd, waarbij zijn kennis van de projectmanagementliteratuur zeer waardevol was voor de begripsvorming.

Dr. Evangelia Demerouti heeft het onderzoek vanuit de Universiteit Utrecht wetenschappelijk ondersteund. Haar statistische en praktische kennis, tezamen met haar kritische inval hebben het onderzoek theoretisch en inhoudelijk gewicht en diepgang gegeven.

Graag bedank ik de respondenten van dit onderzoek. Zonder hun tijd en energie zou dit onderzoek niet mogelijk zijn geweest.

*Deze thesis is namens de Universiteit Utrecht door Prof. dr. Wilmar Schaufeli voorgedragen voor de David van Lennep Scriptieprijs 2007.*

### Over de auteur

Thijs Rijnbergen is per 01 juli 2007 afgestudeerd als organisatiepsycholoog aan de Universiteit Utrecht. In combinatie met zijn HBO opleiding Mediatechnologie, zijn ervaring als ondernemer en zijn bestuursactiviteiten geeft hem dit een gedegen basis om als adviseur / trainer te gaan werken met het ontwikkelen en verbeteren van teams in een breed scala aan organisaties.

Voor vragen over dit onderzoek ben u van harte uitgenodigd contact op te nemen met Thijs Rijnbergen:

[ThijsRijnbergen@gmail.com](mailto:ThijsRijnbergen@gmail.com)

[www.Rijnbergen.com](http://www.Rijnbergen.com)

06 22683736

U mag delen uit dit onderzoeksverslag voor eigen gebruik kopiëren na goedkeuring van de auteur.

## Inleiding

De toegevoegde waarde van het werken in teams wordt tegenwoordig steeds meer erkend in organisaties. In een gedegen aantal onderzoeken is reeds aangetoond dat werkteams in staat zijn kwalitatief beter werk te leveren dan individuen (cf. Gladstein, 1984; Marchington et al., 1994; Hollenbeck et al., 1998; Hoegl & Gemuenden, 2001). Teams zijn in staat om betere en meer doordachte besluiten te nemen (Gruenfeld et al., 1996), bezitten meer kennis en gebruiken deze effectiever (Langan-Fox, 2005) en zijn in staat om flexibeler en sneller te reageren op veranderingen in de organisatorische omgeving (Scott & Tiessen, 1999). Hieruit blijkt dat teams de potentie bezitten om het flexibele en creatieve vermogen van een organisatie te verhogen en om de collectieve prestatie boven het individuele resultaat uit te laten stijgen. In de praktijk blijkt echter dat relatief veel teams deze potentie niet weten te benutten (Campion & Medsker, 1993). Lage productiviteit en prestaties zijn te wijten aan factoren als ineffectieve omgang met conflicten (De Dreu & Vianen, 2001; Rau, 2005), te weinig of te veel onderling vertrouwen (Janis, 1972; Zand, 1972; Driscoll, 1978; Bhattacharya et al., 1998, Langfred, 2004) en ineffectieve samenwerking (Coen, 2006). Een mogelijke oorzaak voor het niet benutten van het potentiële vermogen van een team wordt door een aantal onderzoekers gezocht in de mate van ontwikkeling en volwassenheid van de groep (Tuckman, 1965; Levine & Moreland, 1990; Wheelan, 1994, 2005). Een onderontwikkelde groep besteedt haar energie niet voldoende aan het behalen van de gestelde doelen, maar verliest deze aan problemen in het samenwerkingsproces.

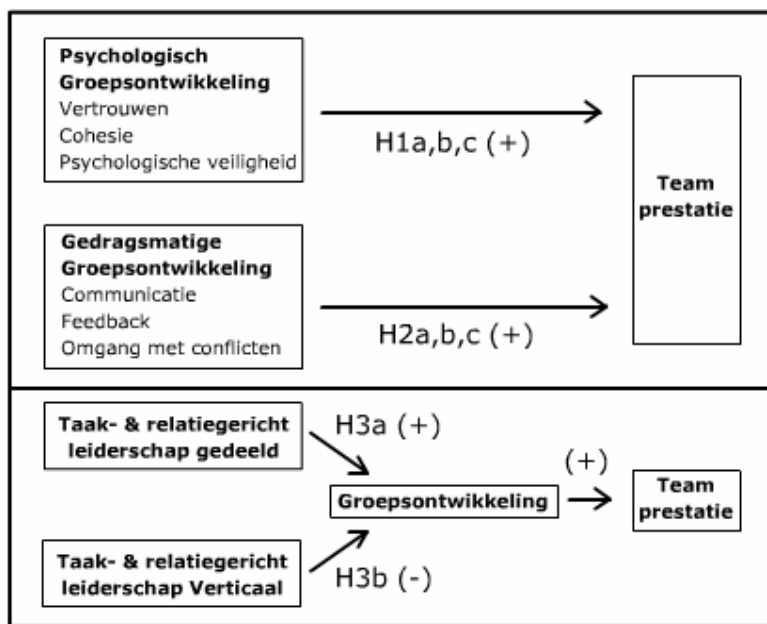
Groepsontwikkeling is sinds medio vorige eeuw op velerlei manier onderzocht en getypeerd. Dit onderzoek erkent over het algemeen dat er patronen van verschillende stadia in de ontwikkeling van een groep kunnen worden onderscheiden en dat de prestatie op gestelde doelen een samenhang laat zien met deze ontwikkelingsfasen (cf. Carew, Parisi-Carew & Blanchard, 1986; Buzaglo & Wheelan, 1999; Chang, Duck & Bordia, 2006). Onderzoek naar de invloed van leiderschap op deze groepsontwikkeling en teamprestatie is minder overvloedig (Burke, Stagl, Klein et al., 2006). Over het algemeen wordt leiderschap als cruciale succesfactor gezien in succesvolle teams (cf. Yang & Shau, 1996; Cooper & Wakelam, 1999; Strang, 2004; Wang, Chou & Jiang, 2005). Echter, Zaccaro, Rittman & Marks (2001) geven aan dat we, ondanks de grote hoeveelheid literatuur op het gebied van leiderschap, nog weinig weten over de manier waarop leiders deze succesvolle teams creëren en managen. Met name de invloed van leiderschap specifiek op groepsontwikkeling en de invloed hiervan op teamprestatie is onderbelicht (Kuipers, 2004).

Het verbreden van de kennis op dit gebied is van belang om teamleiders inzicht te geven in de manier waarop zij groepsontwikkeling kunnen stimuleren en hiermee teams beter kunnen laten presteren. Het doel van deze studie sluit hierop aan en is tweeledig. Het eerste doel is inzicht te verschaffen in de factoren van groepsontwikkeling die invloed hebben op teamprestatie. Het tweede

doel is om de relatie tussen leiderschap, groepsontwikkeling en teamprestatie te onderzoeken, met name gericht op stimulering van het ontwikkelingsproces door de teamleider.

## **Literatuuroverzicht en Hypotheses**

Zaccaro et al. (2001) gebruiken voor het definiëren van een “team” de definitie van Salas, Dickinson, Converse en Tannenbaum als volgt: *Een te onderscheiden reeks van twee of meer mensen die dynamisch, van elkaar afhankelijk en adaptief naar een gemeenschappelijk en gewaardeerd doel / objectief / missie toe werken, die specifieke rollen of functies hebben en die een beperkte levensduur van lidmaatschap hebben.* (p. 457). Hierbij wordt de gezamenlijke afhankelijkheid onderstreept, waarbij ieder teamlid een eigen unieke en kritieke rol vervult en interactie aangaat met andere teamleden om de gezamenlijke doelen van het team te bereiken. Hiermee stijgt het karakter van een team uit boven die van een groep. Een groep wordt door Weisfelt (2005) gedefinieerd als *een eenheid van individuen met een gezamenlijk ervaren taak en gezamenlijk ervaren leiderschap*. Een team voldoet aan deze definitie, maar overstijgt hem door de gerichtheid waarmee op effectieve wijze en met gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt gewerkt aan het behalen van vooraf gestelde doelen en taken (Katzenbach & Smith, 1993). In essentie blijft een team echter eveneens een groep en is derhalve onderhevig aan de invloed van groepsontwikkeling. Het interactieve en dynamische karakter, tezamen met de wederzijdse afhankelijkheid in teams vragen om een samenwerking die effectief en constructief is voor het behalen van de gestelde doelen. Een gedegen hoeveelheid onderzoek beschrijft de noodzaak van het op constructieve wijze doormaken van een groepsontwikkelingsproces, voordat deze samenwerkingsvorm in potentie optimaal functioneert (cf. Buzaglo & Wheelan, 1999; Chang et al., 2006). Dit ontwikkelproces kan gestimuleerd worden door het formeel leiderschap in een team aan te passen op het stadium van de volwassenheid van een groep (Carew et al., 1986). Huidig onderzoek zal kijken naar de invloed van factoren van groepsontwikkeling en leiderschap op teamprestatie. Een overzicht van het onderzoeksmodel en de gestelde hypothesen die in deze studie worden getest zijn weergegeven in Figuur 1. Hierin wordt gesteld dat de verschillende factoren van psychologische en gedragsmatige groepsontwikkeling teamprestatie beïnvloeden (H1a, b, c en H2a, b, c). Tevens wordt de voorspelling weergegeven dat zowel gedeeld als verticaal taak en relatiegericht (T&R) leiderschap teamprestatie indirect beïnvloeden door een invloed op groepsontwikkeling (H3a en H3b). De genoemde begrippen en hypothesen worden in het vervolg van deze inleiding gedefinieerd en uiteengezet.



**Figuur 1. Verwachte relaties tussen factoren van groepsontwikkeling, verticaal en gedeeld T&R leiderschap en teamprestatie.**

## Groepsontwikkeling

Onderzoek naar groepsontwikkeling kwam opgang in de jaren vijftig van de 20<sup>ste</sup> eeuw. Reeds in 1973 gaven Hill & Gruner aan dat er in de literatuur meer dan 100 groepsontwikkelingstheorieën te onderscheiden waren (Chang et al., 2006). Ondanks dit terdege aantal blijkt de term groepsontwikkeling niet eenduidig gedefinieerd. Chang et al. (2006) geven na een literatuuronderzoek een samenvatting als volgt: *Voor onderzoekers van groepsontwikkeling kan ontwikkeling zoveel betekenen als de groei van groepssolidariteit of cohesie, veranderingen in houding naar de leider, veranderingen in de verhouding onder groepsleden, veranderingen in de primaire zorgen van groepsleden en veranderingen in taakrichtlijn en output van een groep.* Een aantal universele thema's zijn echter wel te onderscheiden. Over het algemeen worden bij de beschouwing van groepsontwikkeling, waarbij de ontwikkeling van de groep als geheel bekeken wordt, verschillende ontwikkelingsfasen gedefinieerd. Voor deze fasen wordt een specifiek pad gedefinieerd dat lineair of cyclisch doorlopen kan worden. Een specifiek pad verwijst naar het verloop van de ontwikkeling in de tijd (zgn. padafhankelijke groepsontwikkeling). Bij een lineair pad worden fasen van ontwikkeling in een vaste volgorde doorlopen. Bij cyclische padontwikkeling is het pad minder statisch gedefinieerd, de groep kan zowel in fase vooruitgaan als terugvallen naar eerdere fasen (cf. Yalom, 1981; Gersick, 1988, 1989). De ontwikkeling van een groep is te vergelijken met die van een kind dat volwassen wordt. De peupertijd en pubertijd zijn een voorbeeld van twee stadia die een mens tijdens het volwassen worden doorloopt. Beide stadia zijn van belang om als mens te groeien en om zelfstandig te leren functioneren. Een groep doorloopt soortgelijke

stadia om “volwassen” te worden en om zelfstandig te leren functioneren. De groepsontwikkelingstheorieën die padafhankelijke ontwikkeling beschrijven zijn gebaseerd op psychologische componenten zoals de mate waarin men zich veilig voelt in de groep en gedragsmatige componenten zoals de manier waarop met meningsverschillen wordt omgegaan. Psychologische componenten bepalen hoe de groep door groepsleden ervaren wordt, gedragsmatige componenten beschrijven het gedrag dat groepsleden in de groep vertonen. Groepsleden vormen door de tijd heen een psychologische representatie van de groep en van het verwachte gedrag in deze groep. Hiermee bepalen zij welk gedrag zij zelf in de groep willen en kunnen vertonen.

Voor het onderzoeken van de onderliggende factoren van groepsontwikkeling die teamprestatie beïnvloeden wordt in dit onderzoek de groepsontwikkelingstheorie van Wheelan (1994) gebruikt. Chang et al. (2006) typeren deze theorie als generaliseerbaar (populatie onafhankelijk), allesomvattend (niet specifiek gericht op één thema) met zowel padafhankelijke als padonafhankelijke beschrijvingen. Deze eigenschappen maken de theorie toepasbaar voor onderzoek naar groepsontwikkeling en teamprestatie in een breed scala aan teams. Wheelan definieert vier fases met elk eigen thema's en groepsdynamische eigenschappen. De eerste fase (*Dependency & Inclusion*) wordt gekenmerkt door de afhankelijkheid van groepsleden van de formele leider, door zorgen over veiligheid en vertrouwen en over opname in de groep. In de tweede fase beginnen groepsleden met het openlijk uiten van onderlinge onenigheid. Deze fase wordt *Counterdependency & Fight* genoemd. De taak van de groep ligt hier in het opstellen van de gedragsnormen en procedures, dit leidt onvermijdelijk tot conflicten. Als een groep deze conflicten constructief weet te benaderen ontstaat onderling vertrouwen en een klimaat waarin leden het gevoel hebben dat ze het met elkaar oneens mogen en kunnen zijn. Het goed doorlopen van deze fase stimuleert open en eerlijke, taakgerichte communicatie in de groep. Fase 3 (*Trust & Structure*) wordt gekarakteriseerd door een meer volwassen vorm van onderhandelen over normen en procedures. Als een groep deze drie fases constructief weet te doorlopen, bereiken zij de *Work* fase (fase 4), waarin optimaal en effectief wordt samengewerkt. Onderzoek laat zien dat teams die op een hoger niveau van groepsontwikkeling functioneren productiever zijn en beter presteren (cf. Wheelan & Tilin, 1999; Wheelan & Lisk, 2000).

De theorie van Wheelan is in essentie gebaseerd op psychologische en gedragsmatige factoren van groepsontwikkeling die de perceptie en het gedrag van teamleden beïnvloeden. Dit onderzoek is gebaseerd op een literatuurstudie waarin gezocht is naar psychologische en gedragsmatige factoren in teams die een relatief grote invloed hebben op teamprestatie. Hieruit zijn op basis van frequentie in de literatuur en overeenstemming tussen verschillende onderzoekers drie psychologische en drie gedragsmatige factoren geselecteerd die als onderliggende thema's aan de basis liggen van groepsontwikkeling in de theorie van Wheelan. De psychologische factoren zijn ervaren cohesie,

vertrouwen en psychologische veiligheid. Cohesie wordt in de literatuur gezien als een van de belangrijkste kenmerken van groepsontwikkeling (Cartwright, 1968 in Dion, 2000). Deze psychologische factor staat voor de mate waarin teamleden zich tot elkaar aangetrokken voelen en gemotiveerd zijn om in de groep te blijven (Dion, 2000). De invloed van cohesie is onder andere gekoppeld aan teamprestatie (Dion, 2000; Hoegl & Gemuenden, 2001; Levine & Moreland, 1990; Keller, 1986), waarbij gesteld wordt dat leden van een hecht team zich meer aan de positieve gedragsnormen van de groep houden en zich meer inzetten voor het behalen van de teamdoelen. Een team waarin teamleden een hoge cohesie ervaren zal beter communiceren en constructiever omgaan met conflicten. Een tweede belangrijke eigenschap van groepsontwikkeling is de manier waarop men de teamleden en het team ervaart in termen van vertrouwen. Vertrouwen kan gedefinieerd worden als de bereidheid van een partij om zich kwetsbaar op te stellen naar anderen, gebaseerd op de verwachting dat de andere partij bepaalde acties zal uitvoeren die van belang zijn voor de vertrouwende partij. Hierbij heeft de vertrouwende partij geen mogelijkheid om de vertrouwde partij in de gaten te houden of te controleren (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Deze factor wordt gezien als een essentieel onderdeel van effectieve interpersoonlijke relaties. Kets de Vries (1999) beschrijft het belang van vertrouwen als volgt: *Als dergelijk gevoel [van vertrouwen] niet aanwezig is, worden andere factoren bevorderlijk voor efficiënt teamgedrag onbelangrijk.* Deze auteur geeft aan dat vertrouwen er voor zorgt dat een team beter met intragroep diversiteit (bijvoorbeeld sekse verschillen) weet om te gaan en hiermee de verschillen in het team optimaal kan gebruiken. Peterson & Behfar (2003) vonden dat teams met een hoog niveau van intragroep vertrouwen conflicten minder relatiegericht en meer taakgericht ervaren, wat de teamprestatie positief beïnvloedt. De derde belangrijke factor is psychologische veiligheid, door Edmondson (1999) gedefinieerd als een gedeeld geloof van teamleden dat het team een veilige omgeving biedt voor het nemen van risico's. Hierbij gaat het om het durven maken van fouten zonder het gevoel te hebben hierdoor als incompetent, dom of negatief te worden beoordeeld. Edmondson (1999) laat zien dat een hoge mate van psychologische veiligheid in het team het leervermogen en hiermee de prestatie van een team vergroot. Meer recent vonden Wilkens & London (2006) een negatieve relatie tussen ervaren psychologische veiligheid en relatiegerelateerde conflicten en tevens een positieve relatie met het geven en vragen van feedback.

Leden van een team dat in een hogere ontwikkelingsfase verkeert, ervaren het team als hechter en meer vertrouwd. Naarmate deze groepsdynamische eigenschappen zich ontwikkelen, durft men kritischer en eerlijker tegen elkaar te zijn en staat men meer open voor elkaar. Dit heeft volgens Wheelan (2005) een positieve invloed op de samenwerking en op de teamprestatie.

Door de grote diversiteit aan definities van groepsontwikkeling bestaat er over de relatieve invloed en de onderlinge samenhang van deze factoren, die aan teamprestatie ten grondslag liggen,

geen eenduidigheid (Kuipers, 2004). Afzonderlijk zijn deze psychologische factoren wel in verband gebracht met teamprestatie. Om inzicht te krijgen in de relatieve invloed en onderlinge samenhang van deze psychologische factoren zijn de volgende hypothesen opgesteld:

*Hypothese 1a.* Vertrouwen in het team is positief gerelateerd aan teamprestatie.

*Hypothese 1b.* Cohesie in het team is positief gerelateerd aan teamprestatie.

*Hypothese 1c.* Psychologische veiligheid in het team is positief gerelateerd aan teamprestatie.

De geselecteerde gedragsmatige factoren van groepsontwikkeling die teamprestatie beïnvloeden zijn communicatie, feedback en omgang met conflicten. Communicatie wordt door Hoegl & Gemuenden (2001) als het meest elementaire component van het werken in teams gedefinieerd. Communicatie is het middel om informatie tussen teamleden te delen (Pinto & Pinto, 1990). De kwaliteit van communicatie kan volgens Hoegl & Gemuenden (2001) worden beschreven aan de hand van de eigenschappen frequentie, formaliteit, structuur en openheid. Frequentie verwijst hierbij naar de hoeveelheid interacties, de mate van formaliteit beschrijft de spontaniteit. Informele en frequente communicatie heeft een positief effect op teamprestatie (Katz, 1982). Additioneel is directe en open communicatie van belang voor effectief samenwerken (Gladstein, 1982; Pinto & Pinto, 1990). Feedback, de tweede gedragsmatige factor, bestaat uit informatie die aangeboden wordt aan een teamlid met als doel het verbeteren van zijn of haar prestatie (Earley, Northcraft, Lee & Lituchy, 1990). Hierbij kan feedback door teamleden zowel geven als gevraagd worden (Wilkins & London, 2006). Geister, Konradt, & Hertel (2006) geven aan dat feedback tussen individuen in een team een positieve invloed heeft op de motivatie van teamleden en op teamprestatie. Ook Edmondson (1999) laat zien dat feedback het leerproces van een team stimuleert en hiermee de prestatie verhoogt. De derde belangrijke gedragsmatige factor is de manier waarop in een team wordt omgegaan met conflicten. Conflicten zijn bij de samenwerking van individuen in een team onvermijdelijk (Deutsch in West, Tjosvold & Smith, 2005). Het niet constructief omgaan met conflicten heeft een negatief effect op de teamprestatie (Gladstein, 1984; Jehn, 1995). Daarentegen blijkt dat conflicten tevens de potentie hebben om in teams de kwaliteit van de prestatie te verhogen (Jehn, 1995). Bij het definiëren van het concept conflict, waarbij ervaren discrepantie in percepties tussen verschillende partijen aanwezig is, maken Geutskow en Gyr (1954, in Jehn, 1995) onderscheid tussen onenigheid gericht op de taak en op de relatie. Hierbij kan men stellen dat lage frequentie relatiegerichte en hoge frequentie taakgerichte conflicten in teams een positieve invloed hebben op de samenwerking en de teamprestatie (Wheelan, 1994; De Dreu en Weingart in West, Tjosvold & Smith, 2005). Om inzicht te krijgen in de relatieve invloed en onderlinge samenhang van deze gedragsmatige factoren op teamprestatie zijn de volgende hypothesen opgesteld:

*Hypothese 2a.* Communicatie in het team is positief gerelateerd aan teamprestatie.

*Hypothese 2b.* Feedback in het team is positief gerelateerd aan teamprestatie.

*Hypothese 2c.* Omgang met conflicten in het team is positief gerelateerd aan teamprestatie.

Samengevat ontstaat er een uitgebreid maar divers beeld van relevante psychologische en gedragsmatige componenten die deel uitmaken van het ontwikkelingsproces van groepen. Daarbij wordt uitgegaan van een stroming in de literatuur waarin groepsontwikkeling door de tijd heen de potentie heeft om een team volwassen te maken en hierdoor effectiever en productiever te laten presteren. Als het mogelijk is om als teamleider deze ontwikkeling actief te stimuleren dan ontstaan nieuwe en interessante mogelijkheden om de teamprestatie te verhogen.

### **Leiderschap, groepsontwikkeling en teamprestatie**

Leiderschap is in de literatuur op talrijke manieren in verband gebracht met teamprestatie. Leiderschap, zowel formeel door de teamleider als informeel in de groep, lijkt een kritische factor bij het creëren van goedlopende teams en het behalen van gestelde teamdoelen (cf. Yang & Shau, 1996; Cooper & Wakelam, 1999; Strang, 2004; Wang, Chou & Jiang, 2005). Het definiëren van leiderschap blijkt een bijzondere uitdaging. Yukl (2006, p. 2) illustreert dit aan de hand van een citaat van Stogdill: *Er zijn bijna net zoveel definities van leiderschap als er personen zijn die het concept hebben geprobeerd te definiëren.* De meeste definities van leiderschap maken echter de aanname dat het gaat om een proces van beïnvloeding waarbij door een persoon invloed wordt uitgeoefend op andere personen met als doel het geven van richting, structuur en het faciliteren van activiteiten en relaties (Yukl, 2006). Fleishman, Mumford, Zaccaro et al. (1991) geven aan dat een steeds terugkomend thema binnen vrijwel alle classificatiesystemen voor leiderschap de verdeling is tussen taakgericht en relatiegericht gedrag (Burke et al., 2006). Dit thema is volgens Burke et al. (2006) zowel in classificaties van individueel leiderschap als in de literatuur over leiderschap in teams terug te vinden. Taakgericht gedrag is gericht op het aansturen van medewerkers met als doel het afhandelen van taken die bijdragen aan het behalen van teamdoelen. Bij hoog taakgericht gedrag bepaalt de leider wat het team en de teamleden doen en hoe dit gedaan moet worden, bij laag taakgericht gedrag laat de leider dit door het team zelf bepalen. Leiderschapsgedrag gericht op het faciliteren van interactie en persoonlijke ondersteuning valt onder relatiegericht gedrag. Een leider die hoog scoort op relatiegericht gedrag geeft veel steun en aandacht aan het team en aan de onderlinge relaties in het team, een leider die hier laag op scoort legt de verantwoordelijkheid hiervoor bij het team zelf.

Onderzoek naar leiderschap in teams laat zien dat afstemming van de mate van taak- en relatiegericht gedrag door de formele leider op de behoefte van het team een positieve invloed heeft

op teamprestatie (cf. Zaccaro, Rittman en Marks, 2001; Wheelan, 2005; Burke et al., 2006). Wheelan (1994) geeft bijvoorbeeld aan dat de eerste fase van groepsontwikkeling wordt gekenmerkt door afhankelijkheid van de formele leider. Het team heeft hier behoefte aan sturing en de zorg van de formele leider. Deze vorm van leiderschap is in de literatuur in grote mate onderzocht en kan worden betiteld als “verticaal leiderschap” (de formele leider staat *boven* het team). Naarmate een team zich ontwikkelt en hiermee volwassen wordt, zal de behoefte aan autonomie toenemen. Het team heeft de behoefte om zelf te bepalen hoe er in het team wordt samengewerkt en hoe de taken worden uitgevoerd. Pearce & Sims (2002) noemen dit “gedeeld leiderschap”, een groepsproces waarin leiderschap is verdeeld onder en geïnitieerd wordt door de teamleden zelf. In fase twee en drie van de groepsontwikkeling verandert volgens Wheelan (1994) de behoefte van de groep. Hier werkt het team aan het definiëren van gedragsnormen en werkprocedures, dit leidt onvermijdelijk tot conflicten. Als een teamleider deze conflicten voor het team oplost dan heeft de groep geen mogelijkheid om zelf te leren omgaan met conflicten en om hiermee psychologische factoren als vertrouwen, cohesie en psychologische veiligheid op te bouwen.

Als een teamleider daarbij in fase twee en drie van de groepsontwikkeling hoog taakgericht blijft sturen dan krijgt het team niet de mogelijkheid zelf invulling te leren geven aan gedeeld taakgericht leiderschap in de vorm van taakverdeling en sturing in het team. Gedeeld taakgericht leiderschap houdt in dat leiderschap in het team rouleert, daarmee leidt het tot betere teamprestatie (Pearce & Sims, 2002). Het teamlid met de meeste expertise op een taakgebied neemt tijdelijk de leiding op zich. Inhoudelijk kan deze namelijk het beste bepalen wat er moet gebeuren en hoe dit het beste kan worden aangepakt. De formele leider hoeft zich hierdoor minder bezig te houden met het managen van de taken in het team. De teamleider kan zich zodoende bezig houden met de externe omgeving van het team zoals de samenwerking met partijen buiten het team, het scannen van de omgeving en met het onderhandelen over resources voor het team. Dit heeft volgens Burke et al. (2006) een positieve invloed op de effectiviteit van het team.

Onderzoek naar gedeeld leiderschap is een opkomende stroom in de literatuur die nog in de kinderschoenen staat (Ensley, Hmieleski & Pearce, 2006). De relatie tussen gedeeld leiderschap en teamprestatie is in de context van groepsontwikkeling naar mijn mening nog niet eerder empirisch onderzocht. In dit onderzoek wordt derhalve de invloed van groepsontwikkeling als mediator in de relatie tussen taakgericht en relatiegericht (T&R) leiderschap en teamprestatie onderzocht (leiderschap → groepsontwikkeling → teamprestatie). Daarbij worden de behoefte aan autonomie van het team, de basale tweedeling tussen verticaal en gedeeld T&R leiderschap en de invloed hiervan op groepsontwikkeling en teamprestatie als uitgangspunt genomen voor het opstellen van de hypotheses. Gesteld wordt dat gedeeld T&R leiderschap groepsontwikkeling positief beïnvloed

terwijl verticaal T&R leiderschap deze relatie negatief beïnvloed. Tevens wordt een positieve relatie tussen groepsontwikkeling en teamprestatie verwacht:

*Hypothese 3a.* Groepsontwikkeling acteert als een volledige mediator in de positieve relatie tussen gedeeld T&R leiderschap en teamprestatie.

*Hypothese 3b.* Groepsontwikkeling acteert als een volledige mediator in de negatieve relatie tussen verticaal T&R leiderschap en teamprestatie.

### **Controle variabelen**

Grotere groepen scoren, in verhouding tot kleinere groepen, over het algemeen minder hoog op een aantal criteria die te maken hebben met groepsontwikkeling. Naarmate groepen groter worden blijken groepsleden minder tevreden met het groepslidmaatschap, participeren minder in groepsactiviteiten en zijn minder geneigd zich coöperatief op te stellen. Ook al hebben grotere groepen de potentie om productiever te zijn zullen problemen in coördinatie en verlies van motivatie dit potentieel tegenwerken (Levine & Moreland, 1990). Ook Pearce & Sims (2002) geven aan dat groeps grootte een negatieve relatie heeft met factoren als satisfactie, participatie en samenwerking. Teamgrootte lijkt dus een samenhang te hebben met groepsontwikkeling en teamprestatie en is derhalve als controlevariabele opgenomen in dit onderzoek. Daarnaast lijkt teamsoort mogelijke invloed uit te oefenen op groepsontwikkeling en teamprestatie (Wheelan, 2005). Kuipers (2005) onderscheidt drie soorten teams: projectteams, werkteams en managementteams. Projectteams zijn van tijdelijke aard en kennen een relatief groot verloop. Werkteams daarentegen zijn door de tijd stabiel in samenstelling en zijn in principe niet eindig. Beide eigenschappen hebben mogelijk een invloed op groepsontwikkeling en teamprestatie. Om de invloed van teamsoort te onderzoeken wordt in de analyse onderscheid gemaakt tussen projectteams, werkteams en alle teams als geheel. Management teams zijn in dit onderzoek niet benaderd aangezien deze met betrekking tot de genoemde eigenschappen (eindigheid en verloop) niet verschillen van werkteams.

## **Methode**

### ***Participanten en procedure***

De deelnemers aan dit onderzoek komen uit een grote verscheidenheid aan sectoren, functies en posities. Gekozen is om verschillende soorten teams in het onderzoek te betrekken, namelijk projectteams en werkteams. Het concept groepsontwikkeling in de theorie van Wheelan (1994) wordt door Chang et al. (2006) als populatie onafhankelijk getypeerd. Met deze diversiteit aan teams en deelnemers wordt het onderzoeken van universele kenmerken van groepsontwikkeling ondersteund. In dit onderzoek zijn vragenlijsten aangeboden, per team één voor elk teamlid (inclusief teamleider). De vragenlijsten zijn via Internet afgenomen met behulp van het online onderzoeksprogramma NetQuestionnaires ([www.netq.nl](http://www.netq.nl)). Na het versturen van een mailing aan teamleiders werkzaam in een aantal middelgrote en grote bedrijven in Nederland met een begeleidende introductie van het onderzoek hebben 27 teams met in totaal 273 teamleden zich voor deelname aangemeld. Deelnemende bedrijven waren een projectmanagementbureau, een grote Nederlandse bank, een supermarktketen, een maatschappelijke organisatie voor asielopvang, een scholengemeenschap en een regionale zorgketen. Leden van de participerende teams ontvingen vervolgens van de teamleiders een door de onderzoeksleider geschreven e-mail met een uiteenzetting van het onderzoek. Aansluitend ontving elk teamlid een tweede e-mail met hierin de link voor het openen van de vragenlijst waarbij onderstreept werd dat de vragenlijst anoniem en strikt vertrouwelijk wordt afgenomen. Na 10 werkdagen is een e-mail ter herinnering gestuurd aan elke respondent die de vragenlijst niet of gedeeltelijk had ingevuld. In totaal hebben 137 teamleden (response rate van 50.2%) de vragenlijst geheel ingevuld, waarvan 45 teamleden van projectteams (32.8%) en 92 teamleden van werkteams (67.2%). Van deze respondenten was 54.8% mannelijk en 45.2% vrouwelijk, met een gemiddelde leeftijd van 41 jaar (range van 21 tot 60 jaar, SD = 9.9). In totaal namen 12 projectteams en 15 werkteams deel aan het onderzoek. De meeste respondenten werkte overwegend met mensen (70.4%), 23% met informatie en 6.6% met dingen.

### ***Meetinstrumenten***

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van vragen uit vragenlijsten die zijn gepubliceerd als bijlagen in Engelstalig onderzoek. Per construct zijn op basis van hoge factorlading 4 tot 10 vragen geselecteerd en semantisch naar het Nederlands vertaald. Tabel 1 geeft een overzicht van de constructen en het aantal vragen per construct, waarbij de auteur(s) van de vragen en één of twee voorbeeldvragen zijn weergegeven.

**Tabel 1. Overzicht van auteurs en één of twee voorbeeldvragen per construct**

<b>Construct</b>	<b>Auteur(s)</b>	<b>Voorbeeldvraag</b>
Vertrouwen <i>N items = 4</i>	Simons & Peterson (2000); Langfred (2004)	<i>In mijn team kan men volledig op elkaar vertrouwen.</i>
Cohesie <i>N items = 4</i>	Hoegl & Gemuenden (2001)	<i>Teamleden in mijn team hebben onderling een sterke band.</i>
Psychologische veiligheid <i>N items = 4</i> <i>Waarvan N recoded = 1</i>	Edmondson (1999)	<i>Ik durf in mijn team een afwijkende mening te geven.</i>
Communicatie <i>N items = 4</i>	Hoegl & Gemuenden (2001)	<i>Teamleden communiceren over het algemeen direct en persoonlijk met elkaar.</i>
Feedback <i>N items = 6</i>	Wilkens & London (2006)	<i>Teamleden geven elkaar regelmatig terugkoppelen over hun bijdrage aan het team.</i>
Omgang met conflicten <i>N items = 8</i> <i>Waarvan N recoded = 2</i>	Jehn (1995); Janssen et al. (1999)	<i>Binnen mijn hele team wordt er constructief omgegaan met persoonlijke conflicten.</i>
Taak- en relatiegericht leiderschap verticaal <i>N items = 9</i>	Northouse (2004); Yukl (2006)	<i>Mijn teamleider bepaalt regels, beleid en werkprocedures van het team.</i>  <i>Mijn teamleider helpt teamleden bij problemen in de persoonlijke omgang.</i>
Taak- en relatiegericht leiderschap gedeeld <i>N items = 10</i>	Northouse (2004); Yukl (2006)	<i>Als team tonen we zorg voor het persoonlijke welzijn van teamleden.</i>  <i>Als team bepalen we zelf hoe het werk gedaan moet worden.</i>
Teamprestatie <i>N items = 9</i>	Hoegl & Gemuenden (2001)	<i>De resultaten van ons team zijn van hoge kwaliteit.</i>

Voor de antwoordmogelijkheden op de constructen voor gedeeld en verticaal leiderschap is gebruik gemaakt van een 4-puntschaal waarop men aan kon geven hoe vaak elk item in hun team van toepassing was, waarbij 1=Nooit, 2=Soms, 3=Vaak en 4=Altijd. Voor de antwoordmogelijkheden op de factoren van psychologische en gedragsmatige groepsontwikkeling en teamprestatie is gebruik gemaakt van een 4-puntschaal waarop men aan kon geven in hoeverre men het, vanuit zijn of haar persoonlijke beleving van het team, eens is met elke uitspraak, waarbij 1=Geheel mee oneens, 2=Mee oneens, 3=Mee eens en 4=Geheel mee eens. Alle dimensies zijn geconstrueerd door het gemiddelde van alle items per dimensies te berekenen. De index groepsontwikkeling is geconstrueerd door het gemiddelde van de items van de dimensies vertrouwen, cohesie, psychologische veiligheid, communicatie, feedback en omgang met conflicten te berekenen.

## Resultaten

Tabel 2 geeft een overzicht van de beschrijvende statistieken en psychometrische eigenschappen met betrekking tot de variabelen in dit onderzoek. Met uitzondering van psychologische veiligheid en omgang met conflicten tonen alle schalen betrouwbaarheden boven de .70 waarde die wordt aangeraden door Nunnally (1987). Cronbach's  $\alpha$  van .60 en .63 voor psychologische veiligheid en omgang met conflicten is weliswaar te laag voor praktische toepassing maar kan wel gebruikt worden voor theoretisch onderzoek (Pierce, Gardner, Dunham & Cummings, 1993). In de variabele omgang met conflicten is het item *Teamleden uiten vaak conflicterende ideeën* uit de schaal verwijderd. Dit resulteerde in een verhoging in homogeniteit van .50 naar .63. Dit duidt erop dat het item het construct omgang met conflicten niet afdoende meet. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de vraag zowel relatiegericht (negatief) als taakgericht (positief) kan worden opgevat, terwijl de items van deze variabele juist onderscheid moeten maken in deze tweedeling.

**Tabel 2. Beschrijvende en psychometrische eigenschappen van de onderzochte Variabelen (N=137)**

	M	SD	Cronbach's alpha
Vertrouwen	2.83	.47	.82
Cohesie	2.61	.58	.87
Psychologische veiligheid	3.01	.38	.60
Communicatie	2.77	.49	.76
Feedback	2.42	.37	.74
Omgang met conflicten	2.61	.29	.63
TL&RL gedeeld	2.59	.48	.81
TL&RL verticaal	2.49	.48	.83
Teamprestatie	2.76	.41	.87

*Note:* De reikwijdte van alle variabelen is 1-4.

In Tabel 3 zijn de onderlinge correlaties van de onderzochte variabelen weergegeven. Het valt op dat alle variabelen een hoge interitem correlatie vertonen, wat doet vermoeden dat sprake is van multicollineariteit. Dit zou betekenen dat de items geen hoge discriminerende validiteit hebben, alle items lijken het overkoepelend construct groepsontwikkeling gemeten. Analyse van multicollineariteit laat zien dat dit inderdaad het geval is maar dat de *variance inflation factor* (VIF) waarden van alle variabelen acceptabel zijn. Alle VIFs liggen tussen de 1.73 en 3.72 en hiermee duidelijk onder de waarde 10 die gebruikt wordt ter indicatie van multicollineariteit. De tolerantie (1/VIF) is het percentage van de variantie van een variabele dat niet door de andere variabelen kan worden verklaard. Bij een lage tolerantie kan men met de ene variabele de waarde van de andere variabele voorspellen omdat er een sterke lineaire relatie tussen beide bestaat. In huidig onderzoek heeft elke variabele minimaal 27% variantie die niet door de andere variabelen verklaard kan worden.

De psychologische factoren van groepsonwikkeling (vertrouwen, cohesie en psychologische veiligheid) correleren onderling met een Pearson's  $r$  van .78, .75 en .69 iets sterker dan met de gedragsmatige factoren (communicatie, feedback en omgang met conflicten, range Pearson's  $r$  van .39 tot .69). De gedragsmatige factoren van groepsonwikkeling hebben daarbij onderling een minder sterk verband (Pearson's  $r$  van .60, .64 en .47). Daarnaast laat de correlatie tussen de factoren van groepsonwikkeling en teamprestatie een patroon zien dat wordt weerspiegeld in de correlaties tussen de factoren van groepsonwikkeling onderling. Teamprestatie correleert sterk met vertrouwen, cohesie, psychologische veiligheid en communicatie, minder met feedback en omgang met conflicten. Hieruit kan worden opgemaakt dat groepsonwikkeling en teamprestatie in dit onderzoek in hoge mate eenzelfde factor meten. Met andere woorden, als men een hoge mate van groepsonwikkeling ervaart dan verwacht men ook als team succesvol te zijn. Gedeeld T&R leiderschap heeft met een Pearson's  $r$  van .60, in verhouding tot de verticale variant (Pearson's  $r$  van .38), de grootste samenhang met teamprestatie. Daarnaast heeft gedeeld leiderschap in verhouding tot verticaal leiderschap ook consequent hogere correlaties met factoren van groepsonwikkeling.

**Tabel 3. Intraclass correlations (ICC) en Pearson's product-moment correlaties van de onderzochte variabelen.**

	ICC	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Vertrouwen	.42								
2 Cohesie	.39	.78*							
3 Psychologische veiligheid	.28	.75*	.69*						
4 Communicatie	.40	.69*	.67*	.69*					
5 Feedback	.18	.53*	.59*	.39*	.60*				
6 Omgang met conflicten	.28	.65*	.58*	.60*	.64*	.47*			
7 T&R leiderschap gedeeld	.21	.53*	.68*	.62*	.59*	.53*	.52*		
8 T&R leiderschap verticaal	.27	.43*	.51*	.42*	.35*	.41*	.38*	.52*	
9 Teamprestatie	.30	.69*	.70*	.65*	.75*	.58*	.58*	.60*	.38*

Note: \*  $p < .01$ .

Analyse van de resultaten op teamniveau met behulp van ANOVA wijst uit dat de variantie binnen de teams voor alle variabelen significant kleiner is dan de variantie tussen de teams ( $F_{\text{teamontwikkeling}}(25,109)=4.08$ ,  $p < .01$ ;  $F_{\text{teamprestatie}}(25,109)=3.13$ ,  $p < .01$ ;  $F_{\text{cohesie}}(25,109)=4.12$ ,  $p < .01$ ;  $F_{\text{vertrouwen}}(25,109)=4.69$ ,  $p < .01$ ;  $F_{\text{psychologische veiligheid}}(25,109)=2.98$ ,  $p < .01$ ;  $F_{\text{communicatie}}(25,109)=4.29$ ,  $p < .01$ ;  $F_{\text{omgang met conflicten}}(25,109)=2.92$ ,  $p < .01$ ;  $F_{\text{feedback}}(25,109)=2.08$ ,  $p < .05$ ;  $F_{\text{TL\&RL gedeeld}}(25,109)=2.31$ ,  $p < .05$ ;  $F_{\text{TL\&RL verticaal}}(25,109)=2.81$ ,  $p < .01$ ). Dit betekent dat er binnen de teams overeenstemming bestaat over de mate waarin de verschillende factoren aanwezig zijn. Deze verklaring wordt ondersteund door de intra-class correlaties (ICC) in Tabel 3. Een positieve ICC

geeft aan dat teamleden meer gelijk antwoorden dan niet-teamleden (Kenny & La Voie, 1985). Alle constructen in deze studie hebben een positieve ICC, dit betekent dat er binnen de teams overeenstemming bestaat over de mate waarin de gemeten factoren van toepassing zijn.

#### *Psychologische en gedragsmatige groepsontwikkeling en teamprestatie*

Hypotheses 1 en 2 zijn getest met lineaire regressie analyse, weergegeven in respectievelijk Tabel 4 en Tabel 5. De relaties voor factoren van groepsontwikkeling en teamprestatie zijn tevens grafisch weergegeven in Figuur 2. Resultaten zijn weergegeven voor zowel projectteams en werkteam als voor alle teams als geheel (projectteams & werkteams samengevoegd). Teamgrootte is in beide analyses toegevoegd als controle variabele (Stap 1). Hypothese 1(a,b,c) stelt dat vertrouwen, cohesie en psychologische veiligheid een positieve relatie hebben met teamprestatie. De variabelen zijn allen in Stap 2 tegelijk toegevoegd om elke unieke bijdrage in de relatie met teamprestatie te onderzoeken. Cohesie laat voor alle teamsoorten het sterkste verband zien ( $\beta_{\text{projectteams}}=.34$ ,  $p<.05$ ;  $\beta_{\text{werkteams}}=.49$ ,  $p<.01$ ;  $\beta_{\text{teams_totaal}}=.44$ ,  $p<.01$ ). In Projectteams geeft cohesie de enige significante relatie met teamprestatie. In Werkteams en Teams Totaal blijkt daarnaast ook vertrouwen een significante relatie te hebben ( $\beta_{\text{werkteams}}=.24$ ,  $p<.05$ ;  $\beta_{\text{teams_totaal}}=.23$ ,  $p<.05$ ). Tot slot geeft psychologische veiligheid een klein maar significante relatie met teamprestatie in Teams Totaal ( $\beta_{\text{teams_totaal}}=.16$ ,  $p<.05$ ). Dit doet vermoeden dat psychologische veiligheid in Werk- en/of Projectteams samenhangt met teamprestatie, maar dat het verband zwak is.

Hypothese 2(a,b,c) stelt dat communicatie, feedback en omgang met conflicten een positieve relatie hebben met teamprestatie. Communicatie geeft in alle teamsoorten een sterke relatie met teamprestatie ( $\beta_{\text{projectteams}}=.63$ ,  $p<.01$ ;  $\beta_{\text{werkteams}}=.47$ ,  $p<.01$ ;  $\beta_{\text{teams_totaal}}=.52$ ,  $p<.01$ ). Feedback lijkt een zwakker verband te hebben, alleen in de totale sample (Teams Totaal) blijkt deze significant ( $\beta=.14$ ,  $P<.05$ ). Gelijk aan psychologische veiligheid doet dit vermoeden dat feedback in Werk- en/of Projectteams samenhangt met teamprestatie, maar dat het verband zwak is. Omgang met conflicten geeft alleen in Werkteams en Teams Totaal een significante relatie met teamprestatie ( $\beta_{\text{werkteams}}=.37$ ,  $P<.01$ ;  $\beta_{\text{teams_totaal}}=.25$ ,  $P<.01$ ). In dit onderzoek komt geen relatie naar voren tussen teamgrootte en teamprestatie. In verhouding tot Projectteams is de verklaarde variantie van factoren van groepsontwikkeling in dit onderzoek voor Werkteams beduidend hoger (respectievelijk  $R^s=.34$  en  $.49$  in verhouding tot  $R^s=.67$  en  $.72$ ). In werkteams lijkt groepsontwikkeling een grotere rol te spelen dan in projectteams. De eindigheid en het grotere verloop in projectteams liggen hier mogelijk aan ten grondslag.

**Tabel 4. Resultaten lineaire regressie analyse (beta's). Psychologische componenten van groepsontwikkeling in relatie tot teamprestatie.**

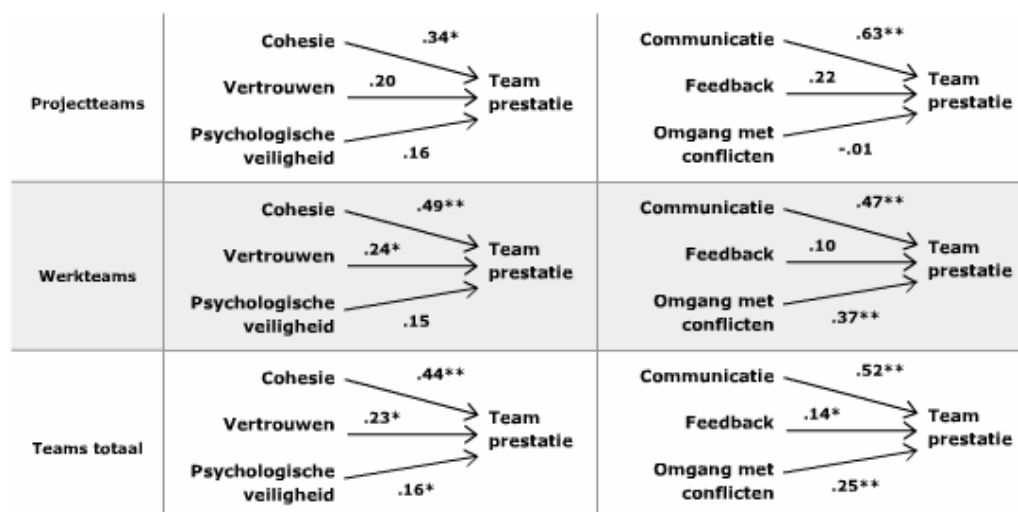
	Projectteams		Werkteams		Teams Totaal	
	$\beta$	R <sup>s</sup>	$\beta$	R <sup>s</sup>	$\beta$	R <sup>s</sup>
Stap 1:		.00		.01		.01
Teamgrootte	-.06		-.07		-.09	
Stap 2: Psychologische groepsontwikkeling		.34**		.67**		.58**
Vertrouwen	.20		.24*		.23*	
Cohesie	.34*		.49**		.44**	
Psychologische veiligheid	.16		.15		.16*	

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

**Tabel 5. Resultaten lineaire regressie analyse (beta's). Gedragmatige componenten van groepsontwikkeling in relatie tot teamprestatie.**

	Projectteams		Werkteams		Teams Totaal	
	$\beta$	R <sup>s</sup>	$\beta$	R <sup>s</sup>	$\beta$	R <sup>s</sup>
Stap 1:		.00		.01		.01
Teamgrootte	.15		.04		.05	
Stap 2: Gedragmatige groepsontwikkeling		.49**		.72**		.63**
Communicatie	.63**		.47**		.52**	
Feedback	.22		.10		.14*	
Omgang met conflicten	-.01		.37**		.25**	

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

**Figuur 2. Resultaten relatie psychologische en gedragmatige factoren van teamontwikkeling op teamprestatie in de onderzochte teamsorten.**

Hypotheses 3a en 3b stellen dat groepsontwikkeling de relatie tussen gedeeld en verticaal T&R leiderschap en teamprestatie medieert. De hypothesen zijn getest volgens het model van Baron & Kenny (1986). Dit model stelt dat mediatie optreedt als de relatie tussen de onafhankelijke (X) en afhankelijke variabele (Y) verminderd bij controle voor de mediatie variabele (M). Daarbij dient er

een relatie te zijn tussen X en M en tevens tussen M en Y. De resultaten zijn weergegeven in Tabel 6 voor gedeeld T&R leiderschap en Tabel 7 voor verticaal T&R leiderschap. De resultaten zijn tevens grafisch weergegeven in Figuur 3. Gelijk aan hypothesen 1 en 2 is onderscheid gemaakt tussen Projectteams, Werkteams en Teams Totaal. De resultaten van de test voor mediatie van groepsontwikkeling in de relatie tussen gedeeld leiderschap en teamprestatie, weergegeven in Tabel 6, duiden op een volledige mediatie voor Projectteams en Teams Totaal. De relatie tussen T&R leiderschap en teamprestatie verdwijnt bij controle voor groepsontwikkeling ( $\beta_{\text{projectteams}}=.31$ ,  $p < .05$  vs.  $\beta_{\text{projectteams}}=.03$ ,  $ns$ ;  $\beta_{\text{teams\_totaal}}=.57$ ,  $p < .01$  vs.  $\beta_{\text{teams\_totaal}}=.08$ ,  $ns$ ). Voor Werkteams duiden de resultaten op een gedeeltelijke mediatie, bij controle voor groepsontwikkeling verzwakt het verband met teamprestatie maar blijft wel significant ( $\beta=.68$ ,  $p < .01$  vs.  $\beta=.12$ ,  $p < .05$ ). De resultaten voor verticaal T&R leiderschap weergegeven in Tabel 7, duiden op een volledig mediatie effect van groepsontwikkeling in Werkteams en Teams Totaal ( $\beta_{\text{werkteams}}=.53$ ,  $p < .01$  vs.  $\beta_{\text{werkteams}}=.13$ ,  $ns$ ;  $\beta_{\text{projectteams}}=.42$ ,  $p < .01$  vs.  $\beta_{\text{projectteams}}=.03$ ,  $ns$ ). Echter, in Projectteams heeft verticaal T&R leiderschap wel een relatie met groepsontwikkeling ( $\beta=.31$ ,  $p < .05$ ), maar geen significante samenhang met teamprestatie. Hiermee voldoen de resultaten voor Projectteams niet aan de eisen zoals gesteld door Baron & Kenny (1986), er treedt geen mediatie effect op.

**Tabel 6. Resultaten lineaire regressie analyse mediatie effect groepsontwikkeling voor T&R leiderschap gedeeld.**

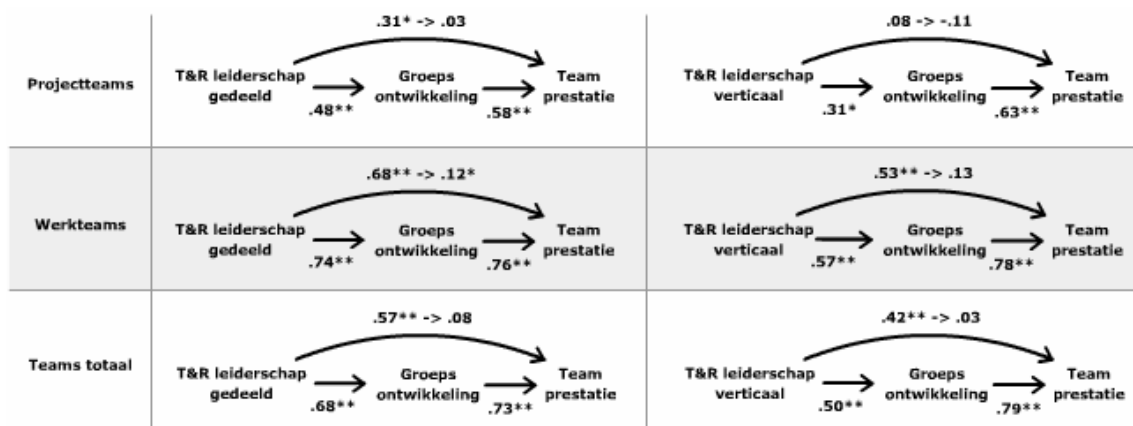
	Projectteams		Werkteams		Teams Totaal	
	$\beta$	$R^s$	$\beta$	$R^s$	$\beta$	$R^s$
Model 1: DV = Teamprestatie		.10*		.46**		.32**
T&R leiderschap gedeeld	.31*		.68**		.57**	
Model 2: DV = Groepsontw.		.23**		.55**		.45**
T&R leiderschap gedeeld	.48**		.74**		.68**	
Model 3: DV = Teamprestatie		.36**		.73**		.62**
Groepsontw.	.58**		.76**		.73**	
T&R leiderschap gedeeld	.03		.12*		.08	

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ; Groepsontw. = Groepsontwikkeling; DV = afhankelijke variabele.

**Tabel 7. Resultaten lineaire regressie analyse mediatie effect groepsontwikkeling voor T&R leiderschap verticaal.**

	Projectteams		Werkteams		Teams Totaal	
	$\beta$	$R^s$	$\beta$	$R^s$	$\beta$	$R^s$
Stap 1: DV = Teamprestatie		.08		.27**		.18**
T&R leiderschap verticaal	.08		.53**		.42**	
Stap 2: DV = Groepsontw.		.10*		.33**		.25**
T&R leiderschap verticaal	.31*		.57**		.50**	
Stap 3: DV = Teamprestatie		.37**		.73**		.62**
Groepsontw.	.63**		.78**		.79**	
T&R leiderschap verticaal	-.11		.13		.03	

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ; Groepsontw. = Groepsontwikkeling; DV = afhankelijke variabele.



**Figuur 3. Mediatie effecten van groepsontwikkeling voor verticaal en gedeeld T&R leiderschap in de onderzochte teamsorten**

Sobel's (1982) test voor mediatie ondersteund alle gevonden mediatie verbanden. Resultaten zijn weergegeven in Tabel 8. Elke test voor een indirect effect van verticaal en gedeeld T&R leiderschap op teamprestatie door middel van groepsontwikkeling blijkt significant verschillend van 0 (95% CI > 0), met uitzondering voor T&R leiderschap verticaal in projectteams. Met andere woorden, voor elke test (met uitzondering van T&R leiderschap verticaal in Projectteams) geldt dat met 95% zekerheid kan worden gesteld dat het indirecte pad ( $X \rightarrow M \rightarrow Y$ ) significant is. Ook hier komt naar voren dat het effect van groepsontwikkeling in Werkteams ( $\beta_{\text{werkteams}} = .50$ ,  $p < .01$  en  $\beta_{\text{werkteams}} = .39$ ,  $p < .01$  vs  $\beta_{\text{projectteams}} = .23$ ,  $p < .05$  en  $\beta_{\text{projectteams}} = .17$ ,  $ns$ ) groter is dan in Projectteams.

**Tabel 8. Resultaten Sobel test: Indirecte effecten (Beta's) en 95% zekerheidsintervallen (CI).**

	$\beta$	SE	95% CI
T&R leiderschap gedeeld $\rightarrow$ groepsontw. $\rightarrow$ teamprestatie			
Projectteams	.23*	.09	.05 – .41
Werkteams	.50**	.07	.36 – .64
Teams Totaal	.42**	.06	.31 – .54
T&R leiderschap verticaal $\rightarrow$ groepsontw. $\rightarrow$ teamprestatie			
Projectteams	.17	.09	-.01 – .35
Werkteams	.39**	.07	.25 – .52
Teams Totaal	.33**	.06	.22 – .44

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ . Groepsontw. = Groepsontwikkeling.

## Discussie

Deze studie kijkt naar de relatieve invloed van drie psychologische factoren (vertrouwen, cohesie en psychologische veiligheid) en drie gedragsmatige factoren (communicatie, feedback en omgang met conflicten) van groepsontwikkeling op teamprestatie en onderzoekt tevens de invloed van gedeeld en verticaal taak en relatiegericht (T&R) leiderschap op deze teamprestatie via groepsontwikkeling. Daarbij is op basis van teamsoort onderscheid gemaakt tussen projectteams en werkteams. Zoals voorspeld bestaat er een verband tussen de factoren van groepsontwikkeling en teamprestatie, waarbij sommige factoren invloedrijker zijn dan andere. Het sterkste verband met teamprestatie is gevonden voor sterke cohesie en open, directe communicatie. Zowel in projectteams als in werkteams zijn deze de belangrijkste voorspellers voor teamprestatie. In werkteams zijn vertrouwen en omgang met conflicten in mindere mate significante voorspellers van teamprestatie. Psychologische veiligheid en feedback blijken in beide teamsoorten niet significant gerelateerd aan teamprestatie. Deze resultaten zijn tevens terug te vinden als projectteams en werkteams als geheel worden bekeken, waarbij psychologische veiligheid en feedback dan wel significante relaties hebben met teamprestatie. Ook in lijn der verwachtingen is mediatie van groepsontwikkeling aangetoond in het verband tussen T&R leiderschap en teamprestatie. Zoals verwacht stimuleert gedeeld T&R leiderschap teamprestatie door de invloed op groepsontwikkeling. Echter, in tegenstelling tot de verwachting heeft verticaal T&R leiderschap geen negatieve relatie met groepsontwikkeling en hiermee met teamprestatie. In werkteams en in teams als geheel bekeken heeft T&R leiderschap verticaal zelfs een positieve relatie via groepsontwikkeling met teamprestatie. Deze resultaten zijn in lijn met de bevindingen van Pearce & Sims (2002). Zij vonden dat gedeeld leiderschap en in mindere mate verticaal leiderschap beide teamprestatie positief beïnvloeden.

De karakteristieke verschillen tussen projectteams en werkteams (onder andere in verloop en tijdsfad) blijken een duidelijke uitwerking te hebben op de mate van groepsontwikkeling en het verband met leiderschap en teamprestatie. Naast de verschillende invloeden van de factoren van groepsontwikkeling is in dit onderzoek naar voren gekomen dat groepsontwikkeling in werkteams een sterkere relatie heeft met teamprestatie dan in projectteams. Echter, leden van projectteams en werkteams verschillen in subjectieve evaluatie van teamprestatie met een gemiddeld verschil van 0.02 op een 4-punt schaal niet noemenswaardig. Dit duidt er mogelijk op dat projectteams in mindere mate afhankelijk zijn van groepsontwikkeling om goed te presteren. Andere factoren (zoals bijvoorbeeld soort werk, professionaliteitsniveau en organisatiestructuur) zijn wellicht in projectteams meer van belang. Gezien het kleine aantal participerende teams ( $N_{\text{projectteams}} = 12$ ;  $N_{\text{werkteams}} = 15$ ) en de scope van het huidige onderzoek kunnen over de betekenis van deze bevindingen echter nog geen breed onderbouwde uitspraken worden gedaan.

## **Theoretische Implicaties**

De resultaten van deze studie voegen nieuwe inzichten toe aan de literatuur over leiderschap en groepsontwikkeling en de invloed van beide op teamprestatie.

### **Factoren van groepsontwikkeling**

In lijn met onderzoek van Cartwright (1968 in Dion, 2000) en Hoegl & Gemuenden (2001) is het sterkste verband van factoren van groepsontwikkeling met teamprestatie gevonden voor cohesie en communicatie. De goede band die teamleden onderling opbouwen en ervaren in de vorm van cohesie is essentieel in een constructief samenwerkende groep. Dit principe staat aan de basis van groepsontwikkeling in de theorie van Wheelan (2005), in volwassen groepen voelt men zich tot elkaar aangetrokken en ervaren teamleden een positieve groepssfeer. Dit leidt tot prettig ervaren samenwerking, het nemen van gezamenlijke verantwoordelijkheid en hulpvaardig gedrag (Wheelan, 2005). Daarnaast is de manier waarop men met elkaar communiceert duidelijk van invloed op de prestatie van een team. Als men open en frequent met elkaar communiceert vloeit informatie rijkelijk en vrij in het team en zijn de teamleden op de hoogte van beschikbare, relevante informatie. Op die manier kan ieder teamlid meepraten bij bijvoorbeeld brainstorming en bij het nemen van beslissingen. Communicatielijnen zijn kort waardoor het team flexibel is en snel kan inspelen op veranderingen in de omgeving. Voor de overige onderzochte factoren zijn de resultaten meer genuanceerd. In werkteams zijn vertrouwen en omgang met conflicten in dit onderzoek in verband gebracht met teamprestatie. Als men elkaar vertrouwd wordt onderlinge controle minder belangrijk en wordt het gevoel van zekerheid dat men op elkaar kan rekenen sterker. Tevens worden subgroepen in het team beter getolereerd. Wheelan (2005) geeft aan dat acceptatie en integratie van subgroepen in teams leidt tot effectiever werken en hiermee tot betere prestaties. Daarnaast is groepsontwikkeling in de literatuur gerelateerd aan de manier waarop een team omgaat met conflicten. In volwassen teams zijn conflicten frequent maar kortstondig en taakgericht. Men discussieert stevig over de inhoud en durft daarbij eerlijk en duidelijk een mening te geven. Dit leidt tot een inhoudelijke verdieping en hiermee tot beter doordachte besluiten (Wheelan, 2005). In projectteams blijken deze factoren van groepsontwikkeling daarentegen minder van belang. De tegenstrijdige resultaten met betrekking tot omgang met conflicten in dit onderzoek zijn in lijn met het gebrek aan eenduidigheid in de literatuur over conflicten in teams. De Dreu en Weingart (2003, in Forsyth, 2006) geven bijvoorbeeld aan dat zowel relatiegerichte als taakgerichte conflicten over het algemeen negatief zijn voor satisfactie en prestatie in groepen. Alleen onder zeer specifieke omstandigheden kan het een positief effect hebben, maar wat deze omstandigheden zijn, is volgens de onderzoekers nog niet duidelijk. Dit maakt operationalisatie van deze factor in de context van groepsontwikkeling gecompliceerd. Mogelijk liggen ook de eindigheid en het relatief grote verloop in projectteams ten grondslag aan de resultaten voor vertrouwen en omgang met conflicten,

projectteams worden hierdoor minder volwassen dan werkteams. Anderzijds is het mogelijk dat groepsontwikkeling in projectteams minder belangrijk is voor de prestaties van de teams. De huidige literatuur over groepsontwikkeling doet vermoeden dat de eerste uitleg in ieder geval deels bijdraagt aan een verklaring. Als in een bestaande groep nieuwe leden worden toegevoegd dan valt de groep terug in mate van ontwikkeling (Wheelan, 2005). Daarbij geeft Weisfelt (2005) aan dat een groep die tegen het einde van haar bestaan aanloopt automatisch terugvalt in de mate van volwassenheid. Teamleden nemen onbewust afstand van elkaar om het verlies van de groep en van elkaar minder pijnlijk te maken. De behoefte aan autonomie wordt dan tevens minder, teamleden worden weer meer afhankelijk van de formele leider. Psychologische veiligheid en feedback blijken alleen bij het bekijken van teams als geheel samen te hangen met teamprestatie. Een grotere sample aan werk- en projectteams lijkt nodig om te onderzoeken waar en in welke mate feedback en psychologische veiligheid samenhangen met teamprestatie.

### **Leiderschap en groepsontwikkeling**

Dit onderzoek biedt tevens een verdieping in de kennis over de invloed van leiderschap op teamprestatie. De resultaten geven aan dat het leren invulling geven aan gedeeld leiderschap in het team de teamprestatie positief beïnvloed. Teams die hierin slagen maken beter gebruik van de expertise van de teamleden waardoor er efficiënter en doelgerichter kan worden gewerkt. De verwachting dat een formele leider die de touwtjes zelf in handen houdt de groepsontwikkeling en hiermee de teamprestatie tegenhoudt is echter niet bevestigd. De redenering was dat naarmate een team meer autonoom functioneert, deze ook beter presteert. Een formele leider zou bij hoog T&R gedrag het team autonomie ontnemen en hiermee de groepsontwikkeling tegenhouden. Blijkbaar ontnemt de formele leider het team deze autonomie bij veel sturing niet of niet geheel. Een alternatieve verklaring voor deze bevinding is dat de onderzochte teams ten tijde van het onderzoek over het algemeen in fase één of twee van de groepsontwikkeling verkeerden. In deze fases is sturing van de formele leider positief voor het groepsproces en de teamprestatie. Echter, het gedeeld leiderschap lijkt wel degelijk ontwikkeld in de teams wat doet vermoeden dat sommige teams wel in hogere fases verkeerden.

### ***Praktische Implicaties***

Als de resultaten uit deze studie succesvol worden gerepliceerd kunnen we concluderen dat de onderzochte factoren van groepsontwikkeling een positieve bijdrage leveren aan de teamprestaties van project- en werkteams. Met name het bevorderen van cohesie en communicatie als onderdelen van groepsontwikkeling lijken daarbij van belang. Het is mogelijk beide factoren te stimuleren door de groep als geheel te ondersteunen in de ontwikkeling. Met betrekking tot het stimuleren van groepsontwikkeling kunnen we concluderen dat het bevorderen van gedeeld leiderschap in het team

deze ontwikkeling en hiermee de teamprestaties ten goede komt. De formele leider dient hiervoor zijn of haar gedrag af te stemmen op de behoefte van de groep in termen van ontwikkeling van de groep (Carew, Parisi-Carew & Blanchard, 1986). In de eerste fase van groepsontwikkeling (Wheelan, 1994) dient de teamleider vooral taakgericht leiding te geven. Het team is op zoek naar een doel, men verwacht hoog taak- en relatiegericht gedrag in de vorm van richting en uitleg van de formele leider. Naarmate het team overgaat naar fase 2 en later ook naar fase 3, dient de teamleider daarbij ook meer relatiegericht gedrag te vertonen. Mensen zijn op zoek naar zekerheid en vertrouwen, het stimuleren en belonen van teamleden stimuleert de ontwikkeling van deze factoren. Als het team erin slaagt onderling vertrouwen op te bouwen dan kan de teamleider het taakgericht sturen en het relatiegericht ondersteunen gaan loslaten. In fase 4 ten slotte is het team in staat om alle problemen en uitdagingen zelfstandig op te lossen. De teamleider kan zich nu bijna volledig richten op de omgeving. In dit onderzoek komt naar voren dat in succesvolle teams zowel het gedeelde als het formele (verticale) leiderschap hoog zijn. In het licht van de bestaande literatuur van groepsontwikkeling betekent dit mogelijk dat het niveau van het formele leiderschap tijdens de ontwikkeling van de groep dient te veranderen van microniveau naar macroniveau. In een beginnende groep moet de leider directief zijn en helpen in de dagelijkse werkzaamheden terwijl in een volwassen groep de leider juist de grote lijnen moet uitzetten en mag delegeren. Dit zou betekenen dat niet de mate maar de vorm van het formele leiderschap veranderd. Concluderend lijkt het voor organisaties en teamleiders van toegevoegde waarde te investeren in groepsontwikkeling en autonomie van teams.

### ***Beperkingen en vervolgonderzoek***

Een viertal beperkingen in dit onderzoek moeten eveneens worden opgemerkt. Allereerst is teamprestatie subjectief gemeten door teamleden en teamleider te vragen hoe goed zij denken dat het team presteert en in welke mate zij denken gestelde teamdoelen te behalen. Zeker in projectteams kan de vraag of een team de teamdoelen zal behalen pas bij afsluiting van het project objectief worden beantwoord. Voor verder onderzoek is het aan te raden teamprestatie objectief te meten door in projectteams na afsluiting van het project te bepalen of teamdoelen daadwerkelijk zijn behaald. Tevens is het mogelijk om in zowel project- als werkteams ook andere leden van de organisatie en de klanten die in contact staan met het team te bevragen over de teamprestaties. Ook groepsontwikkeling subjectief is gemeten. De hoge correlatie tussen de zes onderliggende factoren van groepsontwikkeling ondersteund de aanname dat groepsontwikkeling goed is geoperationaliseerd. Lagere correlaties zouden er mogelijk op duiden dat groepsontwikkeling niet geconstrueerd kan worden door het samenvoegen van de 6 onderliggende factoren, omdat ze in dat geval niet allen deze overkoepelende factor meten. Om een empirisch beter onderbouwd beeld van de ontwikkeling te krijgen is het echter aan te raden om de Group Development Questionnaire

(Wheelan, 1994) in de vragenlijst te verwerken. Daarbij is het aan te raden om naast de kwantitatieve data ook kwalitatieve data te verzamelen door observatie van de teams (cf. Kuypers, Davies & Glaser, 1986) of door het opnemen en analyseren van conversaties in teams (cf. Wheelan & Williams, 2003). Vergelijking van de gemiddelde teamscore voor groepsontwikkeling en teamprestatie met de score op deze factoren door de teamleider laat echter wel een redelijk consistente waardering zien. Teamleiders schatten de teamprestatie op een 4-punt schaal met gemiddeld 0.22 hoger in dan teamleden, voor teamontwikkeling is dit 0.07. Hieruit kan worden opgemaakt dat er in dit onderzoek een redelijke overlap bestaat tussen de subjectieve waardering van teamleider en groepsleden op deze factoren. Een tweede punt van aandacht is dat alleen teamgrootte is meegenomen als controlevariabele in dit onderzoek. De literatuur geeft een veelzijdig beeld van mogelijke factoren die invloed kunnen uitoefenen op groepsontwikkeling en teamprestatie. Voorbeelden hiervan zijn organisatiecultuur, organisatiestructuur, mate van duidelijkheid van de teamdoelen, teamsamenstelling en culturele diversiteit. In vervolgonderzoek is het van belang om de invloed van deze factoren ter controle mee te nemen. Als derde zijn de schalen waarmee leiderschap gemeten is gebaseerd op onderzoeken die leiderschap niet specifiek op groepsniveau bevragen. Mogelijk vraagt het leiden van teams in termen van T&R gedrag en groepsontwikkeling (subtiel) ander gedrag. De schalen van T&R leiderschap kunnen verder worden gespecificeerd met betrekking tot invloed op groepsontwikkeling. Dit geeft meer inzicht in de manier waarop T&R leiderschap teamontwikkeling en teamprestatie stimuleert of juist tegenhoudt. Tot slot zit in de uitwerking van de resultaten met betrekking tot de verschillen tussen projectteams en werkteams een punt voor vervolgonderzoek. In dit onderzoek is naar voren gekomen dat in projectteams factoren van groepsontwikkeling op een andere manier invloed uitoefenen op teamprestatie dan in werkteams. Ook de mate waarin groepsontwikkeling samenhangt met teamprestatie is anders, alsmede de invloed van verticaal T&R leiderschap. Vervolgonderzoek kan de scope vergroten door in het licht van het thema groepsontwikkeling de invloed van verschillen tussen project- en werkteams (bijvoorbeeld teamstructuur, soort activiteiten en complexiteit van het werk) te bekijken. Aansluitend is het interessant om in vervolgonderzoek de operationalisatie van de relevante factoren van groepsontwikkeling verder uit te werken. Welke aspecten van, en op welke manier, dragen factoren als bijvoorbeeld cohesie en communicatie bij aan de teamprestatie. Inzicht in de manier waarop dit in de praktijk gebeurt draagt bij aan het begrip van de relatie tussen groepsontwikkeling en teamprestatie en geeft tevens meer handvatten voor praktische toepassing.

De resultaten van deze studie zijn van exploratieve aard. Er is meer onderzoek nodig om de complexiteit van menselijke interacties in groepen en de effecten van sociale invloeden als groepsontwikkeling en leiderschap op de prestatie van teams te doorgronden. Meer kennis op dit gebied is van belang voor zowel teamleiders als teamleden. Teams zijn ten slotte de drijvende kracht achter een breed scala aan organisaties.

## Referenties

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The mediator-moderator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*, 1173–1182.
- Bhattacharya, R., Devinney, T.M., Pillutla, M.M., (1998). A formal model of trust based on outcomes. *Academy of Management Review*, *23*, 459–472.
- Burke, C.S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E. & Halpin, S.M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, *17*, 288–307.
- Buzaglo, G. & Wheelan, S.A. (1999). Facilitating work team effectiveness: Case studies from Central America. *Small Group Research*, *30*, 108-129.
- Campion, M. A., & Medsker, G. J. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel psychology*, *46*, 823-851.
- Carew, D.K., Parisi-Carew, E., & Blanchard, K.H. (1986). Group development and situational leadership: A model for managing groups. *Training and Developmental Journal*, *40*, 46-50.
- Chang, A., Duck, J., Bordia, P. (2006). Understanding the Multidimensionality of Group Development. *Small Group Research*, *37*, 327-350
- Coen, S.A. (2002). Seeking the comparative advantage: The dynamics of individual cooperation in single vs. multiple-team environments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *100*, 145–159.
- Cooper, S. & Wakelam, A. (1999). Leadership of resuscitation teams: ‘Lighthouse Leadership’. *Resuscitation*, *42*, 27-45.
- De Dreu, A.K.W., & Vianen, A.E.M. van (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, *22*, 309-328.
- Dion, K.L. (2000). Group Cohesion: From “Field of Forces” to Multidimensional Construct. *Group Dynamics*, *4*, 7-26.
- Driscoll, J.W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal*, *21*, 44–56.
- Earley, P.C., Northcraft, G.B., Lee, G., & Lituchy, T.R. (1990). Impact of Process and Outcome Feedback on the Relation of Goal Setting to Task Performance. *The Academy of Management Journal*, *33*, 87-105.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*, 350-383.
- Ensley, M.D., Hmieleski, K.M., & Pearce, C.L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams. *The Leadership Quarterly*, *17*, 217–231.

- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 4, 245–287.
- Forsyth, D.R. (2006). *Group Dynamics*. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Geister, E., Konradt, U., & Hertel, G. (2006). Effects of Process Feedback on Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams. *Small Group Research*, 37, 459-489.
- Gladstein, D.L. (1984). Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- Gruenfeld, D.H., Mannix, E.A., Williams, K.Y., & Neale, M.A. (1996). Group Composition and Decision Making: How Member Familiarity and Information Distribution Affect Process and Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 1-15
- Hoegl, M., & Gemuenden, H.G. (2001). Teamwork quality and success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12, 435-449.
- Hollenbeck, J.R., Ilgen, D.R., LePine, J.A., Colquitt, J.A. & Hedlund, J. (1998). Extending the Multilevel Theory of Team Decision Making: Effects of Feedback and Experience in Hierarchical Teams. *The Academy of Management Journal*, 41, 269-282.
- Janssen, O., Van De Vliert, E., & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, 25, 117-141.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282.
- Katz, R. (1982). The Effects of Group Longevity on Project Communication and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 27, 81-104.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Keller, R.T. (1986). Predictors of the Performance of Project Groups in R & D Organizations. *The Academy of Management Journal*, 29, 715-726.
- Kenny, D.A. & La Voie, L. (1985). Separating Individual and Group Effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 339-348.
- Kets de Vries, M.F.R. (1999). High-Performance Teams: Lessons from the Pygmies. *Organizational Dynamics*, 27, 66-77.
- Kuipers, B.S. (2005). *Team Development and Team Performance: Responsibilities, Responsiveness and Results*. Ridderkerk: Labyrinth Publications.
- Kuypers, B.C., Davies, D. & Glaser, K. H. (1986). Developmental arrestations in self-analytic groups. *Small Group Behavior*, 17, 269-302.
- Langfred, C.W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47, 385-399.

- Levine, J.M., & Moreland, R.L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585-634.
- Marchington, M., Wilkinson, A., Ackers, P. & Goodman, J. (1994). Understanding the meaning of participation: views from the workplace. *Human Relations*, 47, 867-894.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Northouse, P.G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. London: Sage Publications.
- Pearce, C.L., & Sims Jr., H.P. (2002). Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6, 172-197.
- Peterson, R.S., & Behfar, K.J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92, 102-112.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Dunham, R. B., & Cummings, L. L. (1993). Moderation by organization-based self-esteem of role condition: Employee response relationships. *Academy of Management Journal*, 36, 271-288.
- Pinto, M.B., & Pinto, J.K. (1990). Project team communication and cross-functional cooperation in new program development. *Journal of Product Innovation Management*, 7, 200-212.
- Rau, D. (2005). The influence of relationship conflict and trust on the transactive memory: Performance in top management teams. *Small group research*, 36, 746-771.
- Scott, T.W. & Tiessen, P. (1999). Performance measurement and managerial teams. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 263-285.
- Simons, T.L. & Peterson, R.S. (2000). Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust. *Journal of Applied Psychology* 85, 102-111.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Strang, K.D. (2004). Examining effective technology project leadership traits and behaviors. *Computers in Human Behavior*, 23, 424-462.
- Tjosvold, D., West, M.A., & Smith, K.G. (2003). Teamwork and cooperation: Fundamentals of organizational effectiveness. *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*. West-Sussex: Wiley
- Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.

- Wang, E., Chou, H.W., & Jiang, J. (2005). The impact of charismatic leadership style on team cohesiveness and overall performance during ERP implementation. *International Journal of Project Management*, 23, 173-180.
- Weisfelt, P. (2005). *De geheimen van de groep*. Soest: Uitgeverij Nelissen.
- West, M.A., Tjosvold, D., & Smith, K.G. (2005). *The Essentials of Teamworking: International Perspectives*. West-Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Wheelan, S.A. & Danganan, N.B. (2003). The relationship between the internal dynamics of student affairs leadership teams and campus leaders perceptions of the effectiveness of student affairs divisions. *NASPA Journal*, 40, 93-112.
- Wheelan, S.A. & Lisk, A.R. (2000). Cohort Group Effectiveness and the Educational Achievement Of Adult Undergraduate Students. *Small Group Research*, 31, 724-738.
- Wheelan, S.A. & Tilin, F. (1999). The Relationship Between Faculty Group Development and School Productivity. *Small Group Research*, 30, 59-81.
- Wheelan, S.A. (1994). *Group processes: A developmental perspective*. Boston: Allyn & Bacon.
- Wheelan, S.A. (2005). *Creating Effective Teams: A Guide for members and leaders*. London: Sage Publications.
- Wheelan, S.A., & Hochberger, J.M. (1996). Validation studies of the group development questionnaire. *Small group research*, 27, 143-170.
- Wheelan, S.A., & Williams, T. (2003). Mapping dynamic interaction patterns in work groups. *Small group research*, 4, 443-467.
- Wilkens, R., & London, M. (2006). Relationships between climate, process, and performance in continuous quality improvement groups. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 510-523.
- Yalom, I.D. (1981). *Groepspsychotherapie in theorie en praktijk. 2de druk*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Yang, O. & Shau, E. (1996). Shared leadership in self-managed teams: A competing values approach. *Total Quality Management*, 7, 521-534.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations. 6th edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zaccaro, S.J., Rittman, A.L., & Marks, M.A. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.

## Bijlagen

### **1. Inleiding vragenlijst**

Geachte heer, mevrouw,

Deze vragenlijst maakt deel uit van een onderzoek naar het werken in teams, uitgevoerd door de Universiteit van Utrecht.

In het onderzoek wordt gekeken naar a) factoren die aan constructieve samenwerking ten grondslag liggen en b) hoe het team deze factoren kan stimuleren. Inzicht in deze factoren is van belang om teamprestaties te bevorderen, en om de satisfactie van het werken in het team te verhogen.

Graag willen wij u vragen om de vragenlijst zo eerlijk en realistisch mogelijk in te vullen. Op deze manier kunt u aangeven hoe u werkelijk over uw team denkt en kunnen wij een goed en eerlijk beeld krijgen van het werken in teams. Uiteraard zullen uw antwoorden strikt vertrouwelijk en anoniem worden behandeld.

Wij stellen het erg op prijs dat u bereid bent uw bijdrage te leveren aan dit onderzoek. Enkele aandachtspunten:

- Deze vragenlijst gaat over uw situatie en heeft dus een individueel karakter. Vul daarom de vragenlijst in op een rustig moment, waarbij u ongestoord kunt werken. Het gaat om uw eigen ervaringen en mening en niet om die van anderen. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 15 minuten.
- De door u verstrekte informatie wordt anoniem en strikt vertrouwelijk behandeld. Alleen onderzoekers van de Universiteit van Utrecht krijgen uw gegevens te zien. U hoeft overigens nergens uw naam in te vullen.
- Als u vragen of opmerkingen heeft tijdens het invullen van deze vragenlijst of als u geïnteresseerd bent in de resultaten, dan kunt u contact opnemen met de onderzoekers via e-mail.

Alvast hartelijk bedankt voor uw medewerking!

Thijs Rijnbergen M.J.E.Rijnbergen@students.uu.nl  
Begeleidster: Dr. Evangelia Demerouti

## 2. Constructen vragenlijst "Crossfunctionele teams"

<i>Leiderschapsschalen</i>	<i>Antwoordmogelijkheden: Nooit; Soms; Vaak; Altijd.</i>
<b>Taakgericht leiderschap verticaal</b>	
<p>Mijn teamleider vertelt ons wat we moeten doen  Mijn teamleider ontwikkelt het plan van aanpak voor het team  Mijn teamleider vertelt ons hoe het werk gedaan moet worden  Mijn teamleider bepaalt de criteria waarop mijn team wordt geëvalueerd  Mijn teamleider wijst aan ons werkzaamheden toe  Mijn teamleider bepaalt regels, beleid en werkprocedures van het team</p>	
<b>Taakgericht leiderschap gedeeld</b>	
<p>Als team bepalen wij zelf wat elk teamlid gaat doen  Als team bepalen wij zelf hoe het werk gedaan moet worden  Als team bepalen wij zelf de criteria waarop we als team geëvalueerd worden</p>	
<b>Relatiegericht leiderschap verticaal</b>	
<p>Mijn teamleider toont zorg voor het persoonlijke welzijn van teamleden  Mijn teamleider helpt teamleden bij problemen in de persoonlijke omgang  Mijn teamleider geeft steun aan teamleden met een moeilijke taak  Mijn teamleider motiveert teamleden in moeilijke tijden  Mijn teamleider belooft teamleden met complimenten over het werk</p>	
<b>Relatiegericht leiderschap gedeeld</b>	
<p>Als team tonen we zorg voor het persoonlijke welzijn van teamleden  Als team lossen we problemen in de onderlinge samenwerking zelf op  Als team geven we steun aan teamleden met een moeilijke taak  Als team motiveren we elkaar tijdens het werk  Als team belonen we elkaar met complimenten over het werk</p>	
<i>Factoren van groepsontwikkeling</i>	<i>Antwoordmogelijkheden: Geheel mee oneens; mee oneens; mee eens; Geheel mee eens.</i>
<b>Cohesie</b>	
<p>Teamleden in mijn team hebben onderling een sterke band  Teamleden zijn trots om deel van ons team uit te maken  Elk teamlid voelt zich verantwoordelijk voor het behouden en bewaken van het team  Wij zijn een hecht team</p>	
<b>Psychologische veiligheid</b>	
<p>Teamleden kunnen in het team problemen en moeilijke kwesties ter sprake brengen  Het is moeilijk om andere leden van mijn team om hulp te vragen  Niemand in mijn team zou doelbewust mijn inspanningen ondermijnen  Ik durf in mijn team een afwijkende mening te geven</p>	
<b>Vertrouwen</b>	
<p>In mijn team gedraagt elk teamlid zich integer  In mijn team kan men volledig op elkaar vertrouwen  Ik weet zeker dat ik op mijn teamleden kan rekenen  Ik vertrouw mijn teamleden</p>	

<b>Communicatie</b>
Teamleden communiceren over het algemeen direct en persoonlijk met elkaar (Project-)relevante informatie wordt openlijk gedeeld met alle teamleden Onze vergaderingen zijn van toegevoegde waarde voor de teamprestatie Ik ben tevreden met de manier waarop we met elkaar communiceren
<b>Omgang met conflicten</b>
In mijn team zijn er onderling veel persoonlijke conflicten Teamleden uiten vaak conflicterende ideeën Er is soms spanning tussen leden van mijn team Teamleden nemen vaak tegenovergestelde standpunten in Persoonlijke relaties binnen mijn team zijn uitstekend Teamleden discussiëren stevig over project-inhoudelijke zaken Binnen mijn hele team wordt er constructief omgegaan met persoonlijke conflicten In mijn team gaan we constructief om met conflicterende meningen
<b>Feedback</b>
Teamleden vragen elkaar vaak of hun ideeën begrepen worden Teamleden geven elkaar regelmatig terugkoppeling over hun bijdrage aan het team Teamleden vragen elkaar vaak wat anderen van hen verwachten Teamleden laten elkaar altijd weten of hun ideeën goed of juist niet goed zijn Teamleden vragen elkaar vaak feedback Teamleden geven elkaar vaak feedback
<b>Teamprestatie</b>
Afgaande op behaalde resultaten is dit team succesvol We krijgen vanuit de organisatie waardering voor wat we als team bereiken Ik ben er zeker van dat het team alle gestelde doelen zal behalen Er wordt in mijn team efficiënt gewerkt De resultaten van ons team zijn van hoge kwaliteit Mijn team kan goed omgaan met veranderingen Mijn team is een waardevolle bijdrage aan de organisatie We krijgen vanuit de klant(en) / opdrachtgever(s) waardering voor wat we als team bereiken Ik ben tevreden over de prestaties van mijn team