

Creating developmental space for better team results

Karin Derksen



Samenvatting

Dutch Summary

Nu organisaties in hoog tempo moeten veranderen en innoveren (Drucker, 2001; Harrison & Kessels, 2004; Kessels, 2004; Senge et al., 1999; Wierdsma, 2007) heeft teamwerk een vlucht genomen, want het werk wordt steeds complexer en vaak te complex voor één individu. Teams kunnen individuen overtreffen in het oplossen van complexe taken (Cummings & Worley, 2009; Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002), omdat ze over betere informatieverwerkingscapaciteiten beschikken (Curşeu, Jansen, & Chappin, 2013), samen creatiever kunnen zijn en daardoor betere oplossingen kunnen vinden (Chrislip, 2002; Snow, 1999). Ondanks hun potentie, lukt het veel teams niet om beter te presteren dan het beste teamlid uit een team alleen zou kunnen (Curşeu et al., 2013; McGrath, 1984; Rietzschel, Nijstad, & Stroebe, 2006). Onderzoekers, organisaties en teams zoeken daarom naarstig naar theorieën en modellen die teamwerk verklaren en die helpen om betere teamresultaten te behalen (Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004; Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001). Aan die queeste proberen we met dit onderzoek bij te dragen.

De centrale vraag van dit proefschrift is: Hoe kunnen teams ontwikkelruimte creëren met als doel het best mogelijke resultaat te behalen?

De onderzoeksvraag impliceert dat we geïnteresseerd zijn in de effectiviteit van teams. Naar dat onderwerp wordt al lang en heel veel onderzoek gedaan. Antoni and Hertel (2009) maken echter duidelijk hoe complex dit onderzoek is, omdat er zo enorm veel variabelen op de effectiviteit van teams van invloed zijn. Echter de team-interacties lijken het meest van invloed op de effectiviteit (Leenders, Contractor, & DeChurch, 2015; LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu, & Saul, 2008; LePine, Hanson, Borman, & Motowidlo, 2000; Tjosvold, West, & Smith, 2003), daarom richten we ons in dit onderzoek op die interacties. In 2008 promoveerde Marc Coenders op teaminteracties, hij ontwikkelde een model voor teamontwikkelruimte en dat is het vertrekpunt voor dit proefschrift. Het model van teamontwikkelruimte (Coenders, 2008) spreekt ons aan. Enerzijds omdat het eenvoudig lijkt met vier dimensies. Anderzijds lijkt het idee logisch dat teams in hun samenwerking met elkaar een sociale ruimte maken die zij nodig hebben om te floreren en het beste resultaat te behalen. Tegelijkertijd lijkt het model door het taalgebruik en de achterliggende theorie erg complex en niet zomaar toepasbaar voor teams in hun dagelijkse praktijk. We pakken de uitdaging op om dit concept verder te ontwikkelen en praktisch te maken voor teams, managers en iedereen die met teams werkt.

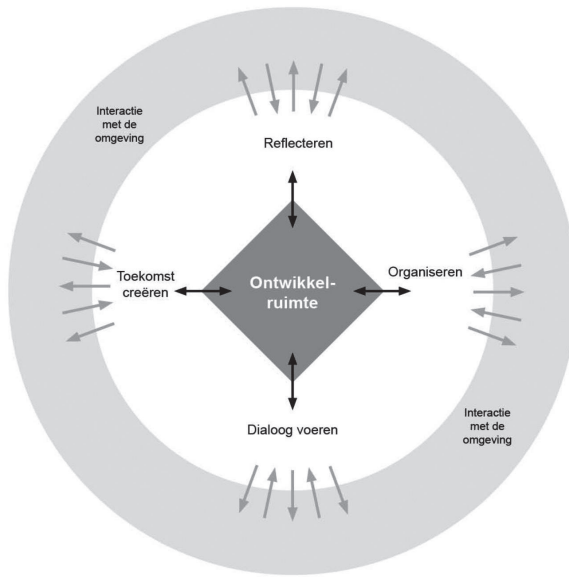
Onderzoek doen naar teams vraagt om een duiding wat we onder 'een team' verstaan. In dit onderzoek is een team een groep van 2-10 personen die samen werken aan een complexe taak. De teamleden vervullen verschillende rollen of functies binnen het team, ze hebben een gezamenlijk doel en hebben elkaar nodig om dat doel te behalen. Een team kan dus een projectteam zijn, een regulier team, een werkgroep, een gelegenheidsteam, een denktank, etc. De focus ligt op de gezamenlijke complexe taak, omdat de taak een sleutelfactor is in het proces en de performance van teams (Antoni & Hertel, 2009). Onder een complexe taak verstaan we elke taak die kenniscreatie of nieuwe combinaties van bestaande kennis vraagt en waar dus een leerproces voor nodig is om die taak te vervullen (Boonstra, 2008; Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2005; Corso, Martini, Paolucci, & Pellegrini, 2001; Kessels, 2004).

Model van teamontwikkelruimte

In hoofdstuk 2 herontwerpen we het model van teamontwikkelruimte van Coenders (2008). We zoeken naar een model dat teams, managers en iedereen die werkt met teams helpt om de teamontwikkelruimte te analyseren en te beïnvloeden. Dat levert de volgende beschrijving op: Teamontwikkelruimte is een sociale en mentale ruimte die voortkomt uit de interactie tussen teamleden onderling en de interactie tussen het team en de omgeving. Het is een dynamische ruimte. Teams maken die ruimte door vier activiteiten te ondernemen: toekomst creëren, reflecteren, organiseren en dialoog voeren (zie Figuur 17).

In de optimale teamontwikkelruimte voelen teamleden zich vrij om zich uit te spreken. Ze vertrouwen elkaar en durven afwijkende ideeën en meningen in te brengen. Ze zijn in staat om die verschillende, soms conflicterende, ideeën openlijk te bespreken. Tegelijkertijd zijn ze gefocust op het resultaat dat ze willen behalen binnen de tijd en het budget dat ze beschikbaar hebben.

In hoofdstuk 3 vervolgen we dit onderzoek door het model kwantitatief te toetsen. De vragenlijst die we daarvoor ontwikkelen lijkt een instrument voor teams om hun teamontwikkelruimte te analyseren. In deze beide studies blijkt dat hoe meer ontwikkelruimte teams maken, hoe tevredener ze zijn over hun resultaten.



Figuur 17. Model van teamontwikkelruimte

Teamontwikkelruimte en leiderschap

Leiderschap wordt in de literatuur gezien als een cruciale factor voor teamsucces (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007; Edmondson, 1999; Hoch & Morgeson, 2014; Kozlowski, Gully, Salas, & Cannon-Bowers, 1996; Sarin & McDermott, 2003; Yukl, 2013; Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001). In hoofdstuk 4 onderzoeken we welke vormen van leiderschap zich voordoen in teams en welk leiderschap het creëren van teamontwikkelruimte stimuleert. We voeren een kwalitatief onderzoek uit, bestaande uit: een multiple casestudie (n=10 teams) en een veldexperiment (n=6 teams), omdat we niet zeker zijn of gedeeld leiderschap vanzelf voorkomt in teams.

In deze studie blijkt dat teams meestal met één leider werken en dat alleen de leiders die vooral reflecteren en dialoog voeren bevorderlijk zijn voor het creëren van teamontwikkelruimte. Dat type leiders lijkt echter schaars. De meeste leiders in deze studie ondernemen vooral de activiteiten toekomst creëren en organiseren en staan daarmee het creëren van teamontwikkelruimte en het behalen van het beste resultaat in de weg. Ook uit andere onderzoeken blijkt dat vaak niet het meest geschikte teamlid 'de leider' wordt van het team (Lynn, Podolny, & Tao, 2009; Paunova, 2015).

Gedeeld leiderschap blijkt in deze studie ook bevorderlijk voor het creëren van teamontwikkelruimte, maar ontstaat niet vanzelf in teams. In het veldexperiment blijkt echter dat gedeeld leiderschap wel uitgelokt kan worden met een relatief eenvoudige interventie; activiteiten kaarten. Teams verdelen de vier activiteiten

van teamontwikkelruimte over de teamleden. Elk teamlid krijgt, op basis van zijn persoonlijke kwaliteiten, de verantwoordelijkheid voor één van de vier activiteiten.

De teamontwikkelruimte paradox

Naast leiderschap lijkt ook het omgaan met paradoxen van invloed op het creëren van teamontwikkelruimte. In hoofdstuk 5 onderzoeken we daarom hoe teams de teamontwikkelruimteparadox ervaren, hoe ze ermee omgaan en wat het effect daarvan is. Het maken van teamontwikkelruimte lijkt een tegelijkertijdige focus op de performance oriëntatie (toekomst creëren en organiseren) en de gedeelde betekenisgeving oriëntatie (reflecteren en dialoog voeren) te vragen. Die twee oriëntaties lijken op gespannen voet met elkaar te staan (zie Tabel 19), en tegelijkertijd lijken teams ze wel beiden nodig te hebben. Vandaar dat het lijkt op een paradox, want een paradox bestaat uit twee tegenstrijdige aan elkaar gerelateerde elementen die gelijktijdig voorkomen en altijd blijven bestaan (Smith & Lewis, 2011).

Het omgaan met een paradox lijkt te bestaan uit drie opeenvolgende stappen: 1) het herkennen van de paradox; 2) je verhouden tot de paradox; 3) en omgaan met de paradox. In deze studie blijken succesvolle en niet succesvolle teams anders met de teamontwikkelruimteparadox om te gaan. Succesvolle teams herkennen vaker de teamontwikkelruimteparadox. Zij omarmen de twee zijden van de paradox en proberen daartussen te balanceren. Terwijl de niet succesvolle teams de paradox niet zien, of deze proberen te ontkennen en ze kiezen veelal om te focussen op de performance oriëntatie.

Tabel 19 *De paradox van teamontwikkelruimte*

Toekomst creëren en organiseren (oriëntatie op uitkomst)		Dialoog voeren en reflecteren (oriëntatie op betekenisgeving)
Versnellen	<-->	Vertragen
Resultaatgericht	<-->	Richting uitstellen
Focussen	<-->	Verbreden
Antwoorden	<-->	Vragen
Oplossen	<-->	Onderzoeken
Vooruit	<-->	Stilstaan (of terugkijken)
Actiegericht	<-->	Denkgericht

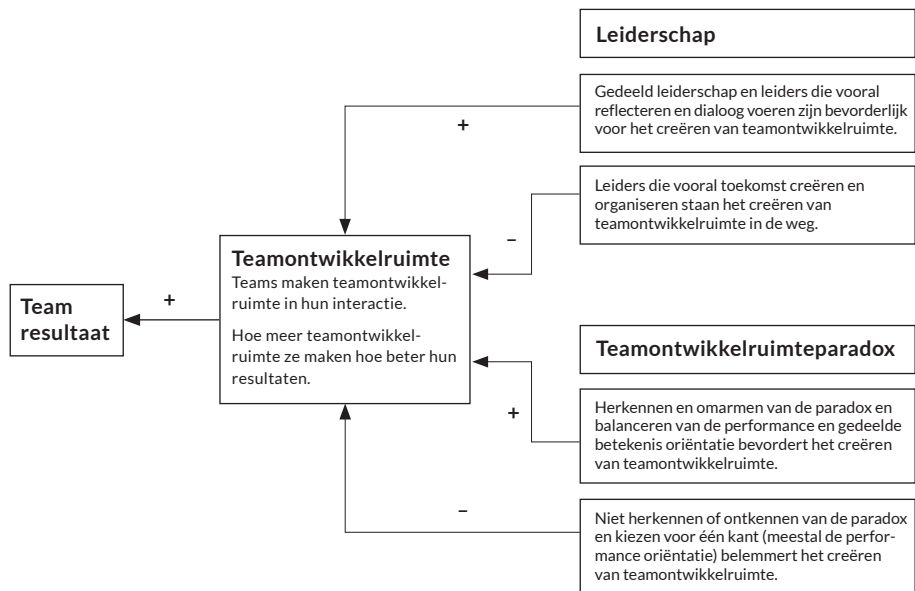
Conclusies en aanbevelingen op basis van deze studie

De centrale vraag van dit proefschrift was hoe teams teamontwikkelruimte kunnen creëren om als team het best mogelijke resultaat te behalen. Teams maken teamontwikkelruimte door vier activiteiten te ondernemen: toekomst creëren, reflecteren, organiseren en dialoog voeren. Hoe meer ze deze vier activiteiten in praktijk brengen, dus hoe meer teamontwikkelruimte ze maken, hoe tevredener teams en derden zijn over hun resultaten. Figuur 19 vat de belangrijkste resultaten van dit proefschrift samen.

De ontwikkelde vragenlijst kan teams helpen om hun teamontwikkelruimte te analyseren en beïnvloeden. In Nederland is de vragenlijst uitgewerkt naar een gratis webapplicatie voor teams. Verder kan de vragenlijst worden gebruikt voor vervolgonderzoek. Het model van teamontwikkelruimte, met zijn vier activiteiten, kan teams helpen om de diversiteit die ze nodig hebben als team beter te begrijpen en te benutten.

Gedeeld leiderschap en leiders die vooral dialoog voeren en reflecteren lijken bevorderlijk te zijn voor het creëren van teamontwikkelruimte. De meeste leiders blijken echter vooral veel toekomst te creëren en te organiseren. Zij lijken het maken van teamontwikkelruimte te belemmeren en dus het behalen van het beste resultaat in de weg te staan.

Tot slot lijkt de manier waarop teams omgaan met de teamontwikkelruimteparadox hun succes te beïnvloeden. Dit begint bij het vermogen en de bereidheid om de paradox te herkennen en de twee zijden van de paradox te omarmen. De essentie van alle effectieve strategieën om met een paradox om te gaan is het open onderzoeken van de twee kanten door verschillende soorten vragen te stellen en te (blijven) werken aan beide kanten.



Figuur 19. Samenvatting van de belangrijkste resultaten van dit proefschrift

Referenties

- Antoni, C., & Hertel, G. (2009). Team processes, their antecedents and consequences: Implications for different types of teamwork. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(3), 253-266.
- Boonstra, J. (2008). *Dynamics of Organizational Change and Learning*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Chrislip, D. D. (2002). *The collaborative leadership fieldbook: A guide for citizens and civic leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Clegg, S. R., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2005). *Managing organizations. An introduction to theory and practice*. London: Sage.
- Coenders, M. (2008). *Leerarchitectuur [Learning architecture]*. (Phd. Doctoral), Eburon Uitgeverij B.V., Delft, the Netherlands.
- Corso, M., Martini, A., Paolucci, E., & Pellegrini, L. (2001). Knowledge management in product innovation: an interpretative review. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 341-352.
- Cummings, T. G., & Worley, C., G. (2009). *Organization Development and Change* (9 ed.). Mason OH: South Western Cengage Learning.
- Curşeu, P., Lucian, Jansen, R. J. G., & Chappin, M. M. H. (2013). Decision Rules and Group Rationality: Cognitive Gain or Standstill? (Publication no. 10.1371/journal.pone.0056454). Retrieved 28 July 2014 <http://www.plosone.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pone.0056454>
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193.
- Drucker, P. (2001). A century of social transformation. Emergence of knowledge society. In P. Drucker (Ed.), *The Essential Drucker* (pp. 299-320). New York: Harper Business.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 55-65.
- Harrison, R., & Kessels, J. (2004). *Human resource development in a knowledge economy. An organizational view*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Hoch, J. E., & Morgeson, F. P. (2014). *Vertical and shared leadership processes: Exploring team leadership dynamics*. Paper presented at the Academy of management annual meeting, Philadelphia.
- Kessels, J. (2004). The knowledge revolution and the knowledge economy: The challenge for HRD. In J. Woodall, M. Lee, & J. Stewart (Eds.), *New frontiers in HR* (pp. 165-179). London: Routledge.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996). Team leadership and development. Theory, principles and guidelines for training leaders and teams. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson, & S. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary study of work teams: Team leadership*. Greenwich: JAI Press.
- Leenders, R., Contractor, N. S., & DeChurch, L. A. (2015). Once upon a time: Understanding team dynamics as relational event networks. *Organizational Psychology Review*, 1-24.
- LePine, J., A., Piccolo, R., F., Jackson, C., L., Mathieu, J., E., & Saul, J., R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61, 273-307.
- LePine, J., A., Hanson, M. A., Borman, W., C., & Motowidlo, S., J. (2000). Contextuel performance and teamwork: Implications for staffing. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 19, 53-90.
- Lynn, F. B., Podolny, J. M., & Tao, L. (2009). A sociological (de)construction of the relationship between status and quality. *American Journal of Sociology*, 115(3), 755-804.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- McGrath, J., E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc.
- Paunova, M. (2015). The emergence of individual and collective leadership in task groups: A matter of achievement and ascription. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 935-957.
- Rietzschel, E. F., Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2006). Productivity is not enough: A comparison of interactive and nominal brainstorming groups on idea generation and selection. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(2), 244-251.
- Sarin, S., & McDermott, C. (2003). The Effect of Team Leader Characteristics on Learning, Knowledge

- Application, and Performance of Cross-Functional New Product Development Teams. *Decision Sciences*, 34(4), 707-739.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (1999). *The dance of change. The challenges to sustaining momentum in learning organizations*. New York: Doubleday.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Snow, D. (1999). What are we talking about? *Chronicle of Community*, 3(3), 33-37.
- Tjosvold, D., West, M. A., & Smith, K. G. (2003). Teamwork and cooperation. Fundamentals of organizational effectiveness. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*. (pp. 3-8). Chichester, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Wierdsma, A. (2007). A methodology for increasing collective competence: a context for co-creative change. In J. Boonstra & L. de Caluwé (Eds.), *Intervening and Changing. Looking for meanings in interactions*. (pp. 234-260). Chichester: John Wiley and Sons.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations. Global edition*. (8 ed.). Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.