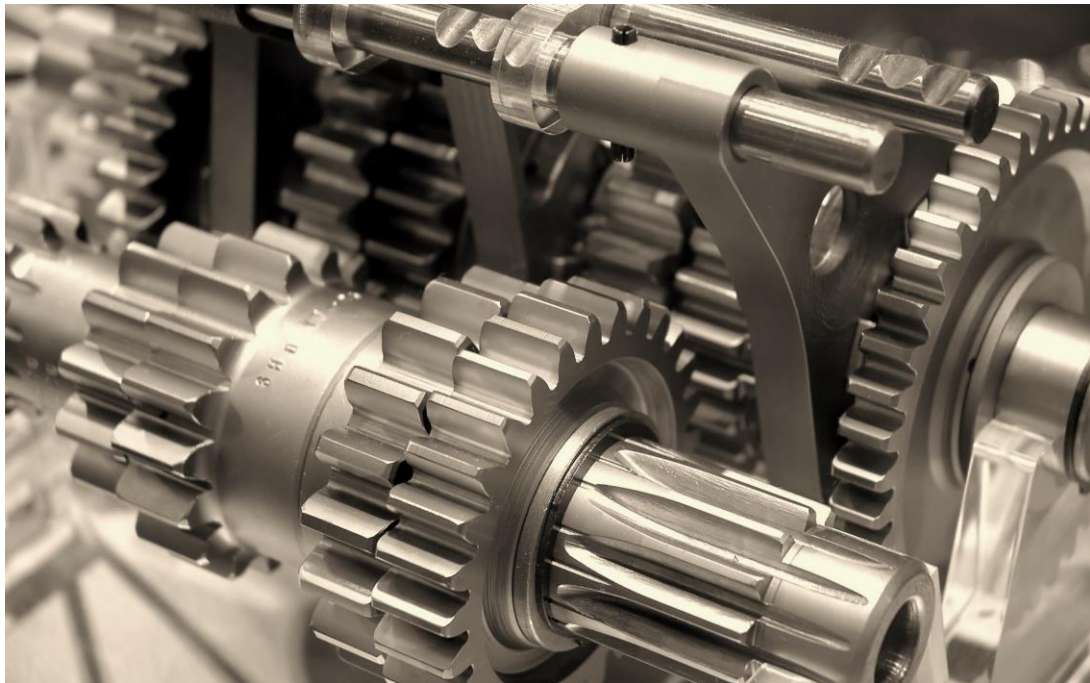


# De dynamiek waarin projectteams zich bevinden

*Over het effect van de dichtheid van versturende gebeurtenissen op teamprestaties  
en de invloed van leader sense making*



**Johanne Hetzel**

851244841

Open Universiteit Nederland

Faculteit : Management, Science and Technology  
Opleiding : Master of Science in Management

Begeleider/examinator : Dr. Ir. C. M. J. H. Savelsbergh  
Medebeoordelaar : M. Coun M.A.

Juli, 2016

## Inhoud

Voorwoord .....	4
Samenvatting .....	5
Abstract .....	7
1 Inleiding.....	9
1.1 Aanleiding en probleemstelling.....	9
1.2 Probleemstelling.....	10
1.3 Relevantie van dit onderzoek .....	11
1.3.1 Praktische relevantie .....	11
1.3.2 Theoretische relevantie .....	11
1.4 Leeswijzer .....	11
2 Theoretisch kader.....	12
2.1 Projectteams en teamprestaties .....	12
2.2 De dichtheid van verstorende gebeurtenissen .....	13
2.3 De dichtheid van verstorende gebeurtenissen en teamprestatie .....	13
2.4 Leader sense making .....	14
2.5 De invloed van leader sense making op de relatie tussen de dichtheid van verstorende gebeurtenissen en de teamprestatie .....	14
3 Methodologie.....	16
3.1 Methode van onderzoek .....	16
3.1.1 Steekproef .....	16
3.2 Dataverzameling.....	18
3.3 Operationalisatie .....	18
3.4 Data preparatie .....	20
3.5 Methodologische kwesties .....	21
3.6 Analyse .....	21
4 Resultaten .....	22
4.1 Beschrijvende statistiek en correlaties .....	22
4.2 Multi-level regressie analyse .....	22
4.3 Afsluitende vragenlijst.....	24
5 Conclusies, discussie en aanbevelingen .....	25
5.1 Conclusies.....	25
5.2 Discussie .....	25
5.3 Aanbeveling voor de praktijk.....	26

5.4 Aanbeveling voor verder onderzoek .....	26
Literatuur .....	28
Bijlage 1 .....	31
I Uitnodiging deelname onderzoek- Iwan Vossen .....	31
II Uitnodiging deelname onderzoek- Johanne Hetzel .....	34
III Uitnodiging deelname onderzoek- Judith van der Wal, Rolf Douma en Lonneke Bosch .....	36
Bijlage 2 .....	38
Vragenlijsten .....	38
Bijlage 3 .....	41
Afsluitende vragenlijst bestemd voor projectleiders .....	41

## Voorwoord

Organisaties in beweging hebben altijd mijn interesse gehad en ik was dan ook blij dat ik deel mocht nemen aan de thesis track 'Teams in changing context'. Een onderwerp waar ik mij graag een jaar lang in wilde verdiepen. Gedurende de voorbereidende bijeenkomst gaf één van de oud OU-studenten ons een gouden tip: 'Vergeet niet te genieten'. Die tip heb ik op een briefje boven mijn bureau gehangen. Op momenten dat ik het niet zag zitten, keek ik even en zowaar, het hielp.

Deze scriptie is alleen tot stand gekomen omdat ik zoveel mensen om mij heen heb, die zagen dat ik dit zo graag wilde en me steunden. Ik wil graag mijn begeleidster Chantal Savelsbergh bedanken. Chantal bracht structuur aan, was positief en gaf feedback waarmee ik verder kon. Ook mijn studiemaatje Iwan Vossen wil ik bedanken. Het is prettig om samen de golven te bedwingen als je in hetzelfde schuitje zit. Mede dankzij Sjur Uitdewilligen kon ik mijn analyses uitvoeren. Sjur maakte me wegwijs in de wereld die R heet: een analysepakket dat mij totaal vreemd was. Ook wil ik Henrieke de Wit-Altena bedanken voor het meelezen. Ondanks haar drukke werk- en privé agenda maakte Henrieke altijd tijd vrij om met mij mee te lezen.

Thuis kreeg ik alle support zodat ik mij volledig op mijn scriptie kon richten. Martijn, bedankt voor je vertrouwen. Jouw advies 'gewoon doen' heeft geleid tot deze scriptie. Martijn liet me mijn gang gaan en ging regelmatig met onze dochter Carrie op stap zodat mama kon studeren. Carrie hielp mee om de balans tussen studie en privé op orde te houden. Het is fijn om je studie te kunnen onderbreken om samen een driehoek te tekenen of een slak van dichtbij te bekijken. Ook mijn ouders hebben me door dik en dun gesteund. Van praktische zaken tot een peptalk: ze waren er altijd voor mij. Voor al deze mensen: mijn dank is groot. Het scriptiejaar vond ik pittig maar er waren voldoende momenten waar ik van genoten heb. Dit wil ik graag met jullie delen.

Vergeet niet te genieten!

## Samenvatting

Steeds vaker worden projectteams samengesteld om een specifiek probleem of vraagstuk op te lossen. Deze projectteams bestaan uit teamleden met ieder hun eigen vaardigheden en expertise. Op deze manier kunnen teams beter inspelen op de steeds sneller veranderende omgeving waarin globalisering, vernieuwde (informatie) technologieën, individualisering en een groeiend aantal stakeholders een rol spelen. Deze veranderingen volgen elkaar in hoog tempo op. Het multidisciplinaire karakter van projectteams en de dynamische omgeving waarin deze teams werken, leiden tot versturende gebeurtenissen die van invloed zijn op het teamfunctioneren. Dit komt doordat versturende gebeurtenissen de routinematige werkzaamheden onderbreken en invloed hebben op de teamprestatie.

Onderzoek van Morgeson (2005) toont aan dat een versturende gebeurtenis een negatief effect heeft op de teamprestatie. Uit eerder onderzoek is bekend dat teamleden ook een dichtheid van versturende gebeurtenissen ervaren. Deze dichtheid van versturende gebeurtenissen wordt als 'density' aangeduid. Het effect van een dichtheid van versturende gebeurtenissen op de teamprestatie is niet onderzocht. Ook de invloed die een projectleider hierop kan uitoefenen is niet onderzocht. Het is bekend dat projectleiders invloed kunnen uitoefenen op het teamgedrag. Een van de manieren om dit te doen is door 'leader sense making' toe te passen. Hierbij identificeert de projectleider belangrijke gebeurtenissen uit de omgeving en interpreteert deze voor het team. De projectleider geeft als het ware betekenis aan de onstane gebeurtenissen en vertaalt deze naar zijn teamleden.

Met dit onderzoek wordt meer inzicht verkregen in welke mate de dichtheid van versturende gebeurtenissen zorgt voor een negatief effect op de teamprestatie en in hoeverre leader sense making deze relatie afzwakt. Op basis hiervan luidt de probleemstelling: *Welk effect heeft de dichtheid van versturende gebeurtenissen op de teamprestatie en welke invloed heeft leader sense making daarop?*

Om de probleemstelling te beantwoorden zijn twee hypothesen geformuleerd. Middels longitudinaal onderzoek zijn de hypothesen getest. Middels een dagboekstudie werden respondenten op vier momenten ondervraagd. In totaal hebben 360 respondenten mee gedaan aan dit onderzoek, verspreid over 90 teams. Deze teams zijn werkzaam in de profit-, zorg en semi-overheidssector. 78% van de teamleden en 91% van de projectleiders hebben de vragenlijst ingevuld. 84% van de projectleiders heeft meegewerkt aan de afsluitende vragenlijst. De vragenlijst is samengesteld uit reeds bestaande vragenlijsten. Nadat de validiteit en betrouwbaarheid van de verzamelde data is getoetst, werd de data geaggregeerd naar teamniveau. Hierna is een multi-level regressie analyse uitgevoerd. In dit onderzoek is gekeken naar het effect op de langere termijn binnen teams. Daartoe werd de data van vier meetmomenten per team gekoppeld.

Uit de analyses blijkt verder dat teamleden en projectleiders in beperkte mate een dichtheid van versturende gebeurtenissen ervaren. Opvallend is dat projectleiders dit meer ervaren dan teamleden. Het negatief veronderstelde effect van de dichtheid van versturende gebeurtenissen op de teamprestatie wordt niet aangetoond. De uitkomsten tonen aan dat het effect juist van positieve invloed is op de teamprestatie. Echter dit is niet significant aangetoond. Het interactie effect is wel positief significant aangetoond. Uit de plot blijkt dat een hoge mate van versturende gebeurtenissen in combinatie met veel onverwachte gebeurtenissen een positief effect heeft op de teamprestatie. De uitkomsten tonen aan dat er geen steun is gevonden voor de eerste hypothese. Daartoe wordt de eerste hypothese verworpen.

Het afzwakkende effect van leader sense making op de relatie tussen versturende gebeurtenissen en de teamprestatie wordt eveneens niet significant aangetoond. Er is dan ook geen steun gevonden voor de tweede hypothese. Ook de tweede hypothese wordt verworpen.

Dit onderzoek toont aan dat de dichtheid van versturende gebeurtenissen geen negatieve gevolgen hoeft te hebben voor de teamprestatie. Deze uitkomst wijkt af van de conclusie die in eerder onderzoek is gedaan. Ook blijkt de invloed van leader sense making niet te zijn aangetoond door dit onderzoek. Deze uitkomst komt niet overeen met conclusies uit eerder onderzoek, waarin ingrijpen door de projectleider bij versturende gebeurtenissen juist een positief effect aantoonde.

Het is aan te bevelen om in vervolgonderzoek een grotere steekproef te gebruiken. Dit kan bijvoorbeeld door teams uit een andere sector te induceren. Maar ook door grotere teams in het onderzoek op te nemen. Een tweede aanbeveling is om onderzoek te doen naar de interpretatie van de dichtheid van versturende gebeurtenissen door zowel projectleiders als teamleden. Dit onderzoek toonde aan dat projectleiders en teamleden de dichtheid van versturende gebeurtenissen op verschillende wijze ervaren en interpreteren. Tot slot is het interessant om onderzoek te doen naar het positieve effect van versturende gebeurtenissen op de teamprestatie. Deze uitkomst sluit niet aan bij de verwachtingen voorafgaand aan dit onderzoek. Dit kan impliceren dat een dichtheid van versturende gebeurtenissen niet in alle gevallen als negatief wordt ervaren. Door verder onderzoek te doen naar de dichtheid van versturende gebeurtenissen kan onderzocht worden welke gebeurtenissen een positief effect hebben op de teamprestatie.

## Abstract

Increasingly, project teams are formed around specific problems or issues. These project teams consists of team members which all have their own skills and experiences. So project teams are able to response better on a changing environment composed of globalization, new information technologies, individualization and the growing amount of stakeholders (each with their own requirements). These changes follow each other in rapid succession. The multidisciplinary nature of project teams and the dynamic environment in which these teams perform, lead to disruptive events that impact team functioning. They interrupt team routines and impact team performances.

Research proved that disruptive events have a negative impact on team performance. These days, research shows that teams experience more disruptive events, which is called 'event density'. The mentioned effect of event density on team performance have never been investigated before.

The goal of this research is to investigate the negative impact of the density of disruptive events on team performance and also the role that project leaders play in these circumstances. Team leaders have an influence on a team's functioning by using 'leader sense making' activities. Leader sense making is about the interplay of action and interpretation of the ongoing situation.

On this basis, this research tries to find the answer on the following research question: How does event density impact team performance and what influence has leader sense making on this relationship?

To answer this research question, two hypotheses are formulated. Through a diary study respondents were interviewed on four occasions. A total of 360 respondents participated in this survey, spread over 90 project teams. After the validity and reliability of the collected data was tested, data was aggregated to the team level. The gathered data is tested by multi-level regression analyses.

The results shows that limited team members and project managers experienced a density of disruptive events. It is remarkable that project leaders experienced more events than team members. The negative effect of the assumed density of disruptive events on team performance is not confirmed. The results shows that disruptive event density positively impact team performances. However, this result has not been proven significant. The interaction effect has been demonstrated positively. The plot shows that a high degree of disruption events in combination with a lot of unexpected events has a positive effect on the team performance. The results show that there is no support for the first hypothesis.

The effect of leader sense making on the relationship between events and team performance is also not found significant. There is no support for the second hypothesis.

This research shows that the density of disruptive events do not negatively impact team performance. This result differs from conclusions from previous research. Results also show that the influence of leader sense making were not confirmed by this study. This result does not correspond with findings from previous research.

For further research, it is recommended to use a larger sample. This can be done by inducing teams from another sector or larger project teams. A second recommendation is to investigate the interpretation of the density of disruptive events by both project leaders and team members. This study showed that project leaders and team members experienced and interpreted the density of disruptive events in a different way. Finally, it is interesting to study the positive impact of the density of disruptive events on team performance. The results of this study do not endorse the expectations of previously conducted research. This may imply that a density of disruptive events is not perceived as negative in all cases. Further research should investigate which events have a positive impact on team performance.



# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding en probleemstelling

Teams worden uitgedaagd door een snel veranderende omgeving die zich kenmerkt door de groeiende (informatie)technologie, globalisering (Brown & Eisenhardt, geciteerd in Zellmer-Bruhn, 2003, p. 514; Müller & Turner, 2007, p. 298) en een toenemend aantal stakeholders met allen hun eigen belangen. Deze veranderingen vinden in ongekend tempo plaats (By, geciteerd in Petrou & Breevaart, 2013, p. 32) en hebben effect op organisaties en de wijze waarop zij hun teams inrichten. Steeds vaker worden projectteams samengesteld rondom specifieke problemen of vraagstukken. Deze projectteams bestaan uit leden met verschillende disciplines en van verschillende afdelingen, die samenwerken om zo problemen op te lossen (Edmondson, 2012, p. 6). Het multidisciplinaire karakter maakt werken in projectteams complex, juist door het bij elkaar brengen van een grote diversiteit aan vaardigheden en expertise (Savelsbergh, Poel & Van der Heijden, 2015, p. 56).

Door de combinatie van multidisciplinaire, samengestelde teams en de dynamische omgeving waarin deze projectteams werken, kunnen versturende gebeurtenissen ontstaan tijdens dagelijkse werkzaamheden. Teams worden hierdoor uit hun routine gehaald (Morgeson, 2005, p. 498) en weten niet direct een oplossing voor de ontstane situatie. Daardoor kost het teams meer tijd en energie om deze situatie eigen te maken en ontstaat de behoefte aan extra uitleg (Morgeson & DeRue, 2006, p. 273). Dit kan leiden tot werkstress, coördinatieproblemen, werk- en tijdsdruk binnen teams (Zellmer-Bruhn, 2003, p. 516). Onderzoek van Morgeson toont aan dat een versturende gebeurtenis invloed heeft op de teamprestatie (Morgeson, 2005, p. 498). Maar het is onduidelijk waarom het ene team er hinder van ondervindt en het andere team niet. En mogelijk geldt dat ook in een context waarin een dichtheid van versturende gebeurtenissen plaatsvindt. Morgeson en DeRue ondervonden gedurende hun onderzoek dat teams niet één, maar een dichtheid van versturende gebeurtenissen ervoeren en betitelen dit als 'density' (Morgeson & DeRue, 2006, p. 285). Deze dichtheid en het effect ervan hebben zij niet onderzocht. Het is onduidelijk hoe de teamprestatie zich ontwikkelt als er een dichtheid van versturende gebeurtenissen optreedt. In die context wordt ook gekeken naar de rol die de leidinggevende heeft, in dit onderzoek projectleider.

Er is aangetoond dat projectleiders een belangrijke invloed hebben op teams door te helpen bij het oplossen van problemen of in te grijpen als dit noodzakelijk lijkt. Ingrijpen door de projectleider wordt door teams als effectief ervaren, juist als er versturende gebeurtenissen optreden (Morgeson, 2005, p. 504). Projectleiders hebben vanuit hun functie ervaring met dergelijke situaties en weten hoe zij moeten handelen. Er zijn verschillende manieren waarop projectleiders ingrijpen. Morgeson ziet leader sense making als één van de manieren, waarbij de projectleider belangrijke gebeurtenissen uit de omgeving identificeert en interpreteert voor het team. De projectleider geeft als het ware betekenis aan de gebeurtenissen voor de teamleden (Morgeson, 2005, p. 500). Het helpt teams om gezamenlijk te overleggen over hetgeen er speelt en op welke wijze het team verder moet. Doordat een team betekenis toekent aan de omgeving, gaan teamleden zich hier naar gedragen om zo weloverwogen actie te ondernemen. Dit is belangrijk op momenten waarop teamleden nieuwe informatie moeten interpreteren en omzetten tot actie (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2000, p. 973). De

modererende rol van leader sense making als leiderschapsgedrag is nog niet eerder onderzocht in deze context waarbij een dichtheid van verstorende gebeurtenissen plaatsvindt. Projectleiders zetten deze vorm van actief ingrijpen minder vaak in dan andere vormen, zoals het actief coachen of het bieden van ondersteuning (Morgeson, 2005, p. 503). Leader sense making blijkt effectief te zijn, juist bij verstorende gebeurtenissen. Dit in tegenstelling tot situaties waarin weinig verstorende gebeurtenissen plaatsvinden.

In eerder onderzoek is veelal gekozen voor een cross sectionele onderzoeksopzet. Dit onderzoek wordt longitudinaal uitgevoerd, waarbij de ontwikkelingen in de loop van tijd in kaart worden gebracht. Op deze wijze wordt het causale verband tussen de dichtheid van verstorende gebeurtenissen en teamprestaties onderzocht, evenals de modererende invloed van leader sense making door de projectleider. Op deze manier wordt de causaliteit van de relatie nauwkeuriger vastgesteld wat de betrouwbaarheid van de resultaten verhoogt.

Dit onderzoek wil inzicht geven in het effect van de dichtheid van verstorende gebeurtenissen op de teamprestatie, waarbij de invloed van leader sense making door de projectleider als modererende variabele wordt onderzocht.

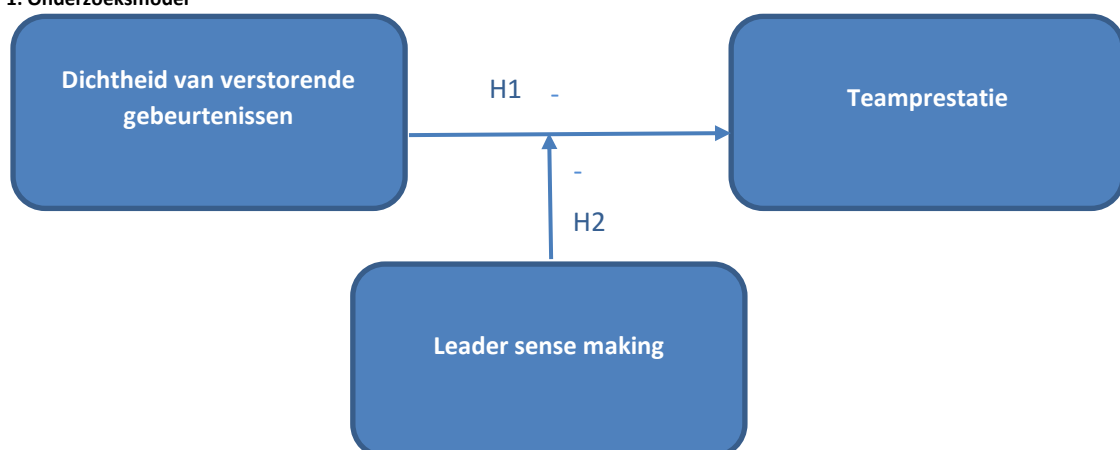
## 1.2 Probleemstelling

De probleemstelling in dit onderzoek luidt:

*Welk effect heeft de dichtheid van verstorende gebeurtenissen op de teamprestatie en welke invloed heeft leader sense making daarop?*

Het onderzoeksmodel uit Figuur 1 geeft een weergave van de variabelen die in dit onderzoek worden onderzocht.

**Figuur 1: Onderzoeksmodel**



## 1.3 Relevantie van dit onderzoek

Dit onderzoek is zowel praktisch als theoretisch relevant. In de onderstaande paragrafen wordt dit toelicht.

### 1.3.1 Praktische relevantie

De laatste jaren groeit het werken in projectteams (Savelsbergh, Poel & Van der Heijden, 2015, p. 56; Söderholm, 2008, p. 85). Door inzet van teamleden met wisselende of verschillende expertise kan beter gereageerd worden op de steeds sneller veranderende omgeving. De verschillende expertises in combinatie met deze sneller veranderende omgeving verhoogt de kans dat projectteams te maken krijgen met een dichtheid van versturende gebeurtenissen.

Dit onderzoek levert praktische kennis op over het effect van de dichtheid van versturende gebeurtenissen op de teamprestatie. Waarom heeft dit effect op de teamprestatie van het ene team, terwijl het andere team hier geen hinder van ondervindt? Door de rol van de projectleider in dit onderzoek mee te nemen wordt duidelijk of de projectleider in zo'n situatie een positieve bijdrage kan leveren aan de teamprestatie. Met deze kennis kunnen projectleiders hun eigen inbreng ontwikkelen ten behoeve van zichzelf en het team. Zo zijn projectleiders beter in staat om teams te ondersteunen in periodes waarin een dichtheid van versturende gebeurtenissen voorkomen. Daarnaast kunnen teamleden de dichtheid aan versturende gebeurtenissen beter managen. Deze kennis kan helpen om de uiteindelijke teamprestatie te verbeteren.

### 1.3.2 Theoretische relevantie

Dit onderzoek is theoretisch relevant vanwege:

- Het aanvullen van kennis over de invloed van de dichtheid van versturende gebeurtenissen op de teamprestatie. Tot nu toe weten we alleen wat de invloed is van één versturende gebeurtenis. In het onderzoek van Morgeson en DeRue (2006) wordt de aanwezigheid van de dichtheid van versturende gebeurtenissen vermeld, maar het effect ervan op de teamprestatie is nog niet onderzocht.
- De focus op leader sense making activiteiten van een projectleider richting teamleden. In de wetenschappelijke literatuur is weinig bekend over de invloed van leader sense making op teamprestaties. Projectleiders maken weinig gebruik van deze vorm van ingrijpen. De literatuur toont aan dat de rol van de projectleider een positieve invloed heeft. Veelal worden andere vormen ingezet zoals het voorbereiden, ondersteunen en actief coachen van teams.
- De longitudinale onderzoeksopzet dat de impact van de dichtheid van versturende gebeurtenissen op teamprestaties gedurende een langere tijdperiode in kaart brengt. In de wetenschappelijke literatuur is hiervoor gebruik gemaakt van cross sectioneel onderzoek.

## 1.4 Leeswijzer

Deze scriptie is als volgt opgebouwd: In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader behandeld. In hoofdstuk 3 komt de methodologie aan bod. In hoofdstuk 4 worden de resultaten gepresenteerd, waarna afsluitend de conclusie, discussie en aanbevelingen in hoofdstuk 5 aan bod komen.

## 2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de variabelen uit dit onderzoek beschreven en hun vermoedelijke onderlinge verband besproken. Daarna worden de hypothesen geformuleerd.

### 2.1 Projectteams en teamprestaties

Teams zijn de bouwstenen van een organisatie. Ze kenmerken zich als sociale entiteiten die zijn samengesteld uit leden met een hoge onderlinge taakafhankelijkheid en een gemeenschappelijke doel (Dryer, 1984). Om hun missie te volbrengen moeten teams integreren, synthetiseren, informatie delen, coördineren en samenwerken als taakeisen verschuiven om zo hun missie te volbrengen (Salas, Cooke & Rosen, 2008, p. 541). Veelal werken teamleden langdurig samen, waardoor ze op elkaar ingespeeld raken (Salas e.a., geciteerd in Kozlowski, Watola & Nowakowski, 2009, p. 3). Bij projectteams is hiervan veel minder sprake, omdat deze steeds vaker worden geformeerd rondom specifieke problemen. Nielsen, Edmondson en Sundstrom definiëren projectteams als: "Teams die zich bezighouden met taken van verschillende complexiteit. Leden zijn afkomstig van verschillende afdelingen en dragen verantwoordelijk voor ontwerp, engineering, productie, marketing en de begroting" (Nielsen, Edmondson & Sundstrom, 2006, p. 20). Kenmerkend voor projectteams is de hoge mate van autonomie (Cohen e.a., geciteerd in Schmith, 2015) door de functionele teamsamenstelling van specialisten en hun aanpak van non-routinematige klussen (Savelsbergh, Poel & Van der Heijden, 2015, p. 56). Vanwege de complexiteit neemt een project enige tijd in beslag, maar zijn projectteams in staat om op informatie gebaseerde beslissingen te nemen (Schmith, 2015, p. 12). Projectteams bestaan uit twee of meer teamleden, kenmerken zich door een beperkte levensduur van lidmaatschap en hun unieke doel met een geplande start en einde (Savelsbergh, Poel & Van der Heijden, 2015, p. 407). Projectteams zijn als het ware kleine organisaties binnen de grote organisatie waarin expertise van werknemers tijdelijk samenkomen om projectdoelen te realiseren. In dit onderzoek wordt de definitie van Nielsen, Edmondson en Sundstrom (2006) gebruikt als aanduiding voor projectteams.

Bennis en Slater (1968) voorspelden de opkomst van projectteams als een soort nieuwe organisatie waarbinnen werkgroepen werden geformeerd. Problemen werden opgelost door relatief 'onbekenden' van elkaar, maar met verschillende professionele vaardigheden (Kinney & Panko, 1996, p. 128). Deze beweging is het gevolg van de toename van het aantal complexe problemen. Vraagstukken komen voort uit de exponentiele groei aan informatie, de globalisering van de markt en de behoefte aan versnelde innovatie (Savelsbergh, 2010, p. 1). Maar ook de groeiende individualisering (Wijnen & Storm, 2011) en de toename van het aantal stakeholders waarmee teams te maken krijgen, speelt een belangrijke rol.

Het succes van projectteams komt onder andere tot uiting in de teamprestatie, welke gedefinieerd wordt als: "De mate waarin de productieve output van een team voldoet aan de prestatienormen of deze overtreft" (Jong & Elfring, 2010, p. 536). Kozlowski & Klein (2000) beschouwen teamprestaties als een multi level proces dat ontstaat door teamleden te betrekken bij het managen van hun individuele- en teamtaak en de werkwijze van het teamwerk. In dit onderzoek wordt uitgegaan van de definitie van De Jong & Elfring. Deze definitie wordt gehanteerd omdat het de aspecten 'kwaliteit van de output', 'hoeveelheid output' en 'algemene prestatiebeoordeling' omvat. Deze zijn van belang voor dit onderzoek.

## 2.2 De dichtheid van versturende gebeurtenissen

Teams kunnen geconfronteerd worden met onverwachte voorvallen of situaties waarmee zij geen rekening hebben gehouden. Juist door de dynamische omgeving in combinatie met de complexiteit van projectteams bestaat de kans dat teams onderbrekingen ervaren tijdens de uitvoering van hun werkzaamheden (Zellmer-Bruhn, 2003, p. 514). Deze versturende gebeurtenissen kennen hun oorsprong buiten het team (Morgeson & DeRue, 2006, p. 276) en kenmerken zich als onverwachte gebeurtenissen die de werkroutine binnen het team verstoren (Morgeson & DeRue, 2006, p. 272). Deze situaties vragen om extra uitleg (Morgeson & DeRue, 2006, p. 273). Teams kunnen dergelijke gebeurtenissen niet negeren en moeten hierop anticiperen. Veelal weten zij niet hoe omdat de ontstane situatie nieuw voor hen is. Het kost teams meer energie dan gebruikelijk om te reageren op dergelijke gebeurtenissen (Morgeson, 2005, p. 498). Deze onverwachte situaties leiden tot verandering in cognitieve en/of gedragspatronen binnen teams (Oertel & Antoni, 2014, p. 331). Dit kan leiden tot werkstress, coördinatieproblemen, werk- en tijdsdruk, een verhoogde doorlooptijd en foutpercentages (Zellmer-Bruhn, 2003, p. 516). Het teamfunctioneren wordt dermate aangetast dat het een negatieve invloed heeft op de uiteindelijke teamprestatie (Morgeson, DeRue & Karam, 2011, p. 17).

Deze gebeurtenissen zijn alleen negatief maar kunnen ook juist iets opleveren. Door deze onderbreking(en) vinden er veranderingen plaats in routines die anders niet hadden plaatsgevonden (Zellmer-Bruhn, 2003, p. 517). Ze worden ook wel als leermomenten beschouwd (Oertel & Antoni, 2014, p. 337) waarmee teams kennis vergaren en deze vervolgens weer benutten tijdens hun werkzaamheden. Onderzoekresultaten tonen aan dat deze verstoringen de kennisverwerving in toenemende mate verhoogt (Zellmer-Bruhn, 2003, p. 522). Dit onderzoek richt zich op versturende gebeurtenissen die buitens teams ontstaan en als negatief worden beschouwd. Teamleden hebben minder invloed op deze gebeurtenissen, omdat ze niet vroegtijdig gesignaleerd worden en als zodanig als versturend ervaren worden (Söderholm, 2008, p. 81). De impact is dusdanig dat het de mogelijkheden om als projectteam aan het werk te blijven, verstoort (Morgeson & DeRue, 2006, p. 541).

## 2.3 De dichtheid van versturende gebeurtenissen en teamprestatie

Projectteams zijn veelal tijdelijk van aard en in de dagelijkse praktijk blijkt hier ook behoefte aan te zijn. Op dit moment is er onvoldoende inzicht in het functioneren van projectteams als er een dichtheid van versturende gebeurtenissen optreedt. Zijn projectteams bestand tegen dergelijke gebeurtenissen omdat zij gewend zijn aan non-routinematig functioneren? Of ondervinden projectteams hinder van dergelijke gebeurtenissen omdat zij niet op elkaar zijn ingespeeld als team, vanwege het tijdelijke karakter? Onderzoek wijst uit dat een versturende gebeurtenis de teamprestatie negatief beïnvloedt (Morgeson, 2005, p. 498). Zo is uit onderzoek van Morgeson en DeRue (2006) bekend dat respondenten gedurende het onderzoek een dichtheid van versturende gebeurtenissen ervoeren (Morgeson & DeRue 2006, p. 285). Morgeson en DeRue duiden dit als 'event density'. Dit verschijnsel is niet eerder onderzocht en het effect op de teamprestatie is onbekend. Uitgaande van het negatieve effect van één versturende gebeurtenis, wordt verondersteld dat de aanwezigheid van een dichtheid van versturende gebeurtenissen een groter negatief effect heeft op de teamprestatie van projectteams. Het zal projectteams nog meer energie

kosten om betekenis te geven aan de ontstane situaties en met een oplossing te komen voor de verschillende verstorende gebeurtenissen. Daardoor is de kans op conflicten aanwezig. Bovenstaande veronderstelling leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 1: De *dichtheid van verstorende gebeurtenissen heeft een negatief effect op de teamprestatie van een projectteam.*

## 2.4 Leader sense making

Leiderschapsgedrag heeft invloed op teams en de manier waarop teamleden reageren op verstorende gebeurtenissen. Leidinggevendenden kunnen problemen voor het team oplossen of ingrijpen door actief te coachen, het team voor te bereiden of te ondersteunen (Morgeson, 2005, p. 498). Ondersteuning van leidinggevendenden draagt bij aan de kwaliteit en doeltreffendheid van de collectieve informatieverwerking door teams (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001, p. 461). Leiders hebben dan ook een belangrijke invloed op teamprestaties (Savelsbergh, 2010, p. 1). In de context van dit onderzoek worden projectteams betrokken, waar de projectleider de leidinggevende van het team is. In het kader van dit onderzoek wordt er daarom gesproken over projectleider.

Als projectteams geconfronteerd worden met verstorende gebeurtenissen, levert dit situaties op waarin zij veelal niet in staat zijn om dit zelf te managen. Teamleden worden onvrijwillig uit hun routine gehaald (Louis en Sutto, geciteerd in Morgeson, 2005, p. 498). Het lukt teamleden niet om zelf met een oplossing te komen en een aangepaste teamprestatie te leveren. Dit komt omdat de teamleden niet allemaal dezelfde betekenis geven aan de ontstane situatie (Burke e.a., geciteerd in Oertel & Antoni, 2014, p. 332). In deze situaties zijn leidinggevendenden zeer gewenst omdat zij ervaring hebben en weten hoe zij moeten handelen. Door betekenis te geven aan de situatie, kan een projectleider teams ondersteunen. Deze actieve vorm van ondersteuning heet sense making en dit wordt gedefinieerd als: "Het omzetten van omstandigheden naar een begrijpelijke situatie die vervolgens leidt tot actie (Weick, Obstfeld & Sutcliffe, 2005, p. 409). Morgeson spreekt over leader sense making: "Het identificeren van belangrijke gebeurtenissen in de omgeving, waarna deze geïnterpreteerd worden vanuit het perspectief waarin het team zich begeeft om vervolgens deze interpretatie aan te bieden aan het team" (Choo, 1996, p. 332; Morgeson, 2005, p. 500; Zaccaro, Rittman & Marks 2001, p. 476). Op basis hiervan kunnen teams gezamenlijk een keuze maken welke actie meer of minder geschikt is. Een projectteam kan zich succesvol aanpassen aan veranderende prestatievoorwaarden indien de projectleider hen voorziet in een reden tot degelijke verbanden (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001, p. 462-463). Leader sense making is een kwestie van taal, praten en betekenis geven. Het is van essentieel belang voor het effectief functioneren van teams.

## 2.5 De invloed van leader sense making op de relatie tussen de dichtheid van verstorende gebeurtenissen en de teamprestatie

Uit onderzoek blijkt dat leader sense making alleen positief gerelateerd wordt aan effectief leiderschap als er verstorende gebeurtenissen optreden (Morgeson & DeRue, 2006, p. 272). Onder normale omstandigheden wordt deze vorm van ingrijpen niet als effectief ervaren door teams. Onderzoek toont aan dat projectleiders nauwelijks gebruik maken van leader sense making. Als zij ingrijpen, dan houden zij zich voornamelijk bezig met actief coachen, voorbereiden of ondersteuning bieden aan teams (Morgeson, 2005, p. 503). Dus is er weinig bekend over de invloed van leader sense making. Juist in situaties waarin een dichtheid van verstorende gebeurtenissen plaatsvinden,

kan leader sense making een positieve bijdrage leveren door betekenis te geven aan de verschillende situaties waar het team op dat moment in verkeert. Het vervolgens onderling delen van de betekenissen van de versturende gebeurtenis zal een positief effect hebben op het projectteam en de teamprestatie.

Dit onderzoek stelt dat een hoge mate van leader sense making een positieve invloed heeft op de relatie tussen de dichtheid van versturende gebeurtenissen en de teamprestatie. Leader sense making zal de relatie afzwakken. Dit leidt tot de volgende hypothese:

*Hypothese 2: Leader sense making modereert de relatie tussen de dichtheid van versturende gebeurtenissen en de teamprestatie. Een hoge mate van leader sense making zwakt de relatie af.*

## 3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoek, de wijze van data verzamelen, operationalisatie van de begrippen en de wijze van data-analyse besproken. Aansluitend worden de methodologische issues die betrekking hebben op dit onderzoek behandeld.

### 3.1 Methode van onderzoek

In dit kwantitatieve onderzoek is gekozen voor een longitudinale survey in de vorm van een dagboekstudie. Op deze manier worden meerdere variabelen bij een groot aantal onderzoekseenheden verzameld om zo de hypothesen te toetsen. Longitudinaal onderzoek wordt door Vennix gedefinieerd als: "Onderzoek dat zich over een langere periode uitstrekt en waar op meerdere momenten metingen worden verricht" (Vennix, 2002, p. 68). Met hetzelfde meetinstrument data op vier meetmomenten te verzamelen en deze te vergelijken, wordt een mogelijke ontwikkeling binnen een bepaalde periode waargenomen en vastgelegd. Op deze manier wordt de causaliteit van de relatie nauwkeuriger vastgesteld en verhoogt dit de betrouwbaarheid van de uitkomsten (Verhoeven, 2014).

#### 3.1.1 Steekproef

Er zijn bedrijven uit verschillende sectoren benaderd, om zo tot een meer generalistisch onderzoek te komen. Uiteindelijk hebben 90 projectteams deelgenomen uit drie verschillende sectoren. Van deze 90 teams zijn er 60 afkomstig uit een eerder onderzoek van Van der Wal (2016). De overige 30 teams zijn binnen dit onderzoek geïncorporeerd. De projectteams zijn afkomstig uit de volgende sectoren:

- Profit (n = 46)
- Zorg (n = 21)
- Semi-overheid (n = 23)

Voorafgaand aan het onderzoek zijn projectleiders benaderd om deel te nemen. De uitnodigingen zijn opgenomen in bijlage 1. Kenmerkend voor de deelnemende projectteams is de dynamische omgeving waarin zij werken en het tijdelijke karakter van de teamsamenstelling. In Tabel 1 worden enkele kenmerken van de deelnemende organisaties en teams beschreven:



Tabel 1: Omschrijving en kenmerken deelnemende organisaties

Nr.	Omschrijving organisatie	Aantal vestigingen	Aantal medewerkers	Verdeling man/vrouw	Opleidingsniveau
1	HR adviesbureau	1	36	50% man, 50% vrouw	Hoog
2	Communicatie adviesbureau	1	22	77% man, 23% vrouw	Gemiddeld tot hoog
3	Internationaal assemblage organisatie in de foodbranche	5, waarvan 1 in Nederland	130	80% man, 20% vrouw	Gemiddeld tot hoog
4	Internationale productie organisatie van halffabricaten ten behoeve van de meubel en verpakkingsindustrie	3, waarvan 1 in Nederland	160	75% man, 25% vrouw	Gemiddeld
5	Adviesbureau ten behoeve van woningcorporaties	1	6	40% man, 60% vrouw	Hoog
6	Middelgrote organisatie in accountancy- en belastingbranche (Wal, 2016, p. 12-13)	18	400	60% man, 40% vrouw	Hoog
7	full-service centrum met expertise op het gebied van jeugdhulp, jeugd GGz, kindergeneeskunde, kinder- en jeugdpsychiatrie en expertise op het gebied van onderwijs (Wal, 2016, p. 12-13)	Niet bekend	450	30% man, 70% vrouw	Hoog
8	Publieke dienstverlener in de mobiliteitsketen (Wal, 2016, p. 12-13)	Niet bekend	1.500	70% man, 30% vrouw	Hoog
9	Internationaal ontwerp- en consultancy organisatie	350, waarvan 11 in Nederland	28.000	Niet bekend	Niet bekend
10	Technologische organisatie, gericht op rail, civiele infrastructuur en techniek en gebouwen	Niet bekend	6.500	Niet bekend	Niet bekend
11	Internationale consultancy organisatie	200, waarvan 9 in Nederland	14.500	Niet bekend	Niet bekend
12	Semi overheidsorganisatie, gericht op transport, vrachtovervoer en spoorwegen	14	3.950	Niet bekend	Niet bekend

Aan dit onderzoek werkten 360 teamleden mee, verspreid over 90 teams. De grootte van de teams varieerde van 3 tot 25 teamleden ( $M = 7.97$ ,  $SD = 4.9$ ). De gemiddelde leeftijd van de teamleden is 41.6 jaar ( $SD = 8.3$ ) en van de projectleiders 43.6 jaar ( $SD = 10.0$ ). 66% van de projectleiders is man. Bij de teamleden is 50% man. Het opleidingsniveau van de projectleiders is hoog: 51.1% is HBO/WO geschoold en 35.6% is WO/doctoraal geschoold. Bij de teamleden is het opleidingsniveau wat meer verspreid: 3.3% LBO/VBO/VMBO, 16.7% MBO, 33.1% Havo/VWO, 25.6% HBO/WO en 10.6% WO/doctoraal. 10.8% van de respondenten heeft zijn of haar opleiding niet ingevuld.

De binnen dit onderzoek verzamelde data is relevant omdat:

- De teams werkzaam zijn in organisaties die afkomstig zijn uit zowel de dienstverlenende-, de productiesector als de semi-overheidssector.
- De teams variatie vertonen als het gaat om het niveau van zelfmanagement, taak verscheidenheid onderlinge afhankelijkheid.
- De werkzaamheden van de deelnemers in de projectteams varieert. In dit onderzoek zijn (HR) adviseurs, trainers, zorgverleners, inspecteurs, productieleders, engineers, dtp-ers, programmeurs, stafmedewerkers, inkopers, belastingadviseurs, controllers en financieel medewerkers betrokken.
- De steekproef verschillende typen leidinggevendenden omvat. Leidinggevendenden verschillen in de mate van betrokkenheid bij het team en de verantwoordelijkheid voor de prestaties van het team (Wal, 2016, p. 13).

### 3.2 Dataverzameling

In de periode van 18 januari tot en met 15 april 2016 vond de gegevensverzameling plaats. Voorafgaand aan de gegevensverzameling is een bezoek gebracht aan een deel van de projectteams om het onderzoek en de werkwijze toe te lichten. Daarnaast zijn er projectteams per e-mail geïnformeerd over het onderzoek, omdat het niet haalbaar bleek met alle teams overleg in te plannen. De vragenlijsten zijn met behulp van Qualtrics verzonden naar de projectteamleden (n = 118) en projectleiders (n= 30). De verkregen data is toegevoegd aan de dataset van Van der Wal (2016). In totaal hebben 384 teamleden (responsepercentage: 78%) en projectleiders (responsepercentage: 91%) de vragenlijsten ingevuld. Tot slot hebben de projectleiders een aanvullende vragenlijst ontvangen over verstorende gebeurtenissen die plaats hebben gevonden gedurende de looptijd van het onderzoek. Het responspercentage is 84%.

De dataverzameling heeft zes weken geduurd. Tijdens deze periode werden de teamleden om de twee weken, aan het begin van de week, per e-mail uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. Indien de respons uitbleef, volgde op woensdag een reminder. In de vierde en tevens laatste vragenlijst werden projectleiders gevraagd om drie onverwachte gebeurtenissen te beschrijven die gedurende het onderzoek hadden plaatsgevonden. Een vereiste was dat deze gebeurtenissen buiten het projectteam waren ontstaan.

### 3.3 Operationalisatie

Om de hypothesen te toetsen, is gebruik gemaakt van een bestaande vragenlijst uit eerdere onderzoeken. In de vragenlijst zijn items opgenomen voor variabelen gebaseerd op bestaande meetschalen. Hierin zijn items voor variabelen opgenomen aan de hand van bestaande meetschalen. Een voorbeeld is teamprestatie. Dit werd gemeten aan de hand van drie items. Aan de projectleiders werd gevraagd om een oordeel te geven over de teamprestatie van de voorgaande twee weken. Eén van de vragen betrof de hoeveelheid werk dat het team verricht had. Projectleiders gaven hun oordeel met behulp van een schaal van 1 tot 10, waarbij 1 erg slecht was en 10 uitmuntend. In bijlage 2 is de algemene vragenlijst voor zowel de teamleden als de projectleiders opgenomen. In bijlage 3 is de afsluitende vragenlijst voor de projectleiders opgenomen.

Tabel 2: Operationalisatie te meten begrippen

Concept	Definitie	Dimensies	Vragen	Cronbachs Alpha: Mate van homogeniteit
'Disruptiveness': Verstorende gebeurtenissen	"Onverwachte gebeurtenissen die buiten het team ontstaan en werkrouines verstoren, waardoor het teamfunctioneren wordt aangetast" (Morgeson & DeRue, 2006, p. 272).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disruptiveness: "Hebben een dusdanig effect dat het de mogelijkheden van het team verstoort om aan het werk te gaan".</li> <li>- Criticality: "Weerspiegelt het belang, de essentie of de prioriteit van een verstorende gebeurtenis voor een team".</li> <li>- Urgency: "De mate waarin een team direct moet reageren op een gebeurtenis".</li> <li>- Event duration: "De aanduiding hoe lang een gebeurtenis duurt". (Morgeson &amp; DeRue 2006, p. 272-273).</li> </ul>	<p>In dit onderzoek wordt gekeken naar de ervaring van teamleden en projectleiders met onverwachte en verstorende gebeurtenissen die buiten het team ontstaan. De vragenlijst bestaat uit 6 items die met een zes punts likert schaal worden gemeten.</p> <p>Afsluitend omschrijven projectleiders 3 verstorende gebeurtenissen die hun oorsprong buiten het team hebben en plaatsvonden gedurende het onderzoek.</p>	<p>Onverwachte gebeurtenissen (teamleden): <math>\alpha = 0.794</math></p> <p>Onverwachte gebeurtenissen (projectleiders): <math>\alpha = 0.588</math></p> <p>Verstorende gebeurtenissen (teamleden): <math>\alpha = 0.249</math></p> <p>Verstorende gebeurtenissen (projectleiders): <math>\alpha = 0.353</math></p> <p>Alleen bij onverwachte gebeurtenissen (teamleden) is er sprake van voldoende homogeniteit tussen de te meten items.</p>
'Density': De dichtheid van verstorende gebeurtenissen	Gedurende het onderzoek ervoeren sommige teams meerdere verstorende gebeurtenissen. Dit wordt omschreven als de 'dichtheid van de verstorende gebeurtenissen binnen de context van een team' (Morgeson & DeRue 2006, p. 285).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dichtheid van verstorende gebeurtenissen wordt gemeten door de interactie van onverwachte- en verstorende gebeurtenissen binnen 4 meetmomenten</li> </ul>	-	-
Team-prestatie	"De mate waarin de productieve output van een team voldoet aan de prestatienormen of deze overtreft" (Jong & Elfring, 2010, p. 536).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kwaliteit van de output</li> <li>- De hoeveelheid aan output</li> <li>- De algehele beoordeling van de prestaties van het team (Jong, de &amp; Elfring, 2010, p. 541).</li> </ul>	De vragenlijst bestaat uit drie items die door de respondent beoordeeld wordt met een cijfer tussen 1 en 10.	<p><math>\alpha = 0.773</math></p> <p>Er is sprake van voldoende homogeniteit tussen de te meten items</p>
Leader sense making	Het identificeren van belangrijke gebeurtenissen uit de omgeving, waarna deze geïnterpreteerd worden vanuit het perspectief waarin het team zich begeeft om vervolgens deze interpretatie aan het team aan te bieden (Morgeson, 2005, p. 500).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De gewijzigde manier waarop het team naar de gebeurtenis kijkt</li> <li>- Hoe denkt het team over de gebeurtenis (Morgeson, 2005, p. 502).</li> </ul>	De vragenlijst bestaat uit twee items die aan de hand van een vijf punts Likert schaal worden gemeten.	<p><math>\alpha = 0.846</math></p> <p>Er is sprake van voldoende homogeniteit tussen de te meten items</p>

In Tabel 2 zijn de variabelen uit het onderzoek toegelicht. Per variabele is de definitie gegeven, waarna de dimensies en de meetschalen zijn beschreven. Van de variabelen is de betrouwbaarheid gemeten en aangeduid als Cronbachs Alpha. Hierbij uitgaande dat een  $\alpha$  boven 0,60 voldoende homogeniteit tussen de te meten variabelen aangeeft (Verhoeven, 2014, p. 286). Alleen de variabelen onverwachte gebeurtenissen (teamleden), leader sense making en teamprestatie voldoen hieraan.

In dit onderzoek varieerde de omvang van de teams van 3 tot 25 teamleden. De teamgrootte kan invloed hebben op de uiteindelijke teamprestatie. Binnen een klein team kan een gebrek aan diversiteit tussen de teamleden voor problemen zorgen, terwijl een groot team juist moet waken van voor het uiteenvallen van het team door een te grote diversiteit aan teamleden (Van Amelsvoort e.a. en Guimerà e.a., geciteerd in Specker, 2013, p. 7). De grootte van het team heeft gevolgen voor de teamprestatie en wordt om die reden meegenomen als controlevariabele in de analyse.

### 3.4 Data preparatie

De individuele scores van de teamleden zijn geaggregeerd naar teamniveau en vervolgens geanalyseerd. Hierbij gaat het om variabelen ‘verstoringe gebeurtenissen’ en ‘leader sense making’. Teamprestatie wordt hierin niet meegenomen omdat dit alleen op teamniveau (de projectleider) is gemeten.

Voor het moment van aggregatie wordt eerst beoordeeld of de validiteit voldoende is door de RWG te bepalen. RWG is een maat die aangeeft in hoeverre respondenten het met elkaar eens zijn bij het beoordelen van de items uit de vragenlijst (Bijlsma, 2009, p. 84). De uitkomsten van de RWG liggen tussen de 0 en 1, waarbij een waarde vanaf .60 als aanvaardbaar wordt beschouwd (Glick, geciteerd in Zellmer-Bruhn, 2003, p. 521). De gemiddelde RWG van verstoringe gebeurtenissen (.63) en leader sense making (.72) voldoen hier aan en worden beiden als aanvaardbaar beschouwd.

De betrouwbaarheid van de geaggregeerde data wordt gemeten met behulp van interclass correlation coefficient ICC1 en ICC2. ICC1 geeft een schatting van het percentage van de totale variantie die wordt verklaard binnen een team (Bliese, geciteerd in Klein & Kozlowski, 2000, p. 224). ICC2 geeft de betrouwbaarheid weer tussen teams (Bliese, geciteerd in Bliese & Castro, 2010, p. 67). Waarden vanaf .50 worden als aanvaardbaar beschouwd (Savelsbergh, Poel & Van der Heijden, 2015, p. 80). Zowel verstoringe gebeurtenissen (.51) als leader sense making (.56) voldoen hier aan, waardoor beiden als voldoende betrouwbaar worden bestempeld. De data-aggregatie van individueel naar teamniveau wordt als valide en betrouwbaar beoordeeld. In Tabel 3 worden de scores van de ICC1, ICC2 en RWG weergegeven.

Tabel 3: scores ICC1, ICC2 en RWG

	ICC1	ICC2	RWG min	RWG max	RWG gem
<b>Verstoringe gebeurtenissen</b>	.12	.51	0	.99	.63
<b>Leader sense making</b>	.13	.56	.38	.99	.72

In dit onderzoek worden de verschillen binnen teams geanalyseerd. Daarom wordt het gemiddelde van de variabelen afgetrokken wat aangeduid wordt als variable group centered. De gecentreerde data wordt vervolgens gebruikt voor de analyses.

### 3.5 Methodologische kwesties

In deze paragraaf volgt een toelichting op enkele methodologische kwesties die de validiteit van het onderzoek kunnen verminderen. In Tabel 4 volgt een beschrijving hoe er wordt omgegaan met de betreffende kwesties.

Tabel 4: Methodologische kwesties

Methodologische kwestie	Oplossing
Non-response	De non-response wordt zo laag mogelijk gehouden, door projectleiders en teams voorafgaand aan het verzamelen van data zo enthousiast mogelijk te maken aangaande het onderzoek. Personen die de vragenlijst (nog) niet hebben ingevuld, worden per e-mail benaderd en verzocht om alsnog mee te doen aan het onderzoek. Daarnaast maken teams met een 100% responsescore kans op een teamborrel, t.w.v. € 50 per team.
Zelfselectie	Uit het professionele netwerk van de onderzoeker zijn projectleiders of teamleden benaderd om deel te nemen. Dit kan mogelijk leiden tot een vertekening (bias) van de onderzoeksresultaten.
Sociaal-wenselijke antwoorden	De projectleider en het team kunnen aangeven, door middel van een stemronde, of ze op teamniveau de resultaten terug gekoppeld willen hebben. Hierbij wordt nadrukkelijk aangegeven dat individuele uitkomsten van projectleden niet worden teruggekoppeld. Daarnaast mogen projectleiders en teamleden beslissen of de uitkomsten/resultaten, teruggekoppeld mogen worden aan de projectleider. Dit betreft alleen het onderzoek naar het functioneren van de projectleider zelf, de betreffende persoon ontvangt geen terugkoppeling van antwoorden van individuele projectleden.
Invloed van de onderzoeker zelf	De onderzoeker maakt geen deel uit van één van de te onderzoeken projectteams. Hierdoor is de kans op 'invloed van de onderzoeker' nihil.
Anonimiteit	De anonimiteit wordt 100% gewaarborgd. Niemand kan eigen of andermans resultaten inzien. Tijdens de dataverzameling is alleen bekend welke respondenten de vragenlijst(en) al hebben ingevuld. Nadat alle data verzameld is, wordt de data volledig geanonimiseerd, waardoor de uitkomsten alleen nog op teamniveau te achterhalen zijn. Teams die hebben aangegeven een terugkoppeling te wensen, ontvangen een rapportage met daarin een vergelijking van het team ten opzichte van het totaal. Deelnemende teams ontvangen geen data van andere individuele teams.

### 3.6 Analyse

De veronderstelde verbanden tussen de dichtheid van versturende gebeurtenissen, teamprestatie en leader sense making worden getoetst met behulp van de multi-level regressie analyse. Dit gebeurt op basis van de vier meetmomenten die binnen dit onderzoek zijn meegenomen en die per team gekoppeld zijn (Verboon, 2015). De vier tijdsmomenten waarop data is verzameld worden niet als losstaande (onafhankelijke) datapunten bekeken, maar toegekend aan het betreffende team. Dit gebeurt met behulp van random intercepts (random= $\sim 1 | id$ ).

Vervolgens wordt beoordeeld of de moderator, leader sense making, het effect van de dichtheid van versturende gebeurtenissen op de teamprestatie afzwakt. Om dit te analyseren, wordt een moderatie analyse uitgevoerd. Bij deze toetsing wordt gekeken naar het lagged effect, de zogenaamde score op de variabele(n) in het vorige tijdsmoment (Uitdewilligen, 2016). In de grafieken wordt de invloed van een hoge en een lage mate van leader sense making op deze relatie inzichtelijk gemaakt.

## 4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken van dit onderzoek. Allereerst komt de beschrijvende statistiek aan bod, daarna de multi level analyse en moderatie analyse. De kwalitatieve data van de afsluitende vragenlijst voor projectleiders, wordt als laatste behandeld.

### 4.1 Beschrijvende statistiek en correlaties

Tabel 5 toont de beschrijvende statistiek van de variabelen op teamniveau met gemiddelden, standaard deviaties en onderlinge correlaties.

Tabel 5: Gemiddelden, standaard deviaties en correlaties

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Onverwachte gebeurtenissen (TL) <sup>1</sup>	2.51	.83	1	.297**	.053	.016	.253**	-.077	.091
Onverwachte gebeurtenissen (PL) <sup>2</sup>	2.92	1.12	.297**	1	-.100	.091	.070	.076	-.116*
Verstorende gebeurtenissen (TL) <sup>1</sup>	2.68	.93	.053	-.100	1	.179**	-.011	-.058	.106
Verstorende gebeurtenissen (PL) <sup>2</sup>	2.81	1.25	.016	.091	.179**	1	.000	-.114*	-.053
Leader sense making	2.12	.49	.253**	.070	-.011	.000	1	.066	-.050
Teamprestatie	7.53	.79	-.077	.076	-.058	-.114*	.066	1	-.043
Teamgrootte	7.98	4.91	.091	-.116*	.106	-.053	-.050	-.043	1

<sup>1</sup>= teamleden, <sup>2</sup> = projectleiders

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Kijkend naar de responseschaal (1-5) valt af te leiden dat zowel teamleden als projectleiders in beperkte mate onverwachte gebeurtenissen ervaren. Projectleiders ( $M = 2.92$ ,  $SD = 1.12$ ) ervaren dit sterker dan teamleden ( $M = 2.51$ ,  $SD = 0.83$ ). Ook bij verstorende gebeurtenissen ervaren projectleiders dit sterker ( $M = 2.81$ ,  $SD = 1.24$ ) dan teamleden ( $M = 2.68$ ,  $SD = .93$ ). Teamleden oordelen dat leader sense making in beperkte mate invloed heeft ( $M = 2.12$ ,  $SD = .49$ ). De geleverde teamprestatie (responseschaal 1-10) wordt bovengemiddeld positief beoordeeld door projectleiders ( $M = 7.53$ ,  $SD = 0.78$ ).

Vervolgens is gekeken naar de correlaties. De uitkomsten in Tabel 5 laten zien dat onverwachte gebeurtenissen (TL) waar teamleden mee te maken kregen een negatief verband vertoont met teamprestatie. De significantie is echter niet aangetoond ( $r = -.077$ ,  $p = .19$ ). Onverwachte gebeurtenissen (PL) waarmee projectleiders te maken kregen vertoont een positief verband met de teamprestatie. Ook hier is geen significantie aangetoond ( $r = 0.76$ ,  $p = .18$ ). Zowel verstorende gebeurtenissen (TL) ( $r = -.058$ ,  $p = .32$ ) als verstorende gebeurtenissen (PL) ( $r = -.11$ ,  $p = .05$ ) tonen een negatief verband met de teamprestatie. Ook hier is geen significantie aangetoond. Dat betekent dat niet is aangetoond dat de dichtheid van verstorende gebeurtenissen een negatief effect hebben op de teamprestatie. Er is geen steun gevonden voor de eerste hypothese.

### 4.2 Multi-level regressie analyse

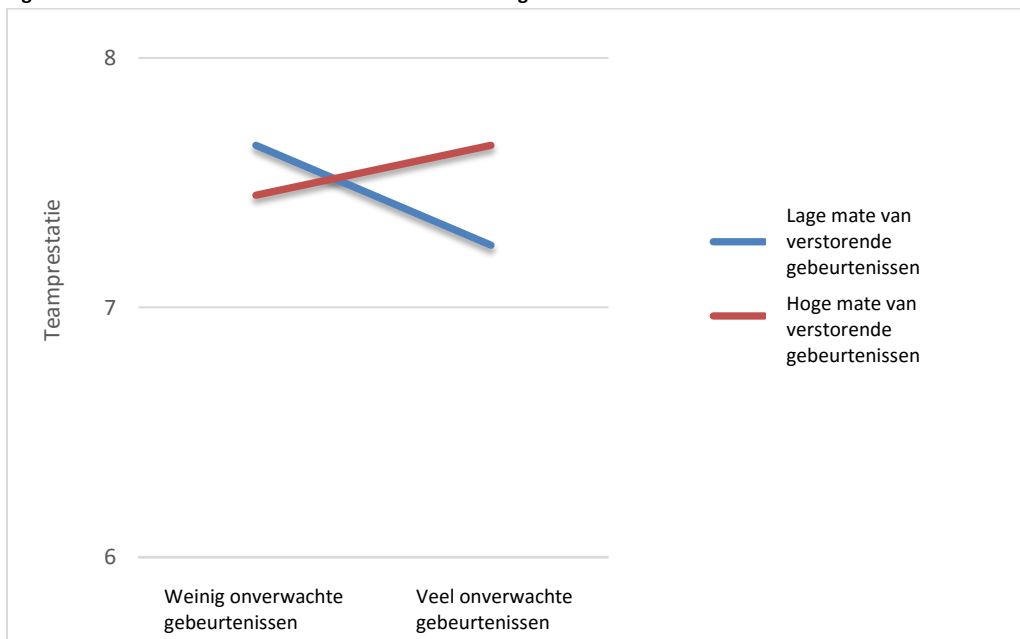
De hypothesen worden ditmaal getoetst met behulp van een multi-level regressie analyse. Bij de analyses is gebruik gemaakt van lagged variabelen. Hierbij wordt gekeken naar de variabelen in het vorige tijdsmoment en wordt de uitkomst voorspeld op basis van waardes uit het verleden.

Tabel 6: het effect van verstorende gebeurtenissen op de teamprestatie

	$\beta$	SE	t	P
Intercept	7.51	.08	97.97	.00
Onverwachte gebeurtenissen	-.04	.06	-.75	.45
Verstorende gebeurtenissen	.04	.04	1.11	.27
Onverwachte gebeurtenissen * verstorende gebeurtenissen	.15	.06	2.27	.02

Hypothese 1 gaat ervan uit dat de dichtheid van verstorende gebeurtenissen een negatief effect heeft op de teamprestatie. Uit Tabel 6 blijkt dat er een interactie is tussen onverwachte gebeurtenissen. Het effect hiervan is positief en gering maar wel significant ( $\beta = .15, p = .02$ ). Dit betekent dat de wisselwerking tussen onverwachte- en verstorende gebeurtenissen invloed heeft op de teamprestatie. Dit wordt in Figuur 2 weergegeven:

Figuur 2: Interactie tussen onverwachte – en verstorende gebeurtenissen



Uit Figuur 2 blijkt dat een hoge mate van verstorende gebeurtenissen in combinatie met veel onverwachte gebeurtenissen een positief effect heeft op de teamprestatie. Een lage mate van verstorende gebeurtenissen in combinatie met veel onverwachte gebeurtenissen heeft een negatief effect op de teamprestatie. Het interactie effect laat zien dat onverwachte gebeurtenissen en verstorende gebeurtenissen van invloed zijn op de teamprestatie. Er is geen steun gevonden voor de eerste hypothese.

Hypothese 2 voorspelde dat leader sense making een afzwakkend effect heeft op de relatie tussen de dichtheid van verstorende gebeurtenissen en de teamprestatie. In Tabel 7 zijn de resultaten weergegeven.

**Tabel 7: Het effect van de modererende variabele leader sense making**

	$\beta$	SE	t	P
Intercept	7.52	.08	97.23	.00
Onverwachte * verstorende * leader sense making	.10	.08	1.17	.24

Uit Tabel 7 blijkt dat leader sense making van invloed is op de relatie tussen de dichtheid van verstorende gebeurtenissen en teamprestatie. De resultaten laten zien dat de interactie tussen leader sense making, onverwachte- en verstorende gebeurtenissen het effect versterkt. Dit betekent dat als een projectleider leader sense making toepast, de dichtheid van verstorende gebeurtenissen negatieve invloed heeft op de teamprestatie. Kortom, de teamprestatie neemt af door leader sense making van de projectleider. Hierbij is de significantie niet is aangetoond ( $\beta = .10, p = .24$ ). Dit betekent dat hypothese 2 niet wordt bevestigd door deze uitkomsten. Er is geen steun gevonden voor de tweede hypothese.

### 4.3 Afsluitende vragenlijst

Ter afsluiting ontvingen projectleiders een aanvullende vragenlijst waarin zij drie onverwachte gebeurtenissen moesten benoemen die zich gedurende het onderzoek hadden voorgedaan. Deze gebeurtenissen moesten zich buiten het team hebben voorgedaan. Opvallend is het aantal onverwachte gebeurtenissen dat door projectleiders is benoemd: 62% van de projectleiders kon slechts één onverwachte gebeurtenis benoemen, 29% benoemde een tweede onverwachte gebeurtenis en 10% benoemde een derde onverwachte gebeurtenis.

De gegeven antwoorden op deze vragenlijst zijn achteraf door de onderzoeker ingedeeld aan de hand van de thema's die Morgeson en DeRue (2006) hanteren om onverwachte gebeurtenissen te classificeren (Morgeson & DeRue, 2006, geciteerd in Wal, 2016, p. 21). Onderstaande Tabel 8 toont de uitkomsten.

**Tabel 8: Classificatie thema's onverwachte gebeurtenissen**

Thema	Omschrijving	Aantal	%
Taakuitvoering	Zaken die de uitvoering van taken beïnvloeden (o.a. procedures, technologie, en taakgerelateerde doelstellingen)	34	43%
Personeel	Personeel gerelateerde zaken van één of meerdere teamleden (o.a. uitstroom, afwezigheid, nieuwe teamleden)	13	16%
Conflict	Onenigheid binnen teams of tussen individuen (o.a. een groepsconflict)	1	1%
Taak resources	Resource problemen gedurende de uitvoering ervan (o.a. het gebrek aan resources)	6	8%
Taak problemen	Problemen bij het uitvoeren van taken (slechte kwaliteit of storingen)	6	8%
Reinforcement	Prestaties of de erkenning van prestaties (o.a. beloning en feedback)	0	0%
Teamproces	Zaken betreffende de interne teamdynamiek	11	14%
Veiligheid	Zaken betreffende persoonlijke veiligheid (o.a. ongelukken, schending van de veiligheidseisen)	1	1%
Deadlines	Deadlines in het werk van teams (o.a. gemiste of gewijzigde deadlines)	8	10%



## 5 Conclusies, discussie en aanbevelingen

Ter afsluiting worden de onderzoeksvragen in dit hoofdstuk beantwoord. Aansluitend volgen de discussie, de aanbevelingen voor de praktijk en voor verder onderzoek.

### 5.1 Conclusies

Projectteams krijgen te maken met allerlei gebeurtenissen die hun oorsprong hebben buiten het team en verstrend kunnen werken. Deze gebeurtenissen zijn van invloed op het functioneren van het team en hebben daarmee een negatieve invloed op de teamprestatie (Morgeson, 2005, P. 498). Het is onduidelijk waarom het ene team hiervan meer hinder ondervindt dan het andere team. Morgeson & DeRue concludeerden dat teams tijdens hun onderzoek een dichtheid van verstrende gebeurtenissen ervoeren (Morgeson & DeRue, 2006, p. 285). Dit onderzoek probeert inzicht te krijgen in het effect van de dichtheid van verstrende gebeurtenissen en het effect hiervan op de teamprestatie. Daarnaast wordt onderzocht of een modererende variabele, zoals leader sense making, een afzwakkend effect heeft op deze relatie.

De negatief veronderstelde relatie tussen de dichtheid van verstrende gebeurtenissen en de teamprestatie (hypothese 1) wordt niet aangetoond door voorliggende onderzoeksresultaten. Dat betekent dat de dichtheid van verstrende gebeurtenissen geen aantoonbaar negatief effect heeft op de teamprestatie. De interactie tussen onverwachte gebeurtenissen en verstrende gebeurtenissen vertoont een positief, significant effect. Dat betekent dat hypothese 1 wordt verworpen.

Hypothese 2 veronderstelde dat leader sense making het effect tussen de dichtheid van verstrende gebeurtenissen en de teamprestatie zou afzwakken. De uitkomsten tonen geen significantie als het gaat om leader sense making en het mogelijk afzwakkende effect hiervan op de relatie. Daartoe wordt hypothese 2 verworpen.

### 5.2 Discussie

Dit onderzoek geeft inzicht in de wijze waarop teams omgaan met een dichtheid van verstrende gebeurtenissen. Welk effect heeft dit op de teamprestatie en heeft leader sense making invloed op deze relatie? Eerder uitgevoerd onderzoek van Morgeson & DeRue stelde dat respondenten een dichtheid van verstrende gebeurtenissen ervoeren (Morgeson & DeRue, 2006, p. 285).

Uit dit onderzoek blijkt dat projectleiders en teamleden in beperkte mate een dichtheid van verstrende gebeurtenissen ervaren. Wat opvalt is dat projectleiders dit meer ervaren dan teamleden. Mogelijk komt dit omdat projectleiders vanuit hun functie weten hoe ze moeten omgaan met deze verstrende gebeurtenissen en hierop acteren, hierdoor worden teams in mindere mate geconfronteerd met deze gebeurtenissen. Anderzijds is het mogelijk dat de projectteams die aan dit onderzoek deelnamen in mindere mate met zeer complexe technische systemen werken (Morgeson & DeRue, 2006, p. 285). Even zo is mogelijk dat projectleiders meer verstoringen ervaren omdat zij op een hoger niveau acteren dan de teamleden. Tot slot is het mogelijk dat teamleden en projectleiders een andere interpretatie en beleving hebben van een dichtheid van verstrende gebeurtenissen.

De resultaten uit dit onderzoek bevestigen niet dat een dichtheid van verstorende gebeurtenissen een negatief effect heeft op de teamprestatie. De uitkomsten tonen aan dat het effect juist positief is, en dit is significant aangetoond. Deze uitkomsten zijn niet zoals vooraf werd verwacht, de invloed van de dichtheid van verstorende gebeurtenissen werd groter en negatiever ingeschat. Dit kan impliceren dat een dichtheid van verstorende gebeurtenissen niet in alle gevallen als negatief wordt ervaren. Dergelijke situaties kunnen ook worden aangegrepen om routines aan te passen of processen te verbeteren (Zellmer-Bruhn, 2003, p. 522). Een andere mogelijkheid is dat er voldoende autonomie aanwezig is binnen de projectteams (Cohen e.a., geciteerd in Schmith, 2015). Hierdoor zijn teams zelf in staat te anticiperen op de dichtheid van verstorende gebeurtenissen en wordt het niet als negatief ervaren.

Uit het onderzoek blijkt dat projectleiders bovengemiddeld positief zijn in hun oordeel over de geleverde teamprestatie. Dit sluit niet aan bij de voorspelling dat de teamprestatie negatief wordt beïnvloed door een dichtheid van verstorende gebeurtenissen. Dit kan komen doordat projectleiders minder kritisch zijn over de geleverde teamprestatie van hun eigen projectteam. Een andere mogelijkheid is dat de onderzoeksperiode te kort was om de geleverde teamprestatie goed te kunnen beoordelen.

Uit eerder onderzoek is bekend dat leader sense making een positieve uitwerking heeft, voornamelijk bij verstorende gebeurtenissen (Morgeson e.a., 2006, p. 272; Morgeson, 2005, p. 504). Uitkomsten van dit onderzoek tonen niet aan dat leaders sense making de relatie tussen de dichtheid van verstorende gebeurtenissen en de teamprestatie afzwakt. Mogelijk komt dit door de ervaren autonomie van teams (Cohen e.a., geciteerd in Schmith, 2015). Hierdoor zijn projectleden in staat om in dergelijke situaties betekenis te geven aan de ontstane situatie. Een andere mogelijkheid is dat projectleiders te weinig bekend zijn met leader sense making en dit niet als zodanig herkennen en hebben toegepast.

### 5.3 Aanbeveling voor de praktijk

Dit onderzoek toont aan dat een dichtheid van verstorende gebeurtenissen geen negatief effect heeft op de teamprestatie. Dat betekent dat projectleiders andere oorzaken moeten bekijken, die mogelijk zorgen voor een verminderde teamprestatie. Het positieve effect van de dichtheid van verstorende gebeurtenissen kan de aanleiding zijn waardoor het projectteam kennis gaat vergaren om deze vervolgens te benutten. Met het gevolg dat de teamprestatie verbetert. In zo'n geval kan een projectleider er bewust voor kiezen om niet zelf te acteren op voorkomende verstorende gebeurtenissen, maar dit over te laten aan het team.

### 5.4 Aanbeveling voor verder onderzoek

Voor dit onderzoek is een zo breed mogelijke steekproef gedaan als het gaat om de verschillende teams. De teams waren afkomstig uit diverse branches. Toch zijn er bepaalde sectoren niet meegenomen in dit onderzoek. Het verdient de aandacht om in toekomstig onderzoek andere sectoren, bijvoorbeeld de onderwijssector, toe te voegen aan de steekproef. Mede door deze toevoeging zal de steekproefgrootte toenemen, wat een hogere betrouwbaarheid kan betekenen. Een tweede aandachtspunt is de teamgrootte van de projectteams. Deze varieerde van minimaal 3 tot maximaal 25 teamleden. De deelname van kleine projectteams aan dit onderzoek resulteerde in ICC1 en ICC2 waardes die net voldeden aan de norm. Hierdoor is de betrouwbaarheid van de

verschillen binnen en tussen teams lager. Het is aan te bevelen om in toekomstig onderzoek grotere projectteams mee te nemen of projectteams met meer teamleden te includeren.

Uit de betrouwbaarheidsanalyse van de te meten items bleken de items 'onverwachte gebeurtenissen (teamleden)', 'verstorende gebeurtenissen (teamleden)' en 'verstorende gebeurtenissen (projectleider)' een te lage correlatiecoëfficiënt te hebben. Dit kan mogelijk komen door het geringe aantal items dat wordt gemeten. In de toekomst is het aan te bevelen om meer items op te nemen.

Ter afsluiting van dit onderzoek ontvingen projectleiders een aanvullende vragenlijst waarin gevraagd werd om drie onverwachte gebeurtenissen te benoemen. Uit de resultaten blijkt dat projectleiders moeite hadden om drie onverwachte gebeurtenissen te benoemen. Mogelijk konden projectleiders zich deze niet meer herinneren of was de periode te kort om drie onverwachte gebeurtenissen te benoemen. Het is aan te bevelen in toekomstig onderzoek deze vragen eerder mee te nemen, bijvoorbeeld in de vragenlijsten T2, T3, T4 voor projectleiders. Een andere optie is om de onderzoeksperiode te verlengen.

Aanbevelingen tot verder onderzoek zijn gericht op de interpretatie van de dichtheid van verstorende gebeurtenissen. Het verdient aandacht om verder onderzoek te doen naar de interpretatie van verstorende gebeurtenissen door teamleden en projectleiders. Duidelijk is dat projectleiders en teamleden dit op verschillende wijze ervaren. Wellicht zullen zij hierdoor de gebeurtenissen verschillend interpreteren. Een tweede aanbeveling betreft het effect dat een dichtheid van verstorende gebeurtenissen heeft op de teamprestatie. Een negatief effect is niet aangetoond. Maar er is wel een positief effect waargenomen, de teamprestatie nam zelfs toe. Het positieve effect op de teamprestatie kan ontstaan doordat teams verstorende gebeurtenissen als leermomenten benutten (Oertel & Antoni, 2014, p. 337). Door hier verder onderzoek naar te doen kan onderzocht worden welke gebeurtenissen een positief effect hebben op de teamprestatie.

Dit onderzoek heeft niet aangetoond dat leader sense making de relatie tussen de dichtheid van verstorende gebeurtenissen en de teamprestatie afzwakt. Leader sense making is een manier waarop projectleiders kunnen ingrijpen. Een andere vorm van ingrijpen door projectleiders, actief coachen, kan in toekomstig onderzoek worden opgenomen als modererende variabele. Het is ook mogelijk dat er voldoende autonomie aanwezig is binnen projectteams waardoor teamleden zelf sense making toepassen in dit soort situaties. Dan is toekomstig onderzoek gewenst om te bepalen of sense making binnen teams leidt tot een afzwakkend effect op de relatie.

## Literatuur

- Bijlsma, T. (2009). *Teamleren bij de Nederlandse krijgsmacht Den Haag*. Tilburg: University Tilburg.
- Bliese, P., & Castro, C. (2010). Role clarity, work overload and organizational support: multilevel evidence of the importance of support. *Work & Stress*, 65-73.
- Choo, C. (1996). The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International journal of project management*, 329-340.
- Edmondson, A. (2012). Learning to team. *Leadership excellence*, 6.
- Jong, de, B., & Elfring, T. (2010). How does trust affect the performance of ongoing teams. The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort. *Academy of management journal*, 535-549.
- Kinney, S., & Panko, R. (1996). Project teams and member perceptions- Implications for group support system research and products. *Proceedings of the 29th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* , (pp. 128-137).
- Klein, J., & Kozlowski, S. (2000). From micro to meso: critical steps in conceptualizing and conducting multi level research. *Organization research methods*, 211-236.
- Kozlowski, S., Watola, D., Nowakowski, J., Kim, B., & Botero, J. (2009). *Developing adaptive teams: A theory of dynamic team leadership*.
- Marks, M., Mathieu, J., & Zaccaro, S. (2000). Performance Implications of Leader Briefings and Team-Interaction: Training for Team Adaptation to Novel Environments. *Journal of applied psychology*, 971-986.
- Morgeson, F., & DeRue, S. D. (2006). Event criticality, urgency, and duration: Understanding how events disrupt teams and influence team leader intervention. *The leadership Quarterly* 17, 271-287.
- Morgeson, F., DeRue, D., & Karam, E. (2011). Leadership in teams: a functional approach to understanding leadership structures and processes . *Journal of management*, 5-40.
- Morgeson, P. (2005). The external leadership of self-managing teams: intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 497-508.
- Müller, R., & Turner, R. (2007). The influence of project managers on project succes criteria and project succes by type of project. *European management journal*, 298-309.
- Nielsen, T., Edmondson, A., & Sundstrom, E. (2006). *Team wisdom: defintion, dynamics and applications*.

- Oertel, R., & Antoni, C. (2014). Reflective team learning: linking interfering events and team adaptation. *Team performance management*, 328-342.
- Petrou, P., & Breevaart, K. (2013). Job crafting als sleutel tot. *Gedrag en Organisatie*, 31-45.
- Salas, E., Cooke, N., & Rosen, M. (2008). On teams, teamwork, and teamperformance: discoveries and developments. *Human factors: The journal of human factors and ergonomics society*, 540-547.
- Savelsbergh, C. (2010). *Team learning behaviors, role stress and performance in project teams*. Tilburg: Universiteit Tilburg.
- Savelsbergh, C. (2015). Team adaptation and non-routine events. Heerlen: Open Universiteit.
- Savelsbergh, C., Gevers, J., Heijden, B. v., & Poell, R. (2012). Team role stress: relationship with teamlearning and performance in projectteams. *Group & organization management*, 67-100.
- Savelsbergh, C., Poel, R., & Heijden, van der, B. (2015). Does team stability mediate the relationship between leadership and team learning? An empirical study among Dutch project teams. *International Journal of project management*, 406-418.
- Schmith, J. (2015). *De invloed van teamleiderschap op teamcohesie binnen projectteams*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Söderholm, A. (2008). Project management of unexpected events. *Journal of project management*, 80-86.
- Specker, D. (2013). *Het nieuwe werken in teamverband: Hoe kunnen de individuele aspecten van Het Nieuwe Werken leiden tot succesvolle teamprestaties*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Uitdewilligen. (2016, mei 20). (I. Vossen, & J. Hetzel, Interviewers)
- Vennix, J. (2002, Augustus). *Onderzoeks- en interventiemethodologie: een beknopte inleiding*. Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Verboon, P. (2015, 12 8). *Deel 3 Multilevelanalyse*. Opgehaald van Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=l3wdSfiMGHg&feature=youtu.be>
- Verboon, P. (z.d.). *Moderatie analyse*. Heerlen: Open Universiteit.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Wal, J. v. (2016). *Teams in veranderende omstandigheden*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Weick, K., Obstfeld, D., & Sutcliffe, K. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organizations science*, 409-421.
- Wijnen, G., & Storm, P. (2011). *Projectmatig werken*. Houten: Uitgeverij Unieboek.
- Zaccaro, S., Rittman, A., & Marks, M. (2001). Team leadership. *The leadership Quarterly*, 451-483.

Zanten, van, W. (2006). Academische vaardigheden 6 . *Onderzoek: fasen en probleemstellen*. Heerlen: Open Universiteit.

Zellmer-Bruhn, M. (2003). Interruptive events and team knowledge acquisition. *Management science*, 514-528.

# Bijlage 1

## I Uitnodiging deelname onderzoek- Iwan Vossen

### Onderzoek naar “Hoe kan jouw team beter omgaan met onverwachte verstoringen?”

Met ondersteuning van de Open Universiteit doe ik (Iwan Vossen, projectleider W&E) een afstudeeronderzoek naar “de invloed van onverwachte gebeurtenissen op projectteams”. Uit recente onderzoeken is gebleken dat het ene projectteam beter in staat is om effectief te reageren op gebeurtenissen die van buiten op het team afkomen, dan het andere projectteam. Met andere woorden, het aanpassingsvermogen van projectteams varieert.

### Waarom zou je (projectteam) meedoen aan dit onderzoek? “What’s in it for me?”

Jullie kunnen de uitkomsten gebruiken voor de verdere ontwikkeling van het eigen projectteam en het verbeteren van de teamprestaties.

De onderwerpen die ik in beeld breng van je projectteam zijn o.a. teamprestaties, de mate en ernst van “verstoringen” gebeurtenissen, aanpassingsstrategie, het gedrag van de projectmanager, teamstress, teamintegratie, teamontwikkeling, psychologische veiligheid en teamleervermogen. Deze onderwerpen volg ik (deels) over een periode van minimaal 6 weken om de ontwikkeling ervan in beeld te krijgen.

Voor jullie projectteam betekent het dat je de scores van je eigen projectteam kunt vergelijken met andere projectteams van Grontmij en uit andere organisaties; en daaruit afleiden waar je qua ontwikkeling van je projectteam het eerst aandacht aan zou kunnen besteden.

*De Open Universiteit heeft meer onderzoeken op dit gebied en thema uitgevoerd en hun ervaring is dat de spiegel, die de deelnemende projectteams wordt voorgehouden, heel bruikbaar is voor de betreffende projectteams.*

### Om dit afstudeeronderzoek te kunnen doen, heb ik jouw medewerking heel hard nodig!

Ik begrijp ook dat het meedoen de nodige vragen oproept zoals....

### Hoe gaat de informatieverzameling in zijn werk?

Het onderzoek wordt uitgevoerd in verschillende organisaties. Grontmij, onderdeel van Sweco, is één van deze organisaties. Als de projectmanager van jouw projectteam heeft aangegeven interesse te hebben om mee te doen, geef ik tijdens een projectteammeeting, uitleg over het onderzoek. Doel is dat het projectteam en de projectmanager meer begrip (en inzicht in) krijgen voor het onderzoek en vragen kunnen stellen.

De eerste keer ontvangen jullie per e-mail een uitgebreide vragenlijst. Met die vragenlijsten ga ik o.a. op zoek naar informatie over de “verstoringen” gebeurtenissen, het gedrag van de projectmanager en het gedrag in het projectteam. De eerste vragenlijst is het meest uitgebreid. Het invullen neemt ca. 10 minuten in beslag.

Daarna wordt elke 2 weken, de kerstvakantie niet meegerekend, (in totaal nog 3 keer) een digitale vragenlijst met meerkeuze vragen naar jullie toegestuurd (per e-mail). Deze vragenlijst is aanzienlijk korter en het invullen neemt slechts enkele minuten in beslag. Aan het einde van de laatste periode wordt nog een korte digitale vragenlijst met open vragen gestuurd naar de projectmanager, waarin wordt gevraagd om terug te kijken op de afgelopen periode.

De periodes waarin ik deze data wil gaan verzamelen zijn:

	<b>1<sup>e</sup> startmoment</b>	<b>2<sup>e</sup> startmoment</b>	<b>3<sup>e</sup> startmoment</b>
1 <sup>e</sup> periode	18 januari	15 februari	29 februari
2 <sup>e</sup> periode	1 februari	29 februari	14 maart
3 <sup>e</sup> periode	15 februari	14 maart	28 maart
4 <sup>e</sup> periode	29 februari	28 maart	11 april

In totaal ontvang je 4x een e-mail met daarin een link naar de vragenlijst.

**[Ik heb de tijdsinvestering die ik van jullie vraag zo beperkt mogelijk gehouden!](#)**

#### **Hoe ga ik om met informatie die wordt gegeven?**

Informatie die wordt gegeven, wordt vertrouwelijk en volledig controleerbaar behandeld. De Open Universiteit stelt hieraan hoge eisen. Alle gegevens worden anoniem gemaakt en er wordt niet gerapporteerd over individuele uitkomsten. De uitkomsten van dit onderzoek worden op projectteamniveau aan de deelnemende projectteams teruggekoppeld. Ieder projectteam krijgt een rapportage over hoe het projectteam presteert ten opzichte van de overige deelnemende projectteams.

Voor de projectmanager geldt dat hij of zij alleen zijn eigen resultaten te zien krijgt (indien gewenst) en het gemiddelde van de andere projectmanagers. Individuele resultaten worden niet met anderen gedeeld en ook niet gebruikt bij het schrijven van mijn thesis.

Ik hoop je interesse gewekt te hebben en hoop daarnaast dat je me wilt steunen bij dit onderzoek. Zo ja, wil je mij dat dan laten weten, zodat we de projectteammeeting, waarin ik uitleg kom geven, kunnen plannen? Ik neem contact met je op om een afspraak in te plannen en zal bovenstaande informatie doorsturen naar de medewerkers van je projectteam.

Ik dank jou en je projectteam alvast hartelijk voor jullie medewerking. Voor vragen of opmerkingen kun je contact opnemen met:

Iwan Vossen

[iwan.vossen@grontmij.nl](mailto:iwan.vossen@grontmij.nl)

Mobiel: 0649113534 of via Lync.



## Even voorstellen:



Mijn naam is Iwan Vossen, projectleider in het team Leefomgeving (afdeling Energie, divisie Water & Energie). Het afgelopen jaar heb ik meegewerkt aan de implementatie van ons toekomstige ERP systeem Maconomy, van Deltek. Een stand-alone onderdeel van het nieuwe pakket is PeoplePlanner. Samen met een groot aantal collega's hebben we het voor elkaar gekregen om PeoplePlanner te implementeren in Grontmij Nederland. Naast Grontmij Nederland heeft ook Grontmij België en Sweco Denemarken interesse in PeoplePlanner geuit. Ik ben er trots op wij met zijn allen als voorbeeld voor anderen mogen dienen!

Dit onderzoek doe ik overigens niet alleen. Samen met Johanne Hetzel voer ik dit onderzoek uit. Johanne Hetzel zal, omdat zij verder niemand van Grontmij kent, de data anonimiseren, zodat niet te achterhalen is voor mij wie welke antwoorden heeft gegeven.



Mijn naam is Johanne Hetzel, communicatie adviseur bij Home of Happy Brands. Niets is leuker dan het ontwikkelen en uitvoeren van marketing en communicatieprojecten. Van het creatieve proces tot aan het behalen van deadlines: ik bemoei me er graag mee. Naast mijn werk studeer ik managementwetenschappen aan de Open Universiteit omdat ik bedrijven in beweging zo interessant vind. Ik zie deze studie als een mooie aanvulling en ik hoop in de toekomst mensen bij te kunnen staan als er veranderingen optreden die impact hebben op henzelf en de organisatie.

## Wat hebben wij aan dit onderzoek?

We verwachten door de uitkomsten van dit onderzoek beter te kunnen begrijpen wat er gebeurt in projectteams wanneer “verstorende” gebeurtenissen optreden en waardoor het ene projectteam beter in staat is te reageren op de gevolgen van onverwachte gebeurtenissen dan het andere. Op basis van de resultaten schrijven we ieder ons eigen afstudeerscriptie op gebied van “Teams in Changing Context”.

## Wat is een onverwachte gebeurtenis?

We bedoelen met onverwachte gebeurtenissen bijvoorbeeld een koerswijziging van de afdeling (of organisatie), veranderende doelen, een nieuwe concurrent, wijziging in de wet- of regelgeving, een nieuwe deadline, een storing in het systeem, ga zo maar door. Het gaat om gebeurtenissen van buitenaf (buiten het projectteam), die (direct) van invloed zijn op je projectteam, die niet genegeerd kunnen worden en waar het projectteam wat mee moet doen. Kortom, het betreffen “verstorende” gebeurtenissen. Elk projectteam heeft er wel mee te maken, maar wat heeft invloed op het aanpassingsvermogen van een projectteam en wat kun je als projectmanager daarin voor je projectteam betekenen? Om antwoorden te vinden op dit soort vragen, hebben we jullie nodig!

## Wat is een projectteam?

Een projectteam bestaat uit minimaal 2 personen, waarbij de uit te voeren werkzaamheden (rollen, functies en/of taken) in een bepaalde mate wederzijds afhankelijk zijn. Denk bijvoorbeeld aan een projectleider en projectmedewerker. Het kan zijn dat het projectteam geografisch verspreid is; lid A kan in Groningen werkzaam zijn en lid B bijvoorbeeld in Eindhoven.

## II Uitnodiging deelname onderzoek- Johanne Hetzel

### “Hoe kan jouw team beter omgaan met onverwachte verstoringen?”

Met ondersteuning van de Open Universiteit doe ik een afstudeeronderzoek naar “de invloed van onverwachte gebeurtenissen op projectteams”.

Waarschijnlijk heeft jouw team er mee te maken gehad: de implementatie van een nieuw software systeem, een reorganisatie, veranderende doelen of een wijziging in de wet- of regelgeving. Allemaal voorbeelden van onverwachte gebeurtenissen die versturend kunnen werken op de teamprestatie. Uit recente onderzoeken is gebleken dat het ene projectteam beter in staat is om effectief te reageren op gebeurtenissen die van buiten op het team afkomen, dan het andere projectteam. Met andere woorden, het aanpassingsvermogen van projectteams varieert. Wat kun je als projectmanager in zo'n situatie voor je projectteam betekenen? Om antwoorden te vinden op dit soort vragen, heb ik je hulp nodig.

### Waarom mee doen aan dit onderzoek?

Misschien denk je nu: “Leuk voor jou, maar wat heeft mijn team hier aan?” De uitkomsten van dit onderzoek zijn bruikbaar voor de verdere ontwikkeling van je eigen projectteam en het verbeteren van de teamprestaties. Heel concreet kun je daaruit afleiden waar je qua ontwikkeling van je projectteam het eerst aandacht aan kunt besteden.

De Open Universiteit heeft meer onderzoeken op dit gebied uitgevoerd. Uit deze ervaring weten zij dat de spiegel, die de deelnemende projectteams wordt voorgehouden, heel bruikbaar is voor de betreffende projectteams.

De onderwerpen die ik in beeld breng van je projectteam zijn o.a. teamprestaties, de mate en ernst van “versturende” gebeurtenissen, aanpassingsstrategie, het gedrag van de projectmanager, teamstress, teamintegratie, teamontwikkeling, psychologische veiligheid en teamleervermogen. Deze onderwerpen volg ik over een periode van 6 weken om de ontwikkeling ervan in beeld te krijgen.

### Meedoen? Zo werkt het

De eerste keer ontvangen jij en je teamleden per e-mail een uitgebreide vragenlijst. Met die vragenlijsten ga ik o.a. op zoek naar informatie over de “versturende” gebeurtenissen, het gedrag van de projectmanager en het gedrag in het projectteam. De eerste vragenlijst is het meest uitgebreid. Het invullen neemt circa 10 minuten in beslag.

Daarna ontvang je elke 2 weken een digitale vragenlijst met meerkeuze vragen. Deze vragenlijst is aanzienlijk korter en het invullen neemt slechts enkele minuten in beslag. Aan het einde van de laatste periode wordt nog een korte digitale vragenlijst met open vragen gestuurd naar de projectmanager, waarin wordt gevraagd om terug te blikken op de afgelopen periode. De periodes waarin ik deze data wil gaan verzamelen zijn:

	<b>1<sup>e</sup> startmoment</b>	<b>2<sup>e</sup> startmoment</b>	<b>3<sup>e</sup> startmoment</b>
1 <sup>e</sup> periode	15 februari	14 maart	28 maart
2 <sup>e</sup> periode	29 februari	28 maart	11 april

Je kunt op twee momenten starten en in totaal ontvang je vier keer een e-mail met daarin een link naar de vragenlijst. Ik heb mijn best gedaan om de tijdsinvestering zo beperkt mogelijk te houden.

### Hoe ga ik om met informatie die wordt gegeven?

Jouw informatie wordt vertrouwelijk en volledig controleerbaar behandeld. De Open Universiteit stelt hieraan hoge eisen. Alle gegevens blijven anoniem en er wordt niet gerapporteerd over individuele uitkomsten.

Op verzoek krijg je van mij een rapportage met daarin de uitkomsten van jouw team.

Ik hoop je interesse gewekt te hebben en hoop daarnaast dat je me wilt steunen bij dit onderzoek.

Hartelijke groet, mede namens mijn studiegenoot Iwan Vossen,

Johanne Hetzel  
johanne\_hetzel@hotmail.com  
06-57318018

### III Uitnodiging deelname onderzoek- Judith van der Wal, Rolf Douma en Lonneke Bosch

#### **Onderzoek naar “Teams in een dynamische omgeving”**

Met ondersteuning van de Open Universiteit doen wij onderzoek naar “de invloed van onverwachte gebeurtenissen op teams”. Uit eerder onderzoek is namelijk gebleken dat het ene team beter in staat om effectief te reageren bij onverwachte gebeurtenissen dan het andere. Maar we weten nog niet goed waar dat aan ligt, en wat de gevolgen zijn. Wat zijn dan onverwachte gebeurtenissen? Denk hierbij aan een koerswijziging van de afdeling (of organisatie), veranderende doelen, een nieuwe concurrent, wijziging in de wet- of regelgeving, een nieuwe deadline, een storing in het systeem, ga zo maar door.

Het onderzoek wordt gedurende een periode van zes weken uitgevoerd in 60 teams in drie verschillende organisaties. De RDW is een van deze drie organisaties. Om dit onderzoek te kunnen doen hebben we jullie dus heel hard nodig! We begrijpen ook dat het meedoen de nodige vragen oproept zoals....

#### **Hoe gaat de informatieverzameling in zijn werk?**

Een van de onderzoekers geeft tijdens een teammeeting uitleg over het onderzoek en brengt de eerste vragenlijst mee. Met die vragenlijsten gaan we o.a. op zoek naar informatie over de onverwachte gebeurtenissen, het gedrag van de leider en gedrag in het team. De eerste vragenlijst is het meest uitgebreid en wordt ter plekke door de teamleden en de leidinggevende ingevuld. Het invullen neemt ca. 10 minuten in beslag. Daarna wordt op vier momenten gedurende een periode van zes weken een digitale vragenlijst met meerkeuze vragen naar jullie e-mailadres toegestuurd. Deze vragenlijst is aanzienlijk korter en het invullen neemt enkele minuten in beslag. Aan het einde van deze periode wordt nog een korte digitale vragenlijst met open vragen toegestuurd naar de leidinggevende waarin wordt gevraagd om terug te kijken op de afgelopen periode. We hebben geprobeerd de tijdsinvestering die we van jullie vragen zo beperkt mogelijk te houden!

#### **Hoe gaan jullie om met informatie die ik geef?**

Informatie die jullie geven wordt vertrouwelijk en volledig controleerbaar behandeld. De Open Universiteit stelt hieraan hoge eisen. Alle gegevens worden anoniem gemaakt en er wordt niet gerapporteerd over individuele uitkomsten. De uitkomsten van dit onderzoek worden enkel op organisatieniveau aan de deelnemende teams terug gekoppeld.

Uiteraard kun je ons ook laten weten dat je niet wilt deelnemen aan dit onderzoek.

#### **Waarvoor doe ik mee?**

We verwachten door de uitkomsten van dit onderzoek beter te kunnen begrijpen wat er gebeurt in teams wanneer onverwachte gebeurtenissen zich voordoen en waardoor het ene team beter in staat is te reageren op de gevolgen van onverwachte gebeurtenissen dan het andere. Jullie kunnen de 29 uitkomsten gebruiken voor de verdere ontwikkeling van het eigen team en het verbeteren van de teamprestaties.

We danken jou en je team alvast hartelijk voor jullie medewerking!

Wil je laten weten wanneer er een teammeeting gepland staat in de periode 1 mei tot en met 22 mei? Ik neem vervolgens z.s.m. contact met je op om een afspraak in te plannen en zal bovenstaande informatie doorsturen naar de medewerkers van de deelnemende teams.

Voor vragen of opmerkingen kun je contact opnemen met:

Rolf Douma  
[r.k.douma@gmail.com](mailto:r.k.douma@gmail.com)  
mobiel: 06-44738824

Judith van der Wal  
[jvanderwal@rdw.nl](mailto:jvanderwal@rdw.nl)  
tel.: 079-3457822

Lonneke Bosch  
[lbosch@mutsaersstichting.nl](mailto:lbosch@mutsaersstichting.nl)  
mobiel: 06-43877638

NB. Voor elk team dat alle vragenlijsten volledig invult doneer ik € 5,- aan een goed doel

## Bijlage 2

### Vragenlijsten

#### Algemene informatie over de respondent

Vraag	Schaal
Wat is uw leeftijd?	Leeftijd in jaren
Wat is uw geslacht	Man/ Vrouw
Wat is de hoogst genoten opleiding?	1) Geen onderwijs, basisonderwijs, lagere school 2) LBO, VBO, VMBO (Kader- of beroepsgerichte leerweg) 3) MAVO, 3 jaar HAVO, VWO, VMBO (theoretische of gemengde leerweg) 4) MBO 5) HAVO, VWO, WO-propedeuse 6) HBO, WO-bachelor, kandidaats 7) WO-doctoraal, Master
Hoeveel jaren werkervaring heeft u?	Aantal in jaren
Hoeveel maanden werkt u in dit team	Aantal in maanden
Wat is je personeelsnummer?	Unieke nummer
Wat is je projectnummer?	Projectnummer

#### Algemene informatie over het projectteam (bestemd voor projectleider)

Vraag	Schaal
Hoe typeert u de teamtaak?	1) Onderdeel van het primaire proces 2) Ondersteuning leverend aan het primaire proces
Uit hoeveel projecten bestaat het team momenteel?	Aantal personen
Hoe lang bestaat dit team in maanden?	Aantal maanden
Hoe vaak per maand komt het team gemiddeld samen voor een overleg?	Aantal keer per maand

### Onverwachte gebeurtenissen

<b>Als u terugkijkt naar de afgelopen 2 weken, kunt u dan aangeven:</b>	<b>Schaal</b>
In welke mate uw team met onverwachte gebeurtenissen te maken kreeg die hun oorsprong hadden buiten het team	1) In geheel niet 2) In beperkte mate 3) Niet veel/niet weinig 4) In behoorlijke mate 5) In zeer grote mate 6) N.v.t.
<b>Terugkijkend naar deze van buiten komende onverwachte gebeurtenissen:</b>	<b>Schaal</b>
In welke mate verstoorden deze gebeurtenissen het normale functioneren van uw team	1) In geheel niet 2) In beperkte mate 3) Niet veel/niet weinig 4) In behoorlijke mate 5) In zeer grote mate 6) N.v.t.
In welke mate waren er binnen dit team regels, procedures of richtlijnen voorhanden om op deze gebeurtenissen te reageren?	1) In geheel niet 2) In beperkte mate 3) Niet veel/niet weinig 4) In behoorlijke mate 5) In zeer grote mate 6) N.v.t.
In welke mate waren deze gebeurtenissen van belang voor het functioneren van uw team?	1) In geheel niet 2) In beperkte mate 3) Niet veel/niet weinig 4) In behoorlijke mate 5) In zeer grote mate 6) N.v.t.

### Leader sense making

<b>Terugkijkend op de afgelopen twee weken, in welke mate heeft uw projectleider</b>	<b>Schaal</b>
Het team geholpen de betekenis van de gebeurtenissen te interpreteren	1) In geheel niet 2) In beperkte mate 3) In behoorlijke mate 4) In zeer grote mate
De manier waarop het team over de gebeurtenissen denkt veranderd	1) In geheel niet 2) In beperkte mate 3) In behoorlijke mate 4) In zeer grote mate

Teamprestatie (alleen projectleider)

<b>Kunt u een oordeel geven over de prestaties van dit team gedurende de afgelopen twee weken</b>	<b>Schaal</b>
De hoeveelheid werk die het team heeft verricht	Geef een cijfer tussen 1 (erg slecht) en 10 (uitmuntend)
De kwaliteit van werk dat het team heeft verricht	Geef een cijfer tussen 1 (erg slecht) en 10 (uitmuntend)
Het functioneren van het team in het algemeen	Geef een cijfer tussen 1 (erg slecht) en 10 (uitmuntend)



## Bijlage 3

### Afsluitende vragenlijst bestemd voor projectleiders

We vragen u terug te kijken op de afgelopen 8 weken, en ons wat meer informatie te geven over de drie onverwachte gebeurtenissen- die een oorzaak hadden buiten het team- die het team het meest uit evenwicht brachten. Kunt u ons een korte beschrijving geven van de onverwachte gebeurtenissen buiten uw team:

Gebeurtenis	Korte omschrijving	Vond plaats in week
1		Weeknummer: 1 tot en met 9
2		Weeknummer: 1 tot en met 9
3		Weeknummer: 1 tot en met 9

Vraag	Schaal
In welke mate was deze gebeurtenis kritisch voor het lange termijn succes van het team?	1) In geheel niet 2) In beperkte mate 3) Niet veel/niet weinig 4) In behoorlijke mate 5) In zeer grote mate
In welke mate was deze gebeurtenis van belang voor uw team?	1) In geheel niet 2) In beperkte mate 3) Niet veel/niet weinig 4) In behoorlijke mate 5) In zeer grote mate
In welke mate waren er binnen dit team regels, procedures of richtlijnen voorhanden om op deze gebeurtenis te reageren?	1) In geheel niet 2) In beperkte mate 3) Niet veel/niet weinig 4) In behoorlijke mate 5) In zeer grote mate
In welke mate had het team de beschikking over een heldere en bekende procedure om te reageren op deze gebeurtenis?	1) In geheel niet 2) In beperkte mate 3) Niet veel/niet weinig 4) In behoorlijke mate 5) In zeer grote mate
In welke mate beïnvloedde de gebeurtenis het vermogen van uw team om het werk gedaan te krijgen?	1) In geheel niet 2) In beperkte mate 3) Niet veel/niet weinig 4) In behoorlijke mate 5) In zeer grote mate

In welke mate verstoorde deze gebeurtenis het normale functioneren van uw team?	1) In geheel niet 2) In beperkte mate 3) Niet veel/niet weinig 4) In behoorlijke mate 5) In zeer grote mate
In welke mate was de invloed van deze gebeurtenis lang merkbaar?	1) In geheel niet 2) In beperkte mate 3) Niet veel/niet weinig 4) In behoorlijke mate 5) In zeer grote mate
In welke mate was deze gebeurtenis snel voorbij?	1) In geheel niet 2) In beperkte mate 3) Niet veel/niet weinig 4) In behoorlijke mate 5) In zeer grote mate

<b>Kunt u een oordeel geven over de prestaties van dit team gedurende de afgelopen twee weken</b>	<b>Schaal</b>
De hoeveelheid werk die het team de afgelopen 2 maand heeft verzet	Geef een cijfer tussen 1 (erg slecht) en 10 (uitmuntend)
De kwaliteit van werk dat het team de afgelopen 2 maand heeft opgeleverd	Geef een cijfer tussen 1 (erg slecht) en 10 (uitmuntend)
Uw algemene beoordeling van de effectiviteit van dit team gedurende de afgelopen 2 maanden	Geef een cijfer tussen 1 (erg slecht) en 10 (uitmuntend)

Werd deze gebeurtenis besproken in het team voordat er actie genomen werd? Ja / nee

<b>Terugkijkend naar de manier waarop het team op deze gebeurtenis reageerde, in welke mate zat dat zij samen:</b>	<b>Schaal</b>
Ervoor zorgden dat ze een compleet beeld van de situatie verkregen	1) In geheel niet 2) In beperkte mate 3) In behoorlijke mate 4) In zeer grote mate
Een plan bedachten hoe te reageren	1) In geheel niet 2) In beperkte mate 3) In behoorlijke mate 4) In zeer grote mate
Dit plan uitvoerden	1) In geheel niet 2) In beperkte mate 3) In behoorlijke mate 4) In zeer grote mate