

**De invloed van
teamleiderschap op
teamcohesie binnen
projectteams.**

De invloed van teamleiderschap op teamcohesie binnen projectteams

Rotterdam, juli 2015

Auteur: J.M.R. Schmidt
Studentnummer: 403383
Universiteit: Rotterdam School of Management / Erasmus Universiteit
Opleiding: Parttime Master Bedrijfskunde
Afstudeerrichting: Leiderschap, Management & Bestuur

Afstudeercommissie: prof. dr. L.C.P.W. Meijs (coach)
em. prof. Peter de Wolf (meelezer)

Status rapport: **Definitief**

© 2015, J.M.R. Schmidt. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op andere manier, zonder voorafgaand schriftelijke toestemming van de auteur. De inhoud van deze scriptie is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De auteur verklaart dat de inhoud van de scriptie door de auteur zelf is opgesteld en dat daarbij geen andere bronnen zijn gebruikt dan de bronnen die zijn vermeld in de tekst en waaraan is gerefereerd in de literatuurlijst. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Woord vooraf

Met trots rond ik binnenkort een intensieve periode van studeren aan Erasmus Universiteit succesvol af. Deze tijd vergelijk ik met het instappen in een trein of metro. Je stapt in, de deuren gaan dicht en je voelt de versnelling. Verder kan je nergens heen, je kijkt door de ramen naar buiten en soms moet je jezelf schrap zetten of vasthouden om te voorkomen dat je valt. Nu ben ik op het punt beland dat het voertuig snelheid mindert, de deuren weer open gaan en de frisse buitenlucht je weer tegemoet komt. Daarmee komt een eind aan een indrukwekkende studietijd, waar letterlijk en figuurlijk grenzen zijn opgezocht en verlegd in combinatie met mijn projecten in de Rotterdamse haven. Deze ervaring betekent naast een investering in kennis een verrijking op persoonlijk vlak en heeft mij nieuwe inzichten geboden om vanuit verschillende perspectieven naar een vraagstuk te kijken. Met de voor u liggende eindrapportage behorende bij mijn afstudeeronderzoek sluit ik twee geweldige studiejaar van doorzetten, alle ballen in de lucht houden en de enorme tijdbesteding op de studeerkamer definitief af. Ongetwijfeld ga ik dit missen, maar het gaat zeker goed voelen om thuis te komen en even niets te moeten doen.

Teamontwikkeling en het creëren van een hecht functionerend team is vanuit het werkveld een thema dat mij persoonlijk boeit. Waarom werkt het ene team op een prettige manier samen, waarbij teamleden elkaar helpen en iedereen graag bij het team hoort, terwijl de teamhechtheid in een vergelijkbaar team achterblijft en de samenwerking wordt beschouwd als een verplicht nummer? Concreet gaat dit onderzoek over de relatie tussen teamleiderschap en teamcohesie. Cohesie is een ongrijpbaar fenomeen, waarbij de mens met sociale interactie centraal staat. De persoonlijke motivatie om me te verdiepen in dit kennisgebied is verder ingegeven door de relatieve onbekendheid in de literatuur over de relatie tussen teamleiderschap met cohesie. Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in een interessant en leerzaam onderzoeksproces, waarbij dit ongrijpbare fenomeen op kwantitatieve wijze is onderzocht.

In dit voorwoord wil ik graag de mensen bedanken, die mij geholpen hebben om tot dit resultaat te kunnen komen. Allereerst wil ik Lucas Meijs en Peter de Wolf van de Erasmus Universiteit, als deelnemers in mijn afstudeercommissie bedanken voor hun sturing, inbreng van expertise en feedback gedurende het proces. Ook gaat mijn dank uit naar de geïnterviewden die mij te woord hebben gestaan en de respondenten uit mijn professionele netwerk die de vragenlijst hebben ingevuld. In het bijzonder ben ik mijn werkgever Havenbedrijf Rotterdam dankbaar. Dankbaar voor de kans die ik heb gekregen om deze studie te volgen. Ook de collega's Robert van der Linden en Susanna van Breugel en mijn broer Marc wil ik bedanken voor respectievelijk de bijdrage in de vorm van inhoudelijk sparren, advies op het gebied van de survey indeling en een kritische blik naar het rapport. Tot slot wil ik mijn familie, vrienden en in het bijzonder mijn vrouw, bedanken voor de steun, interesse en begrip. De afgelopen twee jaar heb ik op sociaal vlak prioriteiten anders moeten stellen, maar ik beloof jullie dat ik nu weer tijd heb.

Ik hoop tot een helder eindrapport gekomen te zijn, dat u met plezier gaat lezen. Wellicht kunt u deze inzichten ter inspiratie benutten in uw dagelijkse werkomgeving.

Samenvatting

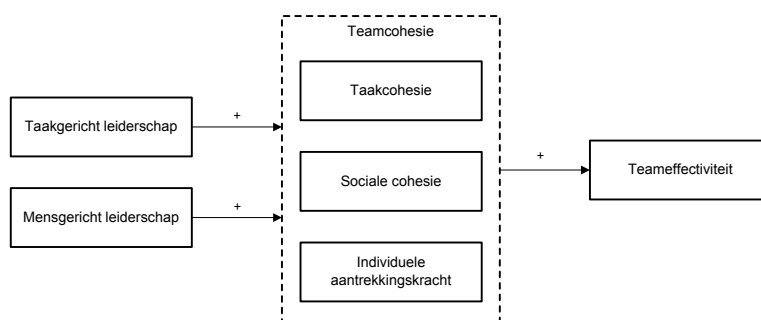
Door een snel veranderende omgeving met grote hoeveelheden informatie en uiteenlopende belangen is binnen organisaties een verschuiving waarneembaar van routine naar non-routine werkzaamheden. Door de toenemende complexiteit maken organisaties meer gebruik van samenwerking in teams. Dit biedt als voordeel dat verschillende expertises en perspectieven worden benut voor het begrijpen en oplossen van uitdagende taken, vraagstukken of problemen. Teamcohesie vormt in de literatuur een belangrijke verklarende variabele voor het effectief functioneren en presteren van teams en wordt ook opgevat als team eenheid, team spirit of gezamenlijkheid. In cohesieve teams zijn teamleden persoonlijk betrokken bij de uitvoering van taken, werken zij met plezier samen en zijn zij trots op het groepsresultaat. Teamcohesie is een dynamisch proces en verandert door de tijd heen als gevolg van de interactie tussen teamleden, teamprocessen, teamresultaat en de context. Op dit moment is nog relatief weinig bekend over hoe cohesie binnen teams tot stand komt.

Dit onderzoek levert een bijdrage aan de kennisontwikkeling over cohesie binnen teams door inzicht te geven in de wijze waarop teamcohesie tot stand kan komen, door bestudering van de relatie tussen teamleiderschap en cohesie in de context van projectteams. Voor de afbakening van projectteams is gekozen omdat de focus van projecten op resultaat is gericht, vaak complexiteit kent en interactie tussen teamleden noodzakelijk is om tot oplossingen te komen.

Teamleiderschap wordt gezien als een kritieke factor voor het behalen van teamsucces of juist het falen van teams. De meeste leiderschapstheorieën leggen daarbij de nadruk op de wijze waarop leiderschap individuele volgers kan beïnvloeden en er is dan ook weinig bekend over hoe leiders cohesieve en effectieve teams kunnen creëren. Om de relatie tussen teamleiderschap en cohesie binnen projectteams te onderzoeken, is op basis van literatuur onderscheid gemaakt tussen taakgericht en mensgericht leiderschap. Taakgericht leiderschapsgedrag is doel georiënteerd en gericht op het voltooien van taken. Bij mensgericht leiderschapsgedrag ligt de nadruk op teaminteractie en ontwikkeling, door bijvoorbeeld aandacht te besteden aan het motiveren van individuele teamleden en het bevorderen van een prettig samenwerkingsklimaat. Op basis hiervan luidt de centrale onderzoeksvraag: *Wat is het verschil tussen de invloed van taakgericht en mensgericht leiderschap op teamcohesie binnen projectteams?*

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn op basis van een literatuurstudie en interviews hypothesen geformuleerd. Voor de hypothese toetsing is een cross-sectionele survey aan 495 personen uit het professionele netwerk van de onderzoeker toegestuurd. Dit heeft geresulteerd in een bruikbare respons van 64,4%. De vragenlijst is samengesteld op basis van bestaande vragenlijsten, waarvan bekend is dat het valide schalen zijn. Voor de data-analyse zijn meervoudige lineaire regressieanalyses, T-toetsen en variantie-analyses uitgevoerd.

Teamcohesie is een multi-dimensionaal concept en heeft betrekking op de mate waarin de groepsleden worden aangetrokken tot het team en taken van het team, elkaar wederzijds beïnvloeden en gemotiveerd zijn om tot de groep te blijven behoren. De geïdentificeerde onderliggende dimensies van teamcohesie zijn taakcohesie, sociale cohesie en individuele aantrekkingskracht tot het team. Een team hoeft niet alle componenten van cohesie te omvatten om cohesief te zijn. Taakgericht en mensgericht leiderschapsgedrag kunnen de onderliggende dimensies van teamcohesie onafhankelijk van elkaar beïnvloeden. Het conceptueel model met de kernconcepten behorende bij dit onderzoek is in onderstaande figuur weergegeven.



figuur - Conceptueel model

In lijn met de gestelde hypothesen heeft mensgericht leiderschap een significant positief effect op teamcohesie en de drie onderliggende dimensies. Voor taakgericht leiderschap is alleen een significante positieve relatie waargenomen met teamcohesie als totaalconstruct en taakcohesie. Voor de relatie met sociale cohesie en individuele aantrekkingskracht tot het team is geen significant verband gevonden. De onderzoeksresultaten bevestigen dat mensgericht leiderschap een sterkere positieve invloed heeft op teamcohesie dan taakgericht leiderschap. Het belang van mensgericht leiderschap in het kader van de ontwikkeling van teamcohesie in projectteams komt daarmee duidelijk naar voren. Leiders moeten streven naar een klimaat waarbij een veilige omgeving voor teamleden ontstaat en iedereen het gevoel heeft erbij te horen.

Uit de data analyse van de survey komt tevens naar voren dat meer cohesieve projectteams een significant hogere score op teameffectiviteit laten zien. In het kader van teameffectiviteit speelt taakgericht leiderschapsgedrag een belangrijke rol. Uit de regressieanalyse om teamcohesie als mediërende variabele te onderzoeken, volgt namelijk dat taakgericht leiderschap, in tegenstelling tot mensgericht leiderschap, een direct positief effect op teameffectiviteit kent. Verder blijkt dat teamcohesie van waarde is bij het bereiken van teameffectiviteit. Teamcohesie noteert namelijk de grootste significante positieve regressiecoëfficiënt en voorspellende waarde voor teameffectiviteit van projectteams. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat mensgericht leiderschap relevant is om de cohesie binnen projectteams te bewerkstelligen en in stand te houden. Teamcohesie is op haar beurt bepalend om de effectiviteit van een projectteam te verhogen. Taakgerichte leiderschapsgedragingen laten zowel een direct positief effect zien in de relatie met teamcohesie en teameffectiviteit. Voor de dagelijkse praktijk binnen organisaties betekent dit dat de leider van een projectteam situationeel in staat moet zijn om te schakelen tussen mensgerichte en taakgerichte gedragingen om een cohesief en effectief team te creëren. Andere factoren die hieraan significant positief bijdragen zijn de stabiliteit en vaardigheden van het projectteam.

Tot slot heeft dit onderzoek aandacht besteed aan factoren die de relatie tussen teamleiderschap en teamcohesie kunnen beïnvloeden. In afwijking op de gestelde hypothesen is geen moderatie effect aangetoond voor de omvang van het projectteam op de relatie tussen het type leiderschapsgedrag en teamcohesie. Het aantal teamleden in een projectteam leidt niet tot versterking of verzwakking van het effect van taakgericht of mensgericht leiderschap op teamcohesie. Daarbij is in dit kader niet aangetoond dat projectteams van kleinere omvang cohesiever zijn dan teams met meer projectteamleden. Wel is de sociale cohesie binnen projectteams van kleinere omvang significant hoger dan in grotere projectteams. Dit betekent dat teamleden in teams van kleinere omvang meer waarde hechten aan onderlinge sociale interactie. In lijn met de gestelde hypothese is wel het moderatie effect voor de tijd dat een projectteamlid werkzaam is in het projectteam op de relatie tussen mensgericht leiderschap en teamcohesie bevestigd. Het positieve effect van mensgericht leiderschap op teamcohesie neemt toe als teamleden langer in het team actief zijn.

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	7
1.1	AANLEIDING.....	7
1.2	PROBLEEMSTELLING.....	8
1.3	DOELSTELLING.....	8
1.4	ONDERZOEKSMODEL	8
1.5	KENNISBELANG	9
1.6	AFBAKENING.....	10
2	Theoretische verkenning	11
2.1	TEAM EN PROJECTTEAM.....	11
2.2	TEAMLEIDERSCHAP	12
2.3	TEAMCOHESIE	17
2.4	LEIDERSCHAP EN TEAMCOHESIE	21
2.5	CONCEPTUEEL MODEL	25
2.6	ONDERZOEKSVRAGEN	25
2.7	HYPOTHESEN	26
3	Methodologie.....	30
3.1	ONDERZOEKSSTRATEGIE	30
3.2	SURVEY	30
3.3	RESPONDENTEN	31
3.4	DATAVERZAMELING	32
3.5	OPERATIONALISERING CONCEPTUEEL MODEL	32
3.6	CONTROLEVARIABLEN.....	34
3.7	DATA ANALYSE.....	34
3.8	INTERVIEWS.....	35
4	Resultaten	37
5	Conclusies en discussie.....	47
5.1	CONCLUSIE	47
5.2	THEORETISCHE IMPLICATIE.....	49
5.3	PRAKTISCHE IMPLICATIE.....	52
5.4	BEPERKINGEN	52
5.5	AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK	54
	Literatuur.....	55
	Bijlagen	61
	BIJLAGE 1: VRAGENLIJST SURVEY.....	61
	BIJLAGE 2: INTERVIEWSHEMA VERKENNENDE INTERVIEWS.....	74
	BIJLAGE 3: UITWERKING INTERVIEWTRANSCRIPTEN	74
	BIJLAGE 4: ANALYSE CONTROLEGROEPEN	90

Figurenlijst

FIGUUR 1 - ONDERZOEKSMODEL.....	9
FIGUUR 2 - RAAMWERK TEAMLEIDERSCHAP (BURKE ET AL., 2006)	14
FIGUUR 3 - CONCEPTUEEL MODEL.....	25
FIGUUR 4 - UITGEWERKT CONCEPTUEEL MODEL	25
FIGUUR 5 - INTERACTIE EFFECT VAN MENSGERICHT LEIDERSCHAP MET DE TIJD WERKZAAM IN HET PROJECTTEAM	44
FIGUUR 6 - INTERACTIE EFFECT VAN TAAKGERICHT LEIDERSCHAP MET DE TIJDBESTEDING AAN HET PROJECT.....	44

Tabellenlijst

TABEL 1 - CITATEN UIT DE INTERVIEWS OVER MENSGERICHT LEIDERSCHAP	26
TABEL 2 - CITATEN UIT DE INTERVIEWS OVER TAAKGERICHT LEIDERSCHAP.....	27
TABEL 3 - CITAAT UIT DE INTERVIEWS OVER DE OMVANG VAN EEN TEAM	28
TABEL 4 - CITATEN UIT DE INTERVIEWS OVER LEIDERSCHAP BINNEN EEN TEAM.....	28
TABEL 5 - CITATEN UIT DE INTERVIEWS OVER DE INVLOED VAN DE FACTOR TIJD	29
TABEL 6 - BESCHRIJVENDE STATISTIEK PROJECTERVARING RESPONDENTEN.....	32
TABEL 7 - BESCHRIJVENDE STATISTIEK OVER DE GESELECTEERDE PROJECTTEAM	32
TABEL 8 - OVERZICHT GEBRUIKTE MEETSCHALEN BIJ CONCEPTUEEL MODEL	33
TABEL 9 - OVERZICHT GEBRUIKTE MEETSCHALEN CONTROLEVARIABLEN.....	34
TABEL 10 - BESCHRIJVENDE STATISTIEK EN CORRELATIECOËFFICIËNTEN.....	37
TABEL 11 - LINEAIRE REGRESSIEANALYSE MET TEAMCOHESIE EN TAAKCOHESIE ALS AFHANKELIJKE VARIABLEN	38
TABEL 12 - LINEAIRE REGRESSIEANALYSE MET SOCIALE COHESIE EN INDIVIDUELE AANTREKKING ALS AFHANKELIJKE VARIABLEN	39
TABEL 13 - BESCHRIJVENDE STATISTIEK OVER MENSGERICHT EN TAAKGERICHT LEIDERSCHAP VOOR DE GROEPEN PROJECTLEIDERS EN TEAMLEDEN / ADVISEURS.....	40
TABEL 14 - BESCHRIJVENDE STATISTIEK OVER TEAMCOHESIE VOOR GROEPEN MET EEN VERSCHILLENDE AANTAL TEAMLEDEN.....	40
TABEL 15 - BESCHRIJVENDE STATISTIEK OVER MENSGERICHT EN TAAKGERICHT LEIDERSCHAP VOOR GROEPEN MET EEN VERSCHILLENDE AANTAL TEAMLEDEN	41
TABEL 16 - LINEAIRE REGRESSIEANALYSE MET HET AANTAL TEAMLEDEN ALS MODERERENDE VARIABLE EN TEAMCOHESIE ALS AFHANKELIJKE VARIABLE	41
TABEL 17 - BESCHRIJVENDE STATISTIEK OVER TEAMCOHESIE, MENSGERICHT LEIDERSCHAP EN TAAKGERICHT LEIDERSCHAP VOOR GROEPEN MET EN ZONDER AANWEZIGHEID VAN EEN DUIDELIJKE LEIDER	42
TABEL 18 - LINEAIRE REGRESSIEANALYSE MET TIJD ALS MODERERENDE VARIABLE EN TEAMCOHESIE ALS AFHANKELIJKE VARIABLE	43
TABEL 19 - LINEAIRE REGRESSIEANALYSE MET TEAMCOHESIE ALS MEDIËRENDE VARIABLE EN TEAMEFFECTIVITEIT ALS AFHANKELIJKE VARIABLE	45
TABEL 20 - BESCHRIJVENDE STATISTIEK OVER DE TEAMEFFECTIVITEIT VAN COHESIEVE EN MINDER COHESIEVE PROJECTTEAMS	46
TABEL 21 - RESULTAAT HYPOTHESEN TOETSING.....	49
TABEL 22 - LINEAIRE REGRESSIEANALYSE MET TEAMCOHESIE ALS AFHANKELIJKE VARIABLE, GECONTROLEERD VOOR GESLACHT EN LEEFTIJD.....	90

TABEL 23 - LINEAIRE REGRESSIEANALYSE MET TEAMCOHESIE ALS AFHANKELIJKE VARIABELE, GECONTROLEERD VOOR DE ROL BINNEN PROJECTTEAM EN OPLEIDINGSNIVEAU.....	90
TABEL 24 - LINEAIRE REGRESSIEANALYSE MET TEAMCOHESIE ALS AFHANKELIJKE VARIABELE, GECONTROLEERD VOOR DE SECTOR	91
TABEL 25 - LINEAIRE REGRESSIEANALYSE MET TEAMCOHESIE ALS AFHANKELIJKE VARIABELE, GECONTROLEERD VOOR HET AANTAL JAAR WERKZAAM BIJ ORGANISATIE EN AANTAL JAAR ERVARING	91

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Teams worden vandaag de dag binnen organisaties op allerlei manieren ingezet (Levi, 2014). Organisaties schuiven steeds meer op naar teamwork door veranderende eigenschappen van functies en organisaties van routine naar non routine werkzaamheden. Non routine activiteiten zijn vaak complexer door onderlinge afhankelijkheden, onzekerheid, variëteit en verandering (Mohrman, Cohen, & Mohrman, 1995). Volgens Zaccaro, Rittman, & Marks (2001) wordt de omgeving van organisaties gekenmerkt door een toenemend aantal stakeholders met uiteenlopende belangen, grote hoeveelheden informatie, wisselende omstandigheden en een toenemende snelheid van verandering. Hierdoor is de klassieke benadering gebaseerd op het scientific management (Taylor, 1923) niet langer effectief.

Sivasubramaniam, Murry, Avolio, & Jung (2002) schatten dat circa tweederde van de ondernemingen in de Fortune 500 lijst gebruik maken van teams. Door te werken in teams worden verschillende vormen van expertise bij elkaar gebracht om een taak uit te voeren of een probleem op te lossen. Levi (2014) geeft daarbij aan dat de meerwaarde van teamwork vooral ligt in het benutten van verschillende perspectieven bij het begrijpen en oplossen van een complex vraagstuk. Door groepsinteractie kunnen de teamleden van elkaar leren en komen nieuwe invalshoeken voor het analyseren en oplossen van problemen tot stand. Daarmee heeft een team potentieel om meer aanpassingsvermogen, productiviteit en creativiteit te bieden dan afzonderlijke individuen (Salas, Sims, & Burke, 2005). Jehn (1995) laat zien dat taakconflict binnen teams die werken aan non-routine taken in sommige gevallen juist een positief effect kan hebben op het bereiken van resultaat. Het is daarbij dan wel van belang dat er weinig persoonlijk conflict tussen de teamleden bestaat. De vraag hoe teams het beste functioneren houdt de wetenschap en de praktijk bezig (Prusak & Cohen, 2001).

Al vanaf 1940 wordt in de context van kleine groepen onderzoek verricht naar cohesie. Hierbij wordt cohesie ook opgevat als team eenheid, team spirit en gezamenlijkheid. Groepscohesie wordt in de literatuur als een belangrijke variabele beschouwd om teameffectiviteit te verklaren en wordt vanuit diverse wetenschappelijke disciplines onderzocht (Mullen & Copper, 1994 & Cohen & Bailey, 1997). Groepscohesie is daarmee misschien wel de meest actief gebruikte en zichtbare voorspellende variabele voor het presteren van groepen (Mullen & Copper, 1994). Cohesie wordt gezien als een "emergent state" van een team, is van nature dynamisch en varieert afhankelijk van context, teaminput, teamprocessen en teamoutput (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008). Hoewel "emergent state" een statisch begrip aanduidt, moet dit worden gezien als een construct dat door de tijd heen verandert als gevolg van interactie tussen teamleden en de ontwikkeling van het team (Kozlowski & Ilgen, 2006). Andere vormen hiervan die regelmatig in teamcontext worden onderzocht zijn bijvoorbeeld teamklimaat, empowerment, vertrouwen van het team en vertrouwen binnen het team. Festinger (1950) beschrijft groepscohesie als "de resulterende kracht die ervoor zorgt dat leden in de groep blijven". Groepscohesie heeft volgens Beal, Cohen, Burke, & McLendon (2003) betrekking op sociale en motiverende krachten die een band creëren tussen de leden van een groep. Groepsleden binnen een team met een sterke cohesie hebben een gedeelde sociale identiteit, waardoor individuen het belangrijk vinden om tot de groep te behoren en zichzelf als een groepslid te beschouwen (Hogg, 1992).

In de literatuur wordt aan groepscohesie overwegend een positief effect op de prestatie van groepen of teams gekoppeld (Mullen & Copper, 1994 & Beal et al., 2003). In het bijzonder geldt dit effect voor groepen van kleinere omvang en taken waarbij intensieve onderlinge afstemming en coördinatie benodigd is. Dit komt doordat leden in groepen met een sterke cohesie persoonlijk betrokken zijn bij de uitvoering van taken, plezier hebben om samen te werken en trots zijn op het groepsresultaat (Levi, 2014 & Wech, Mossholder, Steel, & Bennet, 1998). De inter-persoonlijke verbondenheid tussen groepsleden zorgt voor een sociale druk binnen de groep om volgens de groepsnormen te handelen. Daarmee zijn effecten van cohesie binnen een groep breder dan alleen het bieden van motivatie. Zo kan cohesie de samenwerking binnen een team bevorderen, doordat de communicatie en coördinatie soepeler loopt omdat teamleden elkaar beter kennen (Beal et al., 2003). Daarbij geeft Levi (2014) aan dat cohesie kan bijdragen aan stressreductie binnen teams, doordat teamleden meer bereid zijn om elkaar te helpen (Levi, 2014).

Ondanks de aandacht in de wetenschap voor cohesie zijn nog steeds veel vragen onbeantwoord over dit fenomeen. Overeenstemming over een eenduidige definitie ontbreekt en cohesie wordt op uiteenlopende manieren gemeten (Casey-Campbell & Martens, 2009). Daarbij ligt de focus van het uitgevoerde onderzoek naar cohesie meestal op de relatie met het teamresultaat en is juist weinig bekend over de antecedenten van cohesie.

Dit onderzoek probeert inzicht te geven in de wijze waarop cohesie binnen teams tot stand kan komen, door bestudering van de relatie tussen teamleiderschap en cohesie binnen de context van projectteams. Teamleiderschap wordt gezien als meest kritieke factor voor het behalen van teamsucces of juist het falen van implementatie van het werken met teams (Northhouse, 2013). Het betreft een rol binnen het team die verantwoordelijk is voor het definiëren van teamdoelstellingen en structurering en ontwikkeling van het team om deze doelstellingen te behalen (Zaccaro et al., 2001). De leider zorgt voor de coördinatie van activiteiten, verbindt het team met de externe omgeving en legt de basis voor een gedeelde visie binnen het team (Zaccaro et al., 2001).

Naast de definiëring van cohesie en teamleiderschap gaat dit onderzoek op zoek naar de relatie tussen deze twee concepten voor de context van projectteams.

1.2 Probleemstelling

Op basis van de beschreven aanleiding tot dit onderzoek is een probleemstelling geformuleerd. Deze luidt als volgt:

Welke invloed heeft teamleiderschap op cohesie binnen projectteams?

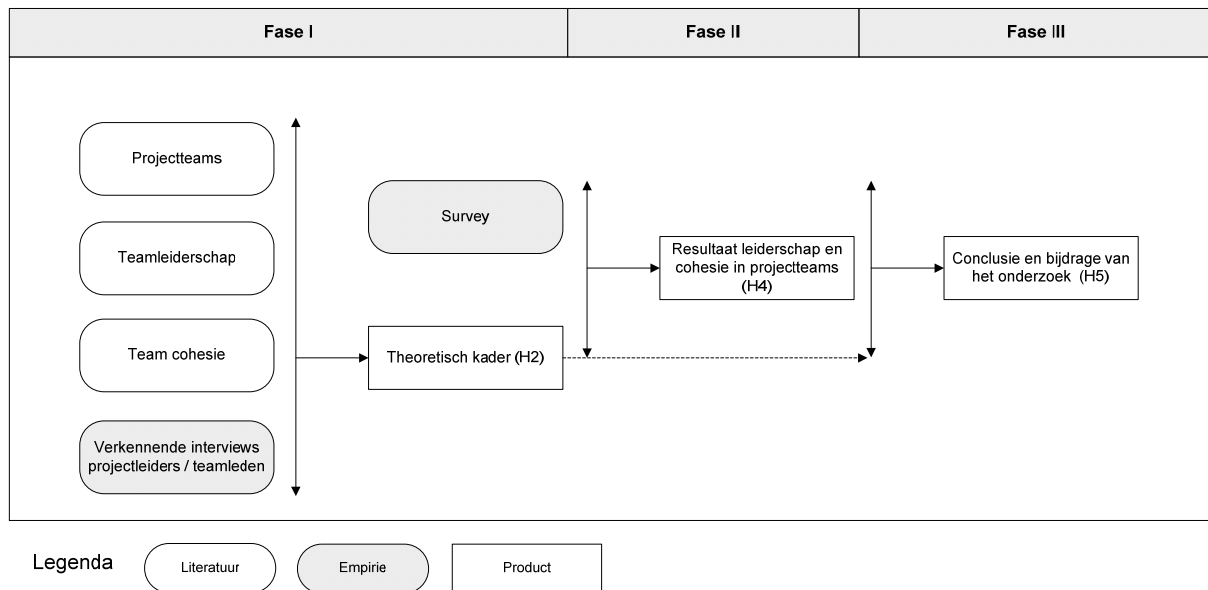
1.3 Doelstelling

Aansluitend op de probleemstelling kan de doelstelling worden geformuleerd:

Het bijdragen aan de kennisontwikkeling over cohesie binnen teams, door inzicht te geven in de wijze waarop teamleiderschap cohesie binnen projectteams kan beïnvloeden. Hiervoor worden enkele hypothesen opgesteld en getoetst. Deze hypothesen zijn tot stand gekomen op basis van literatuur en empirische bevindingen uit interviews.

1.4 Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel (figuur 1) is een schematische weergave van het doel van het onderzoek en de globale stappen die worden gezet om dit doel te bereiken (Verschuren & Doorewaard, 2005). Dit onderzoeksmodel vormt een visuele weergave van de verschillende onderdelen behorende tot dit onderzoek. De verticale pijlen staan hierbij voor 'confrontatie' en de horizontale pijlen staan voor de uitkomst van deze confrontatie. Het onderzoeksmodel zorgt voor structurering in het onderzoek, doordat de uitwerking hiervan resulteert in producten die worden gekoppeld aan hoofdstukindeling van dit onderzoeksrapport. De te onderscheiden onderzoeksfasen zijn wederom gekoppeld aan de producten, zodat gesteld kan worden dat na voltooiing van minimaal één product tevens de aangegeven onderzoeksfase is afgerond. De afgeronde producten uit de eerste fasen worden in de navolgende onderzoeksfasen ingezet bij confrontaties. Dit is schematisch weergegeven met de stippellijn.



figuur 1 - Onderzoeksmodel

Fase I van het onderzoek is gestart met het uitvoeren van een literatuurstudie, dat resulteert in een theoretisch kader dat inzicht geeft in de definiëring en operationalisering van de concepten teamleiderschap en teamcohesie. Dit onderdeel richt zich daarnaast op de eigenschappen van het werken in projectteams, zodat meer begrip van de onderzoekscontext wordt verkregen. Parallel hieraan zijn enkele verkennende interviews met ervaringsdeskundigen binnen projectteams afgenomen. Op deze wijze is inzicht verkregen hoe cohesie zich in de praktijk binnen projectteams manifesteert en welke rol teamleiderschap hier volgens de respondenten bij kan spelen. Op deze manier dragen de interviews bij aan het doorgronden van de literatuur en zorgen zij ervoor dat de theorieën in een projectteam context kunnen worden begrepen. Bovendien worden de verkennende interviews benut bij het vaststellen van hypothesen. Daarnaast zijn in deze fase de theoretische concepten verder uitgewerkt en de meetschalen voor de operationalisering definitief vastgesteld. Uiteindelijk resulteert de eerste confrontatie in een vanuit de theorie uitgewerkte onderzoeksvraag, hypothesen en een survey om de hypothesen te toetsen. Het resultaat hiervan is opgenomen in tweede hoofdstuk van dit rapport. De uitwerking en aanpak van de survey is terug te vinden in hoofdstuk 3, waarin ook de methodologie van het onderzoek wordt toegelicht.

Vervolgens is fase II van het onderzoek gestart, waarin de survey is uitgezet binnen projectorganisaties om respondenten te bereiken die als projectleider of teamlid actief zijn in projectteams. De verzamelde data wordt in deze onderzoeksfase geanalyseerd door gebruik te maken van het programma SPSS, waarbij de regressieanalyse de voornaamste techniek vormt om de veronderstelde verbanden te toetsen. Fase II resulteert in de toetsing van de hypothesen op basis van de binnen projectteams verzamelde data en is uitgewerkt in hoofdstuk 4 van het onderzoeksrapport.

Door de bevindingen uit de kwantitatieve data-analyse in fase II wederzijds te confronteren met het theoretisch kader, komen de theoretische en praktische implicaties van het onderzoek duidelijk naar voren. Dit resulteert in de conclusies en reflectie op het onderzoek in hoofdstuk 5.

1.5 Kennisbelang

Dit betreft een theoriegestuurd onderzoek met als doelstelling om het theoretisch inzicht in cohesie binnen teams verder uit te bouwen en te verfijnen door bestudering van teamleiderschap en teamcohesie in een projectteam context. De beoogde output van dit onderzoek is om vanuit de empirie te komen tot een toetsing en verklaring voor vanuit de theorie opgestelde hypothesen. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoeksonderwerp komt voort uit de domeinen van cohesie, teamleiderschap en teameffectiviteit. Daarnaast volgt uit de specifieke projectmanagementliteratuur dat een goed functionerend projectteam een kernelement

is om succes te bereiken en dat juist leiderschap hierin een essentiële rol vervult om dit te bereiken (Cleland, 1990 & Belassi & Tukel, 1996 & Millis & Mercken, 2002).

In literatuur over werkgroepen of teams en prestaties speelt het concept cohesie een centrale rol. Het aantal studies dat in het licht van teameffectiviteit een relatie legt tussen teamleiderschap en teamcohesie is beperkt. Zaccaro et al. (2001) geven aan dat op afzonderlijke gebieden van leiderschap en groepsdynamiek veel onderzoek is verricht, maar dat nog weinig bekend is over hoe leiders effectieve teams kunnen creëren en managen. De meeste leiderschapstheorieën leggen vooral de nadruk op de wijze waarop leiderschap volgers beïnvloedt, zonder hierbij aandacht te schenken aan hoe leiderschap ervoor kan zorgen dat acties van individuele volgers worden geïntegreerd en teamprocessen worden gestimuleerd. De beperkte aandacht voor het samenspel tussen team en leiderschapsprocessen in de vorm leider - team interactie wordt als een gat in de literatuur beschouwd (Morgeson, DeRue, & Karam, 2009; Steve W J Kozlowski & Ilgen, 2006; Zaccaro et al., 2001). Burke et al. (2006) en Avolio, Walumbwa, & Weber (2009) geven aan dat toekomstig onderzoek nodig is naar de relatie tussen leiderschap en affectie binnen een team als alternatieve uitkomst van teamresultaat.

Ook vanuit de literatuur waarin cohesie als concept centraal wordt gesteld, zijn nog veel vragen onbeantwoord (Casey-Campbell & Martens, 2009). Het ontbreekt aan een eenduidige definitie en in de literatuur is geen overeenstemming over de wijze waarop cohesie moet worden geconstrueerd en gemeten (Carless & Paola, 2000 & Casey-Campbell & Martens, 2009). Als voornaamste oorzaak voor de variëteit wordt gewezen op het groot aantal verschillende onderzoeksdisciplines dat onderzoek verricht naar cohesie, o.a. psychologie, sociologie en politicologie (Mullen & Copper, 1994). De variëteit bestaande uit uiteenlopende definities en meetschalen maakt het lastig om onderzoeksresultaten te vergelijken, waardoor vraagtekens kunnen worden gezet bij de generaliseerbaarheid. Casey-Campbell & Martens (2009) geven aan dat de focus van onderzoek moet verschuiven van de consequenties naar de antecedenten van cohesie. Er is namelijk relatief weinig bekend over hoe cohesie binnen teams tot stand komt en welke factoren hieraan bijdragen. Door dit gebrek aan helderheid in de literatuur over het concept cohesie, haar antecedenten en het veronderstelde belang van teamcohesie voor het leveren van een optimale teamprestatie, kan deze studie een bijdrage leveren aan theorie over cohesie binnen teams.

Naast de academische relevantie levert dit onderzoek praktische inzichten voor teamleiders c.q. projectleiders en teamleden die actief zijn in projectteams binnen organisaties. Teamwork blijft tenslotte een dynamisch en ongrijpbaar fenomeen en het implementeren van teams samengesteld uit capabele teamleden is nog geen garantie voor een succesvol teamprestatie. Door bestudering van teamleiderschap en teamcohesie in de praktijk wordt inzicht verkregen in de wijze waarop een teamleider of manager een team kan ondersteunen in de ontwikkeling tot een cohesieve eenheid.

1.6 Afbakening

Door de keuze in afbakening voor projectteams, heeft het onderzoek alleen betrekking op teams binnen een projectcontext in een organisatie en dus niet op sociale groepen, productieteams, managementteams, sportteams of een collectief in een andere context. Voor deze afbakening is gekozen omdat de relatie tussen cohesie en prestatie voor projectteams belangrijker is dan voor andere type teams (Chiocchio & Essiembre, 2009). Dit komt doordat bij projecten de focus op resultaat output is gericht en de taakonzekerheid leidt tot interactie tussen teamleden dat positief bijdraagt aan het oplossingsvermogen van het projectteam. Dit moedigt pro-sociaal gedrag aan en resulteert in taak- en procesgerichte verbeteringen binnen het projectteam (Chiocchio & Essiembre, 2009). Verder heeft dit onderzoek betrekking op formeel, intern teamleiderschap, wat betekent dat de leider als teamlid betrokken is bij de dagelijkse activiteiten en daarnaast formeel verantwoordelijk is voor de teamprestatie (Morgeson et al., 2009).

2 Theoretische verkenning

Op basis van het onderzoeksmodel wordt gestart met het raadplegen van literatuur om inzicht te verkrijgen in de concepten teamleaderschap en teamcohesie en de onderlinge relatie tussen beiden. Om een theoretisch kader op te kunnen bouwen dat aansluit bij de doelstelling van dit onderzoek, is de scope van de literatuurstudie gericht op de definiëring en operationalisering van teamleaderschap en teamcohesie. Het eerste deel van het hoofdstuk (paragraaf 2.1) belicht de eigenschappen van teams en projectteams op basis van de geraadpleegde literatuur. Vervolgens wordt het belang teamleaderschap toegelicht en achtereenvolgens worden taakgericht en mensgericht leiderschap geïntroduceerd. Vooruitlopend op het conceptueel model en de onderzoeksvragen met hypothesen, wordt in paragraaf 2.3 uitgebreid stilgestaan bij het concept teamcohesie door stil te staan bij de definiëring en consequenties. Het tweede deel van de theoretische verkenning is gericht op de relatie tussen leiderschap en teamcohesie. Hiervoor is aanvullend op een organisatiecontext gebaseerde literatuur tevens gebruik gemaakt van literatuur uit de sportwereld of een militaire context. Vervolgens toont paragraaf 2.5 het conceptueel model en wordt de centrale onderzoeksvraag met deelvragen gepresenteerd. Tot slot wordt het hoofdstuk afgesloten met de introductie van de hypothesen die in dit onderzoek worden getoetst.

2.1 Team en projectteam

Veel definities rondom het begrip teamwork classificeren een team als een specifieke vorm van een groep (Levi, 2014). Het onderscheid tussen groepen en teams is in de literatuur niet altijd duidelijk aanwezig. Zo worden teams in sommige stromingen simpelweg beschouwd als groepen in een arbeidscontext (Parks & Sanna, 1999). Een groep bestaat volgens Johnson & Johnson (1997) voor een reden of een doel en kent een gedeelde doelstelling onder groepsleden. Mensen binnen een groep kennen een vorm van verwantschap of zijn onderling met elkaar verbonden. Deze verbondenheid wordt herkend door de mensen die deel uitmaken van de groep en zorgt ervoor dat deze bij elkaar blijft en de leden met elkaar communiceren. Een andere sociale karakteristiek is dat de mensen binnen de groep het lidmaatschap van het collectief erkennen en dat informele of formele regels, rollen en normen de interactie tussen de groepsleden reguleren (Johnson & Johnson, 1997). Mensen binnen een groep beïnvloeden elkaar en het verlangen om bij de groep te horen en te blijven verhoogt het potentieel van wederzijdse beïnvloeding. Bovendien bevredigt het behoren tot een groep fysieke en psychologische behoeften van groepsleden, zodat individuen gemotiveerd blijven om in de groep te blijven participeren. Hayes (1997) beschrijft dit in twee processen die een groep typeren, namelijk sociale identificatie en sociale representatie. Sociale identificatie omvat het besef dat een groep separaat van anderen bestaat en sociale representatie bestaat uit de gedeelde waarden, ideeën en overtuigingen die de groepsleden hebben. Het behoren tot een groep zorgt door interactie onder de leden ervoor dat de groepsleden een gedeeld wereldbeeld ontwikkelen (Levi, 2014).

Andere definities laten wel onderscheid zien in het gedrag tussen teams en groepen. In dat geval worden teams gedefinieerd als groepen mensen met gezamenlijke verantwoordelijkheden en doelstellingen, die met elkaar moeten samenwerken om deze doelstellingen te bereiken (Sundstrom, de Meuse, & Futrell, 1990). Forsyth (1999) definieert een team als een gestructureerde groep mensen die werken aan gedefinieerde gemeenschappelijke doelen, waarbij gecoördineerde interactie noodzakelijk is om taken te voltooien. Het onderscheidende element in deze definities van een team ten opzichte van een groep is dat wordt benadrukt dat in teams wordt samengewerkt aan een gemeenschappelijk project waarbij alle teamleden verantwoordelijk zijn voor het resultaat. Groepen zijn minder toegespitst op specifieke taken in vergelijking met teams en binnen een groep werken groepsleden vaak onafhankelijk van elkaar terwijl teamleden gebruikelijk veel interactie kennen (Bass, 2008). In de literatuur wordt het verschil tussen de begrippen "team" en "groep" niet strikt nageleefd en vaak door elkaar gebruikt (Levi, 2014).

Northhouse (2013) hanteert dit onderscheid wel en definieert een team als speciale groep samengesteld uit onafhankelijke leden die met elkaar gemeenschappelijke doelen nastreven en die onderling activiteiten moeten coördineren om deze doelen te behalen. Levi (2014) benoemt daarbij als onderscheidend criterium dat een team gespecialiseerde rollen voor haar teamleden kent die van eenieder kennis en vaardigheden vereisen om deze rollen in te kunnen vullen. Rollen van teamleden hangen daarmee samen met specifieke functies en taken, zoals bijvoorbeeld bij sporten of activiteiten op het werk. Op deze wijze zijn de kennis en vaar-

digheden van teamleden complementair en draagt iedereen bij aan het gezamenlijke doel. Een team kent daardoor een kleinere omvang dan een groep (Levi, 2014). De teamsamenstelling varieert doorgaans tussen drie en twaalf personen die direct met elkaar communiceren. Om actief samen te kunnen werken en doelen te kunnen bereiken is het volgens Hayes (1997) noodzakelijk dat een team over macht en autoriteit beschikt om zelfstandig te kunnen opereren. Dit onderscheidt een team van een werkgroep die onder supervisie en controle taken uitvoeren. In de definitie voor teams van Kozlowski & Ilgen (2006) hanteren zij een ander onderscheidend element, namelijk het multilevel systeem waarin teams opereren. Daarmee veronderstellen zij dat teamleden en teams altijd zijn ingebed in een bredere organisatiecontext met haar omgeving die bepalend is voor de complexiteit en snelheid waarmee taken en teamdoelstellingen volbracht moeten worden.

In een team werken teamleden nauw samen en helpt men elkaar wanneer dit nodig is. Teamwork wordt in de literatuur beschouwd als terugkerende cycli van doelgerichte activiteiten met wederzijdse afhankelijke interactie (Kozlowski, Gully, McHugh, Salas, & Cannon-Bowers, 1996). Zaccaro et al., (2001) onderscheiden hierin twee verschillende fasen, namelijk de transitie fase en actie fase. De transitie fase staat in het teken van planning of evaluatie om de doelen te kunnen behalen. In de actie fase worden de activiteiten uitgevoerd die direct bijdragen aan het behalen van de doelstellingen. Bij het doorlopen van deze cycli kan het team stuiten op diverse omstandigheden c.q. uitdagingen die het behalen van de doelstellingen bemoeilijken (Morgeson et al., 2009). Het is dan ook gebruikelijk dat een team de cycli meerdere malen doorloopt, waaruit steeds nieuwe acties naar voren komen. Bass (2008) geeft hierbij aan dat het van belang is dat een groep eerst een periode moet samenwerken, alvorens de groep zich zal gaan gedragen als een team. Het verloop van de startperiode is dan cruciaal. Een team begint namelijk als een groep zonder gezamenlijk doel, betrokkenheid, onderling vertrouwen of drijfveer en groeit uit tot een gestructureerd team als deze elementen zich verder ontwikkelen (Avolio & Bass, 1994).

Teams kunnen in verschillende configuraties voorkomen en kunnen belast zijn met de uitvoering van uiteenlopende taken (Mathieu et al., 2008). Sommige teams omvatten een functioneel homogene teamsamenstelling en andere zijn heterogeen opgebouwd. Verder functioneert ieder team op zijn eigen manier en vraagt derhalve om een maatwerk aanpak (Mathieu et al., 2008). Dit onderzoek legt de focus op projectteams. Volgens Sundstrom et al. (1990) worden projectteams gekenmerkt door de unieke, complexe output waaraan wordt gewerkt. Projectteams kennen een hoge mate van autonomie, zijn samengesteld uit specialisten en de werkcyclus van een project neemt door de complexiteit vaak enige tijd in beslag. De projectteamsamenstelling houdt op te bestaan als het project gereed is (Cohen & Bailey, 1997). Teamleden keren dan terug naar de functionele afdelingen of nemen deel aan een nieuw project. Een projectteam kan daardoor worden gezien als een tijdelijke organisatie van mensen. Door de diversiteit in de functionele samenstelling is een projectteam in staat om betere en op meer informatie gebaseerde beslissingen te nemen. Het duurt vaak wel langer voordat hierover consensus wordt bereikt (Bass, 2008).

2.2 Teamleiderschap

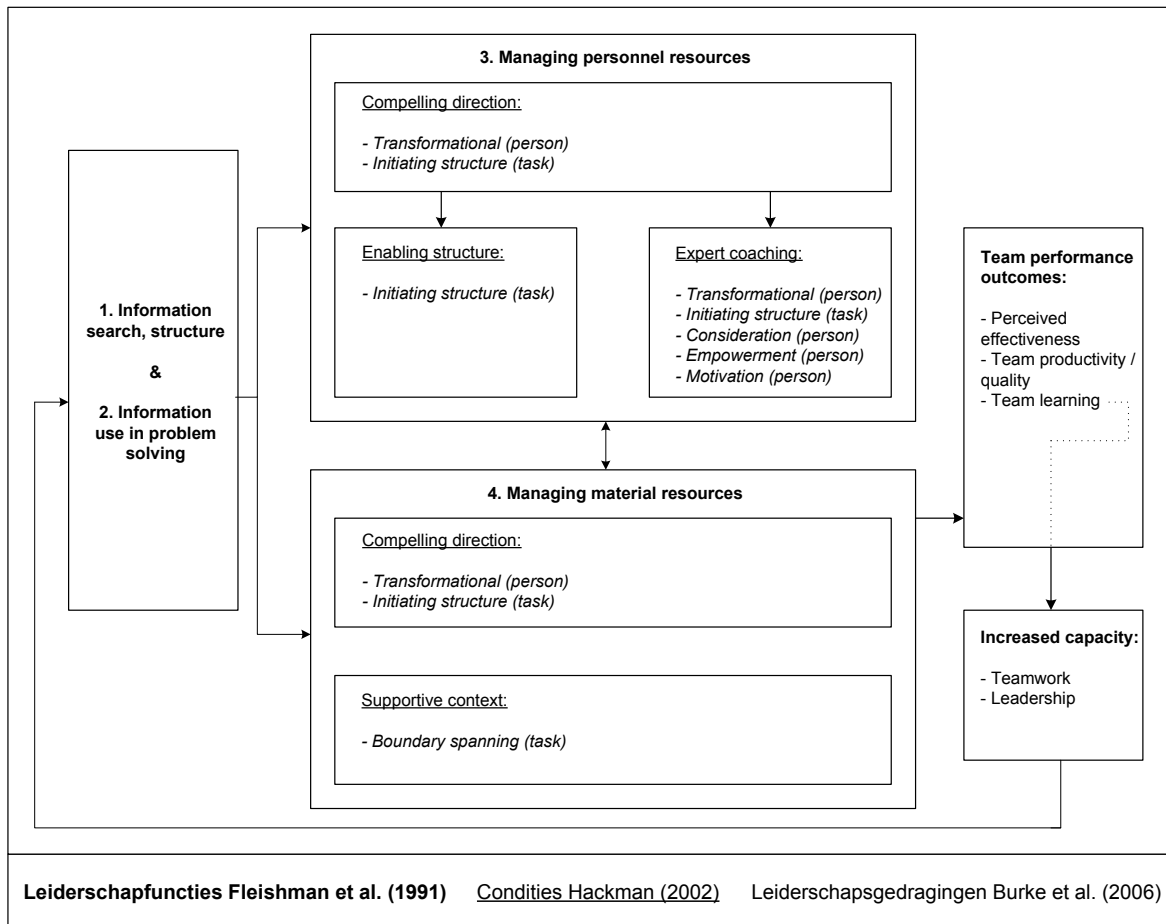
Bij teamleiderschap staan de behoeften van het team om de prestatie te kunnen halen centraal. Dit sluit aan bij de functionele leiderschapstheorie van McGrath (1962), waarbij de leiderschapsrol is "*to do or get done, whatever is not being adequately handled for group needs*" (McGrath, 1962). Morgeson et al. (2009) maakt onderscheid in vier bronnen van teamleiderschap door formaliteit en positie van het teamleiderschap ten opzichte van het team als onderscheidende dimensies te beschouwen. Dit onderzoek heeft betrekking op formeel, intern teamleiderschap, wat betekent dat de leider als teamlid betrokken is bij de dagelijkse activiteiten en daarnaast formeel verantwoordelijk is voor de teamprestatie. Projectmanagers behoren tot deze categorie (Morgeson et al., 2009). Door deze afbakening is het onderzoek dus niet gericht op gedeeld teamleiderschap (intern, informeel) of externe bronnen van teamleiderschap, zoals een coach of een mentor.

In de specifieke literatuur over teamleiderschap is op dit moment nog niet veel bekend over de relatie tussen leiderschapsgedragingen enerzijds en teameffectiviteit en resultaat anderzijds (Burke et al., 2006). Cohen & Bailey (1997) categoriseren teameffectiviteit in drie categorieën, namelijk ten eerste resultaat als kwalitatieve of kwantitatieve output, ten tweede houding van teamleden en als derde gedrag. De teameffectiviteit kan in uiteenlopende indicatoren worden gemeten. Bijvoorbeeld productiviteit of klanttevredenheid als indicatoren voor resultaat output, medewerkertevredenheid of betrokkenheid als meting voor de houding van teamleden of tot slot afwezigheid of persoonsverloop als indicatoren voor gedrag. Het gaat daarmee niet alleen om het fysieke resultaat, maar ook om de gedragingen van het team die noodzakelijk zijn om de acties uit te kunnen

voeren en de beoogde output te bereiken. Chang & Bordia (2001) geven daarbij aan dat de effectiviteit van een team binnen een organisatie niet alleen samenhangt met de effectiviteit van de organisatie, maar ook met het blijven voortbestaan van het team en voor de professionele groei van teamleden.

In de literatuur zijn verscheidene pogingen ondernomen om leiderschap binnen teams of kleine groepen uit te werken in rollen of functies. Bales (1958) onderscheidt twee essentiële functies, namelijk ten eerste de taak-relevante functie die samenhangt met de uitvoering van taken en de prestaties van groepsleden en de groep en ten tweede de functie die zorgt voor sociaal emotionele ondersteuning van teamleden. Stogdill (1959) sluit hierbij aan en stelt dat de functie van een leider betrekking heeft op het onderhouden van de structuur en doelgerichtheid van de groep en tevens het voorkomen en oplossen van conflicten binnen en buiten de groep. Het stellen van doelen, het geven van betekenis aan doelen, faciliteren van interactie binnen de groep en het onderhouden van groepscohesie en tevredenheid van teamleden worden hieronder geschaard. Daarbij geldt een wisselwerking tussen het type leiderschap en de aard van het team (Katzenbach, 1997). Zo heeft het type leiderschap invloed op de eigenschappen van het team en vice versa. Bass (2008) geeft aan dat dit ook geldt voor de relatie tussen teamleiderschap en cohesie.

Volgens Fleishman et al. (1991) zijn op hoofdlijnen vier categorieën leiderschapsfuncties te onderscheiden. Ten eerste het systematisch zoeken, verkrijgen en evalueren van informatie met betrekking tot teamdoelstellingen. Ten tweede gebruik maken van informatie om problemen op te lossen. Ten derde het verkrijgen, inzetten, ontwikkelen en motiveren van personeel om doelen te behalen en tot slot het verkrijgen en inzetten van materiële resources. Hackman (2002) redeneert niet in functies waar leiderschap invulling aan moet geven, maar heeft een aantal condities geïdentificeerd die leiders moeten creëren om te komen tot een effectief team. Allereerst benoemt Hackman (2002) de 'echtheid' van het team dat wordt geoperationaliseerd door duidelijke invulling en specificatie van taken, afbakening, autoriteit en een stabiele teamsamenstelling. Echte groepen hebben vaak een geschiedenis aan informatie en ervaring met elkaar, waardoor men zich bovendien sneller bij de groep voelt horen en sneller met de leden verbonden voelt. De tweede conditie bestaat uit het neerzetten van een duidelijke en uitdagende richting voor het team. Het consequent naleven van deze richting zal teamleden motiveren en zorgt voor aansluiting bij de strategie voor het behalen van het gezamenlijke doel (Burke et al., 2006). De derde conditie voor effectiviteit bestaat uit het inrichten van structuur door vaststelling van taken en werkverdeling, gedeelde gedragsnormen en organisatie van teamsamenstelling (grootte, diversiteit, kennis & vaardigheden). Voor het vaststellen van taken is het belangrijk dat teamleden zich identificeren met de uit te voeren taken en het belang hiervan inzien. De laatste twee condities voor effectiviteit bestaan uit 'expert coaching' en waarborgen van een stabiele, veilige organisatiecontext met steun voor de teamactiviteiten. Door de leiderschapsfuncties van Fleishman et al. (1991) en de condities voor een effectief team van Hackman (2002) te integreren, hebben Burke et al. (2006) een raamwerk gecreëerd om het effect van leiderschap op teamprestaties te kunnen evalueren (zie figuur 2).



figuur 2 - Raamwerk teamleaderschap (Burke et al., 2006)

Uit dit raamwerk (Burke et al., 2006) volgt dat de leider van het team actief is met het monitoren van de omgeving om informatie te verzamelen en deze te integreren met aanwezige kennisstructuren en denkprocessen, om uiteindelijk te benutten bij het oplossen van problemen door concrete actie te ondernemen. Belangrijke afwegingen die een teamleider hierbij continu moet maken hangen samen met ten eerste de keuze om in te grijpen door actie te ondernemen of juist te monitoren, ten tweede ingrijpen op taak- of relationeel niveau en ten derde of de interventie binnen het team of juist in de externe omgeving moet plaatsvinden (Northhouse, 2013). Het geven van een duidelijke richting aan het team vormt de basis voor aansturing van de teamleden en zorgt voor het ontstaan van een gezamenlijke kennisstructuur en afwegingskader voor te ondernemen acties. Om effectieve aansturing van een team te bewerkstelligen dient de leider naast het geven van richting tevens aandacht te besteden aan coaching en het creëren van structuren en een veilige organisatiecontext. Als deze vereiste condities voor effectiviteit door leiderschap zijn ingevuld, wordt een omgeving gevormd waarin een optimale uitkomst als teamresultaat kan worden neergezet in de vorm van effectiviteit, productiviteit, kwaliteit en verhoogd leervermogen (Burke et al., 2006).

Ook in de projectmanagement literatuur komt het onderscheid in taakgebieden en benodigde vaardigheden van de projectmanager duidelijk terug. Bourne & Walker (2008) benoemen drie dimensies in vaardigheden binnen projectmanagement. De eerste is gericht op het management van het project door de aspecten tijd, geld en kwaliteit te beheersen. De tweede dimensie richt zich op de relaties en heeft betrekking op het leidinggeven binnen een project (Bourne & Walker, 2008). Volgens Milis & Mercken (2002) is juist dit leidinggeven aan een project essentieel om projectsucces te behalen, want het zijn tenslotte de mensen die het projectresultaat realiseren. De derde dimensie vaardigheden betreffen het managen van de omgeving, dat wil zeggen belanghebbenden, politiek en raakvlakken met andere projecten (Bourne & Walker, 2008). Belassi & Tukel (1996) benoemen coördineren, delegeren, verantwoordelijkheid dragen en verbondenheid aangaan als de belangrijkste taken van een projectmanager. Bourne & Walker (2008) zien projectleiderschap als het ver-

mogen om te werken met anderen, een gezamenlijke visie te ontwikkelen en anderen door effectieve communicatie te motiveren zich te committeren aan deze visie. Een projectvisie wordt gezien als een doorslaggevende factor bij het behalen van projectsucces (Yeoh, Koronios, & Gao, 2008). Een projectvisie kent als doel om projectteamleden te inspireren en te motiveren en andere belanghebbenden positief te beïnvloeden, zodat iedereen blijft meewerken en negatief gedrag zo min mogelijk voorkomt (Christenson & Walker, 2004). Effectief leiderschap in combinatie met een inspirerende projectvisie wordt als een sleutel tot projectsucces beschouwd. Projectleiderschap vraagt daarbij om competenties gelegen op het intellectuele, bestuurlijk organisatorisch en emotioneel c.q. sociaal vlak (Rodney Turner, Müller, & Dulewicz, 2009). Ook de projectervaring van de projectmanager met gelijksoortige projecten wordt gezien als factor die bijdraagt aan projectsucces (Milis & Mercken, 2002).

2.2.1 Taakgericht en mensgericht leiderschap

Wat nog resteert is duidelijkheid over het benodigde gedrag met bijbehorende kennis en vaardigheden die een leider in staat stelt om de functies en condities voor effectieve teams ook daadwerkelijk in de praktijk te brengen. Hiervoor wordt aansluiting gevonden bij de onderzoekstroming in de leiderschapsliteratuur die de focus legt op het gedrag van de leider, kortom aandacht voor wat leiders doen en hoe ze acteren (Northhouse, 2013). Hierbij kan grofweg onderscheid gemaakt worden tussen taakgericht gedrag en mensgericht gedrag (Fleishman et al., 1991). Het doel hierbij is om te verklaren hoe leiders beide leiderschapsgedragingen combineren om volgers te beïnvloeden en doelen te bereiken. Taakgericht en mensgericht leiderschap liggen niet op één continuüm, maar moeten worden gezien als twee afzonderlijke (Northhouse, 2013). Dit betekent dat de mate waarin de leider één van deze leiderschapsstijlen laat zien, niet afhankelijk is van de andere stijl. Veel onderzoek is verricht naar de effectiviteit van taakgericht en mensgericht leiderschap in specifieke situaties, waarbij steeds naar voren komt dat de aard van de situatie bepalend is voor de effectiviteit van de leiderschapsstijl (Muczyk & Reimann, 1987). Dit is in lijn met de "pad-doel theorie" van House (1971) die verklaart hoe leiders de volgers het beste kunnen helpen om in een specifieke situatie de doelen te bereiken. De effectiviteit van leiderschapsgedragingen is hierbij afhankelijk van de mate waarin deze aansluit bij de persoonlijke eigenschappen van de teamleden en de aard van de taken (Northhouse, 2013). Een goede leider moet derhalve in staat zijn om de context waarin wordt geopereerd te herkennen en te beschikken over meerdere gedragingen om de accenten op de juiste leiderschapsstijl te kunnen leggen als de situatie erom vraagt.

Bij taakgericht gedrag ligt de focus op het voltooien van taken door faciliteren van taakbegrip binnen het team, afspreken van procedures en het verkrijgen van informatie met betrekking tot afzonderlijke taken (Burke et al., 2006). Mensgericht gedrag legt daarentegen de nadruk op teaminteractie en ontwikkeling (Burke et al., 2006). Volgens Wendt, Euwema, & van Emmerik (2009) gaat mensgericht leiderschap daarbij over de tevredenheid van teamleden door aandacht te schenken aan de behoeften van individuen en het team, het creëren van prettig werkklimaat, spanningen binnen de groep en positieve feedback. Veel leiderschapsmodellen hanteren het onderscheid tussen taakgericht en mensgericht leiderschap. Dit onderscheid wordt in de literatuur onder andere aangegeven door 'initiating structure' versus 'consideration' (Bass, 2008), 'nadruk op productie' versus 'nadruk op mensen' (Blake & McCauley, 1991) en 'directief leiderschap' versus 'ondersteunend leiderschap' (Muczyk & Reimann, 1987; Bass, 2008).

Volgens Burke et al. (2006) kan zowel de taakgerichte als de mensgerichte leiderschap stijl worden onderverdeeld in onderliggende specifieke gedragingen, welke tevens zijn opgenomen in het raamwerk (figuur 2). Burke et al. (2006) stelt dat de categorie taakgericht leiderschap kan worden opgedeeld in drie subcategorien met gedragingen, namelijk transactioneel gedrag, initiëren van structuren en het beheren van de grens met de externe omgeving (boundary spanning). Onder transactioneel gedrag wordt het handelen naar contingent belonen en "management by exception" geschaard. Het initiëren van structuur omvat volgens Burke et al. (2006) de gedragingen die samenhangen met benadrukken van het afronden van taken en behalen van doelen door het minimaliseren van rolonduidelijkheid en conflicten binnen het team. Heldere communicatielijnen en een duidelijke omschrijving met de wijze waarop taken moeten worden uitgevoerd zijn hiervoor van belang. Uit een studie van Salas, Rozell, Mullen, & Driskell (1999) volgt dat rolverduidelijking en structurering van onderlinge relaties geldt als het meest succesvolle element in teamontwikkeling. Rolverduidelijking benadrukt het belang van communicatie tussen teamleden over de rolinvulling binnen het team. Hierdoor ontstaat een beter begrip en helderheid over rollen en taken binnen het team. Tot slot bestaan gedragingen die samenhangen met het vaststellen van de grens tussen het team en de externe omgeving uit het monitoren en

beïnvloeden van de omgeving. Dit zodat het team over de vereiste middelen en capaciteit kan beschikken. Hierdoor is dit aspect regelmatig politiek beladen en vereist het situationeel inzicht van de teamleider (Burke et al., 2006).

Directief leiderschap wordt in de literatuur ook gezien als een uiterste vorm van taakgericht leiderschapsgedrag en heeft als kenmerken dat de leider een dominante positie inneemt in teaminteractie, besluitvorming, en de taakuitvoering en resultaat van de teamleden van dichtbij in de gaten houdt (Cruz, Henningson, & Smith, 1999). Timemanagement, druk om doelstellingen te realiseren en controle van teamleden staan centraal (Schmidt & Yeh, 1992). Muczyk & Reimann (1987) geven aan dat de essentie van directief leiderschap is gelegen in het delegeren van taken die samenhangen met een beslissing die al is genomen. Afhankelijk van de mate waarin de leider directief is ingesteld, krijgen teamleden alsnog de verantwoordelijkheid over de wijze waarop gestelde taken, projecten of resultaten worden uitgevoerd of behaald. Bij een hoge mate van deze vorm van taakgericht leiderschap worden teamleden in een afhankelijke rol geplaatst, waarbij de leider formuleert hoe taken moeten worden uitgevoerd en eigen initiatief vaak achterwege blijft (Wendt et al., 2009).

Onder mensgericht leiderschap hangen vier subcategorieën met gedragingen. Transformationeel gedrag is één van deze gedragingen en wordt door Burke et al. (2006) gelijkgesteld aan het richting geven met visie, het inspireren van volgers en uitdagen van een team om complexe problemen op te lossen. Terugkijkend naar de condities van (Hackman, 2002), draagt transformationeel leiderschap bij aan het richting geven aan een team en faciliteren van coaching. De tweede gedraging hangt samen met een persoonlijke relatie tussen leider en volgers, welke is gebaseerd op open communicatie, wederzijds vertrouwen en respect (Burke et al., 2006). In het model is dit aangegeven door de Engelse term 'consideration'. Volgens Burke et al. (2006) zorgt dit voor hechte sociale relaties binnen het team en legt daarmee de basis voor groepscohesie. Empowerment is gebaseerd op zelf-management en leiderschapsvaardigheden van de volgers, waarbij de teamleider de teamleden aanspoort om zichzelf te ontwikkelen. De vierde gedraging onder mensgericht leiderschap omvat het motiveren van teamleden door steun van de leider en erkenning van prestaties en inspanningen verricht door volgers.

Een taakgerichte leider is dus meer doel georiënteerd en houdt zich vooral bezig met het streven naar het volbrengen van de taak. Mensgericht of relatiegericht leiderschap staat in het teken van inter-persoonlijke relaties in de groep, waarbij de leider vooral bezig is met de leden van de groep om ervoor te zorgen dat het team onderling goed functioneert (Bos, 2004). Specifiek voor de leider van een cross functioneel projectteam geven Jassawalla & Sashittal (1999) aan dat deze vakinhoudelijk onderlegd moet zijn en in het bijzonder over politieke en inter-persoonlijke vaardigheden dient te beschikken. Daarmee moet de teamleider begrijpen hoe de verschillende functies binnen het team kunnen bijdragen aan het behalen van succes. Hierbij moet een teamleider aandacht besteden aan informele, intensieve bijeenkomsten waar informatie wordt uitgewisseld (Jassawalla & Sashittal, 1999). Zowel taakgericht als mensgericht leiderschap correleren positief met zowel teameffectiviteit en teamproductiviteit (Burke et al., 2006). Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat teamleiderschap een belangrijke inputvariabele vormt om de effectiviteit en productiviteit van een team te verhogen. Volgens de meta-studie van Burke et al. (2006) verklaart mensgericht gedrag van de leider respectievelijk 13% van de variantie op teameffectiviteit en 8% op teamproductiviteit. Taakgericht leiderschap doet daar met 11% als verklaring van de variantie op teameffectiviteit niet veel voor onder. Voor de teamproductiviteit blijft taakgericht gedrag volgens Burke et al. (2006) met 4% wel achter bij mensgericht gedrag.

Een ander onderscheid in leiderschapsgedragingen dat in de hedendaagse leiderschapsliteratuur veel wordt toegepast, is het onderscheid tussen transactioneel en transformationeel leiderschap (Bass, 2008). Deze vormen van leiderschap kennen gelijkenissen met taakgericht en mensgericht leiderschap. Daarnaast zijn diverse onderzoeken verricht naar de relatie tussen leiderschap en cohesie, waarbij voor leiderschapsgedrag de concepten transactioneel en transformationeel leiderschap zijn gehanteerd.

Bass (2008) omschrijft een transactionele leider als iemand die handelt binnen een bestaand systeem of cultuur, risico's bij voorkeur mijdt, prioriteit stelt aan het behalen van efficiency en sturing op basis van proces prefereert boven inhoud als middel om in controle te blijven. Een transactionele leiderschapsstijl is hiermee het meest effectief in een stabiele, voorspelbare omgeving waarbij een strategie gebaseerd op planning en reflectie van eerdere ervaringen succesvol is. Bij transactioneel leiderschap staat een sociaal uitwisselproces centraal, waarbij de leider duidelijk maakt wat van de volgers wordt verwacht en volgers worden beloond als aan de verwachtingen is voldaan (Judge & Piccolo, 2004). De transactionele leider richt zich op de taken die moeten worden uitgevoerd en geeft duidelijk aan welke hulpbronnen en middelen ingezet kunnen worden.

Deze stijl kent een tweetal factoren die volgers kunnen beïnvloeden, namelijk 'contingent belonen' en 'management by exception' (Avolio & Bass, 1994).

Transformationele leiders zijn daarentegen evenals charismatische leiders in staat om mensen te motiveren en inspireren en een op visie gebaseerde richting aan te geven. Transformationeel leiderschap onderscheidt zich ten opzichte van de andere stijlen in het aanzetten van volgers om creatief en innovatief te zijn door open te staan voor nieuwe denkrichtingen, oplossingen en methoden (Judge & Piccolo, 2004). Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam (1996) geven aan dat een transformationele leider op zoek gaat naar een nieuwe manier van werken, geen risico's mijdt om kansen te kunnen benutten en de voorkeur geeft aan effectiviteit boven efficiëntie. Hierbij durft een transformationele leider de status quo ter discussie te stellen en is deze zodoende in staat om een omgeving te creëren in plaats van hierop te moeten reageren. Transformationeel leiderschap bestaat uit vier dimensies, namelijk 'ideale invloed', 'inspirerend motiveren', 'intellectueel stimuleren' en 'individuele betrokkenheid' (Bass, 2008).

Het belangrijkste verschil tussen beide leiderschapstijlen is gelegen in de wijze waarop volgers worden beïnvloed en gemotiveerd door de leider. De transactionele stijl is primair gericht op het succesvol uitvoeren van taken, waarbij de focus ligt op taakgerichtheid en extrinsieke motivatie van de volgers. Daarentegen is de transformationele stijl mensgericht en wordt op diverse manieren, o.a. met charisma en aandacht voor het individu, een intrinsieke motivatie bij de volgers bewerkstelligd. Daarmee kent de transactionele stijl sterke gelijkenis met het concept taakgericht leiderschap dat in dit onderzoek wordt gehanteerd en kent de transformationele leiderschapstijl overeenkomsten met mensgericht leiderschap.

Op basis van de uitgewerkte literatuur op het gebied van teamleiderschap kan geconcludeerd worden dat het type leiderschap invloed heeft op de eigenschappen van het team. Voor het vervolg van dit onderzoek wordt voor de conceptualisatie en het operationaliseren van teamleiderschap het onderscheid tussen taakgericht en mensgericht leiderschap gehanteerd om de relatie met cohesie te onderzoeken. De focus ligt hier op het gedrag van de teamleider, waar taakgericht en mensgericht leiderschapsgedrag naast elkaar kunnen voorkomen. Mensgerichte leiderschapsgedragingen staan daarbij in het teken van teaminteractie, openheid, motiveren van teamleden, het creëren van een prettig werkklimaat en zelfmanagement van teamleden. Voor het operationaliseren van taakgericht leiderschap staan het initiëren van structuur, rolverduidelijking, doeloriëntatie, informatie over taakuitvoering en het stellen van prestatienormen centraal. Om teameffectiviteit in het vervolg van het onderzoek te operationaliseren, worden zowel de kwalitatieve als kwantitatieve output van het team en de houding van teamleden gemeten.

2.3 Teamcohesie

Zoals in de inleiding al naar voren is gekomen is teamcohesie een concept dat in de wetenschap vaak is onderzocht. Daarbij is vooral veel aandacht besteed aan teamcohesie als voorspellende waarde van teamresultaat (Mullen & Copper, 1994). De kern hierbij is dat een verandering in de cohesie binnen een groep leidt tot verandering in de aard van de output. Dit effect kan zowel positief als negatief werken, waarbij bijvoorbeeld de productiviteit van een team ook omlaag kan gaan als gevolg van een verminderde cohesie (Goodman, Ravlin, & Schminke, 1987). Naast aandacht voor de definitie en dimensies van cohesie wordt in deze paragraaf ook aandacht besteed aan antecedenten en consequenties van cohesie.

2.3.1 Definitiebepaling

In de literatuur worden verschillende definities voor cohesie gehanteerd en ook over de manier van meten en het operationaliseren van het begrip lopen de meningen uiteen. Dion (2000) geeft daarbij aan dat de nadruk niet behoort te liggen op het definiëren van cohesie, maar juist op de koppeling tussen het verzamelen en meten van de data met de gehanteerde theoretische definitie. Vooral de aanhoudende discussies over het aantal dimensies van cohesie en het juiste analyseniveau om het meetbaar te maken, leiden tot een inconsistent beeld van het concept cohesie (Casey-Campbell & Martens, 2009). Veel verschillende perspectieven, o.a. organisatiepsychologie, sportpsychologie en sociologie zijn beschikbaar om cohesie te onderzoeken en dit wordt als een belangrijke oorzaak gezien voor de variëteit in definities en meetmethoden. Dit heeft tot gevolg dat vraagtekens kunnen worden gezet bij de generaliseerbaarheid van de beschikbare onderzoeken (Casey-Campbell & Martens, 2009).

Het woord cohesie is van oorsprong afgeleid van het Latijnse woord "cohaesio" en betekent kleven of aan elkaar plakken (Dion, 2000). De essentie van deze betekenis is vandaag de dag nog steeds in tact en letterlijk terug te vinden in definities voor cohesie. Zo beschrijft Carron (1982, in Casey-Campbell & Martens, 2009) cohesie als een sociale binding tussen groepsleden, die ervoor zorgt dat groepen als een eenheid aan elkaar blijven kleven. In de beschikbare definities ligt de focus vaak op krachten die de groep bijeenhouden, of de mate waarin groepsleden zich onderling tot elkaar aangetrokken voelen. Zo beschouwt Festinger (1950) cohesie als de resulterende kracht die er voor zorgt dat teamleden bij de groep blijven en Organ & Hammer (1982) definiëren cohesie als de mate waarin de groepsleden worden aangetrokken tot de groep, gemotiveerd zijn om tot de groep te blijven behoren en elkaar wederzijds beïnvloeden. Deze oriëntatie op een resulterende kracht die de groep bijeen houdt en onderlinge aantrekkelijkheid tussen groepsleden, hebben beiden betrekking op het bij elkaar brengen en houden van de groep. Cohesie in het licht van teamdynamiek gaat dan ook over de mate waarin teamleden onderdeel willen zijn van de groep. Cartwright (1968, in Friedkin, 2004) beschrijft dit door te stellen dat leden van cohesieve groepen meer begaan zijn met het lidmaatschap tot de groep en daardoor gemotiveerder bijdragen aan het welbevinden van de groep, deelnemen aan activiteiten en het behalen van doelen.

Hoewel in de literatuur overeenstemming bestaat dat cohesie een fenomeen is op groepsniveau, is het bijzonder dat de gehanteerde definities in de literatuur van oudsher veelal zijn gericht op individueel niveau. Zo ook Bass (1960) die cohesie definieert als het gemiddelde van de aantrekkingskracht van groepsleden tot de groep en de definitie van Steers (1981, in Goodman et al., 1987) die cohesie omschrijft als de mate waarin individuele groepsleden gemotiveerd zijn om bij een groep te blijven. Evans & Jarvis (1980) beschouwen de wederzijdse aantrekkingskracht van teamleden tot het collectief als de essentie in de definitie van cohesie. De definities benaderen de aantrekking van individuen tot elkaar met als essentie de aantrekkelijkheid van een bepaalde groep voor individuen (Goodman et al., 1987).

Deze eendimensionale conceptualisatie van cohesie wordt tegenwoordig als te beperkt beschouwd, omdat individuele aantrekking per persoon kan verschillen en voorspelling van effecten van cohesie voor de groep daarom lastig is. Een andere reden die Goodman et al. (1987) hiervoor aandragen, is dat de focus ligt op het besluit of een individu bij een groep blijft en niet op een keuze van een individu om actief deel te nemen of te produceren. Als antwoord hierop definiëren Goodman et al. (1987) cohesie als de commitment van teamleden met de taken van de groep. In deze voorgestelde definitie gaat het niet langer om de wil van een individu om te participeren binnen een groep, maar juist om de wil om te produceren met de groep en zodoende doelstellingen te halen. Dit veronderstelt dat teamdeelnemers in een cohesief team geïmmiteerd zijn aan gemeenschappelijke taken en doelstellingen, maar zich gelijktijdig niet noodzakelijkerwijs inter-persoonlijk tot elkaar aangetrokken hoeven te voelen.

De kritiek heeft in de literatuur geleid tot een verschuiving waarbij cohesie wordt beschouwd als een multi-dimensionaal construct. Volgens Casey-Campbell & Martens (2009) en Carron & Brawley (2000) geeft de definitie van Festinger (1950), waarbij wordt gerefereerd aan 'het totale veld aan krachten' en later aan 'de resulterende kracht', al aan dat cohesie als multi-dimensionaal concept op groepsniveau bestudeerd moet worden. Festinger (1950) maakt hierbij onderscheid in drie componenten die samen cohesie omvatten, namelijk aantrekkingskracht van teamleden, taak commitment en groepstrots. In de studie van Gross & Martin (1952) wordt de conceptualisatie van het krachtenveld van Festinger overgenomen, maar wordt verder geen aandacht besteed aan groepstrots als onderliggend onderdeel voor het operationaliseren van het begrip cohesie. In latere metastudies van Mullen & Copper (1994) en Beal et al. (2003) is groepstrots met een beperkt aantal onderliggende onderzoeken wel als component van cohesie te onderscheiden. Groepstrots wordt daarbij omschreven als de mate waarin groepsleden waarde hechten aan de status of ideologie die de groep aanduidt (Beal et al., 2003). Kortom, het gaat hierbij om de gedeelde betekenis om deel uit te maken van de groep.

Carron & Brawley (2000) hanteren een generieke multi-dimensionale definitie voor cohesie in groepen, namelijk: "een dynamisch proces dat zich manifesteert in de tendens van de groep om een eenheid te vormen en te blijven bij het streven naar instrumentele doelen en/of voldoening van affectieve behoeften van leden (Carron, Brawley, & Wildmeyer, 1985)". In deze definitie kan wederom onderscheid worden aangebracht in een dimensie gericht op instrumentele doelen en een dimensie met de focus op het sociale en inter-persoonlijke aspect van cohesie. Dit onderscheid is ook in de literatuur terug te vinden in taakcohesie en inter-persoonlijke cohesie (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Taakcohesie is de gedeelde betrokkenheid van de groep bij de groepstaak of doel (Hackman, 1976, in Kozlowski & Ilgen, 2006). In teams met een sterke taakcohesie bekommeren teamleden zich over de succesvolle taakuitvoering van andere teamleden, want hun persoonlijke doelstellingen zijn onlosmakelijk verbonden met het resultaat van het collectief (Zaccaro et al., 2001). Individuele teamleden werken dan samen aan het bereiken van een bepaald resultaat dat alleen niet kan worden bereikt. Deze gedeelde betrokkenheid onderscheidt taakcohesie van individuele taakmotivatie en vormt de basis voor de individuele waardering van het teamlidmaatschap en de sterke integratie tussen de teamleden (Zaccaro et al., 2001). Als teamleden binnen een team met een sterke taakcohesie een mogelijk falen identificeren, zullen zij nog meer betrokken en toegewijd zijn om taken succesvol af te ronden, stellen zij onderlinge prestatienormen vast en worden strategieën uitgerold om efficiënter te werken. Het gaat bij taakcohesie om aantrekkingskracht van de individu tot de groep vanwege gedeelde binding met de groepstaak (Tziner, 1982).

Inter-persoonlijke cohesie is de aantrekkingskracht van de groepsleden onderling naar elkaar en de groep (Evans & Jarvis, 1980). Barsada & Gibson (1998) beschrijven cohesie als een vorm van emotionele lijm die teamleden verbindt met het team en er tevens voor zorgt dat teamleden zich conformeren aan prestatienormen. Inter-persoonlijke cohesie zorgt ervoor dat zowel in taakgerichte werkgroepen als minder taakgeoriënteerde groepen, zoals bijvoorbeeld families, de onderlinge verbondenheid bij leden een positief gevoel creëert (Carron & Brawley, 2000). Het gaat hierbij om de aantrekkingskracht van de groep voor individuen door de positieve relatie met andere groepsleden (Tziner, 1982). Binnen teams kan inter-persoonlijke of sociale cohesie zich bijvoorbeeld tonen door de intensiteit en het aantal vriendschappen tussen de teamleden (Zaccaro et al., 2001). Volgens Forsyth (1999) heeft cohesie meer te maken met de bereidheid om samen te werken en gestelde doelen te behalen dan met inter-persoonlijke relaties.

Carron et al. (1985) passen dit onderscheid tussen taak cohesie en sociale cohesie in het onderliggende conceptueel model toe op twee categorieën, namelijk groepsintegratie en individuele aantrekkingskracht tot de groep. Dit omdat men veronderstelt dat de gedachte over het behoren tot een groep is gefundeerd op zowel individuele als collectieve gronden. Groepsintegratie weerspiegelt dan de perceptie van de leden van de groep als geheel en gaat over de hechtheid, gelijkenissen en de onderlinge binding tot een eenheid. De categorie met betrekking tot individuele aantrekkingskracht tot de groep beschrijft juist de persoonlijke motivatie om bij een groep te blijven en hieraan gekoppelde gevoelens (Carron & Brawley, 2000). Deze categorie gaat over de manier waarop de groep individuele doelen en behoeften kan vervullen. Carron et al. (1985) hebben deze conceptualisatie specifiek ontwikkeld voor sportteams en daarbij Group Environment Questionnaire uitgewerkt. Deze survey wordt vaak gebruikt om cohesie binnen sportteams te meten, maar de bruikbaarheid van dit model voor teams in een organisatiecontext staat ter discussie (Carron & Brawley, 2000; Carless & Paola, 2000). Daarbij wordt niet getwijfeld aan het onderscheid tussen de taak en sociale dimensie van cohesie, maar staat de individuele component van cohesie ter discussie. In de literatuur over projecten is de individuele aantrekkingskracht die een team op een teamlid uitoefent geen onbekende. Volgens Schmidt & Posner (1983) wordt deze aantrekkingskracht voor een groot deel bepaald door de gevoelde overeenstemming tussen persoonlijke doelstellingen en het projectdoel. Dit leidt dan tot motivatie en verhoogde productiviteit indien de hiervoor benodigde kennis en vaardigheden met het doel in balans zijn.

Daarnaast wordt cohesie in de definitie van Carron, Brawley, et al. (1985) aangemerkt als een dynamisch proces. Cohesie binnen een groep kan door de tijd heen veranderen en uit zich vaak op verschillende wijze in de groepsontwikkelingsstadia (Carron & Brawley, 2000). Het betreft een geleidelijke verandering en is niet situatiegebonden. Cohesie is daarmee niet een verschijnsel dat direct na het formeren van een team optreedt. Het zal zich ontwikkelen als teamleden samenwerken of een ieder geval de kans hebben gekregen om aan elkaar gewend te raken (Beal et al., 2003). In een longitudinale studie van Chang & Bordia (2001) is dit effect echter niet aangetoond. Over de tijd gezien was er geen significante verandering waarneembaar in de taakcohesie en sociale cohesie binnen studententeams (Chang & Bordia, 2001).

In dit onderzoek wordt teamcohesie als een multi-dimensionaal concept beschouwd, waarbij taakgeoriënteerde en inter-persoonlijke c.q. sociale cohesie als hoofdelementen kunnen worden onderscheiden. Dit sluit aan bij de eerder vermelde definitie van Carron et al. (1985) en betekent dat de onderliggende vormen van cohesie afzonderlijk van elkaar verschillende consequenties kunnen hebben voor de prestatie van het team of prestaties van individuele teamleden (Zaccaro, 1991). Doordat cohesie wordt gedefinieerd als een multi-dimensioneel concept, bestaat er niet zoiets als een typisch cohesieve groep. Een team hoeft dus niet alle componenten van cohesie te omvatten om cohesief te zijn. Kenmerken van een cohesief team zijn dan ook

niet in één dimensie uit te drukken (Bos, 2004). Naast taakcohesie en sociale cohesie wordt ook de individuele aantrekkingskracht tot het team beschouwd.

2.3.2 Antecedenten

Het identificeren van antecedenten van teamcohesie blijkt een lastige taak, waaraan in de literatuur beperkte aandacht wordt gegeven. Het is nog niet gelukt om de antecedenten van cohesie volledig in beeld te brengen (Zaccaro, 1991; Mullen & Copper, 1994; Carless & Paola, 2000). Slechts een beperkt aantal antecedenten, zoals bijvoorbeeld groeps grootte zijn geïdentificeerd (Kozlowski & Ilgen, 2006). Verder geven Balkundi & Harrison (2006) aan dat de dichtheid van een informeel sociaal netwerk van een team bijdraagt aan de teamcohesie. Dit komt voort uit de intensieve communicatie tussen teamleden die ervoor zorgt dat conflicten eerder worden gesignaleerd, opgelost en herkend. Ook blijkt dan eerder of iemand op emotioneel vlak aandacht nodig heeft. Dit leidt tot tevredenheid van de teamleden over het behoren tot de groep en het verlangen om tot de groep te blijven behoren. Daarnaast volgt dat persoonlijkheidskenmerken binnen een team zowel invloed hebben op taakcohesie, sociale cohesie en prestaties van een team (van Vianen & De Dreu, 2001). Daarbij is overigens geen mediërende werking van teamcohesie vastgesteld tussen de aanwezige persoonlijkheidskenmerken en de teamprestatie. Verder is in de literatuur aandacht besteed aan de invloed van leiderschap op teamcohesie. Daar wordt verder in dit hoofdstuk uitgebreid aandacht aan besteed, maar eerst wordt stilgestaan bij de consequenties van teamcohesie.

2.3.3 Consequenties

Van cohesie wordt vaak een positief effect verwacht op de effectiviteit van teams en diverse meta-studies hebben dit aangetoond (Evans & Dion, 1991; Beal et al., 2003; Mullen & Copper, 1994). Specifiek lijkt dit te gelden voor kleinere groepen (Carron, Wildmeyer, & Brawley, 1985). Bass (2008) geeft aan dat cohesie sterk correleert met betrokkenheid van groepsleden, de wil om te presteren, onderlinge steun in de groep en afwezigheid van rolconflict. Sanders & Schyns (2006) laten een positieve relatie zien tussen cohesie en coöperatief gedrag tussen medewerkers. Dit duiden zij aan met de term horizontaal solidair gedrag en hangt samen met het vaak gebruikte "organisational citizenship behaviour". Hierdoor gaan teamleden tactvol met elkaar om en is bereidheid aanwezig om elkaar te helpen. Ook in de sportwereld zijn er voldoende redenen om cohesie na te streven. Cohesie wordt in sportcontext o.a. geassocieerd met loyaal gedrag (Prapavessis & Carron, 1997), respect voor trainingschema's (Carron, Wildmeyer, & Brawley, 1988) en het conformeren aan groepsnormen (Lyle et al., 1995).

De veronderstelde verklaring voor het positieve verband tussen cohesie en resultaat wordt gegeven door de verbeterde communicatie en coördinatie, die op zijn beurt resulteert in verhoogde participatie en algemene acceptatie van gestelde doelen met bijbehorende rollen en taken (Casey-Campbell & Martens, 2009). Dit komt doordat teamleden elkaar beter kennen (Beal et al., 2003). De sterke inter-persoonlijke banden tussen teamleden zorgen ervoor dat binnen cohesieve teams groepsnormen ontstaan waaraan iedereen zich conformeert (Levi, 2014). Het uitgangspunt hierbij is dat cohesieve teams meer macht over de teamleden beschikken dan minder cohesieve teams. Dit leidt tot meer participatie aan activiteiten en een weerstand tegen pogingen om groepsactiviteiten te ondermijnen (Bos, 2004). Daarnaast is onderzoek verricht naar variabelen die de relatie tussen cohesie kunnen versterken of verzwakken. Zo hebben Gully, Devine, & Whitney (2012) aangetoond dat de sterkte van de relatie wordt bepaald door de aard van de taken binnen een team. Bij een grote onderlinge taakafhankelijkheid, die wordt gekenmerkt door meer coördinatie, communicatie en onderlinge monitoring van prestaties, is de relatie sterker dan bij een lagere taakafhankelijkheid.

In de meeste onderzoeken naar de relatie tussen cohesie en teamresultaat heeft taakcohesie een sterkere positieve invloed dan sociale cohesie (Mullen & Copper, 1994; Carless & Paola, 2000). Dit betekent dat de perceptie van teamleden over de effectiviteit van het team vooral afhangt van het gevoel over gelijkheid, hechtheid en binding tussen leden van het team in relatie tot de teamtaken en dus niet in relatie tot het team als sociale eenheid (Chang & Bordia, 2001). Hierbij geven Mullen & Copper (1994) aan dat de cohesie van een team dat een goede prestatie neerzet verder wordt verhoogd onder invloed van deze goede prestatie. Beal et al., (2003) laten op basis van een meta-studie zien dat taakcohesie, sociale cohesie en groep trots allen onafhankelijk als afzonderlijke dimensies van teamcohesie een significante positieve relatie met de prestatie van het team laten zien. Chang & Bordia (2001) hebben een longitudinaal onderzoek verricht naar de relatie tussen cohesie en effectiviteit binnen studententeams, waarbij zij in het kader van effectiviteit hebben

gekeken naar het eindcijfer, groepsprestatie criteria, de wil om in het vervolg met dezelfde groep samen te werken en tot slot de professionele groei van teamleden. Als resultaat komt naar voren dat taakcohesie de enige voorspellende variabele vormt voor de groepsprestatie criteria, zoals de productiviteit die binnen het team wordt ervaren. Daarnaast is op één meetmoment een significante positieve relatie aangetoond tussen taakcohesie en professionele groei. Verder volgt hieruit dat sociale cohesie een significante relatie kent met de wil van het team om in het vervolg weer met elkaar samen te werken en op één meetmoment vormt sociale cohesie een voorspellende variabele voor het groepsprestatie cijfer. Door de twee verschillende meetmomenten laten Chang & Bordia (2001) zien dat de geleverde prestatie op het eerste meetmoment geen significante voorspellende waarde biedt voor de mate van cohesie tijdens het tweede meetmoment. Cohesie is dus wel een antecedent van de groepsprestatie, maar andersom geldt dit niet (Chang & Bordia, 2001). Volgens Zaccaro (1991) leidt teamcohesie tot reductie van rolonduidelijkheid, verbeterde individuele prestaties en vermindering van afwezigheid van teamleden. Hierbij wordt bovendien aangetoond dat de invloed van taakcohesie op deze aspecten sterker is dan de invloed van sociale cohesie.

Hoewel het positieve effect van cohesie vaker wordt onderzocht, leidt cohesie niet altijd tot een effectiever team of betere teamprestaties (Rovio & Kozub, 2009). Wanneer duidelijke prestatienormen binnen een team ontbreken kan cohesie leiden tot ineffectiviteit en weerstand tot verandering (Levi, 2014). Groepen hebben in dat geval de neiging om eens gekozen oplossingen te bevestigen waardoor dit resulteert in routinematig gedrag dat wordt vastgelegd in groepsnormen. Routinematig gedrag kent enerzijds voordelen doordat de samenwerking makkelijker verloopt omdat overeenstemming heerst over de situatie en plan van aanpak. Daarnaast beperkt dit interne concurrentie binnen het team (Bos, 2004). Keerzijde is echter dat een situatie hierdoor verkeerd kan worden beoordeeld en teamleden niet meer bereid zijn om te experimenteren, waardoor vernieuwing geen kans krijgt.

Een ander aspect dat hier relevant kan zijn is het risico op "social loafing". Social loafing is de afname van individuele inspanningen die wordt uitgeoefend wanneer in teamverband wordt gewerkt (Levi, 2014). Hoigaard, Safvenbom, & Tonnessen (2006) laten zien dat social loafing zijn hoogste niveau kan bereiken bij een hoge sociale cohesie in combinatie met een lage taakcohesie en het ontbreken van prestatienormen. Forsyth (1999) geeft aan dat de kans op social loafing groter is wanneer er sprake is van een collectieve taak, waarbij individuele bijdragen niet identificeerbaar zijn en worden gecombineerd tot het gezamenlijke eindresultaat. Ook kan cohesie in vorm van groepsdruk ertoe leiden dat individuele teamleden zich conformeren aan de dominantie houding van de meerderheid (Rovio & Kozub, 2009). Er ontstaat dan een klimaat waarbij de harmonie van het team voorop staat en teamleden interne meningsverschillen uit de weg gaan en het ontbreekt aan een kritische houding (Levi, 2014). Groepsdenken treedt namelijk op als teamleden het belang van de onderlinge relaties boven het belang van het nemen van goede beslissingen stellen. Rovio & Kozub (2009) beschrijven dat een individu binnen een team met een sterke sociale cohesie als het ware zijn eigen identiteit kan verliezen en acteert overeenkomstig met de groepsnorm en niet volgens de groepstaak.

2.4 Leiderschap en teamcohesie

Voor de specifieke projectcontext is in de literatuur niet veel gericht onderzoek beschikbaar over de relatie tussen projectleiderschap en teamcohesie. Om deze reden is tevens literatuur benut over de relatie tussen leiderschap en cohesie voortkomend uit een generieke organisatiecontext, de sportwereld of een militaire context.

Rodney Turner et al. (2009) geven aan dat juist de competenties gelegen op het emotionele c.q. sociale vlak, o.a. motiveren, uitoefenen van invloed en het bezitten van zelfkennis, van groot belang zijn om betrokkenheid van mensen bij het project te creëren. Verder laat onderzoek naar de relatie tussen leiderschapsstijlen en motivatie binnen projectteams een positief verband zien tussen enerzijds een participatieve leiderschapsstijl van een projectmanager en anderzijds de intrinsieke motivatie van het projectteam (Schmid & Adams, 2008). De participatieve projectmanager wordt hierbij omschreven als iemand die binnen het team staat, met het team discussieert, open staat voor ideeën, bekijkt hoe hij of zij teamleden kan helpen en aan boord kan houden en tot slot ook successen viert. Door intrinsieke motivatie bij teamleden te creëren, voelen deze teamleden zich persoonlijk verbonden met het project en doen zij spontaan uit zichzelf alles wat op dat moment nodig is om het project te doen slagen (Schmid & Adams, 2008).

Schriesheim, Mowday, & Stogdill (1979) hebben een model uitgewerkt dat veronderstelt dat de cohesie binnen een groep in interactie met de gedrevenheid van de groep effect heeft op de productiviteit, waardoor ook de tevredenheid toeneemt. Dit komt doordat effectieve interactie tussen de groepsleden wordt gestimuleerd. Gedrevenheid verwijst hierbij naar de energie die groepsleden bereid zijn in het team te steken (Bass, 2008). Zowel relatiegericht leiderschap en taakgericht leiderschap hebben beiden effect op de cohesie en gedrevenheid van de groep (Schriesheim et al., 1979).

Effectief leiderschap zorgt ervoor dat een team systematisch verschillende ontwikkelingsstadia doorloopt. Teams die niet in staat zijn om een duidelijke leider-volger structuur te ontwikkelen slagen niet in het effectief uitvoeren van taken. Daartegenover staat dat teams met consensus over het leiderschap binnen het team juist effectiever en meer tevreden zijn (Bass, 2008). Het onderzoek van De Souza & Klein (1995) laat op basis van een experiment met studententeams zonder formeel aangestelde leiders zien dat teams waarbij een leider opstaat betere prestaties neerzetten dan teams waarin dit niet gebeurt. De leiders hebben het vermogen om de taken uit te voeren en laten een grote betrokkenheid tot de groepsdoelstellingen zien. West et al., (2003) hebben in de context van gezondheidszorg laten zien dat overeenstemming over de wijze waarop teamleiderschap is belegd bijdraagt aan het stellen van duidelijke doelstellingen, actieve deelname van teamleden aan het proces en tot slot het streven naar excellentie en innovatie. In het kader van de participatie van teamleden volgt dat onduidelijkheid of conflict over wie het team nu eigenlijk leidt, negatieve consequenties heeft voor het besluitvormingsproces doordat informatie-uitwisseling, invloed en interactie tussen teamleden afneemt (West et al., 2003). Daarbij wordt verondersteld dat overeenstemming over de invulling van leiderschap binnen een team tevens een positief effect heeft op teamcohesie.

Grant, Graham, & Heberling (2001) concluderen dat wanneer een projectmanager zijn of haar aandacht moet verspreiden over een groter aantal projecten dit ten koste gaat van de betrokkenheid van de teamleden. De geloofwaardigheid van de projectmanager als leider kan worden betwist doordat een achterstand in projectkennis ontstaat ten opzichte van de teamleden die meer tijd aan het project spenderen. Deze situatie kan tevens leiden tot een competitie om het teamleiderschap binnen het team. Een centrale positie in het informele sociale netwerk van een team geeft de teamleider juist een voordeel door de toegang tot informatie die de leider in staat stelt om betere beslissingen te nemen (Balkundi & Harrison, 2006). Hierdoor is het mogelijk dat een formeel aangestelde leider beschikt over informele macht, welke vaak effectiever is dan formele macht afkomstig uit een hiërarchische positie of autoriteit.

Dobbins & Zaccaro (1986) hebben het effect van mensgericht en taakgericht leiderschap op de tevredenheid onderzocht in een militaire context, waarbij de mate van cohesie als specificerende moderatie is beschouwd. Uit deze analyse is naar voren gekomen dat zowel mensgericht en taakgericht leiderschap positief bijdragen aan de tevredenheid onder de militairen en daarmee afwezigheid en personeelsverloop reduceren. Daarbij laten de resultaten zien dat een hoge mate van cohesie het effect van beide typen leiderschap versterken. Als mogelijke verklaring van deze uitkomst geven Dobbins & Zaccaro (1986) aan dat de wijze waarop teamleden leiderschap ervaren c.q. interpreteren bepaald kan worden door de mate van groepscohesie. Zo kan taakgericht leiderschap in een team met een lage mate van cohesie worden opgevat als een poging om controle te verwerven en mensgericht leiderschap wordt dan afgedaan als manipulatief of niet oprecht. Daarom is het volgens Dobbins & Zaccaro (1986) van belang dat een leider aandacht besteedt aan de ontwikkeling en onderhoud van teamcohesie. Deze uitkomst van het onderzoek ligt niet in lijn met de resultaten die eerder zijn gevonden door Schriesheim (1980). Haar analyse van data afkomstig uit werkgroepen laat juist zien dat taakgericht leiderschap overbodig is binnen sterk cohesieve groepen. Deze groepen kennen namelijk van zichzelf al duidelijke normen, structuren en rollen. Mensgericht leiderschap zal in dat geval leiden tot een grotere tevredenheid onder de werknemers. De tevredenheid van medewerkers bij een taakgerichte stijl van leidinggeven ligt hoger binnen teams met een lagere mate van cohesie. In dat geval zijn groepsleden meer afhankelijk van de leider dan van de groep (Schriesheim, 1980). Een andere conclusie die uit deze studie tevens naar voren komt is dat mensgericht leiderschap een positief effect heeft op de werknemertevredenheid binnen teams met een kleine omvang en dat in grotere teams juist taakgericht leiderschap beter werkt. In dat geval worden beroep op autoriteit, zelfbewustheid en assertiviteit belangrijker. Als de omvang van de groep toeneemt, neemt de behoefte aan taakgericht leiderschap toe en neemt de mogelijkheid tot individuele interactie tussen leider en groepsleden af (Bass, 2008). Daarbij wordt in de literatuur wel enige voorzichtigheid gevraagd in het kader van de generaliseerbaarheid van het effect van de groepsomvang. Dit omdat groepen van kleinere omvang overwegend een hogere mate van cohesie kennen (Seashore, 1954).

Wendt, Euwema, & van Emmerik (2009) hebben wereldwijd onderzoek verricht naar de invloed van de taakgerichte en mensgerichte leiderschapstijl op teamcohesie in teams met managers en werknemers, waarbij tevens is gekeken naar de invloed van cultuuraspecten. Hieruit komt naar voren dat taakgericht leiderschap een negatieve relatie kent met teamcohesie en voor mensgericht leiderschap geldt juist een positieve relatie, waarbij dit effect voor beide relaties sterker is in individueel gerichte maatschappijen (Wendt et al., 2009). Een ander interessant punt dat uit het onderzoek van Wendt et al (2009) naar voren komt, is dat mensgericht leiderschapsgedrag meer voorkomt dan taakgericht gedrag. In dit onderzoek van Wendt et al. (2009) is taakgericht leiderschapsgedrag geoperationaliseerd als directief leiderschap. De uitkomst hiervan is in lijn met eerder uitgevoerde studies. Antonuccio, Davis, Lewinsohn, & Breckenridge (1987) hebben laten zien dat zowel teamcohesie en tevredenheid binnen het team afnemen onder invloed van directief leiderschap. Daarnaast is een negatieve relatie aangetoond tussen directief leiderschap en open communicatie en organizationaal citizenship (Cruz et al., 1999). Muczyk & Reimann (1987) geven juist aan dat directief leiderschap onvermijdelijk is als werknemers en teams niet volwassen zijn op de aspecten motivatie en resultaatgerichtheid of wanneer teams niet cohesief of productief zijn.

De positieve relatie tussen mensgericht leiderschap en teamcohesie volgt ook uit onderzoek naar de leiderschapsgedragingen van coaches in sportcontext. Coaches die een stijl laten zien gericht op training en tactische instructies, het betrekken van teamleden bij keuzen, het creëren van een sociaal teamklimaat en het geven van positieve feedback, worden geassocieerd met een hogere taakcohesie binnen teams (Westre & Weiss, 1991). Aandacht voor training en instructies, waarbij informatie en aanwijzingen over vaardigheden, tactiek en strategie worden gedeeld, kan onder de noemer van taakgericht leiderschap worden geschaard. De overige aspecten behoren tot de mensgerichte leiderschapstijl. Door de teamleden te betrekken bij keuzen over bijvoorbeeld doelstellingen of tactiek, ontstaat een sterker gevoel van overeenstemming met doelstellingen en betrokkenheid. Positieve feedback heeft betrekking op het belonen van gedrag dat prestaties kan verbeteren, creëert hiermee een positieve sfeer en versterkt bovendien prestatiegericht gedrag. Tot slot draagt het werken aan een sociaal teamklimaat bij aan taakcohesie, doordat de coach persoonlijke zorg besteedt aan individuele teamleden. Hiermee groeit het gevoel van eenheid tussen coach en teamleden en tussen teamleden onderling (Westre & Weiss, 1991).

Jowett & Chaundy (2004) hebben naast leiderschapsgedragingen van de coach ook gekeken naar de onderlinge relatie tussen de coach en atleet. In de context van een sportteam heeft de kwaliteit van deze persoonlijke relatie betrekking op wederzijds vertrouwen en respect, betrokkenheid en coöperatie. Gezien leiderschap vaak wordt gedefinieerd als een dynamisch beïnvloedingsproces veronderstelden Jowett & Chaundy (2004) dat de kwaliteit van een inter-persoonlijke relatie tussen coach en atleet positief bijdraagt aan teamcohesie. Uit het onderzoek volgt dat voor een competitieve sportcontext zowel leiderschap van de coach en de onderlinge relatie tussen coach en atleet een sterkere voorspellende waarden kennen voor taakcohesie dan voor sociale cohesie. De verklaarde variantie voor taakcohesie bedraagt namelijk 34%, waarvan 8% toe te schrijven is aan de relatie tussen coach en atleet. Van de onderliggende constructen hebben de training en instructie door de coach en commitment van de atleet naar de coach het grootste effect op taakcohesie. Voor de sociale cohesie blijft de verklaarde variantie (15%) achter en is slechts 3% hiervan toe te kennen aan de relatie tussen coach en atleet. Op basis van dit resultaat zouden coach en atleet zich moeten richten op de ontwikkeling van taakcohesie. De verklaring hiervoor ligt volgens Jowett & Chaundy (2004) in het feit dat het in de sport gaat om het dusdanig beïnvloeden van teams, zodat teamleden onderling samenwerken om teamsucces en prestaties te bewerkstelligen.

Loughead, Colman, & Carron (2001) onderzochten of leiderschapsgedrag van een sportinstructeur bijdraagt aan de ontwikkeling van de perceptie van cohesie binnen een groep sportbeoefenaars (o.a. aerobic en lijn dansen) met een hogere leeftijdscategorie. Daarbij werd tevens gekeken of de mate van cohesie invloed heeft op de krachtsinspanning en aanwezigheid van de sportbeoefenaars. De studie van Loughead et al. (2001) laat zien dat beschikbaarheid van de instructeur na de les en motiverende en enthousiasmerende gedragingen leiden tot een gemeenschappelijk gevoel over de fysieke activiteit van de groep en resulteert in een verhoogde inspanning en opkomst. Opvallend hierbij is dat de genoemde leiderschapsgedragingen alleen een positieve relatie kennen met taakcohesie en dat daarbij in tegenstelling tot het onderzoek van Westre & Weiss (1991) het geven van duidelijke instructies niet wordt genoemd als voorspellende variabele. Voor de sportbeoefenaars in de hogere leeftijdscategorie zorgen het enthousiasmeren, motiveren door en het beschikbaar zijn van de instructeur ervoor dat leden van de groep de fysieke oefeningen als aantrekkelijk ervaren en hierbij een perceptie van gedeelde doelen ontstaat.

Recent onderzoek van Callow, Smith, Hardy, Arthur, & Hardy (2009) uitgevoerd onder frisbee spelers, toont aan dat er voldoende empirische evidentie is voor een link tussen transformationeel leiderschap en teamcohesie. Transformationeel leiderschap van de coach was hierbij op alternatieve wijze geoperationaliseerd met onder andere geïndividualiseerde consideratie, inspirerende motivatie, aandacht voor acceptatie groepsdoelstellingen, het neerzetten van ambitieuze prestatieverwachtingen en het optreden van de coach als rolmodel. Na metingen van de leiderschapsgedragingen en teamcohesie werden diverse significante correlaties vastgesteld met zowel taakcohesie als sociale cohesie (Callow et al., 2009). Bovengenoemd onderzoek heeft verder inzichtelijk gemaakt dat het effect van leiderschapsgedragingen van coaches kan wisselen tussen goed presterende versus slecht presterende teams. Zo volgt bijvoorbeeld dat de focus op acceptatie van groepsdoelstellingen belangrijker is voor startende teams die cohesie nog verder moeten ontwikkelen en nog niet de gewenste prestaties neerzetten. Anderzijds is het effect van geïndividualiseerde consideratie, waarbij een coach persoonlijke aandacht besteedt aan gevoelens van individuele teamleden, op taakcohesie alleen aanwezig bij teams die prestaties van een hoog niveau neerzetten (Callow et al., 2009). Dit onderzoeksresultaat laat zien dat een coach het prestatieniveau van zijn team in beschouwing moet nemen als hij of zij kiest voor een bepaalde leiderschapsstijl.

Bass, Avolio, Jung, & Berson (2003) hebben in een militaire context onderzoek gedaan naar cohesie als interveniërende variabele voor de relatie tussen leiderschapsgedragingen en de prestaties van een peloton. Het doel van de studie was om te onderzoeken hoe transactioneel en transformationeel leiderschap exact bijdragen aan de prestaties van eenheden onder onzekere en stressvolle condities. Eerder is namelijk op basis van onderzoek in de banksector verondersteld dat een sterkere positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en langere termijn resultaat kan ontstaan doordat transformationele leiders in staat zijn om een inspirerende, betrokken en cohesieve cultuur binnen de bank te creëren (Geyer & Steyrer, 1998). Zowel transactioneel als transformationeel leiderschap van de pelotonleider kent een gelijkwaardige significante positieve relatie met de prestatie van het militaire peloton. Voor de sergeant als leidinggevende heeft juist de transformationele leiderschapsstijl meer effect. De oorzaak hiervan is gelegen in het aanzien dat de sergeant onder de militairen geniet door zijn rang en ervaring en regelmatig persoonlijk contact. In de studie is ook het partieel mediation effect van cohesie aangetoond, doordat de relatie tussen de leiderschapsstijlen en de prestatie ook positief is en verloopt via het aspect cohesie (Bass et al., 2003).

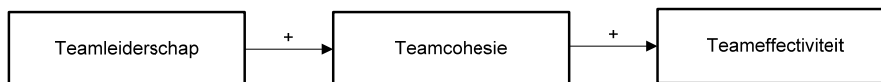
In de militaire actieomgeving zijn dus zowel transactioneel en transformationeel leiderschap nodig om succesvol te zijn (Bass et al., 2003). Het transactioneel leiderschap zorgt hierbij voor een stabiele basis in de verhouding tussen leider en volgers door duidelijkheid over verwachtingen, taken, verantwoordelijkheden en erkenning bij het behalen van specifieke mijlpalen. Op deze wijze ontstaat een effectieve omgeving waarin voor iedereen duidelijk is wat met wie gedaan moet worden om tot resultaat te komen. Transformationeel leiderschap kan op deze gevestigde stabiele basis verder uitbouwen en ervoor zorgen dat volgers zich sterker identificeren met de waarden, missie en visie van de eenheid en daardoor beter stressvolle omstandigheden kunnen trotseren (Shamir, Zakay, Breinin, & Popper, 1998). De leiderschapsstijlen verklaren ongeveer 57% van de variantie in de cohesie van het peloton en circa 15% van de variantie in de prestatie van het peloton en laat daarmee het belang van leiderschap in relatie tot beide aspecten zien (Bass et al., 2003).

Door Jung & Sosik (2002) is voor werkgroepen in Korea aangetoond dat groepsleden onder invloed van transformationeel leiderschap een verhoogde motivatie en tevredenheid laten zien, wat op haar beurt resulteert in een toename van de cohesie binnen de groep. Ook het onderzoek van Stashevsky & Koslowsky (2006) onder MBA studenten laat zien dat transformationele leiderschapsstijl in vergelijking met transactioneel leiderschap resulteert in een hogere mate van teamcohesie. Eerder is genoemd dat cohesie een positieve relatie kent met onderling coöperatief gedrag tussen medewerkers, dat wordt gevat onder de horizontale solidariteit. Sanders & Schyns (2006) geven aan dat dit niet geldt voor de zogenaamde verticale solidariteit tussen werknemer en leidinggevende. Hier wordt namelijk alleen een positieve relatie gevonden tussen cohesie en coöperatief gedrag wanneer de werknemer een transformationele leidingstijl van zijn leidinggevende ervaart. Als de werknemer in beperkte mate transformationeel leiderschap ervaart is deze relatie zelfs negatief. Daarmee heeft transformationeel leiderschap een moderatie effect op de relatie tussen cohesie en verticale solidariteit.

Zoals blijkt uit de onderliggende studies varieert het belang van de specifieke dimensies van cohesie en de invloed van leiderschapsstijlen over de verschillende situaties en onderzochte groepen. Vanuit deze optiek is het interessant om met dit onderzoek een bijdrage te leveren aan dit inzicht, door de relatie tussen leiderschap en teamcohesie voor een projectteam context te onderzoeken.

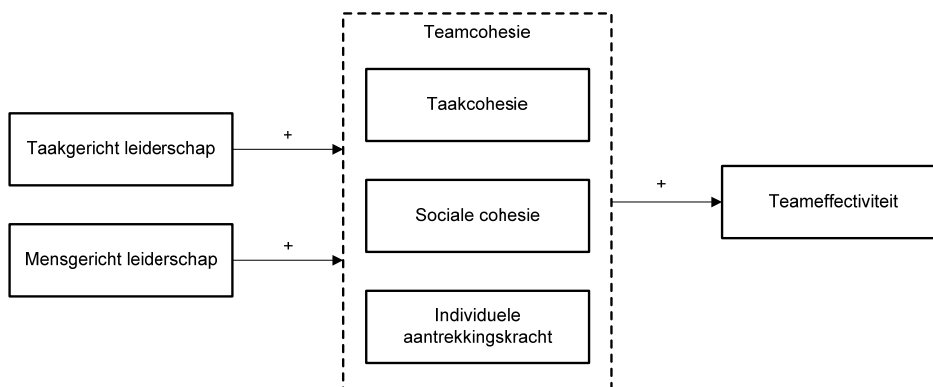
2.5 Conceptueel model

Dit onderzoek beoogt een eventuele relatie tussen teamleaderschap en cohesie binnen projectteams in kaart te brengen. Hiervoor is een conceptueel model uitgewerkt, dat de beschreven theoretische begrippen en hun relaties visualiseert (zie figuur 3). De uitwerking van het conceptueel model is gebaseerd op het input-mediator-output model voor teameffectiviteit (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005). In dit geval fungeert teamcohesie als een 'emergent state' van het team, ofwel als een interveniërende variabele tussen teamleaderschap en teameffectiviteit. De focus van dit onderzoek ligt zoals aangegeven op de linkerzijde van het conceptueel model. Eerder is binnen dit onderzoeksveld op beperkte schaal onderzoek verricht naar de relatie tussen leiderschap en cohesie binnen organisaties, sportteams en militaire context, zoals uitgewerkt in de vorige paragraaf. De relatie tussen teamcohesie en teameffectiviteit wordt op basis van de uitgevoerde literatuurstudie positief verondersteld (Mullen & Copper, 1994; Beal et al., 2003).



figuur 3 - Conceptueel model

Om uiteindelijk de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden en de concepten te kunnen operationaliseren, is het noodzakelijk om het conceptueel model op basis van het theoretisch kader verder uit te bouwen (zie figuur 4). Voor de conceptualisering van teamleaderschap is gekozen voor het onderscheid tussen de taakgerichte en mensgerichte leiderschapsstijl, waarbij de gedragingen van de teamleider centraal staan. Teamcohesie wordt als multi-dimensionaal concept uitgewerkt, waarbij teamcohesie wordt onderverdeeld in drie elementen, te weten taakcohesie, sociale cohesie en individuele aantrekkingskracht tot de groep. Dit betekent dus dat de onderliggende dimensies van teamcohesie verschillende consequenties kunnen hebben voor de teameffectiviteit als output variabele.



figuur 4 - Uitgewerkt conceptueel model

Of een leider in een projectcontext effectief leidinggeeft, hangt af van zowel de persoonlijke stijl van leidinggeven als van de omstandigheden waaronder hij of zij dit doet. De taakgerichte leider heeft oog voor het bewaken van de randvoorwaarden, het geven van opdrachten aan teamleden en het behalen van het projectresultaat. De mensgerichte projectleider besteedt aandacht aan wat het team bezig houdt en probeert teamleden te motiveren en een prettig klimaat te scheppen voor het functioneren van het team. In werkelijkheid bestaat er geen puur mensgerichte of taakgerichte leider, maar laat een persoon van beide stijlen gedragingen zien, waarbij mogelijk één stijl dominant aanwezig is. Binnen dit onderzoek gaan we op zoek naar de relatie tussen deze leiderschapconcepten met de onderliggende dimensies van cohesie.

2.6 Onderzoeksvragen

De uitgewerkte literatuur leert ons dat er voldoende aanwijzingen zijn die in de richting wijzen van sterke verbanden tussen de kernconcepten van dit onderzoek. Om de relaties in het conceptueel model te kunnen onderzoeken, is de centrale onderzoeksvraag met bijbehorende deelvragen uitgewerkt. De antwoorden op deze

vragen zorgen dat de doelstelling van dit onderzoek kan worden verwezenlijkt. De centrale onderzoeksvraag luidt:

Wat is het verschil tussen de invloed van taakgericht en mensgericht leiderschap op teamcohesie binnen projectteams?

De bijbehorende deelvragen zijn:

Hoe kan het verschil tussen de invloed van taakgericht en mensgericht leiderschap op teamcohesie worden verklaard?

Op welke wijze dragen taakgericht leiderschap, mensgericht leiderschap en teamcohesie bij aan teameffectiviteit?

2.7 Hypothesen

Om de onderzoeksvraag met onderliggende deelvragen te kunnen beantwoorden zijn op basis van de literatuur hypothesen opgesteld. Hiervoor is tevens gebruik gemaakt van de transcripten van de verkennende interviews, zoals opgenomen in bijlage 3. Allereerst lijkt op basis van de bestudeerde literatuur mensgericht leiderschap een positieve relatie te kennen met teamcohesie. Hiermee wordt aansluiting gevonden bij onder andere Schriesheim (1980), Wendt et al., (2009), Westre & Weiss (1991), Bass et al. (2003), Callow et al., (2009) en Jung & Sosik (2002). Deze veronderstelling lijkt ook te gelden voor de projectteam context en wordt ondersteund door citaten uit de verkennende interviews. Enkele voorbeelden van citaten die ingaan op de relatie tussen mensgericht leiderschap en teamcohesie zijn opgenomen in tabel 1.

Nr.	Citaat
1	"Voor een teammanager is oprechte inhoudelijke belangstelling, maar ook persoonlijke belangstelling belangrijk. Dat moet eigenlijk echt oprecht zijn, dus als dat gemaakt is hebben mensen dit heel snel door" (interview 1 d.d. 27 maart 2015).
2	"Persoonlijke click tussen mensen moet je proberen op te wekken. Zo is het in teambuilding goed om elkaars drijfveren te weten. Dat is wel belangrijk, want dan leer je elkaar beter respecteren. Dat helpt enorm want dan gaan mensen elkaar persoonlijk gewoon wat meer opzoeken, in plaats van in meetings roepen dat iemand zijn werk niet goed doet. Die gaan dan ook naar iemand toe van "kan ik je helpen". Je kwetsbaar opstellen en interesse tonen in elkaars persoonlijke drijfveren helpt enorm" (interview 1 d.d. 27 maart 2015).
3	"In grotere en complexere projecten zitten meestal mensen die wat meer taakvolwassen zijn. Dat vraagt ook om een andere leiderschapsstijl. Als jij al je personeel gaat aansturen alsof het beginnelingen zijn, dan loopt dat op een gegeven moment ook spaak" (interview 2 d.d. 2 april 2015).
4	"Ik wil dat iedereen zich veilig voelt in mijn team, dat hij of zij binnen de context van zijn leven zijn werk kan uitvoeren en ik hem of haar daar de mogelijkheid toe bied. Dat het veilig is en de inbreng van mensen wordt gewaardeerd. Dus dat ze vrijuit kunnen spreken en een mening kunnen geven, zonder dat ze van te voren denken dat wordt toch afgeknald. Geef je mening en iedereen luistert ernaar op een normale manier en dan komt er een besluit met zijn allen of soms moet ik dat nemen" (interview 3 d.d. 7 april 2015).
5	"Het gaat mij meer om hoe mensen naar mij reageren, hoe ze op elkaar reageren, plezier wat ze uitstralen en wat ze kenbaar maken als ik persoonlijke gesprekken met mensen uit mijn team heb" (interview 3 d.d. 7 april 2015).

tabel 1 - Citaten uit de interviews over mensgericht leiderschap

Hoewel beperkt onderzoek beschikbaar is over de relatie tussen teamleiderschap en de onderliggende dimensies van teamcohesie afzonderlijk (taakcohesie, sociale cohesie & individuele aantrekkingskracht), zijn ook deze onderliggende dimensies meegenomen in de hypothese. De eerste hypothese luidt als volgt:

H1a. *Mensgericht leiderschap kent een positieve relatie met teamcohesie in projectteams.*

H1b. *Mensgericht leiderschap kent een positieve relatie met taakcohesie in projectteams.*

H1c. Mensgericht leiderschap kent een positieve relatie met sociale cohesie in projectteams.

H1d. Mensgericht leiderschap kent een positieve relatie met de individuele aantrekkingskracht tot het team.

Ook het verband tussen taakgericht leiderschap en teamcohesie lijkt op basis van de geraadpleegde literatuur niet uit de lucht gegrepen. Zo laten onder andere Schriesheim et al. (1979), Bass et al. (2003), Shamir et al. (1998) en Westre & Weiss (1991) voor uiteenlopende contexten een positieve relatie tussen deze variabelen zien. De literatuur is op dit punt echter verdeeld. Zo volgt uit onderzoek van Schriesheim (1980) dat taakgericht leiderschap overbodig is voor sterk cohesieve teams en dat directief leiderschap zelfs een negatieve relatie laat zien met teamcohesie. Ook Sanders & Schyns (2006) laten zien dat het positieve effect van cohesie in de vorm van solidair gedrag van de werknemer niet optreedt indien de werknemer geen transformationeel leiderschap van de leidinggevende ervaart. Daartegenover stelt Shamir et al., (1998) juist dat taakgericht leiderschap leidt tot een effectieve omgeving die geldt als de basis, waarop met mensgericht leiderschap verder gebouwd kan worden. Ook uit de verkennende interviews komt de relatie tussen taakgericht leiderschap en teamcohesie minder sterk naar voren. Dit blijkt onder andere uit het beperkte aantal uitspraken over taakgericht leiderschap dat in de uitgewerkte transcripten van de verkennende interviews is terug te vinden. In de onderstaande tabel zijn enkele citaten opgenomen die de relatie aangeven met taakgericht leiderschap.

Nr.	Citaat
1	"Wat altijd helpt is als het project echt onder druk staat. Want dan moet je ook wel. Want dan wordt daarmee iedereen doelgericht. Misschien is dat dan het antwoord, het doel moet duidelijk zijn. Dus waarvoor doen we het eigenlijk" (interview 1 d.d. 27 maart 2015).
2	"Wat we wel proberen is bijna elke dag even heel kort een meeting te hebben met een update. Dat doen we dan voor een bord met "to do, done en in progress of iets dergelijks". Dan bespreken we wat is de backlog aan werk, waar ben je nu mee bezig en wat doe je morgen" (interview 1 d.d. 27 maart 2015).
3	"Als ik denk "het is een goede kerel", dan probeer ik er alles aan te doen om hem aan de praat te krijgen, maar in een project kun je dit niet lang permitteren. Zachte heemeesters maken stinkende wonden. Want dat leidt bij iedereen tot ontevredenheid". (interview 1 d.d. 27 maart 2015).
4	"Wat ook al helpt is gewoon een goed plan van aanpak met een organisatieschema met "in dit project is dit jouw rol, die begint hier en eindigt daar, dit is het raakvlak". Duidelijkheid maakt samenwerken aan de softe kant makkelijker" (interview 2 d.d. 2 april 2015).

tabel 2 - Citaten uit de interviews over taakgericht leiderschap

Op basis van de literatuur en de verkennende interviews in projectteam context wordt geen positieve relatie verwacht tussen taakgericht leiderschap en alle drie de onderliggende dimensies van teamcohesie. Wel wordt o.a. in lijn met Jowett & Chaundy (2004) en Loughhead et al. (2001) een positief effect verwacht tussen taakgericht leiderschap en taakcohesie, dus de mate waarin het team is betrokken en verenigd bij het verrichten van taken. Zo volgt uit het onderzoek van Jowett & Chaundy (2004) dat de leiderschapsgedragingen van een sportcoach meer effect hebben op de taakcohesie dan op de sociale cohesie binnen een team. Huang, Kahai, & Justice (2010) komen in hun laboratoriumonderzoek tot de conclusie dat meer taakgericht leiderschap door het ontstaan van structuur direct leidt tot een verhoging van de taakcohesie binnen een team, terwijl mensgericht leiderschap juist een directe relatie kent met het samenwerkingsklimaat binnen het team. Een verbetering van het samenwerkingsklimaat draagt uiteindelijk ook weer positief bij aan de taakcohesie (Huang et al., 2010). Voor sociale cohesie wordt geen significante en relevante relatie met taakgericht leiderschap verwacht. Met inachtneming van Schmid & Florida (2008), Wendt et al. (2009) en Sanders & Schyns (2006) wordt de relatie tussen taakgericht leiderschap en de individuele aantrekkingskracht van een individu tot het team voor een projectteam context negatief verwacht. Het uitgangspunt is namelijk dat projectteamleden als professional en specialist taakvolwassen genoeg zijn om zelf zorg te dragen voor coördinerende en structurende activiteiten. Door de verwachting van uiteenlopende verbanden op de onderliggende dimensies van teamcohesie, wordt voor de relatie van taakgericht leiderschap en het totaal construct teamcohesie geen relevant verband verondersteld. Hieruit volgt de tweede hypothese, namelijk:

H2a. Taakgericht leiderschap kent geen relatie met teamcohesie in projectteams.

H2b. Taakgericht leiderschap kent een positieve relatie met taakcohesie in projectteams.

H2c. *Taakgericht leiderschap kent geen relatie met sociale cohesie in projectteams.*

H2d. *Taakgericht leiderschap kent een negatieve relatie met de individuele aantrekkingskracht tot het team.*

De volgende hypothese sluit aan bij Wendt et al. (2009) die voor de Westerse individueel gerichte culturen op basis van dataverzameling onder managers en teamleden hebben laten zien dat mensgerichte leiderschaps-gedragingen significant vaker worden waargenomen dan taakgericht leiderschap. In het proefschrift van Mulder (2012) over project management geeft zij aan dat vandaag de dag projecten niet langer worden beschouwd als een onpersoonlijke, gestructureerde keten van taken die, wanneer goed uitgevoerd, onvermijdelijk leiden tot het vooraf gewenste resultaat. Op basis van deze tendens is te verwachten dat in de project-team context significant meer mensgericht leiderschap dan taakgericht leiderschap wordt waargenomen. De derde hypothese luidt aldus:

H3. *Mensgericht leiderschap wordt vaker waargenomen in projectteams dan taakgericht leiderschap.*

In de literatuur wordt tevens stilgestaan bij het effect van de variabele teamgrootte op de relatie tussen team-leiderschap en teamcohesie. Seashore (1954) geeft aan dat groepen van kleinere omvang een hogere mate van cohesie laten zien. Verder kent mensgericht leiderschap een positief effect binnen teams met een kleinere omvang en neemt de behoefte aan taakgericht leiderschap toe als de omvang van het team toeneemt (Schriesheim, 1980 & Bass, 2008). Ook een citaat uit de verkennende interviews, zoals opgenomen in de onderstaande tabel duidt in de richting dat kleinere projectteams een hogere mate van cohesie ondervinden.

Nr.	Citaat
1	"Een groot team werkt niet. Het is nu toch wel een vrij groot project, maar we zitten er maar met acht mensen op. En we zitten met zijn allen in één ruimte. Dat helpt ook gewoon. Je kent elkaar, je zoekt elkaar op en ook informeel hoor je eens een keer wat" (interview 2 d.d. 2 april 2015).

tabel 3 - Citaat uit de interviews over de omvang van een team

Dit resulteert in de volgende hypothesen:

H4a. *Projectteams met kleinere omvang zijn cohesiever dan projectteams met een grotere omvang.*

H4b/c. *Het aantal projectteamleden modereert de relatie tussen (b) mensgericht leiderschap en (c) taakgericht leiderschap met teamcohesie binnen het projectteam, waarbij een toename in het aantal projectteamleden het positieve effect van mensgericht leiderschap op teamcohesie verzwakt en het positieve effect van taakgericht leiderschap op teamcohesie versterkt.*

Onderzoek van De Souza & Klein (1995) en West et al. (2003) toont aan dat de aanwezigheid van een duidelijke leider en consensus daarover binnen het team leidt tot een verhoogde betrokkenheid van teamleden bij de groepsdoelstellingen, toename van tevredenheid en zelfs verhoogde prestaties. Ook uit de verkennende interviews zijn citaten te herleiden die ingaan op het belang van duidelijk leiderschap binnen het team (tabel 4).

Nr.	Citaat
1	"Nee, ik denk dat heel veel specialisten absoluut niet leiding kunnen geven. Die willen dat ook niet. Dus ik ben erachter gekomen dat heel veel mensen absoluut geen leidinggevende willen zijn. Leidinggeven levert stress op, continue stroom van ellende waar je de weg in moet vinden" (interview 1 d.d. 27 maart 2015).
2	"Als je leiderschap moet spelen ben je gedoemd om te mislukken, want dat houdt je namelijk niet vol" (interview 3 d.d. 7 april 2015).

tabel 4 - Citaten uit de interviews over leiderschap binnen een team

Uit deze citaten volgt dat duidelijk leiderschap binnen een team geen vanzelfsprekendheid is en niet gekoppeld hoeft te zijn aan een formeel intern benoemde positie, zoals beschreven door Morgeson et al. (2009). In lijn met de literatuur is de verwachting dat duidelijke aanwezigheid van een leider in een projectteam een positief verband kent met de teamcohesie. Als vijfde hypothese geldt dan:

H5. Projectteams met een duidelijke leider zijn cohesiever dan projectteams zonder een duidelijke leider.

Daarnaast is het ook interessant om te kijken naar de factor tijd. Cohesie wordt namelijk aangemerkt als een dynamisch proces dat door de tijd heen kan veranderen en daarmee afhankelijk kan zijn van groepsontwikkelingsstadia (Carron & Brawley, 2000). Teamcohesie treedt daarmee niet direct op na het formeren van een team, maar zal zich verder ontwikkelen als teamleden samenwerken en aan elkaar gewend raken (Beal et al., 2003). Chang & Bordia (2001) zijn echter niet geslaagd om dit effect aan te tonen in een longitudinaal onderzoek. De veronderstelling is dat de teamcohesie toeneemt naarmate de projectleden langer met elkaar samenwerken in het team of elkaar al kennen. Dit volgt ook uit citaten uit de verkennende interviews, zoals opgenomen in tabel 5.

Nr.	Citaat
1	"Dus de projectmanager wil zijn volledige focus hebben en de lijnmanager zegt "zo werkt het niet", want ik heb nog andere projecten en je krijgt hem voor twee dagen in de week. Dat is ontzettend moeilijk, zowel voor die mensen en voor het teamgevoel is het lastig. Want het is heel lastig om die mensen voelbaar onderdeel te laten uitmaken van het team" (interview 1 d.d. 27 maart 2015).
2	"Sommige mensen hebben ook nog andere projecten. Dus ze zijn niet allemaal fulltime vrijgemaakt voor dit project. En dat is dus een complicerende factor" (interview 1 d.d. 27 maart 2015).
3	"Dan moet je in overleg met de lijnmanager van die mensen kijken of je een soort combinaties kan maken, zodat je de mensen die bij mij in het team samenwerken ook in andere projecten met elkaar samenwerken" (interview 1 d.d. 27 maart 2015).
4	"Een click ontstaat gaandeweg en met de één lukt het wel en de ander niet, zeg maar. En je merkt dat de mensen elkaar vrijwillig opzoeken van "we lopen ergens tegenaan of we zien hier een uitdaging of een kans en hoe gaan we dit invullen?". En dat er met name een groot stuk vrijwilligheid inzit. Je ziet daardoor de meerwaarde van "hij kan iets betekenen in dit probleem" of je wordt erbij gehaald omdat zij denken dat jij er iets in kan betekenen" (interview 2 d.d. 2 april 2015).
5	"Dit team is niet in één keer ontstaan, maar is zeg maar langzaam gegroeid. Ik was er ook niet vanaf het allereerste moment erbij. Dus ik had toen ik erbij kwam vertrouwen in het team. Ten eerste omdat ik een aantal mensen al kende en nog belangrijker omdat ik gevraagd ben" (interview 2 d.d. 2 april 2015).
6	"Bij deze projectteamleden zie je ook bij mindere tijdsbesteding per week volle betrokkenheid. Absoluut. Dit is waar ik op stuur" (interview 3 d.d. 7 april 2015).

tabel 5 - Citaten uit de interviews over de invloed van de factor tijd

Een project heeft betrekking op een tijdelijke organisatie, waarvan de projectteamsamenstelling ophoudt te bestaan als het project gereed is (Cohen & Bailey, 1997). Daarnaast volgt uit de interviews dat een spanningsveld aanwezig is tussen de projectmanager en het lijnmanagement voor wat betreft de beschikbaarheid van projectteamleden, omdat veel projectteamleden vaak maar parttime aan een bepaald project werken. Op basis hiervan zijn de volgende hypothesen geformuleerd:

H6. De tijd die het projectteam samenwerkt modereert de relatie tussen (a) mensgericht leiderschap en (b) taakgericht leiderschap met teamcohesie binnen het projectteam, waarbij een toename in tijd het positieve effect van mensgericht leiderschap en taakgericht leiderschap op teamcohesie versterkt.

Gezien de opbouw van het conceptueel model en de verwachte samenhang tussen de kernconcepten teamleiderschap, teamcohesie en teameffectiviteit, wordt getoetst of teamcohesie als mediator fungeert tussen mensgericht / taakgericht leiderschap en teameffectiviteit. Als zevende en laatste hypothese geldt dan:

H7. Teamcohesie mediëert de relatie tussen (a) mensgericht leiderschap en (b) taakgericht leiderschap en teameffectiviteit.

3 Methodologie

Dit hoofdstuk geeft een weergave van de wijze waarop het onderzoek is opgezet en uitgevoerd. Allereerst worden de onderzoeksstappen op hoofdlijnen toegelicht door aandacht te schenken aan de toegepaste onderzoekstrategie. Vervolgens wordt aandacht besteed aan het kwantitatieve deel van dit onderzoek door een beschrijving te geven over de wijze van dataverzameling, respondenten, operationalisering en analysemethoden. Tot slot wordt in gegaan op de wijze van dataverzameling door middel van de verkennende interviews.

3.1 Onderzoeksstrategie

Uit het onderzoeksmodel komt naar voren dat zowel theorie als praktijk onderdeel uitmaken van dit onderzoek. Om dit te kunnen combineren is een heldere onderzoeksstrategie c.q. passende onderzoeksaanpak van belang. Verschuren & Doorewaard (2005) beschrijven het begrip onderzoeksstrategie als volgt: "geheel van met elkaar samenhangende beslissingen over de wijze waarop het onderzoek zal worden uitgevoerd". De opgestelde centrale vraag dient gekoppeld te worden aan een passende onderzoekstrategie om op een gestructureerde wijze naar het gewenste resultaat toe te werken. Er zijn vijf verschillende strategieën te onderscheiden, te weten: survey, experiment, casestudy, gefundeerde theoriebenadering en bureauonderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2005).

De eerste fase van dit onderzoek heeft geresulteerd in een theoretisch kader om de concepten teamleaderschap en cohesie te definiëren en te operationaliseren. Door de focus op theorie als kennisbron, waarbij een kwalitatieve analyse van de literatuur centraal staat, is de keuze voor een bureaustudie in dit geval het meest voor de hand liggend. Als kennisbron zijn voornamelijk wetenschappelijke artikelen met als hoofdonderwerp 'teamleaderschap' en 'cohesie' uit bekende journals bestudeerd. Daarbij is aandacht besteed aan de definiëring, onderlinge relatie, verschillende dimensies en meetschalen van beide concepten. Daarnaast zijn in deze eerste onderzoeksfase ook verkennende interviews uitgevoerd, waarmee is beoogd inzicht te krijgen in de te onderzoeken concepten in projectteam context. Dit is gebeurd door middel van het afnemen van drie interviews met personen die werkzaam zijn binnen een projectorganisatie. De eerste onderzoeksfase resulteert, zoals u in het vorige hoofdstuk heeft kunnen zien, in een volledig uitgewerkt theoretisch kader met onderzoeksvragen en hypothesen.

De tweede onderzoeksfase vangt aan met het vaststellen van de survey vragenlijst op basis van het theoretisch kader. Het betreft een cross-sectionele survey om data te verzamelen. Voor de laatste stap in het onderzoek is wederom gebruik gemaakt van bureauonderzoek om alle verkregen resultaten te analyseren en conclusies te trekken.

3.2 Survey

Dit onderzoek richt zich op de invloed van taakgericht en mensgericht teamleaderschap op cohesie binnen projectteams. Om dit te onderzoeken is gekozen voor een survey onderzoekopzet dat cross-sectioneel van aard is. Voor deze methode is gekozen omdat relatief snel een groot aantal mensen bereikt kan worden (Verschuren & Doorewaard, 2005). Daarnaast is de vastgestelde onderzoeksvraag van dien aard, dat het noodzakelijk is om door meting kwantitatief inzicht te krijgen in de dimensies van teamleaderschap, cohesie en onderlinge relaties. De keuze is gemaakt om een web-based survey per e-mail te verspreiden, waarbij de vragenlijst is uitgewerkt in het programma Survey Monkey. Het voordeel hiervan is dat personen individueel benaderd kunnen worden en zelf een moment kunnen vinden om de vragen te beantwoorden. Het nadeel hiervan is echter dat de respons lager kan zijn dan bij de schriftelijke afname van vragenlijsten (Stoop, 2005). In de uiteindelijke keuze voor de verspreiding van de vragenlijst per e-mail speelt ook het praktische argument van de haalbaarheid van dataverzameling een rol. De schriftelijke afname is namelijk veel arbeidsintensiever dan de digitale afname, temeer omdat de potentiële respondenten voor dit onderzoek niet fysiek op één of een beperkt aantal locaties bij elkaar zit.

Met de vragenlijst worden percepties van individuen over leiderschapstijlen, teamcohesie en teameffectiviteit gemeten. Dit komt overeen met Swanborn (2002) die stelt dat gedragingen beter kunnen worden vastgesteld

door observaties en surveys juist meer geschikt zijn als het gaat om opinies, houdingen, motieven en aspiraties. Op het non-respons risico en het risico op instabiele meningen is geanticipeerd door potentiële respondenten uit het professionele netwerk van de onderzoeker te benaderen. De onderzoeker is al circa zeven jaar actief in een projectmanagementcontext en heeft vanuit dit werkveld veel connecties opgedaan die bekend zijn met het werken in projectteams. Dit biedt als voordeel dat de respondenten vertrouwd zijn met de context waarvoor de vragenlijst is bedoeld.

Daarnaast is hiermee binnen dit onderzoek rekening gehouden bij de indeling en lay-out van de vragenlijst. Zo is de itemvolgorde geordend per onderwerp, zoals wordt aanbevolen door Swanborn (2002) en worden nieuwe onderwerpen pas op een volgend digitaal blad geïntroduceerd en niet gemengd met het vorige onderwerp. Bovendien zijn in de vragenlijst controlevragen opgenomen om inzicht te krijgen of de respondent werkelijk ervaring heeft met het werken in projectteams. Zo zijn onder andere "Werkt u op dit moment in projectteams?", "Hoeveel jaar werkt u al in projectteams?" en "Hoeveel uur per week werkt u gemiddeld aan projecten?" als controlevragen opgenomen. Op basis van de beantwoording van deze vragen is het mogelijk om respondenten die geen ervaring in projectteams hebben uit de data te filteren. Een andere manier om ervoor te zorgen dat de respondent uit een concrete projectervaring put, volgt uit de toelichting bij de vragen waar de respondent wordt gevraagd om voor de beantwoording een concreet project in gedachte te nemen waar hij of zij op dit moment de meeste tijd aan spendeert. Dit verkleint het risico dat een respondent bewust of onbewust een ervaring kiest die gebaseerd is op of een uiterst positieve of juist uiterst negatieve ervaring. Tot slot zijn bij het invullen van de web-based survey IP-adressen en de invultijd geregistreerd, zodat kan worden gecontroleerd of de vragenlijst meerdere keren vanaf hetzelfde IP adres is ingevuld en of voor het invullen door de respondent in een realistisch tijdbestek is gebeurd.

3.3 Respondenten

Zoals in de vorige paragraaf al naar voren is gekomen is weloverwogen gekozen voor een gemakssteekproef. De gemakssteekproef wordt in onderzoek geaccepteerd, maar kent als beperking dat deze nooit een representatieve weergave van de populatie kan bieden (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2012). Voor dit onderzoek biedt de gemakssteekproef het voordeel dat in een relatief kort tijdsbestek toch een redelijk omvangrijke steekproef tot stand is gekomen, waarvan met een hoge mate van betrouwbaarheid gesteld kan worden dat de respondenten ook werkelijk relevante ervaringen binnen projectteams hebben opgedaan.

In het totaal zijn 495 mensen voor deelname benaderd, waarbij een onderverdeling gemaakt kan worden in 420 mensen uit het professionele netwerk van de onderzoeker en daarnaast nog 75 collega's uit de projectenorganisatie waarin de onderzoeker werkzaam is. In het totaal zijn 354 respondenten geregistreerd, waarvan er 319 vragenlijsten bruikbaar waren voor verdere dataverwerking in het kader van dit onderzoek. Deze selectie is gemaakt door te kijken naar het aantal ingevulde vragen, de invultijd en de controlevragen die inzicht geven in de projectervaring van respondenten. De bruikbare respons komt hiermee uit op 64,4%.

Binnen de steekproef heeft 86% van de respondenten het mannelijke geslacht tegenover 14% met het vrouwelijke geslacht. Hiervan is 53% actief als projectleider en de overige 47% is actief als projectteamlid / adviseur. De respondenten zijn werkzaam binnen bedrijven in verschillende sectoren, waarbij de overheid (18,2%), industrie (13,4%), bouwnijverheid (24,2%), adviesdiensten (20,8%) en zakelijke dienstverlening (17,3%) sterk vertegenwoordigd zijn. Met betrekking tot de leeftijd valt 52% van de respondenten in de leeftijdscategorie "jonger dan veertig jaar", verder kent 30% de leeftijd tussen veertig en vijftig jaar en 18% is ouder dan vijftig jaar. Als hoogst genoten opleiding heeft 44% van de respondenten een HBO opleiding afgerond, 50% een universitaire opleiding en de overige 6% heeft een MBO of middelbare school diploma afgerond.

In tabel 6 is de beschrijvende statistiek opgenomen met betrekking tot de ervaring van de respondenten in projecten en het werken in projectteams.

tabel 6 - Beschrijvende statistiek projectervaring respondenten

	<i>Gemiddelde</i>	<i>Standaarddeviatie</i>
Ervaring in projectteams (jaren)	11,54	7,18
Tijdbesteding aan projecten (uur per week)	31,01	11,94
Deelname aan projectteams (aantal)*	3,13	2,21

* In de analyse is het aantal teams gemaximeerd op deelname aan 10 teams. Daarmee zijn 11 respondenten buiten beschouwing gelaten.

In tabel 7 is de beschrijvende statistiek opgenomen over de door de respondenten geselecteerde projectteams voor het invullen van de vragenlijst.

tabel 7 - Beschrijvende statistiek over de geselecteerde projectteam

	<i>Gemiddelde</i>	<i>Standaarddeviatie</i>
Deelname in geselecteerd projectteam (maanden)	13,52	16,93
Tijdbesteding geselecteerd project (uur per week)	19,72	13,70
Tijdbesteding plenair met projectteam (uur per week)	5,30	8,83
Aantal leden geselecteerd projectteam (aantal personen)*	7,38	3,25
Eerder samengewerkt met projectteam leden (aantal personen)**	3,19	2,97

*/** In de analyse is het aantal projectteamleden gemaximeerd op 15 personen. Daarmee zijn respectievelijk 40 en 3 respondenten buiten beschouwing gelaten.

Voor de bepaling van het gemiddelde en de standaarddeviatie van het aantal projectteams waarin de respondent deelneemt en het aantal projectteamleden van het geselecteerde projectteam voor het invullen van de vragenlijst, zijn uitbijters niet mee genomen in de analyse.

3.4 Dataverzameling

Voorafgaand aan het verspreiden van de digitale vragenlijst zijn de mensen per e-mail persoonlijk benaderd met als doel om het onderzoek aan te kondigen en iedereen te vragen om hieraan medewerking te verlenen door het invullen van een vragenlijst. Deze omvangrijke vooraankondiging heeft inspanning en tijd gekost, maar leverde vertrouwen op in de haalbaarheid van de beoogde dataverzameling. In de uitnodiging tot het invullen van de vragenlijst is een duidelijke deadline opgenomen, waarbij de mensen circa anderhalve week de tijd hebben gehad om de vragenlijst in te vullen. In deze periode heeft de onderzoeker in het programma Survey Monkey kunnen monitoren hoeveel ingevulde vragenlijsten retour zijn gekomen en is éénmalig een herinneringsmail verstuurd. De beantwoording van de vragenlijst was volledig anoniem. Wel werd aan respondenten de keuze geboden om een e-mail adres achter te laten, zodat een managementsamenvatting kan worden toegestuurd.

3.5 Operationalisering conceptueel model

De vragenlijst is grotendeels samengesteld op basis van bestaande vragenlijsten, waarvan bekend is dat het valide schalen zijn. In tabel 8 is de herkomst van schalen en het aantal items opgenomen. Zoals u kunt zien vertegenwoordigt iedere schaal een concept uit het conceptueel model. Bij de definitieve keuze voor de schalen is naast de bron gelet op diverse kwaliteitscriteria, zoals beschreven door Easterby-Smith et al. (2012). Hierbij is gelet op de formulering van de items, waarbij ieder item slechts één idee mag verwoorden, duidelijke begrijpbare begrippen moeten worden toegepast en tot slot leidende vragen en vaktaal moet worden vermeden. De bestaande vragenlijsten zijn slechts op beperkte schaal aangepast om deze meer passend te maken voor dit onderzoek. Daarbij is aandacht besteed aan de vertaling van de originele Engelstalige vragenlijsten naar het Nederlands. Hierbij is gebruik gemaakt van een member check, waarbij de vragenlijsten

onafhankelijk van de onderzoeker zijn vertaald. Daarna is per item de beste vertaling gekozen en is deze in de concept vragenlijst vastgesteld. Tot slot is de digitale concept vragenlijst in zijn totaliteit getoetst door drie personen te vragen om de vragenlijst in te vullen. Dit heeft geleid tot de laatste kleine verbeteringen ter verduidelijking, waarna de definitieve vragenlijst is vastgesteld.

<i>Schaal</i>	<i>Herkomst</i>	<i>Aantal items</i>
Mensgericht leiderschap	Halpin (1957)	15
Taakgericht leiderschap	Halpin (1957)	15
Taak cohesie	Carron, Wildmeyer, et al. (1985)	5
Sociale cohesie	Penland Jenster (2009), gebaseerd op Gross (1957)	7
Individuele aantrekking tot de groep	Wageman, Hackman, & Lehman (2005) Hay/McBer (2000)	8
Effectiviteit van het team	(Wageman, Hackman, & Lehman (2005) (Gibson, Zellmer-Bruhn, & Schwab, 2003)	12

tabel 8 - Overzicht gebruikte meetschalen bij conceptueel model

De meeste schalen in de vragenlijst zijn uitgewerkt op basis van Likertschalen, welke als voordeel bieden dat multivariate analyses tot de mogelijkheid behoren. Bij deze items kon de respondent kiezen in hoeverre ze het met een stelling eens waren op een vijf-punt schaal van "helemaal mee oneens" tot "helemaal mee eens" of van "nooit" tot "altijd". De totale vragenlijst is opgenomen in bijlage 1 en bestaat uit 30 vragen, waarvan 10 open vragen.

Het onderdeel teamleiderschap is geoperationaliseerd in mensgericht en taakgericht leiderschap volgens de oorspronkelijke dertig items van Halpin (1957) met een vijf-puntschaal (1 = nooit; 5 = altijd). Een voorbeeld van een opgenomen item is: "*De projectleider is vriendelijk en benaderbaar*". Het meten van taakcohesie is gedaan met behulp van de schaal van Carron, Wildmeyer, et al. (1985) bestaande uit vijf items met een vijf-puntsschaal (1 = helemaal mee oneens; 5 = helemaal mee eens). De items gaan in op de mate van betrokkenheid van teamleden en vereniging van het team bij het verrichten van taken. Een voorbeeld van een item luidt: "*Teamleden helpen elkaar bij het uitvoeren van projectactiviteiten*". Sociale cohesie wordt geoperationaliseerd met zeven items uit de meetschaal zoals gebruikt door Penland Jenster (2009) en heeft betrekking op de mate waarin teamleden hechten aan sociale interactie met elkaar en elkaar waarderen. Hierbij geldt een vijf-puntsschaal met wisselende samenstelling al naar gelang van de geponeerde vraagstelling. Een voorbeeld van een item van sociale cohesie is: "*Hoeveel van je teamleden beschouw jij als een "goed" teamlid?*".

Om de individuele aantrekking tot de groep te meten is gebruik gemaakt van zes items van Wageman et al. (2005) en twee items van Hay/McBer (2000). Deze items meten de mate waarin individuele teamleden zich aangetrokken voelen tot het team. Wederom is een vijf-puntsschaal gebruikt (1 = helemaal mee oneens; 5 = helemaal mee eens). Een voorbeeld item is: "*Ik leer veel van mijn werk binnen dit team*". Als laatste onderdeel van het conceptueel model is de effectiviteit van het projectteam geoperationaliseerd op een vijf-puntsschaal (1 = helemaal mee oneens; 5 = helemaal mee eens). Door gebruik te maken van zes items van Gibson et al. (2003) wordt de output effectiviteit gemeten. De overige zes items van Wageman et al. (2005) meten de onderdelen gebaseerd op de proceseffectiviteit, waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen items die gaan over de inzet van teamleden en uitvoeringsstrategie van het team. Voorbeelden van opgenomen items zijn: "*Iedereen in dit team is gemotiveerd om teamsucces te bereiken*" en "*Ons team ondervindt grote moeilijkheden met het uitvoeren van de taken volgens de plannen*".

3.6 Controlevariabelen

De eerder gepresenteerde beschrijvende statistiek over de respondenten komt voort uit een selecte steekproef, waardoor niet bekend is of de steekproef een goede afspiegeling vormt van de populatie van mensen die aan projecten werken. Het nadeel van deze steekproef is dat bepaalde groepen over- of ondervertegenwoordigd kunnen zijn ten opzichte van de populatie. Het voordeel is wel dat respondenten zijn bereikt die in ieder geval voor dit onderzoek relevante ervaring in projecten hebben opgedaan, waardoor resultaten inhoudelijk zinvol zijn. Om te kunnen vaststellen of een scheve verdeling in de steekproef een potentiële zwakte binnen het onderzoek betreft, is het noodzakelijk om controlevariabelen in de analyse mee te nemen. Daarbij is dit ook nodig omdat cohesie binnen projectteams naast leiderschap ook door andere factoren kan worden beïnvloed.

De volgende controlevariabelen worden in beschouwing genomen: geslacht, leeftijd, sector, rol in projectteam, opleiding, aantal jaren werkzaam in de organisatie, consensus over teamleiderschap, aantal teamleden, deelname aan aantal projectteams, tijd dat de respondent actief is in het team, stabiliteit van het projectteam, vaardigheden van het projectteam, taakafhankelijkheid en diversiteit binnen het projectteam. Verder is ook directief leiderschap als controlevariabele in de vragenlijst meegenomen. Voor het operationaliseren van enkele controlevariabelen zijn ook bestaande vragenlijsten gebaseerd op Likertschalen gehanteerd (zie tabel 9).

<i>Schaal</i>	<i>Herkomst</i>	<i>Aantal items</i>
Directief leiderschap	Hay/McBer (2000)	6
Diversiteit binnen het projectteam	(Wageman, Hackman, & Lehman (2005)	3
Stabiliteit van het projectteam	(Wageman, Hackman, & Lehman (2005)	3
Taakafhankelijkheid binnen het projectteam	(Wageman, Hackman, & Lehman (2005)	3
Vaardigheden van het projectteam	(Wageman, Hackman, & Lehman (2005)	3

tabel 9 - Overzicht gebruikte meetschalen controlevariabelen

3.7 Data analyse

Voor de data analyse is gebruik gemaakt van het statistische programma SPSS versie 21. Na invoering van de gegevens zijn de items, waar nodig, gehercodeerd en samengesteld tot de uiteindelijke schalen. Hierbij zijn de itemscores van 1 tot en met 5 bij elkaar opgeteld en daarna gedeeld door het aantal items per schaal om tot een gemiddelde score van de schaal te komen. Per schaal is vervolgens de Cronbach's Alpha berekend om de interne consistentie en daarmee de betrouwbaarheid van de schaal te kunnen toetsen. Tijdens deze controleslag is de Cronbach's Alpha van één meetschaal geoptimaliseerd door het weglaten van twee items. Dit heeft betrekking op items van de schaal sociale cohesie die buiten beschouwing zijn gelaten omdat deze niet in lijn met de overige items voor deze schaal zijn ingevuld. De betreffende items gingen in op het aantal face-to-face of digitale ontmoetingen met het projectteam. Respondenten hebben deze items waarschijnlijk beantwoord uit efficiency perspectief, waardoor de uitkomst niet in lijn ligt met sociale cohesie en daarmee niet representatief is. In dit geval had de vraag beter betrekking kunnen hebben op de frequentie waarmee projectteamleden informele ontmoetingen buiten het project om hebben of zou moeten hebben. Daarnaast is gebleken dat de schalen "diversiteit binnen projectteams" en "taakafhankelijkheid" een lage interne consistentie kennen, met respectievelijk een Cronbach's Alpha van 0,46 en 0,57. Als vuistregel voor de beoordeling van de bruikbaarheid van de schaal wordt namelijk een Cronbach's Alpha van 0,70 of hoger gehanteerd (Easterby-Smith et al., 2012). Deze schalen zijn verder niet meegenomen als controlevariabelen in de data analyse. De lage betrouwbaarheid voor de meetschaal voor "diversiteit" was daarbij geen verrassing, want hiervoor werd expliciet aangegeven dat het resultaat vanwege een lage interne betrouwbaarheid met zorg moet worden beoordeeld (Wageman et al., 2005). Wel is besloten om de schaal voor vaardigheden van het projectteam met een Cronbach's Alpha van 0,66, ondanks de genoemde vuistregel als controlevariabele mee te nemen in de regressieanalyse. Dit omdat de verwachting is dat de vaardigheden van een projectteam bijdragen aan de teamcohesie en de Cronbach's Alpha van deze meetschaal in de buurt ligt van de vuistregel voor de interne consistentie van de meetschaal en daarbij laat eerder gebruik van deze schaal op teamniveau een acceptabele Cronbach's Alpha van 0,83 zien (Wageman et al., 2005).

Om een uitspraak te doen over de samenhang tussen de variabelen uit het conceptueel model en de hypothesen te toetsen zijn een Pearson correlatieanalyse en meerdere lineaire regressieanalyses uitgevoerd. Voor beide analyses worden de door missende waarden niet volledig ingevulde schalen uitgesloten voor analyse. Met de correlatiematrix is eerst gekeken naar de onderlinge lineaire (niet causale) samenhang tussen de variabelen uit het conceptueel model. Met de Pearson's correlatiecoëfficiënt wordt de sterkte en richting van een verband tussen twee variabelen weergegeven (Vocht, A. de, 2013). Daarbij heeft eerst controle op lineariteit tussen de variabelen plaatsgevonden en is gekeken naar uitbijters als sterk afwijkende punten in de data. Dit is in dit onderzoek gedaan door in SPSS spreidingsdiagrammen en doosdiagrammen te plotten.

De meervoudige lineaire regressieanalyse wordt gebruikt als een causale samenhang wordt verondersteld tussen een afhankelijke en één of meer onafhankelijke variabelen (Vocht, A., 2013). Voor dit onderzoek wordt de standaard multipel regressie methode gebruikt om de relatie tussen teamleiderschap en teamcohesie te bestuderen. Hierbij worden alle onafhankelijke variabelen gelijktijdig of stapsgewijs in het model opgenomen en berekend. Op deze wijze kan dus bepaald worden hoe sterk de relatie tussen twee variabelen is en wordt gekeken in hoeverre een bepaald construct als onafhankelijke variabele de variantie van een ander construct als afhankelijke variabele verklaart (Field, 2013). Voordat een regressieanalyse wordt uitgevoerd, vindt altijd controle plaats op lineariteit, multicollineariteit, uitbijters en normaliteit (Vocht, A., 2013). Bij deze controlestep zijn geen bijzonderheden geconstateerd.

Teamcohesie en de onderliggende dimensies (taakcohesie, sociale cohesie & individuele aantrekking) zijn in de eerste reeks regressieanalyses als afhankelijke variabelen gesteld om hypothese 1 en hypothese 2 te onderzoeken. Model 1 bevat de controlevariabelen en in model 2 worden taakgericht en mensgericht leiderschap aan de regressieanalyse toegevoegd. De volgende regressieanalyse is gebruikt om het moderatie effect uit hypothese 4 b te onderzoeken en hier is teamcohesie als afhankelijke variabele ingesteld. Het moderatie effect is gemodelleerd volgens Field (2013) en Baron & Kenny (1986), door in de regressie zowel de voorspellende onafhankelijke variabele, de modererende variabele en de interactie variabele op te nemen. De interactie variabele is hierbij gelijk aan het product van de gestandaardiseerde voorspellende variabele met de gestandaardiseerde modererende variabele (Field, 2013). De derde regressieanalyse bevat wederom teamcohesie als afhankelijke variabele en heeft als doel om conform hypothese 6 het modererend effect van de factor tijd te onderzoeken.

Teameffectiviteit is in de laatste uitgewerkte regressieanalyse als afhankelijke variabele gesteld om hypothese 7 te kunnen toetsen. Deze analyse wordt in drie stappen uitgevoerd en heeft als doel om de mediërende functie van teamcohesie te toetsen. Model 1 bevat de controlevariabelen, in model 2 wordt het effect van mensgericht en taakgericht leiderschap toegevoegd en in model 3 wordt pas teamcohesie aan de regressie toegevoegd. Op dat moment wordt gekeken of en in welke hoedanigheid de invloed van mensgericht en taakgericht leiderschap op teameffectiviteit verandert als teamcohesie wordt toegevoegd. Volgens Baron & Kenny (1986) is er sprake van een mediërend effect indien onder invloed van teamcohesie, de directe invloed van mensgericht en taakgericht leiderschap op teameffectiviteit afnemen (Baron & Kenny, 1986 & Field, 2013). Van een volledig mediërend effect is alleen sprake indien het significante directe effect volledig verdwijnt (Field, 2013). Om de overige hypothesen 3, 4a en 5 te toetsen, is gebruik gemaakt van T-toetsen op gemiddelden voor één steekproef of voor twee onafhankelijke steekproeven (Vocht, A., 2013).

3.8 Interviews

De geïnterviewden zijn geselecteerd op basis van ervaring met het participeren in en / of leiding geven aan projectteams en zijn werkzaam in verschillende organisaties. Dit heeft als voordeel dat de empirische resultaten niet gebonden zijn aan de context van één organisatie en daardoor een betrouwbaarder en vollediger beeld ontstaat. Bovendien zorgt dit ervoor dat de interviews geen wantrouwen oproepen bij de geïnterviewden, omdat de keuze voor bepaalde projectteams niet door het management binnen één organisatie wordt aangedragen. De verkennende interviews zijn in het begin van het onderzoek afgenomen om inzicht uit het werkveld te verkrijgen en de resultaten zijn gebruikt ter ondersteuning van de hypothesen.

Voorafgaand aan de verkennende interviews zijn enkele vragen uitgewerkt, om te waarborgen dat bepaalde onderwerpen zeker aan bod komen. Het betreft een open en halfgestructureerd interview met als doel om de betekenis die de geïnterviewden geven aan bepaalde ervaringen te begrijpen (Easterby-Smith et al., 2012). De onderwerpen komen aan de orde door het stellen van een open beginvraag, waarna het gesprek wordt

voortgezet door middel van doorvragen, zodat ook ruimte ontstaat voor items die spontaan ter sprake komen. Met het doorvragen wordt tevens verdieping bereikt. Anonimiteit is aan de geïnterviewden gegarandeerd, zodat deze vrijuit kunnen praten. Verder is toestemming gevraagd om het interview op te nemen. Dit kent als voordeel dat de interviewer zich kan richten op de conversatie en verkleint de kans op een vooringenomenheid bij de uitwerking van het interview (Easterby-Smith et al., 2012). Het uitgewerkte interviewprotocol voor de verkennende interviews is opgenomen in bijlage 2. De transcripten van de interviews zijn te vinden in bijlage 3.

4 Resultaten

In tabel 10 is de beschrijvende statistiek met gemiddelden, standaarddeviaties en de onderlinge correlaties voor de variabelen uit het conceptueel model weergegeven. Daarbij is van de controlevariabelen directief leiderschap meegenomen, zodat de sterkte en richting van het verband tussen directief leiderschap en de variabelen uit het conceptueel model inzichtelijk is.

tabel 10 - Beschrijvende statistiek en correlatiecoëfficiënten

Variabelen	GEM (SD)	ML	TL	DL	TC	SC	IA	C	EF
Mensgericht leiderschap (ML)	3,70 (0,44)	0,85	,568**	,283**	,467**	,509**	,586**	,602**	,420**
Taakgericht leiderschap (TL)	3,62 (0,45)	,568**	0,86	,652**	,394**	,397**	,421**	,458**	,428**
Directief leiderschap (DL)	3,41 (0,55)	,283**	,652**	0,73	,210**	,266**	,247**	,268**	,260**
Taakcohesie (TC)	3,62 (0,59)	,467**	,394**	,210**	0,77	,585**	,670**	,844**	,696**
Sociale cohesie (SC)	4,00 (0,58)	,509**	,397**	,266**	,585**	0,72	,689**	,826**	,629**
Individuele aantrekkingskracht (IA)	3,76 (0,60)	,586**	,421**	,247**	,670**	,689**	0,87	,939**	,665**
Teamcohesie (C)	3,78 (0,52)	,602**	,458**	,268**	,844**	,826**	,939**	0,91	,749**
Effectiviteit van het team (EF)	3,64 (0,53)	,420**	,428**	,260**	,696**	,629**	,665**	,749**	0,86

Cronbach's alpha coëfficiënt is opgenomen in de diagonaal van de tabel.

** Pearson's correlatiecoëfficiënt is significant bij $p < 0.01$

Uit de correlatiematrix volgt dat alle verbanden tussen de variabelen significant zijn bij een betrouwbaarheidsniveau van 99%. Een voor de hand liggende verklaring voor het significant zijn van de samenhang tussen alle variabelen onderling is dat in lijn met het conceptueel model er een sterke inhoudelijke samenhang tussen de variabelen gevonden is. Daarbij speelt ook de omvang van de steekproef een belangrijke rol. Voor dit onderzoek levert de steekproefgrootte ($N > 300$) daarbij een positief effect.

De correlatiecoëfficiënten liggen tussen $r = 0,210$ en $r = 0,939$ en laten daarmee een positieve samenhang zien. Tien correlaties kennen een sterke samenhang ($r > 0,60$), waarbij dit voor de samenhang tussen teamcohesie als totaalconstruct en haar onderliggende dimensies (taakcohesie, sociale cohesie en individuele aantrekkingskracht) deels te verklaren op basis van de conceptualisatie van teamcohesie. Taakcohesie, sociale cohesie en individuele aantrekkingskracht kennen als bouwstenen van teamcohesie onderling ook een redelijke tot sterke samenhang. Zo correleert taakcohesie bijvoorbeeld matig / redelijk met sociale cohesie ($r = 0,585$, $p < 0,01$) en is de samenhang tussen de individuele aantrekkingskracht tot het team en sociale cohesie ($r = 0,689$, $p < 0,01$) en respectievelijk taakcohesie ($r = 0,670$, $p < 0,01$) als sterk te classificeren. Daarnaast blijkt ook een sterke samenhang aanwezig tussen de onderliggende dimensies van teamcohesie en de teameffectiviteit. De sterkste samenhang is gevonden tussen teamcohesie en teameffectiviteit ($r = 0,749$, $p < 0,01$).

Kijkend naar de leiderschapsstijlen, dan correleert mensgericht leiderschap het meest positief met teamcohesie ($r = 0,602$, $p < 0,01$) en de onderliggende dimensies hiervan. Voor de samenhang tussen teamleiderschap en teameffectiviteit is dit niet het geval. Daar laten mensgericht leiderschap ($r = 0,420$, $p < 0,01$) en taakgericht leiderschap ($r = 0,428$, $p < 0,01$) een vrijwel gelijk positief verband zien. Verder volgt, zoals op basis van het theoretisch kader verwacht, een sterke samenhang tussen taakgericht leiderschap en de controlevariabele directief leiderschap ($r = 0,652$, $p < 0,01$).

Om de eerste en tweede hypothese te toetsen zijn lineaire regressieanalyses uitgevoerd om het effect van mensgericht en taakgericht leiderschap op de afhankelijke variabelen teamcohesie, taakcohesie, sociale cohesie en individuele aantrekkingskracht tot het team na te gaan. Allereerst zijn het aantal projectteamleden,

tijd dat de respondent actief is in het team, stabiliteit van het projectteam, vaardigheden van het projectteam en directief leiderschap als controlevariabelen ingevoerd als onafhankelijke variabelen in het lineaire regressiemodel (model 1). In het tweede model zijn de onafhankelijke variabelen mensgericht en taakgericht leiderschap toegevoegd.

In tabel 11 en tabel 12 zijn de resultaten weergegeven van de regressieanalyses, waarmee hypothese 1 & 2 getoetst kunnen worden.

tabel 11 - Lineaire regressieanalyse met teamcohesie en taakcohesie als afhankelijke variabelen

	Teamcohesie		Taakcohesie	
	β	Adjusted R ²	β	Adjusted R ²
Model 1: Controlevariabelen		0,33***		0,29***
Aantal projectteamleden	0,091		0,098	
Tijd werkzaam in projectteam	0,102		0,078	
Stabiliteit van het projectteam	0,125*		0,132*	
Vaardigheden projectteam	0,481***		0,472***	
Directief leiderschap	0,157***		0,090	
Model 2: Hoofdeffect		0,52***		0,38***
Aantal projectteamleden	0,056		0,058	
Tijd werkzaam in projectteam	0,087		0,081	
Stabiliteit van het projectteam	0,129**		0,139**	
Vaardigheden projectteam	0,338***		0,377***	
Directief leiderschap	-0,025		-0,080	
Mensgericht leiderschap	0,357***		0,182**	
Taakgericht leiderschap	0,190**		0,221**	
Δ Adjusted R²		0,19		0,09

* Significant bij $p < 0.05$ / ** Significant bij $p < 0.01$ / *** Significant bij $p < 0.001$

In tabel 11 zijn de resultaten opgenomen met teamcohesie en taakcohesie als afhankelijke variabelen en laat model 1 zien dat de controlevariabelen een significante verklaring voor de variantie in zowel teamcohesie (Adjusted R² = 0,33, $p < 0,001$) en taakcohesie tonen (Adjusted R² = 0,29, $p < 0,001$). Een significant positieve relatie is zichtbaar tussen de vaardigheden van het projectteam met teamcohesie ($\beta = 0,481$, $p < 0,001$) en taakcohesie ($\beta = 0,472$, $p < 0,001$). Dit geldt ook voor de stabiliteit van het projectteam, waarmee een deel van de variantie in teamcohesie en taakcohesie wordt verklaard. Directief leiderschap draagt in model 1 als controlevariabele alleen significant bij aan de verklaarde variantie van teamcohesie als totaal construct ($\beta = 0,157$, $p < 0,001$).

Voor de toetsing van de hypothesen is model 2 belangrijk, waaruit het effect van mensgericht en taakgericht leiderschap als onafhankelijke variabelen is meegenomen. Zowel mensgericht als taakgericht leiderschap dragen significant bij aan de verklaarde variantie in teamcohesie en taakcohesie, waardoor de verklaarde variantie van model 2 toeneemt ten opzichte van het eerste model met de controlevariabelen. De positieve relatie is het grootst tussen mensgericht leiderschap en teamcohesie ($\beta = 0,357$, $p < 0,001$), maar ook taakgericht leiderschap laat een significante positieve relatie zien ($\beta = 0,190$, $p < 0,01$). Ook uit de regressieanalyse met taakcohesie als afhankelijke variabele volgt dat mensgericht en taakgericht leiderschap beiden een positief significante relatie kennen. In dit geval liggende de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten voor mensge-

richt ($\beta=0,182$, $p<0,01$) en taakgericht leiderschap ($\beta=0,221$, $p<0,01$) dicht bij elkaar. In model 2 vormen de controlevariabelen stabiliteit van het projectteam en vaardigheden van het projectteam nog steeds een significante verklaring voor de variatie in teamcohesie en respectievelijk de taakcohesie.

Met de resultaten uit tabel 11 worden de hypothese 1a, 1b & 2b bevestigd. Hypothese 2a wordt verworpen.

tabel 12 - Lineaire regressieanalyse met sociale cohesie en individuele aantrekking als afhankelijke variabelen

	Sociale cohesie		Individuele aantrekking	
	β	Adjusted R ²	β	Adjusted R ²
Model 1: Controlevariabelen		0,29***		0,22***
Aantal projectteamleden	-0,008		0,107	
Tijd werkzaam in projectteam	0,092		0,089	
Stabiliteit van het projectteam	0,11*		0,096	
Vaardigheden projectteam	0,447***		0,378***	
Directief leiderschap	0,167**		0,156**	
Model 2: Hoofdeffect		0,42***		0,41***
Aantal projectteamleden	-0,032		0,080	
Tijd werkzaam in projectteam	0,081		0,074	
Stabiliteit van het projectteam	0,094		0,104*	
Vaardigheden projectteam	0,333***		0,228***	
Directief leiderschap	0,029		-0,007	
Mensgericht leiderschap	0,311***		0,400***	
Taakgericht leiderschap	0,135		0,146	
Δ Adjusted R²		0,09		0,19

* Significant bij $p < 0.05$ / ** Significant bij $p < 0.01$ / *** Significant bij $p < 0.001$

Voor de verklaarde variantie van sociale cohesie en individuele aantrekkingskracht tot het projectteam als afhankelijke variabelen, is voor zowel model 1 & 2 een significante verklaring voor de variantie gevonden. Van de controlevariabelen dragen alleen de vaardigheden van het projectteam significant positief bij aan zowel sociale cohesie en individuele aantrekking tot het projectteam. Belangrijker is dat van de leiderschapsgedragingen alleen mensgericht leiderschap in model 2 een significant positieve relatie laat zien met sociale cohesie ($\beta=0,311$, $p<0,001$) en individuele aantrekking tot het projectteam ($\beta=0,400$, $p<0,001$). Taakgericht leiderschap draagt niet significant bij aan deze afhankelijke variabelen. Dit ligt in lijn met de gestelde hypothesen.

Op basis van de regressieanalyse zoals opgenomen in tabel 12, worden de hypothesen 1c, 1d en hypothesen 2c ondersteund. Hypothesen 2d wordt verworpen, want de relatie tussen taakgericht leiderschap en individuele aantrekking is positief in plaats van negatief en daarnaast niet significant.

Het gevonden resultaat is voor de afhankelijke variabele teamcohesie tevens gecontroleerd voor de controlevariabelen geslacht, leeftijd, rol in projectteam, opleiding, sector, aantal jaren werkzaam in de organisatie en aantal jaar projectervaring. De resultaten zijn in tabelvorm opgenomen in bijlage 4. Voor alle controlegroepen met uitzondering van de verschillende sectoren, laat mensgericht leiderschap een positieve significante relatie zien met teamcohesie. Dit resultaat van de controlegroepen ligt voor de relatie tussen mensgericht leiderschap en teamcohesie in lijn met de uitkomst van de totale steekproef van dit onderzoek. Voor taakgericht leiderschap is dit niet het geval. Slechts circa de helft van alle controlegroepen kent een significant positieve

relatie tussen taakgericht leiderschap en teamcohesie als totaal construct. Van de gebruikte controlevariabele vormt het construct vaardigheden van het projectteam in nagenoeg alle subgroepen een significante positieve relatie met teamcohesie.

Om de derde hypothese te toetsen is een T-toets voor één steekproef uitgevoerd, waarmee wordt onderzocht of het steekproefgemiddelde voor mensgericht leiderschap gelijk is aan het steekproefgemiddelde voor taakgericht leiderschap. Hieruit komt naar voren dat mensgericht leiderschap (GEM = 3,70, SD = 0,44) significant meer is waargenomen dan taakgericht leiderschap (GEM = 3,62, SD = 0,45), ($t(303) = 2,912$, $p = 0,002$). Het verschil tussen de gemiddelden is significant bij een 99% betrouwbaarheidsniveau en de kans dat het verschil door toeval is ontstaan is dus gering. Mensgericht leiderschap is binnen de steekproef significant meer aanwezig, waardoor hypothese 3 wordt bevestigd. Interessant hierbij is om te controleren of er verschil is in de gemiddelde beoordeling van mensgericht leiderschap door projectleiders en teamleden / adviseurs. In tabel 13 wordt de gemiddelde score met standaarddeviatie per subgroep weergegeven.

Subgroep	Mensgericht leiderschap		Taakgericht leiderschap	
	N	GEM (SD)	N	GEM (SD)
Projectleiders	160	3,80 (0,34)	162	3,75 (0,40)
Teamleden / adviseurs	142	3,58 (0,51)	142	3,47 (0,46)

tabel 13 - Beschrijvende statistiek over mensgericht en taakgericht leiderschap voor de groepen projectleiders en teamleden / adviseurs

Zowel de projectleiders als de teamleden / adviseurs laten een hogere gemiddelde score voor mensgericht leiderschap. Voor de subgroep projectleiders is het verschil tussen mensgericht leiderschap (GEM = 3,80, SD = 0,34) en taakgericht leiderschap (GEM = 3,75, SD = 0,40) significant bij $t(159) = 1,689$, $p = 0,046$. Voor de teamleden / adviseurs wordt een significant verschil op 1% niveau gevonden tussen mensgericht leiderschap (M = 3,58, SD = 0,51) en taakgericht leiderschap (GEM = 3,47, SD = 0,46), $t(141) = 2,557$, $p = 0,006$. Voor zowel de subgroep projectleiders en teamleden / adviseurs ligt het gemiddelde van mensgericht leiderschap significant hoger dan het gemiddelde van taakgericht leiderschap.

Indien een onderlinge vergelijking wordt gemaakt tussen de groep met projectleiders en teamleden / adviseur, blijkt dat projectleiders zichzelf een significant hogere score op mensgericht leiderschap (GEM = 3,80, SD = 0,34) geven dan de teamleden / adviseurs (GEM = 3,58, SD = 0,51). De uitkomst van de T-toets is namelijk $t(300) = 4,214$, $p = 0,000$, waaruit volgt dat de kans dat de gemiddelden gelijk zijn kleiner is dan 0,1%. Ook voor het gemiddelde van taakgericht leiderschap volgt dat projectleiders (GEM = 3,75, SD = 0,40) een significant hogere score laten zien dan projectleden / teamleden (GEM = 3,47, SD = 0,46), $t(303) = 5,578$, $p = 0,000$. Projectleiders geven zichzelf dus significant hogere scores voor beide leiderschapsgedragingen dan de teamleden / adviseurs.

De volgende hypothesen hebben betrekking op de omvang van het projectteam. Zoals vermeld in paragraaf 3.3 bestaat in de steekproef het gemiddelde projectteam uit 7,38 deelnemers (SD = 3,25) en kent dit gemiddelde projectteam een teamcohesie score van 3,78 (SD = 0,52). Om inzicht te verkrijgen in het effect van de teamomvang op teamcohesie binnen het projectteam worden drie subgroepen met verschil in het aantal projectteamleden samengesteld. Het resultaat is weergegeven in tabel 14.

Subgroep	N	Teamcohesie	Taakcohesie	Sociale cohesie	Individuele aantrekking
		GEM (SD)	GEM (SD)	GEM (SD)	GEM (SD)
1 - 5 projectteamleden	84	3,78 (0,52)	3,60 (0,57)	4,05 (0,57)	3,75 (0,63)
6 - 8 projectteamleden	110	3,82 (0,51)	3,63 (0,57)	4,07 (0,58)	3,79 (0,58)
9 - 15 projectteamleden	68	3,76 (0,53)	3,62 (0,63)	3,93 (0,58)	3,73 (0,59)

tabel 14 - Beschrijvende statistiek over teamcohesie voor groepen met een verschillend aantal teamleden

Projectteam met zes tot acht projectteamleden laten de hoogste gemiddelde score zien voor teamcohesie (GEM = 3,82, SD = 0,51). Het verschil tussen de gemiddelde score voor teamcohesie is echter niet significant voor de drie gedefinieerde subgroepen. Uit de T-toets voor projectteams met tussen de zes en acht leden met de gemiddelde score voor teamcohesie van projectteams met maximaal vijf projectteamleden, volgt $t(109) = 0,735$, $p = 0,232$. Ook voor de T-toets voor projectteams met tussen de zes en acht leden met de gemiddelde score voor teamcohesie van projectteams met tussen de negen tot vijftien leden volgt een niet significant verschil, namelijk $t(109) = 1,142$, $p = 0,128$. Op basis hiervan wordt geconcludeerd dat de gemiddelde scores van teamcohesie niet wordt beïnvloed door de omvang van het projectteam. Hypothese 4a wordt verworpen.

Kijkend naar de onderliggende dimensies van teamcohesie, dan volgt alleen een significant verschil tussen de gemiddelde score van sociale cohesie voor projectteams met tussen de zes en acht leden en de gemiddelde score voor sociale cohesie van projectteams met tussen de negen tot vijftien projectteamleden ($t(112) = 2,545$, $p = 0,006$). De sociale cohesie van projectteams met negen tot vijftien projectteamleden ligt significant lager dan sociale cohesie in teams met een kleinere omvang.

Om hypothese 4b te toetsen wordt eerst een T-toets uitgevoerd om te onderzoeken of mensgericht of taakgericht leiderschap significant meer of minder wordt waargenomen naar mate de omvang van het projectteam toeneemt. In tabel 15 zijn de gemiddelde waarden met standaarddeviaties voor beide leiderschapsstijlen opgenomen.

Subgroep	Mensgericht leiderschap		Taakgericht leiderschap	
	N	GEM (SD)	N	GEM (SD)
1 - 5 projectteamleden	83	3,74 (0,38)	88	3,61 (0,40)
6 - 8 projectteamleden	114	3,70 (0,45)	114	3,62 (0,48)
9 - 15 projectteamleden	69	3,64 (0,48)	67	3,59 (0,46)

tabel 15 - Beschrijvende statistiek over mensgericht en taakgericht leiderschap voor groepen met een verschillend aantal teamleden

Alleen voor de gemiddelde waarden van mensgericht leiderschap is een significant verschil gevonden tussen projectteams met maximaal vijf projectteamleden en de gemiddelde score op mensgericht leiderschap binnen projectteams met negen tot vijftien leden ($t(82) = 2,386$, $p = 0,009$). In projectteams met een grotere omvang wordt dus minder mensgericht leiderschap waargenomen dan in de teams met maximaal vijf projectteamleden. Om het modererende effect van de omvang van het projectteam te onderzoeken, wordt opnieuw een meervoudige lineaire regressie analyse uitgevoerd met teamcohesie als afhankelijke variabele. Hierbij zijn tevens de controlevariabelen en gestandaardiseerde variabelen voor het interactie effect opgenomen in het model. Het resultaat van deze regressieanalyse is opgenomen in tabel 16.

tabel 16 - Lineaire regressieanalyse met het aantal teamleden als modererende variabele en teamcohesie als afhankelijke variabele

	Teamcohesie	
	β	Adjusted R ²
Model 1: Hoofdeffect incl. interactie effect		0,51
Aantal projectteamleden	0,056	
Tijd werkzaam in projectteam	0,086	
Stabiliteit van het projectteam	0,127**	
Vaardigheden projectteam	0,335***	
Directief leiderschap	-0,018	
Mensgericht leiderschap	0,359***	
Taakgericht leiderschap	0,181*	

	Teamcohesie	
	β	Adjusted R ²
Mensgericht leiderschap * Aantal projectteamleden	-,013	
Taakgericht leiderschap * Aantal projectteamleden	0,039	

* Significant bij $p < 0.05$ / ** Significant bij $p < 0.01$ / *** Significant bij $p < 0.001$

Gezien het berekende interactie effect voor mensgericht leiderschap met het aantal projectteamleden en respectievelijk taakgericht leiderschap met het aantal projectteamleden beiden niet significant zijn, worden hypothese 4b en 4c verworpen. De omvang van het projectteam vormt geen modererende factor die het effect van taakgericht leiderschap verstrekt of het effect van mensgericht leiderschap verzwakt.

Om de vijfde hypothese te toetsen wordt voor de analyse onderscheid gemaakt in twee groepen, namelijk de projectteams waarvan de respondenten aangeven dat er een duidelijke leider in het team aanwezig is en de projectteams waarin een duidelijke leider ontbreekt. Onder de tweede categorie vallen ook de projectteams waarvan de respondenten aangeven dat meerdere projectteamleden het team leiden. In tabel 17 zijn de gemiddelde waarden voor teamcohesie, mensgericht leiderschap en taakgericht leiderschap voor beide categorieën weergegeven.

Subgroep	Teamcohesie		Mensgericht leiderschap		Taakgericht leiderschap	
	N	GEM (SD)	N	GEM (SD)	N	GEM (SD)
Aanwezigheid van duidelijke leider	168	3,87 (0,48)	168	3,79 (0,40)	170	3,75 (0,39)
Afwezigheid van een duidelijke leider	131	3,66 (0,56)	133	3,57 (0,46)	134	3,45 (0,47)

tabel 17 - Beschrijvende statistiek over teamcohesie, mensgericht leiderschap en taakgericht leiderschap voor groepen met en zonder aanwezigheid van een duidelijke leider

In teams waarin een duidelijke leider ontbreekt wordt significant minder mensgericht leiderschap ($t(167) = 7,241$, $p = 0,000$) en taakgericht leiderschap ($t(169) = 10,080$, $p = 0,000$) waargenomen dan in projectteams waarvan respondenten aangeven dat een duidelijke leider aanwezig is. Aansluitend op hypothese 5 is een T-toets uitgevoerd om de gemiddelde waarde voor teamcohesie tussen beide groepen op significantie te toetsen. Hieruit volgt dat teamcohesie in projectteams met een duidelijke leider (GEM = 3,87, SD = 0,48) significant hoger ligt dan teamcohesie in teams zonder duidelijke leider (GEM = 3,66, SD = 0,56). Uit de T-toets volgt namelijk dat de kans dat de gemiddelden gelijk zijn kleiner is dan 0,1% ($t(167) = 5,62$, $p = 0,000$). Hiermee wordt hypothese 5 bevestigd.

Hypothese 6 heeft betrekking op de invloed van de factor tijd op de relatie tussen respectievelijk mensgericht en taakgericht leiderschap met teamcohesie. Hiervoor is met de survey data verzameld over drie relevante tijdsaspecten, namelijk de tijd in maanden die de respondent werkzaam is in het projectteam, de tijdbesteding aan het project van de respondent in uur per week en tot slot de tijd in uur per week dat het projectteam plenair bij elkaar is. Om het modererende effect van de diverse tijdsaspecten te onderzoeken is een meervoudige lineaire regressie analyse uitgevoerd met teamcohesie als afhankelijke variabele, waarbij tevens de controlevariabelen en gestandaardiseerde variabelen voor de interactie effecten zijn opgenomen in het model. Het resultaat van deze regressieanalyse is opgenomen in tabel 18.

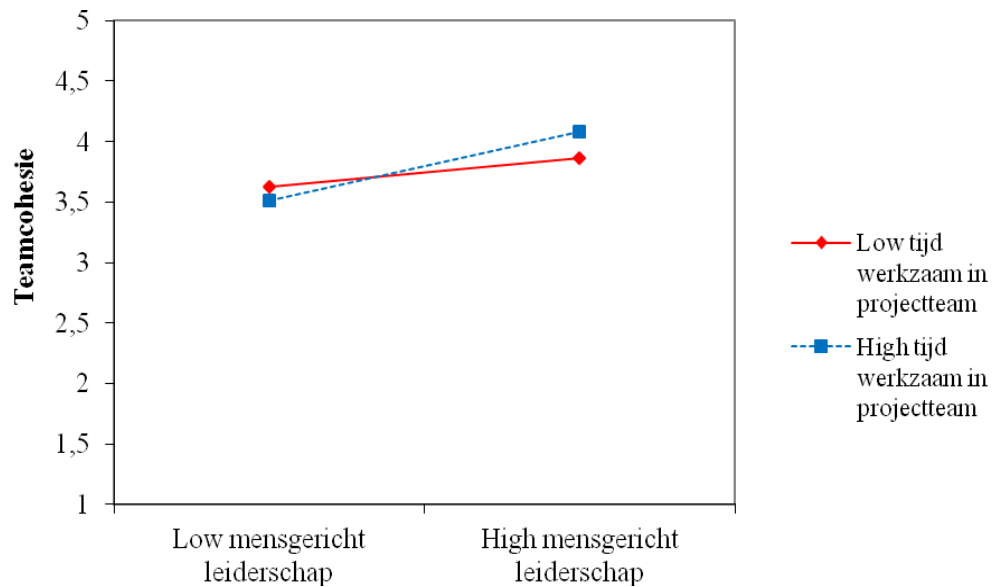
tabel 18 - Lineaire regressieanalyse met tijd als modererende variabele en teamcohesie als afhankelijke variabele

	Teamcohesie	
	β	Adjusted R ²
Model 1: Hoofdeffect incl. interactie effect		0,56
Aantal projectteamleden	0,024	
Tijd werkzaam in projectteam	0,056	
Stabiliteit van het projectteam	0,101*	
Vaardigheden projectteam	0,330***	
Directief leiderschap	0,004	
Mensgericht leiderschap	0,382***	
Taakgericht leiderschap	0,196**	
Tijdbesteding aan project	0,010	
Tijdbesteding plenair met projectteam	0,047	
Mensgericht leiderschap * Tijd werkzaam in projectteam	0,099*	
Mensgericht leiderschap * Tijdbesteding aan project	0,004	
Mensgericht leiderschap * Tijdbesteding plenair met projectteam	-0,014	
Taakgericht leiderschap * Tijd werkzaam in projectteam	0,067	
Taakgericht leiderschap * Tijdbesteding aan project	0,224***	
Taakgericht leiderschap * Tijdbesteding plenair met projectteam	-0,082	

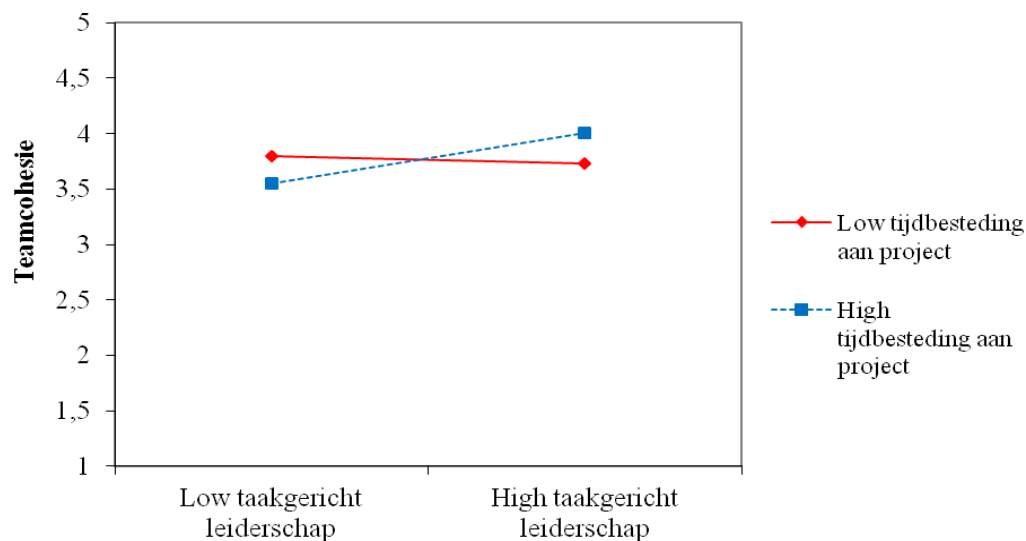
* Significant bij $p < 0.05$ / ** Significant bij $p < 0.01$ / *** Significant bij $p < 0.001$

Uit de regressieanalyse volgt een significant positief moderatie effect voor de tijd dat een projectteamlid werkzaam is in het projectteam op de relatie tussen mensgericht leiderschap en teamcohesie ($\beta=0,099$, $p<0,05$). Het tweede moderatie effect dat is gevonden, betreft de invloed van de tijdbesteding van een projectteamlid aan het project op de relatie tussen taakgericht leiderschap en teamcohesie ($\beta=0,224$, $p<0,001$). Het gaat hier wederom om een positieve moderatie, zodat het effect van taakgericht leiderschap op teamcohesie wordt versterkt indien een projectteamlid meer tijd spendeert aan werkzaamheden samenhangend met het betreffende project.

Om dit moderatie effect visueel inzichtelijk te maken wordt voor de modererende variabele (tijdsaspecten) en onafhankelijke variabele (leiderschap) een hoog en een laag niveau gedefinieerd door één standaarddeviatie onder en één standaarddeviatie boven de gemiddelde waarden aan te houden (Field, 2013). De plot van beide interactie effecten zijn opgenomen in figuur 5 en figuur 6.



figuur 5 - Interactie effect van mensgericht leiderschap met de tijd werkzaam in het projectteam



figuur 6 - Interactie effect van taakgericht leiderschap met de tijdbesteding aan het project

Overeenkomstig met hypothese 6, laat figuur 5 een positieve relatie zien tussen mensgericht leiderschap en teamcohesie. Dit geldt zowel voor een kortere periode dat een projectteamlid werkzaam is binnen het team, als voor een langere tijdsperiode. Hierbij geldt dat een toename van de tijd in maanden dat een projectteamlid werkzaam is binnen het betreffende projectteam het effect van mensgericht leiderschap op teamcohesie versterkt. In figuur 6 is een positieve relatie waarneembaar tussen taakgericht leiderschap en teamcohesie, wanneer een projectteamlid meer tijd dan gemiddeld spendeert aan taken die tot het betreffende project behoren. Indien het projectteamlid juist minder tijd besteedt aan het project, kent taakgericht leiderschap een negatieve relatie met teamcohesie. Met deze bevindingen wordt hypothese 6 slechts gedeeltelijk ondersteund. Voor de relatie tussen mensgericht leiderschap en teamcohesie treedt namelijk alleen de tijd dat een projectteamlid werkzaam is in het projectteam op als versterkende moderator. Het tweede significante effect dat is waargenomen, betreft de invloed van de tijdsbesteding aan projecttaken op de relatie tussen taakgericht leiderschap en teamcohesie.

De zevende en tevens laatste hypothese uit de verwachting dat teamcohesie een mediërende rol vervult in de relatie tussen ten eerste mensgericht leiderschap met teameffectiviteit en ten tweede tussen taakgericht leiderschap en teameffectiviteit. Bij een sterk mediërende functie zou de invloed van de leiderschapsgedragingen op teameffectiviteit veel kleiner moeten worden wanneer teamcohesie in het regressiemodel is opgenomen. De toetsing van deze hypothese is in tabel 19 weergegeven. Opvallend is dat er geen significante directe relatie bestaat tussen mensgericht leiderschap en teameffectiviteit. Dit terwijl eerder wel een significante relatie is waargenomen tussen mensgericht leiderschap en teamcohesie ($\beta = 0,357$, $p < 0,001$). Gezien het directe effect van mensgericht leiderschap op teameffectiviteit ontbreekt, kan geen mediatie effect worden aangetoond voor teamcohesie op de relatie tussen mensgericht leiderschap en teameffectiviteit. Op basis van model 3 volgt zelfs dat mensgericht leiderschap een significante negatieve directe relatie kent met teameffectiviteit ($\beta = -0,181$, $p < 0,01$) indien teamcohesie aan het model is toegevoegd.

tabel 19 - Lineaire regressieanalyse met teamcohesie als mediërende variabele en teameffectiviteit als afhankelijke variabele

	Teameffectiviteit		
	Model 1	Model 2	Model 3
	β	β	β
Controlevariabelen:			
Aantal jaar bij organisatie	-0,045	-0,045	-0,040
Ervaring in projecten	0,041	0,021	-0,009
Deelname aantal projectteams	0,12*	0,087	0,043
Tijd werkzaam in projectteam	0,126*	0,134*	0,083
Tijdbesteding aan project	0,009	0,005	-0,015
Tijdbesteding plenair met projectteam	0,062	0,054	0,037
Aantal projectteamleden	0,083	0,045	0,027
Stabiliteit van het projectteam	0,135**	0,145**	0,084*
Vaardigheden projectteam	0,483***	0,438***	0,226***
Directief leiderschap	0,158**	-0,029	0,004
Direct hoofdeffect:			
Mensgericht leiderschap		0,037	-0,181**
Taakgericht leiderschap		0,314***	0,177**
Mediatie effect:			
Teamcohesie			0,641***
Adjusted R²	0,38***	0,46***	0,66***
Δ Adjusted R²		0,12	0,20

* Significant bij $p < 0.05$ / ** Significant bij $p < 0.01$ / *** Significant bij $p < 0.001$

Daarentegen geldt teamcohesie wel als mediërende variabele voor de relatie tussen taakgericht leiderschap en teameffectiviteit. Hoewel de regressiecoëfficiënt in model 3 significant blijft ($\beta = 0,177$, $p < 0,01$), neemt deze waarde wel sterk af ten opzichte van de regressiecoëfficiënt voor taakgericht leiderschap in model 2 ($\beta = 0,314$, $p < 0,001$). Daarmee kan hypothese 7 voor taakgericht leiderschap worden bevestigd. Bovendien laat tabel 19 het belang van teamcohesie voor het bereiken van teameffectiviteit zien. Door teamcohesie op te nemen in het regressiemodel neemt de verklaarde variantie in teameffectiviteit namelijk met 20% toe. Ook het splitsen van de steekproef in een subgroep met een lagere waarde van teamcohesie en een subgroep met een hogere waarde van teamcohesie, maakt duidelijk dat teamcohesie een positief effect lijkt te hebben op teameffectiviteit (zie tabel 20).

Subgroep	Teameffectiviteit	
	N	GEM (SD)
Projectteams met lage teamcohesie (< 3,78)	132	3,29 (0,46)
Projectteams met hoge teamcohesie (≥3,78)	162	3,95 (0,36)

tabel 20 - Beschrijvende statistiek over de teameffectiviteit van cohesieve en minder cohesieve projectteams

Hieruit volgt dat de teameffectiviteit van projectteams met een hogere teamcohesie (GEM = 3,95, SD = 0,36) significant hoger ligt dan de teameffectiviteit in projectteams met lagere teamcohesie (GEM = 3,39, SD = 0,46). Uit de T-toets volgt namelijk dat de kans dat de gemiddelden gelijk zijn kleiner is dan 0,1% ($t(162) = 23,291$, $p = 0,000$).

5 Conclusies en discussie

Ter afronding van de rapportage wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen en een reflectie gehouden op de onderzoeksuitkomsten en gehanteerde onderzoeksmethoden. Daarmee geeft dit hoofdstuk invulling aan het doel van het onderzoek, namelijk het bijdragen aan de kennisontwikkeling over cohesie binnen teams. Tot slot worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek gegeven.

5.1 Conclusie

De centrale onderzoeksvraag luidt: *Wat is het verschil tussen de invloed van taakgericht en mensgericht leiderschap op teamcohesie binnen projectteams?*

Om tot de conclusie te komen door beantwoording van de centrale onderzoeksvraag, wordt eerst antwoord gegeven op de gestelde deelvragen. Om dit te onderzoeken is literatuur geraadpleegd over teamleiderschap en teamcohesie, waarbij tevens aandacht is besteed aan de conceptualisatie van deze begrippen. Op basis van de literatuurstudie en interviews zijn hypothesen geformuleerd. In het empirisch deel van het onderzoek is een cross-sectionele survey als onderzoeksstrategie gehanteerd, waarbij een vragenlijst is uitgezet onder 495 respondenten om de hypothesen te kunnen toetsen.

Voor de beantwoording van de eerste deelvraag is zowel gebruik gemaakt van literatuur en de analyse van de survey resultaten. De eerste deelvraag luidt: *Hoe kan het verschil tussen de invloed van taakgericht en mensgericht leiderschap op teamcohesie worden verklaard?*

Leiders verschillen van elkaar en dit uit zich in de focus die men legt in gedragingen c.q. de manier van handelen (Bass, 2008). Sommige leiders leggen de focus op de taken die moeten worden voltooid, terwijl anderen de kwaliteit van de relatie met anderen benadrukken. Effectieve leiders moeten in staat zijn om te schakelen tussen taakgericht en mensgericht leiderschap om volgers te beïnvloeden en doelen te bereiken. De mate waarin een leider één van deze leiderschapsstijlen laat zien, is niet afhankelijk van de andere stijl (Northhouse, 2013). De effectiviteit van leiderschapsgedragingen is afhankelijk van de mate waarin deze aansluit bij de persoonlijke eigenschappen van de teamleden en de aard van de taken (House, 1971; Muczyk & Reimann, 1987).

Voor leiderschap in teams is in de literatuur onderscheid te maken in twee essentiële functies, namelijk ten eerste de taakrelevante functie en ten tweede de functie die zorgt voor sociaal emotionele ondersteuning van teamleden (Bales, 1958). Taakgericht leiderschapsgedrag is meer doel georiënteerd en gericht op het voltooien van taken door het faciliteren van taakbegrip, afspreken van procedures, verkrijgen van informatie en het opzetten van structuur (Burke et al., 2006). Bij mensgericht leiderschapsgedrag ligt de nadruk op teaminteractie en ontwikkeling, door onder andere aandacht te besteden aan een prettig werkklimaat en individuele behoeften van teamleden (Burke et al., 2006; Wendt et al., 2009). De relatie tussen teamleiderschap en teamcohesie is in verschillende situaties onderzocht en laat variërende uitkomsten zien.

Teamcohesie is namelijk een multi-dimensionaal concept en heeft betrekking op de mate waarin de groepsliden worden aangetrokken tot het team, elkaar wederzijds beïnvloeden en gemotiveerd zijn om tot de groep te blijven behoren (Organ & Hammer, 1982). Carron, Brawley, & Wildmeyer (1985) definiëren cohesie als "een dynamisch proces dat zich manifesteert in de tendens van de groep om een eenheid te vormen en te blijven bij het streven naar instrumentele doelen en/of voldoening van affectieve behoeften van leden". Teamcohesie als dynamisch proces duidt aan dat het een geleidelijke ontwikkeling betreft als teamleden samenwerken of in ieder geval de kans hebben gekregen om aan elkaar te wennen (Beal et al., 2003). De geïdentificeerde onderliggende dimensies van teamcohesie zijn taakcohesie, sociale cohesie en individuele aantrekkingskracht tot het team. Een team hoeft dus niet alle componenten van cohesie te omvatten om cohesief te zijn.

Taakgericht en mensgericht leiderschapsgedrag kunnen de dimensies van teamcohesie onafhankelijk van elkaar beïnvloeden. Dit vormt een complex samenspel van relaties die bovendien kunnen worden beïnvloed door andere factoren. Enkele van deze factoren zijn in de survey data voor projectteams onderzocht. Zo bevestigt het resultaat dat de aanwezigheid van een duidelijke leider bijdraagt aan teamcohesie (hypothese 5).

De factor tijd, in de vorm van het aantal maanden dat een projectteamlid werkzaam is binnen het team, geldt alleen als versterkende moderator voor de relatie tussen mensgericht leiderschap en teamcohesie (hypothese 6a). Dit betekent dat het effect van mensgericht leiderschap toeneemt naarmate teamleden langer actief zijn in het team. Voor taakgericht leiderschap is de tijdbesteding van een projectteamlid aan taken van het project als interessante versterkende modererende factor gevonden. Hiervoor was vooraf geen hypothese opgesteld. In het kader van teamcohesie kan geconcludeerd worden dat het positieve effect van taakgericht leiderschap toeneemt op het moment dat projectteamleden meer tijd besteden aan het betreffende project. Daarnaast is gekeken naar de invloed van de omvang van het projectteam op de relatie tussen teamleiderschap en teamcohesie. Tegen de verwachting in volgt voor de steekproef uit de analyse dat het aantal projectteamleden geen invloed heeft op de teamcohesie (hypothese 4a). Alleen voor de onderliggende dimensie sociale cohesie wordt een significant verschil gevonden tussen teams met een kleinere en grotere omvang. Verder is geen modererend effect waargenomen voor de omvang van het projectteam op de relatie tussen taakgericht of mensgericht leiderschap met teamcohesie als totaal concept (hypothese 4b & 4c).

De tweede deelvraag heeft betrekking op het effect van teamcohesie en luidt: *Op welke wijze dragen taakgericht leiderschap, mensgericht leiderschap en teamcohesie bij aan teameffectiviteit?* Met beantwoording van deze vraag wordt inzicht gegeven in de toegevoegde waarde van teamcohesie voor de teameffectiviteit en het mechanisme waarmee dit door teamcohesie wordt beïnvloed. Uit de analyse van de survey resultaten komt naar voren dat meer cohesieve projectteams duidelijk een hogere teameffectiviteit laten zien. Uit de lineaire regressieanalyse met teamcohesie als mediërende variabele en teameffectiviteit als afhankelijke variabele, wordt daarnaast duidelijk dat teamcohesie alleen de relatie mediëert tussen taakgericht leiderschap en teameffectiviteit (hypothese 7b). Dit komt omdat van de leiderschapsgedragingen alleen taakgericht leiderschap een direct significant effect laat zien in de relatie met teameffectiviteit, zonder teamcohesie als mediërende variabele. Verder blijkt dat teamcohesie van grote waarde is bij het bereiken van teameffectiviteit. Uit het regressiemodel volgt namelijk dat teamcohesie 20% van de variantie voor teameffectiviteit verklaart. Andere factoren die hier significant positief aan bijdragen zijn de vaardigheden van het projectteam, de stabiliteit van het projectteam en taakgericht leiderschap.

Nu de beantwoording van de deelvragen inzicht geeft in de conceptualisatie van teamleiderschap en teamcohesie, met daarbij de onderlinge relaties en het effect op de teameffectiviteit binnen projectteams, is het mogelijk om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden. Dit geeft voor de projectteam context informatie over de relatie tussen taakgericht en mensgericht leiderschap met de onderliggende dimensie van teamcohesie en teamcohesie als totaal construct. Ten eerste volgt in lijn met de gestelde hypothesen dat mensgericht leiderschap een significant positief effect heeft op teamcohesie en op alle drie onderliggende dimensies afzonderlijk, te weten taakcohesie, sociale cohesie en individuele aantrekkingskracht tot het team (hypothesen 1a t/m 1d). Ten tweede kent taakgericht leiderschap alleen een significante positieve relatie met taakcohesie en teamcohesie als totaal construct (hypothese 2a & 2b). Ten derde is de negatief veronderstelde relatie met individuele aantrekkingskracht niet gevonden voor taakgericht leiderschap (hypothese 2d). De resultaten zijn voor de afhankelijke variabele teamcohesie gecontroleerd voor de controlevariabelen geslacht, leeftijd, rol in projectteam, opleiding, sector, aantal jaren werkzaam in de organisatie en aantal jaar projectervaring. Het positieve significante verband tussen mensgericht leiderschap en teamcohesie is, met uitzondering voor controle per sector, voor alle controlegroepen vastgesteld. De controle voor taakgericht leiderschap geeft uiteenlopende resultaten. Tot slot dragen ook de stabiliteit in teamsamenstelling en de vaardigheden van projectleden significant positief bij aan teamcohesie. Resumerend is de uitkomst van de hypothese toetsing in tabelvorm weergegeven (zie tabel 21).

Nr.	Hypothese	Toetsing
H1a	Mensgericht leiderschap kent een positieve relatie met teamcohesie in projectteams	Bevestigd
H1b	Mensgericht leiderschap kent een positieve relatie met taakcohesie in projectteams	Bevestigd
H1c	Mensgericht leiderschap kent een positieve relatie met sociale cohesie in projectteams	Bevestigd
H1d	Mensgericht leiderschap kent een positieve relatie met de individuele aantrekkingskracht tot het team	Bevestigd
H2a	Taakgericht leiderschap kent geen relatie met teamcohesie in projectteams	Verworpen
H2b	Taakgericht leiderschap kent een positieve relatie met taakcohesie in projectteams	Bevestigd
H2c	Taakgericht leiderschap kent geen relatie met sociale cohesie in projectteams	Bevestigd
H2d	Taakgericht leiderschap kent een negatieve relatie met de individuele aantrekkingskracht tot het team	Verworpen
H3	Mensgericht leiderschap wordt vaker waargenomen in projectteams dan taakgericht leiderschap	Bevestigd
H4a	H4a. Projectteams met kleinere omvang zijn cohesiever dan projectteams met een grotere omvang	Verworpen
H4b	Het aantal projectteamleden modereert de relatie tussen mensgericht leiderschap met teamcohesie binnen het projectteam, waarbij een toename in het aantal projectteamleden het positieve effect van mensgericht leiderschap op teamcohesie verzwakt.	Verworpen
H4c	Het aantal projectteamleden modereert de relatie tussen taakgericht leiderschap met teamcohesie binnen het projectteam, waarbij een toename in het aantal projectteamleden het positieve effect van taakgericht leiderschap op teamcohesie versterkt.	Verworpen
H5	Projectteams met een duidelijke leider zijn cohesiever dan projectteams zonder een duidelijke leider	Bevestigd
H6a	De tijd die het projectteam samenwerkt modereert de relatie tussen mensgericht leiderschap met teamcohesie binnen het projectteam, waarbij een toename in tijd het positieve effect van mensgericht leiderschap op teamcohesie versterkt.	Bevestigd
H6b	De tijd die het projectteam samenwerkt modereert de relatie tussen taakgericht leiderschap met teamcohesie binnen het projectteam, waarbij een toename in tijd het positieve effect van taakgericht leiderschap op teamcohesie versterkt.	Verworpen
H7a	Teamcohesie mediëert de relatie tussen mensgericht leiderschap en teameffectiviteit.	Verworpen
H7b	Teamcohesie mediëert de relatie tussen taakgericht leiderschap en teameffectiviteit.	Bevestigd

tabel 21 - Resultaat hypothesen toetsing

5.2 Theoretische implicatie

Leiderschap is een onderwerp dat in de wetenschap veel aandacht krijgt en hier zal in de toekomst naar verwachting weinig aan veranderen. Vaak wordt wetenschappelijk onderzoek verricht naar de wijze waarop een leider zijn of haar volgers kan beïnvloeden. Het lijkt een cliché, maar voor teams draait het niet alleen om individuen of om vaardigheden die in een taakomschrijving kunnen worden omschreven. Het gaat ook om groepsdynamiek, teamprocessen en het vermogen van individuen om een team te vormen. Deze scriptie levert een bijdrage aan het samenspel tussen teamleiderschap en teamprocessen, waarbij specifiek is gekeken naar de invloed van taakgericht en mensgericht leiderschap op de teamcohesie in de context van projectteams.

Teamcohesie vormt het fundament voor een collectieve teamoriëntatie, waarbij teamleden zich ondergeschikt voelen aan teambelang. Het creëert loyaal gedrag en verhoogde participatie, waarbij vrijwilligheid een belangrijke rol speelt. Teamleden voelen over en weer toewijding en verantwoordelijkheid voor elkaar, delen normen en waarden en zijn trots op de activiteiten die zij verrichten. Zowel de teamleider als de teamleden hebben het gevoel dat iedereen klaar staat en maximaal bijdraagt om te helpen slagen. Er ontstaat een ge-

voel van erbij horen dat bijdraagt aan het onderling vertrouwen, de wil om te presteren en het probleemoplossend vermogen van het team.

De consequenties van teamcohesie zijn meestal positief en je kan de vraag stellen of een team zonder teamcohesie wel bestaat, of dat het dan een verzameling van individuen betreft. Dit onderzoek bevestigt het positieve effect van teamcohesie. In dit geval draagt teamcohesie in positieve zin aantoonbaar bij aan de effectiviteit van projectteams. Daarbij is het interessant om in dit verband de rol van de leider te beschouwen. Het is de taak van de leider om te zorgen dat iedereen bijdraagt aan het team en een effectief team tot stand komt, waarbinnen de sfeer uitnodigt tot effectieve communicatie en de uitwisseling van informatie. Zoals bekend is dat binnen dit onderzoek gedaan door binnen een projectteam context te kijken naar de invulling van teamleiderschap en de relatie met teamcohesie. Daarbij wordt deze context gekenmerkt door een hoge mate van complexiteit en taakafhankelijkheid, waarbij een projectteam functioneel heterogeen is samengesteld en ophoudt te bestaan als het project is afgerond (Cohen & Bailey, 1997; Sundstrom et al., 1990).

De onderzoeksresultaten bevestigen dat mensgericht leiderschap een sterkere positieve invloed heeft op teamcohesie dan taakgericht leiderschap. Alleen de onderliggende dimensie taakcohesie vormt hierop een uitzondering. Het belang van mensgericht leiderschap in het kader van teamcohesie in projectteams komt duidelijk naar voren. Leiders moeten streven naar een klimaat waarbij een veilige omgeving voor teamleden ontstaat en iedereen het gevoel heeft erbij te horen. Dat bewerkstelligt een leider door zich open en benaderbaar op te stellen en teamleden vertrouwen en ruimte te geven om zelf beslissingen te nemen. Daarbij moet de leider ruimte bieden aan projectteamleden om eigen verantwoordelijk te nemen en openstaan voor ideeën.

De onderzoeksresultaten geven geen reden om te twifelen aan het belang van mensgericht leiderschap voor de ontwikkeling van teamcohesie binnen projectteams. Alleen voor de controlegroep bedrijfssector lopen de resultaten uiteen. Dit kan een methodologische oorzaak hebben, namelijk dat het aantal onderzoekseenheden in de subgroepen beperkt is of bepaalde bedrijven van respondenten in de steekproef oververtegenwoordigd zijn. Op dit moment is het niet uit te sluiten dat de oorzaak in de bedrijfssectoren zelf gelegen is, bijvoorbeeld door een bepaalde manier waarop in teamverband aan projecten wordt gewerkt of een dominante cultuur, of visie op leiderschap die heerst in een bepaalde bedrijfstak.

In tegenstelling tot de voorspelling draagt taakgericht leiderschap ook significant positief bij aan teamcohesie. Dit komt door de sterke invloed van taakcohesie, die als onderliggende dimensie van teamcohesie wel significant positief wordt beïnvloed door taakgericht leiderschap. Dit bevestigt daarmee het multi-dimensionale aspect van teamcohesie. Dit effect van taakgericht leiderschap is niet waargenomen in alle controlegroepen en laat een gevarieerde uitkomst zien. Dit verdient daardoor in vervolgonderzoek nadere aandacht. De bijdrage van taakgericht leiderschap bestaat in ieder geval uit het vormen van structuur, het geven van taakinformatie, rolverduidelijking en het uitdragen van gezamenlijke doelen. Dit biedt teamleden duidelijkheid en voorspelbaarheid in de samenwerking met elkaar en vormt hiermee wellicht zelfs een noodzakelijke basis bij de start van een project om als team op verder te kunnen bouwen.

Het effect en benutten van mensgericht of taakgericht leiderschap over de projectcyclus heen, is in dit onderzoek niet beschouwd, maar vormt een interessant vraagstuk voor vervolgonderzoek. Dit temeer omdat wordt gesteld dat teamcohesie geldt als een dynamisch proces en de onderzoeksresultaten gebaseerd zijn op slechts één momentopname in het teamproces.

Een negatieve relatie tussen taakgericht leiderschap en de individuele aantrekkingskracht tot het team als onderliggende dimensie van teamcohesie, is op basis van de hypothesetoetsing niet gevonden. Individuele aantrekkingskracht tot het team gaat over persoonlijke motivatie en hieraan gekoppelde gevoelens van een teamlid om bij het team te blijven (Carron & Brawley, 2000). De veronderstelling dat professionals in een projectteam een hoge mate van taakvolwassenheid kennen en daardoor taakgericht leiderschap niet kunnen waarderen en de tevredenheid en motivatie hierdoor afneemt, is niet correct. De verklaring hiervoor is voor projecten tweeledig. Ten eerste heerst er in lijn met Schmidt & Posner (1983) voor projecten vaak overeenstemming tussen persoonlijke doelstellingen en het projectdoel. Dit uit zich bijvoorbeeld in trots van projectteamleden om het projectdoel te realiseren. Ten tweede zijn de meer functioneel gespecialiseerde projectteamleden niet altijd zelf in staat om leiding te geven en het overzicht te bewaren om het projectdoel te bereiken. Dit leidt ertoe dat taakgericht leiderschap in projectteams wordt geaccepteerd en geen negatief effect heeft op de individuele motivatie om tot het team te willen blijven horen.

Ook directieve leiderschapsgedragingen duiden in tegenstelling tot het onderzoek van Wendt et al. (2009) niet op een significant negatieve invloed op de individuele aantrekkingskracht tot het team. Directief leiderschap kan worden beschouwd als een extremere vorm van taakgericht leiderschap, waarbij de teamleider middels een command & control instelling het team aanstuurt. Directief leiderschap levert geen toegevoegde waarde voor het bereiken van teamcohesie en teameffectiviteit, maar vormt daarmee nog geen belemmering. Voor het bereiken van teamcohesie en teameffectiviteit in een situatie waarin andere leiderschapsgedragingen ontbreken, werkt directief leiderschap zelfs positief. Dit duidt het belang van leiderschap aan om een team te smeden en doelen te bereiken.

Aanvullend volgt een andere interessante bevinding uit de onderzoeksresultaten, waaruit direct het belang van teamleiderschap blijkt. De aanwezigheid van een duidelijke leider binnen het projectteam leidt namelijk tot een verhoogde teamcohesie ten opzichte van teams waarin een duidelijke leider ontbreekt of gedeeld leiderschap aanwezig is. Ook worden deze teams als effectiever ervaren. Dit vormt een onderwerp voor vervolgonderzoek, omdat gedeeld leiderschap een dominant onderzoeksthema in de leiderschapsliteratuur vormt en regelmatig gericht wordt aanbevolen voor projectteams (Mulder, 2012).

In tegenstelling tot Seashore (1954) en Bass (2008) laten projectteams met minder projectteamleden tegen de verwachting in geen hogere mate van teamcohesie zien. Dit geldt alleen voor de dimensie sociale cohesie, wat betekent dat teamleden van kleinere projectteams meer waarde hechten aan onderlinge sociale interactie. Gezien er geen verschil is waargenomen in teamcohesie tussen teams van verschillende omvang, compenseren de dimensies taakcohesie en individuele aantrekkingskracht tot het team dit voor de grotere projectteams. Dit effect is mogelijk te verklaren door de aard en omvang van het project. Projectteams met een grotere omvang worden meestal opgetuigd voor complexere projecten, waarbij veel verschillende disciplines noodzakelijk zijn. Daarnaast is een projectteamlid vaak langer en meer tijd per week betrokken bij dit soort projecten. Beide aspecten hebben een positief effect op de mate waarin het team verenigd is bij het verrichten van taken en de mate waarin een teamlid zich aangetrokken voelt tot het project en het projectteam. Een projectleider moet ook in projectteams met een grotere omvang aandacht blijven besteden aan mensgericht leiderschap. In dit onderzoek is tenslotte geen significant bewijs gevonden dat het effect van mensgericht leiderschap op teamcohesie wordt verzwakt als het aantal projectteamleden toeneemt. De data wijst uit dat mensgericht leiderschapsgedrag minder wordt waargenomen in grotere projectteams dan in projectteams met een kleinere omvang. Hier lijkt in het kader van de ontwikkeling van teamcohesie in projectteams nog winst te behalen. Dit zeker omdat geen bevestiging is gevonden voor het versterkende effect van zowel een toenemend aantal projectteamleden en de tijd die een projectteam met elkaar samenwerkt op de relatie tussen taakgericht leiderschap en teamcohesie. Deze moderatie is voor de factor tijd op de relatie tussen mensgericht leiderschap en teamcohesie wel gevonden. Als een projectteam langer samenwerkt neemt het positieve effect van mensgericht leiderschap toe.

Tot slot is het van belang om aandacht te schenken aan het samenspel tussen de taakgerichte en mensgerichte leiderschapsgedragingen, teamcohesie en teameffectiviteit. In een professionele omgeving draait het tenslotte niet om de cohesie van een team, maar om het resultaat van een team. Teamcohesie geldt hierbij als een "emergent state" van een team, waarvan een positief effect op de teameffectiviteit is aangetoond. De bevindingen op basis van de data/analyse heeft aangetoond dat mensgerichte leiderschapsgedragingen teamcohesie in projectteams positief beïnvloeden. In het kader van teameffectiviteit mogen de taakgerichte leiderschapsgedragingen niet worden vergeten. Op basis van de analyse van het mediatie effect van teamcohesie met teameffectiviteit als afhankelijke variabele, kent taakgericht leiderschap namelijk in tegenstelling tot mensgericht leiderschap een direct positief effect op teameffectiviteit. Dit terwijl gelijktijdig uit deze analyse volgt dat mensgericht leiderschap een negatief effect heeft op de teameffectiviteit. Mensgericht leiderschap is dus van belang om een cohesief projectteam te bewerkstelligen en in stand te houden, maar kan voor het bereiken van teameffectiviteit contraproductief werken. Dit levert een complexe situatie op, want teamcohesie is op haar beurt doorslaggevend om de effectiviteit van een projectteam te verhogen. Voor de praktijk betekent dit dat de leider van een projectteam afhankelijk van de situatie in staat moet zijn om te schakelen tussen mensgerichte en taakgerichte gedragingen. De mensgerichte gedragingen zijn nodig om een veilige projectomgeving tot stand te brengen en een cohesief team te smeden. Anderzijds is taakgericht leiderschapsgedrag noodzakelijk om een gezamenlijk doel uit te dragen, de focus te behouden en beslissingen te nemen als een situatie erom vraagt. Dit ondersteunt de gedachtegang van Northouse (2013), die aangeeft dat taakgericht en mensgericht leiderschapsgedrag op twee afzonderlijke assen liggen. Het blijft dan overigens

de vraag of er mensen te vinden zijn die tussen de uitersten op beide assen kunnen manoeuvreren om onder alle condities optimaal te kunnen schakelen tussen mensgericht en taakgericht leiderschapsgedrag.

5.3 Praktische implicatie

De uitkomsten van dit onderzoek bieden naast theoretische inzichten ook aanknopingspunten voor managers, projectmanagers of zelfs projectorganisaties in bredere zin.

Allereerst is het voor projectteams, waarin meestal diverse hoogopgeleide specialisten actief zijn, van belang dat een duidelijke leider in het team aanwezig is. Projectteams waarin geen duidelijk leiderschap wordt herkend, zijn minder cohesief en effectief. Daarbij heeft taakgericht of directief leiderschap geen negatief effect op de individuele motivatie van projectteamleden om tot het team te willen blijven horen. De gespecialiseerde projectteamleden waarderen de aanwezigheid van duidelijk leiderschap en zijn niet altijd zelf in staat om het overzicht te bewaren om het projectdoel te bereiken. Ten tweede is mensgericht leiderschap essentieel voor projectmanagers om teamcohesie te bewerkstelligen en in stand te houden in projectteams. Projecten kunnen niet worden gezien als een sequentiële schakel van taken die automatisch leiden tot het gewenste resultaat als iedereen onafhankelijk van elkaar zijn taak uitvoert. Dit betekent dat een projectmanager aandacht moet besteden aan teaminteractie en motivatie van individuele teamleden, moet luisteren naar teamleden, hen betreft bij belangrijke afwegingen en een visie uitdraagt. Dit geldt ook voor teams met een grotere omvang.

Taakgericht leiderschapsgedrag in de vorm het stellen van doelen en prestatienormen en het nemen van besluiten blijft in het kader van teameffectiviteit belangrijk. Dit bevordert namelijk ook de taakcohesie binnen een projectteam en biedt daarmee bescherming tegen ongewenste effecten van cohesie, zoals weerstand tegen verandering, social loafing en groepsdenken. Een projectmanager moet daarom bewaken of binnen een harmonisch teamklimaat voldoende ruimte aanwezig blijft voor een kritische houding en inhoudelijke meningsverschillen tussen de teamleden.

Ten derde zijn de stabiliteit in teamsamenstelling en de vaardigheden van het projectteam relevant voor het bereiken van een cohesief en effectief projectteam. Als een teamlid onvoldoende functioneert moet de projectmanager ingrijpen. Gebeurt dit niet, dan zal de teamcohesie en teameffectiviteit achteruitgaan. Met betrekking tot de stabiliteit in teamsamenstelling moet de projectmanager en het lijnmanagement beseffen dat teamcohesie niet direct optreedt na het formeren van een team. Teamcohesie zal zich ontwikkelen als teamleden onderling samenwerken en gezamenlijke taken tot een succes willen volbrengen. Vanuit deze invalshoek verdient het de aanbeveling om de teamsamenstelling niet onnodig te wisselen en indien mogelijk voor meerdere projecten te handhaven. Tot slot is het belangrijk dat projectteamleden de kans krijgen zich te richten op projecttaken. De projectmanager moet ervoor zorgen dat ieder projectteamlid een werkelijke bijdrage aan het project kan leveren en dat de projectteamleden hier ook de benodigde tijd aan kunnen besteden. Als de taken en tijdbesteding van projectteamleden toeneemt, neemt de taakcohesie binnen het team toe en zijn de projectteamleden trotser op het projectteamresultaat.

5.4 Beperkingen

De gekozen en uitgewerkte onderzoeksaanpak is niet perfect en een aantal beperkingen hierin zijn aanwijsbaar. Ten eerste zijn de bevindingen voortkomend uit de verkennende interviews niet geschikt om generaliseerbare uitspraken te doen. Deze resultaten kunnen alleen worden gebruikt om te spiegelen aan de theorie, voor het vaststellen van de hypothesen en eventuele interpretatie van de onderzoeksresultaten uit de cross-sectionele survey.

Voor het onderzoek is niet gekozen voor het gebruik van een longitudinaal onderzoeksontwerp. Dit omdat de data hiervoor niet beschikbaar is. De data zijn dus slechts op één moment verkregen, waardoor het niet mogelijk is om de relaties tussen teamleiderschap en cohesie op verschillende tijdstippen te toetsen. Hierdoor is het niet mogelijk om vast te stellen of en welke vormen van teamleiderschap werkelijk als antecedent gelden voor cohesie binnen projectteams en of cohesie zich manifesteert als een dynamisch proces. Dit maakt het ook onmogelijk om het effect van leiderschapsgedragingen in diverse projectontwikkelingsstadia te onderzoeken. Cohesie binnen een team komt namelijk door sociale interactie tot stand en de kans is groot dat op het moment van de meting al enige mate van cohesie aanwezig is. De keuze om de data slechts op één

meetmoment te verzamelen heeft ook als consequentie dat de relatie tussen teamcohesie en teameffectiviteit niet optimaal kan worden onderzocht. De relatie tussen teamcohesie en teameffectiviteit wordt namelijk, evenals de relatie tussen teameffectiviteit en teamcohesie, op basis van de literatuur positief verondersteld. De positieve relatie tussen teameffectiviteit en teamcohesie kan volgens Mullen & Copper (1994) zelfs nog sterker zijn, omdat een team meer cohesie ervaart na succesvolle prestaties. Dit effect kan niet worden onderzocht doordat dit geen longitudinaal onderzoek met meerdere meetmomenten betreft.

Een andere belangrijke beperking is de multidimensionele benadering van cohesie, waarbij in de literatuur geen overeenstemming bestaat over de definiëring en operationalisering van het concept. Dit komt mede voort uit de verschillende perspectieven, o.a. organisatiepsychologie, sportpsychologie en sociologie die actief zijn met onderzoek naar cohesie. Toch is in dit onderzoek op basis van de literatuur een keuze gemaakt om teamcohesie te conceptualiseren en te meten. Dit gaat ten koste van de generaliseerbaarheid van het onderzoek, doordat resultaten niet standaard vergeleken kunnen worden met andere studies.

Verder zijn de resultaten niet zondermeer generaliseerbaar buiten een projectteam context en is de steekproef niet zuiver a-select tot stand gekomen. Hierdoor is niet bekend of de steekproef een goede afspiegeling vormt van de populatie van mensen die aan projecten werken. De selecte steekproef kent als voordeel dat de verkregen data betrouwbaar is, omdat bekend is dat de respondenten werkelijk in een projectteam context actief zijn. Daarnaast heeft deze aanpak geleid tot een steekproef die omvangrijk genoeg is om het onderzoek uit te kunnen voeren. Toch is enige voorzichtigheid bij het generaliseren van de bevindingen binnen dit onderzoek van belang. Dit blijkt temeer uit de uiteenlopende resultaten wanneer de invloed van leiderschapsgedragingen op teamcohesie wordt gecontroleerd per sector. Daarnaast kan ook de ongelijke verdeling in de steekproef naar geslacht en leeftijd invloed hebben op het onderzoeksresultaat.

Bovendien kan ook wat gezegd worden over de meetschalen die zijn gebruikt in de vragenlijst. Hoewel is vastgehouden aan het gebruik van bestaande gevalideerde schalen, konden niet alle schalen in de data-analyse worden benut wegens te lage betrouwbaarheid. Dit betrof de beoogde controlevariabelen taakafhankelijkheid en diversiteit. Hetzelfde geldt voor de schaal van sociale cohesie, waaruit twee onbetrouwbare items zijn verwijderd om de interne consistentie van de schaal te verbeteren. Het gevolg hiervan is dat het effect van belangrijke controlevariabelen, waaronder dus taakafhankelijkheid, niet in het onderzoek is meegenomen en dat de uitkomst voor de schalen sociale cohesie en teamcohesie niet zondermeer vergelijkbaar is met eerder uitgevoerde onderzoeken. Omdat taakafhankelijkheid in relatie tot cohesie als een belangrijke controlevariabele wordt beschouwd, is het aan te bevelen om bij vervolgonderzoek extra aandacht te besteden aan de betrouwbaarheid van deze meetschaal zodat deze dan wel in de analyse kan worden meegenomen.

Een belangrijk gevolg van de survey als onderzoeksmethode waarvan de lezer zich bewust moet zijn, is dat het hier gaat om percepties van respondenten die worden gemeten. Het gaat dus om percepties van leiderschapsgedragingen, teamcohesie en teameffectiviteit. Een perceptie van een respondent hoeft niet overeen te komen met de objectief vastgestelde werkelijkheid, bijvoorbeeld de observatie van leiderschapsgedragingen of het onderzoeken van teamuitkomsten als parameters voor teameffectiviteit op basis van een bureau-studie. Daarbij gelden in dit geval de individuen binnen teams als onderzoekseenheid en wordt teamcohesie niet op teamniveau gemeten door alle teamleden te bevragen. Verder bestaat voor de subgroep met de rol projectleider het risico op sociale wenselijkheid, waarbij respondenten antwoorden zoals zij graag gezien willen worden. De onderzoeksresultaten tonen aan dat projectleiders zichzelf op zowel mensgericht en taakgericht leiderschap een significant hogere score toekennen dan teamleden / adviseurs aan projectleiders toekennen. Dit geldt overigens ook voor de score die wordt toegekend aan teamcohesie. Deze constatering versterkt het vermoeden dat zelfbeoordeling door een projectleider resulteert in sociale wenselijkheid bij de beantwoording. Dit resulteert in hogere scores op de kernconcepten uit het conceptueel model. De einduitkomst met betrekking tot de invloed van taakgericht en mensgericht leiderschapsgedrag wordt hierdoor echter niet beïnvloed, doordat uit controle voor de projectrollen volgt dat de trends en gevonden relaties per subgroep nagenoeg gelijk blijven.

5.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Het is uit deze studie gebleken dat er nog veel mogelijkheden bestaan voor toekomstig onderzoek naar de relaties tussen leiderschap, teamcohesie en teameffectiviteit. Om de generaliseerbaarheid van de resultaten te vergroten is het aan te bevelen vergelijkbaar onderzoek naar teamcohesie te verrichten in projectorganisaties. In het bijzonder is het noodzakelijk om vervolgonderzoek te doen naar de afwijkende onderzoeksresultaten die na de hypothesetoetsing niet in lijn bleken te liggen met de vooraf gestelde verwachting. Vanuit deze invalshoek is het interessant om het effect van taakgericht leiderschap op teamcohesie te vergelijken met de onderzoeksresultaten. Daarnaast zijn er enkele gerichte aanbevelingen te doen tot specifiek vervolgonderzoek.

Allereerst is het relevant om teamcohesie binnen projectteams gericht te onderzoeken in verschillende sectoren. Controle per sector laat in dit onderzoek namelijk uiteenlopende resultaten zien. In toekomstig onderzoek kan de data in vooraf gekozen sectoren worden verzameld, waarbij tevens aandacht besteed dient te worden aan potentiële verschillen tussen sectoren met betrekking tot de wijze waarop projecten worden georganiseerd. Zo kan men bijvoorbeeld projectteams in de sector overheid vergelijken met teams actief in de industrie als bedrijfstak. Het is daarbij van belang om per bedrijfstak voldoende onderzoekseenheden als respondent te bereiken en tevens interviews af te nemen om meer specifieke kennis te vergaren over sectorspecifieke bijzonderheden.

Een tweede mogelijkheid tot vervolgonderzoek is om de relatie tussen teamleiderschap en teamcohesie ook in andere teamvormen binnen een professionele bedrijfscontext te onderzoeken. Bijvoorbeeld door data te verzamelen binnen productieteams of managementteams. Deze teams kennen andere taken en rollen en het is interessant om te zien op welke wijze de relatie tussen teamleiderschap en teamcohesie zich binnen deze teams ontwikkelt. Daarna kan een vergelijking worden gemaakt tussen verschillende type teams.

Een derde gerichte aanbeveling betreft het advies om een longitudinaal onderzoeksontwerp te hanteren, zodat een onderzoekseenheid op minimaal twee momenten in de tijd inzicht geeft in zijn of haar perceptie over de leiderschapsgedragingen, mate van teamcohesie en mate van teameffectiviteit. Alleen als veranderingen worden vastgelegd kan teamcohesie als dynamisch proces worden onderzocht en kan daarbij inzicht worden verkregen in een eventueel versterkend effect van het teamresultaat op de teamcohesie. De casestudy kan hierbij mogelijk als onderzoeksstrategie worden toegepast, waarbij de onderzoeker over een bepaalde periode dan bijvoorbeeld drie tot vijf projectteams als onderzoekheden volgt. Hierbij kunnen dan projectteams in verschillende projectontwikkelingsstadia worden gekozen en bijkomend voordeel van deze onderzoeksstrategie is dat de onderzoeker dan zelf leiderschapsgedragingen kan observeren en teameffectiviteit kan meten.

Een vierde mogelijke optie voor een specifiek vervolgonderzoek is een studie naar het effect van gedeeld leiderschap in projectteams op teamcohesie. Op basis van dit onderzoek is namelijk de propositie tot stand gekomen dat gedeeld leiderschap in projectteams resulteert in lagere teamcohesie ten opzichte van teams waarbij het leiderschap duidelijk bij één persoon is belegd. Dit zou een interessant onderzoek kunnen zijn, omdat projectteams overwegend bestaan uit hoger opgeleide gespecialiseerde teamleden die allen op een bepaald expertisegebied een bijdrage leveren. In de praktijk kan het voorkomen dat in zo'n gemêleerd team, los van het formeel belegde teamleiderschap, meerdere teamleden de leiding nemen of willen nemen. Daar komt bij dat gedeeld leiderschap regelmatig wordt gepropageerd binnen projectteams. Voor vervolgonderzoek op dit gebied zou een survey als onderzoeksstrategie prima dienst kunnen doen.

Tot slot ligt er een mooie onderzoekskans op het gebied van human resource management en leiderschapsontwikkeling. Op basis van het onderzoeksresultaat volgt namelijk dat teamleiders in een projectteam context situationeel moeten kunnen schakelen tussen mensgericht en taakgericht leiderschapsgedrag. In theorie lijkt dit haalbaar en kan iedereen schakelen tussen deze leiderschapsgedragingen, maar de praktijk is weerbarstiger en doet vermoeden dat niet iedere persoon even gemakkelijk of slechts in beperkte mate kan schakelen tussen de leiderschapsgedragingen. Dat zou betekenen dat werkgevers voor een leidinggevende functie in een projectorganisatie nagenoeg een onmogelijke zoekopgave kennen als een vacature opgevuld moet worden. Door onderzoek te doen naar de bijdrage van taakgericht en mensgericht leiderschap in het projectteam proces in verschillende projectstadia, is het mogelijk om dit te expliciteren en ontwikkelprogramma's voor teamleiders hiermee te verfijnen.

Literatuur

- Antonuccio, D. O., Davis, C., Lewinsohn, P. M., & Breckenridge, J. S. (1987). Therapist variables related to cohesiveness in a group treatment for depression. *Small Group Research*, 18(4), 557–564. doi:10.1177/104649648701800409
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). *Evaluate the impact of transformational leadership training at individual, group, organizational, and community levels*. Binghamton, NY: Binghamton University, Center for Leadership Studies.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–49. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Bales, R. F. (1958). *Task roles and social roles in problem-solving groups*. In E.E. Macoby, T.M. Newcomb, & E.L. Hartley (eds.), *Reading in social psychology*. New York: Holt.
- Balkundi, P., & Harrison, D. A. (2006). Ties, leaders, and time in teams: strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 49–68.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Barsada, S. G., & Gibson, D. E. (1998). Group emotion: a view from top and bottom. In: D.H. Gruenfeld (Ed.), *Research on managing groups and teams*. Stamford, CT: JAI Press.
- Bass, B. M. (1960, December). Leadership, psychology, and organizational behavior. *The American Journal of Psychology*. New York: Harper. doi:10.2307/1419976
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. doi:10.1037/0021-9010.88.2.207
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *The Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989–1004. doi:10.1037/0021-9010.88.6.989
- Belassi, W., & Tukel, O. I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, 14(3), 141–151. doi:10.1016/0263-7863(95)00064-X
- Blake, R. R., & McCanse, A. A. (1991). *Leadership dilemma's: Grid solutions*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Bos, R. (2004). *Samen staan we sterk* (pp. 1–24).
- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2008). Project relationship management and the stakeholder circle. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(1), 125–130. doi:10.1108/17538370810846450
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288–307. doi:10.1016/j.leaqua.2006.02.007
- Callow, N., Smith, M. J., Hardy, L., Arthur, C. A., & Hardy, J. (2009). Measurement of transformational leadership and its relationship with team cohesion and performance level. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21(4), 395–412. doi:10.1080/10413200903204754
- Carless, S. A., & Paola, P. de. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31(1), 71–88.
- Carron, A. V., Brawley, L. R., & Wildmeyer, W. N. (1985). *The measurement of cohesiveness in sport groups*. (In J.L. Duda, *Advances in sport and exercise psychology measurement*) (pp. 213–226). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Carron, A. V., Wildmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: the group environment questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244–266.

- Carron, A. V., Wildmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1988). Group cohesion and individual adherence to physical activity. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 10*, 119–126.
- Carron, A. V., & Brawley, L. R. (2000). Cohesion conceptual and measurement issues. *Small Group Research, 31*(1), 89–106.
- Casey-Campbell, M., & Martens, M. L. (2009). Sticking it all together: a critical assessment of the group cohesion-performance literature. *International Journal of Management Reviews, 11*(2), 223–246. doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00239.x
- Chang, a., & Bordia, P. (2001). A multidimensional approach to the group cohesion-group performance relationship. *Small Group Research, 32*(4), 379–405. doi:10.1177/104649640103200401
- Chiocchio, F., & Essiembre, H. (2009). Cohesion and performance a meta-analytic review of disparities between project teams, production teams, and service teams. *Small Group Research, 40*(4), 382–420.
- Christenson, D., & Walker, D. H. T. (2004). Understanding the role of “vision” in project success. *IEEE Engineering Management Review, 32*(4), 57–73. doi:10.1109/EMR.2004.25137
- Cleland, D. J. (1990). Project management. Strategic design and implementation. New York: McGraw-Hill.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management, 23*(3).
- Cruz, M. G., Henningson, D. D., & Smith, B. A. (1999). The impact of directive leadership on group information sampling, decisions, and perceptions of the leader. *Communication Research, 26*, 349–370.
- De Souza, G., & Klein, H. J. (1995). Emergent leadership in the group goal setting process. *Small Group Research, 26*(4), 475–496.
- Dion, K. (2000). Group cohesion: from “field of forces” to multidimensional construct. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 4*(1), 7–26. doi:10.1037/1089-2699.4.1.7
- Dobbins, G. H., & Zaccaro, S. J. (1986). The effects of group cohesion and leader behavior on subordinate satisfaction. *Group & Organization Studies, 11*(3), 203–219.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012). *Management research* (4th ed.). London: Sage Publications.
- Evans, C. R., & Dion, K. L. (1991). Group cohesion and performance a meta-analysis. *Small Group Research, 22*(2), 175–186.
- Evans, N. J., & Jarvis, P. a. (1980). Group cohesion: a review and reevaluation. *Small Group Research, 11*(4), 359–370. doi:10.1177/104649648001100401
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review, 57*(5), 271–282. doi:10.1037/h0056932
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Un, G. M., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: a synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly, 2*(4), 245–287.
- Forsyth, D. (1999). *Group dynamics* (3th ed.). Belmont, CA: Thompson.
- Friedkin, N. E. (2004). Social cohesion. *Annual Review of Sociology, 30*(1), 409–425. doi:10.1146/annurev.soc.30.012703.110625
- Geyer, A. L. J., & Steyrer, J. M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology, 47*(3), 397–420. doi:10.1080/026999498377917
- Gibson, C. B., Zellmer-Bruhn, M. E., & Schwab, D. P. (2003). Team effectiveness in multinational organizations: evaluation across contexts. *Group & Organization Management, 28*(4), 444–474. doi:10.1177/1059601103251685

- Goodman, P. S., Ravlin, E. C., & Schminke, M. (1987). Understanding groups in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 9, 121–173.
- Grant, K. P., Graham, T. S., & Heberling, M. E. (2001). Project manager and project team involvement : implications for project leadership. *The Journal of Leadership Studies*, 7(4), 32–42.
- Gross, N., & Martin, W. E. (1952). On group cohesiveness. *American Journal of Sociology*, 57(6), 546–564.
- Gully, S. M., Devine, D. J., & Whitney, D. J. (2012). A meta-analysis of cohesion and performance: effects of level of analysis and task interdependence. *Small Group Research*, 43(6), 702–725. doi:10.1177/1046496412468069
- Hackman, J. R. (2002). Leading teams: setting the stage for great performances. *The Journal of Academic Librarianship*, 28(6). doi:10.1016/S0099-1333(02)00355-5
- Halpin, A. W. (1957). *Leader behavior description questionnaire* (pp. 0–9).
- Hay/McBer. (2000). *The organisational climate dimensions*. Boston, MA: Hay/McBer white paper.
- Hayes, N. (1997). *Successful team management*. Londen, UK: International Thomson Business Press.
- Hogg, M. (1992). *The social psychology of group cohesiveness: from attraction to social identity*. New York: John Wiley.
- Hoigaard, R., Safvenbom, R., & Tonnessen, F. E. (2006). The relationship between group cohesion, group norms, and perceived social loafing in soccer teams. *Small Group Research*, 37(3), 217–232. doi:10.1177/1046496406287311
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.
- Huang, R., Kahai, S., & Jestice, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1098–1110. doi:10.1016/j.chb.2010.03.014
- Ilggen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: from input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517–43. doi:10.1146/annurev.psych.56.091103.070250
- Jassawalla, A. R., & Sashittal, H. C. (1999). Building collaborative cross-functional new product teams. *Academy of Management Executive*, 13(3), 50–63.
- Jehn, K. a. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256. doi:10.2307/2393638
- Johnson, D., & Johnson, F. (1997). *Joining together: group theory and group skills*. PsycCRITIQUES (6th ed., Vol. 21). Boston: Allyn & Bacon. doi:10.1037/014685
- Jowett, S., & Chaundy, V. (2004). An investigation into the impact of coach leadership and coach-athlete relationship on group cohesion. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8, 302–311.
- Judge, T. a, & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *The Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–68. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups the role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33(3), 313–336. doi:10.1177/10496402033003002
- Katzenbach, J. R. (1997). *Teams at the top: unleashing the potential of both teams and individual leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., McHugh, P. P., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996). A dynamic theory of leadership and team effectiveness: developmental and task contingent leader roles. In G.R. Ferris (Ed.). *Research in Personnel and Human Resource Management*, 14, 253–305.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilggen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Association for Psychological Science*, 7(3), 77–124.

- Levi, D. (2014). *Group dynamics for teams. Action Learning: Research and Practice* (4th ed., Vol. 11). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Loughead, T. M., Colman, M. M., & Carron, A. V. (2001). Investigating the mediational relationship of leadership, class cohesion, and adherence in an exercise setting. *Small Group Research*, 32(5), 558–575. doi:10.1177/104649640103200503
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425. doi:10.1016/S1048-9843(96)90027-2
- Lyle, D., Shields, L., Jo, B., Bredemeier, L., Gardner, D. E., & Bostrom, A. (1995). Leadership, cohesion, and team norms regarding cheating and aggression. *Sociology of Sport Journal*, 12, 324–336.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: a review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476. doi:10.1177/0149206308316061
- McGrath, J. E. (1962). *Leadership behavior: some requirements for leadership training*. Washington, DC: U.S. Civil Service Commission, Office of Career Development. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Leadership+behavior:+Some+requirements+for+leadership+training#0>
- Milis, K., & Mercken, R. (2002). Success factors regarding the implementation of ICT investment projects. *International Journal of Production Economics*, 80(1), 105–117. doi:10.1016/S0925-5273(02)00246-3
- Mohrman, S., Cohen, S., & Mohrman, A. (1995). *Designing team-based organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2009). Leadership in teams: a functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39. doi:10.1177/0149206309347376
- Muczyk, J. P., & Reimann, B. C. (1987). The case for directive leadership management. *The Academy of Management EXECUTIVE*, 1(3), 301–311.
- Mulder, N. (2012). *Value-based project management*. Eindhoven.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: an integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210–227.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership* (6th ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Organ, D., & Hammer, W. C. (1982). *Organization behavior*. Plano, TX: Business Publications.
- Parks, C., & Sanna, L. (1999). *Group performance and interaction*. Boulder, CO: Westview.
- Penland Jenster, N. (2009). *Leadership impact on motivation, cohesiveness and effectiveness in virtual teams*. Grenoble Ecole de Management & Tongji University.
- Prapavessis, H., & Carron, A. V. (1997). Cohesion and work output. *Small Group Research*, 28, 294–301.
- Prusak, L., & Cohen, D. (2001). How to invest in social capital. *Harvard Business Review*, June, 86–93.
- Rodney Turner, J., Müller, R., & Dulewicz, V. (2009). Comparing the leadership styles of functional and project managers. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(2), 198–216. doi:10.1108/17538370910949266
- Rovio, E., & Kozub, S. A. (2009). Can high group cohesion be harmful? *Small Group Research*, 40(4), 421–435.
- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., & Driskell, J. E. (1999). The effect of team building on performance An integration. *Small Group Research*, 30(3), 309–329.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “big five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599. doi:10.1177/1046496405277134

- Sanders, K., & Schyns, B. (2006). Leadership and solidarity behaviour. *Personnel Review*, 35(5), 538–556. doi:10.1108/00483480610682280
- Schmid, B., & Adams, J. (2008). Motivation in project management : the project manager's perspective. *Project Management Journal*, 39(2). doi:10.1002/pmj
- Schmidt, S. M., & Yeh, R. S. (1992). The structure of leader influence, a cross-national comparison. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 23, 251–264.
- Schmidt, W. H., & Posner, B. Z. (1983). *Managerial values in perspective*. New York, NY: American Management Associations.
- Schriesheim, C. A., Mowday, R. T., & Stogdill, R. M. (1979). *Crucial dimensions of leader-group interactions*. In J.G. Hunt & L.L. Larson (eds.), *Cross-current in leadership*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Schriesheim, J. F. (1980). The social context of leader-subordinate relations: an investigation of the effects of group cohesiveness. *Journal of Applied Psychology*, 65(2), 183–194. doi:10.1037//0021-9010.65.2.183
- Seashore, S. E. (1954). *Group cohesiveness in the industrial work group*. *Industrial and Labor Relations Review* (Vol. 9). Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research. doi:10.2307/2519943
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates charismatic leader behavior in military units: subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41(4), 387–409.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group & Organization Management*, 27(1), 66–96. doi:10.1177/1059601102027001005
- Stashevsky, S., & Koslowsky, M. (2006). Leadership team cohesiveness and team performance. *International Journal of Manpower*, 27(1), 63–74. doi:10.1108/01437720610652844
- Stogdill, R. M. (1959). *Individual Behavior and Group Achievement*. *The Academy of Management Review* (Vol. 12). New York: Oxford University Press. doi:10.2307/258523
- Stoop, I. A. L. (2005). *The hunt for the last respondent: non-respons in sample surveys*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Sundstrom, E., de Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120–133. doi:10.1037//0003-066X.45.2.120
- Swanborn, P. G. (2002). *Basisboek sociaal onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Taylor, F. (1923, September). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper.
- Tziner, A. (1982). Differential effects of group cohesiveness types: a clarifying overview. *Social Behavior and Personality*, 10(2), 227–239. doi:10.2224/sbp.1982.10.2.227
- Van Vianen, A. E. M., & De Dreu, C. K. W. (2001). Personality in teams: its relationship to social cohesion, task cohesion, and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(2), 97–120. doi:10.1080/13594320143000573
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2005). *Het ontwerpen van een onderzoek* (3e druk.). Utrecht: Lemma.
- Vocht, A., D. (2013). *Basishandboek SPSS 21*. Utrecht: Bijleveld Press.
- Wageman, R., Hackman, J. R., & Lehman, E. (2005). Team diagnostic survey: development of an instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 373–398. doi:10.1177/0021886305281984
- Wech, B., Mossholder, K., Steel, R., & Bennet, N. (1998). Does work group cohesiveness affect individuals' performance and organizational commitment? *Small Group Research*, 29, 472–492.

- Wendt, H., Euwema, M. C., & van Emmerik, I. J. H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, *20*(3), 358–370. doi:10.1016/j.leaqua.2009.03.005
- West, M. A., Borrill, C. S., Dawson, J. F., Brodbeck, F., Shapiro, D. a., & Haward, B. (2003). Leadership clarity and team innovation in health care. *The Leadership Quarterly*, *14*(4-5), 393–410. doi:10.1016/S1048-9843(03)00044-4
- Westre, K. R., & Weiss, M. R. (1991). The relationship between perceived coaching behaviors and group cohesion in high school football teams. *The Sport Psychologist*, *5*, 41–54.
- Yeoh, W., Koronios, A., & Gao, J. (2008). Managing the implementation of business intelligence systems. *International Journal of Enterprise Information Systems*, *4*(3), 79–94. doi:10.4018/jeis.2008070106
- Zaccaro, S. J. (1991). Nonequivalent associations between forms of cohesiveness and group-related outcomes: evidence for multidimensionality. *The Journal of Social Psychology*, *131*(3), 387–399. doi:10.1080/00224545.1991.9713865
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. a. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, *12*(4), 451–483. doi:10.1016/S1048-9843(01)00093-5

Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst survey

afstudeeronderzoek deeltijdstudie Bedrijfskunde RSM

Welkom

Beste dame, heer,

Ik ben gestart met mijn afstudeeronderzoek van de deeltijdstudie Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management. Het onderwerp van mijn onderzoek gaat over de samenwerking binnen projectteams, waarbij specifiek wordt gekeken naar teamleiderschap en de onderlinge hechtheid van teamleden binnen projectteams. De samengestelde enquête wordt grootschalig uitgezet aan personen die werken of hebben gewerkt in een projectencontext. De ingevulde vragenlijst wordt vertrouwelijk behandeld. Wel krijgt u de mogelijkheid om uw e-mail adres in te vullen, zodat ik de uitkomst van dit onderzoek in de vorm van een management samenvatting aan u kan toesturen. Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 10 tot 15 minuten van uw tijd vragen.

Uw medewerking wordt enorm gewaardeerd. Alvast dank.

Met vriendelijke groet,

Tim Schmidt
403383js@student.eur.nl
Telefoon: 0620615991

afstudeeronderzoek deeltijdstudie Bedrijfskunde RSM

Algemeen

De eerste vragen hebben betrekking op uw ervaring met het werken aan projecten.

1. Werkt u op dit moment in projectteams?

- ja
 nee

2. Heeft u in het verleden in projectteams gewerkt?

- ja
 nee

3. In welke rol bent u actief binnen projectteams?

- projectleider
 teamlid/adviseur

4. Hoeveel jaar werkt u al in projectteams?

aantal jaren

5. Hoeveel uur per week werkt u gemiddeld aan projecten?

aantal uren per week

6. Aan hoeveel projectteams neemt u momenteel deel?

deelname aantal
projectteams

afstudeeronderzoek deeltijdstudie Bedrijfskunde RSM

Uw beleving/ervaring projectteam

Voor de resterende vragen wil ik u uitnodigen om deze te beantwoorden vanuit uw beleving en ervaring met het projectteam van het project waaraan u op dit moment de meeste tijd aan spendeert. Indien u op dit moment niet werkt in een projectteam, kunt u de vragen beantwoorden op basis van een eerdere samenwerking in een projectteam.

7. Hoe lang bent u al werkzaam in het projectteam?

maanden

8. Hoeveel uur per week werkt u gemiddeld aan dit project?

uren per week

9. Hoeveel uur per week is het projectteam gemiddeld plenair bij elkaar?

uren per week

10. Hoeveel leden heeft uw projectteam (inclusief uzelf)?

aantal personen

11. Met hoeveel leden uit uw projectteam heeft u eerder samengewerkt?

aantal personen

afstudeeronderzoek deeltijdstudie Bedrijfskunde RSM

12. Teamstabiliteit

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Continu wisselt de teamsamenstelling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit team is stabiel en kent slechts enkele veranderingen in samenstelling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Als mensen het team verlaten is de reden hiervan meestal gelegen in.....

- Wisseling van functie of baan
- Capaciteitsverdeling binnen de organisatie
- Spanningen binnen het projectteam

Overige (geef nadere toelichting)

afstudeeronderzoek deeltijdstudie Bedrijfskunde RSM

*14. Team

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Teamleden hebben eigen taken en kunnen deze onafhankelijk van andere teamleden uitvoeren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om met het team tot resultaat te komen, is veel communicatie en coördinatie tussen de teamleden noodzakelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamleden zijn onderling sterk afhankelijk van elkaar om tot teamresultaat te komen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er zit teveel verschil tussen de teamleden om het werk goed uit te kunnen voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit team bevat onvoldoende uiteenlopende inzichten en ervaring om het doel te kunnen bereiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit team kent nagenoeg een ideale mix van teamleden, waarbij de diversiteit zorgt voor de inbreng van uiteenlopende inzichten en ervaring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamleden uit mijn projectteam hebben meer dan genoeg talent en ervaring voor het werk dat we doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iedereen in het team bezit specifieke vaardigheden die noodzakelijk zijn voor het bereiken van het teamresultaat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sommige teamleden beschikken niet over de kennis en vaardigheden die benodigd is om zijn of haar taak uit te voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

afstudeeronderzoek deeltijdstudie Bedrijfskunde RSM

De volgende reeks aan vragen gaat over gedragingen van de projectleider. Als teamlid geeft u op basis van ervaring binnen het gekozen projectteam aan in mate u bepaalde gedragingen van de projectleider herkent. Indien u zelf actief bent als projectleider, geeft u hier een inschatting over uw eigen manier van handelen binnen het gekozen projectteam.

* 15. Projectleider

	Altijd	Vaak	Soms	Zelden	Nooit
De projectleider is bereid om veranderingen door te voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider doet kleine dingen die het aangenaam maken om tot het team te behoren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider is makkelijk te begrijpen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider maakt tijd om naar teamleden te luisteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider houdt zaken voor zichzelf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider houdt rekening met het welzijn van individuele groepsleden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider licht zijn acties niet toe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider handelt zonder de teamleden te betrekken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider staat achter de teamleden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider behandelt alle teamleden gelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider geeft een persoonlijke gunst aan teamleden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider is vriendelijk en benaderbaar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider stelt teamleden tijdens een gesprek op het gemak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider staat open voor ideeën van anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider legt belangrijke zaken eerst voor aan het team,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

afstudeeronderzoek deeltijdstudie Bedrijfskunde RSM

alvorens hiermee verder te gaan.					
De projectleider maakt zijn standpunten duidelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider probeert nieuwe ideeën uit met het team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider stuurt het team aan met de "harde hand"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider levert commentaar op onvoldoende kwaliteit van werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider spreekt op een overtuigende manier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider wijst teamleden toe aan specifieke taken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider plant het werk dat gedaan moet worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider stelt duidelijke prestatienormen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider benadrukt het belang van het halen van mijlpalen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider stimuleert het gebruik van eenduidige procedures	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider zorgt ervoor dat iedereen binnen het team zijn rol en taken kent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider let op de spelregels van het team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider laat teamleden weten wat van hen wordt verwacht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider zorgt ervoor dat teamleden taken naar vermogen uitvoeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider zorgt ervoor dat taken van teamleden worden gecoördineerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider verwacht van de teamleden dat instructies zorgvuldig worden opgevolgd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De projectleider vraagt teamleden om	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

afstudeeronderzoek deeltijdstudie Bedrijfskunde RSM

gedetailleerd te
rapporteren

De projectleider maakt
meestal de beslissingen
voor het team

De projectleider is nauw
betrokken bij de
taakuitvoering van
teamleden

De projectleider corrigeert
passieve teamleden

De projectleider verwacht
dat instructies snel worden
opgevolgd

16. Leiderschap binnen het team

Er is duidelijk een
leider

Een aantal mensen
leiden het team

Er is geen duidelijke
leider

Er is conflict over wie
het team leidt

We hebben allemaal
een leiderschapsrol

In welke mate is er een
duidelijke leider aanwezig
in je team?

afstudeeronderzoek deeltijdstudie Bedrijfskunde RSM

De volgende vragen gaan over de hechtheid van het gekozen projectteam. Dus hoe graag werken de teamleden onderling samen.

*17. Samenwerken binnen het team

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ons team vormt een eenheid bij het nastreven van doelen en resultaat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We nemen allemaal onze verantwoordelijkheid voor slechte teamprestaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze teamleden communiceren open naar elkaar over persoonlijke verantwoordelijkheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamleden helpen elkaar bij het uitvoeren van projectactiviteiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik merk dat mijn team de focus legt op het afronden van taken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamleden spreken bijna altijd positief over het team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamleden zijn trots dat ze tot het team behoren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik leer veel van mijn werk binnen dit team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn initiatief en creativiteit worden ondergewaardeerd door dit team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Door te werken binnen dit team kan ik mijn kennis en vaardigheden vergroten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik geniet van de activiteiten die we met het team uitvoeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het werken binnen dit team levert mij veel frustratie op	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Over het algemeen ben ik zeer tevreden met dit team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

afstudeeronderzoek deeltijdstudie Bedrijfskunde RSM

18. Hoeveel van je teamleden beschouw jij als een "goed" teamlid?

- iedereen
- de meeste
- sommige
- enkele
- geen

19. In welke mate wordt je door het team betrokken bij de uitvoering van activiteiten?

- Ik ben betrokken bij alle teamactiviteiten
- Ik ben betrokken bij bijna alle teamactiviteiten
- Ik ben betrokken bij sommige teamactiviteiten en anderen niet
- Ik vind dat het team mij niet betreft bij de meeste activiteiten
- Ik vind dat het team mij bij geen één activiteit betreft

20. Stel je wordt gevraagd om deel te nemen aan een ander, maar vergelijkbaar project. Hoe graag zou je dit project met dezelfde mensen uit je huidige projectteam willen oppakken?

- Ik zou dit heel graag met dezelfde teamleden doen
- Ik zou dit liever met dezelfde teamleden doen
- Het maakt me niet uit
- Ik zou dit liever met andere teamleden doen
- Ik zou dit heel graag met andere teamleden doen

21. Hoe waardeer je het team waarin je actief bent?

- ik waardeer het heel erg
- ik waardeer het redelijk
- neutraal
- ik waardeer het niet zo
- ik waardeer het totaal niet

22. Zou het team elkaar vaker face-to-face moeten ontmoeten?

- veel vaker dan op dit moment gebeurt
- vaker dan op dit moment gebeurt
- niet vaker dan op dit moment gebeurt
- minder vaak dan op dit moment gebeurt
- veel minder vaak dan op dit moment gebeurt

afstudeeronderzoek deeltijdstudie Bedrijfskunde RSM

23. Zou het team elkaar vaker "virtueel" (digitaal contact) moeten opzoeken?

- veel vaker dan op dit moment gebeurt
- vaker dan op dit moment gebeurt
- niet vaker dan op dit moment gebeurt
- minder vaak dan op dit moment gebeurt
- veel minder vaak dan op dit moment gebeurt

*24. Team resultaat

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ons team komt vaak met innovatieve ideeën die succesvol blijken om het werk uit te voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ons team is niet in staat om een koersverandering door te voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ons team ondervindt grote moeilijkheden met het uitvoeren van de taken volgens de plannen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamleden laten betrokkenheid zien door extra tijd en inspanning te investeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iedereen in dit team is gemotiveerd om teamsucces te bereiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sommige teamleden nemen geen eerlijk deel van de workload op zich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit team behaalt haar doelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit team voldoet aan de eisen die eraan gesteld worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit team werkt traag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit team levert producten en/of service conform planning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het team is consistent in het leveren van kwalitatieve output	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het is nodig dat het team de kwaliteit van het werk verbetert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

afstudeeronderzoek deeltijdstudie Bedrijfskunde RSM

Tot slot nog enkele vragen over uw achtergrond als respondent. Indien u geïnteresseerd bent in de management summary, wil ik u vragen om uw e-mail adres in te vullen.

25. Wat is uw geslacht?

- vrouw
 man

26. Wat is uw leeftijd?

- <25
 25-39
 40-49
 50-59
 60-69

27. Wat is uw hoogste met succes gevolgde opleidingsniveau?

- Basisonderwijs / lagere school
 LBO / VBO / VMBO
 Middelbaar beroepsonderwijs (MBO)
 Hoger voortgezet onderwijs (Havo of VWO)
 Hoger beroepsonderwijs (HBO)
 Wetenschappelijk onderwijs (Universiteit)

28. Hoe lang bent u al werkzaam in uw huidige organisatie?

aantal jaren

29. In welke sector / bedrijfstak bent u actief?

- | | | |
|---------------------------------|--------------------------------------|---|
| <input type="radio"/> overheid | <input type="radio"/> groothandel | <input type="radio"/> facilitaire diensten |
| <input type="radio"/> zorg | <input type="radio"/> detailhandel | <input type="radio"/> financien |
| <input type="radio"/> onderwijs | <input type="radio"/> horeca | <input type="radio"/> adviesdiensten |
| <input type="radio"/> industrie | <input type="radio"/> bouwnijverheid | <input type="radio"/> zakelijke dienstverlening |

30. Wat is uw e-mail adres? (optioneel niet verplicht)

afstudeeronderzoek deeltijdstudie Bedrijfskunde RSM

Bedankt

Ik wil u hartelijk danken voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

Tim Schmidt

403383js@student.eur.nl
tel 0620615991

Bijlage 2: Interviewschema verkennende interviews

<p>Verkennend interview</p> <p>Doel: een rijker beeld verkrijgen van het fenomeen cohesie binnen projectteams door het doorgronden van inzichten en ervaringen van anderen.</p>
<p>A. Introduceren onderzoeksvraag en doel van interview</p>
<p>B. Individu: kennismaking met respondent</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Functie 2. Leeftijd 3. Opleiding 4. Branche / sector 5. Achtergrond /projectervaring 6. In wat voor projectteam bent u op dit moment actief?
<p>C. Werken in projectteams</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wat vind u van het werken in projectteams? 2. Welke factoren dragen volgens u bij aan een goede samenwerking in een projectteam? 3. Wat heeft het werken in projectteams volgens u nodig om het team verder te ontwikkelen? 4. Op welke wijze kan uw rol binnen het project hierin bijdragen?
<p>D. Concrete casus projectteamervaring op basis van een door de respondent geselecteerd team</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kunt u dit team in het kort beschrijven? 2. Had u bij de start van het project vertrouwen in het team? Waarom wel / niet? 3. Hoe heeft u in deze situatie geacteerd om tot een goed werkend team te komen? 4. Op welke wijze heeft uw manier van leidinggeven bijgedragen aan de hechtheid van het team? 5. Hoe heeft u dit waargenomen? 6. Welke andere factoren kunnen hier volgens u nog meer aan bijgedragen hebben?

Bijlage 3: Uitwerking interviewtranscripten

Interview 1 op 27 maart 2015

Zoals je weet zit ik mijn werkende leven in een leidinggevende positie, eerst in de operatie en nu de laatste jaren meer in projectteams. Maar soms ook in managementteams. Ik heb een algemeen managementprofiel met wel wat technische affiniteit. Dus ik zit bijna altijd wel bij organisaties te werken met technenuten. Dus dat zijn vaak ingenieurs. Meestal in die teams geef ik dan leiding aan een team en die mensen zelf geven ook vaak weer leiding aan mensen. Dus dat zijn eigenlijk hoogwaardige professionals en dat heeft voor de aansturing wel wat gevolgen. Vroeger in de operatie was het gewoon "mensen we gaan dit doen", zo begint dat dan. Zo zei een vroegere collega "ik werd meteen een soort manager bij Heineken". Daar werken een aantal mensen in een magazijn, maar dat is natuurlijk wel heel leerzaam. En bij mij was dat dus militair en later was dat op een hoger niveau. Dus niet meer van "jij doet dit en ik doe het even voor", maar meer van "hoe doorbreek ik de impasse en hoe gaan je om met technenuten met verschillende meningen en hoe haal ik het beste uit een team met eigenwijze technenuten". Dus dat is nu eigenlijk mijn grootste uitdaging. En in deze functie geef ik leiding aan een ontwerpteam van een man of twintig ongeveer. Die zijn bezig met het ontwerp van een systeem. Het is geheim wat voor systeem het precies is. Het betreft een tender voor een groot installatieproject voor een opdrachtgever. Onder het tenderteam hangen nog enkele andere teams, waar ook nog een man of vijftig tot zestig in zitten.

Jij noemde zojuist ook dat je affiniteit met techniek hebt. Is het dan een bewuste keuze dat je dan bij opdrachtgevers terecht komt in die business?

Ja, het is een beetje zoals het loopt. Ik heb ook een technische studie gedaan aan de TU, namelijk Technische Bestuurskunde. Dan loopt het eigenlijk zo. Achtergrond is voor opdrachtgevers ook interessant. Op een

gegeven moment draait het allemaal om ervaring en dus ook allemaal om wat heb je voor ervaring. Als je ervaring hebt in infra projecten en installatieprojecten, ja dan blijf je daarin vaak actief. Voor mij is het helemaal geen showstopper, ik zou bijvoorbeeld ook best wel graag in het onderwijs of ziekenhuis aan de slag gaan. Dan ga je veel meer de bestuurskundige kant op en dan krijg je een totaal andere dynamiek. Dat zijn hele andere mensen. Ik zou het best graag doen, maar op gegeven moment lopen dingen zo. Maar ja, ik sluit helemaal niet uit dat ik die kant ook nog wel eens een keer op wil. Alleen naarmate je wat ouder wordt kijkt men gewoon van "hoe vaak heb je dat al gedaan". Dus het is helemaal niet zo logisch dat ik een ziekenhuis ga reorganiseren of een onderwijsinstelling. Maar met mijn profiel zou ik dat wel moeten kunnen ja. Omdat een aantal wetten van management redelijk generiek zijn te noemen hoor. Want als je op een gegeven moment veel ervaring hebt, dan komen de situaties die je meemaakt overal voor.

En met het team van nu zitten jullie iedere dag voor de klus bij elkaar?

Ja. Nou, we doen een beetje mengvorm. Wat tegenwoordig een modewoord is, is dat agile / scrum projectmanagement. Wat we wel proberen is bijna elke dag even heel kort een meeting te hebben met een update. Dat doen we dan voor een bord met "to do, done en in progress of iets dergelijks". Dan bespreken we wat is de backlog aan werk, waar ben je nu mee bezig en wat doe je morgen. Dus met een hele korte horizon om dan nog te kunnen bijsturen. Dus dat proberen we elke dag even te doen. En die teams doen dat ook weer op een bepaalde manier. Nou, en bij het softwarebedrijf waar ik zat was dat de standaard werkwijze. Dus die software teams deden dat en die probeerden ook minimaal elke twee weken iets werkends op te leveren aan de klant. Hoe klein ook. Daar werkten ze dan aan, zodat een continue stroom op gang blijft. Dus niet van "ik begin aan een project en zes maanden later zien we wel een keer wat eruit komt rollen". Zo werkt het niet, dus dan heb je eigenlijk continue interactie zowel intern als ook met de opdrachtgever erbij. In de software is dit heel gebruikelijk tegenwoordig, omdat daar het grote makken was dat het zo ontkoppeld was van de opdrachtgever dat hij aan het einde nooit kreeg wat hij in het begin in gedachte had en opschreef. Sterker nog, dat kan hij niet eens op papier zetten wat hij in gedachte heeft. Dus daardoor is dit wel een goede manier.

Dan meer over het werken in projectteams algemeen. Wat vind jij zo leuk en bijzonder aan het werken in projectteams?

Nou, de focus die er moet zijn en de relatief korte horizon. Dus er is heel duidelijk gedefinieerd wanneer wat af moet. Dat vind ik leuk. Ook de complexiteit. Het zijn niet routinematige activiteiten. Dus dat is inhoudelijke complexiteit en wat je daardoor krijgt is dat je altijd goede mensen in je project nodig hebt. Je kan niet hebben van "die komt gewoon even zijn tijd uitzitten". Dus ook over het algemeen krijg je voor de grotere projecten, waar ik vaak op werk, de betere mensen. Die zijn helemaal niet makkelijk aan te sturen, maar dat zijn vaak echt experts op hun vakgebied. Dat is ontzettend leuk, want daar leer je veel van. Vakinhoudelijk zouden het top mensen moeten zijn. Dit gebeurt niet altijd, maar vaak wel ja. Dus wat je ook zag bij Maasvlakte 2, al die mensen hadden op infra projecten hun sporen verdiend en dat is gewoon een genot om daarmee te werken. Ze zijn niet altijd even gemakkelijk aan te sturen.

Waarom niet?

Dan moet je eigenlijk onderscheid maken tussen mensen, ik zal maar noemen zoals ik. Dus ZZP-ers die op allerlei projecten werken en die zijn ook vrij gemakkelijk aan te sturen. Die zijn gewoon gewend "hoe werkt het hier" en die passen zich als een kameleon aan, aan de werkwijze. En die hebben wel een professionele houding "van tot hier en niet verder, want dit vind ik echt niet". Je kan mij ook gerust op een andere positie inzetten en ik hoef niet perse de hoogste baas te zijn of zo. Als ik een andere positie heb voeg ik mij daar ook na, als het werk interessant is. Mensen in projectteams die worden toegewezen vanuit de lijn hebben dat wat minder. Dus voor hun is het eigenlijk gewoon werk. Zij moeten gewoon aan een aantal projecten gaan werken. Daarbij hebben zij altijd nog een lijnmanager natuurlijk, een soort resource manager. En ze hebben dan een projectmanager. Dat levert vaak spanning op. Dus de projectmanager wil zijn volledige focus hebben en de lijnmanager zegt "zo werkt het niet", want ik heb nog andere projecten en je krijgt hem voor twee dagen in de week. Dat is ontzettend moeilijk, zowel voor die mensen en voor het teamgevoel is het lastig. Want het is heel lastig om die mensen voelbaar onderdeel te laten uitmaken van het team. Dat is er lastig aan. Ze hebben routine en ze hebben misschien nog zo iets van "ik zit hier namens het bedrijf en jij bent ingehuurd" of zo. Dat kom ik trouwens niet zo heel vaak tegen. Meestal vinden ze het wel interessant, maar heel af toe kom je nog wel iemand tegen die denkt "wat jij doet, had ik eigenlijk willen doen". Maar meestal niet. Dit geldt ook voor de reactie "wat weet jij er nu van". En als leidinggevende in de technische projecten en die setting, ben

ik natuurlijk nooit degene die het goed snapt. Jij snapt management. En dat is trouwens wel de meerwaarde dat je echt kunt toevoegen, want de rest snap dat meestal niet zo goed.

Wat versta jij onder management?

Nou, gewoon "energizen", dus qua attitude impasses doorbreken, mensen een aai over de bol of af en toe een schop onder hun reet geven en ook beslissingen nemen. Daar zijn ze niet goed in. Besluiten nemen is één van de moeilijkste dingen. Dat heb ik altijd gevonden. Niet dat ik een besluiteloos iemand ben, maar in die wirwar van meningen en dan op een gegeven moment zeggen "oké mannen, zo gaan we het doen". Dat is in dit soort projecten heel lastig om te doen. Soms verlies je ook echt gewoon mensen. Die zijn het er dan niet mee eens en die kunnen daar niet overheen als dat niet aansluit bij hoe zij het in gedachte hadden. En dan loop je als leidinggevende het risico om het maar een beetje uit te stellen of te denken dat het zich vanzelf wel oplost. In projecten lost zich niets vanzelf op. Tijd heelt alle wonden, maar die tijd heb je in projecten niet. Dus je moet soms hele pijnlijke beslissingen nemen.

Probeer je dan wel de mensen mee te krijgen / mee te nemen?

Uiteraard. Ik leg ook vaak mijn dilemma uit. Dan zeg "ja, ik zou het heel graag zo doen als jij wil, maar daar heb ik de tijd niet voor". Dus verzin iets anders. Als zo iemand dat niet kan of zegt "dan kom ik een gewetensconflict of weet ik veel", dan zit die persoon gewoon echt op de verkeerde plek. Dus de mensen moeten eigenlijk ook gewoon flexibel, pragmatisch en niet in hokjes denken. Dat vind ik nog wel eens lastig en dat heeft niet iedereen door. Daar is niet iedereen voor geschikt.

In jouw project werken de mensen nu wel allemaal bij elkaar aan dit project?

Niet helemaal. Sommige mensen hebben ook nog andere projecten. Dus ze zijn niet allemaal fulltime vrijgemaakt voor dit project. En dat is dus een complicerende factor. En daarnaast vind ik dat wat ik je net zei, dat de mensen uit de projectorganisatie met name de mensen van onze consortiumpartners, die hebben een bepaalde cultuur. Die zijn wat minder flexibel, laat ik het zo maar zeggen. Om te zeggen "ik zie daar een gat daar spring ik in", zijn zij meer van "dit is mijn dingetje". En daarbij vinden zij het moeilijk om leiding te geven, bijvoorbeeld om een tekenaar aan te sturen. Dat kom ik gewoon tegen. Dat moet ik dan maar doen, van "kun jij even tegen de tekenaar zeggen dat die tekening nog uitgewerkt moet worden". Dan zeg ik "doe het even lekker zelf". Ik ben niet één of ander pratend hoofd dat als iemand zegt "hier heb je de beslissing, vertel jij het even aan de mensen want als ik het vertel komt het niet over" of zo. Dat wil ik ook nog weleens doen hoor als ik denk dat is een goede beslissing, maar in principe denk ik dat is gewoon helemaal fout.

Denk je dat dit testen is van de specialist naar jou toe?

Nee, ik denk dat heel veel specialisten absoluut niet leiding kunnen geven. Die willen dat ook niet. Dus ik ben erachter gekomen dat heel veel mensen absoluut geen leidinggevende willen zijn. Dat is misschien techniek eigen, maar ik hoor het ook vanuit het onderwijs. Leidinggeven levert stress op, continue stroom van ellende waar je de weg in moet vinden. Dat kun je heel leuk vinden, maar techneuten vinden dit vaak niet leuk. Daar moet je mee kunnen handelen. Ook in projecten moet je stressbestendig zijn en uit heel veel verschillende informatiebronnen moet jij een wijze beslissing nemen of een proces inrichten waarbij je iedereen toch een bepaalde kant op krijgt. En dat is lastig ja, maar dat maakt het vak ook heel mooi.

Kun je nog factoren benoemen die de samenwerking binnen een team positief beïnvloeden?

Die scrum achtige stand-ups die ik zei, dat helpt. Dat je met zijn allen fysiek staat rondom een grafisch overzicht en gewoon even zegt "licht jij even toe". Dat vind ik zelf waardevol. Dus niet allemaal aan tafel zitten en "vadertje vertelt of zo". En daarbij moet het vooral in die technische projecten het liefst zo interactief mogelijk zijn. Dus zo weinig mogelijk als projectmanager zelf vertellen, maar een sfeer creëren waarin je elkaar aanspreekt en helpt. En niet van "hij als projectmanager lost het allemaal wel op" of "ik leg het wel bij de projectmanager neer, want dan komt het wel goed". Teambuilding dat helpt. Teambuilding activiteiten helpen ook. We zijn een keer wezen bowlen en het gebruikelijke werk. Je denkt natuurlijk als je dat al zo vaak gedaan hebt van "oh daar gaan we weer", maar uiteindelijk is het toch leuk en het werkt beste wel. Je praat over een andere manier met elkaar en over elkaar. Voor een teammanager is oprechte inhoudelijke belangstelling, maar ook persoonlijke belangstelling belangrijk. Dus ook gewoon oog hebben voor "joh, hoe gaat het nu

met je vader want die lag toch in het ziekenhuis". Dat moet eigenlijk echt oprecht zijn, dus als dat gemaakt is hebben mensen dit heel snel door. Bijvoorbeeld als ik voor de tiende keer vraag "hoe heette je dochtertje ook al weer". Dan weten mensen dat dit niet echt is.

Wat heeft een team nodig om stappen vooruit te kunnen maken?

Een team het heeft nodig om af en toe terug te blikken zeg maar. Je hebt een paar dingen die voor een project echt belangrijk zijn en ook een integrerend effect hebben, bijvoorbeeld met zijn allen naar een planning kijken die breder gaat dan je eigen discipline. Gewoon "the big picture schetsen" is belangrijk. Terugblikken, dus dan praat je toch echt over lessons learned of "retrospectives" zoals dat in agile genoemd wordt. Elke twee weken, al is het maar een kwartiertje, even retrospective houden. Dus wat zagen we de afgelopen twee weken, do's, don't, keeps, stops en dat soort dingen. Zo'n kwadrant met keeps, stops, more, less etc. Dit deed ik bij het softwarebedrijf. Daar was dat standaard. Hier doen we dat niet, maar ik zit ik hier ook pas een paar weken, namelijk sinds 1 maart. Dus dat helpt. Ja, ik denk toch ook wel de coachende vaardigheden op individueel niveau. Daar kan je al projectmanager veel mee en die zou je dan ook moeten hebben om met de mensen te kijken van "vond je het nu leuk of wat heb je er zelf van opgestoken". Als je het heel scherp neerzet, kun je als projectmanager stellen "het maakt me niet uit wat je allemaal nog naast dit project te doen hebt, wij gaan dit project doen". Wat je allemaal ernaast hebt en persoonlijk, ik heb de focus op het project en het overige moet de lijnmanager maar regelen. Maar zo werkt het natuurlijk niet. Dat zal een lijnmanager ook niet accepteren. Die geeft iemand aan mij en dat is een hele kostbare resource en ik moet zorgen dat die zich ook prettig voelt. Dus ook effectief en dat doe ik ook graag. Dus ook als projectmanager moet je niet uitsluitend gaan voor het projectdoel, maar moet je ook kijken naar de persoonlijke doelen van de mensen om er zoveel mogelijk uit te halen. Soms duren de projecten echt lang. Dit is bijvoorbeeld een project dat zo maar vier jaar kan gaan duren. Dus dat is het waard om erin te investeren. En dat moet je wel in je hebben. Dus daarom vind ik de combinatie lijnmanager - projectmanager niet zo ver uit elkaar liggen. Lijnmanagement kent een veel hogere continuïteit en veel meer mensen die dat al twintig jaar doen misschien. Bij de projectmanager is dit minder en geldt een andere dynamiek.

Hoe zou je invulling geven aan teamleiderschap als je moet schakelen tussen meerdere projecten?

Dan moet je in overleg met de lijnmanager van die mensen kijken of je een soort combinaties kan maken, zodat je de mensen die bij mij in het team samenwerken ook in andere projecten met elkaar samenwerken. Dit om te voorkomen dat iedereen denk "nu zit ik weer in dit team en gaan we weer met dit team teambuilding doen". Dus dat is misschien iets wat je zou kunnen doen. Maar dat blijft gewoon lastig. Dan moet de lijnmanager een soort van "thuisbasis" creëren. Want als de teamleden over projectteams worden gedistribueerd, is de lijnmanager eigenlijk de enige stabiele factor. Je hebt ook geen zin om aan alle vijf projectmanagers waarvoor je werkt persoonlijke zaken uit te leggen. Dan moet de lijnmanager een soort thuisbasis bieden. Je hebt eigenlijk vier verantwoordelijkheden als manager: 1) making money 2) happy people 3) busy people en 4) happy client. Daar moet je een balans in zien te vinden. Dat is de "art of management" om daar een goede balans in te vinden. Busy people gaat dan ook over bezettingsgraad en zo. Dus dat doe je niet alleen om omzet te genereren, maar de mensen moeten gewoon zinvol bezig zijn. Happy client is ook op de relatie gebaseerd. Dus er zitten best "softe" aspecten in. Busy is gewoon je bezettingsgraad en als je dat combineert met een redelijk uurtarief, de klant is ook nog tevreden en de mensen vinden het leuk wat ze doen, dan heb je het gewoon helemaal te pakken. Dus dat geldt eigenlijk gewoon ook in teams. Je zit continu op het snijvlak. Als teammanager moet ik ook de kosten bewaken, dat moet iedereen snappen. Het is niet zo van "we gaan eens even lekker wat freubelen". Iedereen moet dan een goede focus hebben. Iedereen snapt ook wel dat als jij genadeloos de zweep erover haalt, dat mensen op een gegeven moment gaan breken. Uiteindelijk zoeken de meeste mensen die balans. Misschien zijn er bedrijven waar de nadruk één richting op ligt, maar op termijn gaat dat breken. Ik geloof dat er een soort van universele balans is. Als de touwtjes te los, dat vinden mensen ook niet fijn en dan voelen ze ook aan dat er iets niet klopt. Maar er zijn genoeg bedrijven waar de nadruk teveel ligt op "making money" en "busy people". Als mensen dan niet druk zijn, wordt de sfeer heel slecht. Dan kom je in een soort negatieve cirkel terecht. Dan moet je mensen ontslaan, die eigenlijk goede mensen zijn maar je ziet het als een kostenpost.

Heb je nog een concreet voorbeeld van een traject dat je hebt doorgemaakt met een team?

In het begin als je als teammanager in een team komt, ben je vaak in de situatie dat je het team zelf niet kan samenstellen. Uitgangspunt moet dan zijn dat je ervan uitgaat de meeste voldoende gekwalificeerd en van

goede wil zijn. Bij mijn vorige opdracht had ik de kans dat ik zelf de "hark" van een vrij groot projectteam kon opbouwen. Ik had veel mensen nodig en ik kon zelf de projectorganisatie gaan vormgeven. Ook moet je dan op een gegeven moment kiezen van "hé, die heeft wel leidinggevende capaciteiten, dus dat zie ik als een tussenlaag". Je moet gelaagdheid aanbrengen. Ik vind namelijk dat een soort van universele wet van de "span of control" bestaat. In principe lukt het je volgens mij niet om meer dan acht mensen daadwerkelijk aan te sturen en die vier aspecten die ik net zei te borgen. Dan wordt het gewoon te oppervlakkig en wordt je een "talking head". Dus je moet je organisatie hierop structureren. Dan denk ik altijd aan Defensie, boven negen man staat altijd een sergeant. Boven drie van die groepen met nog wat andere figuren staat weer een luitenant. Die heeft dan ook weer een man of vijf / zes die hij direct aanstuurt. Dit om ervoor te zorgen dat de span of control niet te groot wordt.

Wat ik eerder daar heb geleerd, is dat al vrij snel bleek dat de ontwerpmanager en een andere hardware engineer niet op één lijn zaten. Eigenlijk moet je heel snel body language herkennen en daarin verdiepen door te kijken wat daarachter zit. Zit daar onzekerheid achter of hebben ze in het vorige project ruzie gehad. Als je dat niet tijdig tackelt, blijft dat maar door etteren. In projectteams moet je niet schuwen om te zeggen "vriend, dit gaat het gewoon niet worden". Dit vind ik zelf altijd het lastigste. Ik heb het nu geprobeerd. Ik probeer het altijd, want dat vind ik naar de lijnmanager toe ook niet fijn. Als ik denk "het is een goede kerel", dan probeer ik er alles aan te doen om hem aan de praat te krijgen, maar in een project kun je dit niet lang permitteren. Zachte heelmeesters maken stinkende wonden. Want dat leidt bij iedereen tot ontevredenheid. Weet je wel, als je in zo'n team zit en twee mensen zitten de hele tijd op elkaar te hakken. Ik heb het nu ook weer, maar kan ze eigenlijk niet missen. Uiteindelijk heb ik na pogingen de pijnlijke beslissing genomen van "moven". Ik heb de keuze gemaakt om van één persoon afscheid te nemen. Ik keek hierbij ook gewoon naar de resultaten en het gezag dat iemand heeft in het team en één was duidelijk meer waardevol. Dus dat is wel een pijnlijke interventie, maar het belangrijkste is toch dat je aan de voorkant investeert in samenwerking. Ook als de productie vanaf dag één lekker loopt, moet je toch de tijd nemen om erin te investeren.

Hoe doe je dat volgens jou?

Teambuilding. Een project start-up kan je hier heel goed voor gebruiken. Bijvoorbeeld een project start-up gecombineerd met een teambuilding event en dat moet je eigenlijk herhalen gaande het project. Want je bent er eigenlijk nooit. Dat kan ook met zoiets als management drives, dat hebben we eerder ook gedaan met het management team. Je moet ook onderkennen dat het eigenlijk een verandertraject is. Inderdaad heb je de storming, norming, performing achtige fasen waar je doorheen gaat. En dan komt er weer eens iemand nieuw en dan wordt je weer teruggeworpen in het groepsproces. Dus je moet daarin blijven investeren. En dat is niet van "ik roep iedereen bij elkaar" en dan gaan we zitten en dan zal ik vertellen hoe we gaan afstemmen. Dat is het niet. Daar moet je echt goed over nadenken en de doelen formuleren.

Ervaar jij in projectteams de passie voor de taak? En als tweede ervaar jij een onderlinge click tussen mensen?

Die eerste vind ik best wel tegenvallen. Dus je moet niet vergeten en dat is tot op zekere hoogte valide, er zijn maar een paar van die mensen op een project en die moeten op de cruciale functies zitten. Bijvoorbeeld hier is dat de tendermanager, maar bijvoorbeeld ook ik of de business manager of zo, die moeten er continu aan werken en "energizen". Dat is niet iedereen gegeven. We moeten niet vergeten dat het voor sommige mensen gewoon werk is, bijvoorbeeld ik maak een hardware ontwerp of ik maak driehonderd AutoCad tekeningen. Dus je kan dat niet van iedereen zo verwachten. Dat kun je best wel proberen op te wekken, zo hebben we iedere donderdag een borrel en af en toe gaan we wat leuks doen. Ook hebben we posters ophangen van onze concurrenten met doodshoofdjes en dat soort dingen. Daar is niet iedereen gevoelig voor. Je moet ook onderkennen en dat is ook bij professionals zo, dat het voor hun het zoveelste project is dat telkens langs komt. En niet iedereen is even gepassioneerd en gaat door het lint voor dit project. Maar soms moet je ook tevreden zijn als je professionals hebt die hun ding gewoon doen. Weet je wel, die een duidelijke taakomschrijving hebben. Die heb je ook nodig.

De drive moet daar zitten en dat zijn eigenlijk de leidinggevende posities of misschien een systeemarchitect met de drive tot innoveren of kostenoptimalisatie. Op bepaalde spelfuncties heb je die drive absoluut nodig. Anders gaat het niet werken. Als je een tendermanager of projectmanager hebt die de drive niet heeft, dan gaat het niet werken. Het moet een beetje in je zitten. Dus ook al zit ik bijvoorbeeld helemaal down privé of zoiets, dan zou ik als onderdeel van mijn werk toch altijd denken "hoe maak ik het zo gaaf mogelijk" of hoe

leg ik uit dat die mindere klus voor die persoon toch ontzettend belangrijk is. Zodat deze persoon de klus toch nog vanavond of vannacht even afmaakt. Dat moet je gedoseerd doen, anders wordt je inderdaad een soort "clown" of zo. Dat moet je dus gedoseerd kunnen doen en soms moet je ook gewoon kunnen zeggen dat het niet goed gaat en je kwetsbaar durven opstellen als leidinggevende. Het is niet iedereen gegeven om te denken "ik ga even langs mijn leidinggevende en dan vraag ik of hem een uurtje kan spreken". Dus daar moet je als leidinggevende wel oog voor hebben. Als er wat is moet je de tijd er voor nemen en dit niet laten liggen. Dit hoeft niet standaard ingeroosterd te worden. Wat je wel standaard moet doen als leidinggevende is momenten inplannen om terug te blikken, zowel met het team als met individu. Gewoon om te horen, wat kan ik nou verbeteren en wat vind jezelf prettig. Dus dat vind ik wel belangrijk. Dat vind ik ook een plicht van elke manager om dat te doen.

Persoonlijke click tussen mensen moet je proberen op te wekken. Zo is het in teambuilding goed om elkaars drijfveren te weten en wat ik je zei kan daar zo'n management drives bij helpen. Je hebt allerlei methoden om ervoor te zorgen dat je niet alleen over systems engineering en over één of andere telecomoplossing spreekt, maar ook over persoonlijke problemen of achtergronden. Bijvoorbeeld "mijn vader ligt in het ziekenhuis en daar moet ik iedere avond naar toe" of "ik doe vrijwilligerswerk" of "ik heb zorgen om mijn kinderen", noem maar op. Dat is wel belangrijk, want dan leer je elkaar beter respecteren. Dat helpt enorm want dan gaan mensen elkaar persoonlijk gewoon wat meer opzoeken, in plaats van in meetings roepen dat iemand zijn werk niet goed doet. Die gaan dan ook naar iemand toe van "kan ik je helpen". Je kwetsbaar opstellen en interesse tonen in elkaars persoonlijke drijfveren helpt enorm. Elke succesvolle teambuilding heeft ook dat element in zich, gewoon ook het persoonlijke. In een project en zeker ook in een tender staat dat altijd onder spanning. Ik heb dat bijvoorbeeld nog niet met dit team gedaan. Ik zit er nu wel aan te denken om dit tussentijds al te organiseren. Dat is altijd een afweging. Aan het begin zeggen mensen dan vaak "oh, dat is weer zo'n sessie", maar aan het eind vinden mensen het toch vaak goed.

Interview 2 op 2 april 2015

Kun je iets vertellen over je achtergrond in projecten?

Ik kan wel zeggen, inmiddels heel veel ervaring. Een jaar of twintig. Wel voornamelijk vastgoed en dan meer specifiek in utiliteitsbouw en minder in woningbouw bijvoorbeeld. Bij de wat kleinere projecten vervul ik de rol van projectmanager. En de laatste paar jaar met de wat grotere projecten vervul ik met name de rol van contractmanager.

Betekent dit dan dat het zwaartepunt van de rol contractmanager in een andere fase ligt?

Nee, want een contractmanager doorloopt drie stappen: het opstellen van contracten, dan moet je weten wat je belangrijk vindt en ook weten hoe je dit contract in de markt gaat zetten. Dan krijg je de aanbesteding zelf, het in de markt zetten van. Dat is dan meestal met dialoog gesprekken en alles erbij. Aardig complex. Daarna is het bewaken en bijsturen waar nodig is. En dat laatste "daar waar nodig is", komt toch nog erg vaak voor.

Vind je één van de twee functies of rollen duidelijk leuker dan de ander?

Nou, ze hebben allebei wel wat. Inhoudelijk vind ik die van de contractmanager leuker, maar het is ook wel leuk om een keer zelf wat meer in de lead te zijn en dan de rol van projectmanager weer te pakken. Maar het type projecten, of juist de complexiteit van projecten is voor mij eigenlijk maatgevend.

Kun je in het kort iets vertellen over het projectteam waarin je nu acteert?

Ik vertelde je al wat over de achtergrond van het project. Dat betekent dat sinds de coalitieonderhandelingen in 2014 is er een nieuw project gestart. Dit project kende hetzelfde programma van eisen. Daar zijn we nu een jaar mee bezig en aanbesteding loopt nu inmiddels. We zijn nu in de dialoofase en dat betekent dat we hier inmiddels al een redelijk team hebben zitten. Dat grofweg twee kanten heeft. Je hebt een aantal mensen die helemaal ingeleefd zijn in de gemeentelijke wereld, die mensen zijn ook in dienst van de gemeente. Dat zijn dus ambtenaren. En omdat het een project is dat de gemeente normaal niet doet, hebben ze de specifieke expertise die nodig is niet in huis en dat is dan extern ingehuurd. Dit is inclusief de projectdirecteur. Dus er zijn inmiddels vier tot vijf bijgehaald vanwege hun expertise.

Hoe groot is het team in het totaal?

Dan zitten we nu met de secretaresse erbij met acht personen.

En wat voor rollen heb je in dat team?

Nou, die zijn we nog een beetje aan het definiëren. Dus het is niet zo dat er een compleet uitgewerkt projectplan was dat de rollen definieert en die ingevuld zijn. Het is gaandeweg gegroeid vanuit "hier is nog behoefte aan" en "laten we hem eens vragen" en dan pakt iemand zijn rol of niet. We zijn nu wel met het plan van aanpak bezig, dat ben ik voorlopig aan het schrijven. Dat neigt toch wel heel erg naar het IPM model van Rijkswaterstaat met een aantal aanvullende rollen. Aanvullend is dan met name voor het beheer, de maintain fase. Daar hebben we iemand apart voor bijgehaald. Gebouwen zet je altijd neer voor gebruikers, gebruikers willen en moeten ook nog wat te zeggen hebben. Alleen gebruikers hebben over het algemeen geen verstand van het bouwproces, dus wordt er iemand aan toegevoegd. Dat is dan gewoon een procesmanager die eigenlijk gebruikers helpt met het vertalen van hun vraag en het proces ook aan hen duidelijk maakt. Een soort intermediair dus. IPM model omvat rollen voor omgevingsmanagement, contractmanagement en technisch management. Het technisch management bestaat bij ons nu uit twee rollen, omdat je tegenwoordig bij elk gebouw en zeker de complexere, onderscheid hebt in het bouwkundig deel (beton en staal) en gebouwinstallaties. We hebben een aparte installatieman erbij zitten.

En welke rollen in het team worden nu door de mensen van de gemeente ingevuld?

We hebben er eentje, die pakt twee IPM rollen en dat is namelijk de omgevingsmanager en manager procesbeheersing ineen. Waarbij de omgeving, de omgeving is van het project en daarmee ook de rest van het gemeentehuis zeg ik dan maar eventjes. Dus inclusief de politiek. En met name de politiek is vaak nog het belangrijkste. Het gebouw zet je neer in het gebied en het gebied heeft een grondexploitatie. De andere persoon afkomstig van de gemeente is verantwoordelijk voor de grondexploitatie. Een deel daarvan is uiteraard het gebouw waar uiteraard de meeste aandacht aan besteed wordt, maar hij bewaakt de grondexploitatie.

Heeft de projectmanager inspraak over welke personen hij in zijn team wil?

Absoluut. Hij is als één van de eerste gevraagd hiervoor. We zien een ingewikkeld project komen en jij lijkt ervaring te hebben en wil je het doen. Hij heeft daar "ja" tegen gezegd, onder een aantal voorwaarden waaronder dat hij zelf zijn mensen kan kiezen. Een aantal mensen die goed waren zijn overgenomen vanuit de gemeente. Dat zijn die twee die ik net beschreef. En de rest is dan ingevlogen van buiten. En daar ben ik er eentje van.

Je noemt de term "goed". Waar zou jij op letten als jij in dit geval het projectteam zou samenstellen?

Nou, je zoekt wat expertisen. Ik ben er bijvoorbeeld bijgehaald omdat ik in de utiliteitsbouw ervaring had met contractmanagement op ingewikkelde projecten. Die andere man had bijvoorbeeld heel veel ervaring in gebouwinstallaties. Maar wat los van de technische competenties ook belangrijk is, is "kunnen ze samenwerken". De meeste mensen die erbij gehaald zijn kennen elkaar al van een ander project, namelijk de bouw van een ziekenhuis. Dan heb je al ervaring met elkaar en weet je dat er een bepaalde click is. Maar niemand zit hier alleen vanwege de click zeg maar. Je moet ook wat meebrengen.

Wat is die click volgens jou?

Hij ontstaat gaandeweg en met de één lukt het wel en de ander niet, zeg maar. En je merkt dat de mensen elkaar vrijwillig opzoeken van "we lopen ergens tegenaan of we zien hier een uitdaging of een kans en hoe gaan we dit invullen?". En dat er met name een groot stuk vrijwilligheid inzit. Je ziet daardoor de meerwaarde van "hij kan iets betekenen in dit probleem" of je wordt erbij gehaald omdat zij denken dat jij er iets in kan betekenen. Dus niet gestuurd, maar meer aanvoelen en dan kom je tot overeenstemming zeg maar of een gezamenlijk beeld. Of een bijgesteld beeld, misschien niet je eigen beeld maar wel waarvan je denkt "eigenlijk is dit beter". Dan heeft het dus meerwaarde gehad. Ik denk dat veel mensen, zeker met een technische achtergrond, die hebben van nature een bepaald wantrouwen en die moeten met elkaar een beetje hebben samengewerkt om vervolgens beter te functioneren. Wat helpt is bijvoorbeeld dezelfde humor hebben. Dat is gewoon noodzakelijk. Maar ook een ambitie hebben. Je moet allemaal geïnteresseerd zijn in complexe projecten en niet ervan schrikken als zich een risico voordoet of dat er klachten zijn of andere mensen beginnen

te zeuren of wat dan ook. Je moet wel een bepaalde focus hebben en ook bereid zijn om iets te investeren. Dit is een gemeentelijk project, dus er zit ook wel politieke besluitvorming aan vast. Bepaalde raadsvergaderingen duren af en toe tot twee uur 's nachts en bijna het gehele projectteam zit in de tweede rij om de wethouder van advies te kunnen voorzien. Sommige worden uiteraard gevraagd, maar de rest komt automatisch mee. Wij vinden dat we erbij horen.

Dat zie je dus terug in het gehele team? Niet een paar die hier in het bijzonder uitspringen?

Nee, dat zie je eigenlijk bij het gehele team een beetje hetzelfde terug. Ik denk ook dat dit moet. Als je ziet dat er eentje duidelijk minder doet, dan wordt die persoon daar toch wel min of meer op aangekeken. Dan pas je dus niet goed in het team.

Is dit voor de projectteamleden een fulltime project?

Nee, voor de meeste wel maar niet voor allemaal.

Is de samenwerking die je nu ervaart uniek? Waarom?

Uniek is misschien een te groot woord maar wel uitzonderlijk, laat ik het zo zeggen. In deze mate heb ik hem nog niet meegemaakt. Hiervoor bij het ziekenhuis had je dat met een aantal mensen ook, maar dan zie je anderen mensen dan toch ook weer een beetje er naast staan, zou ik haast zeggen. Bij een andere eerdere werkgever heb ik het beide meegemaakt. Dus dat het goed werkt, waarbij het nog een stabiele omgeving was. Maar toen eenmaal een verandering ingezet was, merkte je gewoon dat de organisatie niet stond en dat het daarmee onduidelijk was wat er van je verwacht werd. Dat iedereen daardoor elkaar ook wat meer gaat aanspreken. Dat zorgt voor wantrouwen, laat ik het zo verwoorden. Het ontbreken van duidelijkheid binnen een organisatie kan daarmee tot wantrouwen leiden. Gelukkig zijn later beide afdelingen die met projecten te maken hebben samengevoegd en ik denk dat dit een verbetering is. Dat is ook niet voor niks gekomen en dat betekent ook dat de organisatie eerder niet ideaal was.

Wat vind jij leuk aan het werken in projectteam?

Je zit met meerdere verschillende mensen. Ik zit dus bijvoorbeeld hier ook met ambtenaren, die er af en toe net een andere kijk op hebben. En bij andere projecten, bijvoorbeeld het ziekenhuis, zie je mensen met een verpleegkundige achtergrond. Die kijken weer totaal anders tegen zaken aan en dat is op zich wel leuk. Het leuke van überhaupt projecten doen en zeker investeringsprojecten, noem ik het maar even. Als je klaar bent, dan staat er ook wat. Dan heb je wat toegevoegd, ik zou haast zeggen in leven. Misschien wel erg dramatisch, maar ik heb weleens gehad dat je met mensen als je toch in de buurt bent even gaat kijken van "kijk, dit project heb ik gerealiseerd". Niet deskundigen snappen ook dat als er zo'n groot gebouw staat, bijvoorbeeld een ziekenhuis, dat dit heel complex is geweest.

Op welke wijze is de context van een project bepalend voor een projectteam?

Andere projectomgevingen, vragen ook om een andere stijl van leidinggeven.

Heb je daar een voorbeeld bij?

Dan kom ik terug bij een eerdere werkgever. Daar had je vanuit mijn kant gezien twee takken van sport zitten. Je had een stukje vastgoed en de infra kant. En dat zijn nu eenmaal twee verschillende werelden. Twee verschillende klanten, twee verschillende opleidingen en alleen tussen opleidingen kun je al een groot verschil in mensen zien. Met name in Delft is dat en dat zag je op de HTS trouwens ook, dat bij Civiele Techniek de hardcore technici zaten die het leuk vinden om constructies uit te rekenen en zulk soort dingen. En aan de bouwkundige kant zit toch meer dat architectonische en organisatie. Zorgen dat de eindgebruiker tevreden is, en daar bouw je uiteindelijk voor. Dan is techniek alleen maar een middel en het zijn dan ook meer de standaard bouwmaterialen die je alleen op een andere manier op elkaar stapelt. Dat is dan niet meer zo ingewikkeld. Bij infra moet je vaak juist zo heel diep het product ingaan, dus "hoe zit het in elkaar, wat is nodig, aan welke eisen moet het voldoen, hoe weet je nu zeker dat die voldoet". En dat speelt aan de bouwkundige kant, vastgoed kant veel minder. Het speelt dus wel, maar wel veel minder.

Waarom zou dit dan een andere stijl van leidinggeven vereisen?

Dat is mijn ervaring. Bij infra is dat veel meer taakgericht en gaat het echt over de inhoud. Een vroegere leidinggevende was bijvoorbeeld heel erg geïnteresseerd in de techniek en "wat heb je hierbij gedacht" en zelf ook met input komt van "zou je het niet zo doen en heb je hier opgelet". Deze leidinggevende kon heel goed opschieten met junioren, maar met de meeste senioren had hij een probleem. En als je het hebt over de vastgoed kant, dat heb ik hier maar dat is ook de leidinggevende stijl van een direct leidinggevende bij een eerdere werkgever geweest, van veel meer op afstand van de mensen, wel even over je schouders meekijken. Maar die je eigenlijk veel meer loslaat en jou zelf het werk laat doen.

Maar ligt dit aan de aard van het project of aan de achtergrond van de persoon die leiding geeft?

Het is een combinatie. Mensen blijven toch vaak in een bepaald vakgebied. Dus je hebt zelf een bepaalde stijl van werken en als die persoon toevallig leidinggevende wordt, gaat die persoon op zo'n manier leidinggeven. Kijk, neem het meest extreme maar. Bij de bouwkunde heb je ook architecten, dat zijn natuurlijk een soort kunstenaars. Dat kan ook best een leidinggevende worden en die zal op een andere manier leidinggeven. Als kunstenaar laat je mensen veel meer vrij en laat je ze hun eigen kunstje doen. Dat zit vanuit de achtergrond in die persoon en dat zal hij dan ook op die manier uitdragen. Ook de omgeving waarin wordt gewerkt is hiervoor bepalend. Zo worden mensen binnen een ambtelijke cultuur heel anders aangestuurd dan bij een commerciële projectontwikkelaar. En het wordt helemaal in de aansturing op het moment dat je een losstaande projectorganisatie krijgt.

Welke factoren dragen volgens jou bij aan een goede samenwerking binnen projectteams?

Wat altijd helpt is als het project echt onder druk staat. Want dan moet je ook wel. Je moet op een bepaald moment klaar zijn, of je moet binnen budget blijven, noem maar op. Uiteindelijk werkt dat positief. Want dan wordt daarmee iedereen doelgericht. Misschien is dat dan het antwoord, het doel moet duidelijk zijn. Dus "waarvoor doen we het eigenlijk". Een andere factor is bijvoorbeeld het grootte van het team. Een groot team werkt niet. Het is nu toch wel een vrij groot project, maar we zitten er maar met acht mensen op. En we zitten met zijn allen in één ruimte. Dat helpt ook gewoon. Je kent elkaar, je zoekt elkaar op en ook informeel hoor je eens een keer wat. Bijvoorbeeld iemand aan de telefoon hoor je iets zeggen. Dat werkt gewoon.

Op welke wijze kan een projectmanager daarin bijdragen?

Met name inderdaad de projectmanager moet te allen tijde het einddoel van het project, dus dat is ook meer het effect dat van het project verwacht wordt, uitdragen en bewaken. In dit geval moet het gewoon een naar functie werkend gebouw worden, punt. En dus niet vervallen in allerlei technische discussies of risico's en zo voort, maar juist hameren en bewaken van het projectdoel. Stel, in dit geval gaan we het bestaande gebouw een beetje opknappen dan blijft het einddoel ongewijzigd. Het middel wordt anders, maar het einddoel blijft hetzelfde. Ook dat heb je heel vaak, er zijn meerdere wegen naar Rome.

Zijn andere teamleden hier minder geschikt voor?

Bijvoorbeeld, vanuit risico denken moet je juist nagaan wat er allemaal mis kan gaan. En daar moet je uiteraard ook maatregelen op treffen en dan moet je juist een andere invalshoek hebben. En dan kan het best zijn dat je op een specifiek risico in moet duiken om dit toch weer "manage baar" te krijgen, maar op een gegeven moment moet je daarmee ophouden omdat het niet meer bijdraagt aan je einddoel. Dan kan het veel interessanter zijn om ook eens een keer uitgebreider naar een ander risico te kijken of juist aandacht te richten op de cohesie binnen het projectteam. Bijvoorbeeld door een teamuitje te organiseren. Dat kan veel belangrijker zijn.

Waarom had je aan het begin van het project wel of juist geen vertrouwen in het team?

Dit team is niet in één keer ontstaan, maar is zeg maar langzaam gegroeid. Ik was er ook niet vanaf het allereerste moment erbij. Dus ik had toen ik erbij kwam vertrouwen in het team. Ten eerste omdat ik een aantal mensen al kende en nog belangrijker omdat ik gevraagd ben. Waarmee ze dus aangeven, "ze hebben vertrouwen in jou". En niet dat mensen worden toegewezen aan een team en daar moet je het mee doen. Wij zijn op verzoek bij elkaar gekomen eigenlijk.

Hoe zie je taakgericht en mensgericht leiderschap terug bij de projectmanager?

Zoals je al zegt zijn het twee stijlen, niet de één of de ander. Beiden zijn nodig in een project. En dan komen we terug op IPMA. Een anekdote gaat over skiën op een helling. De helling is de context / omgeving. Je moet weten in welke omgeving je zit. En de ene ski zijn je "soft skills" en de andere ski zijn je "hard skills". Je hebt ze allebei nodig en soms ga je wat meer naar de ene en soms ga je wat meer naar de andere. Een leuke anekdote. Dus als je het dan over taakgericht en mensgericht hebt, heb je het eigenlijk over twee ski's en soms moet je meer op één drukken en soms meer op de ander. Voor het projectdoel wordt je geacht om uiteindelijk iets op te leveren, dat is puur taakgericht. Om daar te komen zit je voornamelijk mensgericht te sturen, zorg dat je de juiste mensen aan boord hebt, dat ze het naar de zin hebben en dat ze elkaar opzoeken en begrijpen. En op hele korte termijn moeten dingen ook afgerond worden en is het ook taakgericht.

Hoe zie jij dat een projectmanager dat bevordert? Bijvoorbeeld dat opzoeken, elkaar begrijpen etc.

Dat is voornamelijk het selecteren van mensen. De juiste mensen die elkaar een beetje aanvoelen en hopelijk ook al ervaring met elkaar hebben. Wat ook al helpt is gewoon een goed plan van aanpak met een organisatieschema met "in dit project is dit jouw rol, die begint hier en eindigt daar, dit is het raakvlak". Duidelijkheid maakt samenwerken aan de softe kant makkelijker. Als ik weet wat mijn rol is en jij weet wat die van jou is, dan komen we er samen uit hoe we dit gaan aanpakken. Dat vind ik zelf het mooiste van het IPM model. Het gaat niet uit van "we hebben een project en gaan dit opknippen in allerlei deelprojecten en ieder heeft dus zijn eigen deelproject", maar dat zijn eigenlijk rollen / gezichtspunten waarvan uit je naar een project kijkt. Stel jij ben technisch manager en ik ben contractmanager en we hebben een bepaald probleem, dan zijn we allebei nodig. Alleen jij vanuit jouw invalshoek en ik vanuit die van mij. En soms is het een meer technisch probleem, moet er bijvoorbeeld een alternatief bedacht worden, dan ben jij weer in de lead. Soms is het meer een juridisch probleem en dan ben ik als contractmanager in de lead.

Hoe zie jij de relatie tussen de leiderschapstijl van de projectmanager en het teamgevoel? Is deze relatie aanwezig?

Absoluut, al was het alleen al omdat de projectmanager een voorbeeldrol heeft. Bijvoorbeeld iedere projectmanager heeft ook een opdrachtgever, dit kan intern of extern zijn. Hier is dat bijvoorbeeld de wethouder uiteindelijk. Als de projectmanager de relatie met zijn opdrachtgever belangrijk vindt, dan draag die dat ook uit. Dan is hij daar ook mee bezig. Dan probeert die zich in dit geval in de wethouder te verplaatsen. Ongevraagd waarschuwen we hem dan ook van "hier moet je even op letten, denk daaraan". En dat is binnen het projectteam ook. Als ik vanuit mijn rol verwacht dat we een probleem hebben en ik heb hier een leuke oplossing, dan moet je dat ook richting de projectmanager gaan brengen. Maar als hij dat zelf al niet doet, of zelfs zo taakgericht is dat hij het liever allemaal zelf bedenkt, dan ben je minder geneigd om het goede idee of de waarschuwing af te geven. Dit is dus met name de voorbeeldrol die de projectmanager hoort in te vullen. Je hebt van die mooie uitspraken in de managementliteratuur van "je krijgt het personeel dat je verdient". Als je zelf achterdochtig bent, dan krijg je ook achterdochtig personeel. Laat jezelf mensen vrij, dan zijn deze mensen ook vrijer. Je moet dus goed bedenken wat voor team je wilt hebben en zo moet je het zelf eigenlijk ook invullen. Niet iedereen kan overigens vrij gelaten worden. Sommige mensen hebben bijvoorbeeld een fantastische tijd in het leger en worden heel graag directief aangestuurd. Prima, dat is wel een ander soort mensen dan de typische projectmanager zeg maar.

In grotere en complexere projecten zitten meestal mensen die wat meer taakvolwassen zijn. De literatuur ken je waarschijnlijk wel, Hersey en Blanchard. Dat vraagt ook om een andere leiderschapstijl. Als jij al je personeel gaat aansturen alsof het beginnelingen zijn, dan loopt dat op een gegeven moment ook spaak. Dus je moet je leiderschapstijl kunnen aanpassen aan de groep mensen. Daarentegen heb je o.a. ook junioren, projectassistenten etc en die vragen een andere leiderschapstijl.

Wat draagt de projectmanager in het team nu concreet bij, zodat het complete team bereid is om tot laat een raadsvergadering bij te wonen?

Door goed taken door te leggen en jou de indruk te geven dat jouw bijdrage in kennis en expertise nodig is om dit project tot een succes te brengen. In dit geval ging het dus om vragen goed te kunnen beantwoorden. Op het moment dat jijzelf het idee krijgt van "goh, ik heb wat toe te voegen in dit team". Voor de raadsvergadering moet het project verdedigd worden door beantwoording van de vragen vanuit de oppositie en dan ben je ook nodig. Want het kan aangevallen op een punt waar jouw expertise ligt. Naast de wethouder zit dan zijn bestuursadviseur en die haalt antwoorden op. Vragen worden vanuit de oppositie gesteld en netjes geno-

teerd en dan gaan de eerste briefjes over en weer en worden de antwoorden verzameld. En enkele keer als het meer technisch inhoudelijk wordt komt de projectdirecteur aan het woord als de wethouder er ook niet meer uitkomt. De wethouder geeft een antwoord en daar is de oppositie niet helemaal gelukkig mee. Dan geeft de wethouder in dit geval het woord aan de projectdirecteur, die heeft dus dat vertrouwen al. De projectdirecteur geeft eigenlijk het zelfde antwoord en de oppositie is tevreden. Dus het is ook een beetje van met een bepaald gezag een antwoord te geven. Dat is hem ook gelukt. Dus dat dwingt vind ik ook een stukje respect af.

Hoe zijn de persoonlijke contacten in dit team?

Dit is goed. In eerste instantie omdat je een aantal mensen al kent. Dan ga je er toch anders mee om. Maar ik moet zeggen dat iedereen voor hetzelfde doel gaat en er ook echt voor gaat. Dat helpt enorm. Een andere persoon, één van de ambtenaren, kende ik eerst nog niet. Door vragen over een weer zagen we toch al snel dat we iets aan elkaar hebben. Dan is zo'n contact ook een stuk beter moet ik zeggen. Een ander mooi voorbeeld is de opdrachtgever, de wethouder, die ons als projectteam allemaal van naam kent en weet onze expertise.

Heb jijzelf nog doelen die jij binnen dit projectteam wil realiseren?

Nou ja, in elk project leer je uiteraard wat. Maar het is inderdaad met name het realiseren. Mijn doel is uiteraard het projectdoel. Het moet gewoon een mooi gebouw zijn, nets op tijd enz. Mijn persoonlijke doel is 1) hopelijk zonder rechtszaak of inroep van geschillencommissie en 2) met zo weinig mogelijk extra financiële middelen. Dus geen VTW-tjes, meerwerken etc.

Waarom zijn hechte teams effectiever? Herken je dat?

Ja. In het algemeen omdat je met meerdere gezichtspunten krijg je een beter eindresultaat. En als je in een project mensen met verschillende achtergronden, interesses, sterktes en zwakheden betreft, kun je elkaar op zo'n manier helpen. Als iedereen hetzelfde is, krijg je het groepsdenken. Het helpt als mensen verschillende achtergronden hebben, bijvoorbeeld ook opleiding. Je moet elkaar daarbij wel weten te vinden. Het is en / en, anders heb je er nog niks aan.

Heb je ook ervaring in teams, waarvan de leden elkaar absoluut niet wisten te vinden? Wat was daarbij de rol van de teamleider?

Ja. Daar was de organisatie niet stabiel en de daarmee de projectrollen niet duidelijk. Iedereen was een beetje zoekende. Ik daar ook aardig wat wantrouwen inzitten. Zowel vanuit de leidinggevende vanuit het lijnmanagement als vanuit de opdrachtgever. Mijn theorie is "projectmanagement is een vak", dus je moet uiteraard de techniek van projectmanagement kennen. Maar daarbij is projectmanagement in de ene context anders dan in de andere context. Dat verschil zie je al tussen bouw en civiel. En wat volgens mij niet goed werkt is als je uit een totaal andere context komt, bijvoorbeeld ICT, dan een project in bijvoorbeeld bouw of civiel kan doen. Het gevolg dat iemand daar is neergezet is bijvoorbeeld dat deze persoon het ontwerpproces met bijbehorende ramingen niet snapt en hier bang van wordt. Je moet dan niet schrikken van schommelingen in getallen. Op het moment dat je dat wel doet als projectmanager, krijg je wantrouwen en gaat iedereen zitten draaien. Het is noodzakelijk dat een projectmanager inhoudelijke feeling heeft met de taken van de teamleden. Zonder ervaring in een concrete branche kun je daar binnen diezelfde branche geen project doen. Zonder gevoel hiervoor kun je er ook geen waardering over uitspreken. Als jij geen verstand hebt van de inhoud, moet je niet proberen om taakgericht leiding te geven want je snapt die taak niet. Als je meer projecten je onder je hebt lopen, kun je dat nooit allemaal meer taakgericht doen en moet je meer mensgericht te werk gaan. Dus meer afstand nemen. Op dat moment kun je minder toezicht houden op de taakinvulling van teamleden en betekent dus ook dat het nog belangrijker is om een goede selectie van teamleden te maken waar jij vertrouwen in hebt. Zo had ik eerder een leidinggevende die verantwoordelijk was voor de afdeling vastgoed, maar zelf geen verstand had van vastgoed. Wat hij deed is inderdaad puur mensgericht leidinggeven. Respecteer je mensen, laat ze de rol en zelf de taken uitvoeren maar houd zo nu en dan een keer toezicht.

Interview 3 op 7 april 2015

Kun je iets vertellen over je achtergrond in projecten?

Ik denk dat ik al een jaar of vijftien in projecten werk als projectleider en ik ben misschien al twintig jaar werkzaam in teams. Dat is wel een verschil hoor. Natuurlijk ben je als projectleider onderdeel van het team. Zo zie ik mezelf onlosmakelijk met het team verbonden. Ik zeg altijd "zonder team ben ik nergens en heb ik niks". Daar begint het bij mij mee. Alleen is het wel een verschil of je een leidende rol in het team hebt, of een deelnemende rol. Daar zit een heel erg groot verschil tussen. Dat heb ik eigenlijk voor het eerst gemerkt toen ik voor het eerst een team aanstuurde van mensen die allemaal ouder waren dan ik, een stuk ouder. En sommige waren dubbel gepromoveerde academici en dat is wel raar. Dan blijkt het gewoon te liggen aan wie je bent. Weet je wel, dat je leiderschap kan nemen en dat mensen dat ook als niet vervelend ervaren dat je dat doet. En dat gewoon accepteren, dus mensen accepteren eigenlijk gewoon wie je bent. Dat is wel mooi om te zien. En dat is denk ik de rol van een leider, dat je geaccepteerd wordt door het team en dat je jezelf ervan vergewist dat je zonder dat team nergens bent. Voor mij gaat het een stuk verder terug dan mijn werkervaring. Het gaat voor mij terug naar de tijd dat ik gevoetbald heb. Ik heb op een redelijk hoog niveau gevoetbald in Nederland. En daar is het teambelang en het opereren van een team eigenlijk met de paplepel ingegoten. Even anekdotisch, ik was altijd wel een bepalende speler in het team ook al was ik de jongste. Vaak drie tot vijf jaar jonger dan de rest waar ik mee speelde. Maar ik was wel een bepalende speler en ik vergeet nooit meer dat een keer midden in het seizoen onze linksbuiten achter mij linksback werd gezet. En ik zeg tegen die trainer "waarom doe je dat?". Die echte linksback die achter me staat is veel beter. Toen zei mijn trainer tegen me "het gaat om jou, dat jij beter speelt". "En met een slechtere speler achter jou, ga jij beter spelen in het team en dat is mijn enige belang". Dat vergeet ik nooit meer. Dat is eigenlijk raar, je doet eigenlijk iets paradoxaals om je team te verbeteren. Die speler achter je is eigenlijk niet zo goed, maar als jij beter gaat voetballen gaat iedereen beter voetballen. Dat is me altijd bij gebleven. Je kunt hele rare dingen doen in je team om je doel te bereiken. Dingen die controversieel lijken, maar wel leiderschap nodig hebben. Want die beslissing nemen, het inzicht hebben en het door iedereen geaccepteerd krijgen, daar gaat het denk ik wel om. Dus dat is een beetje mijn ervaring. Dat is niet vanaf dag één zo gelopen hoor, pas in de jaren groei je daar ook in. Dat je veel meer ziet. In de begin jaren ben je misschien meer op de voorgrond en wat meer in de details, maar dat ben ik nu helemaal niet meer. Ik ben nou op afstand van de details en ik heb vertrouwen in mijn team. Echt, ik weet af en toe nog geen eens waar ze het over hebben. En bij projectteam ook, ik houd de voortgang in de gaten en ik stuur op dingen, maar eigenlijk gaat het mij niet meer om de details. De meeste mensen zijn specialistisch genoeg en die weten wat ze doen. Dus ook als ze vragen "kun je er nog een keer naar kijken", zeg ik "waarom zou ik er naar kijken". Als jij bijvoorbeeld iets over systeemarchitectuur hebt geleerd of in jouw vakgebied iets over engineering, waarom zou ik daar nog iets van moeten vinden. Dat is jouw discipline en dus dan zie je veel meer dat het naar delegeren en vertrouwen gaat. En dan kom ik ook gelijk denk ik op het belangrijkste, als je het over cohesie hebt. Dat is vertrouwen. Ik heb sowieso twee dingen. Ik wil veel vrouwen in mijn team hebben. Ik denk dat ik van alle teams die ik ooit heb aangestuurd binnen deze organisatie, het hoogste percentage vrouwelijke inbreng heb. Dat ligt soms op 50%. En dat is als je hier door de organisatie gaat kijken absurd hoog. Als je de top van onze organisatie gaat bekijken, haal je de 3% nog geen eens denk ik. Dus ik vind het heel belangrijk dat teams divers zijn, zeker ook het geslacht. Zo loop je buiten ook rond in de wereld en ik vind dat het een goede afspiegeling moet zijn. Dat heeft allerlei voordelen. En het tweede wat ik erg belangrijk vind is vertrouwen. Iedereen kent wel het gevoel dat je ergens niet lekker in je vel zit, bijvoorbeeld op je werk. Zelf heb ik dat ook wel eens meegemaakt, dan ga je naar je werk toe en dan komt dat gebouw dichterbij en dan voel je al van "gadverdamme" weet je wel. "Ik heb er geen zin in", de afkeur en je kan het niet vatten hoe dit nu komt, door de sfeer of weet ik veel wat. Iedereen heeft dat wel eens meegemaakt. Als dat bij één iemand in mij team, bij mij overkomt, dan heb ik gefaald. Dan heb ik gefaald. Ik wil dat iedereen zich veilig voelt in mijn team, dat hij of zij binnen de context van zijn leven zijn werk kan uitvoeren en ik hem of haar daar de mogelijkheid toe bied. Dat het veilig is en de inbreng van mensen wordt gewaardeerd. Dus dat ze vrijuit kunnen spreken en een mening kunnen geven, zonder dat ze van te voren denken dat wordt toch afgeknald. Geef je mening en iedereen luistert ernaar op een normale manier en dan komt er een besluit met zijn allen of soms moet ik dat nemen. Dan waggelt het in het midden en dan neem ik het besluit en licht ik het toe, maar iedereen kan gewoon veilig zeggen wat hij of zij wil. En als dat niet het geval is, faal ik. Misschien dat het geluk aan mijn kont hangt, maar gelukkig is dat mij nog niet overkomen. Zeker niet met het recente project dat ik heb gedaan. Nu met mijn nieuwe project ook. We zijn nu met het vierde jaar gestart en er is geen onvertogen woord gevallen. En dat was ook in het jury rapport van het eerdere project, waarmee we infra projectteam van het jaar zijn geworden. Dat is ook in het jury rapport opgenomen. Mensen zijn geïnterviewd, Amerikanen, Canadezen, er is geen onvertogen woord gevallen. Dat

begint met vertrouwen. En dat begint met respect. Dan kun je het professioneel helemaal niet met elkaar eens zijn, maar daar gaat het dan niet meer om. Dat team moet functioneren en daar kijk ik naar. Ik kijk veel meer hoe de mensen in het team functioneren, dan waar ze mee bezig zijn. Elk jaar doen we een kick-off van een nieuw jaar met mijn huidige project. Dat hebben we elk jaar gedaan in Renesse en dan gaan we het jaar doorspreken. Dus wat we in het nieuwe jaar allemaal gaan doen. De laatste keer ben ik helemaal teruggetreden, ben ik gewoon op een tafel gaan zitten en heb ik gewoon naar de mensen zitten kijken hoe ze nou op elkaar reageren. Ik heb alleen maar gekeken hoe mensen naar elkaar reageerden, wat ze zeiden, hoe de andere reageerden en of mensen niet afzijdig werden gehouden als het om hun onderwerp ging. Nou dat zat goed. En dan geeft zo'n machtig gevoel als je zo'n team hebt. Dan kun je fouten maken, weet je wel. Dan kan ik zelf ook fouten maken, dan maakt het niet meer uit. Dat is eigenlijk het machtigste gevoel wat je kan krijgen als projectleider. Niet dat je 24 miljoen ofzo er doorheen jaagt of in een dik pak moet lopen. Dat zijn de meeste, die zeggen "Wat doe jij?" en dan bla, bla. Ik zeg gewoon "ik heb een gaaf team".

Even terug nog. Waarom is diversiteit zo belangrijk volgens jou?

Ik heb in mannenteams gewerkt en ik heb gewerkt bij een bedrijf waar bijna alleen vrouwen werkten, waar ik samen met iemand anders de enige man was. Dus ik heb beide kanten meegemaakt, maar wat ik merk is dat het sfeerbepalend is. Als er alleen maar mannen zijn, krijg je gewoon dat het testosteron gehalte de boventoon gaat voeren en dan wordt de humor ook anders. Dan wordt de humor in eens anders, terwijl er hoeft maar één vrouw bij te zitten en dit heeft direct invloed. Dat ligt wel welke persoonlijkheid die vrouw heeft, maar als het een sterke vrouw is, dat zie je gelijk. Zet Neelie Smit Kroes tussen een groep mannen en je zal zien dat de groep het gedrag aanpast. Dat vind ik gewoon heel erg belangrijk. Dat heeft te maken met de respectlaag die je voor elkaar moet hebben en ik merk gewoon dat in een team met veel vrouwen de humor anders is en je hebt ook totaal andere karakters die gewoon alles met het vrouw of man zijn te maken hebben. Daar kun je gebruik van maken. Als er dingen zorgvuldig gedaan moeten worden, zullen over het algemeen vrouwen zich daar veel meer senang bij voelen. Vaak dan, ik wil niet in stereotypen praten, maar dit is wel wat ik uit ervaring heb meegekregen. En als dingen snel moeten en voortvarend moeten, dan zie je dat mannen daar vaak wat meer de lead in nemen. Dat geeft gewoon een goede balans in je team, omdat je dan ook makkelijker taken kan verdelen. Dan kunnen mensen dichtbij zichzelf blijven daardoor en wordt werk niet als werk ervaren. Snap je, als mensen heel dicht bij hun zelf kunnen blijven dan zie je gewoon dat veel dingen makkelijker gaan. Dan hoeven ze geen rol te spelen en geen spelletje te spelen. Ik ben bijvoorbeeld niet goed in administratie. Dus als je me echt een baan wilt geven om hier weg te wezen, moet je me projectrapporten laten schrijven en cijfertjes laten rapporteren. Ik houd de grote lijn in de gaten maar dan heb ik een dame in mijn team die heel nauwkeurig werkt en dat hoort bij haar.

Hoe zou je het team waarin je nu zit beschrijven?

Ik ben dan de projectleider of programmamanager, het is maar hoe je het noemt. En dan heb ik iemand die projectsupport doet, zeg maar fulltime. En dan heb ik aandachtsgebieden binnen mijn programma of noem het maar deelprojecten en daar zitten projectleiders op. Mensen die een specifiek aandachtstraject onder zich hebben, bijvoorbeeld data. Data loopt door het hele programma heen, data in winning, data verbetering enz. Ongeveer 15 mensen zitten op dit moment in mijn projectteam. Met agendaleden erbij zijn het negentien mensen.

Hoeveel tijd per week zijn die mensen met dit project bezig?

Dat varieert. Mijn kernteamleden zeg maar, dat zijn ongeveer 10 personen, zijn 50% of meer van de werkweek met dit project bezig. En bij de andere helft is dit minder, sommige mensen misschien maar een paar uur in de week. Dus dat wisselt per persoon en per fase waarin een deelproject zit. Bijvoorbeeld een projectteamlid houdt zich bezig met de integratie met de planningsoftware. In het begin is deze persoon misschien iets minder bij het project betrokken dan tijdens de uitvoering of de testfase. Eerder houdt hij het wel in de gaten en onderhoudt de contacten met de afdelingen, waarna het functioneel kan worden afgetikt. Bij deze projectteamleden zie je ook bij mindere tijdsbesteding per week volle betrokkenheid. Absoluut. Dit is waar ik op stuur. Elke week zitten we gewoon. We hebben wekelijks overleg op dinsdag en één keer in de twee weken is het later naar de middag verschoven want dan belt een Amerikaan in. Maar elke week hebben we projectteamoverleg. Dit is heilig. Het projectteam gaat altijd door. Projectteam gaat altijd door. Dat is iets wat je mee moet nemen. Dat moet je altijd door laten gaan. Als je niet kan moet je het laten vervangen. Ik heb een vaste vervanger. Als ik niet kan, dan neemt hij het waar en ik ben hem ook mee aan het coachen. Ik laat hem nu

ook projectplannen schrijven en ook heb ik hem uitgelegd hoe ik zeg maar op voortgang stuur. Dus hoe je een projectplan maakt en daar de voortgangsrapportage op afstemt. Dat dit geen aparte documenten zijn, maar dat het allemaal bij elkaar hoort. Nou dat had hij nog nooit gedaan en ook het projectteam voorzitten had hij eerder nog nooit gedaan. Dat vind ik gewoon mooi. En de laatste anderhalf jaar vind ik het ook niet erg om daar mensen bij te betrekken. Maar het projectteam gaat gewoon altijd door.

Hoe ziet dat projectteamoverleg erbij jou uit?

We hebben een vaste agenda en vaak komt er een presentatie van iemand die dan toelicht waar hij of zij mee bezig is. Daarna gaan we de ABI lijst afwerken en dan komen er een aantal deelprojecten aan bod en wordt de status hiervan toegelicht. Dus "waar moeten we opletten" en "wat is de status". Vaak heeft het met tijd te maken en het afstemmen met andere trajecten. Dus het is meer coördineren en de klokken gelijk zetten. Dat doen we elke week. De agenda verandert in de loop van de tijd inhoudelijk qua samenstelling, maar de hoofdpunten blijven staan. Zo is de overdracht naar beheer een vast agendapunt. Communicatie staat er altijd vast op. Dus de structuur wordt door de agenda bepaald eigenlijk. Mensen kunnen zelf onderwerpen aandragen en aangeven waarover ze willen presenteren. Het zit volle bak. De deur moet dicht, want anders horen ze ons hier lachen. Dat meen ik echt. Dus echt, elke keer is het volle bak. Vanaf dag één. Iedereen komt. En ik doe het ook express tussen de middag met broodjes, want dan nodigt het ook uit. Ik heb vaak van mijn leidinggevende gehoord van "doe nou is wat rustig aan met die broodjes". Weet je wel, dan heb ik de luxe broodjes. Dat interesseert me dan niet, want de mensen moeten goed eten. En dat bepaal is veder voor de rest wat ik met de broodjes doe. Ik bepaal dat toch. Dat zijn de afspraken tussen de opdrachtgever en mij. Mijn leidinggevende is ook mijn opdrachtgever in de stuurgroep, dus feitelijk doen we het samen. Af en toe bemoeit hij zich met de inhoud en dan zeg ik "dan doe het lekker zelf". Zo ga ik met hem om en dat moet je ook doen. Dat is mijn verhaal en als ik morgen met mijn team naar Oostenrijk wil gaan skiën, dan moet daar het vertrouwen in zijn. Ook van hem, dat het nodig is. Natuurlijk ga je geen gekke dingen doen en iedereen doet gewoon normaal, maar dan weet hij gewoon "dat is mijn terrein en daar kan hij vragen over stellen en die kan ik toelichten". Maar het besluit heb ik genomen. Dat heeft ook met leiderschap te maken, dat als je besluiten neemt daar ook achter moet staan en voor je team moet staan, zeg maar. Maar ook achter het besluit staan, dat als je naar boven moet je kunt stellen "dit heb ik besloten en daar kun je het niet mee eens zijn". Maar dit heb ik besloten en ik geef er leiding aan. Je kan me dan daar op afrekenen, dus op het besluit maar niet meer op de inhoud van het besluit. Want dit besluit is genomen en daar staat het team ook achter. Dus ja, opboksen even gechargeerd gezegd. Dat spel moet je kunnen spelen. Dat heeft met leiderschap te maken en dat heb je of dat heb je niet. Als je leiderschap moet spelen ben je gedoemd om te mislukken, want dat houdt je namelijk niet vol. En als je het hebt kun je er gebruik van maken om het soms te spelen. Vaak merk ik bijvoorbeeld dit project duurt nou te lang. Er komt iemand en die komt drie weken terug met "ja, dit en dit". Dan zeg ik "oké, dan gaan we het nu oplossen en ga ik me ermee bemoeien en volgende week is het opgelost". En dat is het volgende week ook opgelost. Maar dan hoor ik mezelf wel praten. Weet je wel. Nu weten ze wel dat ik de leiding pak. Ik help je wel even, maar nu pak ik de leiding over en gaan we het ook oplossen want nou ben ik het beu. Soms heb je dat nodig en dan zie je ook dat de mensen daarop reageren. Dat het positieve energie geeft. Ik noem dat wel eens "iemand onder de knieën afzagen in het veld". Dan wisten ze van "oké, nou moeten we er tegenaan en nou is het afgelopen". We hebben vijf ballen verloren en nou is het afgelopen, weet je wel. Nou zijn er tien voor ons, de eerste tien. Dat maakt niet wat we moeten doen, al moeten we met een rolstoel van het veld af, maar die eerste tien ballen zijn voor ons. Dan wisten ze het. Dat is voor mij heel normaal om te doen, maar je moet het wel doen. En als je het voelt dat je het moet doen, dan moet je er ook wel zeker van zijn dat iedereen dat merkt. Dus het heeft ook met timing te maken. Als je dat elke week doet, dan gaat het niet meer.

Hoe herken jij in jouw team de toewijding en bereidheid om ervoor te gaan?

Je merkt hoe mensen reageren. Dat heeft met non-verbale dingen te maken, dat heeft met openheid te maken. Dus dat mensen open zijn en vertellen waarmee ze bezig zijn en de manier waarop ze erover vertellen. De non-verbale communicatie die mensen uitstralen. Dat is wat is zeg. Toen ik in Renesse was keek ik gewoon hoe mensen reageerden en naar de humor en plezier tussen mensen. Humor en plezier zijn belangrijk. Ik heb als spelregel dat niemand overwerkt in het programma. Dus ik tolereer geen overwerk. Ik vind dat iedereen gewoon tussen 9 en 5 zijn werk moet kunnen doen. Mensen hebben daarnaast vaak een gezinsleven en daar moeten ze zo snel mogelijk weer naar toe. Dus overwerk wil ik niet. Ik teken ook geen urenstaten van externen waar overwerk op staat. Dan moeten ze het maar compenseren met een andere dag. Dus er wordt gewoon niet overgewerkt. Dus je ziet die toewijding niet in het overwerk. Wat heel veel mensen wel denken,

dat als je maar hard werkt dit toewijding is. Nee, dat is een offer wat je brengt wat mensen op den duur niet meer kunnen dragen omdat ze in de context waarin ze leven, bijvoorbeeld gezin, andere dingen moeten laten vallen daardoor. Het gaat mij meer om hoe mensen naar mij reageren, hoe ze op elkaar reageren, plezier wat ze uitstralen en wat ze kenbaar maken als ik persoonlijke gesprekken met mensen uit mijn team heb. Daar krijg je de feedback over.

Hoe zie je het enthousiasme bij de uitvoering van taken terug bij de teamleden?

Die teams komen wel bij elkaar samen. Ik heb dan die vijftien mensen in het team, maar die worden vaak weer aangestuurd op onderliggende trajecten. Dus ze komen elkaar wel tegen in teams en daar zie je de samenwerking erg in. Maar wat we doen begint eigenlijk al aan het begin van het jaar. Bij de kick-off kijken we al wat er voor werk op ons bordje ligt, wat zijn de dingen die we moeten doen en wie gaat dat doen. Dus wie gaat wat doen en wie heeft elkaar nodig ook. Dan kun je gelijk zeggen, dit is een koppel en jullie gaan met elkaar samenwerken. Dus jij trekt dit, maar je hebt hem nodig op een bepaald moment. Bijvoorbeeld data heeft dan definities nodig. Wat betekent dat die definities tijdig moeten worden afgetikt. En op basis van deze definities wordt de data weer op orde gebracht. Dus zo zie je een samenhang. Dus aan het begin van het jaar bepalen we eigenlijk wie wat gaat doen en of we wel genoeg hebben aan capaciteit of bij moeten huren. Of dat menen het aankunnen. Dus die taken worden daar verdeeld. Dat doet het team zelf. Daar heb ik eigenlijk niks van te vinden. Zo zegt een teamlid dat hij eigenlijk teveel werk heeft en bepaald persoon nodig heeft, dan zeg ik dat hij deze persoon moet inhuren. Ik teken de inkoopstaat en urenstaat af, maar hij moet aangeven wat nodig is. In het wekelijks overleg hoor ik dan of de capaciteit voldoende is en dat merk ik natuurlijk ook aan de voortgang.

Zie je dit stukje duidelijkheid aan het begin van het jaar als een noodzakelijke basis om überhaupt met elkaar te kunnen samenwerken?

Ja. Dat is zowel binnen het team de basis. Omdat meer duiding geeft aan een jaar, wat 365 dagen voor ons ligt nog. Even alle dagen meegerekend. Dus dat geeft duiding en sturing. Maar het geeft ook de mogelijkheid om te presenteren aan de stuurgroep. De laatste dag presenteren we altijd aan de stuurgroep wat we gaan doen. Dus dat geeft ook weer input aan het plan en ook input aan de sturing van de stuurgroep. Dus het maakt wel het mandaat en als de stuurgroep ziet "dit willen we ook", de mensen staan erachter en presenteren zelf wat we gaan doen. Dan geeft dat ook weer een boost. Dus zowel binnen het team als tussen het team en de stuurgroep legt dit een basis. En daar ben ik de linking pin tussen. Ik heb een volwaardige rol in de stuurgroep natuurlijk, maar ik wordt ook gewoon gesteund door mijn team. Wat is daar zeg, is gewoon zoals het is.

En wat draag jijzelf specifiek bij aan dit geheel?

Dat heeft wel met de visie en missie te maken om het team homogeen te maken. Dus laten opereren als één team. Dat is mijn rol, maar ook om sturing te geven. Ik weet natuurlijk wat er binnen de business speelt en ik krijg dingen mee vanuit de stuurgroep om dat in te brengen. Bijvoorbeeld door te zeggen "we moeten die kant nu opgaan". Dus dat is wel mijn rol. Veel meer vanuit de business van een hoger niveau dingen vertalen, maar nu na zoveel jaren weet het team ook wel wat er gebeurt. Het idee vanuit we ooit zijn begonnen "één kaart voor alle processen", wat iedereen eerst als onmogelijk achtte, wordt nu door het team vanzelf meegenomen. Het is ook goed om te benadrukken dat de rol van een projectleider en zeker van een programmamanager, afneemt. De invloed die een programmamanager of projectleider heeft op zijn project neemt af gedurende het project. Als hij het goed heeft gedaan tenminste. Dan zie je dat het team het overneemt en op het laatste moment moeten de mouwen nog even worden opgestroopt om het project netjes af te ronden. Aan het einde tijdens de realisatie doe je als projectmanager vooral voortgang monitoren en vooral delegeren.

Elk project doe ik anders, dus doe ik elke keer weer anders. Maar elk project dat ik gedaan heb, zou ik elke keer weer op dezelfde manier hebben gedaan. Het is altijd mooi om achteraf terug te kijken, maar dan ik verzin ook eens iets zodat je vooraf beter kunt voorspellen wat het gevolg is van een actie of besluit dat je neemt. Aannames zijn vaak boterzacht. Dus met name geldt dit voor de aannames die je maakt in het begin van je project. Zo ook met 3D. Aan het begin werd gezegd "we moeten iets met 3D". Dit is volstrekt onduidelijk en heb ik direct uit de scope gehaald. Totdat dit jaar blijkt dat GIS 3D eigenlijk een mooie, snelle en goedkope oplossing biedt. En dan moet je ervoor openstaan om dit ook weer toe te voegen aan je project. Dan

moet je ook flexibel kunnen zijn, want er is een aanname veranderd. Dus achteraf is leuk, maar is altijd een koe in zijn kont kijken.

Wat is voor teamleden persoonlijk van belang om aan het team deel te nemen?

Dit is een combinatie van factoren. Ik bekijk het altijd vanuit professioneel, organisatorisch en persoonlijk belang wat iemand kan drijven. Professioneel is inderdaad dat iemand zegt "hier kan ik van leren" of "ik kan dingen toepassen die ik nog niet eerder heb toegepast". Dit geldt ook voor mezelf. Ik vind het altijd leuk om dingen te doen die ik nog nooit heb gedaan of waarvan ik denk dat ik het niet kan. Ik heb nog nooit een film gemaakt, dus ik ga nog ooit een film maken. Boeken heb ik nu al geschreven. Dus dat weet ik dat ik kan, maar een film heb ik nog niet gemaakt en denk ik "waarom eigenlijk ook niet". Eigenlijk is het niet moeilijk denk ik dan. Dus dat is professioneel waarvan je denkt dat je het kan en waar je goed in bent. Organisatorisch heb je ook een belang, zeker met dit project waarbij het belang van 35 afdelingen meespeelt. De ene heeft informatie nodig die de ander misschien maakt of bewerkt en het belang van samenwerken en laten samenwerken van afdelingen in een proces speelt hier mee. En het persoonlijk belang, dus wat wil iemand zelf. Je hebt mensen die willen carrière maken en je hebt mensen die vinden het wel goed, die willen gewoon hun werk leuk en goed doen. Mensen die willen werken, maar met zwangerschapsverlof gaan. Daar moet je ook de ruimte voor geven. Dat gebeurt natuurlijk vanuit de werkgever, maar inhoudelijk geeft je daar natuurlijk ook de ruimte voor. Bijvoorbeeld dat taken goed en rustig worden overgedragen en dat dit niet even snel moet gebeuren. Daar probeer je zoveel mogelijk rekening mee te houden. Dus persoonlijke belangen zijn vaak het belangrijkste. Daar komt het vaak op neer. Die staan onderaan de keten. Vaak denken mensen dat professioneel het belangrijkste zou moeten zijn, want je bent hier tenslotte om te werken. Vaak blijken de persoonlijke belangen dichterbij de mens te liggen en dichterbij emoties van mensen te liggen. Dus daar moet je zeker rekening mee houden.

Hoe houd jij daar vanuit jouw rol rekening mee?

Dat begint weer waarmee ik begon. Dat je vertrouwen aan mensen geeft. Dat ze alles kunnen zeggen. Ik heb ook vaak dat projectteamleden even binnenlopen om te praten en zeggen wat er aan de hand is. Bijvoorbeeld hoe de persoonlijke situatie thuis is. Daar ben ik gewoon open voor. Zo ben ik zelf ook. Ik zoek ook mensen op om mijn verhaal te vertellen. Wat dat betreft ben ik ook maar één iemand van het team, die een rol moet spelen. Dat zeg ik ook vaak in het team van "luister, sta mij nou toe om mijn rol te spelen". Je moet nou gewoon dit doen en dat moet ik tegen je zeggen, want dat is mijn rol. Als je accepteert dat ik mijn rol kan spelen en jij ook, dan is het goed. Dan begint wel een vertrouwensband. Ik heb niemand in mijn team waar tegen ik niet kan zeggen wat nu op mijn lever ligt. Dat zou ik tegen iedereen kunnen vertellen.

Wat vind je nu zo leuk aan het werken aan projecten?

Dat is een hele leuke. Dat is dat ik van afwisseling houd. Ik weet dat dit eindig is. En dan ga ik weer iets doen wat ik nog niet eerder heb gedaan. Ik wil graag dingen doen die nog niet zijn gedaan. Dus innovatie, design, daar ligt mijn ding. Dat kun je toepassen op je werk door een team te vormen en daar weer nieuwe ideeën in te brengen. Bijvoorbeeld de manier van aanbesteden die we hebben gedaan is totaal nieuw. Dus dingen doen die nog nooit zijn gebeurd. Projecten zijn vaak unieke dingen die ontstaan en die hebben een begin en een eind. Daarna gaan we weer wat anders doen. Ik weet dat het eindigt en dan is het goed.

Bijlage 4: Analyse controlegroepen

tabel 22 - Lineaire regressieanalyse met teamcohesie als afhankelijke variabele, gecontroleerd voor geslacht en leeftijd

	Teamcohesie		Teamcohesie	
	Vrouw	Man	0-39 jaar	40-69 jaar
	β	β	β	β
Model 2: Hoofdeffect				
Aantal projectteamleden	0,077	0,050	0,010	0,141*
Tijd dat het projectteam samen actief is	-0,071	0,115*	0,100	0,155*
Stabiliteit van het projectteam	0,072	0,176***	0,023	0,284***
Vaardigheden projectteam	0,316**	0,358***	0,339***	0,263***
Directief leiderschap	-0,092	0,027	0,048	-0,102
Mensgericht leiderschap	0,471**	0,338***	0,344***	0,421***
Taakgericht leiderschap	0,370*	0,103	0,233*	0,071
Adjusted R²	0,70***	0,52***	0,52***	0,57***

* Significant bij $p < 0.05$ / ** Significant bij $p < 0.01$ / *** Significant bij $p < 0.001$

tabel 23 - Lineaire regressieanalyse met teamcohesie als afhankelijke variabele, gecontroleerd voor de rol binnen projectteam en opleidingsniveau

	Teamcohesie		Teamcohesie	
	Project-leider	Teamlid	WO	Max. HBO
	β	β	β	β
Model 2: Hoofdeffect				
Aantal projectteamleden	0,08	0,065	0,071	0,037
Tijd dat het projectteam samen actief is	0,151*	0,034	0,102	0,077
Stabiliteit van het projectteam	0,248***	0,046	0,137*	0,135
Vaardigheden projectteam	0,289***	0,398***	0,378***	0,288***
Directief leiderschap	-0,004	-0,089	-0,017	-0,041
Mensgericht leiderschap	0,311***	0,357***	0,342***	0,378***
Taakgericht leiderschap	0,076	0,230*	0,171	0,202
Adjusted R²	0,40***	0,58***	0,52***	0,49***

* Significant bij $p < 0.05$ / ** Significant bij $p < 0.01$ / *** Significant bij $p < 0.001$

tabel 24 - Lineaire regressieanalyse met teamcohesie als afhankelijke variabele, gecontroleerd voor de sector

	Teamcohesie				
	Overheid	Industrie	Bouw	Advies	Zakelijk
	β	β	β	β	β
Model 2: Hoofdeffect					
Aantal projectteamleden	0,072	0,156	0,087	-0,026	0,089
Tijd dat het projectteam samen actief is	-0,014	0,027	0,090	0,011	0,263*
Stabiliteit van het projectteam	0,069	-0,090	0,150	0,096	0,295*
Vaardigheden projectteam	0,314*	0,399***	0,231	0,472***	0,274*
Directief leiderschap	-0,047	-0,143	-0,342	-0,147	0,093
Mensgericht leiderschap	0,198	0,839***	0,245	0,217	0,362*
Taakgericht leiderschap	0,502***	-0,011	0,586*	0,230	0,054
Adjusted R²	0,72***	0,82***	0,36***	0,39***	0,43***

* Significant bij $p < 0.05$ / ** Significant bij $p < 0.01$ / *** Significant bij $p < 0.001$

tabel 25 - Lineaire regressieanalyse met teamcohesie als afhankelijke variabele, gecontroleerd voor het aantal jaar werkzaam bij organisatie en aantal jaar ervaring

	Teamcohesie		Teamcohesie	
	≤ 6 jaar org.	> 6 jaar org.	< 10 jaar erv.	≥ 10 jaar erv.
	β	β	β	β
Model 2: Hoofdeffect				
Aantal projectteamleden	-0,017	0,112	-0,042	0,122
Tijd dat het projectteam samen actief is	0,138*	0,097	0,076	0,109
Stabiliteit van het projectteam	0,024	0,289***	-0,027	0,306***
Vaardigheden projectteam	0,303***	0,322***	0,313***	0,281***
Directief leiderschap	0,082	-0,238*	-0,023	-0,060
Mensgericht leiderschap	0,345***	0,322***	0,400***	0,330***
Taakgericht leiderschap	0,179	0,224*	0,225*	0,122
Adjusted R²	0,49***	0,61***	0,53***	0,52***

* Significant bij $p < 0.05$ / ** Significant bij $p < 0.01$ / *** Significant bij $p < 0.001$