

Ver weg, maar toch dichtbij

Een studie naar het effect van psychologische afstand op team effectiviteit in (virtuele) teams en de mediërende rol van construal level

Erasmus Universiteit Rotterdam
Rotterdam School of Management (RSM)
Parttime Master Bedrijfskunde

Coach :	Prof. Marius van Dijke
Co-reader :	Prof. Muel Kaptein
Auteur :	Jeroen Verpoorte
Studentnummer :	519161
Datum :	25-6-2020



Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie voor de opleiding Parttime Master Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Veertien jaar later dan gepland en ondanks de Covid-19 periode is het me toch gelukt om mijn master's degree te behalen. Destijds gestopt met mijn Master nu alsnog afgerond. Zonder de hulp en de steun van verschillende mensen was dit me niet gelukt en is de scriptie die voor u ligt niet geworden tot wat het nu is.

Ten eerste wil ik mijn coach Marius en co-reader Muel bedanken voor de goede begeleiding, constructieve feedback en hulp bij het tot een goed einde brengen van deze scriptie. Het was een zeer leerzame en aangename samenwerking.

Ten tweede gaat mijn dank ook uit naar alle respondenten van de enquête. Zonder hen was het onderzoek immers niet mogelijk geweest.

Tot slot wil ik mijn vrouw en familie bedanken voor hun steun de laatste 2 jaar. Elk vrij uurtje ging naar de studie en zonder hun ondersteuning had ik dit traject niet tot een goed einde kunnen brengen.

Jeroen Verpoorte,
Koewacht

Abstract

This research aims on the influence of psychological distance on effectiveness of (virtual) teams. The mediation of construal level on the variables will also be examined. Team effectiveness will be operationalized with use of three components: innovativeness, communication and team performance. Psychological distance will be operationalized with use of three components: spacial distance, temporal distance and social distance. The hypothesis are construed by measuring psychological distance at the three individual components (innovativeness, communication and team performance) of team effectiveness, mediated by construal level. The questionnaire for this research was set out under 256 employees of a company providing technical service. A total of 174 employees responded with a response ratio of 68%. To measure the independent and dependent variable, questionnaires from existing research are used, to guarantee reliability and validity. After analyzing the data Cronbach's Alpha was acceptable, with exception of the variable construal level. Findings of this research show that a low psychological distance has a positive relation on team effectiveness. The mediating role of construal level on the three hypothesis has not been significant. Also the presumed effect of a high psychological distance causing a positive effect on the innovativeness component of team effectiveness has not been found. An explorative analyses with use of the three components (spacial distance, temporal distance and social distance) of psychological distance report a small significant relation of temporal distance on the innovativeness component of team effectiveness, mediated by construal level. Theoretical implications, management implications, limitations and suggestions for further research are discussed.

Keywords: virtual teams, psychological distance, team effectiveness, innovativeness, communication, team performance, construal level.

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op de invloed van psychologische afstand op effectiviteit van (virtuele) teams. Ook wordt er onderzocht of het construal level wat teamleden ervaren een versterkend of een verzwakkend effect heeft op team effectiviteit. Team effectiviteit wordt geoperationaliseerd met behulp van drie componenten, te weten: innovativiteit, communicatie en team performance. Psychologische afstand wordt geoperationaliseerd met behulp van drie componenten, te weten: ruimtelijke afstand, afstand in tijd en sociale afstand. Met behulp van het theoretisch kader de hypotheses gedefinieerd door het effect psychologische afstand op de drie componenten (innovativiteit, communicatie en team performance) van team effectiviteit te onderbouwen, gemedieerd door construal level. De enquête voor dit onderzoek is uitgezet onder 256 medewerkers van een bedrijf in de technische dienstverlening. 174 medewerkers hebben deelgenomen (responsratio van 68%). Om de onafhankelijke en afhankelijke variabelen te meten is met behulp van een online survey een vragenlijst uitgezet. De vragen om de variabelen te meten zijn allen vanuit bestaande onderzoeken gebruikt, zodat de validiteit en betrouwbaarheid gewaarborgd kon worden. Na analyse van de data bleek dat de interne consistentie van de variabelen acceptabel was, met uitzondering van de variabele construal level. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat een lage psychologische afstand een positieve relatie heeft op team effectiviteit. Echter blijkt uit dit onderzoek dat het veronderstelde mediërende effect van construal level niet significant is voor de drie gestelde hypotheses. Tevens blijkt uit dit onderzoek dat het veronderstelde effect, dat een hoge psychologische afstand een positief effect heeft op de innovativiteitscomponent van team effectiviteit, niet is gevonden. Een exploratieve analyse met behulp van de drie componenten (ruimtelijke afstand, afstand in tijd en sociale afstand) van psychologische afstand rapporteert een kleine relatie van afstand in tijd op de innovativiteitscomponent van team effectiviteit, gemedieerd door construal level. In de discussie zijn de theoretische implicaties, management implicaties, limitaties en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek weergegeven.

Trefwoorden: virtuele teams, psychologische afstand, team effectiviteit, innovativiteit, communicatie, team performance, construal level.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Abstract	2
Samenvatting	3
1. Inleiding	5
1.1 Achtergrond	5
2. Theoretisch kader en hypotheses	7
2.1 Psychologische afstand	7
2.2 Team effectiviteit.....	7
2.3 Construal level	8
2.4 Psychologische afstand, construal level en de innovativiteit component van team effectiviteit	8
2.5 Psychologische afstand, construal level en de communicatie component van team effectiviteit	9
2.6 Psychologische afstand, construal level en de team performance component van team effectiviteit	10
3. Methodologie	12
3.1 Onderzoeksmethode	12
3.2 Sample.....	12
3.3 Dataverzameling en respons	12
3.4 Vragenlijst	12
3.5 Dataverwerking	13
4. Resultaten.....	14
4.1 Analyse hypothesen	14
4.2 Exploratieve analyse	15
5. Discussie.....	18
5.1 Theoretische implicaties	18
5.2 Management implicaties	19
5.3 Limitaties en toekomstig onderzoek	19
6. Conclusie	21
7. Bibliografie.....	22
Appendix A: Enquête	24

1. Inleiding

1.1 Achtergrond

Door de globalisering gebruiken multinationals in toenemende mate expertises uit andere landen of regio's, waardoor global teams steeds meer gemeengoed worden in organisaties. Deze teams worden vaak gebruikt omdat organisaties lokale kennis, vaardigheden, ervaring, personeel en expertise te kort komen in de regio (Ortiz de Guinea, Webster, & Staples, 2005). Daarnaast kan een organisatie kosten besparen door expertise in de organisatie beter te benutten. Een onderzoek van May en Carter (2001) toonde aan dat een global project team in een periode van 123 dagen, 10 tot 23 dagen efficiënter werkte door het gebruik van informatie en communicatie technologie (ICT) zoals SMS, email en videoconference in plaats van elkaar fysiek op te zoeken en met elkaar samen te werken. Zo ontstaan binnen de organisaties teams die op afstand en onafhankelijk van tijd met elkaar samen kunnen werken. Deze teams worden ook wel virtuele teams genoemd.

Doordat deze teams niet fysiek samenwerken kan de team effectiviteit nadelig zijn in vergelijking tot face-to-face teams. Maznevski & Chudoba, (2000) toonde aan dat regelmatige face-to-face (FTF) vergaderingen over het algemeen de voortgang van een project verbeterde. Ook uit onderzoek van Ahn, Lee, Cho, & Park (2005) blijkt dat effectiviteit door computer mediated communicatie (CMC) lager is dan FTF communicatie, doordat mensen zich minder goed kunnen uiten en door het gegeven dat CMC meer tijd kost om de contextuele informatie te delen. Ook zijn bepaalde taken minder geschikt om via CMC te doen. Een voorbeeld hiervan is brainstormen, omdat dit vraagt om interactie tussen medewerkers. Zelfs het brainstormen over relatief eenvoudige problemen zijn moeilijk uit te voeren door middel van CMC (Straus, 1996).

De twee bovenstaande onderzoeken laten de negatieve effecten zien van virtueel samenwerken. Echter kunnen virtuele teams door nuttig gebruik te maken van ICT hun voortgang verbeteren en kan de effectiviteit zelfs beter zijn dan FTF teams (Massey, Montoya-Weiss, & Hung, 2002). Daarnaast heeft het asynchroon communiceren het voordeel dat 24/7 communicatie mogelijk is. Ook heeft dit als voordeel dat de medewerkers tijd hebben om na te denken over het antwoord dat ze sturen, waardoor medewerkers meer alternatieve oplossingen genereren dan in FTF vergaderingen (Dufner, Park, Kwon, & Peng, 2002).

Naast communicatie zijn ook sociale factoren van belang in virtuele teams. Sociale factoren zoals vertrouwen (Gillam & Oppenheim, 2006), cohesie (Chang & Bordia, 2001) zijn belangrijk voor de effectiviteit van virtuele teams. Sawyer en Guinan (1998) onderzochten 40 software development teams en concludeerden dat sociale vaardigheden (zoals het oplossen van conflicten tussen teamleden) voor 25% verantwoordelijk waren voor de kwaliteit van de software producten. Door ontwikkeling van informatietechnologie (zoals videoconferencing en het gebruik van smartphones) worden communiceren en sociale interacties tussen teamleden vereenvoudigd. Lipnack & Stamps (2000) betoogden dat het succes en het falen van virtuele teams begint met vertrouwen, omdat vertrouwen een soort lijm is wat virtuele teams tezamen houdt. Zij omschrijven virtual teams als een onafhankelijke groep die aan een project werken onafhankelijk van tijd en ruimte en vertrouwen op ICT. De afstand die daardoor ontstaat wordt in de literatuur omschreven als psychologische afstand.

Psychologische afstand is een definitie van afstand die niet alleen afhankelijk is van ruimtelijke (fysieke) afstand, maar ook van sociale afstand en afstand in tijd. Het is daarom een completere graadmeter dan alleen fysieke afstand.

Psychologische afstand wordt ook aangehaald in de construal level theorie (CLT) van Trope & Liberman (2010) en CLT omschrijft de mate hoe mensen redeneren, concreet of abstract, en welke invloed dit heeft op psychologische afstand. Het construal level waarin iemand denkt heeft volgens Bar-Anan, Liberman, & Trope (2006) ook invloed op de psychologische afstand. Belangrijk om te benoemen is dat construal level en psychologische afstand niet hetzelfde zijn. Ze hebben wel een relatie tot elkaar. Construal level verklaart de eigenschappen van een gebeurtenis en psychologische afstand verklaart de sociale- en tijdsafstand tot een gebeurtenis (Trope & Liberman, 2010).

Zoals eerder genoemd heeft de mate van psychologische afstand effect op team effectiviteit. Effectiviteit is meer dan alleen maar efficiënt werken. Kort gezegd, de kortste weg (efficiënt, minste energie) is niet altijd de effectiefste. Wellicht is het beter om een langere weg te kiezen, omdat deze veiliger is of op langere termijn duurzamer. Cha, Park, & Lee, (2014) hebben onderzoek gedaan naar

het effect van psychologische afstand van teamleden op teamperformance. De conclusie was dat lage psychologische afstand (afstand, tijd, sociaal) een positief effect heeft op team performance. Zij onderzochten op basis van het TWQ model van Hoegl & Proserpio (2004) de dimensies, namelijk communicatie, samenwerking, coördinatie en cohesie van het team en de daaraan gekoppelde team performance. Implicaties geven aan dat vervolgonderzoek nuttig is op andere dimensies van team performance. Andere dimensies van team effectiviteit geven ruimte om psychologische afstand met team effectiviteit verder te onderzoeken. Zoals eerder beschreven heeft het construal level wat iemand ervaart effect op de psychologische afstand. Of construal level het effect van psychologische afstand op team effectiviteit versterkt of verzwakt zal in dit onderzoek onderzocht worden.

2. Theoretisch kader en hypotheses

De variabelen psychologische afstand, team effectiviteit en construal level worden uiteengezet en de relaties tussen deze variabelen worden besproken. Op basis van het theoretisch kader zijn de hypotheses opgesteld.

2.1 Psychologische afstand

Psychologische afstand is een subjectieve ervaring. Trope & Liberman (2010) omschrijven psychologische afstand als egocentrisch: het referentiepunt is het hier en nu en de verschillende opties, hoe objecten verwijderd kunnen worden vanaf dat punt, in tijd, ruimte en sociale afstand, geven de verschillende afstanden weer. Trope & Liberman (2003) verdelen psychologische afstand in drie componenten, namelijk afstand in tijd-, ruimtelijke afstand en sociale afstand.

Tijd kan als voorbeeld zijn de verschillende tijdszones waarin mensen werken of de tijd die er zit tussen het versturen van een email en het lezen ervan door de ontvanger.

Ruimtelijke afstand betekent de fysieke afstand die er tussen teamleden bestaat, bijvoorbeeld teamleden die vanuit verschillende locaties samenwerken.

Sociale afstand heeft te maken met de relatie die teamleden met elkaar hebben. Mensen die elkaar vaak face-to-face spreken en elkaar buitenom het werk ook ontmoeten (familie, vrienden) hebben over het algemeen een lagere sociale afstand tot elkaar.

2.2 Team effectiviteit

Team effectiviteit wordt in de wetenschap op verschillende manieren omschreven. Bijvoorbeeld als productiviteit, veiligheid, lagere kosten, voldoening van je werk, commitment en kwaliteit. Het is daarom ook een relatief breed begrip.

Eén van de bekendste modellen om team effectiviteit te meten is het Input-Proces-Output Model (IPO-Model). Bij input kun je denken aan individuele karakteristieken, zoals talent, inzet of gedrag. Maar ook aan groepskenmerken, zoals teamstructuur en samenwerking. Bij proces kun je denken aan strategie van het team (Brodbeck, 1996) of het gedrag van het team welke bijdraagt aan de doelstellingen van het team. Output is het resultaat dat bereikt wordt en kan gemeten worden op individueel, team of organisatie niveau. Output wordt ook wel omschreven tot welk percentage het doel wordt bereikt (Brodbeck, 1996).

Na de definitie van effectiviteit is het belangrijk om effectiviteit te meten. Hackman (1983) heeft drie componenten omschreven om team effectiviteit te meten. Deze drie componenten zijn beschreven in het 'Model of team effectiveness, namelijk: productieve output die aan de standaard voldoet of de standaard overtreft; de wil van de teamleden om samen te werken en teamleden dienen tevreden en niet gefrustreerd te zijn.

Zoals hierboven omschreven kan effectiviteit dus objectief gezien worden, maar heeft effectiviteit zeker ook een subjectieve kant. Volgens Mohrman, Cohen, & Mohrman Jr (1995) is team effectiviteit gebaseerd op team performance, als de output van het team overeen komt met de wensen van de klant (objectief), de teams van elkaar afhankelijk zijn en op elkaar vertrouwen (subjectief). Ook onderzoek van Cohen, Ledford & Spreitzer (1996) definieert team effectiviteit in de combinatie van high performance én de sociale kant van teamwerk. De sociotechnical theorie (Cerns, 1976) omschrijft dat als beide componenten maximaal zijn, de effectiviteit van een team optimaal is. Brodbeck (1996) geeft een samenvatting van verschillende auteurs met betrekking tot team effectiviteit. Volgens zijn analyse van verschillende onderzoekers gaat effectiviteit over: innovatie, performance, productiviteit, sociale vaardigheden en tevredenheid. Duidelijk is ook te zien dat uit deze analyse blijkt dat effectiviteit niet alleen gaat over de meetbare/objectieve items (innovatie, performance, productiviteit), maar ook over de minder goed meetbare/subjectieve items (sociale vaardigheden, tevredenheid). De subjectieve items vertellen meer over het gevoel van effectiviteit wat teamleden hebben in hun team. Volgens Lemieux-Charles et al. (2002) is het gevoel van medewerkers een valide indicatie om de prestaties van een team te meten. Özaralli (2003) heeft een manier gevonden om team effectiviteit meetbaar te maken op basis van het gevoel wat teamleden hebben over de prestaties van hun team en definieert team effectiviteit

in de drie termen innovativiteit, communicatie en team performance. Dit onderzoek zal gebruik maken van deze meetmethode om team effectiviteit te meten.

2.3 Construal level

Construal level theorie (CLT) verklaart hoe mensen informatie ontvangen en verwerken. Cognitieve processen in de hersenen zorgen ervoor dat mensen abstract of concreet redeneren. Abstracte cognitieve structuren zijn veelomvattend maar minder gedetailleerd, je ziet het bos maar niet de bomen. Concrete cognitieve structuren zijn meer gefocust en gedetailleerd, je verliest het zicht op het bos om de bomen te onderzoeken (Wiesenfeld, 2017). Mensen met een abstract denkniveau hebben een hoog construal level, mensen met een concreet denkniveau hebben een laag construal level (Trope & Liberman, 2010). De theorie achter CLT is dat objecten die verder van een persoon af staan, abstracter bekeken worden. Objecten die dichterbij zijn, worden meer concreet bekeken. Een voorbeeld van abstract redeneren is een auto bekijken als een vorm van vrijheid. Iemand die meer concreet denkt zal de vorm, de kleur, de grootte of het merk van de auto omschrijven. Dus hoe meer details iemand omschrijft, hoe concreter iemand denkt. Wanneer iemand minder details beschrijft, hoe meer abstract iemand denkt.

De CLT heeft dus 2 componenten: De construal level zelf (concreet, abstract) en de psychologische afstand die een bepaald construal level vormt (Wilson, Crisp, & Mortensen, 2013). Trope & Liberman (2010) en Trope, Liberman & Wakslak (2007) hebben in hun onderzoeken aangetoond dat het niveau van construal level van invloed is op psychologische afstand. Bijvoorbeeld in het onderzoek van Bar-Anan, Liberman en Trope (2006) werden deelnemers gevraagd om woorden die het niveau van construal beschreven, te linken aan woorden die psychologische afstand beschreven. Uit het onderzoek bleek dat mensen veel beter waren in het linken van woorden met een psychologisch hoge afstand aan woorden met een hoog construal level. Omgekeerd klopte dit ook. Woorden met een laag construal level werden gelinkt met woorden met een lage psychologische afstand.

In verschillende studies is ook aangetoond dat de verbanden twee richtingen op gaan. Onderzoek van Bar-Anan et al (2006) toonde aan dat als de waarschijnlijkheid daalt (en daardoor de hypothese stijgt), mensen een breder en meer abstract beeld vormen van een object. Een andere studie van Wakslak & Trope (2009) toonde de correlatie visa versa aan, namelijk de mate van construal level heeft effect op de psychologische afstand die men ervaart.

Construal level kan dus beïnvloed worden door de situatie waarin iemand zich bevindt. Trope & Liberman (2003) omschrijven dit als individuele mentale representaties die zich aanpassen aan de context. CLT neemt aan dat de mentale representaties variëren van abstract (weinig context) naar concreet (veel context).

In tabel 1 staan voorbeelden van hoge en lage construals waarin iemand zich kan bevinden.

High-level construals	Low-level construals
Abstract	Concreet
Simpel	Complex
Gestructureerd	Ongestructureerd
Weinig context	Veel context
Primair, kern	Secundair, oppervlakkig
Bovengeschied	Ondergeschied
Relevant doel	Irrelevant doel

Tabel 1: Distinguishing High-Level and Low-Level Construals (Trope & Liberman, 2003)

2.4 Psychologische afstand, construal level en de innovativiteit component van team effectiviteit

Zoals eerder vernoemd is team effectiviteit in drie componenten te verdelen: innovativiteit, communicatie en team performance (Özaralli, 2003). In voorgaande studies zijn verbanden tussen

psychologische afstand en innovativiteit gevonden. Het merendeel van deze studies ziet verbanden via construal level (abstract redeneren, concreet redeneren), echter zijn er ook onderzoeken die verbanden hebben gevonden tussen componenten van psychologische afstand en innovativiteit. Eén van de componenten van psychologische afstand, namelijk spatial distance (ruimtelijke afstand) wordt in onderzoek van Jia, Hirt, & Karpen (2009) gekoppeld aan creativiteit. Algemeen gezien wordt creativiteit gezien als ingrediënt voor innovatie (bv Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996). Jia et al. (2009) concludeerden uit hun onderzoek dat als er een grotere ruimtelijke afstand werd gecreëerd, de deelnemers creatievere inzichten creëerden dan deelnemers waarvan de ruimtelijke afstand klein was. Dit komt ook overeen met onderzoek van Forster & Friedman (2004) die eenzelfde relatie vonden in hun onderzoek.

Innovativiteit wordt vaak gekoppeld aan abstract redeneren. Basadur & Gelade (2006) hebben onderzocht dat door het doorlopen van vier kwadranten in het innovatief denkproces de effectiviteit van de organisatie wordt verbeterd. Het proces start met genereren, daarna conceptualiseren, optimaliseren en implementeren. Een voorwaarde in de conceptualiseerfase is het abstract kunnen redeneren. In de Construal level theorie (Trope & Liberman, 2010) wordt abstract redeneren gekoppeld aan een hoge psychologische afstand. De psychologische afstand beïnvloedt de manier hoe we zaken mentaal representeren, zaken op afstand worden meestal abstract gerepresenteerd en zaken die psychologisch dichtbij zijn, zijn vaak meer concreet. Packer, Fujita, & Herman (2013) onderzochten welk construal level beter was voor verandering en innovatie. Zij concludeerden dat mensen met een hoog construal level (vs laag construal level) effectiever waren in het doorvoeren van veranderingen en innovaties.

Vanuit deze theorie is de verwachting dat:

Hypothese 1:

Een toename in psychologische afstand heeft een positief effect op de innovativiteit component van team effectiviteit gemedieerd door construal level.

2.5 Psychologische afstand, construal level en de communicatie component van team effectiviteit

Er zijn verschillende vormen van communicatie, bijvoorbeeld verbale, non-verbale, externe en interne communicatie. Communicatie als component van team effectiviteit (Özaralli, 2003) in dit onderzoek heeft betrekking op interne communicatie. In onderzoek van Tkalac Verčič, Verčič, & Sriramesh (2012) wordt interne communicatie omschreven als het uitwisselen van informatie tussen medewerkers van een organisatie om begrip te krijgen. Herbsleb & Mockus (2003) beweren dat teams met teamleden die op afstand met elkaar werken een relatief kleiner sociaal netwerk hebben dan teams die in dezelfde ruimte werken. Ook reduceert volgens Herbsleb & Mockus (2003) daardoor de frequentie van communicatie en zorgt dit voor moeilijkheden bij het vinden van het teamlid met de juiste informatie. Ook hebben teamleden, die werken op afstand, veel meer moeite om zichzelf te herkennen als lid van het team. Een lage psychologische afstand kan dus een positief effect hebben op communicatie en daardoor een positief effect op team effectiviteit. Kogut and Metiu (2001) onderzochten open-source software ontwikkelingsteams en zij ontdekten dat de teams zich verbonden met elkaar voelden zelfs als de teams vanaf verschillende werelddelen met elkaar aan het werk waren. Volgens de onderzoekers werden deze prestaties veroorzaakt, doordat ze allemaal dezelfde identiteit hadden als 'hacker' en hun wil om digitaal te communiceren. Door deze teameigenschappen resulteerde dit in een lager gevoel van psychologische afstand en daardoor een hogere team effectiviteit. Lurey & Raisinghani (2000) onderzochten teams die onafhankelijk van elkaar werkten. Zij constateerden dat dat elektronische communicatie voor veel problemen zorgde, met als grootste delta dat medewerkers niet wisten welk elektronisch systeem ze het beste konden gebruiken om goed te onderling te communiceren. Dit geeft ook aan dat fysieke afstand communicatie bemoeilijkt. Ook Herbsleb & Mockus (2003) concludeerden dat het over het algemeen niet uitmaakt welke mate van fysieke afstand mensen van elkaar verwijderd zijn. Scheiding door een gang of werken vanaf een andere verdieping in een gebouw kan er al voor zorgen dat er minder goed gecommuniceerd wordt. Een onderzoek van Hollingshead (1998) concludeerde dat succesvolle

communicatie afhangt van wederzijdse kennis en overdracht van informatie door fysieke uitdrukkingen en bepaalde bewoordingen. Ook dit onderzoek onderschrijft daarmee de importantie van een lage psychologische afstand bij succesvol communiceren in teams.

Uit bovenstaande literatuur wordt gesteld dat een lage psychologische afstand een positief effect heeft op de communicatie component van team effectiviteit. Tevens wordt in dit onderzoek betoogd dat een laag construal level een versterkend effect heeft op de communicatie component van team effectiviteit. Voorgaande onderzoek van Workman, Kahnweiler, & Bommer (2003) toonde aan dat telewerkers in virtuele teams beter presteerden als de communicatie was afgestemd op hun denkwijze, abstract of concreet denken. Uit het onderzoek van Workman e.a. (2003) bleek ook dat medewerkers die lokaal werkten meer baat hadden bij communicatie via rijkere, gedetailleerde en concrete informatie. Mensen met een abstract denkniveau hebben een hoog construal level, mensen met een concreet denkniveau hebben een laag construal level (Trope & Liberman, 2010). Aannemelijk is daardoor dat medewerkers met een laag construal level gebaat zijn met communicatie op concreter niveau. Aannemelijk is daardoor ook dat een laag construal level voor een deel van het positieve effect van een lage psychologische afstand op de communicatie component van team effectiviteit wordt veroorzaakt door het construal level waarin iemand zich bevindt.

Vanuit deze theorie is de verwachting dat:

Hypothese 2:

Een afname in psychologische afstand heeft een positief effect op de communicatie component van team effectiviteit gemedieerd door construal level.

2.6 Psychologische afstand, construal level en de team performance component van team effectiviteit

Team performance is een component van team effectiviteit. Salas, Cooke, & Rosen (2008) beschrijven team performance als een product van de teamleden door middel van het bereiken van doelen met behulp van hun individuele en gedeelde middelen. Team performance gaat in die zin alleen over de uitvoering van activiteiten om het doel te bereiken. Team effectiviteit is breder en gaat ook over hoe effectief je als team je doel bereikt.

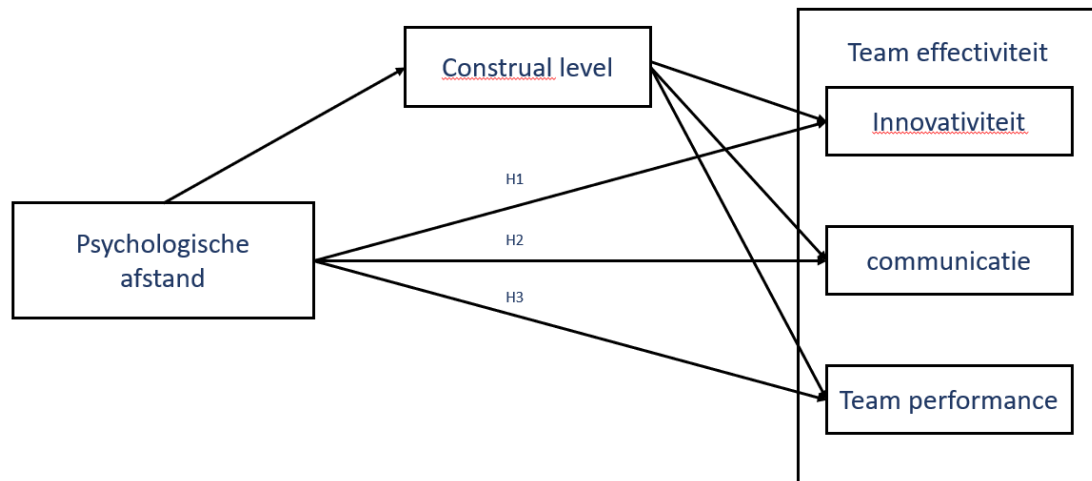
Cha et al. (2014) concluderen uit onderzoek dat team performance verbetert door verkleining van de sociale component van psychologische afstand. Als sociale afstand verkleind wordt, dan verminderd automatisch ook de tijds- en ruimtelijke afstand die een persoon ervaart. Herbsleb, Mockus, Finholt, & Grinter (2000) onderzochten welk effect het werken op verschillende locaties had op team performance. Hun conclusie was dat er een significante vertraging (en dus een verslechtering in team performance) was bij de teams die op afstand met elkaar werkten en dat dit veroorzaakt werd door het lage aantal face-to-face communicaties en coördinatiemomenten die werken op verschillende locaties vereist. Uit deze twee onderzoeken blijkt dat een lage psychologische afstand een positief effect heeft op team performance. Daardoor is te stellen dat ook op de component team performance van team effectiviteit dit effect aanwezig is.

Met betrekking tot construal level toonde onderzoek van Schmeichel, Vohs & Duke (2011) aan dat de uitvoering van taken verbeterde bij een laag construal level van de medewerkers. De verbeterde taak performance van de medewerker kan daardoor zorgen voor een verbeterde team performance. Hierdoor is het aannemelijk dat een laag construal level bij het uitvoeren van taken een versterkend effect heeft op team performance. Ook Locke & Latham (2006) omschrijven in de Goal-setting theorie dat mensen beter hun best doen als hun taak of doel specifiek (concreet) en uitdagend is. Het is daardoor plausibel dat een laag construal level (concreet denken) het effect van psychologische afstand op team effectiviteit zal versterken. Deze twee onderzoeken maken het aannemelijk dat een deel van het positieve effect van een lage psychologische afstand op team performance wordt veroorzaakt door het construal level waarin iemand zich bevindt.

Vanuit deze theorie is de verwachting dat:
Hypothese 3:

Een afname in psychologische afstand heeft een positief effect op de team performance component van team effectiviteit gemedieerd door construal level.

Op basis van het theoretisch kader en de hypothese is het conceptueel model (figuur 1) opgesteld:



Figuur 1: Conceptueel model

Dit model is een vereenvoudigde weergave van de kern van het onderzoek. Het geeft aan welk effect psychologische afstand heeft op team effectiviteit en wat de mediërende rol van construal level is.

3. Methodologie

3.1 Onderzoeksmethode

De data wordt verzameld met een aselecte steekproef. Respondenten zijn met de online enquête tool Microsoft Forms, onderdeel van het Office 365 pakket van Microsoft, benaderd. Office 365 (en dus ook Microsoft Forms) wordt ondersteund door het bedrijf waar onderzoek is gedaan, wat tot minder netwerk- en beveiligingsproblemen zal leiden, waardoor de responsratio wellicht hoger is dan met het gebruik van niet-geautoriseerde software.

3.2 Sample

De data voor dit onderzoek is verzameld bij ENGIE Services Nederland. ENGIE Services Nederland is een serviceprovider in de sector technische dienstverlening. De vragenlijst is begin april 2020 gedeeld met 256 medewerkers van het bedrijf. De medewerkers zijn werkzaam in verschillende functies in de bedrijven. De functies verschillen van technisch specialist tot consultant, werkzaam in een team.

3.3 Dataverzameling en respons

De medewerkers zijn gecontacteerd via e-mail waarin werd gevraagd of men wilde deelnemen aan het onderzoek (Appendix A). Eén week nadat de enquête is gedeeld met de medewerkers, is er een reminder verstuurd. De enquête was op anonieme en vrijwillige basis. De medewerkers hadden de mogelijkheid om na het lezen van de inleiding en het doel van de enquête de vragenlijst af te breken of te vervolgen. Om de medewerkers te motiveren om de enquête in te vullen zijn er onder de deelnemers drie zaklampen verloot.

Van de steekproefgrootte van 256 medewerkers namen 174 medewerkers deel aan het onderzoek met een responsratio van 68%. Van de 174 deelnemers is 87% man en 13% vrouw. De leeftijd varieert van 3 deelnemers onder de 25 jaar, 22 deelnemers van 25-34 jaar, 29 deelnemers van 35-44 jaar, 51 deelnemers van 45 tot 54 jaar, 63 deelnemers van 55-64 jaar en 6 deelnemers van 65 jaar en ouder. De meeste deelnemers werken in Zeeland (93), gevolgd door Noord-Brabant (32), Zuid-Holland (20), de overige provincies (18). 11 respondenten gaven aan dat ze in meerdere provincies werkzaam waren. 161 deelnemers waren werkzaam in de techniek, productie en bouw, de overige sectoren waren goed voor 13 deelnemers. 102 deelnemers hadden meer dan 25 jaar werkervaring, 24 deelnemers tussen de 21 en 25 jaar, 15 deelnemers tussen de 16-20 jaar, 12 deelnemers tussen de 11-15 jaar, 18 deelnemers tussen de 4-10 jaar en 3 deelnemers minder dan 3 jaar werkervaring. Van de deelnemers opereerde er 98 op operationeel/uitvoeringsniveau, 54 op tactisch/bedrijfsleidingniveau en 22 op strategisch/directieniveau. Het grootste aantal van 51 geeft geen leiding aan medewerkers, 41 deelnemers geven leiding aan 1-5 medewerkers, 39 deelnemers aan 6-20 medewerkers, 20 deelnemers aan 21-50 medewerkers, 9 deelnemers aan 51-100 medewerkers en 14 deelnemers geven leiding aan meer dan 100 personen. De meeste deelnemers (71) zijn meer dan 10 jaar werkzaam in hun team, 29 medewerkers tussen de 6-9 jaar, 57 medewerkers tussen de 2-5 jaar en 17 medewerkers tussen de 0-1 jaar.

3.4 Vragenlijst

Om de variabelen te toetsen is gebruik gemaakt van bestaande vragenlijsten uit eerdere onderzoeken. Door gebruik te maken van bestaande vragenlijsten kan meer zekerheid worden verkregen over de generaliseerbaarheid van de resultaten (externe validiteit). Tevens is de interne consistentie (Cronbach's alfa) van de bestaande vragenlijsten boven .7, dat gezien wordt als betrouwbaar.

Voor het onderzoek zijn de volgende variabelen middels een vragenlijst (appendix A) onderzocht. Psychologische afstand is gemeten met 12 vragen, ontwikkeld door Lim, Cha, Park, Lee, & Kim (2012). De stellingen zijn onderverdeeld in de componenten ruimtelijke afstand, afstand in tijd en sociale afstand (Trope & Liberman, 2010). De stellingen zijn vertaald vanuit het Engels naar het Nederlands. Stellingen zoals "Ik heb het gevoel dat het team op dezelfde plek met elkaar werkt", "Ik heb het gevoel dat mijn team met dezelfde tijdsplanning werkt als ik" en "Ik voel me sociaal verbonden met mijn team" worden gebruikt om psychologische afstand te meten. Om de items te operationaliseren is gebruik gemaakt van een 5-punts Likertschaal van helemaal niet tot altijd.

De stellingen om team effectiviteit te meten zijn ontwikkeld door Özaralli (2003). Met deze vragenlijst wordt de perceptie van team effectiviteit gemeten. Met deze vragenlijst wordt niet op een objectieve

manier effectiviteit gemeten, maar wordt de perceptie van de effectiviteit van een individueel teamlid gemeten. Özaralli (2003) onderzocht de relatie tussen transformeel leiderschap en team effectiviteit gemeten door de perceptie van de individuele teamleden op team effectiviteit in hun teams. Het onderzoek toonde aan dat, door de resultaten te vergelijken met de werkelijke data, de perceptie van team effectiviteit een valide en betrouwbare indicatie is van de werkelijke effectiviteit van het team. Ook uit onderzoek van Crosby, Evans, & Cowles (1990) bleek dat de perceptie van team effectiviteit overeen komt met de objectieve metingen van team effectiviteit. De items zijn gemeten op drie componenten van team effectiviteit: innovativiteit, communicatie en performance. Stellingen zoals "De wil om te innoveren in ons team is er...", "Ik deel mijn werkrapporten en officiële documenten in de toekomst vaker met mijn teamleden." en "Ik ben er van overtuigd dat de prestaties van ons team voldoen aan de verwachtingen." Om de items te operationaliseren is gebruik gemaakt van een 5-punts Likertschaal van helemaal niet tot altijd.

Construal level wordt in de meeste onderzoeken gemeten met de vragenlijst uit het onderzoek van Vallacher & Wegner (1989). Deze vragenlijst bestaat uit 25 stellingen met meerkeuze antwoorden. De stellingen zoals "Een lijst maken" kunnen bijvoorbeeld beantwoord worden met "structuur aanbrengen" of "dingen opschrijven". Structuur aanbrengen wordt dan gezien als een abstracte denkwijze en een lijst maken als een concrete denkwijze. Een delta van deze lijst met stellingen is het relatief grote aantal vragen. In combinatie met de twee vragenlijsten van de andere variabelen zou de enquête relatief lang duren wat een negatieve invloed zou kunnen hebben op de respons ratio. Venus, Johnson, Zhang, Wang, & Lanaj (2019) hadden eenzelfde probleem bij hun onderzoek en hebben zelf een vragenlijst met drie items ontwikkeld om construal level te meten. De uitkomsten uit hun vragenlijst zijn gevalideerd met de uitkomsten met de vragenlijst van Vallacher & Wegner (1989). De resultaten uit deze validatie bleken te correleren met elkaar waardoor men concludeerde dat de ontwikkelde vragenlijst valide genoeg was om te gebruiken. Op basis van de conclusie uit het onderzoek van Venus et al. (2019) is de vragenlijst gebruikt in dit onderzoek. De vragen zijn vertaald vanuit het Engels naar het Nederlands. "Ik focus me op het grote geheel meer dan op de details", "Ik ben meer gefocust op het resultaat/uiteindelijke effect van mijn werk" en "Ik heb meer aandacht voor de algemene/lange termijn effecten van mijn acties dan van de specifieke/korte termijn" zijn gebruikt voor dit onderzoek. Om de items te operationaliseren is gebruik gemaakt van een 5-punts Likertschaal van "helemaal niet mee eens" tot "altijd mee eens".

Dit resulteert in een vragenlijst (appendix A) waarin 36 items zijn opgenomen. De vragenlijst is in ongeveer vijf minuten te beantwoorden, waardoor het niet starten of het tussentijds afbreken van de vragenlijst door de respondent wordt verkleind. De items zijn vanuit het Engels naar het Nederlands vertaald. De vertaling naar het Nederlands is uiterst zorgvuldig uitgevoerd, waarmee de kwaliteit van de vragenlijst zeer waarschijnlijk blijft gewaarborgd. De vragenlijsten zijn anoniem ingevuld en zijn niet herleidbaar naar individuele respondenten.

3.5 Dataverwerking

De data is gedownload naar Microsoft Excel vanuit Microsoft Forms, waar de data is verzameld middels de enquête. Daarna is de data semiautomatisch geconverteerd, zodat de datafile geïmporteerd kon worden in SPSS (versie 26). In SPSS (versie 26) zijn de schalen geconstrueerd en de schalen van psychologische afstand gehercodeerd, zodat een laag getal ook een lage psychologische afstand weerspiegelt. Met de datafile is eerst de Cronbach's alfa bepaald en daarna zijn de correlatie tabellen met de gemiddelde en standaard deviatie gegenereerd. Met de macro Process.sps zijn de hypothesen getoetst. De data is daarna terug vanuit SPSS (versie 26) geëxporteerd naar Microsoft Excel, waar de tabellen zijn gevormd die in dit onderzoek terug te vinden zijn.

Uit de analyse blijkt dat de Cronbach's alfa die de interne consistentie weergeeft bij de twee variabelen psychologische afstand (.79) en team effectiviteit (.83) hoger is dan .7, waardoor de interne consistentie als goed kan worden bestempeld. Bij de variabele construal level is de interne consistentie .49. Deze Cronbach's alfa is onder .7 en wordt algemeen verondersteld als niet acceptabel.

Om te onderzoeken waarom de interne consistentie van construal level niet boven .7 is, is er een correlatie analyse gedaan op de drie stellingen van construal level. Niet alle items hebben een significante correlatie. Vervolgens is er geanalyseerd door items weg te laten (-CL1 -> $\alpha = .31$, -CL2 -> $\alpha = .57$, -CL3 -> $\alpha = .22$) of te controleren of dit een positieve invloed had op de interne consistentie. Dit bleek alleen bij het uitsluiten van item CL2 tot een kleine verbetering (.57) van de Cronbach's alfa.

Door de lage Cronbach's alfa kan het trekken van conclusies over de absente effecten worden bemoeilijkt.

4. Resultaten

4.1 Analyse hypothesen

Met behulp van het software pakket SPSS (versie 26) is de data uit de enquête geanalyseerd. In tabel 4 zijn de van belang zijnde correlaties, significantie, gemiddelde (Mean), standaard afwijking (SA) en Cronbach's alfa (α) weergegeven. Psychologische afstand heeft een gemiddelde van 1.30 wat aangeeft dat de gemiddelde psychologische afstand die medewerkers ervaren laag is. Construal level scoort met 2.58 bovengemiddeld, wat aangeeft dat de medewerkers vaker een hoog construal level ervaren. Op de componenten van team effectiviteit zijn de scores ook bovengemiddeld wat betekent dat medewerkers het gevoel hebben dat ze in hun team een bovengemiddelde team performance ervaren. De standaard afwijking (SA) van de variabelen geeft verder geen significante afwijkingen weer.

	PD	SpD	TD	SD	TE	TEin	TEco	TEtp	CL	Mean	SA	α
Psychologische afstand (PD)	1									1,30	0,48	0,79
Ruimtelijke afstand (spD)	0.85*	1								1,37	1,02	0,71
Afstand in tijd (TD)	0.76*	0.45*	1							1,20	1,06	0,64
Sociale afstand (SD)	0.70*	0.41*	0.312*	1						1,24	0,58	0,76
Team effectiviteit TE)	-0,47*	-0,39*	-0,28*	-0,43*	1					2,56	0,40	0,83
Innovativiteit van team effectiviteit (TEin)	-0,32*	-0,26*	-0,15*	-0,36*	0.86*	1				2,52	0,64	0,82
Communicatie van team effectiviteit (TEco)	-0,27*	-0,27*	-0,18*	-0,15	0.57*	0.22*	1			2,99	0,52	0,73
Teamperformance van team effectiviteit (TEtp)	-0,49*	-0,37*	-0,32*	-0,45*	0.84*	0.61*	0.31*	1		2,91	0,51	0,78
Construal level (CL)	0,00	-0,01	0,16*	-0,17*	0,16*	0,18*	0,05	0,12	1	2,58	0,74	0,49

*. Correlatie is significant ($p < 0.05$)

Tabel 4

De correlatie van psychologische afstand en de drie componenten van team effectiviteit (innovativiteit, communicatie en team performance) zijn significant (zie tabel 4). Echter de correlatie van construal level op zowel psychologische afstand als op de componenten communicatie en team performance van team effectiviteit is niet significant. Alleen op de innovativiteitscomponent van team effectiviteit heeft construal level een correlatie. Omdat construal level geen significante correlatie heeft op psychologische afstand is deze variabele niet mediërend op de onafhankelijke en afhankelijke variabele.

Hypothese 1: Een toename in psychologische afstand heeft een positief effect op de innovativiteitscomponent van team effectiviteit gemedieerd door construal level.

Op basis van de data uit analyse in SPSS (versie 26) wordt hypothese 1 afgewezen. Er is een correlatie tussen psychologische afstand en de innovatie component van team effectiviteit, echter is dit tegenovergesteld aan hypothese 1. De resultaten geven aan dat als de psychologische afstand toeneemt met 1, de innovativiteitscomponent van team effectiviteit met .32 afneemt. Construal level heeft een significante correlatie (.18) op de innovativiteitscomponent van team effectiviteit. Het indirect effect construal level van psychologische afstand op de innovatie component van team effectiviteit is niet significant.

Hypothese 2: Een afname in psychologische afstand heeft een positief effect op de communicatie component van team effectiviteit gemedieerd door construal level.

Op basis van de data uit analyse in SPSS (versie 26) wordt hypothese 2 afgewezen. Er is een correlatie tussen psychologische afstand en de communicatie component van team effectiviteit zoals gesteld in hypothese 2. De resultaten geven aan dat als de psychologische afstand toeneemt met 1, de communicatiecomponent van team effectiviteit met .27 afneemt. Het indirect effect construal level van psychologische afstand op de communicatie component van team effectiviteit is niet significant.

Hypothese 3: Een afname in psychologische afstand heeft een positief effect op de team performance component van team effectiviteit gemedieerd door construal level.

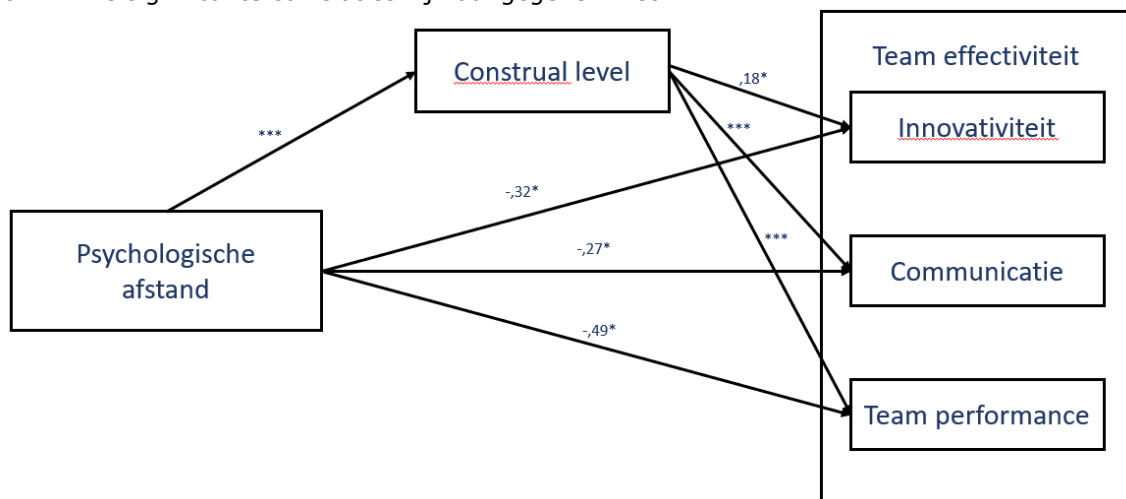
Op basis van de data uit analyse in SPSS (versie 26) wordt hypothese 3 afgewezen. Er is een correlatie tussen psychologische afstand en de team performance component van team effectiviteit zoals gesteld in hypothese 3. De resultaten geven aan dat als de psychologische afstand toeneemt met 1, de team performance component van team effectiviteit met .49 afneemt. Het indirect effect construal level van psychologische afstand op de team performance component van team effectiviteit is niet significant.

In tabel 5 is een samenvatting van de analyse te zien.

Hypothese nr	Onafhankelijke variabele	Afhankelijke variabele	Mediator	Resultaat
H1	Psychologische afstand	Innovativiteit	Construal level	Afgewezen
H2	Psychologische afstand	Communicatie	Construal level	Afgewezen
H3	Psychologische afstand	Team performance	Construal level	Afgewezen

Tabel 5

In figuur 2 is het conceptueel model weergegeven. De niet-significante correlaties zijn aangegeven met ***. De significante correlaties zijn aangegeven met *.



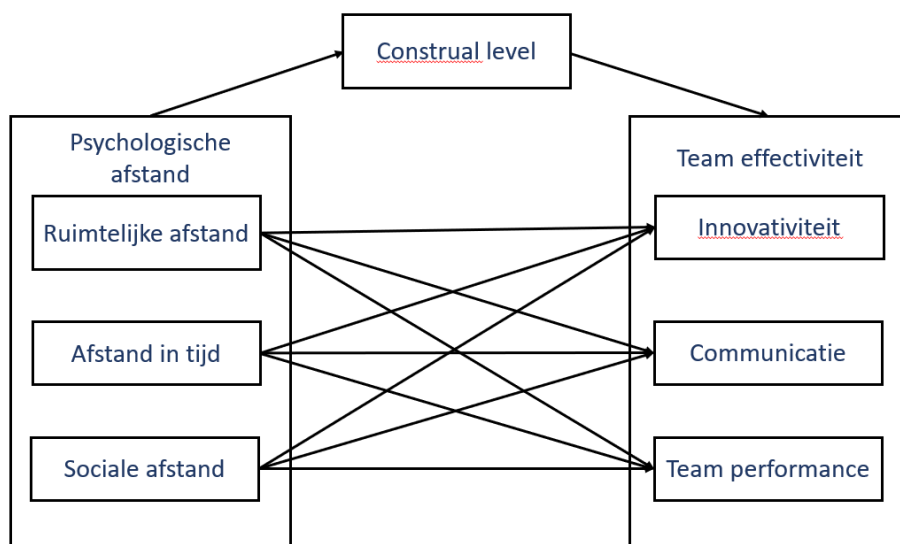
* = $p < .05$, *** = $p > .05$

Figuur 2: Conceptueel model + correlatie

4.2 Exploratieve analyse

Door de data verder in detail te analyseren kan wellicht een verklaring worden gevonden voor de afgewezen hypothesen. Het gemeten effect van psychologische afstand op team effectiviteit komt bij hypothese 2 en 3 overeen met de bestaande literatuur, namelijk dat een lagere psychologische afstand een positief effect kan hebben op team effectiviteit (J. D. Herbsleb e.a., 2000).

Echter bij hypothese 1 is het effect van psychologische afstand op team effectiviteit tegenovergesteld aan de theoretische onderbouwing, namelijk een lagere psychologische afstand heeft een positief effect op de innovativiteitscomponent van team effectiviteit. Wel is er een significant effect van construal level van .18, wat aangeeft dat een hoger construal level een positief effect heeft op de innovativiteitscomponent van team effectiviteit. Wellicht kan door het individueel analyseren van de componenten van psychologische afstand een verklaring gevonden worden voor deze resultaten. Psychologische afstand wordt gemeten op basis van drie componenten, te weten ruimtelijke afstand, afstand in tijd en sociale afstand (Bar-Anan e.a., 2006). In figuur 3 is het conceptueel model weergegeven met betrekking tot deze detailanalyse.



Figuur 3: exploratief conceptueel model

Allereerst is de interne consistentie berekend van de componenten van psychologische afstand. Afstand in tijd scoort lager dan .7 (zie tabel 4), echter niet van een significant afwijkende waarde dat deze niet in het onderzoek meegenomen kan worden.

Uit de voorgaande analyse bleek dat construal level geen mediërend effect had op psychologische afstand en de componenten van team effectiviteit. In tabel 7 zijn de effecten van de componenten met betrekking tot psychologische afstand individueel geanalyseerd op de innovativiteitscomponent en construal level. Uit de correlatietabel (tabel 7) blijkt dat, gekeken naar de componenten van psychologische afstand, construal level een significante correlatie heeft met afstand in tijd, sociale afstand en de innovativiteitscomponent van team effectiviteit. Ruimtelijke afstand, communicatie en team performance hebben geen significante correlatie met construal level en zullen niet verder worden geanalyseerd.

	Analyse 1		Analyse 2	
	Ruimtelijke afstand	Afstand in tijd	Sociale afstand	Construal level
Innovativiteit van team effectiviteit (TEin)	-0.26*	-0.15*	-0.36*	0.18*
Construal level	-0.01	0.16*	-0.17*	1

*. Correlatie is significant ($p = < .05$)

Tabel 7

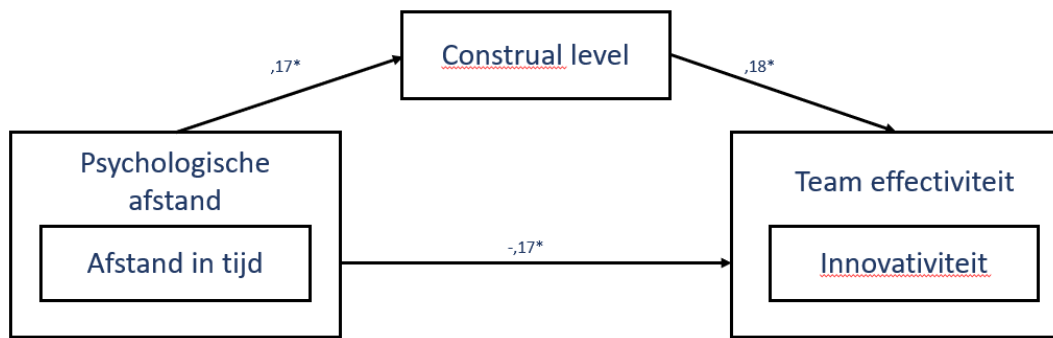
Voor analyse 1 is in SPSS (versie 26) een meervoudige regressie analyse uitgevoerd of construal level een mediërend effect heeft op afstand in tijd en de innovativiteitscomponent (zie tabel 8). Hieruit blijkt dat construal level een zeer klein mediërend effect (.03) op afstand in tijd en de innovativiteitscomponent van team effectiviteit heeft.

Variabele	Construal level	Innovativiteit
Analyse 1, R, (p), R^2	.17 (<.05) .03	.26 (<.001) .07
Afstand in tijd	.17, 2.11 (< .05)	-.17, -2.43 (<.05)
Construal level		.18, 2.82 (< .01)

N = 174; Tabel presenteert β coefficient, t-waarde, p-waarde (tussen haakjes).

Tabel 8

In Figuur 4 is het conceptueel model met resultaten uit de meervoudige regressie analyse te zien.



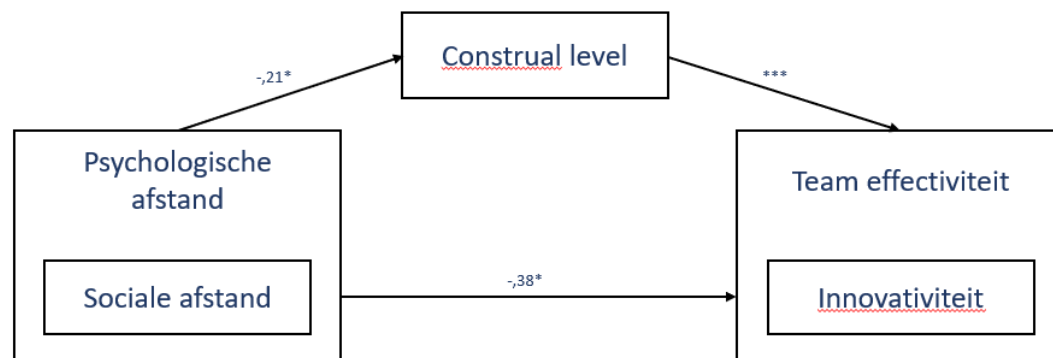
* = $p < .05$, *** = $p > .05$
 Figuur 4: Conceptueel model + effecten

Voor analyse 2 is in SPSS (versie 26) een meervoudige regressie analyse uitgevoerd of construal level een mediërend effect heeft op sociale afstand en de innovativiteitscomponent (zie tabel 9). Hieruit blijkt dat construal level geen mediërend effect op sociale afstand en de innovativiteitscomponent van team effectiviteit heeft.

Variabele	Construal level	Innovativiteit
Analyse 2, R, (p), R²	.17 (<.05) .03	.38 (<.001) .15
Sociale afstand	-.21, -2.20 (< .05)	-.38, -4.77 (<.01)
Construal level		.11, 1.76 (.08)

N = 174; Tabel presenteert β coëfficiënt, t-waarde, p-waarde (tussen haakjes).
 Tabel 9

In Figuur 5 is het conceptueel model met resultaten uit de meervoudige regressie analyse te zien.



* = $p < .05$, *** = $p > .05$
 Figuur 5: Conceptueel model + effecten

5. Discussie

Het doel van dit onderzoek was om te onderzoeken of construal level een mediatie veroorzaakt op het effect van psychologische afstand en de componenten innovativiteit, communicatie en team performance van team effectiviteit.

Uit de resultaten blijkt dat construal level geen mediërende rol hierin speelt en dus afwijkt van wat er in het literatuuronderzoek is aangenomen.

Wel blijkt uit dit onderzoek dat, zoals in het theoretisch kader van hypothese 2 en 3 is gesteld, een verkleining van de psychologische afstand een positieve relatie heeft met team effectiviteit.

Uit exploratieve analyse van de componenten van psychologische afstand blijkt wel dat construal level een zeer kleine mediërende relatie heeft op afstand in tijd in relatie tot de component innovativiteit van team effectiviteit.

5.1 Theoretische implicaties

Dit onderzoek bevestigt de bestaande literatuur met betrekking tot psychologische afstand en team effectiviteit. Hoe lager de psychologische afstand, hoe effectiever teams opereren.

Niet alle resultaten uit dit onderzoek komen overeen met de bestaande literatuur. Hypothese 1 stelt vanuit de theoretische onderbouwing dat het vergroten van de psychologische afstand een positieve relatie heeft op de innovativiteitscomponent van team effectiviteit. Echter uit dit onderzoek blijkt dat het vergroten van de psychologische afstand een negatieve relatie heeft op de innovativiteitscomponent van team effectiviteit. Wellicht heeft het afwijkende resultaat te maken met de betekenis van innovativiteit. De theoretische onderbouwing gaat ervan uit dat door de ruimtelijke afstand in het team te vergroten, dit leidt tot creatievere oplossingen (Jia e.a., 2009) en daardoor kwalitatief betere innovaties. Innovativiteit heeft wellicht meer verbinding met het klimaat (kwantitatief) wat heerst binnen het bedrijf om te innoveren en innovatie gaat meer over de kwaliteit van de innovaties (Kamaruddeen, Yusof, & Said, 2010). Innovativiteit, in tegenstelling tot innovatie, heeft daardoor over het algemeen meer baat bij een lage psychologische afstand. Echter zou in bepaalde fasen (bijvoorbeeld de brainstorm fase) van het innovatie proces wellicht een hogere psychologische afstand een voordeel kunnen geven. Vervolg onderzoek zal moeten uitwijzen of fasen van innovativiteit gebaat zijn bij een hoge psychologische afstand.

Tevens is het mediërende effect van construal level op psychologische afstand en de drie componenten (innovativiteit, communicatie en team performance) van team effectiviteit niet gevonden. Dit in tegenstelling tot de theoretische onderbouwing die stelt dat construal level een versterkend of verzwakkend effect heeft op de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Door het uitblijven van de mediatie van construal level worden de drie hypothesen afgewezen.

Een oorzaak van de afwijking zou kunnen liggen in de rol van de onafhankelijke variabele psychologische afstand die wellicht de modererende rol van construal level minder ondersteund. Generaliseerbaarheid van de bestaande literatuur met betrekking tot het mediërende effect van construal level kan daardoor op basis van dit onderzoek niet zonder meer worden aangenomen.

Uit de verdere analyse van de hypothesen blijkt dat een hoog construal level een significante relatie (.18) heeft op de innovativiteitscomponent van team effectiviteit. Ondanks dat het effect klein is, is dit in lijn met de bestaande literatuur die stelt dat een hoog construal level (abstract redeneren) een positieve invloed heeft op innovatie (Packer e.a., 2013).

Door de afwijzing van de drie hypothesen is de data verder geanalyseerd met de componenten van psychologische afstand. Zoals in de exploratieve analyse vermeld, blijkt dat alleen de afzonderlijke component afstand in tijd een relatie heeft met de innovativiteitscomponent en gemedieerd wordt door construal level. Wellicht is een verklaring hiervoor te vinden in de Temporal construal theory (Liberman & Trope, 1998), die ervan uit gaat dat alleen afstand in tijd invloed heeft op het construal level. Later zijn de componenten ruimtelijke afstand en sociale afstand aan toegevoegd, resulterend in psychologische afstand. Een verklaring kan dus zijn dat afstand in tijd een overheersende component is van psychologische afstand.

Als laatste levert dit onderzoek een bijdrage aan de literatuur met betrekking tot de componenten van psychologische afstand en de componenten innovativiteit, communicatie en team performance van team effectiviteit. In voorgaand onderzoek (Cha e.a., 2014) is gebruik gemaakt van het TWQ model van Hoegl & Proserpio (2004) met betrekking tot de dimensies communicatie, samenwerking, coördinatie en cohesie van het team met als uitkomst team performance. In vergelijking tot het onderzoek van Cha e.a. (2014) blijkt ook uit dit onderzoek dat de afzonderlijke component sociale afstand de grootste invloed (.45) heeft op team performance, maar ook op team effectiviteit (.43). Echter blijkt uit dit onderzoek, in tegenstelling tot het onderzoek van Cha e.a. (2014), dat de componenten ruimtelijke afstand en afstand in tijd wel een significante relatie hebben op team performance en ook op team effectiviteit. De bevindingen uit het onderzoek van Cha e.a. (2014) toonden aan dat ruimtelijke afstand en afstand in tijd geen significant effect hadden op team

performance, maar dat door het grote significante effect van sociale afstand op team performance automatisch ook de componenten afstand in tijd en ruimtelijke afstand van belang zijn. Dit onderzoek versterkt daardoor het onderzoek van Cha e.a. (2014) dat niet alleen sociale afstand, maar alle drie de componenten van psychologische afstand in acht dienen te worden genomen bij het verbeteren van team performance en team effectiviteit.

5.2 Management implicaties

Dit onderzoek laat over het algemeen zien dat psychologische afstand een belangrijke variabele is voor team effectiviteit. Om teams effectiever te laten opereren, zeker in een tijd dat virtueel samenwerken toeneemt, zullen leiders en managers aandacht moeten besteden aan het verlagen van de psychologische afstand.

Het verlagen van de psychologische afstand heeft het meeste effect op de team performance component (-.49) van team effectiviteit. Dus in teams waar deze component dominant is kan verlagende van de psychologische afstand het meest effectief zijn. In voorgaande onderzoeken zijn verschillende methoden omschreven hoe verlagende van psychologische afstand bewerkstelligd kan worden. Bijvoorbeeld volgens Lim et al. (2012) is de ruimtelijke component van psychologische afstand te verkleinen door in trainingen of voorbeelden locaties te beschrijven die dichtbij zijn.

Uit de exploratieve analyse blijkt dat vrijwel alle drie de componenten van psychologische afstand een significante relatie hebben met de drie componenten van team effectiviteit en daarom zal er aandacht moeten zijn voor alle drie de componenten. Sociale afstand heeft op de drie componenten van team effectiviteit het grootste significante effect (.43). Voor leiders en medewerkers in teams is het daarom belangrijk om voorkeur te geven aan de sociale component van team effectiviteit. Door de sociale afstand tussen teamleden te verlagen kan de effectiviteit het meest worden verhoogd.

5.3 Limitaties en toekomstig onderzoek

Dit onderzoek heeft enkele limitaties die van belang zijn. In het onderzoek is gesteld dat construal level een mediërende rol heeft op het effect van psychologische afstand op team effectiviteit. Bij de variabele construal level is echter een interne consistentie .5 gemeten. Deze Cronbach's alfa is onder .7 en algemeen gezien is deze waarde niet acceptabel om de variabele mee te nemen in het onderzoek. De Cronbach's alfa wijkt af van de gemiddelde waarde van het onderzoek van Venus et al. (2019) waar deze vragenlijst is ontwikkeld. In dit onderzoek werd een Cronbach's alfa gemeten van gemiddeld .73, per dag tussen .38 en .83. Er waren in het onderzoek van Venus e.a. (2019) ook meetmomenten (2 keer per dag voor een periode van 15 dagen) dat de Cronbach's alfa niet aan de norm van .7 voldeed. Wellicht kan de momentopname ook invloed gehad hebben op de Cronbach's alfa. Deze bevinding zal in vervolgonderzoek beoordeeld moeten worden.

Een andere mogelijke oorzaak van de afwijking zou kunnen liggen in de manipulatie (Wiesenfeld, 2017) van construal level, waarbij de deelnemers sociaal wenselijke antwoorden (hoog construal level/abstract denken is beter) hebben gegeven op vragen rondom construal level. Tevens is aannemelijk dat de deelnemers de drie laatste vragen om construal level te meten met minder focus/betrokkenheid hebben beantwoord. Dit is in lijn met de bevindingen van (Soderberg, Callahan, Kochersberger, Amit, & Ledgerwood, 2015) die in hun meta-analyse van construal level ook een kleiner effect (door minder betrokkenheid dan in face-to-face interviews) vonden bij online enquêtes. Om dit te voorkomen zou in vervolgonderzoek de enquêtes fysiek afgenomen kunnen worden.

Tevens zou het afwijken van de hypothesen veroorzaakt kunnen worden door de vertaling van de vragen van de Engelse taal naar de Nederlandse taal. Ondanks dat de vragenlijst heel nauwkeurig is vertaald, kan het zijn dat woorden of zinsopbouw anders geïnterpreteerd worden dan in het originele onderzoek, waardoor de resultaten van dit onderzoek afwijken van de bestaande literatuur. Engelstalig vervolgonderzoek zou dit kunnen weerleggen.

Met betrekking tot de variabelen op individueel niveau (psychologische afstand) en team niveau (team effectiviteit) is in het onderzoek gekozen om voor alle variabelen op individueel niveau te meten. Om op teamniveau te kunnen meten, zal bekend moeten zijn in welk team de medewerker werkzaam is. Ook zal een bepaald responspercentage per team bereikt moeten zijn om conclusies te trekken op teamniveau. Praktisch gezien geeft dit implicaties met betrekking tot het responspercentage, tot welk team iemand behoort (er is vaak overlap in teams) waardoor de data wellicht niet valide zal zijn en ook anonimiteit kan moeilijk gewaarborgd worden waardoor de kans is dat de respondent niet deelneemt, geen valide en/of betrouwbaar antwoord zal geven.

In dit onderzoek is gekozen om construal level, psychologische afstand en team effectiviteit te meten op basis van het gevoel van medewerkers. Dit is volgens Lemieux-Charles e.a. (2002) een valide manier om effectiviteit te meten. Echter het gevoel van medewerker is subjectief en kan per moment

verschillen. Wellicht kan in een toekomstig onderzoek een longitudinale onderzoekstrategie worden toegepast om meer data te verzamelen en de betrouwbaarheid van de data te vergroten. Tevens zou er gekozen kunnen worden om team effectiviteit op een objectieve manier te meten in plaats van de subjectieve methode die is gebruikt in dit onderzoek.

6. Conclusie

De resultaten uit dit onderzoek komen deels overeen met de resultaten uit andere onderzoeken rondom psychologische afstand en team effectiviteit. Verlaging van psychologische afstand zorgt ervoor dat teams effectiever samen werken. Dit is ook in lijn met voorgaande onderzoeken.

Met betrekking tot de innovativiteitscomponent van team effectiviteit heeft verlaging van de psychologische afstand een positief effect en heeft construal level geen mediërende rol. Dit in tegenstelling tot de theoretische onderbouwing die stelt dat innovativiteit gebaat is bij een hoge psychologische afstand en een hoog construal level. De theoretische implicaties rapporteren enkele mogelijke oorzaken hiervan.

Algemeen kan worden gesteld dat bedrijven die hun teams effectiever willen laten werken, aandacht zullen moeten geven aan het verlagen van de psychologische afstand. Het mediërende effect van construal level op psychologische afstand en de componenten van team effectiviteit is in dit onderzoek niet gevonden. Door de lage betrouwbaarheid en validiteit van de vragen om construal level te meten is niet met zekerheid te stellen dat het effect niet bestaat. Vervolgonderzoek zal dit verder moeten uitwijzen.

7. Bibliografie

- Ahn, H. J., Lee, H. J., Cho, K., & Park, S. J. (2005). Utilizing knowledge context in virtual collaborative work. *Decision Support Systems*, 39(4), 563–582.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Bar-Anan, Y., Liberman, N., & Trope, Y. (2006). The association between psychological distance and construal level: Evidence from an implicit association test. *Journal of Experimental Psychology: General*, 135(4), 609–622.
- Basadur, M., & Gelade, G. A. (2006). The Role of Knowledge Management in the Innovation Process. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 45–62.
- Brodbeck, F. C. (1996). Work group performance and effectiveness: Conceptual and measurement issues. In *Handbook of work group psychology*.
- Cerns, A. (1976). The Principles of Sociotechnical design. *Human Relations*, 29, 783–792.
- Cha, M., Park, J., & Lee, J. (2014). Effects of team member psychological proximity on teamwork performance. *Team performance management*, 20(1), 81–96.
- Chang, A., & Bordia, P. (2001). A multidimensional approach to the group cohesion-group performance relationship. *Small Group Research*, 32(4), 379–405.
- Cohen, S. G., Ledford, G. E., & Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49(5), 643–676.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68.
- Dufner, D. K., Park, Y. T., Kwon, O., & Peng, Q. (2002). Asynchronous team support: Perceptions of the group problem solving process when using a CyberCollaboratory. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, January, 12–20.
- Forster, J., & Friedman, R. S. (2004). Temporal Construal Effects on Abstract and Concrete Thinking : Consequences for Insight and Creative Cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(2), 177–189.
- Gillam, C., & Oppenheim, C. (2006). Review article: Reviewing the impact of virtual teams in the information age. *Journal of Information Science*, 32(2), 160–175.
- Hackman, J. R. (1983). A normative model of work team effectiveness. *Yale school of organization and management*, 1–84.
- Herbsleb, J. D., Mockus, A., Finholt, T. A., & Grinter, R. E. (2000). Distance, dependencies, and delay in a global collaboration. *Proceedings of the ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work*, 319–328.
- Herbsleb, James D., & Mockus, A. (2003). An empirical study of communication media and issues in globally distributed software development. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 29(6), 481–494.
- Hoegl, M., & Proserpio, L. (2004). Team member proximity and teamwork in innovative projects. *Research Policy*, 33(8), 1153–1165.
- Hollingshead, A. B. (1998). Communication, Learning, and Retrieval in Transactive Memory Systems. *Journal of Experimental Social Psychology*, 34(5), 423–442.
- Jia, L., Hirt, E. R., & Karpen, S. C. (2009). Lessons from a Faraway land: The effect of spatial distance on creative cognition. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(5), 1127–1131.
- Kamaruddeen, A. M., Yusof, N. A., & Said, I. (2010). Innovation and innovativeness : Difference and antecedent relationship. *The Management in Construction Researchers Association*, II(1), 66–78.
- Kogut, B., & Metiu, A. (2001). Open Source Software Development and Distributed Innovation. *Oxford Review of Economic Policy*, (April).
- Lemieux-Charles, L., Murray, M., Baker, G. R., Barnsley, J., Tasa, K., & Ibrahim, S. A. (2002). The effects of quality improvement practices on team effectiveness: A mediational model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 533–553.
- Liberman, N., & Trope, Y. (1998). The Role of Feasibility and Desirability Considerations in Near and Distant Future Decisions: A Test of Temporal Construal Theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 5–18.
- Lim, S., Cha, S. Y., Park, C., Lee, I., & Kim, J. (2012). Getting closer and experiencing together: Antecedents and consequences of psychological distance in social media-enhanced real-time streaming video. *Computers in Human Behavior*, 28(4), 1365–1378.
- Lipnack, J., & Stamps, J. (2000). *Virtual teams*. Wiley.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory New Directions in Goal-Setting Theory. *Psychological Science*, 15(October), 265–268.
- Lurey, J. S., & Raisinghani, M. S. (2000). An empirical study of best practices in virtual teams. *Information and Management*, 1914, 1–22.

- Massey, A. P., Montoya-Weiss, M., & Hung, Y. T. C. (2002). Synchronizing pace in asynchronous global virtual project teams. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, (4), 123–132.
- May, A., & Carter, C. (2001). A case study of virtual team working in the European automotive industry. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 27(3), 171–186.
- Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging Space over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness. *Organization Science*.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G., & Mohrman Jr, A. (1995). *Designing team based organisations*.
- Ortiz de Guinea, A., Webster, J., & Staples, S. (2005). *A Meta-Analysis of the Virtual Teams Literature*.
- Özaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 335–344.
- Packer, D. J., Fujita, K., & Herman, S. (2013). Rebels with a cause: A goal conflict approach to understanding when conscientious people dissent. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(5), 927–932.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors*, 50(3), 540–547.
- Sawyer, S., & Guinan, P. J. (1998). Software Development: Processes and Performance. *IBM Systems Journal*, 37, 552–569.
- Schmeichel, B. J., Vohs, K. D., & Duke, S. C. (2011). Self-control at high and low levels of mental construal. *Social Psychological and Personality Science*, 2(2), 182–189.
- Soderberg, C. K., Callahan, S. P., Kochersberger, A. O., Amit, E., & Ledgerwood, A. (2015). The effects of psychological distance on abstraction: Two meta-analyses. *Psychological bulletin*.
- Straus, S. G. (1996). *Getting a Clue- The Effects of Communication*.
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230.
- Trope, Y., & Liberman, N. (2003). Temporal Construal. *Psychological Review*, 110(3), 403–421.
- Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal-Level Theory of Psychological Distance. *Psychological Review*, 117(2), 440–463.
- Trope, Y., Liberman, N., & Wakslak, C. (2007). Construal Levels and Psychological Distance: Effects on Representation, Prediction, Evaluation, and Behavior. *Journal of consumer Psychology*, 17(2), 83–95.
- Vallacher, R. R., & Wegner, D. M. (1989). Levels of Personal Agency: Individual Variation in Action Identification. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(4), 660–671.
- Venus, M., Johnson, R. E., Zhang, S., Wang, X. H. (Frank), & Lanaj, K. (2019). Seeing the Big Picture: A Within-Person Examination of Leader Construal Level and Vision Communication. *Journal of Management*, 45(7), 2666–2684.
- Wakslak, C., & Trope, Y. (2009). The effect of construal level on subjective probability estimates. *Psychological Science*, 20(1), 52–58.
- Wiesenfeld, B. M. (2017). Construal at the Interface: Applying Construal Level Theory in Organizational Research. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), 17739.
- Wilson, J., Crisp, C. B., & Mortensen, M. M. (2013). Extending construal-level theory to distributed groups: Understanding the effects of virtuality. *Organization Science*, 24(2), 629–644.
- Workman, M., Kahnweiler, W., & Bommer, W. (2003). The effects of cognitive style and media richness on commitment to telework and virtual teams. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 199–219.

Appendix A: Enquête

Enquête Virtuele teams

Beste,

Allereerst wil ik je hartelijk danken voor je deelname aan dit onderzoek. Ik ben bezig met een parttime master bedrijfskunde op de Erasmus Universiteit Rotterdam en werkzaam bij ENGIE. Voor mijn eindopdracht doe ik onderzoek naar virtuele teams en team effectiviteit. Op dit moment is dit onderwerp erg actueel bij organisaties, doordat veel mensen door de maatregelen van COVID-19 virtueel (op afstand) met elkaar samen werken. Door deel te nemen aan de enquête kun je op een simpele manier bijdragen aan dit relevante onderwerp.

Het doel van mijn onderzoek is om inzicht te krijgen welk effect het werken op afstand heeft op de effectiviteit van teams op het gebied van veiligheid, innovativiteit, communicatie en performance.

Het onderzoek zal ongeveer 5 minuten van je tijd in beslag nemen. Er zal volstrekt betrouwbaar met je gegevens worden omgegaan, je kunt op elk moment stoppen en de resultaten worden geheel anoniem verwerkt.

Met het invullen van deze enquête maak je kans op een Maglite® ter waarde van €20,-. Ik heb er 3 te verdelen. Om kans te maken op deze prijs dien je de vragenlijst volledig af te ronden en op de laatste pagina je e-mailadres in te vullen.

Ten slotte zou ik je willen vragen om de enquête door te sturen naar je collega's in jouw team. Namelijk hoe meer mensen de enquête invullen, hoe betrouwbaarder de resultaten. Mocht je nog vragen of opmerkingen hebben over het onderzoek, neem dan contact met mij op via 06-39836298 of jeroen.verpoorte@ENGIE.com

Nogmaals hartelijk dank voor je deelname aan dit onderzoek.

Met vriendelijke groet,

Jeroen Verpoorte

Sectie 1

1. Informed consent: Ik heb de inleidende tekst gelezen wil deelnemen aan het onderzoek

- ☐ Ja
☐ nee

Sectie 2

2. Wat is je geslacht?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

3. Wat is je leeftijd?

- ☐ <25 jaar
- ☐ 25-34
- ☐ 35-44
- ☐ 45-54
- ☐ 55-64
- ☐ >65 jaar

4. In welke regio ben je werkzaam?

- ☐ Zeeland
- ☐ Noord Brabant
- ☐ Limburg
- ☐ Zuid Holland
- ☐ Noord Holland
- ☐ Friesland
- ☐ Groningen
- ☐ Drenthe
- ☐ Overijssel
- ☐ Flevoland
- ☐ Utrecht
- ☐ Gelderland

5. In welke sector ben je werkzaam?

- ☐ Gezondheidszorg en welzijn
- ☐ Handel en dienstverlening
- ☐ ICT
- ☐ Justitie, veiligheid en openbaar bestuur
- ☐ Landbouw, natuur en visserij
- ☐ Media en communicatie
- ☐ Onderwijs, cultuur en wetenschap
- ☐ Techniek, productie en bouw
- ☐ Toerisme, recreatie en horeca
- ☐ Transport en logistiek

6. Hoeveel jaar werkervaring heb je?

- ☐ Minder dan 4
- ☐ 4-10
- ☐ 11-15
- ☐ 16-20
- ☐ 21-25
- ☐ >25

7. Welke van de volgende beschrijvingen past het beste bij je huidige rol in de organisatie?

- ☐ Operationeel / uitvoeringsniveau
- ☐ Tactisch / bedrijfsleidingsniveau
- ☐ Strategisch / directie niveau

8. Aan hoeveel personen geeft je dagelijks (direct en indirect) leiding?

- ☐ 0
- ☐ 1-5
- ☐ 6-20
- ☐ 21-50
- ☐ 51-100
- ☐ >100

9. Hoeveel jaar bent je werkzaam in het team waar u op dit moment deel van uitmaakt?

- ☐ 0-1
- ☐ 2-5
- ☐ 6-9
- ☐ 10 of meer

Sectie 3

10. Onderstaande vraag heeft betrekking op de ruimtelijke afstand binnen het team waar in je werkzaam bent

	nooit	soms niet - soms wel	vaak
Ik werk altijd fysiek samen met mijn teamgenoten (ipv gebruik Teams, zoom, skype)	☐ ☐	☐	☐ ☐

11. Onderstaande vragen hebben betrekking op het gevoel van ruimtelijke afstand binnen het team waar in je werkzaam bent

	Geheel oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Geheel eens
Ik werk in dezelfde ruimte of ik heb het gevoel dat ik in dezelfde ruimte (bv via VC, Skype/Teams) werk als mijn teamleden	☐	☐	☐	☐	☒
Ik voel me erg dicht verbonden met mijn teamleden	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb het gevoel dat ons team snel op elkaar reageert	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb het gevoel dat het team op dezelfde plek met elkaar werkt	☐	☐	☐	☐	☐

12. Onderstaande vragen hebben betrekking op afstand in tijd binnen het team waar in je werkzaam bent

	nooit	soms	niet - soms wel	vaak	altijd
Ik werk altijd op dezelfde tijd samen met mijn teamgenoten (bijvoorbeeld van 8:00-16:30u)	☐	☐	☐	☐	☐

13. Onderstaande vragen hebben betrekking op het gevoel van afstand in tijd binnen het team waar in je werkzaam bent

	Geheel oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Geheel eens
Ik heb het gevoel dat mijn team altijd op dezelfde tijd met elkaar werkt, (bv van 8:00u-16:30u)	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb het gevoel dat mijn team met dezelfde tijdsplanning werkt als ik	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn team geeft een snelle reactie op mijn acties/vragen	☐	☐	☐	☐	☐

14. Onderstaande vragen hebben betrekking op het gevoel van sociale afstand binnen het team waar in je werkzaam bent

	Geheel oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Geheel eens
Ik maak makkelijk vrienden met de leden van mijn team	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb het gevoel dat ik dichterbij mijn teamleden ben toe gegroeid	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel me sociaal verbonden met mijn team	☐	☐	☐	☐	☐

Sectie 4

15. Onderstaande vragen hebben betrekking op team effectiviteit binnen het team waar in je werkzaam bent

	Nooitsoms	Soms niet-soms wel	VaakAltijd
De wil om te innoveren in ons team is er	☐ ☐	☐	☐ ☐
Het aantal innovaties/verbeteringen of nieuwe ideeën geïntroduceerd door ons team is er	☐ ☐	☐	☐ ☐
De algemene technische prestatie (innovatie, effectiviteit en efficiëntie) van het team is er	☐ ☐	☐	☐ ☐
Het aanpassingsvermogen van het team op veranderingen is er	☐ ☐	☐	☐ ☐

16. Onderstaande vragen hebben betrekking op team effectiviteit binnen het team waar in je werkzaam bent

	Helemaal niet	Niet	Soms niet-soms wel	VaakAltijd
Ik deel mijn werkrapporten en officiële documenten in de toekomst vaker met mijn teamleden	☐	☐	☐	☐ ☐
Ik deel altijd mijn gebruiksaanwijzingen, werkmethodes met de leden van onze organisatie	☐	☐	☐	☐ ☐
Ik heb de intentie om in de toekomst mijn werkgerelateerde ervaring of kennis vaker te delen met andere leden van onze organisatie	☐	☐	☐	☐ ☐
Ik probeer altijd mijn expertise van mijn eigen opleidingen / trainingen te delen met andere leden uit mijn organisatie	☐	☐	☐	☐ ☐

17. Onderstaande vragen hebben betrekking op team effectiviteit binnen het team waar in je werkzaam bent

	Helemaal niet	Niet	soms wel - soms niet	VaakAltijd
Ik ben er van overtuigd dat de prestaties van ons team voldoet aan de verwachtingen	☐	☐	☐	☐ ☐
Ik ben tevreden dat ik met mijn ervaring kan bijdragen aan en onderdeel ben van mijn team	☐	☐	☐	☐ ☐
Ik ben positief over de ervaringen met dit team tot nu toe	☐	☐	☐	☐ ☐

	Helemaal niet	Niet	soms wel - soms niet	Vaak	Altijd
Ik zou graag in de toekomst in het hetzelfde team willen werken als waar ik nu in werk	☐	☐	☐	☐	☐

Sectie 5

18.Onderstaande vragen hebben betrekking op de denkwijze binnen het team waar in je werkzaam bent

	Helemaal niet mee eens	niet mee eens	soms wel -soms niet	Vaak mee eens	Altijd mee eens
Ik focus me op het grote geheel meer dan op de details	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben meer gefocussed op het resultaat / uiteindelijke effect van mijn werk	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb meer aandacht voor de algemene/ lange termijn effecten van mijn acties dan van de specifieke/korte termijn	☐	☐	☐	☐	☐

19.Mocht je kans willen maken op één van de Maglite® zaklampen, vul hieronder dan je email adres in

Sectie 6

20.Bedankt voor je reactie. Je hebt ervoor gekozen om niet deel te nemen aan het onderzoek en je kunt op verzenden klikken of de browser nu sluiten.