

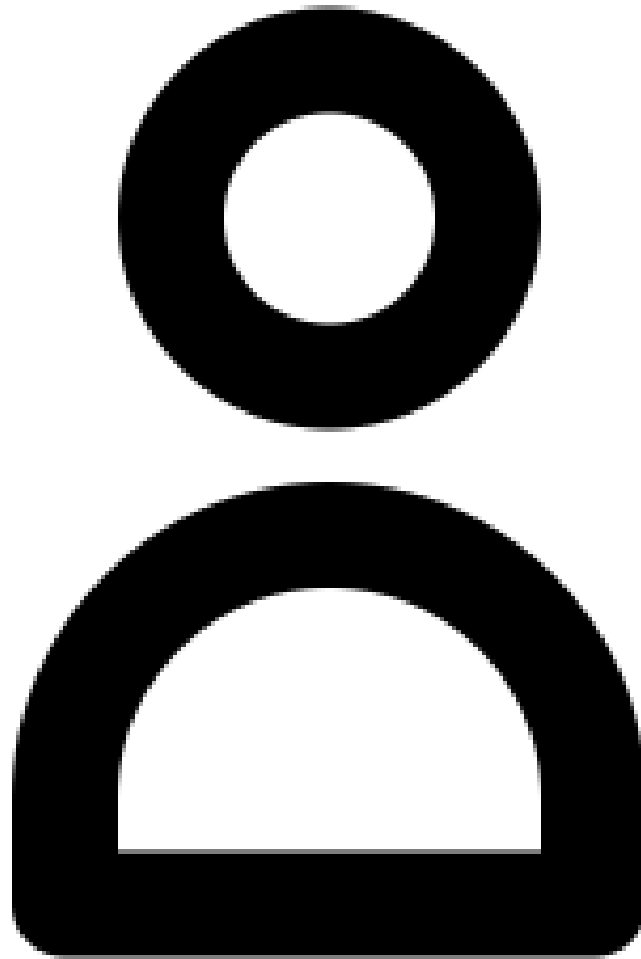
Wat denken ze wel?

Over de percepties van teamleiders op leiderschap en teamsituaties

Dr. Mieke Koeslag-Kreunen
ORD, 27 juni 2019

Prof. Piet Van den Bossche
Dr. Marcel Van der Klink
Prof. Wim Gijselaers

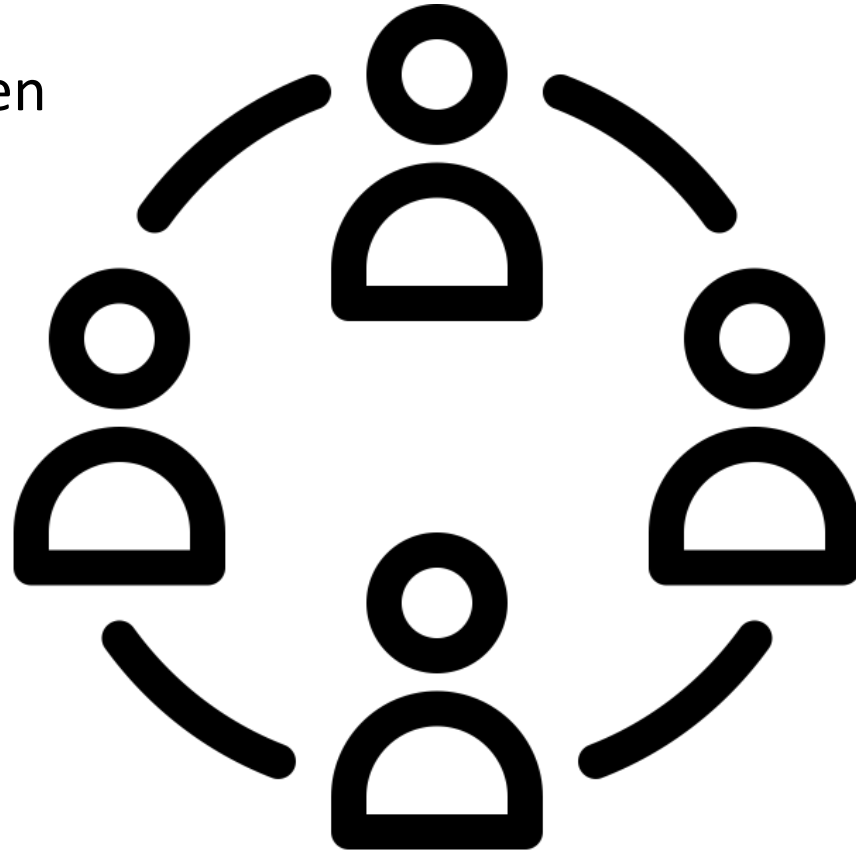




Docenten:

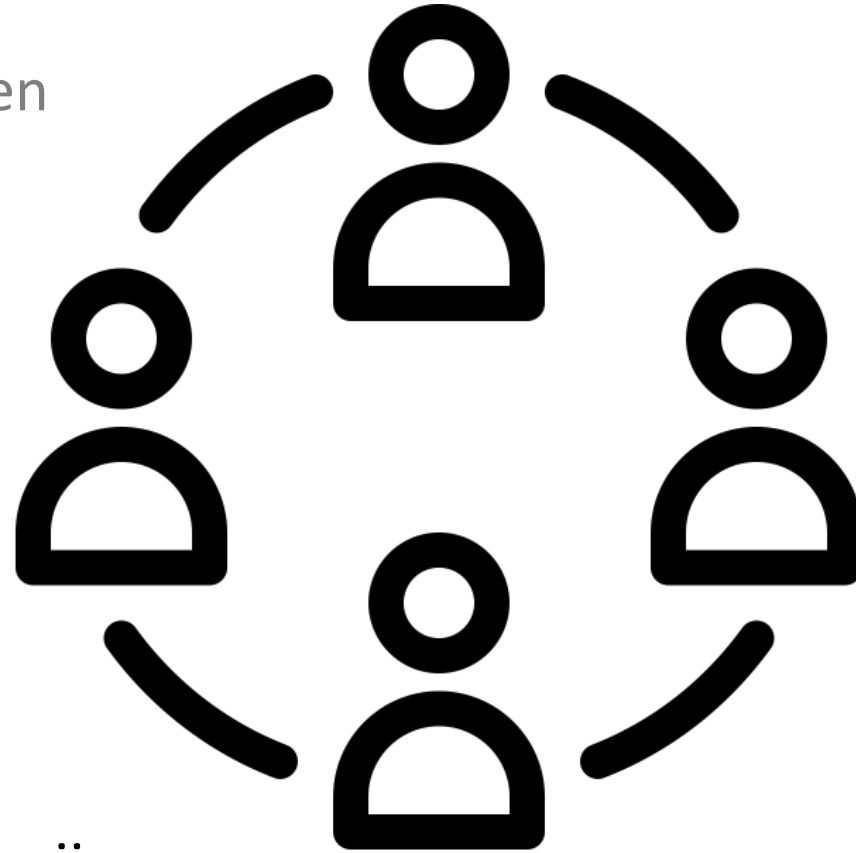
> specialisaties

> complexiteit van problemen



Docenten:

- > specialisaties
- > complexiteit van problemen



Teams =

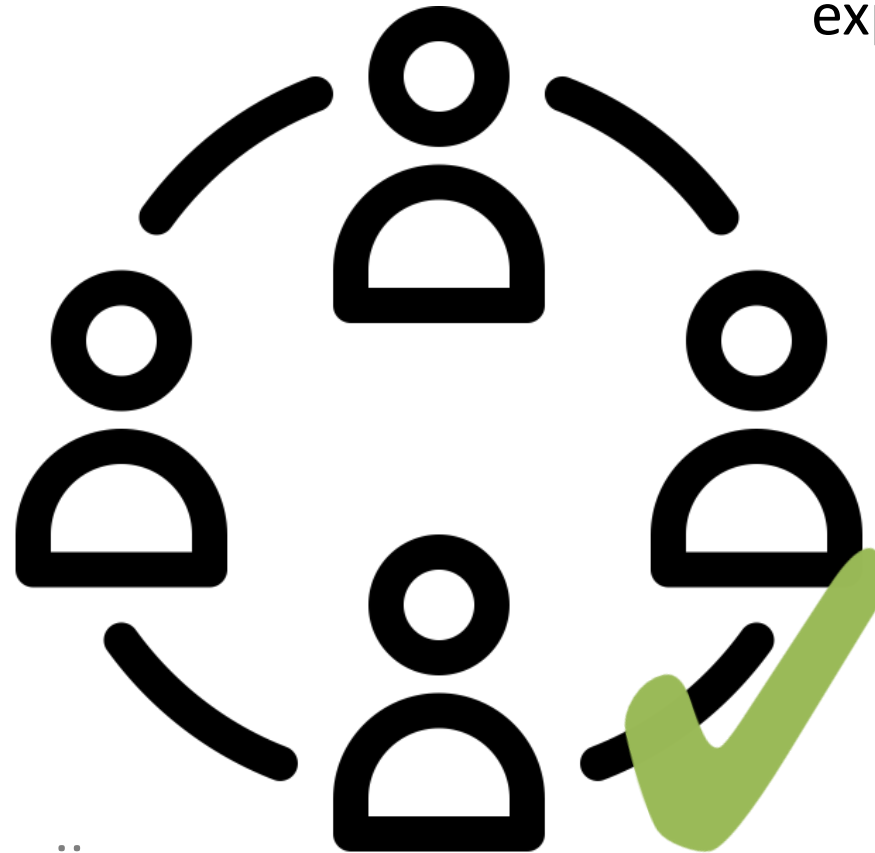
Professionals die

- onderling taak afhankelijk zijn
- gedeelde verantwoordelijkheid voor opbrengsten

(Cohen & Bailey, 1997)

Docenten:

- > specialization
- > complexity of problems



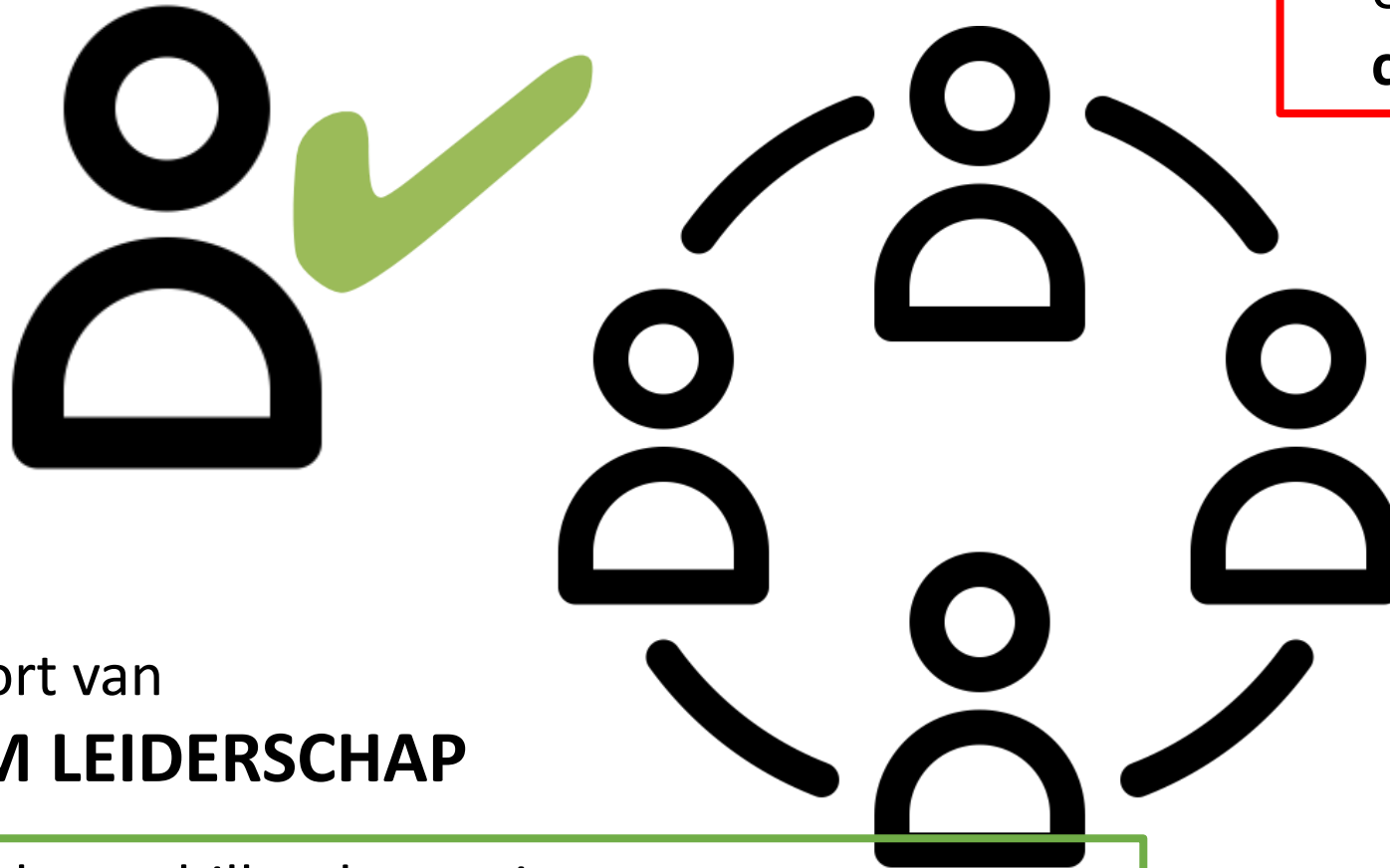
- integreren van individuele expertise op team niveau

Teams =

Professionals die

- onderling taak afhankelijk zijn
- gedeelde verantwoordelijkheid voor opbrengsten

- levert geavanceerde kennis en producten op



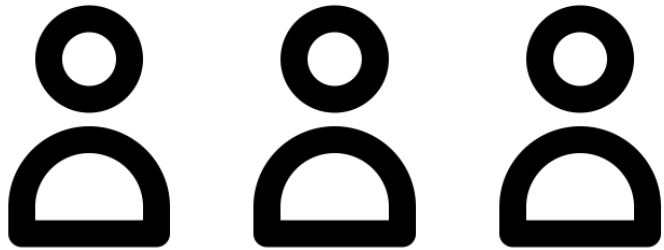
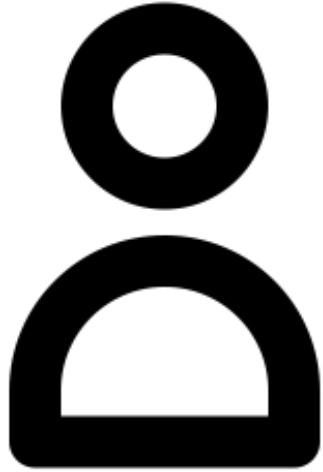
Support van
TEAM LEIDERSCHAP

- veel verschillende manieren
- afhankelijk van de **specifieke team context**

- vooral observaties van *gedrag* en niet de onderliggende **cognities**

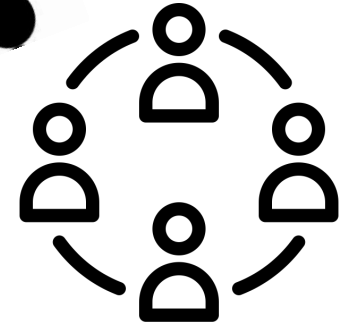
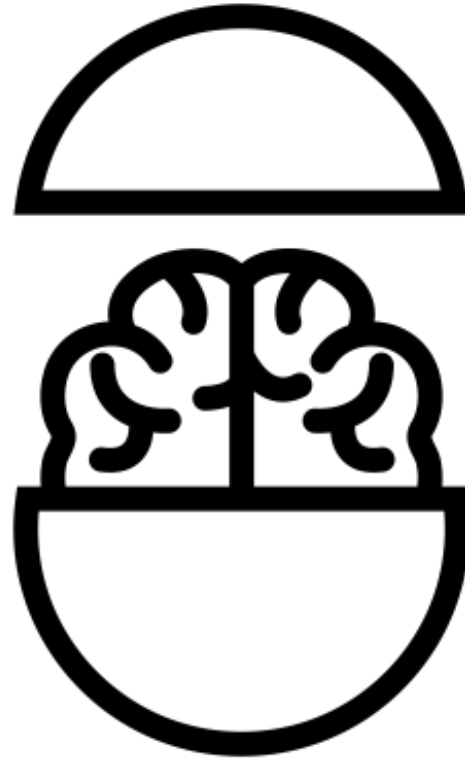
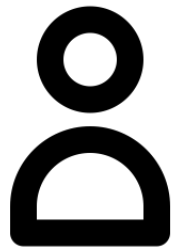
(Day, Harrison, & Halpin, 2009)

LEADERSHIP-FOLLOWER ONDERZOEK



- cognities beïnvloeden
leiderschapsgedrag

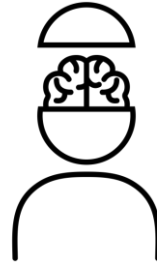
- traditioneel: leiderschap als **top
down** invloed van individuele
leider op volgers ongeacht **de
specifieke context**



Wat
denken team
leiders?

COGNITIES VAN TEAMLEIDERS

1) LEIDERSCHAPS
PERSPECTIEVEN

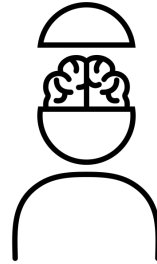


2) TEAM
FACTOREN



COGNITIES VAN TEAMLEIDERS

1) LEIDERSCHAPS PERSPECTIEVEN



2) TEAM FACTOREN



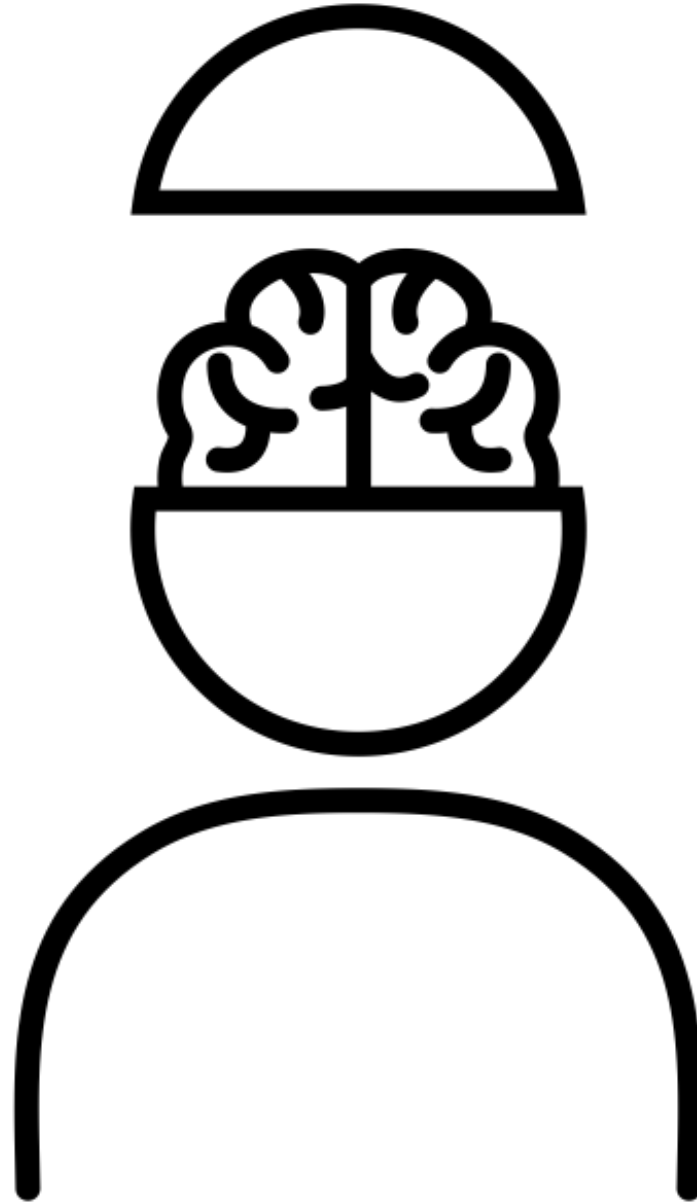
- Personal dominance
- Interpersonal influence
- Relational dialogue

- in algemeen beeld van leiderschap
- in beeld van eigen teamleiderschap

- Teamleergedrag
- Taakkenmerken
- Interpersonele leercondities
- Teamleiderschappgedrag

- specifieke team context

Wat denken
teamleiders?



(Day, Harrison, & Halpin, 2009)

Sample

- Semi-gestructureerde **interviews** met 15 **team leiders** (5 mannen, 10 vrouwen)
- Docententeams met **innovatieve taken**

- gemiddelde **leeftijd**: 49 jaar (SD = 8 jaar)
- gemiddelde **leiderschapservaring**: 13 jaar (SD = 11 jaar)
- gemiddelde **teamgrootte**: 7 leden (SD = 5 leden)
- gemiddelde **teamleeftijd**: 4 jaar (SD = 3 jaar)

Verschillende **domeinen**:

kunsten, business, onderwijs, gezondheidszorg, recht, management, sociale studies, technologie

Elicitatie technieken

1) LEIDERSCHAPS PERSPECTIEVEN

1. Wat is jouw beeld van leiderschap? (algemeen)
2. Welke metafoor representeert jouw teamleiderschap? (eigen)

2) TEAM CONCEPTEN

3. Observaties van teamleden op het teamleiderschapsgedrag.

Hoe zou jij dit verklaren?

3. Nieuwe teamsituaties (gebaseerd op Benjamin, 2000).

Hoe denk je over dit team? Wat zou jij doen als je hier teamleider was?

Coderen & data analyse

Directive content analysis van de transcripten

- Detecteren meaningful segments and to (K = .72 op 40% van de data)
- Sub coderen van de meaningful segmenten (K = .68 op nog eens 47% van de data)

**Verschillende
beelden van
leiderschap &
diversiteit aan
cognities**

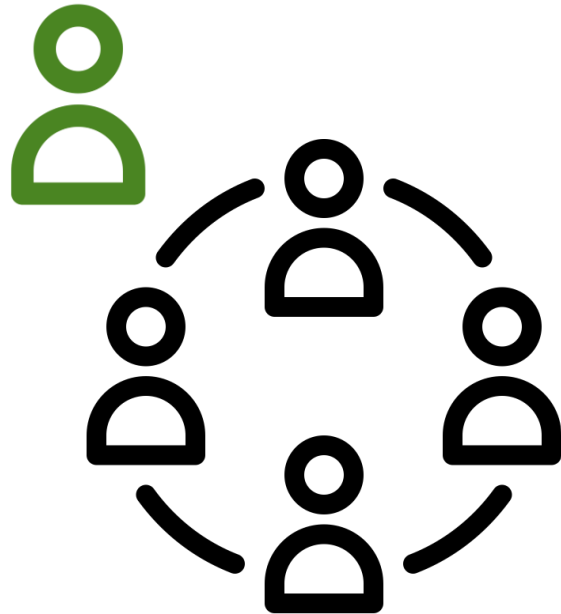
In-depth content analysis per teamleider

- Welke leiderschapspectieven
- Welke teamconcepten

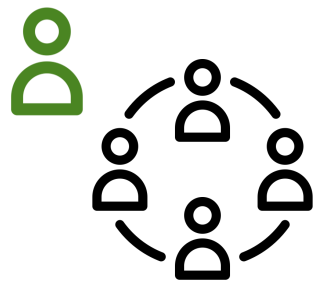
→ DRIE GROEPEN VAN TEAMLEIDERS

Resultaten

**Adaptieve team
leiders**

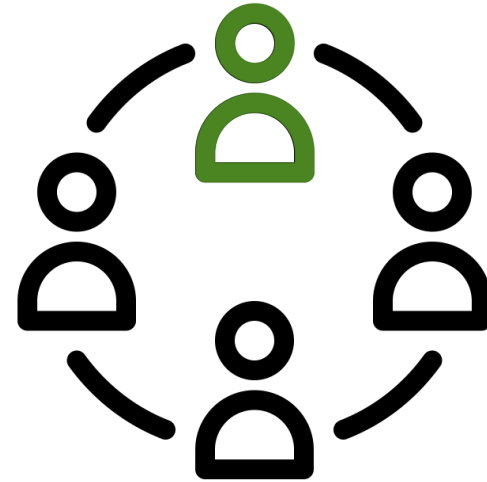


Resultaten

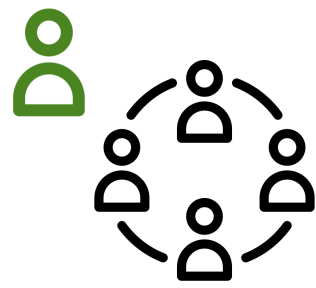


Adaptieve team
leiders

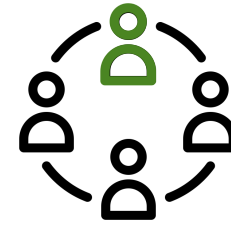
Interactieve team
leiders



Resultaten

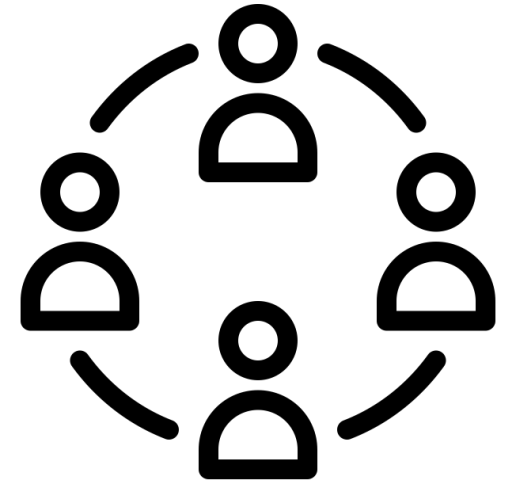


Adaptieve team
leiders

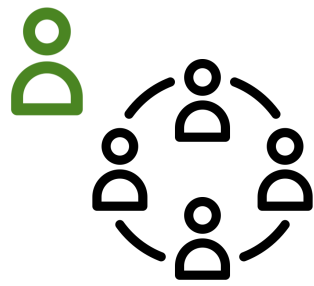


Interactieve team
leiders

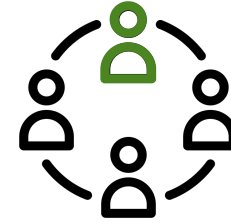
Collectieve team
leiders



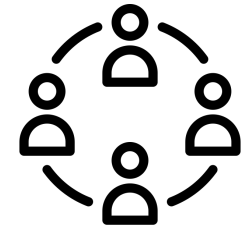
Resultaten



Adaptieve team
leiders

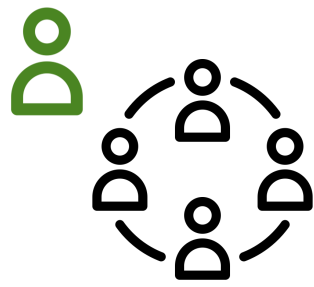


Interactieve team
leiders

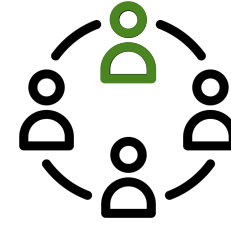


Collectieve team
leiders

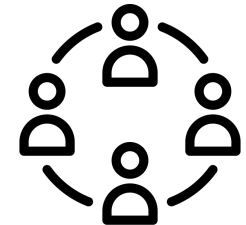
Resultaten



Adaptieve team
leiders met **lage**
cognitieve diversiteit

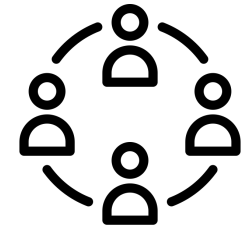
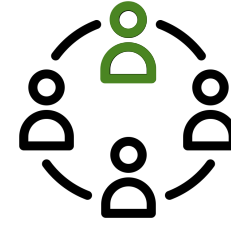
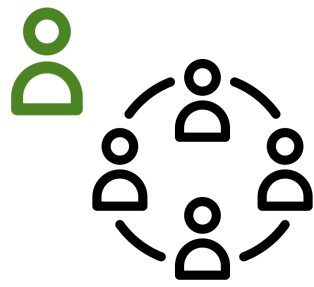


Interactieve team
leiders met **medium**
cognitieve diversiteit



Collective team leiders
met **hoge** cognitieve
diversiteit

Resultaten



Adaptieve team leiders met **lage** cognitieve diversiteit

Interactieve team leiders met **medium** cognitieve diversiteit

Collective team leiders met **hoge** cognitieve diversiteit

LEIDERSCHAPS PERSPECTIEVEN

- Personal dominance
- Interpersonal influence
- Relational dialogue

+
+
-

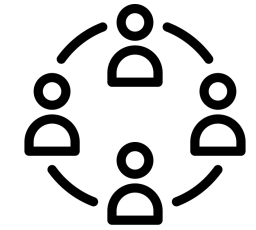
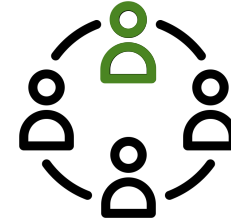
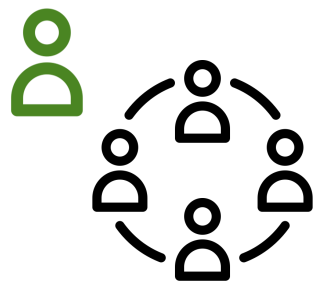
++
+
+/-

+
+
++

Note: percentage teamleiders in deze groep met deze code:

- = geen, +/- = minimum (1 tot 39%), + = moderate (40 tot 69%), ++ = maximum (70 tot 100%).

Resultaten



Adaptieve team leiders met **lage** cognitieve diversiteit

Interactieve team leiders met **medium** cognitieve diversiteit

Collectieve team leiders met **hoge** cognitieve diversiteit

LEIDERSCHAPS PERSPECTIEVEN

- Personal dominance
- Interpersonal influence
- Relational dialogue

+
+
-

++
+
+/-

+
+
++

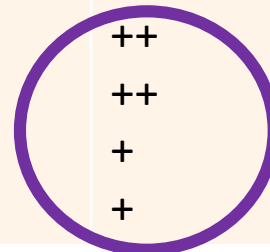
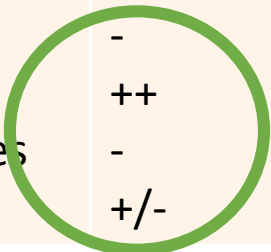
TEAM FACTOREN

- Teamleergedrag
- Taakkenmerken
- Interpersonele leercondities
- Teamleiderschapsgedrag

-
++
-
+/-

+/-
++
+/-
+

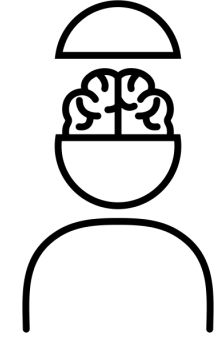
++
++
+
+



Note: percentage teamleiders in deze groep met deze code:

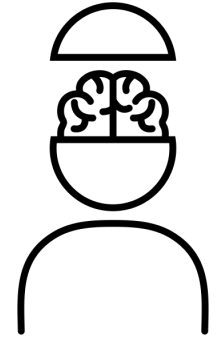
- = geen, +/- = minimum (1 tot 39%), + = moderate (40 tot 69%), ++ = maximum (70 tot 100%).

Conclusie



- **Het goede nieuws:** teamleiders denken
- De manier waarop zij naar leiderschap kijken en teamcontexten interpreteren verschilt
- **Het slechte nieuws:**
slechts 1/3 had een hoge cognitieve diversiteit:
 - bijv., ondanks dat alle teamleiders taakkenmerken herkenden; slechts 1/3 gebruikte ook relevante teamleer- en leiderschapsgedragingen om om te gaan met die specifieke taken
- **Is jouw teamleider zich bewust van de specifieke team context; in staat te beoordelen of het nodig is daar iets te veranderen; gedrag toe te passen dat daarbij passend is?**
- Na enkele maanden, zijn de cognities veranderd? Waarom? (gebruik metaforen, cases, teamervaringen als cues)

Praktische toepassing



Bespreek eens jouw opvattingen
met je team en de teamleider.

Zitten jullie op dezelfde lijn?
Is dat voldoende om succesvol te zijn?

Wat denken ze wel?

Over de percepties van teamleiders op leiderschap en teamsituaties

mieke.koeslag@zuyd.nl

Powered by:

Piet Van den Bossche

Marcel van der Klink

Wim Gijsselaers

Zuyd University
of Applied Sciences



Maastricht University



University
of Antwerp

icons by "the Noun Project"