

SAMENVATTING

Dit proefschrift gaat over een onderwerp waaraan veel mensen een groot gedeelte van hun leven besteden, namelijk het werken in teams. De omstandigheden in deze teams kunnen een grote invloed uitoefenen op onze gezondheid (o.a. Sonnetag, 1996). Het verkrijgen van meer inzicht in het functioneren van werkteams is daarom niet alleen interessant vanuit een puur academisch oogpunt, maar kan ook een concrete bijdrage leveren aan het verhogen van het welzijn van medewerkers of het verhogen van de teamprestatie (o.a. Ostroff, 1992). Eén van de belangrijkste theorieën die zowel managers als wetenschappers gebruiken om het functioneren van werkteams te begrijpen is de interdependentie theorie (Thibaut & Kelley, 1959). Dit proefschrift focust op een dimensie van de interdependentie theorie waar tot nu toe nog weinig onderzoek naar is gedaan, te weten de mogelijkheid dat er verschil, oftewel asymmetrie, in taak afhankelijkheid kan bestaan tussen medewerkers.

Om het hoofdonderwerp van dit proefschrift beter te begrijpen wordt er in **Hoofdstuk 1** een overzicht gegeven van het onderzoek naar de interdependentie theorie. Uit dit overzicht blijkt dat er twee basisvormen van interdependentie te onderscheiden zijn, namelijk taak- en uitkomstafhankelijkheid. Taakafhankelijkheid is de mate waarin teamleden materialen, informatie of expertise moeten uitwisselen om een gewenste uitkomst of prestatie te bereiken (o.a. Cummings, 1978). Uitkomstafhankelijkheid is de mate waarin belangrijke resultaten van het werk afhangen van de collectieve taakprestaties (o.a. Van der Vegt et al., 2005). De mate van uitkomstafhankelijkheid kan onafhankelijk variëren van de mate van taakafhankelijkheid (en vice versa). Dat beide dimensies onafhankelijk van elkaar zijn kan goed gezien worden in bijvoorbeeld een callcenter. Normaal gesproken is de mate van taakinterdependentie in een callcenter laag, omdat de teamleden elkaar niet nodig hebben om de eigen taken te volbrengen. Echter, ongeacht deze lage taakafhankelijkheid kan de mate van uitkomstafhankelijkheid hoog zijn indien er bijvoorbeeld bonussen worden gegeven voor collectieve teamprestaties of juist laag zijn indien de medewerkers alleen op hun eigen prestaties worden beoordeeld en beloond. Uit veel studies is gebleken dat positieve werkuitskomsten het meest waarschijnlijk zijn indien taak- en uitkomstafhankelijkheid congruent zijn. Dit betekent dat een lage mate van taakafhankelijkheid gekoppeld moet worden aan een lage mate van uitkomstafhankelijkheid en een hoge mate van taakafhankelijkheid aan een hoge mate van uitkomstafhankelijkheid.

Hoewel er veel onderzoek is gedaan naar taak- en uitkomstafhankelijkheid is er tot op heden nog weinig onderzoek verricht naar de

mogelijkheid dat twee individuen kunnen verschillen in hun taakafhankelijkheid. Het doel van dit proefschrift is om meer inzicht te verkrijgen in dit vaak over het hoofd geziene aspect van de interdependentie theorie. Het is aannemelijk dat asymmetrie in taakafhankelijkheid relatief vaak voorkomt tussen medewerkers omdat er binnen een team vaak verschillen zijn in de controle over formele en informele bronnen. Dit kan komen doordat teamleden bijvoorbeeld verschillende rollen uitoefenen of doordat ze verschillen in bijvoorbeeld intelligentie of charisma. Aangezien asymmetrie in afhankelijkheid vaak gebaseerd is op verschillen in de controle over bronnen die nodig zijn om de taken te voltooien richt dit proefschrift zich op asymmetrie in taakafhankelijkheid.

Het is belangrijk om asymmetrie in taakafhankelijkheid te onderzoeken, omdat voorgaande studies een relatie tussen asymmetrie in taakafhankelijkheid en macht hebben geopperd. Emerson (1962) vermeldt bijvoorbeeld dat "de macht van A over B gelijk is aan, en gebaseerd is op, de afhankelijkheid van B op A" (p. 33). Omdat de minder afhankelijke persoon in een relatie macht kan uitoefenen op de meer afhankelijke persoon, was de algemene verwachting dat asymmetrie in taakafhankelijkheid negatief kan zijn voor teamprocessen en -uitkomsten. Met het beter begrijpen van asymmetrie in taakafhankelijkheid zouden teamprocessen en -prestaties dus mogelijk verbeterd kunnen worden. Tot op heden heeft echter nog geen enkele studie daadwerkelijk de effecten van asymmetrie in taakafhankelijkheid in werkteams onderzocht en is er alleen maar enig indirect bewijs van recente studies naar inter-persoonlijke en inter-organisationale relaties. Om asymmetrie in taakafhankelijkheid systematisch te onderzoeken hebben wij drie veldstudies verricht op het dyadische, individuele en teamniveau van analyse. Gezien het feit dat "macht een eigenschap is van de sociale relatie [en] niet een attribuut van een persoon zelf" (Emerson, 1962; p. 32) en gezien het feit dat er weinig onderzoek op dyadische niveau in werkteams is verricht, ondanks dat het belang hiervan al wel is beargumenteerd (o.a. Rusbult & Van Lange, 2003), begint dit proefschrift met een studie naar de basale processen op het dyadische niveau.

Deze eerste studie is beschreven in **Hoofdstuk 2**. De hoofddoelen van deze studie waren het onderzoeken of asymmetrie in taakafhankelijkheid daadwerkelijk gemeten kan worden in werkteams en het bestuderen of machtstheorieën in staat zijn om de aan asymmetrie gerelateerde inter-persoonlijke processen, zoals helpen en vertrouwen, te verklaren. Het verkrijgen van meer inzicht in vertrouwen is belangrijk, omdat het bouwen en onderhouden van inter-persoonlijk vertrouwen cruciaal is voor het effectief functioneren van werkteams en omdat inter-persoonlijk vertrouwen de teamprestaties kan beïnvloeden. Ondanks het feit dat taakafhankelijkheid als

één van de kernvereisten voor het ontwikkelen van vertrouwen wordt gezien (Rousseau et al., 1998), zijn er tot op heden weinig studies verricht die dit daadwerkelijk hebben onderzocht. De tot nu toe verrichte studies gingen er vaak van uit dat de teamleden even taakafhankelijk van elkaar waren en door deze assumptie was het onmogelijk om te onderzoeken of er misschien onderlinge verschillen in taakafhankelijkheid bestaan. Hierdoor is er momenteel weinig bekend over hoe teamleden, die werken onder verschillende configuraties van taakafhankelijkheid, de overtuiging ontwikkelen dat hun collega's wel of niet te vertrouwen zijn. Om meer inzicht in deze materie te krijgen worden in de eerste studie van dit proefschrift 132 werkrelaties van 60 individuen uit 29 teams onderzocht. Uit de sociale relatie analyses bleek dat een verhoging van de taakafhankelijkheid van een teamlid op een ander teamlid gerelateerd was aan een hogere mate van waargenomen hulp van, en vertrouwen in, dat specifieke teamlid. Echter, dit was alleen het geval indien dit andere teamlid taakafhankelijk was ten opzichte van het eerder genoemde teamlid. De mate waarin een teamlid de relatie met de partner waarnam als behulpzaam medieerde gedeeltelijk de relatie tussen taakafhankelijkheid en vertrouwen. Tot slot bleek dat de minder afhankelijke persoon zijn of haar macht niet altijd volledig gebruikte. Deze bevindingen demonstreren het belang van onderzoek naar asymmetrie in taakafhankelijkheid en vergroten het inzicht in de ontwikkeling van vertrouwen in werkteams. De resultaten vergroten ook de kennis over interdependentie theorie, doordat zij laten zien dat asymmetrie in taakafhankelijkheid daadwerkelijk gemeten kan worden in werkteams en dat een machtsperspectief de geobserveerde patronen kan verklaren.

De tweede studie, beschreven in **Hoofdstuk 3**, bouwt voort op de dyadische studie door te onderzoeken of asymmetrie in taakafhankelijkheid ook invloed heeft op het individuele niveau en de affectieve reacties van individuen kan beïnvloeden. Onderzoek naar deze relaties is belangrijk, omdat affectieve reacties een significante invloed kunnen hebben op de gezondheid en het welzijn van teamleden. Bovendien kunnen affectieve reacties de productiviteit van het gehele team beïnvloeden. De hypothese was dat teamleden die meer taakafhankelijk waren van hun collega's dan vice versa (de minder machtige) meer negatieve affectieve reacties, zoals lagere werktevredenheid en affectieve betrokkenheid met het team, zouden rapporteren wanneer zij waarnemen dat er een lage mate van taakafhankelijkheid was met hun collega's. We verwachtten ook dat de teamleden meer positieve affectieve reacties zouden melden wanneer zij een hoge mate van taakafhankelijkheid waarnamen. Anders geformuleerd, de verwachting was dat de mate van taakafhankelijkheid de relatie tussen asymmetrie in taakafhankelijkheid en affectieve reacties zou modereren. De redenering

achter deze verwachtingen was dat een hoge mate van taakafhankelijkheid de minder machtige teamleden middelen verschaft om mee te onderhandelen (cf. Casciaro & Piskorski, 2005) en hierdoor wordt het kostbaarder voor de machtige om hun macht te gebruiken. Dit betekent dat de minder machtige teamleden in een veel betere positie zijn om de machtige over te halen om hun middelen te delen wanneer er een hoge mate van taakafhankelijkheid is, dan wanneer er een lage mate van taakafhankelijkheid is.

De laatste hypothese was gebaseerd op de resultaten van de eerste studie die aantoonde dat machtsverschillen door asymmetrie in taakafhankelijkheid een belangrijke invloed kunnen hebben op de sociale uitwisselingsprocessen. De affectieve betrokkenheid van een individu met zijn of haar team representeert de uitkomsten van deze sociale uitwisselingsprocessen (cf. Van Knippenberg & Sleebos, 2006) en daarom was de laatste hypothese dat affectieve betrokkenheid de relatie tussen minder machtig zijn en werktevredenheid medieerde. De affectieve reacties van 262 teamleden werden geanalyseerd met multi-level analyses en hieruit bleek dat asymmetrie in taakafhankelijkheid inderdaad een negatieve invloed kan uitoefenen op de affectieve reacties van individuen. Verder bleek dat de minder machtige teamleden hogere affectieve reacties rapporteerden dan de machtige teamleden wanneer er een hoge mate van waargenomen taakafhankelijkheid was. Deze resultaten breiden de hedendaagse kennis uit doordat zij aantonen dat er meer interacties zijn in de interdependentie theorie dan de vaak gerapporteerde interactie tussen de mate van taak- en uitkomstafhankelijkheid. Deze nieuwe kennis verschaft zowel wetenschappers als professionals meer mogelijkheden om het functioneren van teams te optimaliseren.

In **Hoofdstuk 4** wordt de derde studie van dit proefschrift beschreven en in deze laatste studie wordt onderzocht of, en hoe, asymmetrie in taakafhankelijkheid de teamprestaties beïnvloedt. Het leek logisch om te verwachten dat asymmetrie in taakafhankelijkheid een negatief effect heeft op teamprestatie, gezien de in dit proefschrift aangetoonde negatieve invloed op inter-persoonlijke relaties en affectieve reacties. Echter, gebaseerd op de literatuur over probleemoplossen en leren (o.a. King, 1998) waren er goede redenen om een positief effect te verwachten onder bepaalde omstandigheden. Om deze omstandigheden te onderzoeken is één van de subdimensies van uitkomstafhankelijkheid gebruikt, namelijk feedbackafhankelijkheid. De reden hiervoor was dat voorgaand onderzoek heeft aangetoond dat het type prestatiefeedback dat medewerkers ontvangen (i.e., individuele of groepsfeedback) de teamleden kan beïnvloeden in het aannemen van een meer collectieve of een meer individuele oriëntatie (o.a. Hinsz et al., 1997). De hypothese was dat asymmetrie in taakafhankelijkheid

positief gerelateerd was aan teamleren en teamprestatie wanneer er veel groeps- of weinig individuele feedback werd gegeven en negatief wanneer teamleden weinig groeps- of veel individuele feedback ontvingen. De laatste hypothese was dat teamleergedrag de relatie tussen asymmetrie in taakafhankelijkheid en teamprestatie zou medieren. De analyse van een multi-source, multi-method dataset van 218 individuen uit 46 teams ondersteunde deze verwachtingen. Deze bevindingen breiden onze kennis uit, omdat ze laten zien dat asymmetrie in taakafhankelijkheid niet alleen een obstakel hoeft te zijn voor teamleren en teamprestaties, maar ook aangewend kan worden als een belangrijke bron voor teamleren en teamprestaties.

De resultaten van de drie studies worden samengevat en bediscussieerd in **Hoofdstuk 5**. Samengenomen wijzen de resultaten uit dat asymmetrie in taakafhankelijkheid een negatieve relatie kan hebben met dyadische, individuele en teamprocessen en -uitkomsten. Uit de resultaten blijkt dat deze negatieve effecten optreden wanneer de mate van taakafhankelijkheid tussen teamleden laag is of wanneer het type prestatiefeedback de teamleden richt op het behalen van een hoge individuele prestatie (i.e., hoge individuele of lage groepsfeedback). Asymmetrie in taakafhankelijkheid kan dus negatieve effecten hebben wanneer de macht die samenhangt met verschillen in taakafhankelijkheid gebruikt kan worden door de machtige of wanneer deze verschillen ertoe leiden dat de machtige de behoefte van de minder machtige over het hoofd ziet. Uit de resultaten bleek echter ook dat asymmetrie in taakafhankelijkheid positief kan zijn voor intrateam processen wanneer de mate van taakafhankelijkheid hoog is of wanneer het type prestatiefeedback de teamleden richt op het behalen van een hoge groepsprestatie.

Een sterk punt van dit proefschrift is dat de drie studies gebruik maakte van verschillende meetmethoden op verschillende niveaus (dyadische, individuele en teammeetmethoden), meerdere bronnen (o.a. zelfrapportage en inschattingen van collega's en leidinggevende) en verschillende statistische technieken (o.a. Social Relations Modeling, Multi-level analyses en OLS regressie technieken). Elke studie heeft natuurlijk ook zwakkere punten, maar door gebruik te maken van verschillende meetmethoden, bronnen en analysetechnieken kunnen veel van de zwakheden verminderd worden.

De belangrijkste implicaties van dit proefschrift zijn dat de effecten van asymmetrie in taakafhankelijkheid goed verklaard kunnen worden door machtstheorieën (o.a. Fiske, 1993) en dat het voor zowel wetenschappers als managers belangrijk is om deze verschillen tussen de machtige en de minder machtige te erkennen. Dit impliceert dat toekomstige studies, zowel theoretisch als methodologisch, ervan uit moeten gaan dat er verschillen kunnen zijn tussen de personen in een werkrelatie. De methoden en

technieken die gebruikt zijn in dit proefschrift kunnen hiertoe van dienst zijn. Een andere belangrijke bijdrage is onze bevinding dat er meer interactie effecten kunnen zijn tussen de dimensies van interdependentie theorie dan tot nu toe werd aangenomen. Deze bevindingen wijzen erop dat zowel wetenschappers als professionals een complexer beeld van interdependentie dienen aan te nemen om het functioneren van teams te optimaliseren.

Een belangrijke praktische bijdrage van dit proefschrift is dat het professionals meer opties verschaft dan er tot nu toe beschikbaar waren. Voorgaand onderzoek adviseerde om een team waarin een hoge mate van asymmetrie in taakafhankelijkheid voorkwam op te delen in een team met laag taakafhankelijke teamleden en een team met hoog taakafhankelijke teamleden. Uit dit proefschrift komt naar voren dat het creëren van een hoge mate van taak- of uitkomstinterdependentie mogelijk ook goede interventies kunnen zijn om met een hoge mate van asymmetrie om te gaan. Het voorgestelde interventiemodel geeft richtlijnen voor zowel interventies als vervolgonderzoek.