



**Universiteit Utrecht**

Faculteit Sociale Wetenschappen  
Master Arbeids- en Organisationspsychologie  
Masterthesis

## **Teamwerk: de oplossing?**

Een onderzoek naar de invloed van teamwerk op individuele prestatie, teamprestatie, oplospercentages en bevlogenheid van researchteams.

Marije Boonstra

Studentnummer: 3268543

Datum:

Begeleider: dr. E. Ouweneel

Tweede beoordelaar: dr. V. Brenninkmeijer

## **Samenvatting**

In deze studie is de invloed van teamwerk op de prestatie en oplospercentages van rechteamteams onderzocht. Tevens is aan de hand van het Job Demands-Resources (JD-R) Model de mediërende rol van bevoegenheid op de relatie tussen teamwerk en prestatie onderzocht. Door middel van een online vragenlijstonderzoek zijn data verzameld onder 138 rechteamedewerkers uit 13 verschillende politiekorpsen. Conform de verwachting bleek teamwerk positief gerelateerd aan individuele prestatie, teamprestatie en de oplospercentages. Ook bleken de mediërende effecten van individuele en teambevoegenheid in de relatie tussen teamwerk en individuele en teamprestatie significant. Individuele en teambevoegenheid bleken echter geen mediatoren te zijn in de relatie tussen teamwerk en oplospercentages. Naar aanleiding van deze resultaten zijn praktische aanbevelingen voor de rechteam gedaan en tevens suggesties voor vervolgonderzoek.

## **Summary**

This study investigated the influence of teamwork on the performance and crime solving rates of police investigation teams. Based on the Job Demands-Resources (JD-R) model the mediating role of engagement in the relationship between teamwork and performance was examined. Data were collected from 138 employees from 13 different police corpses through an online questionnaire. As expected, teamwork was positively related to individual performance, team performance and crime solving rates. This study also revealed significant mediating effects of individual and team engagement in the relationship between teamwork and both individual and team performance. However, individual and team engagement did not turn out to be mediators in the relationship between teamwork and solving rates. Following these results, suggestions for further research are provided as well as practical recommendations for the police.

## Inhoud

1. Inleiding .....	4
1.1 JD-R Model en Teamwork Model .....	5
1.2 De teamwerkprocessen.....	6
1.3 Hypothesen en onderzoeksmodel.....	9
2. Methoden .....	10
2.1 Participanten en procedure .....	10
2.2 Meetinstrumenten.....	11
2.2.1. Teamwerk.....	11
2.2.2. Bevlogenheid.....	12
2.2.3. Prestatie .....	13
2.3 Analyses .....	13
3. Resultaten.....	15
3.1 Voorbeidende analyses.....	15
3.2 Hypothesetoetsing .....	15
3.3 Bevlogenheid als mediator .....	16
3.4 Aanvullende analyses .....	18
4. Discussie .....	20
4.1 Samenvatting resultaten en theoretische contributie .....	20
4.2 Limitaties en vervolgonderzoek .....	23
4.3 Praktische implicaties.....	25
4.4 Conclusie.....	26
5. Literatuurlijst.....	27
6. Bijlagen .....	30
6.1 Bijlage 1: Vragenlijst teamwerk, prestatie en bevlogenheid.....	30

# 1. Inleiding

De recherche vervult één van de belangrijkste taken van de politie, namelijk het oplossen van misdrijven (Poot, Bokhorst, Van Koppen & Muller, 2004). In tegenstelling tot wat veel televisieprogramma's ons doen geloven, is dit oplossen van misdrijven geen eenvoudige opgave (Poot et al., 2004). Het betreft vaak een complex proces, waarbij verschillende factoren invloed hebben op de oplossing. Zo vindt ieder delict plaats binnen unieke omstandigheden en zijn de beslissingen die de misdadiger na een delict neemt onvoorspelbaar (Stelfox, 2011). Daarnaast kent ieder opsporingsonderzoek andere getuigen, slachtoffers en overige personen met belangrijke informatie (Stelfox, 2011). Recherchemedewerkers krijgen dus te maken met onvoorspelbare situaties waarbij zij op korte termijn complexe beslissingen moeten maken (Bayley, 1994).

Om ondanks de fluctuerende werkdruk, onvoorspelbare situaties en een complexe werkomgeving de prestatie te borgen werken recherchemedewerkers samen in teams. Teams hebben namelijk de potentie om zowel in routinematige als in complexe, ambigue omgevingen een grotere productiviteit, creativiteit en aanpassingsvermogen te bieden dan individuen (Priest, Burke, Munim & Salas, 2002; Salas, Sims & Burke, 2005). De prestatie van een team is hierbij in grote mate afhankelijk van de effectiviteit van verschillende teamwerkprocessen, zoals communicatie, feedback en coördinatie (Park, Henkin & Egley, 2004). Deze teamwerkprocessen kunnen naast een directe invloed op prestatie een indirecte bijdrage leveren. Volgens het motivatieproces van het Job Demands-Resources (JD-R) Model (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) kunnen zij namelijk als werkhulpbronnen een motiverend proces op gang kunnen zetten dat zal leiden tot bevlogenheid en vervolgens tot een betere prestaties (Bakker & Demerouti, 2008).

Door de politie is onlangs een verschil in oplospercentages oftewel prestaties tussen rechteamteams is gerapporteerd. Dit verschil kan wellicht verklaard worden doordat sommige teams effectiever teamwerk verrichten dan andere rechteamteams. Door te onderzoeken of teamwerk daadwerkelijk bijdraagt aan de prestatie en hoe dit proces verloopt, kunnen interessante inzichten verkregen worden. Naar aanleiding hiervan kan de politie haar beleidsvoering om personeel te selecteren, trainen en te belonen ten behoeve van hogere prestaties en oplospercentages aanpassen (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001). Ook kan dit onderzoek succesvolle teamwerkprocessen traceren, die de politie vervolgens op grote schaal kan stimuleren en faciliteren met als doel het oplossen van misdrijven te bespoedigen.

Kortom, deze studie zal de invloed van teamwerk op de prestatie en oplospercentages van rekercheteams onderzoeken. Daarnaast zal aan de hand van het Job Demands-Resources (JD-R) Model de mediërende rol van bevlogenheid op de relatie tussen teamwerk en prestatie worden onderzocht. Het doel van dit onderzoek is hierbij om meer inzicht te verkrijgen in de rol die teamwerk heeft in de bevlogenheid en prestatie van leden van rekercheteams. Daarnaast is het theoretisch doel om het Teamwork Model te integreren met het JD-R model.

### 1.1 JD-R Model en Teamwork Model

Het Job Demands-Resources (JD-R) Model (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) beschrijft een motivatieproces dat via werkhulpbronnen naar bevlogenheid tot positieve organisatie-uitkomsten leidt (Torrente, Salanova, Llorens & Schaufeli, 2012). Hierbij verstaat men onder *bevlogenheid* een positieve affectief-motivationale en psychologische toestand op het werk die wordt gekarakteriseerd door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). *Vitaliteit* wordt gekenmerkt door een hoog energieniveau en mentale veerkracht tijdens het werk. Onder *toewijding* verstaat men een sterke betrokkenheid in het werk, waarbij men een gevoel van belang, enthousiasme en uitdaging ervaart. *Absorptie* wordt gekarakteriseerd door op een plezierige wijze helemaal op te gaan in het werk, waardoor de tijd lijkt stil te staan en het moeilijk is om zich los te maken van het werk. Deze aspecten van bevlogenheid kunnen zowel op individueel niveau als op teamniveau plaatsvinden (Torrente et al., 2012). Hoewel naar teambevlogenheid nog weinig studies zijn gedaan, is op individueel niveau gebleken dat werkhulpbronnen de bevlogenheid beïnvloeden (Torrente, Salanova, Llorens & Schaufeli, 2012; Costa, Pasos & Bakker, 2012). Ook blijken werkhulpbronnen van teams een positieve relatie te hebben met bevlogenheid op teamniveau (Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2003).

Het JD-R Model definieert *werkhulpbronnen* als fysieke, psychologische, sociale en organisatorische aspecten van werk die functioneel zijn voor het behalen van werkdoelen, fysiek en psychologisch belastende taakeisen verminderen en persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren (Bakker & Demerouti, 2008). Het Teamwork Model (Dickinson & McIntyre, 1997) formuleert zeven verschillende teamworkprocessen, die als dergelijke werkhulpbronnen kunnen worden beschouwd. Deze teamworkprocessen worden gedefinieerd als cognitieve-, verbale- en gedragsactiviteiten van teamleden, die afhankelijk van elkaar zijn ingericht om collectieve werkdoelen te behalen (Marks et al., 2001). Zo betreft een effectief teamworkproces het inspelen op onvoorspelbare situaties door werklast her te verdelen of

teamrollen te reorganiseren (Cannon-Bowers & Salas, 1998), waardoor belastende taakeisen worden verminderd. Ook de beschikking over interpersoonlijke vaardigheden (zoals communicatie) en zelf managementvaardigheden (zoals taakcoördinatie) kunnen beschouwd worden als effectieve teamwerkprocessen (Cannon-Bowers & Salas, 1998), die functioneel zijn voor het behalen van werkdoelen. Teamwerkprocessen helpen dus om werkdoelen te behalen en taakeisen te verminderen en kunnen daarom gezien worden als werkhulpbronnen. Zo bevorderen zij als werkhulpbronnen de motivatie en positieve emoties van werknemers, zoals dit het geval is bij bevlogenheid (Torrente, Salanova, Llorens & Schaufeli, 2012).

Bevlogenheid leidt vervolgens tot positieve organisatie uitkomsten, zoals organisatiebetrokkenheid, loyaliteit en prestatie (Schaufeli & Taris, 2012). Aangezien bevlogenheid zowel op individueel als op teamniveau bestaat, wordt verondersteld dat het zowel de individuele als de teamprestatie positief beïnvloed. Zo beschikken individueel bevlogen werknemers over een grote hoeveelheid energie en effectiviteit en dit helpt hen om een positieve invloed uit te oefenen op hun prestatie (Bakker & Demerouti, 2008). Ook blijken individueel bevlogen werknemers creatiever om te gaan met werkgerelateerde problemen en daardoor beter te presteren (Costa et al., 2012). Deze positieve uitkomsten van bevlogenheid lijken eveneens ook op collectief niveau te bestaan (Torrente et al., 2012). Zo zouden bevlogen werknemers hun positieve en actieve houding uitdragen naar andere teamleden waardoor het teamklimaat positief beïnvloed wordt en vervolgens de teamprestatie toeneemt (Costa et al., 2012). In het geval van rechteamten houdt een betere objectieve teamprestatie onder andere in dat rechteamedewerkers meer misdaden oplossen. Daarom wordt verondersteld dat bevlogenheid onder teamleden de individuele prestatie, de teamprestatie en de oplospercentages van rechteamedewerkers doet toenemen.

## **1.2 De teamwerkprocessen**

Zoals in veel organisaties is bij de politie het werk veelal gestructureerd in teams: individuen werken samen in teams om doelen te bereiken die boven de individuele capaciteit uitstijgen (Marks et al., 2001). Een team wordt hierbij gedefinieerd als een groep van twee of meer personen die adaptief en afhankelijk van elkaar richting een gezamenlijk doel interacteren (Cannon-Bowers & Salas, 1998). De manier waarop werknemers met elkaar samenwerken is naast de kennis en kunde van individuele werknemers belangrijk voor het succes van een team (Marks et al., 2001). Daarnaast bepaalt de effectiviteit waarop teamwerkprocessen

worden ingezet in grote mate het succes (Park et al., 2004). Teamwerkprocessen hebben dus naast een indirecte invloed via bevoegenheid ook een directe invloed op prestatie.

Zoals reeds genoemd komen de teamwerkprocessen die in deze studie worden onderzocht van het Teamwork Model van Dickinson & McIntyre (1997). Dit model is gebaseerd op een uitgebreide meta-analyse over teamwerk en vormt daardoor een overkoepelend kader (Healey, Undre & Vincent, 2004). Bovendien is dit model, ondanks uitgebreid onderzoek naar teamwerk, één van de weinige dat een valide meetmethode voor de verschillende teamwerkprocessen heeft ontwikkeld (Dickinson & McIntyre, 1997). Hieronder volgt een overzicht van de verschillende teamwerkprocessen van dit model en hun bijdrage aan prestatie en bevoegenheid. De teamwerkprocessen betreffen communicatie, teamoriëntatie, teamleiderschap, monitoring, feedback, back-up gedrag en coördinatie.

*Communicatie* betreft de actieve informatie-uitwisseling tussen twee of meer teamleden. Dit betekent ook dat een individueel teamlid zijn teamleden op een duidelijke manier en met de juiste terminologie van informatie voorziet (Dickinson & McIntyre, 1997). Naarmate de complexiteit van de omgeving toeneemt, wordt communicatie belangrijker (Salas et al., 2005). Communicatie lijkt daarom in het bijzonder bij te dragen aan de prestatie van rekercheteams, mede omdat door informatie-uitwisseling verbanden in de informatie kunnen worden herkend zodat rekercheurs tot mogelijke oplossingen komen. Communicatie draagt daarnaast als sociale hulpbron bij aan bevoegenheid, omdat het de interactie tussen teamleden bespoedigt en hiermee de bevoegenheid (Weigl, Hornung, Parker, Petru, Glaser & Angerer, 2010). Onder *teamoriëntatie* verstaat men de houding die teamleden tegenover elkaar en de gezamenlijke taken hebben. In hoeverre teamleden teamnormen accepteren, belang hechten aan teamlidmaatschap en een onderlinge groepscohesie vertonen, valt onder teamoriëntatie (Dickinson & McIntyre, 1997). Team oriëntatie draagt bij aan teamprestatie en bevoegenheid omdat het de samenwerking tussen teamleden bevordert en de taak betrokkenheid, informatie-uitwisseling, strategievorming en het stellen van doelen bespoedigt waardoor doelen sneller behaald worden (Bakker & Demerouti, 2008; Eby & Dobbins, 1997; Salas, Sims & Burke, 2005). *Teamleiderschap* wordt gekenmerkt door het voorzien van richting, structuur en steun voor andere teamleden. Team leiderschap slaat niet per se op één enkel individu die een formele autoriteit draagt over anderen, maar kan door verschillende teamleden worden vertoond (Dickinson & McIntyre, 1997). Omdat teamleiderschap het probleemoplossend vermogen van een team faciliteert, draagt het bij aan de teamprestatie (Salas et al., 2005). Teamleiderschap lijkt overigens van extra belang voor rekerchemedewerkers door het probleemoplossend karakter van hun teams. *Monitoring*

betekent in hoeverre teamleden zich bezighouden met de activiteiten en werkzaamheden van andere teamleden. Er wordt bij monitoring vanuit gegaan dat teamleden individueel competent zijn en dat zij andere leden van feedback en back-up gedrag voorzien (Dickinson & McIntyre, 1997). Doordat fouten worden herkend en opgevangen, zorgt monitoring ervoor dat werkzaamheden naar verwachting worden uitgevoerd en de prestatie blijft gewaarborgd (Salas et al., 2005). Zowel teamleiderschap als monitoring faciliteren het gevoel van betrokkenheid en het gevoel een belangrijke contributie te leveren aan het team, waardoor vervolgens de bevologenheid toeneemt (Zhu, Avolio & Walumbwa, 2009). *Feedback* houdt het geven, zoeken en ontvangen van informatie onder teamleden in (Dickinson & McIntyre, 1997). Bij het geven van feedback voorzien teamleden de andere leden van informatie over hoe deze functioneren. Bij het zoeken van feedback vragen teamleden om input of begeleiding ten aanzien van hun werkzaamheden. Bij het ontvangen van feedback accepteren teamleden zowel positieve als negatieve informatie over hun werkzaamheden. Feedback helpt de prestatie van het team te verbeteren, doordat teamleden hun gedrag naar aanleiding van de feedback kunnen bijstellen (Rousseau, Aubé & Savoie, 2006). Daarnaast bespoedigt feedback de bevologenheid omdat het de interactie tussen teamleden laat toenemen (Weigl et al., 2010). *Back-up gedrag* wordt gekenmerkt door het assisteren van werkzaamheden van andere teamleden. Dit houdt in dat leden elkaars werkzaamheden begrijpen, bereid zijn en de mogelijkheid hebben om hen van medewerking te voorzien of naar ondersteuning te zoeken wanneer dit nodig is (Dickinson & McIntyre, 1997). Back-up gedrag is essentieel voor teamprestatie en bevologenheid omdat het betekent dat teamleden bereid zijn om te helpen wanneer hun eigen werkzaamheden om minder aandacht vragen (Porter et al., 2003). Op deze manier ontstaat ook de mogelijkheid om werkdruk en taakeisen onder leden te verdelen zodat er een balans ontstaat in tijden van hoge werkdruk (Dickinson & McIntyre, 1997), die veelal voorkomen bij rechteamteams. Ten slotte houdt *coördinatie* in dat teamleden hun werkzaamheden tijdig en geïntegreerd organiseren (Dickinson & McIntyre, 1997). Wanneer teamleden hun werkzaamheden coördineren zorgen zij ervoor dat taken binnen een vastgestelde tijd worden gepland en voltooid (Spreitzer, Cohen & Ledford, 1999), zodat een goede prestatie wordt gegarandeerd. Coördinatie draagt daarom bij aan de bevologenheid omdat het bijdraagt aan het behalen van werkdoelen (Bakker & Demerouti, 2008).

Naast Dickinson & McIntyre's teamwerkprocessen, wordt in de literatuur vertrouwen als een belangrijke teamwerkproces beschouwd (Larson & LaFasto, 1989; Costa, 2003; Park et al., 2004). *Vertrouwen* wordt hierbij gedefinieerd als de mate waarin een persoon bereid en overtuigd is om op basis van andermans woorden, daden en besluiten te handelen (McAllister,



1995). Vertrouwen is belangrijk voor het team functioneren, aangezien het de samenwerking faciliteert en bijdraagt aan de kennisuitwisseling tussen teamleden (Costa, 2003; Larson & LaFasto, 1989; Politis, 2003; Salas et al., 2005). Vertrouwen voorspelt teamprestatie doordat het de betrokkenheid van teamleden vergroot (Blumberg, 2012). Ook draagt vertrouwen bij aan de bevologenheid omdat het samenwerking en sociaal gedrag stimuleert waardoor teamleden toegang krijgen tot sociale hulpbronnen, zoals feedback en steun (Chughtai, & Buckley, 2008).

Kortom, teamwerk wordt in deze studie aan de hand van de teamwerkprocessen communicatie, teamoriëntatie, teamleiderschap, monitoring, feedback, back-up gedrag, coördinatie en vertrouwen onderzocht. Gezamenlijk dragen deze processen als teamwerk bij aan de bevologenheid en prestatie van rechteerteams.

### **1.3 Hypothesen en onderzoeksmodel**

Uit bovengenoemde studies blijkt dat teamwerk zowel direct als indirect bijdraagt aan prestatie. Daarnaast lijkt dat bevologenheid de relatie van teamwerk en prestatie medieert. Daarom zijn de hypothesen:

*Hypothese 1a: Teamwerk heeft een positieve relatie met individuele prestatie.*

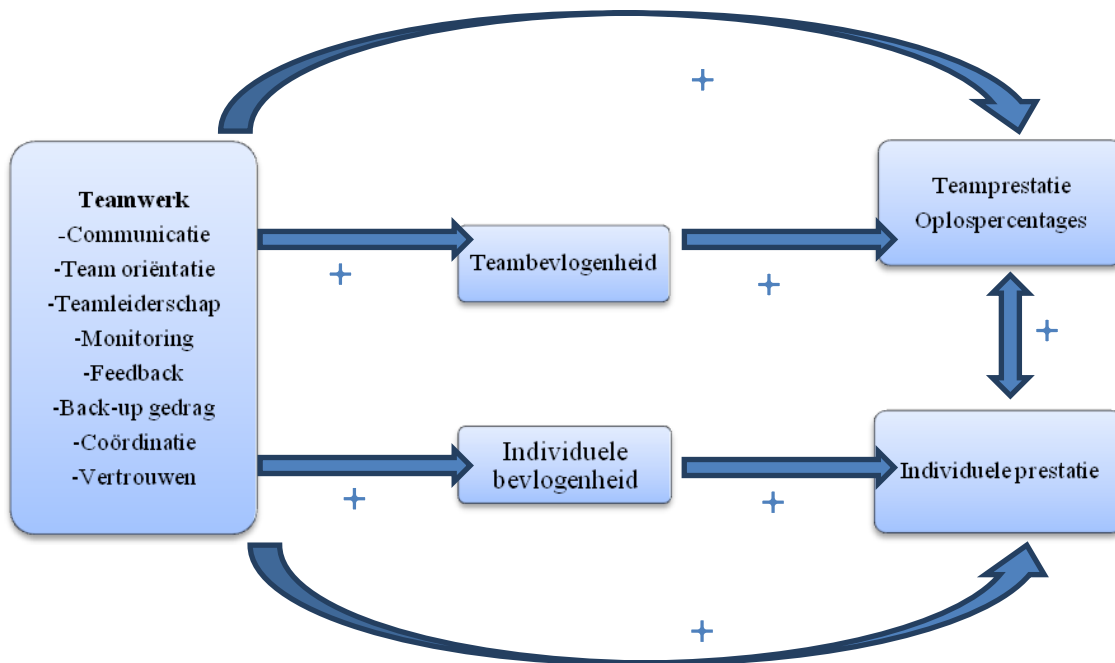
*Hypothese 1b: Teamwerk heeft een positieve relatie met teamprestatie.*

*Hypothese 1c: Teamwerk heeft een positieve relatie met de oplospercentages.*

*Hypothese 2: Individuele bevologenheid medieert de positieve relatie tussen teamwerk en individuele prestatie.*

*Hypothese 3: Team bevologenheid medieert de positieve relatie tussen teamwerk en teamprestatie.*

*Hypothese 4: Teambevologenheid medieert de positieve relatie tussen teamwerk en oplospercentages.*



Figuur 1: Hypothesen over de relaties tussen teamwerk, bevlogenheid en prestatie.

## 2. Methoden

### 2.1 Participanten en procedure

Voor dit onderzoek is er gekozen om enkel recherchemedewerker uit overvallenteams mee te nemen, zodat er gecontroleerd kon worden op het type delict. Het onderzoek is landelijk onder alle recherchemedewerkers van overvallenteams uitgezet. In totaal zijn 138 recherchemedewerkers uit 13 korpsen (geschatte respons van 35%) begonnen met de vragenlijst en hebben 94 daarvan de vragenlijst volledig ingevuld (geschatte respons van 25%). Van de respondenten waren er 94 (68%) man en 44 (32%) vrouw. De leeftijd van de participanten varieerde tussen de 19 en 62 jaar met een gemiddelde van 45 ( $SD=9,7$ ). De meeste participanten hadden algemeen voortgezet onderwijs (HAVO, VWO) genoten (30%), 23% algemeen middelbaar onderwijs (MAVO, MULO, VMBO) en 20% middelbaar beroepsonderwijs. Ten tijde van de studie waren de participanten gemiddeld 23 jaar in dienst bij de politie en werkten zij gemiddeld 12 jaar in de opsporing.

De teamchefs zijn tijdens een Landelijk Overleg Overvallen Coördinatie met een presentatie op de hoogte gebracht van het doel van het onderzoek. Tijdens deze presentatie werd hen ook de gelegenheid gesteld om vragen te stellen. Voor overige vragen konden zij per e-mail terecht bij de onderzoeker of telefonisch bij hun contactpersoon uit de organisatie. Vervolgens zijn de teamchefs geïnstrueerd de vragenlijst per e-mail rond te sturen binnen hun team, om te laten zien dat het verzoek tot deelname vanuit de politie werd ondersteund. Op

deze manier ontvingen alle rechenmedewerkers per e-mail een uitnodiging om deel te nemen aan het onderzoek met daarin de link naar de online vragenlijst. De rechenmedewerkers zijn op de hoogte gebracht door de tekst in de e-mail en de introductietekst van de vragenlijst. Zij werden geïnformeerd over het doel van het onderzoek, de vertrouwelijkheid waarmee de gegevens behandeld zouden worden en de tijd die het invullen van de vragenlijst in beslag zou nemen. Naar aanleiding van het onderzoek is een adviesrapport geschreven dat aan de opdrachtgevers en de teamchefs is gepresenteerd.

**Tabel 1** Responsaantallen en percentages van rechenmedewerkers per korps ( $N=138$ )

<i>Korps</i>	<i>N</i>	<i>Geschatte respons in %</i>
1. Groningen	7	35
2. Drenthe	14	70
3. Noord- en Oost Gelderland	14	70
4. Gelderland-Zuid	9	45
5. Utrecht	14	70
6. Noord-Holland-Noord	11	55
7. Zaanstreek-Waterland	5	25
8. Amsterdam-Amstelland	10	50
9. Haaglanden	10	50
10. Hollands Midden	17	85
11. Rotterdam-Rijnmond	4	20
12. Midden-West Brabant	10	50
13. Limburg-Zuid	13	65

## 2.2 Meetinstrumenten

Om de verschillende constructen te onderzoeken is een vragenlijst samengesteld uit bestaande gevalideerde schalen. De vragenlijst bestond uit 78 items waaronder 11 vragen over demografische- en werkgegevens en 67 items met betrekking tot de onderzoeksvariabelen.

### 2.2.1. Teamwerk

De teamwerkprocessen zijn gemeten met een vertaalde en aangepaste versie van Rosenstein's (1994) zeven teamwerkprocessen (Park, Henkin & Egley, 2004). Deze vragenlijst bestond uit zeven dimensies, namelijk communicatie, teamoriëntatie, teamleiderschap, monitoring, feedback, back-up gedrag en coördinatie. Alle items van teamwerk zijn gescoord op een 5-punts Likertschaal, variërend van 'helemaal niet van toepassing' (1) tot en met 'helemaal wel van toepassing' (5). De betrouwbaarheid van de volledige vragenlijst was uitstekend ( $\alpha = .95$ ).

De eerste dimensie *communicatie* bestond uit vier items. Een voorbeelditem was: “In ons team communiceren we op een duidelijke manier”. Het eerste item van deze dimensie is niet meegenomen in de analyses om de betrouwbaarheid te vergroten. De uiteindelijke betrouwbaarheid van deze schaal was redelijk ( $\alpha = .71$ ).

De tweede dimensie *teamoriëntatie* bestond uit drie items. Een voorbeelditem was: “In ons team hebben de teamdoelstellingen prioriteit”. De betrouwbaarheid van deze dimensie was goed ( $\alpha = .77$ ).

*Teamleiderschap* is gemeten met drie items. Een voorbeelditem was: “In ons team zorgen we ervoor dat alle teamleden hun kwaliteiten optimaal benutten”. De betrouwbaarheid van deze dimensie was goed ( $\alpha = .79$ ).

*Monitoring* is wederom met drie items gemeten. Een voorbeelditem was: “In ons team zijn we betrokken bij elkaars bezigheden”. De betrouwbaarheid van deze dimensie was goed ( $\alpha = .81$ ).

De vijfde schaal *feedback* bestond uit drie items. Een voorbeelditem was: “In ons team voorzien we elkaar van feedback wanneer hier om gevraagd wordt”. De betrouwbaarheid van deze dimensie was redelijk ( $\alpha = .71$ ).

*Back-up gedrag* is eveneens met drie items gemeten en had items zoals: “In ons team zoeken we naar mogelijkheden om elkaar te helpen”. De betrouwbaarheid van deze dimensie was goed ( $\alpha = .84$ ).

*Coördinatie* bestond ten slotte uit vier items. Een voorbeelditem was: “In ons team werken we samen om onze teamdoelstellingen te behalen”. De betrouwbaarheid van deze dimensie was goed ( $\alpha = .83$ ).

De oorspronkelijke vragenlijst is aangevuld met een dimensie die het *vertrouwen* binnen het team meet. Hiervoor is de verkorte versie van McAllister's (1995) meetinstrument van affectief en cognitief gebaseerd vertrouwen gebruikt (Park, Henkin & Egley, 2004). Deze schaal bestond uit vijf items en een voorbeelditem was: “In ons team kunnen we vrij met elkaar praten over moeilijkheden die we op het werk tegenkomen”. De betrouwbaarheid van deze dimensie was goed ( $\alpha = .87$ ).

### **2.2.2. Bevlogenheid**

*Individuele bevlogenheid* is gemeten met de verkorte versie van de Utrechtse Bevlogenheid Schaal (UBES) van Schaufeli en Bakker (2003). De UBES heeft drie dimensies, namelijk *vitaliteit*, *toewijding* en *absorptie*. *Vitaliteit* bestond uit drie items en een voorbeelditem was:

“Op mijn werk bruis ik van energie”. *Toewijding* bestond eveneens uit drie items en had bijvoorbeeld als item: “Ik ben enthousiast over mijn baan”. *Absorptie* bestond wederom uit drie items en een voorbeelditem was: “Ik ga helemaal op in mijn werk”. De betrouwbaarheid van deze schaal was uitstekend ( $\alpha = .94$ ).

*Teambevlogenheid* is gemeten met een aangepaste versie van de UBES (Torrente et al., 2012). Voor de aangepaste versie zijn de drie dimensies vitaliteit, toewijding en absorptie behouden, maar hadden de items betrekking op het team. Een voorbeelditem was: “Mijn team bruist van energie.” De betrouwbaarheid van deze schaal was uitstekend ( $\alpha = .95$ ). Voor beide schalen is een zevenpunts Likertschaal gehanteerd, welke varieerde van ‘*nooit*’ (0) tot en met ‘*altijd*’ (6).

### 2.2.3. Prestatie

Voor het meten van *individuele prestatie* zijn 16 stellingen uit onderzoek van Goodman en Svyantek (1999) gebruikt. Deze schaal meette zowel contextuele prestatie (7 items) als taakprestatie (9 items). Voorbeelditems waren respectievelijk “Ik help collega’s met hun werk als zij terugkeren van een periode van afwezigheid” en “Ik behaal de doelen van mijn functie”. Voor deze schaal is een 7-punts Likertschaal gebruikt, welke varieerde van ‘*nooit*’ (0) tot en met ‘*altijd*’ (6). De betrouwbaarheid van deze schaal was uitstekend ( $\alpha = .95$ ).

*Teamprestatie* is op twee manieren gemeten. Allereerst zijn als objectieve uitkomstmaat de oplospercentages van de teams gebruikt. Deze percentages zijn gerapporteerd door de politie zelf en duiden aan hoeveel procent van de misdrijven in 2012 per team zijn opgelost.

Als tweede methode om teamprestatie te meten is gebruik gemaakt van een vragenlijst uit onderzoek van Bezrukova, Thatcher en Jehn (2004). Deze vragenlijst bestond uit vijf items en had als voorbeelditem: “Ons team presteert goed”. De antwoordschaal liep van ‘*helemaal niet van toepassing*’ (1) tot en met ‘*volledig van toepassing*’ (5) en de betrouwbaarheid van deze schaal was prima ( $\alpha = .75$ ).

## 2.3 Analyses

Om de data te analyseren is er gebruik gemaakt van het statistische programma *Statistical Program for Social Sciences* (SPSS). Allereerst zijn de gemiddelden, standaarddeviaties en Cronbach’s alpha’s van de onderzoeksvariabelen berekend. Tot slot zijn ter voorbereiding op de hoofdanalyses de bivariate correlaties tussen de variabelen uitgerekend.

Om de hypothesen te toetsen is er een hiërarchische multiple regressieanalyse uitgevoerd om te onderzoeken in welke mate de variantie in de afhankelijke variabelen verklaard kon worden door de onafhankelijke variabelen (Pallant, 2005). Hierbij is de

analysemethode van Baron en Kenny (1986) toegepast. Deze methode stelt vier voorwaarden waaraan moet worden voldaan om een mediatie vast te stellen. Zo moet er allereerst een significant verband zijn tussen de predictor teamwerk en de afhankelijke variabelen individuele prestatie, teamprestatie en oplospercentages. Ten tweede moet de predictor teamwerk ook een significante relatie hebben met de mediators individuele bevoegenheid en teambevoegenheid. De derde voorwaarde stelt dat de mediators individuele en teambevoegenheid significant relateren met individuele prestatie, teamprestatie en oplospercentages. In het geval van een mediatie moet ten slotte worden voldaan aan voorwaarde vier, welke stelt dat het effect van teamwerk op de prestatie maten kleiner wordt of verdwijnt, wanneer de mediators zijn toegevoegd (Baron & Kenny, 1986). Indien de regressiecoëfficiënt van de relatie van teamwerk en prestatie niet meer significant verschilt van 0, is er sprake van een volledige mediatie. Wanneer deze nog wel significant is, is er sprake van een partiële mediatie. Tot besluit zijn de indirecte effecten van teamwerk op de prestatie maten via bevoegenheid getoetst met behulp van Sobel's benaderde significantie test (1982).

### 3. Resultaten

In dit onderzoek stond de vraag centraal of teamwerk een rol speelde in de prestatie van rekercheteams en de individuele prestaties van rekerchemedewerkers. Daarnaast is onderzocht of bevlogenheid de relatie tussen teamwerk en prestatie medieerde.

#### 3.1 Voorbeidende analyses

In de tabel 1 wordt een overzicht gegeven van de gemiddelden ( $M$ ), standaarddeviaties ( $SD$ ), correlatiecoëfficiënten (Pearson's  $r$ ) en Cronbach's alpha's ( $\alpha$ ) van de onderzoeksvariabelen. De meeste relaties lagen in lijn met de verwachting. Overige bevindingen waren de correlatie tussen aantal werkuren en teambevlogenheid ( $r = .22, p < .05$ ), aantal werkuren en individuele bevlogenheid ( $r = .29, p < .05$ ), en aantal werkuren en individuele prestatie ( $r = .29, p < .05$ ).

**Tabel 2** Gemiddelden ( $M$ ), standaarddeviaties ( $SD$ ), correlatie coëfficiënten (Pearson's  $r$ ) en Cronbach's alpha's ( $\alpha$ ) ( $N = 102$ ).

Variabele	$M$	$SD$	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Leeftijd	45.41	9.69	-							
2. Werkuren	36.42	5.14	.02	-						
3. Teamwerk	4.05	0.44	.08	.14	(.95)					
4. Teambevlogenheid	4.77	1.00	-.07	.22*	.77**	(.95)				
5. Individuele bevlogenheid	4.95	0.92	-.06	.29*	.49**	.66**	(.94)			
6. Teamprestatie	3.82	0.53	.06	.15	.61**	.60**	.40**	(.75)		
7. Individuele prestatie	5.09	0.80	-.08	.29*	.37**	.36**	.54**	.49**	(.95)	
8. Oplospercentages	34.01	10.41	.14	.04	.28**	.15	.00	.10	-.15	-

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

#### 3.2 Hypothesetoetsing

De hypothesen zijn getoetst met behulp van regressieanalyses. In tabel 2 staan de resultaten van deze analyses. *Hypothese 1a* voorspelde een positieve relatie tussen teamwerk en individuele prestatie. De regressieanalyse toonde een significante relatie tussen teamwerk en individuele prestatie ( $\beta = .37, p < .01$ ). Dit betekende dat hypothese 1a was aangenomen. Hoe meer teamwerk een rekerchemedewerker ervoer, des te meer individuele prestatie hij rapporteerde. *Hypothese 1b* voorspelde een positieve relatie tussen teamwerk en teamprestatie. Uit de regressieanalyse is een significante relatie tussen teamwerk en teamprestatie gebleken ( $\beta = .61, p < .01$ ). Dit betekende dat hypothese 1b eveneens kon worden aangenomen. Wanneer het teamwerk toenam, steeg de ervaren teamprestatie eveneens. *Hypothese 1c* voorspelde een positieve relatie tussen teamwerk en de harde prestatie maat 'oplospercentages'. Uit de regressieanalyse kwam naar voren dat dit verband wederom

significant was ( $\beta=.28, p < .01$ ). Hypothese 1c werd aangenomen. Hoe meer teamwerk de researchteams ervoeren, des te hoger is hun oplospercentages waren.

**Tabel 3** Resultaten van regressieanalyses van teamwerk op prestatie (N=94)

Hypothese		<i>F</i> ( <i>df</i> )	<i>B</i>	$\beta$	<i>R</i> <sup>2</sup>
1a	Teamwerk - Individuele prestatie	14,47 (1, 91)	.40	.37**	.14
1b	Teamwerk - Teamprestatie	63,20 (1, 105)	.14	.61**	.38
1c	Teamwerk - Oplospercentages	9,87 (1, 115)	.25	.28**	.08

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

### 3.3 Bevlogenheid als mediator

Hypothese 2 voorspelde een mediërend effect van individuele bevlogenheid in de relatie tussen teamwerk en individuele prestatie. Om deze hypothese te toetsen, is gekeken of er werd voldaan aan de vier voorwaarden van Baron en Kenny (1986). In tabel 3 staan deze voorwaarden en de resultaten weergegeven. Zoals zojuist is vastgesteld was de relatie tussen teamwerk en de individuele prestatie significant ( $\beta=.37, p < .01$ , voorwaarde 1). Ook de relatie tussen teamwerk en individuele bevlogenheid was significant ( $\beta=.49, p < .001$ , voorwaarde 2). Individuele bevlogenheid was tevens significant gerelateerd aan individuele prestatie ( $\beta=.47, p < .001$ , voorwaarde 3). Ten slotte werd de relatie tussen teamwerk en individuele prestatie verminderd toen de mediator individuele bevlogenheid werd toegevoegd (van  $\beta=.37$  naar  $\beta=.14$ , voorwaarde 4). Wanneer voor het effect van individuele bevlogenheid op individuele prestatie werd gecontroleerd, was teamwerk dus niet langer een significante predictor van individuele prestatie ( $\beta=.14, p = .173$ ), maar bleef het effect van individuele bevlogenheid op individuele prestatie significant ( $\beta = .47, p < .001$ ). Er was hier dus sprake van een volledige mediatie. Een Sobel-test ( $S=4.12, p < .001$ ) toonde aan dat de vermindering significant was.



**Tabel 4** Resultaten van de regressieanalyses om de mediërende rol van individuele bevoegenheid in de relatie tussen teamwerk en individuele prestatie te toetsen (N=94)

Hypothese		F (df)	B	$\beta$	R <sup>2</sup>
Voorwaarde 1	Teamwerk op individuele prestatie	14.47 (1, 91)	.40	.37**	.14
Voorwaarde 2	Teamwerk op individuele bevoegenheid	29.96 (2, 92)	.34	.49***	.24
Voorwaarde 3	Individuele bevoegenheid op individuele prestatie	38.26 (1, 92)	.84	.54***	.29
Voorwaarde 4	Individuele bevoegenheid op individuele prestatie	20.05 (2, 90)	.74	.47***	.31
	Teamwerk op individuele prestatie (gecontroleerd voor individuele bevoegenheid)		.15	.14	

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

*Hypothese 3* voorspelde tevens een mediërend effect van teambevoegenheid op de relatie tussen teamwerk en teamprestatie. Ook hier is gekeken of voldaan werd aan de vier voorwaarden van Baron en Kenny (1986). Tabel 4 geeft een overzicht van de resultaten. Uit de regressieanalyses kwam naar voren dat zowel de relatie tussen teamwerk en teambevoegenheid ( $\beta=.77, p < .001$ ) als de relatie tussen teamwerk en teamprestatie ( $\beta= .61, p < .001$ ) significant was (voorwaarde 1 en 2). Ook was er een significante relatie tussen teambevoegenheid en teamprestatie ( $\beta= .60, p < .001$ , voorwaarde 3). Ten slotte werd de relatie tussen teamwerk en teamprestatie verminderd zodra teambevoegenheid werd toegevoegd (van  $\beta=.61$  naar  $\beta=.38$ , voorwaarde 4). Om te controleren of deze vermindering significant was, is een Sobel-test uitgevoerd. Deze test toonde aan dat de vermindering significant was (S=6.69,  $p < .001$ ). De beta coëfficiënt van teamwerk op teamprestatie verschilde echter nog steeds significant van 0 nadat teambevoegenheid als mediator was toegevoegd ( $\beta= .38, p < .05$ ). Daarom was er sprake van een partiële mediatie van teambevoegenheid in de relatie van teamwerk op teamprestatie.

**Tabel 5** Resultaten van de regressieanalyses om de mediërende rol van teambevlogenheid in de relatie tussen teamwerk en teamprestatie te toetsen ( $N=109$ )

Hypothese		$F$ ( $df$ )	$B$	$\beta$	$R^2$
Voorwaarde 1	Teamwerk op teamprestatie	63,20 (1, 105)	.14	.61***	.38
Voorwaarde 2	Teamwerk op teambevlogenheid	157.56 (1, 107)	.59	.77***	.60
Voorwaarde 3	Teambevlogenheid op teamprestatie	60.17 (1, 109)	.17	.60***	.36
Voorwaarde 4	Teambevlogenheid op teamprestatie	36.64 (2, 104)	.09	.31**	.41
	Teamwerk op teamprestatie (gecontroleerd voor teambevlogenheid)		.08	.38*	

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

*Hypothese 4* voorspelde ten slotte een mediërend effect op de relatie tussen teamwerk en oplospercentages. Ook hier is gekeken in hoeverre voldaan werd aan de drie voorwaarden van Baron en Kenny (1986). In tabel 5 staan de resultaten van de regressieanalyses weergegeven. Uit de tabel valt op te maken dat teamwerk zowel de teambevlogenheid ( $\beta=.77$ ,  $p < .001$ , voorwaarde 1) als de oplospercentages beïnvloedde ( $\beta=.28$ ,  $p < .01$ , voorwaarde 2). Aan voorwaarde 3 werd echter niet voldaan, aangezien teambevlogenheid geen significant effect had op de oplospercentages ( $\beta=.15$ ,  $p = .116$ ). De vervolgstappen van Baron en Kenny (1986) zijn daarom niet verder doorlopen. Teambevlogenheid had geen mediërend effect op de relatie tussen teamwerk en de oplospercentages en hypothese 3 werd verworpen.

**Tabel 6** Resultaten van de regressieanalyses om de mediërende rol van teambevlogenheid in de relatie tussen teamwerk en oplospercentages te toetsen ( $N=117$ )

Hypothese		$F$ ( $df$ )	$B$	$\beta$	$R^2$
Voorwaarde 1	Teamwerk op oplospercentages	9,87 (1, 115)	.25	.28**	.08
Voorwaarde 2	Teamwerk op teambevlogenheid	157.56 (1, 107)	.59	.77***	.60
Voorwaarde 3	Teambevlogenheid op oplospercentages	2.51 (1, 113)	.17	.15	.02

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

### 3.4 Aanvullende analyses

Hoewel er geen aparte hypothesen zijn opgesteld voor de afzonderlijke teamwerkcomponenten, zijn de teamwerkcomponenten wel exploratief onderzocht. Om te onderzoeken welke teamwerkcomponenten significante voorspellers waren van prestatie, zijn regressieanalyses uitgevoerd per individueel component op de afzonderlijke prestatie-maten. In tabel 7, 8 en 9 staan de resultaten van iedere relatie weergegeven. Uit de tabel valt op te

maken dat de afzonderlijke teamwerkcomponenten allemaal een significante relatie hadden met individuele prestatie en teamprestatie. Voor de prestatie maat ‘oplospercentages’ bleken echter alleen feedback ( $\beta=.26, p < .01$ ) back-up gedrag ( $\beta=.25, p < .05$ ), coördinatie ( $\beta=.19, p < .05$ ) en vertrouwen ( $\beta=.23, p < .05$ ) een significante relatie te hebben. Feedback, back-up gedrag, coördinatie en vertrouwen waren dus significante voorspellers voor hogere oplospercentages.

Tot slot is ook gekeken of individuele bevoegenheid wellicht een mediërende rol had in de relatie van teamwerk en oplospercentages. Dit was niet het geval, aangezien individuele bevoegenheid geen significant effect had de oplospercentages ( $\beta=.01, p = .953$ ) (voorwaarde 3, Baron & Kenny, 1986).

**Tabel 7** Resultaten van regressieanalyses van de afzonderlijke teamwerkcomponenten op individuele prestatie ( $N=94$ )

Teamwerkcomponent	<i>F</i> ( <i>df</i> )	<i>B</i>	$\beta$	<i>R</i> <sup>2</sup>
Communicatie	11.38(1,97)	2.66	.32***	.11
Team oriëntatie	7.88(1,97)	1.97	.28***	.08
Teamleiderschap	10.40(1,96)	2.11	.31***	.10
Monitoring	15.41(1,97)	2.29	.37***	.14
Feedback	13.18(1,97)	2.86	.35***	.12
Back-up gedrag	4.76(1,97)	1.81	.22*	.22
Coördinatie	16.72(1, 97)	2.52	.38***	.15
Vertrouwen	4.91(1, 93)	1.08	.22*	0.05

\* $p < 0.05$  \*\* $p < 0.01$  \*\*\* $p < 0.001$

**Tabel 8** Resultaten van regressieanalyses van de afzonderlijke teamwerkcomponenten op teamprestatie ( $N=109$ )

Teamwerkcomponent	<i>F</i> ( <i>df</i> )	<i>B</i>	$\beta$	<i>R</i> <sup>2</sup>
Communicatie	37.80(1,113)	.84	.50***	.25
Team oriëntatie	47.37(1,112)	.80	.55***	.30
Teamleiderschap	26.09(1,112)	.60	.44***	.19
Monitoring	14.12(1,113)	.50	.33***	.11
Feedback	35.32(1,111)	.83	.49***	.24
Back-up gedrag	24.04(1,112)	.72	.42***	.18
Coördinatie	46.43(1,112)	.73	.54***	.29
Vertrouwen	40.33(1,108)	.51	.52***	.27

\* $p < 0.01$  \*\* $p < 0.05$ . \*\*\* $p < 0.001$

**Tabel 9** Resultaten van regressieanalyses van de afzonderlijke teamwerkcomponenten op de oplospercentages (N=117)

Teamwerkcomponent	F (df)	B	$\beta$	R <sup>2</sup>
Communicatie	1.05(1,134)	.59	.09	.01
Team oriëntatie	1.78(1,133)	.67	.12	.01
Teamleiderschap	.44(1,133)	.31	.06	.00
Monitoring	1.96(1,134)	.71	.12	.01
Feedback	8.56(1,121)	1.72	.26**	.07
Back-up gedrag	7.94(1,122)	1.68	.25*	.06
Coördinatie	4.58(1,122)	1.01	.19*	.04
Vertrouwen	6.37(1,118)	.88	.23*	.05

\* $p < 0.01$  \*\* $p < 0.05$ . \*\*\* $p < 0.001$

## 4. Discussie

De doelstelling van dit onderzoek was om door middel van een cross-sectionele studie de relaties van teamwerk met individuele prestatie, teamprestatie en oplospercentages te onderzoeken. Teamwerk bleek een positief verband te hebben met zowel individuele en teamprestatie als de oplospercentages. Gebaseerd op het JD-R Model (Demerouti et al., 2001) is gevonden dat individuele bevlogenheid de positieve relatie tussen teamwerk en individuele prestatie medieerde. Teambevlogenheid bleek echter geen mediator in het positieve verband tussen teamwerk en teamprestatie en de oplospercentages.

### 4.1 Samenvatting resultaten en theoretische contributie

Ten eerste bleek teamwerk significant gerelateerd aan zowel individuele prestatie als teamprestatie. Dit betekent dat wanneer teamleden aangaven in sterke mate communicatie, teamoriëntatie, teamleiderschap, monitoring, feedback, back-up gedrag en coördinatie te ervaren, zij zowel op individueel niveau als op teamniveau beter presteren in vergelijking met hun collega's die minder teamwerk ervaren. Dit effect werd eveneens gevonden voor de oplospercentages. Des te meer teamwerk een rechte team ervaart, hoe groter de kans dat het een misdaad succesvol oplost. Deze uitkomsten kwamen overeen met de bevindingen uit eerder onderzoek onder andere onderzoekspopulaties. Zo blijkt de manier waarop werknemers met elkaar interacteren, naast de individuele kennis en kunde van werknemers belangrijk voor het succes van een team en zijn teamleden (Marks et al., 2001). Bovendien is teamwerk van grote waarde voor rechte teams omdat zij veelal te maken krijgen met een fluctuerende

werkdruk, onvoorspelbare situaties en een complexe taakomgeving. Teamwerk helpt rekercheteams dus succesvol in te spelen op dergelijke omstandigheden (Park et al., 2004).

Ook de afzonderlijke teamwerkprocessen bleken significant gerelateerd zijn aan de verschillende prestatie-maten. Dit werd verwacht al omdat uit eerder onderzoek is gebleken dat deze processen allen op eigen wijze de teamprestatie faciliteren (Dickenson & McIntyre, 1997; Eby & Dobbins, 1997; Porter et al., 2003; Rousseau et al., 2006; Salas et al., 2005; Spreitzer et al., 1999). Conform de eerdere bevindingen hadden alle afzonderlijke teamwerkprocessen een positieve relatie met individuele en teamprestatie. Met de objectieve prestatie-maat oplospercentages bleken alleen feedback, back-up gedrag, coördinatie en vertrouwen een significant positieve relatie te hebben. Dit betekent dat naarmate een team meer feedback, back-up gedrag, coördinatie en vertrouwen ervaart, het team een hoger percentage aan misdaden oplost. Waarom juist deze teamwerkprocessen een significante relatie hebben met de oplospercentages, heeft wellicht te maken met dat zij ieder een bijzondere bijdrage leveren aan het aanpassingsvermogen van rekercheteams op hun complexe en fluctuerende taakomgeving. Zo zorgt feedback ervoor dat teamleden van elkaar leren, vervolgens hun gedrag bijstellen (Rousseau et al., 2006) en zich zo kunnen aanpassen aan fluctuerende werkomstandigheden. Door back-up gedrag ontstaat de mogelijkheid om op de fluctuerende werkdruk in te spelen door taken onder de leden te verdelen in tijden van hoge werkdruk (Dickinson & McIntyre, 1997). Ook coördinatie zorgt ervoor dat teams beter in kunnen spelen op stressvolle situaties (Salas et al., 2005). Ten slotte is vertrouwen eveneens van groot belang om te functioneren onder onzekere en complexe condities (McAllistor, 1995). Feedback, back-up gedrag, coördinatie en vertrouwen helpen rekercheteams dus meer misdaden op te lossen doordat deze teamwerkprocessen de aanpassing van teamleden bespoedigt.

De meest opvallende bevinding was dat communicatie geen significante relatie had met oplospercentages. Van communicatie werd namelijk in het bijzonder verwacht dat het zou bijdragen aan de prestatie van rekercheteams, omdat door de informatie-uitwisseling patronen en relaties tussen verschillende informatiebronnen kunnen worden gevonden zodat rekercheurs tot mogelijke oplossingen komen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de teamleden die zijn onderzocht lange tijd in dezelfde teamsamenstelling hebben samengewerkt. De organisatiestructuur van de verschillende politiekorpsen zoals in deze studie is opgenomen, heeft namelijk 20 jaar standgehouden. Communicatie is voornamelijk tijdens de initiële fasen van teamontwikkeling belangrijk omdat teamleden tijdens deze fasen aanleren hoe zij op elkaar anticiperen en tevens normen vestigen voor communicatie (Salas et al.,

2005). Meer ervaren teams communiceren daarentegen minder omdat teams naarmate zij langer samen zijn een gemeenschappelijk vocabulaire ontwikkelen die de lengte van hun mededelingen inkort (Salas et al., 2005). Communicatie lijkt dus bij de onderzochte rechteamts minder van belang te zijn voor het oplossen van misdrijven.

Een mogelijke verklaring voor het uitblijven van verbanden tussen de overige teamwerkprocessen en de oplospercentages kan zijn dat er in plaats van een direct effect sprake is van een indirect effect van teamoriëntatie, teamleiderschap en monitoring op de oplospercentages. Zo bleek uit eerder onderzoek dat wanneer team oriëntatie toenam, coöperatief gedrag en feedback toenam en uiteindelijk ook de teamprestatie. De impact van team oriëntatie op teamprestatie verloopt dus indirect via team coöperatie en feedback (Eby & Dobbins, 1997; Salas et al., 2005). Een dergelijk indirect effect werd ook voor team leiderschap gevonden (Eby & Dobbins, 1997). Zo voorziet team leiderschap het team van extra begeleiding en feedback, waardoor op zijn beurt de teamprestatie toeneemt (Salas et al., 2005). Monitoring zorgt er ten slotte voor dat fouten worden herkend, vervolgens worden opgevangen door feedback en back-up gedrag, die vervolgens de teamprestatie positief beïnvloeden (Salas et al., 2005). Kortom, teamoriëntatie, teamleiderschap en monitoring lijken dus eerder een indirect effect op de oplospercentages te hebben.

De derde verwachting dat individuele bevlogenheid de relatie tussen teamwerk en individuele prestatie medieert werd door de resultaten ondersteund. Ook teambevlogenheid bleek de positieve relatie tussen teamwerk en teamprestatie gedeeltelijk te mediëren. Deze uitkomsten zijn in overeenstemming met het motivatieproces van het JD-R model, dat stelt dat de aanwezigheid van werkhulpbronnen via bevlogenheid tot positieve organisatie-uitkomsten zoals prestatie leidt. Teamwerkprocessen worden in dit geval beschouwd als de werkhulpbronnen, omdat zij steun, toezicht, feedback, vertrouwen en positieve sociale interactie onder collega's genereren. Steun, toezicht, feedback, vertrouwen en sociale interacties zijn op hun plaats weer vastgestelde werkhulpbronnen die bevlogenheid faciliteren (Chughtai & Buckley, 2008; Weigl et al., 2010). Vervolgens leidt bevlogenheid tot positieve organisatie-uitkomsten (Bakker & Demerouti, 2008), in dit geval individuele en teamprestatie.

In de positieve relatie tussen teamwerk en oplospercentages bleken zowel individuele bevlogenheid als teambevlogenheid geen mediator te zijn. Hoewel teamwerk wel significant verband had met beide typen bevlogenheid, bleken individuele- en teambevlogenheid geen invloed te hebben op de oplospercentages. Teams die meer teambevlogenheid ervaren en teamleden die meer individuele bevlogenheid ervaren, lossen dus niet per definitie meer misdaden op. Omgevingsfactoren spelen waarschijnlijk een belangrijkere rol in het oplossen

van misdrijven. Zo zijn de unieke omstandigheden waarbinnen een delict plaatsvindt, de beslissingen die een misdadiger neemt en de manier waarop getuigen, slachtoffers en andere betrokkenen interacteren van grote invloed op de oplossing (Stelfox, 2011). Hogere oplospercentages worden wellicht naast teamwerk dus eerder door andere factoren beïnvloed dan door het ervaren van individuele- en teambevlogenheid.

#### **4.2 Limitaties en vervolgonderzoek**

Ondanks de relatief kleine onderzoekspopulatie heeft dit onderzoek interessante significante bevindingen opgeleverd in termen van de integratie van het Teamwork Model (Dickinson & McIntyre, 1992) met het JD-R Model (Demerouti et al., 2001). Daarnaast presenteert dit onderzoek praktisch interessante aanbevelingen voor researchewerk bij de politie. Toch is er een aantal limitaties aan te wijzen, dat aanleiding biedt tot vervolgonderzoek.

Een beperking van huidig onderzoek is dat het cross-sectioneel van aard is en daarom niet getoetst kon worden welke richting de relaties hadden en wat het effect van teamwerk over tijd is. Huidig onderzoek kon dus enkel wat zeggen over de correlaties tussen de variabelen, maar niet over hun causale relaties. Vervolgonderzoek zou daarom longitudinale onderzoeksdesigns moeten toepassen zodat causale verbanden kunnen worden ontdekt. De kennis die deze longitudinale studies opbrengt, versterkt zowel de validiteit van het Teamwork Model (Dickinson & McIntyre, 1992) als de validiteit van het JD-R Model op teamniveau (Demerouti et al., 2001).

Daarnaast was een beperking dat de statistische analyses op een relatief kleine steekproef zijn uitgevoerd. Wellicht is dit tevens een verklaring waarom sommige relaties niet significant zijn gebleken. Conform de verwachtingen was er namelijk wel sprake van positieve verbanden in de relatie van communicatie, teamoriëntatie, teamleiderschap, monitoring, individuele bevlogenheid en teambevlogenheid op de oplospercentages. De mogelijkheid bestaat echter dat een gebrek aan statistische power heeft geleid tot niet-significante resultaten. Vervolgonderzoek zou zich daarom kunnen richten op een grotere onderzoekspopulatie.

Een andere beperking van dit onderzoek is de geringe diversiteit van de onderzoekspopulatie. De participanten waren allen afkomstig uit één organisatie, namelijk de politie. Daarnaast oefenden zij allen dezelfde functie uit, namelijk researchemedewerker. De resultaten zijn daarom niet representatief voor de gehele Nederlandse beroepsbevolking, maar leveren wel interessante bevindingen en aanbevelingen op voor researcheteams binnen de

ationale politie. Vervolgonderzoek zou zich eventueel kunnen richten op een bredere onderzoekspopulatie, waardoor de resultaten te generaliseren zijn naar een grotere doelgroep.

Een derde limitatie van dit onderzoek is dat alle data behalve de oplospercentages verzameld zijn via zelfrapportage vragenlijsten. Doordat de onafhankelijke variabelen, de mediators en de meeste afhankelijke variabelen via eenzelfde vragenlijst zijn gemeten, kan er sprake zijn van gemeenschappelijke methodevariantie. Hierdoor wordt de kans vergroot dat er een relatief sterk statistisch verband tussen de variabelen gevonden wordt. Het feit dat de vragen in dit onderzoek positief geformuleerd waren heeft de kans op deze mogelijke vertekening vergroot. Nadeel van deze positieve formulering is namelijk de ‘acquiescence bias’ (Friborg, Martinussen & Rosenvinge, 2005). Dit houdt in dat respondenten de neiging hebben ‘ja’ te antwoorden op een vraag onafhankelijk van de inhoud, waardoor ontzettend het beeld kan ontstaan dat de respondent een positieve mening heeft. Om gemeenschappelijke methodevariantie en ‘acquiescence bias’ te voorkomen, zou vervolgonderzoek enerzijds andere meetinstrumenten kunnen gebruiken en anderzijds een gedeelte van de vragenlijst negatief kunnen formuleren.

Verder heeft huidig onderzoek zich enkel gericht op het motivatieproces van het JD-R Model, waardoor de invloed van taakeisen niet is meegenomen. Bovendien is het aantal hulpbronnen dat is meegenomen een beperkte hoeveelheid teamwerkprocessen. Om een completer beeld te krijgen van de verschillende invloeden op bevoegdheid en prestatie onder researchmedewerkers, zou vervolgonderzoek zowel taakeisen als meer hulpbronnen kunnen meenemen. Als taakeisen zouden bijvoorbeeld omgevingsfactoren als werkdruk en tijdsdruk onderzocht kunnen worden (Demerouti et al., 2001). Researchmedewerkers hebben namelijk vaak te maken met een hoge werk- en tijdsdruk, vanwege de onvoorspelbare situaties waarin zij terecht komen (Bayley, 1994). Als aanvullende werkhulpbronnen zouden overige teamwerkprocessen zoals gemeenschappelijke mentale modellen en aanpassingsvermogen onderzocht kunnen worden. Gemeenschappelijke mentale modellen helpen namelijk om veranderingen in het team, de taken of het gedrag van teamleden te voorspellen, waardoor strategieën hierop worden aangepast (Salas et al., 2005). Ook aanpassingsvermogen helpt bij dit identificeren en inspelen op veranderingen (Salas et al., 2005). Beide processen lijken van groot belang voor researchmedewerkers, aangezien zij functioneren in een zeer fluctuerende omgeving waarvoor het kunnen inspelen op veranderingen belangrijk is (Bayley, 1994). Concluderend kunnen taakeisen en meer hulpbronnen in vervolgonderzoek worden meegenomen om een breder inzicht te verschaffen in de bevoegdheid en prestatie van researchteams.



Ten slotte zou vervolgonderzoek zich kunnen richten op de verhouding van verschillende teamwerkprocessen ten opzichte van prestatie. Zo kan onderzocht worden of teamoriëntatie, teamleiderschap en monitoring ook andere indirecte effect hebben op de oplospercentages, zoals deze eerder in dit hoofdstuk gesuggereerd werden. Tevens kan de invloed van vertrouwen op de andere teamwerkprocessen onderzocht worden. Vertrouwen lijkt namelijk van groot belang om in onzekere en complexe omstandigheden effectieve coördinatie te faciliteren (McAllistor, 1995).

### **4.3 Praktische implicaties**

Dit onderzoek bevestigt dat teamwerk kan bijdragen aan de bevoegtheid en prestaties van zowel individuele rechemedewerkers als rechemeteams. Daarnaast dragen de teamwerkprocessen feedback, back-up gedrag, coördinatie en vertrouwen direct bij aan het oplossen van misdrijven. Door ervoor te zorgen dat de werkomgeving van rechemeteams teamwerk faciliteert, kan de prestatie van rechemeteams dus toenemen. Om hierin te voorzien, kunnen verschillende interventies overwogen worden.

Trainingen voor teamleiders in het faciliteren van teamwerk kunnen bijvoorbeeld worden geïmplementeerd. Teamleiders spelen een belangrijke rol in het vergroten van het aantal sociale team werkhulpbronnen, waardoor een team niet alleen bevoegd wordt maar ook beter gaat presteren (Salas et al., 2005). Teamleiders kunnen getraind worden zowel het psychologische als het taakgerichte teamklimaat te verbeteren. Zo kunnen zij geïnstrueerd worden hoe zij een ondersteunend klimaat en een effectieve coördinatie kunnen bevorderen. Door een psychologisch veilige omgeving te creëren, kunnen teamleiders vervolgens effectief omgaan met interpersoonlijke problemen en uiteindelijk doelmatige communicatie bewerkstelligen (Torrente et al., 2012). Door teamleiders hierin te trainen, kan de prestatie en de bevoegtheid van rechemeteams vervolgens toenemen.

Daarnaast kan er bij het werven en aannemen van sollicitanten rekening worden gehouden met hun individuele bevoegtheid en teamvaardigheden zoals communicatie-, coördinatie en teamleiderschapsvaardigheden (Torrente et al., 2011). Door middel van assessments zouden de bevoegtheid en de teamvaardigheden van de sollicitanten gemeten kunnen worden waarbij bevoegde en teamvaardige sollicitanten in dit geval meer kans hebben op een baan, omdat zij de organisatie uitkomsten positief kunnen beïnvloeden en een positief effect hebben op collega's (Bakker & Demerouti, 2008). Door bij de werving en selectie

hiermee rekening te houden, kan de bevoegenheid en prestatie van rechteheteams gestimuleerd worden.

Ten slotte kan de politie situationele werkomstandigheden creëren die teamwerk bevorderen. Omdat teams de voornaamste werkstructuur binnen de politie vormen, moet het politiebeleid efficiënt teamwerk faciliteren (Torrente et al., 2011). Zo moeten werkhulpbronnen voor teams worden geïmplementeerd om teamwerk en haar onderlinge teamwerkprocessen effectiever te maken. Bijvoorbeeld kunnen de communicatie en coördinatie bespoedigd worden door communicatievoorzieningen uit te breiden onder de teamleden en het gebruik ervan aan te moedigen (Torrente et al., 2011). Een ander voorbeeld is om ingeplande feedbackmomenten binnen een werkweek te integreren met als doel dat de onderlinge feedback hierdoor zal toenemen. Door dergelijke implementaties kan zowel de bevoegenheid als de prestatie onder teams toenemen.

#### **4.4 Conclusie**

Geconcludeerd kan worden dat teamwerk zowel individuele prestatie, teamprestatie en de oplospercentages positief beïnvloedt. Daarnaast zorgt teamprestatie zowel voor een grotere bevoegenheid onder teams en individuele teamleden, waardoor hun ervaren individuele en teamprestatie verbetert. Op theoretisch niveau heeft deze studie bijgedragen aan de huidige kennis omtrent het JD-R model op individueel en team niveau en de integratie van dit model met het Teamwork Model. Het JD-R Model wordt door de bevindingen ondersteund, omdat zij bewijs leveren voor de theoretische validiteit van het model om het motivatieproces op teamniveau te onderbouwen. Verder helpt dit onderzoek het inzicht te vergroten welke rol teamwerk speelt in het oplossen van misdrijven. Voornamelijk feedback, back-up gedrag, coördinatie en vertrouwen dragen bij aan hogere oplospercentages onder rechtehemedewerkers.

## 5. Literatuurlijst

- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209 – 223.
- Bateman, T. S. & Crant J. M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Bayley, D. H. (1994). *Police for the Future*, New York, Oxford University Press.
- Blumberg, H., Kent, M. V., Hare, A. P., & Davies, M. F. (2012). Team Performance. *Small Group Research*, 119-166.
- Cannon-Bowers J. A. & Salas E. (1998). Team Performance and Training in Complex Environments: Recent Findings from Applied Research. *Current Directions in Psychological Science*, 7, 83-87.
- Chughtai, A. A. & Buckley, F. (2008). Work Engagement and its Relationship with State and Trait Trust: A Conceptual Analysis. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 47-71.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review* 32, 605-622.
- Costa, P. L., Passos, A. M. & Bakker, A. B. (2012). Team Work Engagement: Considering team dynamics for engagement. Online publicatie via: <http://brunide.iscte.pt/RePEc/pdfs/12-06.pdf>
- Demerouti, E., Bakker, A. Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Dickinson, T. L., & McIntyre, R. M. (1997). “A conceptual framework for teamwork measurement”, In M. T. Brannick, E. Salas, & C. Prince (Eds.), *Team Performance Assessment and Measurement, Theory, Methods, and Applications* (pp. 19-43). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Eby, L. T., & Dobbins, G. H. (1997). Collectivistic orientation in teams: An individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 275-295.

- Friborg O., Martinussen M., Rosenvinge J.H. (2005), Likert-based vs. semantic differential-based scorings of positive psychological constructs: A psychometric comparison of two versions of a scale measuring resilience. *Personality and individual differences* 40, 873–884.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254-275.
- Griffin, M. A., Neal, A. & Parker S. K. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts, *Academy of Management Journal*, 50, 327–347.
- Healey, A. N., Undre, S. & Vincent, C. A. (2004). Developing observational measures of performance in surgical teams, *Quality and Safety in Health Care*, 13, i33–i40.
- Klerks, P. P. H. M. (2001). *Particuliere recherche in Nederland : werkwijzen en informatiestromen*. Koninklijke Vermande, Lelystad.
- Larson, C. and LaFasto, F. (1989), *Teamwork: What Must Go Right/What Can Go Wrong*, Sage, Newbury Park, CA.
- Marks, M., Mathieu, J. and Zaccaro, S. (2001), A temporally-based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-76.
- McAllister, D. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- Park, S., Henkin A. B. & Egley R. (2005). Teacher team commitment, teamwork and trust: exploring associations. *Journal of Educational Administration*, 43, 462-479.
- Politis, J. D. (2003). The connection between trust and knowledge management: what are its implications for team performance. *Journal of Knowledge Management*, 7, 55 – 66.
- Poot, C. J. de, Bokhorst, R. J., Van Koppen, P. J. en Muller E. R. (2004), *Rechercheportret: Over Dilemma's in de Opsporing*. Kluwer, Alphen aan den Rijn.
- Porter, C. O. L. H., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Ellis, A. P. J., West, B. J., & Moon, H. (2003). Backup behaviors in teams: The role of personality and legitimacy of need. *Journal of Applied Psychology*, 88, 391-403.
- Salas, E., Sims, D. E. & Burke, C. S. (2005). Is there a "Big Five" in Teamwork? *Small Group Research*, 36, 555-599.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I.M., & Schaufeli, W.B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups. *Small Group Research*, 34, 43-73.

Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). UWES- Utrecht Work Engagement Scale.

*Department of Psychology, Utrecht University, Utrecht.*

Spreitzer, G. M., Cohen, S. G., & Ledford, G. E. (1999). Developing effective self-managing work teams in service organizations. *Group & Organization Management*, 24, 340-366.

Stelfox, P. (2011). Criminal Investigation: Filling the Skills, Gap in Leadership, Management, and Supervision. Online publicatie via <http://policing.oxfordjournals.org/>

Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S. & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24, 106-112.

Weigl, M., Hornung, S., Parker, S. K., Petru, R., Glaser J. & Angerer, P. (2010). Work engagement accumulation of task, social, personal resources: A three-wave structural equation model. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 140–153

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235–244.

Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-619.

## 6. Bijlagen

### 6.1 Bijlage 1: Vragenlijst teamwerk, prestatie en bevlogenheid

#### Introductiescherm

Beste medewerker,

Hartelijk dank dat u mee wilt doen aan dit onderzoek over teamwerk en werkervaring. Het invullen van de vragenlijst neemt maximaal 10 minuten in beslag.

- De door u verstrekte informatie zal absoluut anoniem en strikt vertrouwelijk worden behandeld. Terugkoppeling van de resultaten van het onderzoek zal niet herleidbaar zijn tot individuele medewerkers.
- Deze vragenlijst gaat over uw situatie op het werk. Vul daarom de vragenlijst individueel in.
- Er zijn geen onjuiste antwoorden. Geef dus aan wat u zelf het best passende antwoord vindt. Denk niet te lang na bij het invullen van de vragen, de eerste indruk is vaak het beste.

Nogmaals dank voor het invullen van de vragenlijst! Uit dit onderzoek zullen concrete adviezen voortkomen voor de politie en uw input hierin is zeer waardevol.

#### Achtergrondgegevens

1. Bent u man of vrouw?

- man  vrouw

2. Wat is uw leeftijd (in jaren)? .....

3. Wat is uw burgerlijke staat?

- Alleenstaand  Getrouwd/samenwonend  Anders, namelijk .....

4. Hebt u thuiswonende kinderen?

- ja  nee

Zo ja, hoeveel?

\_\_\_\_\_

5. In welk korps bent u tot 2013 hoofdzakelijk werkzaam geweest?

- Groningen
- Friesland
- Drenthe
- IJsselland
- Twente

- Noord- en Oost-Gelderland
- Gelderland-Midden
- Gelderland-Zuid
- Utrecht
- Gooi- en Vechtstreek
- Flevoland
- Noord-Holland-Noord
- Zaanstreek-Waterland
- Kennemerland
- Haaglanden
- Hollands Midden
- Rotterdam-Rijnmond
- Zuid-Holland-Zuid
- Zeeland
- Midden-West Brabant
- Brabant-Noord
- Brabant-Zuid-Oost
- Limburg-Noord
- Limburg-Zuid

6. Aantal jaren in dienst van politie: .....

7. Aantal jaren werkzaam in de opsporing: .....

8. Hebt u functie waarin u mensen aanstuurt?

*(bijvoorbeeld teamchef, uitvoerend teamchef, tactisch coördinator, verhoorcoördinator of dossiervormer)*

ja  nee

Zo ja, aan hoeveel mensen geeft u leiding?

\_\_\_\_\_

9. Hoeveel uur werkt u *contractueel* gemiddeld per week?

*(s.v.p. aantal uren invullen)*

\_\_\_\_\_

10. Hoeveel uur werkt u *daadwerkelijk* gemiddeld per week?

*(s.v.p. aantal uren invullen)*

\_\_\_\_\_

11. Wat is de hoogste opleiding die u hebt afgerond?

*(Als uw opleiding er niet bij staat, kies dan de opleiding die er het meest op lijkt)*

- lager beroepsonderwijs (bv. LEAO, LTS)
- algemeen middelbaar onderwijs (bv. MAVO, MULO, VMBO)
- middelbaar beroepsonderwijs (bv. MEAO, MTS)
- algemeen voortgezet onderwijs (HAVO, VWO)
- hoger beroepsonderwijs (bv. HEAO, HTS, HBO)
- wetenschappelijk onderwijs

### **Teamwerk**

*De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe er binnen uw team gewerkt wordt.*

*Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op uw teamleden van toepassing is door steeds het **best passende** antwoord aan te klikken.*

*1 = helemaal niet van toepassing 2 = niet van toepassing 3 = enigszins van toepassing, 4 = wel van toepassing, 5 = helemaal van toepassing*

#### Communicatie

1. In ons team communiceren we in vaktaal
2. In ons team communiceren we op een duidelijke manier
3. In ons team spelen we informatie op zo'n manier naar elkaar door dat deze informatie ook op de juiste manier door de ander wordt begrepen
4. In ons team bespreken we regelmatig werk-gerelateerde problemen met elkaar

#### Team oriëntatie

5. In ons team is iedereen bereid een relevante bijdrage te leveren
6. In ons team zijn we trots op het team en het werk dat we doen
7. In ons team hebben de teamdoelstellingen prioriteit

#### Team leiderschap

8. In ons team zorgen we ervoor dat alle teamleden hun kwaliteiten optimaal benutten
9. In ons team moedigen wij elkaar aan als iemand nieuwe uitdagingen probeert aan te gaan
10. In ons team houden we rekening met elkaars behoeften

#### Monitoring

11. In ons team zijn we betrokken bij elkaars bezigheden
12. In ons team zien we erop toe dat iedereen op de juiste manier te werk gaat
13. In ons team valt het ons op wanneer een teamlid een fout maakt

#### Feedback

14. In ons team voorzien we elkaar van feedback wanneer hier om gevraagd wordt
15. In ons team gebruiken we de feedback die we aan elkaar geven om ons gedrag te verbeteren
16. In ons team geven we elkaar behulpzame suggesties

#### Backup gedrag

17. In ons team springen we bij wanneer iemand van ons verhinderd is om een taak uit te voeren
18. In ons team zoeken we naar mogelijkheden om elkaar te helpen
19. In ons team ondersteunen we elkaar wanneer iemand dat nodig heeft



## Coördinatie

20. In ons team voert iedereen zijn individuele taken effectief uit
21. In ons team komen we gezamenlijk tot goede prestaties
22. In ons team helpen we elkaar om beter te presteren
23. In ons team werken we samen om onze teamdoelstellingen te behalen

## Vertrouwen

24. In ons team gaan we op een positieve manier met elkaar om tijdens het werk
25. In ons team kunnen we vrij met elkaar praten over moeilijkheden die we op het werk tegenkomen
26. In ons team heeft iedereen een professionele en toegewijde houding ten aanzien van het werk
27. In ons team werken competente mensen
28. In ons team gaat iedereen voorbereid te werk

## **Teambevlogenheid**

*De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe u uw team beleeft. Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op uw team van toepassing is door steeds het **best passende** cijfer (van 0 tot 6) in te vullen.*

*0 = nooit, 1 = sporadisch/een paar keer per jaar of minder, 2 = af en toe/ eens per maand of minder, 3 = regelmatig/ een paar keer per maand, 4 = dikwijls/ eens per week, 5 = zeer dikwijls/ een paar keer per week, 6 = altijd/dagelijks.*

1. Mijn team bruist van energie.
2. Tijdens het samenwerken voelen wij ons als team fit
3. Mijn team is enthousiast over haar taak in de organisatie
4. Mijn team voelt zich geïnspireerd door het werk
5. Bij het aanbreken van de dag hebben wij zin om als team aan het werk te gaan
6. Wanneer wij als team heel intensief aan het werk zijn, voelen wij ons gelukkig
7. Wij zijn als team trots op het werk dat wij doen
8. Mijn team gaat helemaal op in het werk
9. Mijn team raakt in vervoering door het werk

## **Teamprestatie**

*Hieronder wordt gevraagd naar uw eigen mening over hoe u uw team ervaart. Kies het antwoord dat volgens u het meest van toepassing is.*

*1 = Helemaal mee oneens, 2 = Mee oneens, 3 = Niet mee oneens, niet mee eens, 4 = Mee eens, 5 = Helemaal mee eens*

1. Ons team verzet grote hoeveelheden werk
2. Ons team levert gemiddeld genomen kwalitatief beter werk af dan andere teams
3. Ons team presteert goed
4. Ons team werkt effectief
5. Ons team krijgt het werk op tijd af

### **Individuele prestaties**

Hieronder wordt gevraagd naar uw mening over uw eigen werkervaring. Kies in welke mate het volgende op u van toepassing is:

*0 = nooit, 1 = sporadisch, 2 = af en toe, 3 = regelmatig, 4 = dikwijls, 5 = zeer dikwijls, 6 = altijd*

#### **Extra-rol gedrag**

1. Ik help collega's met hun werk als zij terugkeren van een periode van afwezigheid
2. Ik bied vrijwillig aan om dingen te doen die formeel gezien niet vereist worden door de functie die ik bekleed
3. Ik neem initiatief om nieuwe medewerkers wegwijs te maken, hoewel dit formeel gezien geen onderdeel van mijn functie is
4. Ik help collega's die kampen met een hoge werkdruk of andere problemen hebben
5. Ik help collega's bij de uitvoering van hun werkzaamheden
6. Ik doe suggesties om de algehele kwaliteit van het werk te verbeteren
7. Ik ben bereid om dingen te doen die niet direct bij mijn beroep horen, maar wel in het belang zijn van mijn team

#### **In-rol gedrag**

1. Ik behaal de doelen van mijn functie
2. Ik voldoe aan de gestelde prestatienormen
3. Ik laat zien een deskundige te zijn op alle onderdelen van mijn werkzaamheden
4. Ik vervul alle eisen die mijn functie aan mij stelt
5. Ik kan meer aan dan er van mij gevraagd wordt
6. Ik lijk geschikt voor een hogere positie
7. Ik ben competent op alle terreinen van mijn functie
8. Doordat ik mijn taken naar behoren uitvoer presteer ik goed in mijn functie
9. Ik organiseer en plan het werk om mijn doelen te realiseren en deadlines te halen

### **Individuele bevologenheid**

*De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt. Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op u van toepassing is door steeds het **best passende** cijfer (van 0 tot 6) in te vullen.*

*0 = nooit, 1 = sporadisch/een paar keer per jaar of minder, 2 = af en toe/ eens per maand of minder, 3 = regelmatig/ een paar keer per maand, 4 = dikwijls/ eens per week, 5 = zeer dikwijls/ een paar keer per week, 6 = altijd/dagelijks.*

1. Op mijn werk bruis ik van energie
2. Als ik werk voel ik me fit en sterk
3. Ik ben enthousiast over mijn baan
4. Mijn werk inspireert mij
5. Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan

6. Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig
7. Ik ben trots op het werk dat ik doe
8. Ik ga helemaal op in mijn werk
9. Mijn werk brengt mij in vervoering

*Dit is het einde van de vragenlijst. Heeft u vragen, opmerkingen of suggesties, dan kunt deze hieronder kwijt:*

.....  
.....

*Nogmaals hartelijk dank voor uw deelname aan het onderzoek. U kunt nu het scherm sluiten.*