

Leadership for team learning

Citation for published version (APA):

Koeslag-Kreunen, M. G. M. (2018). *Leadership for team learning: engaging university teachers in change*. Datawyse / Universitaire Pers Maastricht. <https://doi.org/10.26481/dis.20181129mk>

Document status and date:

Published: 01/01/2018

DOI:

[10.26481/dis.20181129mk](https://doi.org/10.26481/dis.20181129mk)

Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.umlib.nl/taverne-license

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

repository@maastrichtuniversity.nl

providing details and we will investigate your claim.

SUMMARY

As in many professions, university teachers increasingly work in teams to deal with complex issues, such as developing new educational programs. A team approach to work enables professionals to share, discuss, and integrate their knowledge at the team level. These processes are called team learning behaviors and they help teams develop new solutions. Most professionals do not naturally engage in team learning behavior. This is also true for university teachers. They tend to restrict collaboration to superficial interactions to avoid the risk of disagreement and conflict. Furthermore, teachers do not necessarily sense an urgency to develop new educational solutions as a team.

One of the most promising factors for supporting engagement in team learning behavior is team leadership behavior, since it can support and structure processes in teams. Team leadership behavior can be person-focused, such as stimulating interactions, or task-focused, such as prescribing the work that needs to be done. These styles can stem from a single, formally appointed team leader (the vertical source), as well as being distributed among multiple team members (the shared source). However, it remains unclear how team learning behavior is supported by team leadership behavior. Research rarely integrates multiple styles and sources of leadership behavior with team learning behavior, and neglects the role of the specific team task in those relationships. Team tasks can range from tasks with a low novelty and high level of structure (i.e., adaptive tasks) to tasks with a high novelty and low structure (developmental tasks) and may require different team leadership behaviors. Moreover, teams in the context of (higher) education are largely understudied.

With the use of four studies, this dissertation investigates how team leadership behavior can support the learning behavior of university teacher teams to work towards educational change. In the first study, we explore how team leadership behavior, team tasks, and team learning behavior are experienced by university teacher team members. The second study further specifies the findings of Study 1 by a multi-disciplinary meta-analysis on the influence of team leadership behavior on team learning behavior with respect to the team task. The third study examines which of the types of team leadership behavior derived from Study 2 support team learning behavior best in university teacher teams working towards educational change, and tests how team tasks moderate these relationships. The fourth study explores whether team leaders recognize and use different leadership perspectives and team factors when viewing team situations.

Our findings indicate that vertical and shared sources of team leadership behavior are relevant for supporting team learning behavior (Study 2). Team task is

found to influence the relationship between team leadership behavior and team learning behavior (studies 1, 2, and 3). Studies 1 and 2 showed that task-focused behaviors best support team learning behavior for adaptive tasks, whereas person-focused behaviors best support team learning behavior for both adaptive and developmental tasks. Specifically, jointly challenging the status quo (Study 3) and integrating expertise at the team level (Study 1) best supported learning behavior in university teacher teams working towards change. Study 3 showed that team leaders should only empower teamwork to support team learning behavior if teams do not automatically recognize that they are working on a developmental task. Accordingly, to support team learning behavior meaningfully, team leaders should be aware that they can shift between different styles and sources of team leadership behavior depending on the team task. Study 4 revealed that a minority of the team leaders used and recognized such a variety on leadership perspectives and team factors. This variety may support team leaders in interpreting team situations and deciding which team leadership behavior is most meaningful.

To conclude, our findings provide new answers on how team leadership behavior can support (university teacher) team learning behavior. We showed that different styles and sources can support team learning behavior. The team task determines which contributes most. Our results indicate that team leaders as well as team members should be aware that they can shift between different leadership styles depending on the specific team task. In the end, engaging in change is a shared responsibility of both team leaders and team members.

SAMENVATTING

Evenals andere professionals werken ook docenten in het hoger onderwijs steeds vaker in teams. Teamwerk stelt docenten in staat om te werken aan complexe vraagstukken, zoals het ontwikkelen van vernieuwende onderwijsprogramma's. In teamverband kunnen professionals hun kennis delen, bediscussiëren en integreren. Deze processen worden gedefinieerd als teamleergedrag, waardoor teams tot nieuwe oplossingen kunnen komen. Het vertonen van teamleergedrag is niet vanzelfsprekend. Ook docenten in het hoger onderwijs hebben de neiging om samenwerking te beperken tot oppervlakkige interacties. Dit gebeurt deels om meningsverschillen en conflicten te vermijden, daarnaast voelen docenten niet altijd de urgentie om nieuw onderwijs te ontwikkelen in teamverband.

Eén van de meest veelbelovende factoren in het stimuleren en structureren van teamleergedrag is teamleiderschapsgedrag. Teamleiderschapsgedrag kan gericht zijn op de personen, zoals het stimuleren van interactie, of gericht zijn op de taak, zoals het beschrijven wat gedaan moet worden. Teamleiderschapsgedrag kan worden vertoond door een formele teamleider (verticaal leiderschap), alsook door de teamleden zelf (gedeeld leiderschap). Het is echter niet duidelijk hoe teamleiderschapsgedrag nu precies teamleergedrag ondersteunt. Onderzoek integreert namelijk zelden meerdere leiderschapsstijlen in relatie tot teamleergedrag en negeert de rol van de specifieke teamtaak hierbij. Teamtaken kunnen variëren van routinematig en gestructureerd (adaptieve taak) tot innovatief en ongestructureerd (vernieuwende taak) en die taken vragen vermoedelijk verschillend teamleiderschapsgedrag. Bovendien wordt er nauwelijks onderzoek gedaan naar teams in het (hoger) onderwijs.

Aan de hand van vier studies onderzoekt deze dissertatie hoe teamleiderschapsgedrag het leergedrag van docenten in teams die werken aan onderwijsvernieuwing kan ondersteunen. In Studie 1 exploreren we hoe leden van verschillende docententeams het leiderschapsgedrag, de taak en het leergedrag in hun team ervaren. Studie 2 specificeert de bevindingen van Studie 1 middels een multidisciplinaire meta-analyse naar de invloed van teamleiderschapsgedrag op teamleergedrag, afhankelijk van de teamtaak. Studie 3 toetst welk(e) type(n) teamleiderschapsgedrag gevonden in Studie 2 het teamleergedrag van docenten die werken aan onderwijsvernieuwing ondersteunt. Ook test Studie 3 hoe de teamtaak deze relaties modereert. Studie 4 exploreert in hoeverre teamleiders verschillende leiderschaps perspectieven en teamfactoren herkennen en gebruiken wanneer zij teamsituaties interpreteren.

Onze bevindingen laten zien dat zowel verticaal als gedeeld leiderschapsgedrag relevant is voor het ondersteunen van teamleergedrag (Studie 2). De teamtaak blijkt de relatie tussen teamleiderschapsgedrag en teamleergedrag te beïnvloeden (Studies 1, 2 en 3). Studies 1 en 2 tonen aan dat taakgericht teamleiderschapsgedrag

het teamleergedrag het best ondersteunt voor adaptieve taken, terwijl persoonsgericht teamleiderschapsgedrag het teamleergedrag voor zowel adaptieve als vernieuwende taken ondersteunt. Meer specifiek: het teamleergedrag van docenten die werken aan onderwijsvernieuwing wordt voornamelijk ondersteund door gezamenlijk de status quo ter discussie te stellen (Studie 3) en gezamenlijk expertise te integreren op teamniveau (Studie 1). Studie 3 toont aan dat het bevorderen van teamwerk door verticaal teamleiderschapsgedrag alleen het teamleergedrag ondersteunt als teams niet uit zichzelf herkennen dat ze een vernieuwingstaak hebben. Om teamleergedrag betekenisvol te ondersteunen zouden teamleiders zich daarom bewust moeten zijn dat zij hun teamleiderschapsgedrag kunnen variëren al naar gelang de specifieke teamtaak. Studie 4 onthult dat slechts een minderheid van de teamleiders verschillende leiderschaps perspectieven en teamfactoren herkent en gebruikt, hoewel een dergelijke variëteit hen zou kunnen helpen in het interpreteren van teamsituaties en bij de keuze van het teamleiderschapsgedrag dat het meest effectief zou zijn.

Tot slot, onze bevindingen bieden nieuwe antwoorden op hoe teamleiderschapsgedrag het leergedrag van docenten in teams die werken aan onderwijsvernieuwing kan ondersteunen. Het blijkt dat verschillende teamleiderschapsstijlen relevant zijn. De teamtaak bepaalt welke stijl het meest bijdraagt. Onze resultaten geven aan dat zowel teamleiders als teamleden zich ervan bewust zouden moeten zijn dat zij hun teamleiderschapsgedrag kunnen variëren al naar gelang de specifieke teamtaak. Werken aan verandering is tenslotte een gedeelde verantwoordelijkheid van zowel teamleiders als teamleden.