

Team adaptation in dynamic environments

Citation for published version (APA):

Thommes, M. S. (2021). *Team adaptation in dynamic environments: how team members effectively adjust their behaviors to changing conditions*. Proefschriftenprinten.nl. <https://doi.org/10.26481/dis.20210406mt>

Document status and date:

Published: 01/01/2021

DOI:

[10.26481/dis.20210406mt](https://doi.org/10.26481/dis.20210406mt)

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

Complex global challenges, such as the current COVID-19 pandemic, force organizations to abandon 'yesterday's logic' and to adapt to their dynamic environments. As organizations typically employ teams to increase their adaptive capacity, understanding how team members adapt their behaviors to effectively balance demands for stability and flexibility, is critical for team and organizational effectiveness. Team adaptation is defined as functional team process modifications in response to situational changes and has gained increasing attention in the literature over the past decades.

While knowledge on team adaptation is increasing, research on team members' *actual* behaviors during the adaptation process remains limited. To address this research gap, this dissertation focuses on how team members effectively adjust their behaviors to changing conditions. Taking an input-mediator-output model of team adaptation as the underlying theoretical framework, this dissertation follows three main aims: First, to explore how factors underlying team adaptability (i.e., team members' cognitive structures and behavioral repertoire) relate to team member behaviors that enable and facilitate team adaptation. Second, to investigate which specific team member behaviors are required to facilitate team effectiveness in dynamic environments over time. Third, to explore moderators and underlying mechanisms of the relation between team adaptation and team adaptive performance. As discussed in the remainder of this summary, the five chapters of this dissertation connect and address these aims to shed new light on how teams can effectively adapt in dynamic contexts.

Chapter 1 reviews team adaptation literature and introduces the theoretical framework of the presented research. The framework suggests that team adaptation can be organized within an input-mediator-output model and introduces the magnitude of change as a central boundary condition to these relations. *Inputs* are defined as factors underlying teams' ability to adapt, *mediators* comprise the process of adaptation and resulting emergent states, and *outcomes* represent the consequences following the team adaptation process. Specifically, the theoretical model focuses on the role of three key adaptive processes underlying team adaptation: information processing, coordinated action and leadership. It is concluded that team members need to change the configuration in these key processes in accordance with changes in situational demands in order to facilitate team adaptation.

Chapter 2 focuses on the first and second research aim of this dissertation, by investigating the extent to which swift trust - an initial cognitive form of trust in other members' reliability, capability and dependability - drives teams' depth of information processing and performance during subsequent team interaction. To explore this research question, Chapter 2 presents a laboratory study, in which 40 student teams randomly received a low or high swift trust manipulation and consecutively performed three routine and three non-routine decision-making tasks. Team information processing was assessed through fine-grained behavioral coding of team members' behaviors. In line with our expectations, we found that under conditions of low swift trust, team members processed information more elaborately than under conditions of high swift trust. Findings also revealed that the effectiveness of elaborate team information processing depended on situational requirements, such that it was beneficial for team decision quality when tasks were non-routine but did not influence performance when teams performed routine tasks. These findings emphasize the importance for teams to adapt their cognitive mode of functioning and associated behaviors when working in dynamic environments and identify swift trust as a central predictor of team information processing and performance.

Chapter 3 investigates team adaptation from a followership angle. We explored whether team members' experience in functioning under a previous directive, participative or adaptive leader (i.e., follower entrainment) influences follower role perceptions and thereby affects whether followers adapt their behaviors to changes in the leadership style of a subsequent leader. We further explored the role of adaptive followership in driving team adaptive performance in dynamic environments. Chapter 3 thereby adds to the first and second aim of this dissertation by investigating follower entrainment as an important part of team adaptability and by examining how the adaptive use of active follower behaviors (e.g., voice, information sharing) facilitates team adaptive performance over time. Results presented in Chapter 3 are based on two studies, one conducted in a controlled laboratory setting and one in a field setting. Findings revealed that followers entrained to a directive leader remained passive in interaction with subsequent leaders and had difficulties adapting to complex situations. On the other hand, follower entrainment to a participative leader increased active follower behavior under subsequent leaders when complexities occurred. We further found that follower role perceptions mediated this relation and that the relation between participative entrainment and active

follower role perceptions was stronger, when the relational identification with the previous leader was high. Findings further showed that active followership increased team performance in complex task situations, but decreased team performance in simple tasks.

Chapter 4 focuses on the third research aim of this dissertation by examining whether leaders' psychological safety perception mediates the relation between adaptive followership and team adaptive performance. We further explored whether the magnitude of change teams face moderates the proposed relations. We tested our predictions in a laboratory setting, in which we randomly assigned teams to one condition resulting from the 2 (adaptive followership training vs. control training) x 3 (team change, task change, or team *and* task change) factorial repeated measures design. Findings revealed that magnitude of change moderated the adaptive followership-team adaptive performance relation, such that the adaptive followership training condition was not significantly related to team adaptive performance when teams faced *only* a task or a team change, but significantly increased team adaptive performance when teams faced *both* a team and a task change. We further found that leaders of teams receiving the adaptive followership training reported significantly higher levels of psychological safety across change type conditions. Additionally, leader psychological safety mediated the positive adaptive followership-team adaptive performance relation in the team *and* task change condition.

Together, the studies have important theoretical, methodological and practical implications that are discussed in **Chapter 5**. Most importantly, the reported findings emphasize that team adaptation requires the modification of teams' cognitive structures and leader-follower interactions to situational demands. The findings of this dissertation specifically suggest that how followers understand and behave in their roles is a critical, yet under-investigated, factor of team adaptation. Next to these implications, Chapter 5 discusses limitations of the reported studies and provides avenues for future research. Although more longitudinal field research with real teams is needed, this dissertation provides meaningful guidance for future research to arrive at a comprehensive understanding of the team adaptation process. Further, this dissertation gives concrete practical suggestions regarding how to increase team adaptation and team adaptive outcomes.



Samenvatting

Geconfronteerd met complexe wereldwijde uitdagingen, zoals de huidige COVID-19 pandemie, worden organisaties gedwongen de 'logica van gisteren' los te laten en zich aan te passen aan hun dynamische omgeving. Aangezien organisaties doorgaans teams inzetten om hun adaptief vermogen te vergroten, is het van belang om te begrijpen hoe teamleden hun gedrag aanpassen om de behoeften aan stabiliteit en flexibiliteit effectief te balanceren. Teamadaptatie wordt over het algemeen gedefinieerd als functionele wijzigingen in de processen van het team in reactie op een verandering in de situatie. Gezien het belang van teamadaptatie voor het functioneren van organisaties, heeft het thema de afgelopen decennia in toenemende mate aandacht gekregen in de wetenschappelijke literatuur.

Hoewel de kennis over teamadaptatie toeneemt, blijft het onderzoek naar het *feitelijke gedrag* van teamleden tijdens het adaptatieproces beperkt. Om deze lacune in de literatuur te adresseren, richt dit proefschrift zich op hoe teamleden hun gedrag effectief aanpassen aan veranderende omstandigheden. Met een input-mediator-output model van teamadaptatie als onderliggend theoretisch kader, heeft dit proefschrift drie hoofddoelen: Het eerste doel is te onderzoeken hoe factoren die ten grondslag liggen aan het adaptief vermogen van teams (d.w.z. de cognitieve structuren en het gedragsrepertoire van teamleden) gerelateerd zijn aan gedragingen van teamleden die teamadaptatie faciliteren. Ten tweede wordt beoogd inzichten te genereren over welke specifieke gedragingen nodig zijn om teamadaptatie te faciliteren. Ten derde, heeft het proefschrift tot doel de randvoorwaarden en onderliggende mechanismen van de relatie tussen teamadaptatie en de effecten hiervan op teamprestatie te verkennen. Zoals beschreven in het resterende deel van deze samenvatting adresseren en verbinden de vijf hoofdstukken van dit proefschrift deze hoofddoelen om nieuw licht te werpen op hoe teams zich effectief kunnen aanpassen aan dynamische omgevingen.

In **hoofdstuk 1** wordt een overzicht gegeven van de literatuur over teamadaptatie en wordt het theoretisch kader van het proefschrift geïntroduceerd. Het theoretisch kader suggereert dat teamadaptatie kan worden gestructureerd in een input-mediator-output model en introduceert de omvang van veranderingen als centrale randvoorwaarde voor deze relaties. *Inputs* worden gedefinieerd als de onderliggende factoren voor het adaptief vermogen van teams, *mediatoren* omvatten het adaptatieproces en de resulterende emergent states, en de *outputs* vertegenwoordigen de gevolgen of uitkomsten van het teamadaptatieproces. Het theoretische

model richt zich met name op de rol van drie belangrijke adaptieve processen die ten grondslag liggen aan teamadaptatie: informatieverwerking, leiderschap en gecoördineerd handelen. De voornaamste conclusie is dat teamleden de configuratie van deze adaptieve processen moeten veranderen op een manier die overeenkomt met veranderingen in de situationele eisen om teamadaptatie te faciliteren.

Hoofdstuk 2 richt zich op de eerste twee onderzoeksdoelen van dit proefschrift en onderzoekt in welke mate swift trust - een initiële cognitieve vorm van vertrouwen in de betrouwbaarheid en de capaciteiten van andere teamleden - bepalend is voor hoe diep informatie verwerkt wordt voor en de prestaties van teams tijdens de daaropvolgende teaminteractie. Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden wordt in hoofdstuk 2 een laboratoriumstudie gepresenteerd waarin 40 studententeams willekeurig werden toegewezen aan een conditie met ofwel een lage ofwel een hoge swift trust manipulatie. Vervolgens werkten deze teams achtereenvolgens aan drie routinematige en drie niet-routinematige besluitvormingstaken. De informatieverwerking door het team werd gemeten door nauwkeurige codering van het gedrag van de teamleden. In lijn met onze verwachtingen verwerkten de teams in de conditie met lage swift trust, informatie uitgebreider dan teams in de conditie met hoge swift trust. Daarnaast bleek dat de effectiviteit van de uitgebreide informatieverwerking door het team afhing van de situatie; uitgebreide informatieverwerking verhoogde de kwaliteit van teambeslissingen wanneer taken niet routinematig waren, maar had geen effect op teamprestaties wanneer taken wel routinematig waren. Deze bevindingen benadrukken dat belangrijk is voor teams om hun cognitieve functioneren en het bijbehorende gedrag aan te passen wanneer zij in dynamische omgevingen werken. Swift trust wordt geïdentificeerd als een belangrijke voorspeller van de informatieverwerking en prestaties van teams.

In **Hoofdstuk 3** wordt onderzocht of de ervaring van werken onder een directieve, participatieve of adaptieve leider (d.w.z. follower entrainment) in voorgaande situaties invloed heeft op de rolpercepties van volgers (teamleden) en daarmee bepaalt of volgers hun gedrag aanpassen aan veranderingen in de leiderschapsstijl van een nieuwe leider. Hiermee wordt de rol van adaptief volgerschap in het bepalen van de adaptieve prestaties van teams in dynamische omgevingen verder onderzocht. Hoofdstuk 3 draagt daarmee bij aan het bereiken van de eerste twee doelen van dit proefschrift. Ten eerste door de rol van follower entrainment

voor het adaptief vermogen van teams te verkennen. Ten tweede, door te onderzoeken hoe het adaptief inzetten van actief gedrag door teamleden (bv. opspreken tegen de leider, informatie delen) teamprestaties over tijd ten goede komt. De resultaten in hoofdstuk 3 zijn gebaseerd op twee studies die respectievelijk zijn uitgevoerd in een gecontroleerde laboratoriumsetting (Studie 1) en in een veldsetting (Studie 2). Uit de bevindingen bleek dat volgers die gewend waren aan een directieve leider, passief bleven in de interactie met nieuwe leiders en moeite hadden zich aan te passen aan complexe situaties. Daarnaast, waren volgers die eerdere ervaring hadden met een participatieve leider juist actiever onder nieuwe leiders wanneer zich complexe situaties voordeden. Daarnaast vonden we dat rolpercepties van de volgers deze relatie medieerde en dat de relatie tussen participatieve follower entrainment en actieve rolpercepties van volgers sterker was, wanneer de volgers zich sterk identificeerden met hun vorige leider hoog was. De bevindingen toonden verder aan dat actief volgersgedrag de teamprestaties bij complexe taken verbeterde, maar de teamprestaties bij eenvoudige taken juist verslechterde.

Hoofdstuk 4 adresseert het derde onderzoeksdoel van dit proefschrift door te onderzoeken of de perceptie van psychologische veiligheid van leiders de relatie tussen adaptief volgerschap en de adaptieve teamprestaties medieert, en door te verkennen in hoeverre de omvang van de verandering waar teams mee te maken hebben een voorwaarde is voor de deze relaties. We hebben deze vragen onderzocht in een laboratoriumsetting, waarin we teams willekeurig hebben toegewezen aan ofwel een conditie waarin zij werden getraind in adaptief volgerschap ofwel een controle teamwerk training kregen. Daarnaast werden de teams willekeurig aan een van drie types van verandering (nl. teamverandering, taakverandering, of team- en taakverandering) blootgesteld in een 2x3 design. De bevindingen tonen aan dat de omvang van de verandering de relatie tussen adaptief volgerschap en adaptieve teamprestatie modereert, zodat adaptief volgerschap niet significant samenhang met adaptieve teamprestatie wanneer teams geconfronteerd werden met een team- of een taakverandering, maar wel positief bijdroeg aan adaptieve team prestatie wanneer teams werden geconfronteerd met een team- en taakverandering. We vonden verder dat leiders van teams die de training in adaptieve volgerschap kregen, significant hogere niveaus van psychologische veiligheid rapporteerden ongeacht het type verandering, en dat de psychologische veiligheid van de leider de effecten van de adaptieve volgerstraining medieerde in de team- en taakveranderingsconditie.

De studies hebben samen belangrijke theoretische, methodologische en praktische implicaties die in **hoofdstuk 5** worden besproken. Bovenal benadrukken de gerapporteerde bevindingen dat teamadaptatie vereist dat de cognitieve structuren van teams en het bijbehorende gedrag worden aangepast aan de eisen van de situatie, in het bijzonder een verandering in de leider-volger interacties en in de informatieverwerking binnen het team. De bevindingen suggereren specifiek dat de manier waarop volgelingen hun rol begrijpen en zich hiernaar gedragen een essentiële, maar onderbelichte, factor is van teamadaptatie. Naast deze implicaties worden in hoofdstuk 5 de beperkingen besproken van de gerapporteerde studies en worden suggesties gegeven voor toekomstig onderzoek. Hoewel meer longitudinaal veldonderzoek met echte teams nodig is, biedt dit proefschrift waardevolle richtlijnen voor toekomstig onderzoek om inzicht te verkrijgen in wat er gebeurt tijdens het adaptatieproces en biedt het concrete praktische suggesties voor het vergroten van teamadaptatie en het verbeteren van team adaptieve uitkomsten.



Zusammenfassung

Angesichts komplexer globaler Herausforderungen, wie beispielsweise die aktuelle COVID-19 Pandemie, sind Organisationen häufig gezwungen die „Logik von gestern“ aufzugeben und sich an ihre dynamische Umgebung anzupassen. Um schnell und effektiv auf akute oder laufende Veränderungen zu reagieren und damit einhergehende komplexe Aufgaben besser zu bewältigen, setzen viele Organisationen Teams ein. Es ist daher von zentraler Bedeutung Erkenntnis darüber zu erlangen, wie Teammitglieder ihr Verhalten bestmöglich an sich verändernde Situationen anpassen können. In der wissenschaftlichen Literatur wird *Teamanpassung* im Allgemeinen definiert als die funktionale Änderung von Teamprozessen, um veränderte situative Anforderungen zu erfüllen. Aufgrund der zentralen Rolle, die die Teamanpassung für das Bestehen und Funktionieren von Organisationen einnimmt, hat das Thema in den letzten Jahrzehnten zunehmend an Beachtung gewonnen.

Obwohl das Wissen über Teamanpassung stetig zunimmt, ist die Forschung über das *tatsächliche* Verhalten der Teammitglieder während des Anpassungsprozesses noch begrenzt. Diese Dissertation soll daher neue Erkenntnisse darüber liefern, wie Teammitglieder ihre Interaktion effektiv an veränderte Begebenheiten anpassen. Unter Verwendung eines Input-Mediator-Output-Modells als zugrundeliegender theoretischer Rahmen, hat diese Dissertation drei Hauptziele. Das erste Ziel ist es zu untersuchen, wie zentrale Prädiktoren der Teamanpassung (z.B. kognitive Strukturen und das Verhaltensrepertoire der Teammitglieder) mit den tatsächlichen Verhaltensweisen der Teammitglieder während des Anpassungsprozesses zusammenhängen. Zweitens sollen Erkenntnisse darüber gewonnen werden, welche spezifischen Verhaltensweisen erforderlich sind, um die adaptive Leistung von Teams zu erhöhen. Drittens zielt diese Forschungsarbeit darauf ab, Variablen zu identifizieren, die den Effekt zwischen Teamanpassung und Teamleistung beeinflussen und vermitteln. Diese Hauptziele werden in fünf Kapiteln aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet und in Zusammenhang gebracht.

In **Kapitel 1** wird auf Grundlage einer Literaturanalyse ein Forschungsmodell zur Teamanpassung abgeleitet, welches den theoretischen Rahmen der empirischen Untersuchungen (s. Kapitel 2-4) vorgibt. Danach lässt sich die Teamanpassung innerhalb eines Input-Mediator-Output Modells synthetisieren. *Inputs* werden definiert als Faktoren, die der Teamanpassungsfähigkeit zugrunde liegen. *Mediatoren* umfassen die funktionalen Teamprozessänderungen und die daraus

resultierenden kognitiven, motivationalen und affektiven Zustände der Teammitglieder (emergent states). *Outputs* beziehen sich auf die Ergebnisse des Teamadaptationsprozesses (z.B. Teamleistung). Das theoretische Modell konzentriert sich insbesondere auf drei zentrale adaptive Interaktionsprozesse, die der Teamanpassung zugrunde liegen: Informationsverarbeitung, Führung und koordiniertes Handeln. Eine der zentralen Schlussfolgerungen dieses Kapitels ist, dass durch die funktionale Änderung dieser Interaktionsprozesse und deren zugrundeliegenden kognitiven Strukturen, die adaptive Leistung von Teams erhöht werden kann.

Kapitel 2 stellt eine empirische Laborstudie mit 40 Teams vor, in der untersucht wird, inwieweit *swift trust* - eine anfängliche kognitive Form des Vertrauens in die Zuverlässigkeit, Fähigkeit und Verlässlichkeit anderer Teammitglieder - die Tiefe der kollektiven Informationsverarbeitung während der nachfolgenden Teaminteraktion und die adaptive Teamleistung beeinflusst. Um diese Forschungsfrage zu beantworten, wurden Teams zufällig einer *low swift trust* oder einer *high swift trust* Bedingung zugewiesen, und bearbeiteten anschließend sechs Entscheidungsaufgaben in randomisierter Reihenfolge, die in ihrer Komplexität variierten. Die empirische Auswertung der Daten basierte auf einer softwaregestützten, feingliedrigen Verhaltenskodierung der Teaminteraktion während der Aufgabebearbeitung. Die Studie zeigt im Ergebnis, dass Teams unter der *low swift trust* Bedingung, Informationen systematischer verarbeiteten als Teams unter der *high swift trust* Bedingung. Die Ergebnisse zeigen darüber hinaus, dass die Entscheidungsqualität der Teams von einer systematischen Informationsverarbeitung profitierte wenn Aufgaben nicht routiniert waren, jedoch keinen Einfluss auf die Teamleistung hatte, wenn Teams routinierte Aufgaben bearbeiteten. Insgesamt weisen diese Ergebnisse darauf hin, dass sich *swift trust* maßgeblich auf die kollektive Informationsverarbeitung von Teams auswirkt und dass eine funktionale Änderung der kollektiven Informationsverarbeitung die adaptive Teamleistung positiv beeinflusst.

In **Kapitel 3** wird die Teamanpassung aus dem Blickwinkel der Führungskraft-Mitarbeiter Interaktion betrachtet. Speziell wurde untersucht, ob sich die Erfahrung von Mitarbeitern unter einer direktiven, partizipativen oder adaptiven Führungskraft zu arbeiten (*follower entrainment*) nachhaltig auf die Rollenwahrnehmung und das adaptive Verhalten der Mitarbeiter auswirkt. Die in Kapitel 3 vorgestellten Ergebnisse basieren auf zwei Studien, die sowohl in einer kontrollierten Laborumgebung

(Studie 1), als auch in natürlicher Umgebung (Studie 2) durchgeführt wurden. Die Ergebnisse zeigen, dass sich Mitarbeiter, die vorher einer direktiven Führungskraft unterstellt waren, in ihrer Interaktion mit einer nachfolgenden Führungskraft passiv verhielten und Schwierigkeiten hatten, sich an komplexe Situationen anzupassen. Mitarbeiter, die vorher einer partizipativen Führungskraft unterstellt waren, verhielten sich hingegen maßgeblich aktiver in ihrer Rolle, sobald unerwartete Komplexitäten auftraten (z.B. aktive Einbringung in Entscheidungsprozesse). Dieser Effekt war am stärksten, wenn sich Mitarbeiter mit der Beziehung zu ihrer vorherigen Führungskraft identifizierten. Zudem zeigen die Ergebnisse, dass ein aktives Rollenverständnis und Verhalten seitens der Mitarbeiter die Teamleistung in komplexen Aufgabensituationen positiv, und in einfacheren Aufgaben negativ beeinflusste.

Die in **Kapitel 4** vorgestellte Studie konzentriert sich insbesondere auf das dritte Forschungsziel dieser Dissertation. Es wurde untersucht, inwieweit die Wahrnehmung von psychologischer Sicherheit (*psychological safety*) seitens der Führungskraft den positiven Effekt von adaptiven Mitarbeiterverhalten auf die adaptive Teamleistung nach einer situativen Veränderung mediiert. Zudem wurde untersucht, ob das Ausmaß der situativen Veränderung (*magnitude of change*) sich moderierend auf den Zusammenhang dieser Variablen auswirkt. Die vorgestellte Studie umfasst eine Stichprobe von 102 Teams, die zufällig einer der sechs Bedingungen zugeordnet wurden, die sich aus dem 2 (adaptives Mitarbeitertraining vs. Kontrolltraining) x 3 (Teamveränderung, Aufgabenveränderung, oder Team- und Aufgabenveränderung) faktoriellen Messwiederholungsdesign ergab. Die Ergebnisse zeigen, dass das Ausmaß der situativen Veränderung den Zusammenhang zwischen adaptivem Mitarbeiterverhalten und adaptiver Teamleistung signifikant beeinflusste. Das adaptive Mitarbeitertraining erhöhte die adaptive Teamleistung nur, wenn Teams sowohl mit einer Teamänderung, als auch mit einer Aufgabenveränderung konfrontiert waren (d.h. die situative Veränderung von hohem Ausmaß war). Zudem weisen die Ergebnisse darauf hin, dass die psychologische Sicherheit der Führungskraft diesen positiven Effekt des adaptiven Mitarbeitertrainings auf die adaptive Teamleistung mediiert.

Zusammen haben die empirischen Untersuchungen wichtige theoretische, methodische und praktische Implikationen, die in **Kapitel 5** diskutiert werden. Zudem werden in diesem Kapitel Limitationen der vorgestellten empirischen Studien diskutiert und Wege für die zukünftige Forschung

aufgezeigt. Obwohl mehr Langzeitstudien in realen Settings nötig sind, um die Generalisierbarkeit der hier vorgestellten Ergebnisse zu validieren, bietet diese Dissertation wichtige Einblicke und wegweisende Orientierung, um umfassende Erkenntnis über den Teamanpassungsprozess zu erlangen. Darüber hinaus bietet diese Forschungsarbeit konkrete praxisbezogene Vorschläge, wie die Teamanpassung verbessert und die adaptive Leistung von Teams gesteigert werden kann.