

De invloed van Leiderschap en Teamontwikkeling op Teamprestaties

Martijn A. van der Meer

Doctoraalonderzoek organisatiepsychologie

Universiteit Utrecht

In samenwerking met Mensen in Bedrijf

Utrecht, juli 2007

Begeleiding vanuit de Universiteit door: Drs. E. Demerouti
Begeleiding vanuit Mensen in Bedrijf door: Drs. J. van der Schoor

Samenvatting

Modellen van, theorieën over en onderzoeken naar teamontwikkeling, leiderschap en bevlogenheid zijn gebruikt om een nieuw model voor teamprestaties op te stellen. Verwacht werd een positief effect van teamontwikkeling op teamprestaties. Daarnaast is onderzocht of taakgericht leiderschap deze relatie beïnvloedt. Tot slot is het verband tussen mensgericht leiderschap en teamprestaties en de mediërende rol van bevlogenheid daartussen bekeken. 153 medewerkers en 28 leidinggevenden van 28 teams vulden een vragenlijst in waarmee de verschillende constructen gemeten zijn. Er is gekozen voor analyses op groepsniveau. Tussen teamontwikkeling en teamprestaties is een relatie gevonden. Taakgericht leiderschap bleek geen invloed te hebben op deze relatie. Mensgericht leiderschap leidde niet tot teamprestaties, wel tot bevlogenheid. Bij de aanvullende analyses is er verband gevonden tussen taakgericht leiderschap en teamprestaties dat volledig gemedieerd wordt door teamontwikkeling en is er een verband gevonden tussen taakgericht en mensgericht leiderschap enerzijds en teamontwikkeling anderzijds. Teamontwikkeling blijkt een zeer grote invloed te hebben op teamprestaties. Taakgericht en mensgericht leiderschap zorgen beide voor teamontwikkeling, waarbij taakgericht leiderschap ook nog leidt tot teamprestaties en mensgericht leiderschap leidt tot bevlogenheid.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
Inhoudsopgave.....	3
Inleiding.....	5
1. Theoretische verkenning	6
1.1 Teamontwikkeling.....	6
1.1.1 Groepen en teams.....	6
1.1.2 Teamprestaties.....	6
1.1.3 Teamontwikkeling.....	6
1.1.4 Kwaliteiten en beperkingen van fasemodellen.....	8
1.1.5 Conclusie: Factoren die bepalen dat een team volwassen is.....	9
1.1.6 De invloed van teamontwikkeling op teamprestaties.....	10
1.2 Leiderschap.....	11
1.2.1 Definitie leiderschap.....	11
1.2.2 Benaderingen van leiderschap.....	11
1.2.3 Trektheorieën.....	11
1.2.4 Skill theories.....	11
1.2.5 Stijlbenaderingen van leiderschap - Typen leiderschap.....	11
1.2.6 Situationeel leiderschap bij individuen.....	12
1.2.7 Situationeel leiderschap bij groepen: De invloed van taakgericht leiderschap en teamontwikkeling op teamprestaties	13
1.3 Bevlogenheid.....	14
1.3.1 Uitleg begrip.....	14
1.3.2 Bevlogenheid en burnout.....	14
1.3.3 Voorspellende factoren.....	14
1.3.4 Bevlogenheid en prestaties.....	14
1.3.5 De invloed van mensgericht leiderschap via bevlogenheid op teamprestaties.....	15
1.4 Onderzoeksopzet.....	16
2. Methoden	17
2.1 Respondenten.....	17
2.2 (Meet)Instrumenten.....	17
2.2.1 Variabelen.....	17
2.3 Procedure	19
2.4 Data-analyse.....	20
2.4.1 Teamontwikkeling en teamprestaties.....	20
2.4.2 Teamontwikkeling, taakgericht leiderschap en teamprestaties.....	20
2.4.3 Mediatie van bevlogenheid tussen mensgericht leiderschap en teamprestaties.....	20

2.4.4 Overige analyses.....	21
3. Resultaten	22
3.1 Betrouwbaarheid, gemiddeldes en standaarddeviaties.....	22
3.2 Teamontwikkeling	23
3.3 Team/individueel niveau.....	23
3.4 Teamontwikkeling en teamprestaties.....	25
3.5 Teamontwikkeling, taakgericht leiderschap en teamprestaties.....	25
3.6 Mediatie van bevlogenheid tussen mensgericht leiderschap en teamprestaties	26
3.7 Overige bevindingen	27
3.7.1 Mediatie van teamontwikkeling tussen taakgericht leiderschap en teamprestaties	27
3.7.2 Coachend leiderschap en teamontwikkeling.....	28
4. Conclusies en discussie	29
4.1 De invloed van taakgericht leiderschap en teamontwikkeling op teamprestaties.....	29
4.1.1 Conclusie.....	29
4.1.2 Discussie.....	29
4.1.3 Vervolgonderzoek.....	30
4.2 De invloed van mensgericht leiderschap op bevlogenheid en Teamprestaties.....	30
4.2.1 Conclusie.....	30
4.2.2 Discussie.....	30
4.2.3 Vervolgonderzoek.....	31
4.3 Beperkingen en kwaliteiten huidig onderzoek.....	31
4.4 Algemene conclusie.....	32
Met dank aan:	33
Referenties.....	34

Inleiding

Doel van het onderzoek

Dit afstudeeronderzoek dient twee doelen, een wetenschappelijk en een maatschappelijk of praktisch doel.

Het wetenschappelijk doel is theoretisch inzicht vergaren in de constructen van en de verbanden tussen leiderschap, groepsontwikkeling en teamprestaties. Hoe ontwikkelt een groep mensen die een langere tijd samenwerkt zich? Wat is kenmerkend voor een 'volwassen groep'? Hoe kunnen verschillende groepen het beste aangestuurd worden als het gaat om teamprestaties en het welzijn van de werknemers? Dat zijn de vragen die centraal staan in dit onderzoek.

Het tweede doel van dit onderzoek is maatschappelijk van aard. Door middel van het ontwikkelen van een model voor *leiderschap*, *teamontwikkeling* en *teamprestaties* wordt een wetenschappelijk fundament gelegd voor het werkveld van *teamontwikkeling* en *leiderschapsontwikkeling*. Veel training- en adviesbureaus maken gebruik van theorieën en modellen ter ondersteuning van interventies om teams hechter en taakvaardiger te maken. Dit onderzoek geeft inzicht in enkele theorieën en modellen en toetst deze daarnaast.

In dit onderzoek worden 3 onderzoeksvragen behandeld. De eerste onderzoeksvraag is of teams die verder ontwikkeld zijn ook daadwerkelijk beter presteren. Bij de tweede onderzoeksvraag wordt de rol van de leider bij teamontwikkeling onderzocht. Er wordt getoetst of *taakgericht leiderschap* een remmende werking heeft bij ontwikkelde teams. De derde onderzoeksvraag gaat om de ondersteunende rol van leider. Vraag daarbij is of *mensgericht* (of *ondersteunend*) *leiderschap* leidt tot *bevlogenheid* bij de werknemers met hogere *teamprestaties* als gevolg.

1. Theoretische Verkenning

1.1 Teamontwikkeling

1.1.1 Groepen en teams

Een team is een groep mensen in een organisatie die samen een tamelijk duurzame werkgroep vormt. Teamleden zijn mensen met ongeveer dezelfde rang en hun direct leidinggevende. Naast vaste (lijn)teams zijn er ook werkgroepen en projectgroepen die een meer tijdelijk karakter hebben (Remmerswaal, 2004). Een team heeft een gezamenlijk doel of bestaansreden en de leden zijn van elkaar afhankelijk voor het bereiken daarvan (Reilly & Jones, 1974).

1.1.2 Teamprestaties

Een team is effectief als het tot de resultaten komt waarvoor het bestaat. Als dat vervolgens ook lukt met zo min mogelijk middelen als tijd, geld en mensen is het ook nog efficiënt. Bedeian en Zammuto (1991) beschrijven effectiviteit dan ook als: *'doing the right thing'* en efficiëntie als: *'doing things right'*.

Teameffectiviteit of teamprestaties worden onder andere beïnvloed door de samenstelling van het team, de omgeving van het team en hoe er binnen het team wordt samengewerkt.

Binnen teams zijn er verschillende doelen op taakniveau en op procesniveau. Wanneer iedereen kan doen waarin hij goed is komt dat de effectiviteit ten goede. Omdat er verschillende taken zijn is het belangrijk dat er verschillende kwaliteiten zijn binnen het team. Belbin (1999) maakt onderscheid tussen de teamrollen: Bedrijfsman, Groepswerker, Onderzoeker, Plant, Voorzitter, Vormer, Waarschuer en Zorgdrager. Een team waarin één persoon de voorzitters-rol beheerst en de andere rollen ook aanwezig zijn is ideaal voor de samenwerking. Te veel leiders kan problemen geven, meerdere groeps werkers is geen probleem (Belbin, 1999).

Vanuit een systeemtheoretisch perspectief bekeken is de omgeving van het team een belangrijke voorspeller van teamprestaties. Wanneer de organisatie haar strategie, structuur, HR-systemen, Meetsystemen en technische ondersteuning goed organiseert en er ook een passende cultuur is, zullen teams binnen de organisatie beter presteren (Cummings & Worley, 2005).

Tot slot is samenwerking binnen het team van cruciaal belang voor een goed eindresultaat. Teamontwikkeling is een proces waarbij door middel van lange termijn interventies gericht op een meer vruchtbare samenwerking gewerkt wordt aan persoonlijke en taakgerelateerde interactie (Remmerswaal, 2004).

1.1.3 Teamontwikkeling

In dit onderzoek wordt rekening gehouden met factoren als de omgeving waarin gewerkt wordt, de competenties van het team of de individuen daarvan, maar het richt zich primair op de groep als geheel. Hoe ver is de groep in haar ontwikkeling? Durven mensen elkaar aan te spreken, is het veilig genoeg om je mening te geven? Kan het team al zelfstandig prestaties leveren? Zijn er veel conflicten en hoe wordt daar mee omgegaan?

In het bijzonder wordt gekeken naar de rol van de groepsleider, de rol die hij neemt en het effect daarvan.

In Tabel 1 staat een overzicht van enkele auteurs/onderzoekers over teamontwikkeling. Hier is te zien dat de verschillende modellen in grote lijnen dezelfde ontwikkeling beschrijven. In dit onderzoek wordt het model van Tuckman als basis genomen, omdat dat model de basis heeft gevormd voor de meeste andere fasemodellen en na ruim 40 jaar nog steeds het meest gebruikt wordt. In een metastudie over 50 onderzoeken naar trainingsgroepen, therapiegroepen, laboratoriumgroepen (kort bestaande groepen voor groepsdynamisch onderzoek) en professionele teams kwam naar voren dat groepen vier fases doorlopen om een presterend team te worden (Tuckman, 1965). Later is er nog de vijfde fase, de afscheidsfase aan toegevoegd (Tuckman & Jensen, 1977).

Tabel 1: *Overzicht auteurs over groepsontwikkeling (Tuckman & Jensen, 1977; Wheelan, 1994; Lingsma, 1999; Lacoursiere, 1980)*

Fases van groepsontwikkeling volgens:

Tuckman:	Wheelan:	Lingsma:	Lacoursiere
1) Forming	1) Dependency/inclusion	1) Bundel losse individuen	1) Orientation
2) Storming	2) Counterdependency/fight	2) Kliekjes en conflicten	2) Dissatisfaction
3) Norming	3) Vertrouwen en structuur vinden	3) Groep onafhankelijk	3) Resolution
4) Performing	4) Productiviteit	4) Open voor omgeving	4) Production

Groepsleden kunnen op twee manieren interacteren: op persoonlijk niveau en op taakniveau. Dit is van invloed op de groepsstructuur en de taakactiviteiten binnen de groep. De persoonlijke interactie hangt samen met de groepsstructuur, de mate waarin en de manier waarop groepsleden persoonlijk met elkaar omgaan en hoe de interpersoonlijke relaties zijn.

Interactie op taakniveau ('taakactiviteit') is de manier waarop groepsleden interacteren als het gaat om hun taken. *Rolverdeling*, (positieve en negatieve) *feedback*, *kennisdeling* en *doelen stellen* zijn voorbeelden van taakactiviteit.

Beide interactiepatronen (*groepsstructuur* en *taakactiviteit*) kunnen zich ontwikkelen van afwachtend en ineffectief tot pro-actief en effectief. Meestal gebeurt dat parallel met elkaar volgens een vast patroon. Een groep die op persoonlijk niveau onderontwikkeld is zal moeilijker een taak volbrengen die goede samenwerking vereist. Tuckman maakt onderscheid tussen de volgende fases (Zie Tabel 2 voor het overzicht) (Tuckman, 1965):

Vormfase ('Forming')

Groepen die net gevormd zijn bevinden zich in deze fase. Groepsleden zijn afwachtend en proberen er achter te komen welk gedrag geaccepteerd wordt en wat niet. Tuckman noemt dat 'testing and dependence' (testen en afhankelijkheid). De deelnemers kijken de kat uit de boom, de leider staat centraal in deze fase, van hem of haar wordt sturing en autoriteit verwacht. In deze (nog) ongestructureerde fase is er behoefte aan sturing en ondersteuning. (De Galan, 2004; Tuckman 1965)

Daarnaast probeert iedereen uit te zoeken wat er van hem verwacht wordt als het gaat om het uitvoeren van taken. Centrale vraag in deze fase is: “Wat is het doel van deze groep en wat moet ik daar aan bijdragen?”

Conflictfase (‘Storming’)

Individueen verzetten zich in deze fase tegen de groep om hun eigen identiteit te benadrukken en te beschermen. Over een aantal onderwerpen ontstaan conflicten tussen de groepsleden. Hoe deze afgehandeld worden, bepaalt of de groep terugvalt naar de veilige beginfase of naar de volgende fase waarin interpersoonlijke relaties zich verder kunnen ontwikkelen. Ook tegen de taken van de groep kan emotionele weerstand ontstaan. Wanneer belangrijke conflicten goed opgelost worden ontstaat er *psychologische veiligheid* en *onderling vertrouwen* in de groep.

Normfase (‘Norming’)

In deze fase ontwikkelt de *groepscohesie* zich (Yalom & Rand, 1995). Groepsleden accepteren (of waarderen) elkaars eigenaardigheden. De groep is nu meer een eenheid en groepsleden zijn tevreden met hun lidmaatschap. Er ontstaan nieuwe groepsnormen die typisch zijn voor deze groep en zo de identiteit van de groep bepalen. De groepsleden zijn in deze fase nog vooral met elkaar bezig. De groep zet zich af tegen andere groepen. Harmonie is erg belangrijk binnen de groep en er wordt veel *feedback* gegeven (Lingsma, 1999). Taakconflicten worden in dit stadium zo veel mogelijk vermeden om de harmonie te bewaren (Tuckman, 1965).

Prestatiefase (‘Performing’)

In deze fase gaat het team presteren. Belangrijke conflicten zijn opgelost. De energie en aandacht van het team kan gericht worden op de te volbrengen taak, waardoor aan de verwachtingen wordt voldaan (Rickards en Moger, 2000).

In de groepsstructuur wordt de *rolverdeling* duidelijk en functioneel. Dit is mede mogelijk doordat er *open gecommuniceerd* wordt. (Tuckman, 1965) Er is nu sprake van een subcultuur (Theodorson, 1953). De *groepscohesie* is nu zo sterk, dat de leden elkaar beter los durven laten en zich openstellen voor de omgeving (Lingsma, 1999).

Buitengewoon presteren (‘Outperforming’)

Na de prestatiefase kunnen teams nog doorontwikkelen tot buitengewoon presterende teams (Rickards & Moger, 2000). Teams die tot deze fase komen excelleren duidelijk boven andere teams uit. Zij leveren buitengewone prestaties die gemakkelijk te herkennen zijn wanneer zij vergeleken worden met soortgelijke teams.

Om tot ‘Outperforming’ te komen moet het team zich losweken uit de normale patronen. Omdat deze vaak ingeklonken zijn in de normen of cultuur waarbinnen het team opereert is dit een moeilijker stap om te maken.

1.1.4 Kwaliteiten en beperkingen van Fasemodellen

De fases van Tuckman worden nu gezien als geïdealiseerd (Buchanan & Huczynski, 1997). Er is geen moment aan te wijzen waarop teams van de ene fase naar de volgende fase overgaan, dit is een gradueel proces (Chang, Duck, & Bordia, 2006). Om die reden worden fases in sommige modellen apart beschreven en in andere modellen als één behandeld. Zo nemen Rickards en Moger (2000) de eerste twee fases (Forming en Storming) samen (Tabel 1), (Levine, 1979) de tweede en derde fase (Storming en Norming) en ook de derde en de

vierde fase (Norming en Performing) worden soms samengevoegd (o.a. Barton (1953); Rickards & Moger (2000)).

Achter de groepsfasen van Tuckman lopen verschillende processen die samen de volwassenheid van een team vormen (zie Tabel 2). De ontwikkelingsfasen beschrijven clusters van gedrag die bij de meeste teams zichtbaar zijn op bepaalde punten in hun ontwikkeling (Chang, Duck, & Bordia, 2006). Er zijn dus geen scherpe grenzen tussen de verschillende fasen, maar patronen van gedrag die langzaam veranderen en vaak dezelfde ontwikkeling volgen. Dit proces loopt continu door. Ook als het team ontwikkeld is tot de zogenoemde prestatiefase kunnen er weer conflicten optreden, doordat bijvoorbeeld omstandigheden of groepssamenstelling veranderen.

Binnen de clusters van gedrag zijn verschillende processen waar te nemen. De belangrijkste processen worden besproken in 1.1.5.

Tabel 2: *Fasen van groepsonwikkeling (Tuckman & Jensen, 1977)*

	<u>Groepsstructuur</u>	<u>Taakactiviteit</u>
	De patronen van interpersoonlijke relaties en de manier waarop groepsleden zich gedragen en verhouden tot elkaar	De inhoud van interactie gerelateerd tot de te volbrengen taak
<u>1) Vorm-fase</u> Orientatie, testen en afhankelijkheid	Testen en afhankelijkheid van elkaar	Orientatie op de taak
<u>2) Storm-fase</u> Weerstand tegen de groepsinvloed en de taakeisen	Conflicten binnen de groep	Emotionele reactie op de taakeisen
<u>3) Norm-fase</u> Openheid naar andere groepsleden	Groepscohesie neemt toe Groepsnormen en groepsrollen worden gevormd	Open communicatie Leden durven persoonlijke meningen uit te spreken
<u>4) Prestatie-fase</u> Constructief gedrag/actie	Rollen worden flexibel en functioneel Structurele groepsconflicten zijn opgelost Groepsstructuur is ideaal voor het volbrengen van de taken	De interpersoonlijke structuur dient de taakactiviteiten optimaal Groepsenergie gaat naar de taak Ruimte voor oplossingen

1.1.5 Conclusie: Factoren die bepalen dat een team volwassen is

Sociale cohesie

Sociale cohesie duidt op de sociale samenhang binnen het team. Er is sociale cohesie wanneer er stabiele, duurzame en hechte relaties tussen medewerkers zijn (Raub, 1997).

Cohesie binnen de groep is een belangrijke voorwaarde voor teamontwikkeling. Bij beginnende groepen is er nog weinig samenhang, maar na de conflictfase bereikt de sociale cohesie een hoogtepunt (Yalom & Rand, 1995).

Psychologische veiligheid en onderling vertrouwen

Wanneer belangrijke conflicten opgelost worden, ontstaan er psychologische veiligheid en onderling vertrouwen binnen de groep. Medewerkers voelen zich veilig wanneer ze het idee

hebben dat ze niet er onder zullen lijden als ze hun ware aard laten zien (May & Harter, 2004). Onderling vertrouwen wordt in de literatuur beschreven als het kunnen rekenen op elkaars acties, woorden en intenties (Dirks, 2000). Deze dimensies van teamontwikkeling nemen toe naarmate de intimiteit tussen de groepsleden toeneemt (Tuckman, 1965; De Galan, 2003).

Open communicatie en feedback

“Feedback is een mededeling aan iemand [...] over hoe zijn gedrag wordt waargenomen, begrepen en ervaren.” Feedback geven wordt pas effectief als er onderling vertrouwen is. Het kan er voor zorgen dat positief gedrag bevorderd wordt, negatief gedrag gecorrigeerd wordt en daarnaast verduidelijkt het de relatie tussen twee personen (Remmerswaal, 2004). Communicatie is een middel om kennis en informatie te delen binnen het team. Voor de effectiviteit van teamwerk is het essentieel dat iedereen in het team zo direct en open mogelijk met elkaar kan communiceren. Indirecte communicatie (bijvoorbeeld via de leider) kan leiden tot tijdverlies en informatie die onvolledig of foutief overkomt (Hoegl & Gemuenden, 2001).

Rolverdeling

Wanneer teamleden hun taak en elkaars kwaliteiten kennen kan er een begin gemaakt worden van een heldere rolverdeling. Hierbij zijn competenties en taakverdeling op elkaar afgestemd (Tuckman & Jensen, 1977). Teamleden weten wat ze moeten doen en wat ze van elkaar kunnen verwachten. Een effectieve rolverdeling ontwikkelt zich wanneer de groep de derde fase voorbij is en zich richt op de taak (Lingsma, 1999).

1.1.6 De invloed van teamontwikkeling op teamprestaties

Hoe hoger een team scoort op de hiervoor genoemde teamontwikkelingsfactoren, hoe verder het team ontwikkeld is (Chang, Duck, & Bordia, 2006). Uit de literatuur komt naar voren dat *teamontwikkeling* een voorspellende waarde heeft op *teamprestaties* (Tuckman & Jensen, 1977; Wheelan, 1994; Lingsma, 1999; Levine, 1979) (zie 1.1.3). *Teamontwikkeling* kan gemeten worden met de constructen *psychologische veiligheid*, *onderling vertrouwen*, *open communicatie tussen teamleden*, *geven en vragen van feedback*, *sociale cohesie* en *heldere rolverdeling* (Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977) (zie 1.1.5).

Hypothese 1: *Hoe hoger het team scoort op teamontwikkeling, hoe hoger het scoort op teamprestaties.*

1.2 Leiderschap

1.2.1 Definitie leiderschap

“Leiderschap is een proces waarbij leider en volgers interacteren op een manier die het de leider mogelijk maakt de acties van de volgers te sturen/beïnvloeden op een niet dwingende manier, richting een bepaald doel” (Rollinson, 1998, pp. 357).

1.2.2 Benaderingen van leiderschap

Theorieën over leiderschap zijn in twee perspectieven te verdelen: Beschrijvende en functionele benaderingen. Beschrijvende theorieën als de *trektheorie* en *skill theories* focussen op persoonlijke eigenschappen en gedragingen die maken dat iemand een goede leider is. De functionele benaderingen (als situationeel leiderschap) kijken welke functie een leider moet hebben om zoveel mogelijk meerwaarde te geven.

1.2.3 Trektheorieën

Trektheorieën beschrijven welke persoonlijke eigenschappen (bv lengte, leeftijd en persoonlijkheid) leiders en volgers onderscheiden (Bass, 1990). Kirkpatrick en Locke (1991) noemen *drive*, *motivatie*, *integriteit*, *confidence*, *cognitieve vaardigheden* en *vakkennis* als essentiële eigenschappen voor een goede leider. Visionair en charismatisch leiderschap zijn recente voorbeelden van trekbenaderingen (Northouse, 2003).

1.2.4 Skill theories

Skill theories zijn een aanvulling op trektheorieën. Op het eerste gezicht lijken trektheorieën en skill theories op elkaar omdat beiden de leider centraal zetten. Hier gaat het echter om *competenties* voor effectief leiderschap (Northouse, 2003). Het gaat om het verschil tussen hoe de leider is en wat hij kan. Katz (1974) maakt onderscheid tussen technische, menselijke en conceptuele vaardigheden. Hoe hoger de leidingevende in de organisatie zit, hoe meer conceptuele vaardigheden vereist zijn voor effectiviteit en hoe minder technische vaardigheden. Menselijke vaardigheden zijn op alle niveaus belangrijk (Katz, 1974). Stephen Covey (1989) beschrijft een benadering die tussen de trekbenaderingen en Skill theories inzit. Voor effectief leiderschap moet de leider als persoon veranderen. Vaardigheden als assertiviteit en onderhandelen zijn zeker nuttig om te beheersen, maar uiteindelijk gaat het om wie de leider is en hoe hij zich verhoudt tot anderen.

1.2.5 Stijlbenaderingen van leiderschap - Typen leiderschap

Leiderschapstijlen staan centraal in stijlbenaderingen. Binnen dit kader gaat het puur om het gedrag van de leider, niet meer om zijn competenties of persoonlijke eigenschappen zoals bij de trektheorieën en skill theories (Northouse, 2003).

Centraal in deze benadering staan de twee hoofdstijlen mensgericht leiderschap en taakgericht leiderschap.

Taakgericht leiderschap gaat om het geven van richting, bieden van methodes, verdelen van rollen, tijdsbewaking, kwaliteitbewaking en bieden van structuur, kortom alles wat met het volbrengen van taken te maken heeft (Blake & Mouton, 1964).

Mensgericht leiderschap gaat over sociale en emotionele ondersteuning bieden en zorgen voor het welzijn van de werknemer. Hierbij horen vertrouwen en betrokkenheid opbouwen bij de medewerkers, goede arbeidsomstandigheden stimuleren en aandacht geven aan de behoeftes en gevoelens van de medewerkers (Blake & Mouton, 1964; Yukl, 2006).

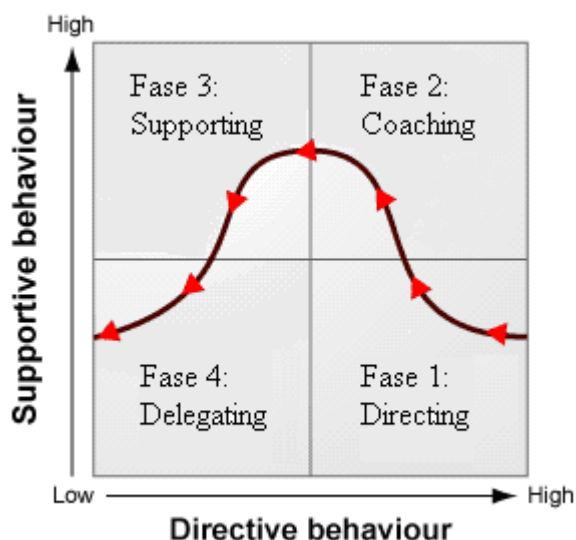
Door te variëren op beide dimensies zijn er verschillende stijlen en dus verschillende typen leiders te onderscheiden. Hoeveel investeert de leider in mensen, hoe belangrijk zijn de resultaten (op korte termijn)? Is de organisatie aan het overleven of kan er geïnvesteerd worden in de mensen (ten koste van productie) (Blake & Mouton, 1964; Vecchio & Boatwright, 2002). De leiderschapsstijl die taak- en mensgericht leiderschap combineert wordt de coachende stijl genoemd (Northouse, 2004).

Met de contingentietheorie kan voorspeld worden voor welke situaties de stijl van de leider (die vast staat) geschikt zal zijn (Fiedler & Chemers, 1974). Afhankelijk van de relatie met de werknemers, de mate van structuur bij de taken en de (sterke of zwakke) positie van de leider is een meer taakgerichte of mensgerichte stijl ideaal (Fiedler, 1967).

1.2.6 Situationeel leiderschap bij individuen

Hersey en Blanchard hebben het Situational Leadership II model (SLII model) voor situationeel leiderschap opgesteld (Blanchard, 1985). De essentie van deze benadering is dat de leider zijn stijl aan moet passen aan het ontwikkelingsniveau van de werknemer, zijn competenties en betrokkenheid bij de taak (Northouse, 2003). De leider zit niet vast aan één stijl, maar kan, afhankelijk van zijn flexibiliteit, variëren per situatie (Blanchard, 1985).

Volgens dit model begint de werknemer incompetent, maar wel betrokken bij en gemotiveerd voor zijn taak (fase 1 in Figuur 1) en moet hij directief aangestuurd worden, vervolgens zal zijn competentie langzaam toenemen maar zakt zijn motivatie (fase 2 en 3 in Figuur 1) en is er meer mensgericht leiderschap nodig. Tot slot zal de werknemer als hij volledig ontwikkeld is taakvaardig en betrokken zijn bij zijn werk en kan het best losgelaten worden (zie Figuur 1).



Ontwikkeling op individueel niveau

Figuur 1: Situational Leadership II (SLII): Meest effectieve leiderschapsstijl per ontwikkelingsniveau van de individuele werknemer (Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, 1985). Ontwikkeling verloopt van rechts (1) naar links (4). Een beginnende medewerker presteert beter bij directief leiderschap, een ontwikkelde medewerker bij delegerend leiderschap.

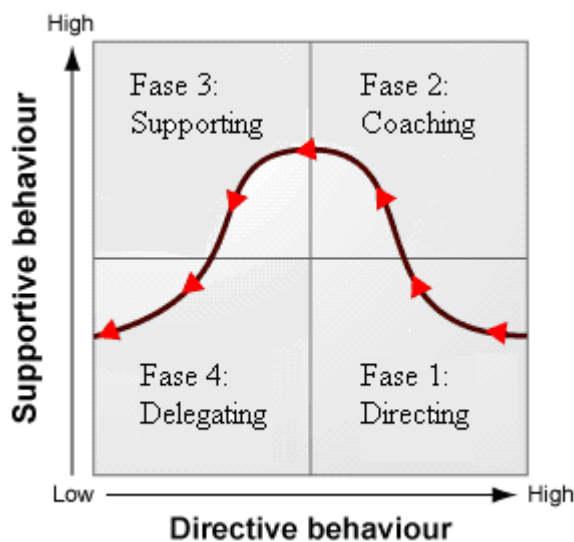
De ideale leiderschapsstijl is dus enerzijds meer sturend optreden (*directief leiderschap*) naarmate de werknemer minder competent is en anderzijds meer persoonlijke ondersteuning

(*mensgericht leiderschap*) bieden wanneer de motivatie en betrokkenheid van de werknemer lager zijn. Zoals te zien is in Figuur 1 neemt *directive behaviour* (taakgericht leiderschap) af naarmate de werknemer competentier wordt. Recent onderzoek bevestigt dat meer ervaren werknemers minder behoefte aan structuur van de leider hebben (Vecchio & Boatwright, 2002). Daarnaast wordt de motivatie en betrokkenheid-dip opgevangen door mensgericht leiderschap (*supportive behaviour*) (Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, 1985; Carew & Blanchard, 1986).

1.2.7 Situationeel leiderschap bij groepen: De invloed van taakgericht leiderschap en teamontwikkeling op teamprestaties

Het SLII model is een benadering die zich richt op de werknemer als individu. Later is het model ook toegepast op groepen in verschillende fasen van ontwikkeling. Carew en Blanchard (1986) komen tot de conclusie dat dezelfde ideale leiderschapsstijlen ook bij groepen in ontwikkeling werken. Zij maken hierbij gebruik van het groepsontwikkelingsmodel van Lacoursiere (1980) dat vrijwel overeenkomt met het fase-model van Tuckman (1965)(zie Tabel 1).

In Figuur 2 is dit grafisch weergegeven. In deze grafiek is te zien dat naarmate het team verder ontwikkeld is, de leider steeds minder directief moet zijn om het team maximaal te laten presteren. De leider moet zich volgens dit model bijvoorbeeld in fase 2 (de conflictfase) coachend opstellen (hoog *directief*, hoog *supportive/mensgericht*). Taakgericht leiderschap heeft een remmend effect op het verband tussen groepsontwikkeling en teamprestaties (Carew & Blanchard, 1986; Lingsma, 1999).



Figuur 2: Ideale leiderschapsstijl per fase van groepsontwikkeling (ontwikkeling verloopt van rechts (1) naar links(4)) (Carew en Blanchard, 1986). (Fase 1=Vormfase, Fase 2=Conflictfase, Fase 3=Normfase, Fase 4=Prestatiefase.)

Hypothese 2:

- a) Teams die laag scoren op *teamontwikkeling* presteren beter als hun leider hoog scoort op *taakgericht leiderschap* dan als hun leider laag scoort op *taakgericht leiderschap*.
- b) Teams die hoog scoren op *teamontwikkeling* presteren beter als hun leider laag scoort op *taakgericht leiderschap* dan als hun leider hoog scoort op *taakgericht leiderschap*.

1.3 Bevlogenheid

1.3.1 Uitleg begrip

Schaufeli en Bakker (2001) beschrijven bevlogenheid als volgt:

“Bevlogenheid is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit wordt op haar beurt gekenmerkt door bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk, het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Absorptie, ten slotte, heeft betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten. Waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om er zich van los te maken.”

1.3.2 Bevlogenheid en burnout

Bevlogenheid wordt door sommige onderzoekers gezien als de positieve tegenhanger van *burnout* (Maslach & Leiter, 1997). Andere onderzoekers zien de twee begrippen onafhankelijk van elkaar met een negatieve samenhang als verwachting (Schaufeli & Bakker, 2001;2004). *Burnout* wordt grotendeels gekenmerkt door *uitputting* en *cynisme* en in mindere mate door *verminderde competentie* (Schaufeli & Bakker, 2004). *Vitaliteit* en *toewijding* zijn de tegenhangers van uitputting en cynisme. *Absorptie*, het laatste kenmerk van bevlogenheid, is geen tegenhanger van verminderde competentie, maar is een typisch kenmerk van bevlogenheid.

Bevlogenheid (of ‘*engagement*’) verschilt van *betrokkenheid* (of ‘*commitment*’), doordat betrokkenheid verwijst naar binding met de organisatie, terwijl bevlogenheid betrekking heeft op het werk zelf (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

1.3.3 Voorspellende factoren

Bevlogenheid wordt voorspeld door een aantal factoren (Bakker, 2000 uit Bakker, 2001). Het Werkstressoren en Energiebronnen-model (WEB-model) beschrijft dat als een werknemer bij zijn werk meer werkstressoren heeft dan energiebronnen, hij een verhoogd risico loopt burnout te raken. Andersom zorgt een overvloed van energiebronnen voor bevlogenheid. Nog exacter is er uit onderzoeken gebleken dat werkstressoren de vitaliteit doen afnemen, terwijl energiebronnen zorgen voor een toename van toewijding en absorptie (Bakker, 2000).

Onder energiebronnen vallen onder andere persoonlijke groei en ontwikkeling. Op interpersoonlijk niveau heeft ook de direct leidinggevende invloed in dit proces. Door middel van coaching en *mensgericht leiderschap* heeft de leidinggevende een positieve invloed op de bevlogenheid van zijn of haar werknemers (Bakker, 2001).

1.3.4 Bevlogenheid en teamprestaties

Burnout leidt tot slechter presteren op persoonlijk- en teamniveau, doordat medewerkers die ‘opgebrand’ zijn vaker afwezig zijn, minder productie draaien en andere werknemers minder laten presteren door meer persoonlijke conflicten te veroorzaken en hen te storen in hun bezigheden (Burke en Greenglass, 2001). Doordat burnout en bevlogenheid negatief samenhangen is het waarschijnlijk dat bevlogenheid leidt tot betere prestaties op persoonlijk- en groepsniveau.

Recente studies tonen aan dat Bevlogenheid samenhangt met prestaties. (Demerouti & Bakker, 2006). Afdelingen (*Business-Units*) die hoog scoren op Bevlogenheid hebben betere resultaten. Ze hebben een hogere klanttevredenheid, hogere productiviteit en winst, lager personeelsverloop en hogere medewerkersveiligheid. Dit geldt voor alle bedrijfstakken (Harter et al., 2002). Ook op individueel niveau is een verband gevonden tussen bevlogenheid en prestaties bij werknemers (Salanova, Agut & Peiró, 2005).

1.3.5 De invloed van mensgericht leiderschap via bevlogenheid op teamprestaties

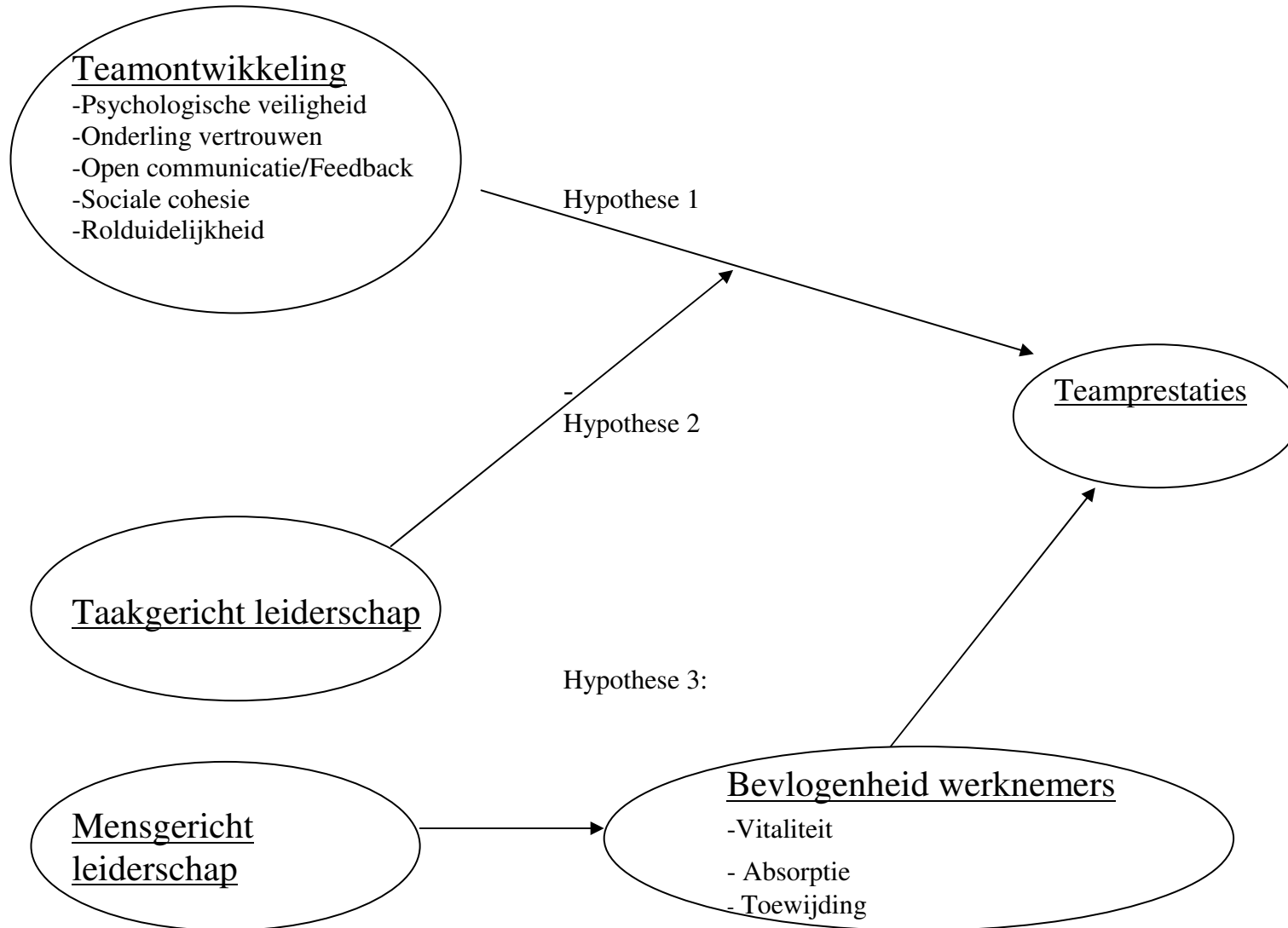
Zoals beschreven in 1.3.4 is er in recente onderzoeken een relatie gevonden tussen bevlogenheid en teamprestaties (Demerouti & Bakker, 2006). Omdat burnout een negatieve invloed heeft op de prestaties van team en individu (Burke en Greenglass, 2001) ligt het in de verwachting dat bevlogenheid een positieve invloed heeft op teamprestaties.

Bevlogenheid wordt gekenmerkt door *vitaliteit*, *toewijding* en *absorptie* (Bakker, 2001). Belangrijke voorspellers van bevlogenheid zijn coachend en mensgericht leiderschap (Bakker, 2001). Met bevlogenheid als voorspeller van teamprestaties (o.a. Harter et al., 2002) en mensgericht leiderschap als voorspeller van bevlogenheid is een positieve relatie tussen mensgericht leiderschap ook een logisch verband.

Hypothese 3: Mensgericht leiderschap en teamprestaties

Hoe hoger de leider scoort op mensgericht leiderschap, hoe hoger het team scoort op teamprestaties. Bevlogenheid heeft daarbij een mediërende rol.

1.4 Onderzoeksontwerp:



2. Methoden

2.1 Respondenten

Aan het onderzoek hebben 153 medewerkers en 28 leidinggevenden uit 28 teams meegedaan. Dit is ongeveer 50% van het aantal benaderde teams. Tabel 3 geeft een overzicht van de deelnemende organisaties en de sectoren waarin zij werkzaam zijn. Onder de deelnemende teams zijn 17 lijnteam en 11 tijdelijke (project)teams.

Tabel 3:

Deelnemende organisaties

Bedrijf	Deelnemende teams	Sector
Aetsveld, van	3	Organisatieadvies
Albeda College	3	Opleidingsinstituut
Boertien	1	Commercie
COA	3	Overheid
Equens	2	Commercie
Fortis	2	Commercie
ING	6	Commercie
MX Advies	1	ICT
Parnassia	6	Zorg
ProRail	1	Logistiek
Totaal	28	

Algemene kenmerken

De gemiddelde leeftijd van de deelnemende medewerkers is 41,1 jaar met een standaarddeviatie van 10,4 jaar. Bij de leidinggevenden is dit 43,1 jaar met een standaarddeviatie van 8,6 jaar. 53,6% van de medewerkers is man (versus 46,4% vrouwen). Bij de leidinggevenden is 53,3% man (versus 46,7% vrouwen). Van de medewerkers heeft 69,3% een fulltime aanstelling. Bij de leidinggevenden is dat 78,3%.

Selectie

Op basis van beschikbaarheid zijn de teams gekozen.

Alleen teams waarvan minimaal vier medewerkers en de leidinggevende de vragenlijst hebben ingevuld zijn meegenomen in het onderzoek

2.2 (Meet)Instrumenten

2.2.1 Variabelen

Taakgericht leiderschap en mensgericht leiderschap

Taakgericht en mensgericht leiderschap zijn beide gemeten met een verkorte vragenlijst, vertaald en overgenomen van Northouse (2004). Voor taakgericht leiderschap is gekozen voor de 6 items met de hoogste lading (Northouse, 2004). Mensgericht leiderschap is gemeten met de 5 items met de hoogste lading (Northouse, 2004). Een typisch item voor taakgericht leiderschap is "Mijn teamleider vertelt ons wat we moeten doen". Een typisch

item voor mensgericht leiderschap is “Mijn teamleider toont zorg voor het persoonlijke welzijn van teamleden”. De antwoordmogelijkheden waren voor beide lijsten: 1=nooit, 2=soms, 3=vaak en 4=altijd.

Teamontwikkeling

Teamontwikkeling is gemeten met 26 items die de 7 onderliggende constructen meten (zie 1.1.5).

Sociale cohesie

Voor *sociale cohesie* is een vertaalde en verkorte versie van de vragenlijst van Hoegl en Gemuenden (2001) gebruikt. De 4 items met de hoogste lading zijn gebruikt. Een typisch item voor sociale cohesie is “Teamleden in mijn team hebben onderling een sterke band”. De antwoordmogelijkheden waren: 1=geheel mee oneens, 2=mee oneens, 3=mee eens, 4=geheel mee eens (Hoegl & Gemuenden, 2001).

Psychologische veiligheid

Voor *psychologische veiligheid* is een vertaalde en verkorte versie van de vragenlijst van Edmondson (1999) gebruikt. De 4 items met de hoogste lading zijn gebruikt. Een typisch item voor psychologische veiligheid is “Leden van mijn team kunnen problemen en moeilijke kwesties ter sprake brengen” (Edmondson, 1999).

Onderling vertrouwen

Voor *onderling vertrouwen* is een vertaalde en verkorte versie van de vragenlijst van Simons en Peterson (2000) gebruikt. De 4 items met de hoogste lading zijn gebruikt. Een typisch item voor onderling vertrouwen is “In mijn team kan men volledig op elkaar vertrouwen”. De antwoordmogelijkheden waren: 1=geheel mee oneens, 2=mee oneens, 3=mee eens, 4=geheel mee eens (Simons, Peterson (2000)).

Open communicatie

Voor *open communicatie* is een vertaalde en verkorte versie van de vragenlijst van Hoegl en Gemuenden (2001) gebruikt. De 4 items met de hoogste lading zijn gebruikt. Een typisch item voor open communicatie is “Project-relevante informatie wordt openlijk gedeeld met alle teamleden”. De antwoordmogelijkheden waren: 1=geheel mee oneens, 2=mee oneens, 3=mee eens, 4=geheel mee eens (Hoegl & Gemuenden, 2001).

Feedback

Voor *feedback vragen* is een vertaalde en verkorte versie van de vragenlijst van Van de Walle, Ganesan, Challagalla en Brown (2000) gebruikt. De 3 items met de hoogste lading zijn gebruikt (Van de Walle, Ganesan, Challagalla & Brown, 2000). Voor *feedback geven* is een vertaalde en verkorte versie van de vragenlijst van Wilkens en London (2006) gebruikt. De 3 items met de hoogste lading zijn gebruikt (Wilkens & London, 2006). Een typisch item voor feedback vragen is “Teamleden vragen elkaar vaak feedback”. Een typisch item voor feedback geven is “Teamleden geven elkaar vaak feedback”. De antwoordmogelijkheden waren: 1=geheel mee oneens, 2=mee oneens, 3=mee eens, 4=geheel mee eens.

Rolverdeling

Voor *rolverdeling* is een bewerking van de vragenlijst van de Erasmus Universiteit Rotterdam, 'Vragenlijst voor verkopers' gebruikt (auteur en jaar van uitgifte onbekend). De oorspronkelijke vragenlijst voor '*role ambiguity*' bestond uit 4 items. Een typisch item voor rolverdeling is: "Ik weet precies wat er van mij wordt verwacht". De antwoordmogelijkheden waren: 1=geheel mee oneens, 2=mee oneens, 3=mee eens, 4=geheel mee eens.

Bevlogenheid

Voor *bevlogenheid* is de Utrechtse Bevlogenheidschaal (UBES) gebruikt die met 9 items bevlogenheid meet (Schaufeli & Bakker, 2004). *Vitaliteit*, *absorptie* en *toewijding* worden elk met 3 items bepaald. De leidinggevenden is niet naar bevlogenheid gevraagd. Een typisch item voor vitaliteit is: "Op mijn werk bruis ik van energie". Een typisch item voor absorptie is "Ik ga helemaal op in mijn werk". Een typisch item voor toewijding is: "Ik ben enthousiast over mijn baan". De antwoordmogelijkheden: 1=nooit, 2=soms, 3=vaak en 4=altijd (Schaufeli & Bakker, 2004).

Teamprestaties

Voor *teamprestaties* is een vragenlijst van Hoegl en Gemuenden (2001) gebruikt. De 5 items met de hoogste lading voor *teamperformance* en de 4 items met de hoogste lading voor *team efficiency* zijn gekozen voor dit onderzoek. Een typisch item voor teamperformance is "Afgaande op behaalde resultaten is dit team succesvol". Een typisch item voor team efficiency is "Het werk in mijn team wordt gedaan binnen de afgesproken tijd". De antwoordmogelijkheden waren: 1=geheel mee oneens, 2=mee oneens, 3=mee eens, 4=geheel mee eens (Hoegl & Gemuenden, 2001).

Validiteit

Alle originele vragenlijsten zijn valide. Ze zijn voor dit onderzoek in aantal items gekort en vertaald, waardoor de validiteit niet meer gegarandeerd is. Onder 3.1 wordt de betrouwbaarheid van de verschillende instrumenten besproken.

2.3 Procedure

Het onderzoek is op twee manieren uitgezet, met een online vragenlijst en met een '*paper and pencil*' vragenlijst. De deelnemers die op internet de vragenlijst hebben ingevuld kregen na toestemming van de leidinggevende een e-mail met een uitnodiging voor deelname, een korte toelichting op het onderzoek en een link naar de online vragenlijst. De leidinggevenden kregen dezelfde e-mail, maar dan met een link naar de vragenlijst voor leidinggevenden.

De papieren vragenlijsten zijn per post via de teamleiders verspreid, uitgezet en teruggestuurd. Bij de vragenlijsten (een vragenlijst voor de teamleider en een aantal vragenlijsten voor de medewerkers) is een brief met uitleg van het onderzoek gevoegd en een beloning voor deelname toegezegd, te weten een kopie van het onderzoeksverslag en indien gewenst een presentatie over de algemene resultaten.

Bij de vragenlijst zat een korte toelichting en de belofte van geheimhouding van testresultaten op persoonlijk en op teamniveau.

2.4 Data-analyse

Voor het analyseren van de data is gebruik gemaakt van het computerprogramma Statistical Package for Social Science (SPSS 14.0). Alle regressieanalyses zijn op groepsniveau uitgevoerd. Methodologische onderbouwing hiervoor is te vinden onder 3.3.

2.4.1 Teamontwikkeling en teamprestaties

Voor de eerste hypothese, de invloed van *teamontwikkeling* op *teamprestaties* is eerst een factoranalyse voor teamontwikkeling gedaan. De 7 onderliggende constructen (zie 1.1.5) zijn hiervoor met een Principal Axis factoring analyse samengevoegd tot één factor (zie 3.2). Vervolgens is een lineaire regressieanalyse uitgevoerd op groepsniveau (n=28) met de factor teamontwikkeling als onafhankelijke variabele en teamprestaties als afhankelijke variabele.

2.4.2 Teamontwikkeling, taakgericht leiderschap en teamprestaties

Voor de tweede hypothese, de modererende invloed van *taakgericht leiderschap* op het verband tussen *teamontwikkeling* en *teamprestaties* is een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd. Hiertoe wordt eerst het hoofdeffect van teamontwikkeling en taakgericht leiderschap gemeten (stap 1), vervolgens het effect van de interactie van teamontwikkeling en taakgericht leiderschap (stap 2). Tot slot, als de resultaten significant zijn wordt er een plot gemaakt om de richting van de moderatie te bepalen (Frazier, Tix, & Barron, 2004).

2.4.3 Mediatie van bevlogenheid tussen mensgericht leiderschap en teamprestaties

Om te toetsen of *bevlogenheid* als mediator fungeert tussen *mensgericht leiderschap* en *teamprestaties* (hypothese 3) worden de 4 voorwaarden voor mediatie (Kenny, Kashy, & Bolger, 1998) stap voor stap afgewerkt. Wanneer aan één van de voorwaarden niet voldaan wordt is er geen sprake van mediatie en hoeven de andere voorwaarden niet getoetst te worden. Om een volledig beeld te krijgen van de verbanden zijn alle stappen uitgevoerd.

Voorwaarden voor mediatie (Kenny, Kashy, & Bolger, 1998):

Stap 1: Er is een significante relatie tussen de predictor en de uitkomstvariabele

Stap 2: Er is een significante relatie tussen de predictor en de mediator

Stap 3: Er is een significante relatie tussen de mediator en de uitkomstvariabele

Stap 4: Het effect van de predictor op de uitkomstvariabele neemt significant af wanneer rekening wordt gehouden met de mediator.

Voor stap 1 is een lineaire regressieanalyse gedaan met mensgericht leiderschap als onafhankelijke variabele en teamprestaties als afhankelijke variabele.

Voor stap 2 is een lineaire regressieanalyse gedaan met mensgericht leiderschap als onafhankelijke variabele en bevlogenheid als afhankelijke variabele.

Voor stap 3 is een lineaire regressieanalyse gedaan met bevlogenheid als onafhankelijke variabele en teamprestaties als afhankelijke variabele.

Voor stap 4 is een lineaire regressieanalyse gedaan met mensgericht leiderschap en bevlogenheid als onafhankelijke variabelen en teamprestaties als afhankelijke variabelen. Hierbij is gekeken is naar het effect van mensgericht leiderschap op teamprestaties gecontroleerd voor bevlogenheid.

Wanneer bij stap 1, 2 en 3 significante relaties gevonden worden en bij stap vier niet is er sprake van volledige mediatie.

2.4.4 Overige analyses

Naar aanleiding van de correlaties zijn er aanvullende regressieanalyses uitgevoerd.

3. Resultaten

3.1 Betrouwbaarheid, gemiddeldes en standaarddeviaties

De meeste variabelen zijn betrouwbaar gebleken ($\alpha \geq 0,70$) (zie Tabel 4). Bij *veiligheid* en *rolverdeling* is 1 item buiten de analyse gehouden om een hogere betrouwbaarheid te bereiken. Een alpha van 0,70 wordt bij deze constructen en bij taakgericht leiderschap niet gehaald. In Tabel 4 staan de gemiddelde scores, de standaarddeviaties, het aantal items per construct, Cronbach's Alpha en de correlaties op individueel niveau.

Tabel 4:

Gemiddelde, standaarddeviatie, aantal items, Cronbach's Alpha en correlaties voor alle variabelen, N=153

	Mean	SD	N of Items	Cronb. Alpha	Pearson Correlation:												
					1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	
1. Veiligheid	3	0,45	3#	0,60#	1												
2. Vertrouwen	2,79	0,48	4	0,83	,68*	1											
3. Communicatie	2,74	0,49	4	0,76	,65*	,69*	1										
4. Feedback	2,43	0,38	6	0,76	,35*	,48*	,55*	1									
5. Cohesie	2,62	0,57	4	0,87	,60*	,76*	,62*	,56*	1								
6. Rolverdeling	2,64	0,49	3#	0,69#	,35*	,31*	,33*	,28*	,29*	1							
7. Taakgericht leiderschap	2,26	0,46	6	0,68	,23*	,30*	,31*	,31*	,33*	,15	1						
8. Mensgericht leiderschap	2,79	0,7	5	0,9	,33*	,38*	,35*	,30*	,48*	,21*	,34*	1					
9. Vitaliteit	2,83	0,48	3	0,74	,27*	,21*	,17*	,22*	,27*	,15	,14	,27*	1				
10. Absorptie	2,57	0,55	3	0,7	,16	,22*	,17*	,42*	,31*	,18*	,27*	,33*	,62*	1			
11. Toewijding	3,03	0,52	3	0,8	,23*	,26*	,19*	,36*	,34*	,19*	,20*	,33*	,72*	,66*	1		
12. Teamprestaties	2,75	0,41	9	0,86	,63*	,70*	,75*	,57*	,71*	,42*	,36*	,38*	,21*	,27*	,21*	1	

* $p \leq 0,05$

** $p \leq 0,01$

#Na verwijderen item

3.2 Teamontwikkeling

Teamontwikkeling is opgebouwd uit de factoren *psychologische veiligheid, onderling vertrouwen, open communicatie, feedback vragen en geven, sociale cohesie en rolverdeling*. Om deze factoren samen te voegen tot één construct is een Principal Axis Factoring analyse uitgevoerd. Het resultaat is één factor *teamontwikkeling* die 56% van de variantie van de losse constructen bij elkaar verklaart. In Tabel 5 is te zien hoeveel procent van de variantie van elke variabele verklaard wordt door de factor teamontwikkeling.

Tabel 5: *Factoranalyse voor 'Teamontwikkeling'*

	Lading op de factor Teamontwikkeling
Veiligheid	0,512
Vertrouwen	0,704
Communicatie	0,669
Feedback vragen	0,42
Feedback geven	0,343
Cohesie	0,68
Rolverdeling	0,159

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

3.3 Team/individueel niveau

Bij de regressieanalyses is gekozen voor regressies op groepsniveau. Bij sociaalpsychologische constructen is er de keuze op welk niveau de analyses gedaan worden. Attitude en groepsnormen worden bijvoorbeeld met dezelfde vragenlijst gemeten, waarbij de groepsnormscore voor een team het gemiddelde is van de individuele scores op attitude (Kenny & La Voie, 1985). Voor de (groeps)processen in dit onderzoek hebben dezelfde overwegingen een rol gespeeld bij het kiezen van het analyseniveau.

Teamprestaties is duidelijk een construct van een proces dat op groepsniveau bekeken dient te worden. Het is een eigenschap van het team. Daarom is hiervoor van elke groep de gemiddelde score gebruikt als teamscore.

De factoren die teamontwikkeling vormen (zie 1.1.5) en mens- en taakgericht leiderschap zijn ook op individueel niveau gemeten, maar worden op groepsniveau voor de regressieanalyse gebruikt. Dat komt doordat het ook hier gaat om groepsprocessen, waarbij gekozen is voor de gemiddelde ervaring van de deelnemers als score voor de constructen.

De bevoegenheidsfactoren (*vitaliteit, toewijding en absorptie*) zijn individuele eigenschappen die gekoppeld worden aan de groepsfenomenen mensgericht leiderschap en teamprestaties. Vanwege die koppeling is er gekozen voor analyses op groepsniveau. Individuele factoren als persoonlijkheid, intelligentie en werkverleden zijn in dit onderzoek ruis die geminimaliseerd wordt door de gemiddeldes van de groepen te gebruiken.

Naast theoretische zijn er ook methodologische argumenten voor analyses op groepsniveau. Met de Intraclass Correlation Coefficient (ICC) wordt bepaald hoeveel procent van de variantie door de groep bepaald wordt. Bij een hoge ICC-score is de homogeniteit binnen de groepen groot en is het groepsniveau het ideale meetniveau (Kenny & La Voie, 1985).

In Tabel 6 is te zien dat de bevoegenheidfactoren *vitaliteit* (ICC=0), *absorptie* (ICC=0,10) en *toewijding* (ICC=0,14) relatief laag scoren op intraclass correlation. Dit is te verklaren doordat het om individuele kenmerken gaat. Een hoge ICC zoals bij de andere constructen leidt tot hogere correlaties op individueel niveau, doordat cases binnen groepen meer op elkaar lijken. In Tabel 4 is te zien dat op individueel niveau vrijwel alle factoren significant met elkaar correleren. Dit is het gevolg van homogeniteit binnen de teams.

Tabel 6:

Beschrijvende statistieken: Groepsniveau, N=28

	Mean	SD	ICC	Pearson Correlation							
				1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	
1. Teamontwikkeling	0,00	0,67	0,43	1							
2. Taakger. Leiderschap	2,26	0,23	0,12	,47*	1						
3. Mensger. Leiderschap	2,68	0,51	0,43	,55**	,25	1					
4. Vitaliteit	2,80	0,26	0	,22	,13	,26	1				
5. Absorptie	2,50	0,30	0,1	,27	,35	,45*	,72**	1			
6. Toewijding	2,96	0,32	0,14	,30	,28	,41*	,80**	,77**	1		
7. Teamprestaties	2,75	0,27	0,32	,87**	,54**	,28	,15	,24	,18	1	

ICC=Intraclass correlation coefficient, bepaald op individueel niveau

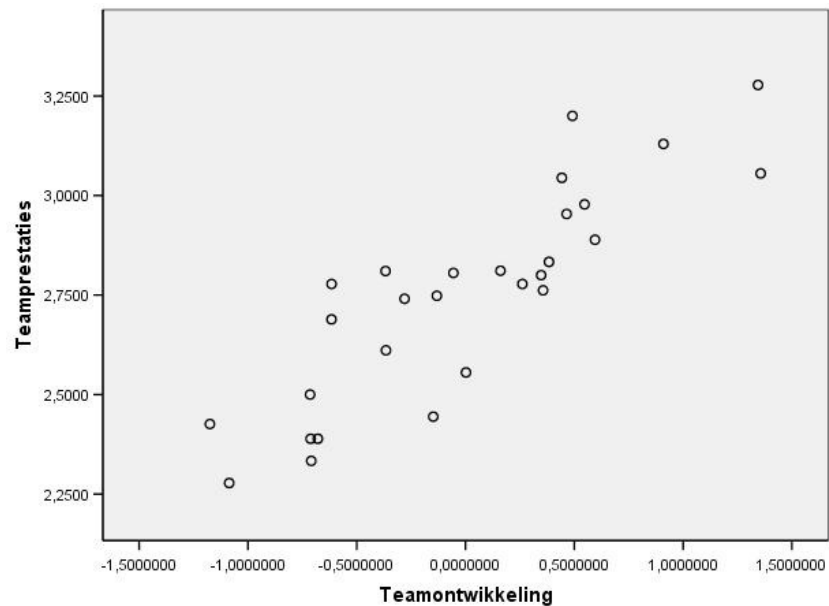
**p≤0,05*

***p≤0,01*

3.4 Teamontwikkeling en Teamprestaties

Hypothese 1:

Hoe hoger het team scoort op teamontwikkeling, hoe hoger het scoort op teamprestaties.



Figuur 3: *Teamontwikkeling en Teamprestaties*

De eerste hypothese van dit onderzoek is dat *teamontwikkeling* een positieve invloed heeft op *teamprestaties*. In Tabel 7 is af te lezen dat de invloed van teamontwikkeling op teamprestaties significant is ($p \leq 0,01$). Hypothese 1 is dus aangenomen.

74,4% van de variantie van de *teamprestaties* wordt verklaard door het niveau van *teamontwikkeling* ($R^2_{\text{adj}} = 0,744$, $\beta = 0,789$, $p \leq 0,01$). Figuur 3 toont een scatterplot met de puntenwolk voor teamontwikkeling en teamprestaties.

3.5 Teamontwikkeling, taakgericht leiderschap en teamprestaties

De tweede hypothese is dat *taakgericht leiderschap* de relatie tussen *teamontwikkeling* en *teamprestaties* beïnvloedt. Ontwikkelde teams zouden beter presteren met een leider die weinig stuurt op de taak, terwijl laagontwikkelde teams een leider nodig hebben die juist hoog sturend is op de taak.

Om deze hypothese te toetsen is een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd. Bij een hiërarchische regressieanalyse wordt eerst het hoofdeffect van predictor en moderator bepaald (stap 1), vervolgens het effect van de interactie van de twee en tot slot, als de resultaten significant zijn een plot gemaakt (Frazier, Tix, & Barron, 2004).

Uit deze analyse blijkt dat er een significant hoofdeffect is van teamontwikkeling ($\beta = 0,789$, $p \leq 0,01$), maar niet van taakgericht leiderschap ($\beta = 0,167$, $p \geq 0,05$) (zie Tabel 4). Ook tussen de interactie van taakgericht leiderschap en teamontwikkeling is bij een regressieanalyse geen significante relatie met teamprestaties gevonden ($\beta = 0,036$, $p \geq 0,05$). Er is dus geen sprake van moderatie.

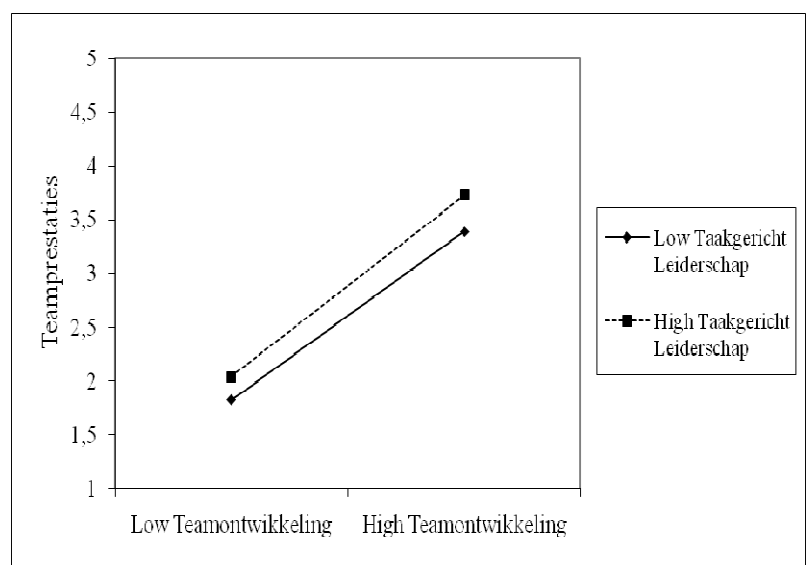
Tabel 7:

Hierarchische regressieanalyse teamontwikkeling, taakgericht leiderschap en de interactie van deze variabelen op teamprestaties

Regressieanalyse (lineair)		β	R^2_{change}	Sig.
Afhankelijke Variabele: <u>Teamprestaties</u>				
Stap 1:	Teamontwikkeling	0,789	0,775	0
	Taakgericht leiderschap	0,167		
Stap 2:	Teamont. X Taakgericht leiderschap	0,036	0,035	0,730

Met een grafische test zijn de effecten van teamontwikkeling en taakgericht leiderschap op de teamprestaties zichtbaar gemaakt (zie Figuur 4). Hoewel de regressielijn voor hoog taakgericht leiderschap hoger ligt dan de regressielijn voor laag taakgericht leiderschap is dit verschil niet significant.

Omdat er geen significant effect van taakgericht leiderschap op teamprestaties of een interactie effect van teamontwikkeling en taakgericht leiderschap is gevonden, wordt hypothese 2 verworpen.



Figuur 4: *De invloed van teamontwikkeling en taakgericht leiderschap op teamprestaties.*

3.6 Mediatie van bevoegtheid tussen mensgericht leiderschap en teamprestaties

Om van een mediërend effect te kunnen spreken van de bevoegheidsfactoren vitaliteit, toewijding en absorptie (mediators) op het verband tussen mensgericht leiderschap (predictor) en teamprestaties (uitkomstvariabele) zijn er vier voorwaarden (Kenny, Kashy, & Bolger, 1998):

- 1) *Er is een significante relatie tussen de predictor en de uitkomstvariabele.*
- 2) *Er is een significante relatie tussen de predictor en de mediator.*
- 3) *Er is een significante relatie tussen de mediator en de uitkomstvariabele.*
- 4) *Het effect van de predictor op de uitkomstvariabele neemt significant af wanneer rekening wordt gehouden met de mediator.*

Wanneer er aan een voorwaarde niet voldaan wordt hoeven de overige voorwaarden niet getoetst te worden. Er is geen significante invloed van mensgericht leiderschap op teamprestaties ($\beta = 0,283$, $p \geq 0,05$) (zie Tabel 8). Aan de eerste voorwaarde wordt niet voldaan, het is dus zeker dat er geen sprake is van een mediërend verband, omdat er geen verband is tussen predictor en uitkomstvariabele. Hypothese 3 wordt verworpen.

Het is interessant te vermelden dat er wel een significante invloed is van mensgericht leiderschap op bevoegenheid ($\beta = 0,414$, $p \leq 0,05$) (voorwaarde 2). Wanneer bevoegenheid wordt gesplitst in de dimensies vitaliteit, absorptie en toewijding is er wel een verband tussen mensgericht leiderschap en absorptie ($\beta = 0,447$, $p \leq 0,05$) en mensgericht leiderschap en toewijding ($\beta = 0,411$, $p \leq 0,05$), maar niet tussen mensgericht leiderschap en vitaliteit ($\beta = 0,265$, $p \geq 0,05$) (zie tabel 8).

Tabel 8:

Mediatie door bevoegenheid tussen mensgericht leiderschap en teamprestaties

Regressieanalyse (lineair)	β	R^2_{change}	Sig.
Stap 1: <u>Afh. Variabele: Teamprestaties</u>			
Mensgericht leiderschap	0,283	0,080	0,145
Stap 2: <u>Afh. Variabele: Bevoegenheid</u>			
Mensgericht leiderschap	0,414	0,172	0,028
Stap 3: <u>Afh. Variabele: Teamprestaties:</u>			
Mensgericht leiderschap	0,236	0,090	0,270
Bevoegenheid	0,210		0,284

3.7 Overige bevindingen

Naar aanleiding van de significante correlaties tussen taakgericht leiderschap en teamontwikkeling ($r = 0,47$, $p \leq 0,05$), tussen mensgericht leiderschap en teamontwikkeling ($r = 0,55$, $p \leq 0,01$) en tussen taakgericht leiderschap en teamprestaties ($r = 0,54$, $p \leq 0,01$) (zie Tabel 3) zijn er twee aanvullende regressieanalyses uitgevoerd. Ten eerste om te bepalen of teamontwikkeling mediator is tussen taakgericht leiderschap en teamprestaties (zie 3.7.1). Ten tweede of er een relatie bestaat tussen coachend (mens- en taakgericht, zie 1.2.7) leiderschap enerzijds en teamontwikkeling anderzijds (zie 3.7.2).

3.7.1 Mediatie van teamontwikkeling tussen taakgericht leiderschap en teamprestaties

Bij een regressieanalyse zijn er significante relaties gevonden tussen taakgericht leiderschap en teamprestaties ($\beta = 0,539$, $p \leq 0,01$), taakgericht leiderschap en teamontwikkeling ($\beta = 0,470$, $p \leq 0,05$) en teamontwikkeling en teamprestaties ($\beta = 0,789$, $p \leq 0,01$) (zie Tabel 9).

Daarmee wordt voldaan aan de eerste drie voorwaarden van mediatie (zoals genoemd onder 3.6) met taakgericht leiderschap als predictor, teamontwikkeling als mediator en teamprestaties als uitkomstvariabele.

Het effect van taakgericht leiderschap op teamprestaties is zonder de bemiddeling van teamontwikkeling niet significant ($p=0,132$), waarmee ook aan de vierde voorwaarde van mediatie wordt voldaan (Kenny, Kashy & Bolger, 1998). Teamontwikkeling is dus een volledige mediator tussen taakgericht leiderschap en teamprestaties.

Tabel 9:

Mediatie door teamontwikkeling tussen taakgericht leiderschap en teamprestaties

Regressieanalyse (lineair)	β	R^2_{change}	Sig.
<u>Stap 1: Afh. Variabele: Teamprestaties</u>			
Taakgericht leiderschap	0,539	0,290	0,003
<u>Stap 2: Afh. Variabele: Teamontwikkeling</u>			
Taakgericht leiderschap	0,470	0,221	0,012
<u>Stap 3: Afh. Variabele: Teamprestaties:</u>			
Taakgericht leiderschap	0,167	0,775	0,132
Teamontwikkeling	0,789		0,000

3.7.2 Coachend leiderschap en teamontwikkeling

Een combinatie van mensgericht en taakgericht leiderschap geeft ook een significante regressie met teamontwikkeling ($R^2_{\text{adj}} = 0,373; p \leq 0,01$) (zie Tabel 10). Er is dus een verband gevonden tussen coachend leiderschap (combinatie van mens- en taakgericht leiderschap, zie 1.1.7) en teamontwikkeling.

Mensgericht leiderschap en taakgericht leiderschap geven allebei een significante relatie met teamontwikkeling ($\beta = 0,353, p \leq 0,05$ voor taakgericht leiderschap; $\beta = 0,460, p \leq 0,01$ voor mensgericht leiderschap), wanneer het andere construct constant wordt gehouden en zijn apart van elkaar dus ook voorspellers van teamontwikkeling.

Tabel 10:

Regressieanalyse leiderschap en teamontwikkeling

Regressieanalyse (lineair)	β	R^2_{adj}	Sig.
<u>Afh. variabele: Teamontwikkeling</u>			
Taakger. leiderschap, mensger. leiderschap		0,373	0,001
Taakgericht leiderschap	0,353	0,191	0,034
Mensgericht leiderschap	0,460	0,276	0,007

4. Conclusies en discussie

4.1 De invloed van taakgericht leiderschap en teamontwikkeling op teamprestaties

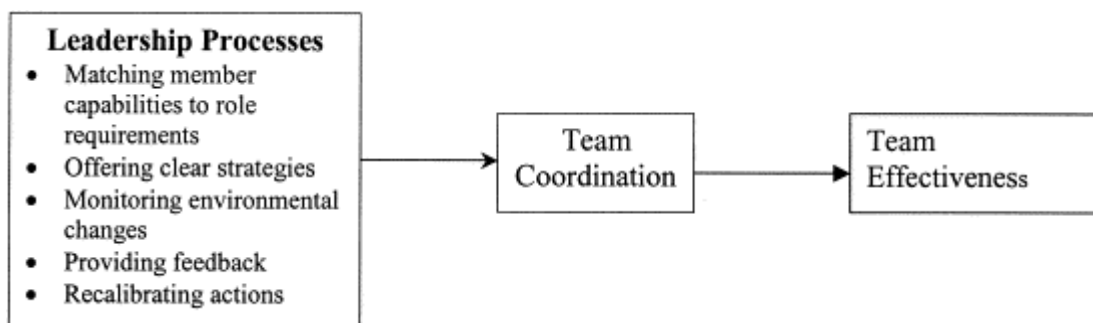
4.1.1 Conclusie

Uit de resultaten blijkt dat hypothese 1 ('*Hoe hoger het team scoort op teamontwikkeling, hoe hoger het scoort op teamprestaties*') aangenomen kan worden. Teamprestaties worden voor 74,4% verklaard door teamontwikkeling. 74,4% verklaarde variantie is een zeer hoge score. Dit betekent dat teamontwikkeling vrijwel parallel loopt met teamprestaties.

Hypothese 2 is verworpen. Er is geen bewijs gevonden dat hoogontwikkelde teams baat hebben bij een leider die laag scoort op taakgericht leiderschap of dat taakgericht leiderschap de relatie tussen teamontwikkeling en teamprestaties beïnvloedt. Uit de resultaten blijkt wel dat teams in het algemeen baat hebben bij leiders die hoog scoren op taakgericht leiderschap (zie 3.7.2 en Tabel 10). Dit effect wordt volledig verklaard door teamontwikkeling.

4.1.2 Discussie

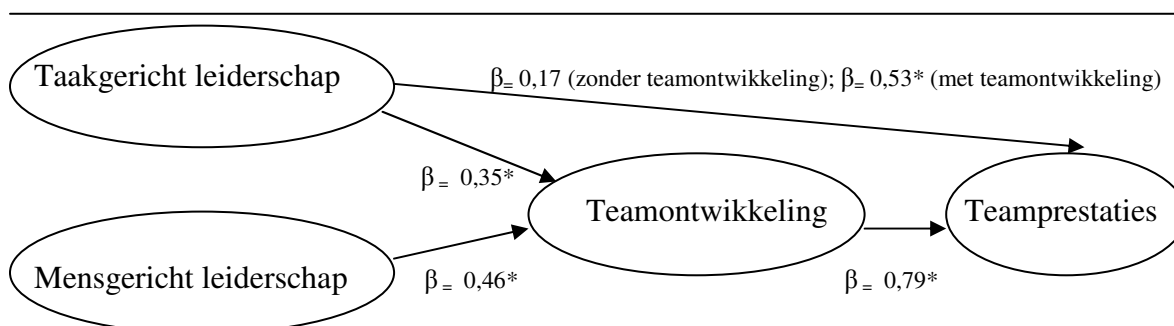
Aanname in dit onderzoek was dat taakgericht leiderschap ontwikkelde groepen remt, omdat leiders die te centraal zijn het groepsproces remmen (1.2.7). Mogelijk is deze redenering te eenvoudig. Wanneer medewerkers geen verantwoordelijkheden krijgen en alle coördinatie door de leider gedaan wordt, is het inderdaad waarschijnlijk dat de groep geremd wordt in haar taakactiviteiten. Coördinatie door teamleden betekent kennisdeling, collectieve doelen stellen en omgeving goed kennen, time management, kwaliteitsbewaking, goede prioriteiten stellen en bronnen efficiënt gebruiken. Wanneer de leider zich echter richt op het faciliteren hiervan zal het team beter presteren (Zaccaro et al., 2001). Zie Figuur 5 voor een schematische weergave van dit proces en de rol van de leider daarin.



Figuur 5: De invloed van leiderschap op teamcoördinatie. (Zaccaro et al., 2000)

4.1.3 Vervolgonderzoek

De positieve invloed die de leider op de teamcoördinatie kan hebben komt terug in het op de resultaten gebaseerde model (zie figuur 6) waarin taakgericht leiderschap een positief effect heeft op teamprestaties, wat volledig verklaard wordt door de ontwikkeling van het team.



Figuur 6: Nieuw teamontwikkelingsmodel naar aanleiding van resultaten met de bèta's van alle relaties

* $p \leq 0,05$

Teamontwikkeling blijkt een zeer belangrijke voorspeller van teamprestaties. Het is dus interessant om te bepalen hoe teamontwikkeling gestimuleerd kan worden. Taakgericht en mensgericht leiderschap zijn twee factoren die uit de resultaten van dit onderzoek naar voren komen als voorspellers van teamontwikkeling (zie Figuur 6). Taakgericht leiderschap is dan de factor die leidt tot teamontwikkeling en directe resultaten, terwijl mensgericht leiderschap alleen leidt tot teamontwikkeling.

4.2 De invloed van mensgericht leiderschap op bevlogenheid en teamprestaties

4.2.1 Conclusie

Hypothese 3 is verworpen. Er is geen significante relatie gevonden tussen *mensgericht leiderschap* en *teamprestaties*. Tussen mensgericht leiderschap en *bevlogenheid* is wel een significante relatie gevonden, tussen bevlogenheid en teamprestaties niet.

4.2.2 Discussie

Mensgericht leiderschap en bevlogenheid

Werknemers presteren beter wanneer hun omgeving hen ondersteunt bij de werkzaamheden (Hackman & Oldham, 1980). Omdat met mensgericht leiderschap de werknemer ondersteund wordt is het te verwachten dat deze beter zal presteren. Dat is in dit onderzoek niet uitgekomen. Mogelijke verklaring is dat de invloed van individuele eigenschappen en andere situationele factoren op individuele prestaties sterker is, waardoor het effect van mensgericht leiderschap gemarginaliseerd wordt (Demerouti & Bakker, 2006).

De invloed van mensgericht leiderschap op bevlogenheid zoals onder andere door Bakker (2001) voorspeld is, is wel gevonden. In eerder onderzoek is gebleken dat het ontbreken van 'coaching' van de leidinggevende vooral *cynisme* bij de medewerker tot gevolg heeft en geen *uitputting* (Demerouti et al, 2000, uit: Bakker, 2001). In het huidige onderzoek

bleek mensgericht leiderschap gerelateerd te zijn aan *toewijding* en niet aan *vitaliteit*, de tegenhangers van cynisme en uitputting.

Dit is een aanvulling op eerdergenoemd onderzoek van Demerouti en anderen (2000).

Waar het ontbreken van een ondersteunende leidinggevende leidt tot burnout kenmerken, blijkt de aanwezigheid ervan te leiden tot bevlogenheid bij de werknemer.

Bevlogenheid en teamprestaties

Bevlogenheid is in dit onderzoek op groepsniveau aan prestaties gekoppeld. Hiertoe is het gemiddelde van de individuele scores op bevlogenheid gebruikt als score voor teambevlogenheid. Mogelijk is de invloed van bevlogenheid binnen het team op teamprestaties kleiner dan gedacht. In dit onderzoek is in elk geval naar voren gekomen dat de invloed van teamontwikkelingsfactoren vele malen groter is en dat de teamleider zich daar beter op kan richten als het gaat om teamprestaties.

Waarschijnlijk is het verband tussen bevlogenheid en prestaties op individueel niveau sterker. Hierover is in de literatuur meer bewijs te vinden (o.a.: Demerouti & Bakker, 2006; Salanova, Agut & Peiró, 2005).

4.2.3 Vervolgonderzoek

Er kan vervolgonderzoek onderzoek gedaan worden naar bevlogenheid op teamniveau. Harter, Hayes en Schmidt (2002) hebben dat al gedaan, maar gebruiken voor bevlogenheid het gemiddelde van individuen.

De ICC-scores voor bevlogenheid waren vrij laag (0 voor vitaliteit, 0,10 voor absorptie en 0,14 voor toewijding). Alleen toewijding haalde de grens van 0,12 die James (1982) stelt voor het doen van analyses op groepsniveau. Er zou een instrument ontwikkeld kunnen worden dat de vitaliteit, absorptie en toewijding op groepsniveau bepaalt. Een manier om dat te doen is de vragen van de UBES (zie 2.2.1) (Schaufeli & Bakker, 2003) van de ik-vorm in de wij-vorm om te zetten. De vraag is of dat een beter beeld geeft dan het gemiddelde van de individuele scores op bevlogenheid zoals in dit onderzoek en dat van Harter, Hayes en Schmidt (2002).

Daarnaast is het interessant om de relatie tussen bevlogenheid en teamprestaties op de lange termijn te onderzoeken. Mogelijk zorgt bevlogenheid voor het langer aanblijven van goede werknemers. Op organisatie- en teamniveau is het mogelijk dat een bepaalde cultuur leidt tot meer bevlogenheid in het team.

4.3 Beperkingen huidig onderzoek

Betrouwbaarheid

De constructen *psychologische veiligheid* ($\alpha = 0,60$, 3 items), *rolverdeling* ($\alpha = 0,69$, 3 items) en *taakgericht leiderschap* ($\alpha = 0,68$, 6 items) voldeden niet aan de betrouwbaarheidsgrens van $\alpha = 0,70$. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn dat er te weinig items gebruikt zijn om deze constructen te meten (voor psychologische veiligheid en rolverdeling) of dat de vertaling die gemaakt is voor dit onderzoek niet goed genoeg is (voor psychologische veiligheid en taakgericht leiderschap). Bij de vragenlijst voor rolverdeling was de validiteit onbekend. Bij eventueel vervolgonderzoek is dit een punt van aandacht.

Externe validiteit

Voor de generaliseerbaarheid van het onderzoek is het beter als de onderzoekspopulatie groter is. Doordat de analyses op teamniveau gedaan zijn (zie 3.3) was er een N van 28. Bij eventueel vervolgonderzoek kunnen de data van dit onderzoek gebruikt worden. Daarnaast kunnen vergelijkbare onderzoeken gebruik maken van elkaars data.

Momentopname versus longitudinaal onderzoek

Door gebrek aan tijd zijn er in dit onderzoek geen teams gevolgd door de tijd heen. Bij een onderzoek naar ontwikkelingen van processen is het logischer om teams een langere tijd te volgen. Op die manier kan gemeten worden hoe gedragspatronen (zoals beschreven in 1.1.5) zich ontwikkelen. Wanneer de teams van dit onderzoek langere tijd gevolgd zouden worden, zou er een beeld ontstaan van het ontwikkelen van processen en de snelheid daarvan.

4.4 Algemene conclusie

Teamontwikkeling

Bijna alle variantie van teamprestaties wordt verklaard door teamontwikkeling. Daarmee is bewijs gevonden voor het belang van teamontwikkeling. Teams die hoog scoren op de teamontwikkelingsfactoren (*veiligheid, vertrouwen, open communicatie, feedback, sociale cohesie* en *rolverdeling*), zijn vrijwel zeker van betere prestaties.

Rol leider

In dit onderzoek is gebleken dat taakgericht en mensgericht leiderschap beiden leiden tot teamontwikkeling. Hoewel mensgericht leiderschap een sterkere relatie met teamontwikkeling heeft, leidt taakgericht leiderschap ook tot directe prestaties van het team. Mensgericht leiderschap leidt naast teamontwikkeling ook tot bevlogenheid bij de werknemers wat echter niet direct leidt tot teamprestaties.

Met dank aan:

Eva Demerouti (Universiteit Utrecht) en Jaco van der Schoor (Mensen in Bedrijf) voor feedback, sturing en inspiratie.

Agnes Reeuwijk (Parnassia) voor het werven van teams bij Parnassia.

Remko Sietsma, Vincent Hendriks, Muriëlle Spanhoff en Stijn Elbers voor hun kritische blik en goede ideeën.

Chris, Joke, Brenda en Irene voor alles.

Gijske en Ramon voor het drukwerk.

Referenties

- Bakker, A.B. (2000). Van burnout naar bevoegenheid. In Adank, R. (Red.), *Leerboek credit management & credit management consultancy*. Rotterdam: Business Education Services Dun & Bradstreet.
- Bakker, A.B. (2001). Hoe werkomstandigheden van invloed zijn op burnout: Het WEB-model. In C.A.L. Hoogduin, W.B. Schaufeli, C.P.D.R. Schaap & A.B. Bakker (Red.), *Behandelingsstrategieën bij burnout* (21-39). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bedeian, A.G. en Zammuto, R.F. (1991) *Organizations: Theory and design*. Chicago, IL: Dryden Press.
- Belbin, R.M. (1999). *Managementteams, over succes en faalfactoren voor teams*. Schoonhoven: Academic Service.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Blanchard, K.H. (1985). *SLII: A situational approach to managing people*. Escondido, CA: Blanchard Training and development.
- Blanchard, K.H., Zigarmi P. & Zigarmi, D. (1985). *Leadership and the one minute manager: Increasing effectiveness through situational leadership*. New York: William Morrow.
- Buchanan, D. and Huczynski, A. (1997). *Organizational behaviour: an introductory text* (3rd ed.). London: Prentice-Hall.
- Burke, R.J. & Greenglass, E.R. (2001). Hospital restructuring, work-family conflict and psychological burnout among nursing staff. *Psychological Health*, 5, 583-594.
- Carew, D.K., Parisi-Carew, E. & Blanchard, K.H. (1986). Group development and situational leadership: A model for managing groups. *Training and Development Journal*, 40, 46-50.
- Chang, A., Duck, J. & Bordia, P. (2006). Understanding the multidimensionality of group development. *Small Group Research*, 35(4), 327-350.
- Covey, S.R. (2004). *De zeven 7 eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Business Contact.

- Cummings, T. G. & Worley, C.G. (2004). *Organizational development and change*. Minneapolis: West.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schafeli, W.B. (2000). A model of burnout and life satisfaction among nurses. *Journal of advanced nursing*, 32, 454-464.
- Demerouti, E. & Bakker, A.B. (2006). Employee well-Being and job performance: Where we stand and where we should go.
- Dirks, K.T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA Basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004-1012.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New-York: McGraw-Hill
- Fiedler, F.E. & Chemers, M.M. (1974). *Leadership and effective management*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Co.
- Frazier, P.A., Tix, A. P. & Barron, K.E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-134.
- Galan, K. de (2003). *Trainen: Een praktijkgids*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Harter, J.K., Hayes, T.L. & Schmidt, F.L. (2002). Business-unit-level relationships between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hoegl, M. & Gemuenden, H.G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12(4), 435-449.
- James, L.R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219-229.
- Katz, R.L. (1974). Skills of an effective administrator. An HBR classic. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102.
- Kenny, D.A., Kashy, D.A., & Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. In D. Gilbert, S.T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 1, pp. 233–265). New York: McGraw-Hill.

- Kenny, D.A. & La Voie, L. (1985). Interpersonal relations and group processes: Separating individual and group effects. *Journal of personality and social Psychology*, 48(2), 339-348.
- Lacoursiere, R.B. (1980). *The life cycle of groups: Group development stage theory*. New-York: Human Service Press.
- Levine, B. (1979). *Group psychotherapy: practice and development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Lingsma, M.M. (1999). *Aan de slag met teamcoaching*. Baarn: Uitgeverij H. Nelissen.
- Maslach C., Leiter M.P. (1997) *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- May, D.R. & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Northouse P.G. (2004). *Leadership: Theory and practice*. (3rd ed.) London: Sage Publications.
- Raub, W. (1997). *Samenwerking in duurzame relaties en sociale cohesie*. Amsterdam: Thesis.
- Reilly, A.J. en Jones, J.E., (1974). *Team-building, The 1974 annual handbook for group facilitators*. Iowa City: University Associates.
- Remmerswaal, J. (2004). *Handboek groepsdynamica, een inleiding op theorie en praktijk*. Soest: Uitgeverij H. Nelissen.
- Rickards, T. & Moger, S. (2000). Creative leadership processes in project team development: An alternative to Tuckman's stage model. *British Journal of Management*, 11, 273-283.
- Roberson, L. (1990). Prediction of job satisfaction from characteristics of personal work goals. *Journal of Organizational Behavior*, 11(1), 29-41.
- Rollinson, D. (1998). *Organisational behaviour and analysis* (2nd ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.

- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie. *Gedrag en Organisatie*, 14, 229-253.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag en Organisatie*, 17(2), 90-112.
- Simons & Peterson (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology* 85(1), 102-111.
- Sundstrom, E., DeMeuse, K.P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120-133.
- Theodorson, G.A. (1953) Elements in the progressive development of small groups. *Social Forces*, 31, 311-320.
- Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*, 63, 384-399.
- Tuckman, B.W. & Jensen, M.A.C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group and Organizational Studies*, 2, 419-27.
- Vecchio, R.P. & Boatwright, K.J. (2002). Preferences for idealized styles of supervision. *The Leadership Quarterly*, 13, 327-342.
- Walle, D. van de, Ganesan, S., Challagalla, G.N., & Brown, S.P. (2000). An integrated model of feedback-seeking behavior: disposition, context, and cognition. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 996–1003.
- Wheelan, S.A. (1994). *Group processes: A developmental perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Wilkins, R., & London, R. (2006). Relationships between climate, process, and performance in continuous quality improvement groups. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 510–523.
- Yalom, I.D., Rand, K. (1995). *The theory of group psychotherapy*. New York: Basic books.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Zaccaro, S.J., Rittman, A.L. & Marks, M.A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.