

# **Teams onder spanning**

Een onderzoek naar het effect van leiderschapsstijl op energie in teams



**Amy Visser**  
**Masterthesis Public Administration**  
**Faculteit der Sociale Wetenschappen**  
**Erasmus Universiteit Rotterdam**  
**September 2014**



Amy (A.F.) Visser

345820

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Master of Public Administration

Master Arbeid, Organisatie & Management



**Gemeente Rotterdam**

Eerste lezer: prof. dr. A.J. Steijn

Tweede lezer: dr. L. Tummers

Stagebegeleider: dhr. T. Quadt



## Voorwoord

Krimpen aan den IJssel, 9 september 2014

Beste lezer,

Voor u ligt mijn masterscriptie ‘Teams onder spanning’ dat dient ter afronding van mijn masteropleiding Arbeid, Organisatie en Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het is het resultaat van een proces van zeven maanden dat bestaat uit heel veel lezen, schrijven, herschrijven, denken, analyseren en vooral doorzetten. Zonder twijfel is dit de meeste intensieve periode geweest uit mijn vierjarige Bestuurskunde opleiding. Hiervan heb ik dan ook veel geleerd. Het proces zorgt ervoor dat je het beste uit jezelf haalt, dat je constant op zoek blijft naar manieren om je scriptie beter te maken en dat je moed en doorzettingsvermogen blijft houden als je door de bomen het bos even niet meer ziet. Dit was echter niet mogelijk geweest zonder de hulp van een aantal mensen.

Allereest mijn scriptiebegeleider: prof. dr. A.J. Steijn. Zijn feedback was zeer verhelderend en zorgde ervoor dat ik altijd weer opgewekt en vol goede moed het T-gebouw uitliep. Bovendien was hij altijd beschikbaar voor vragen en hij nam de tijd om te discussiëren, zaken uit te leggen of een tip te geven. Het belangrijkste is misschien nog wel zijn kritische blik, waarmee hij altijd wel iets zag dat beter kon. Dit werkte zeer motiverend en haalde het beste uit mij naar boven. Mijn dank is groot. Daarnaast wil ik ook dr. L. Tummers bedanken voor zijn rol als tweede lezer en wederom voor zijn hulp bij vragen over SPSS.

Een groot woord van dank is aan Ton Quadt, mijn stagebegeleider bij de gemeente Rotterdam. Hij heeft gezorgd voor een prettige stageperiode bij de gemeente Rotterdam en nog belangrijker, hij heeft mij onderzoeksgegevens verschaft om mee te werken. Hij gaf me veel ruimte en vertrouwen om mijn onderzoek op mijn eigen manier uit te voeren. Daarbij was hij altijd bereid om zaken voor me uit te zoeken en hij bracht me bij de juiste personen indien ik meer informatie nodig had. Bovendien heb ik het als zeer interessant ervaren om te mogen meewerken aan zijn promotieonderzoek. Bedankt Ton, ik zie ernaar uit om over een tijdje jouw promotieonderzoek te lezen.

Tot slot wil ik het thuisfront bedanken. Mijn ouders voor de mogelijkheid om te studeren, voor hun steun en het geloof dat zij in mij hebben. Mijn vriend voor zijn peptalks, die van grote waarde zijn geweest. En mijn lieve vriendinnen en vrienden voor de afleiding die zij mij boden.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn scriptie.

Amy Visser

# Managementsamenvatting

## Aanleiding

In de wetenschappelijke literatuur is er veel aandacht voor de houding en het gedrag van mensen in organisaties. Een tamelijk nieuw onderwerp in de HRM literatuur is energie. Energie is een concept dat vaak voorkomt in motivatietheorieën, maar dat op zichzelf nog niet veel is onderzocht. Het heeft raakvlakken met psychologische concepten als flow, vitaliteit en bevlogenheid. Energie kan op verschillende organisatieniveaus worden gemeten; in dit onderzoek ligt de focus op energie in teams, omdat zowel in de theorie als in de praktijk steeds meer aandacht is voor het belang van werken in teams. Eén van de belangrijkste factoren die van invloed is op energie is de leidinggevende. Daarom is het interessant te onderzoeken welk effect leiderschapsstijl heeft op energie in teams. Naast de relatie tussen leiderschapsstijl en energie in teams heb ik ook onderzocht of er contextfactoren van invloed zijn op deze relatie.

## Onderzoekopzet

Voor de bestuurskunde ben ik voornamelijk geïnteresseerd in het publieke domein. Dit onderzoek vindt daarom plaats in een grote publieke organisatie, de gemeente Rotterdam. De centrale vraag van dit onderzoek luidt: *In hoeverre beïnvloedt leiderschapsstijl de energie in teams in de gemeente Rotterdam en welke rol spelen kenmerken van de leidinggevende, kenmerken van de medewerkers en kenmerken van het team daarbij?*

Om energie in teams te onderzoeken maak ik gebruik van de theorie van Bruch & Vogel. Zij definiëren energie als de mate waarin een organisatie, afdeling of team haar emotionele, cognitieve en gedragsmatige potentie heeft gemobiliseerd om haar doelen na te streven. Er worden vier vormen van energie onderscheiden: productieve, comfortabele, lethargische en corrosieve energie. Naast deze theorie heb ik tevens een eigen energieschaal geconstrueerd. Voor het onderzoeken van leiderschapsstijl heb ik gebruik gemaakt van de self-determination theorie. Deze theorie onderscheidt een controlerende en een ondersteunende manier van leiding geven. Ondersteunend gedrag betreft het geven van autonomie en het bevorderen van competenties van de medewerker. In het geval van controlerend gedrag vertelt de leidinggevende de medewerker hoe hij moet denken en voelen of hoe hij zich moet gedragen.

Voor het uitvoeren van het onderzoek heb ik gebruik gemaakt van de onderzoeksstrategie secundaire analyse. De gegevens die ik heb gebruikt zijn door middel van twee enquêtes verkregen door de directeur Jeugd en Onderwijs van de gemeente Rotterdam. Hiërarchische regressieanalyses zijn uitgevoerd om de data te analyseren. Allereerst heb ik het databestand geanalyseerd waarin de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabelen beoordeeld zijn door de leidinggevendenden van de gemeente Rotterdam. Dit bestand bevat 502 respondenten. Vervolgens heb ik het databestand geanalyseerd waarin de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabelen onafhankelijk van elkaar zijn beoordeeld, respectievelijk door de leidinggevendenden en de teams waaraan zij leiding geven. Dit bestand bevat 122 teams.

## Conclusie

De empirische resultaten van dit onderzoek lopen zeer uiteen. De resultaten van de analyse op het databestand van de leidinggevendenden ondersteunen vooral de universalistische benadering van beleid. Dit wil zeggen dat leiderschapsstijl een direct effect heeft op energie in teams en dat betekent dat één leiderschapsstijl in alle gevallen effectief is. De resultaten van de analyse op het gekoppelde databestand steunen vooral de contingentiebenadering van leiderschap. Dit wil zeggen dat een leidinggevende zijn leiderschapsstijl moet laten afhangen van contextfactoren.

Uit de analyses op het databestand van de leidinggevendenden blijkt dat de controlerende leiderschapsstijl een positieve invloed heeft op comfortabele energie. Dit betekent dat het in een team dat wordt verteld hoe het moet denken en handelen, ontbreekt aan alertheid en vitaliteit. Daarnaast blijkt dat de ondersteunende leiderschapsstijl leidt tot meer productieve en minder lethargische energie in teams. Dit betekent dat een team dat de dat ruimte krijgt om zelf beslissingen te nemen en competenties te ontwikkelen, wordt gestimuleerd zich in te zetten voor de organisatie en haar doelen. Dit zorgt ervoor dat de productiviteit van het team wordt verhoogd en frustratie en teleurstelling wordt verminderd. De resultaten laten verder zien dat de ondersteunende leiderschapsstijl een positieve invloed heeft op de zelf geconstrueerde energieschaal.

Uit de analyses op het gekoppelde databestand blijkt voornamelijk dat contextfactoren de relatie tussen leiderschapsstijl en energie in teams modereren. Daarbij zijn de kenmerken van het team de belangrijkste contextfactoren. Zo blijkt dat de ondersteunende leiderschapsstijl leidt tot minder productieve en comfortabele energie in beleidsteams en tot meer productieve energie in uitvoeringsteams en stafteams. Daarnaast blijkt dat een controlerende leiderschapsstijl leidt tot minder lethargische energie in uitvoeringsteams en tot meer lethargische energie in beleidsteams en stafteams. Ook blijkt dat de controlerende leiderschapsstijl in kleine teams leidt tot meer en in grote teams leidt tot minder corrosieve energie. Grote teams hebben meer behoefte aan een controlerende leiderschapsstijl, omdat teamleden minder mogelijkheden om over taken te overleggen of eigen beslissingen te nemen. Een duidelijke leidinggevende zorgt dan voor minder boosheid in het team.

Al met al kan worden geconcludeerd dat leiderschapsstijl van invloed is op energie in teams. Dit onderzoek geeft echter geen uitsluitsel over de manier waarop leiderschapsstijl van invloed is op energie in teams. Hieruit blijkt dat de manier waarop een onderzoek wordt uitgevoerd de resultaten ervan beïnvloed. Tot slot blijkt uit de resultaten van het onderzoek dat vooral de ondersteunende leiderschapsstijl van invloed is op de vier vormen van energie en de zelf geconstrueerde energieschaal. Zowel uit de analyse van de interactie-effecten als de directe effecten blijkt dat de ondersteunende leiderschapsstijl vaker van invloed is op energie dan de controlerende leiderschapsstijl.

## **Implicaties**

Op basis van de resultaten van dit onderzoek, kan ik de volgende praktische implicaties benoemen voor de gemeente Rotterdam.

Wat allereerst opvalt uit het onderzoek zijn de hoge scores op lethargische energie en met name op corrosieve energie. Dit betekent dat er veel frustratie en boosheid heerst binnen de organisatie en dat kan vervelende gevolgen hebben voor de organisatie. De gemeente Rotterdam dient zich bewust te worden van deze problematiek en deze problematiek aan te pakken voordat de corrosieve en lethargische energie ervoor zorgen dat de prestaties van de organisatie verminderen. Waarschijnlijk is een belangrijke oorzaak voor de frustratie en boosheid in de organisatie de vele veranderingen waar de gemeente Rotterdam mee te maken heeft. Een concrete aanbeveling voor de directeurs van de gemeente Rotterdam is daarom om de frequentie van de organisatieveranderingen te verminderen. Het tegelijkertijd veranderen van de structuur en de personeelsformatie van de organisatie is voor de medewerkers teveel om goed mee om te kunnen gaan. Deze langdurige organisatieveranderingen moeten beëindigd worden om de rust terug te laten keren in de organisatie.

Uit dit onderzoek blijkt dat een leidinggevende met een ondersteunende leiderschapsstijl meer invloed kan uitoefenen op de energie in een team dan met een controlerende leiderschapsstijl. Voor leidinggevers van de gemeente Rotterdam is het belangrijk kennis te nemen van het feit dat een ondersteunende leiderschapsstijl leidt tot meer productieve en minder lethargische energie. Leidinggevers moeten daarom worden gecoacht en gestimuleerd om vaker een ondersteunende leiderschapsstijl te hanteren.

De derde praktische implicatie voor de gemeente Rotterdam heeft te maken met de contextfactoren die van invloed zijn op de relatie tussen leiderschapsstijl en energie in teams. Met name het type team is van grote invloed op het effect dat een leidinggevende kan hebben op de energie in zijn team. Leidinggevers moet worden bijgebracht dat een beleidsteam voornamelijk behoefte heeft aan een ondersteunende leidinggevende. Een beleidsteam heeft de ruimte nodig om nieuwe ideeën te introduceren die antwoord geven op maatschappelijke vraagstukken. Een uitvoeringsteam heeft voornamelijk behoefte aan een controlerende leidinggevende: één persoon die opdrachten oplegt en verdeelt en de verantwoording draagt.

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>I</b>
<b>Managementsamenvatting</b> .....	<b>III</b>
<b>Tabellen en figuren</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Hoofdstuk 1 Inleiding</b> .....	<b>1</b>
1.1 Aanleiding.....	1
1.2 Probleemstelling.....	2
1.3 Relevantie.....	3
1.3.1 Maatschappelijke relevantie.....	3
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie.....	4
1.4 Leeswijzer.....	4
<b>Hoofdstuk 2 Context van het onderzoek</b> .....	<b>5</b>
2.1 Visie van de gemeente Rotterdam.....	5
2.2 Organisatiestructuur van de gemeente Rotterdam.....	6
2.3 Belangrijke ontwikkelingen binnen de gemeente Rotterdam.....	7
2.3.1 Bezuinigingsopgave.....	7
2.3.2 Van deelgemeenten naar gebiedscommissies.....	8
2.3.3 Van diensten naar clusters.....	8
2.3.4 Het Nieuwe Werken.....	9
2.4 Conclusie.....	9
<b>Hoofdstuk 3 Theoretisch kader</b> .....	<b>10</b>
3.1 Energie.....	10
3.1.1 Individuele energie.....	11
3.1.1.1 Theorieën over individuele energie.....	11
3.1.1.2 Conclusie.....	12
3.1.2 Organisatie-energie.....	13
3.1.2.1 Theorieën over organisatie-energie.....	13
3.1.2.2 Energiematrix van Bruch & Vogel.....	14
3.1.2.3 Conclusie.....	17
3.2 Leiderschapsstijl.....	17
3.2.1 Universalistische benadering van leiderschap.....	18
3.2.1.1 Transformationeel leiderschap.....	18
3.2.1.2 Self-determination theorie.....	19
3.2.2 Contingentiebenadering van leiderschap.....	22
3.2.2.1 Situationeel leiderschap.....	22
3.2.2.2 Path-goal theorie.....	23
3.3 Conclusie.....	25
<b>Hoofdstuk 4 Methodologische verantwoording</b> .....	<b>26</b>
4.1 Onderzoeksdesign.....	26
4.2 Steekproeftrekking en respons.....	27
4.3 Operationalisatie.....	28
4.3.1 Energie in teams meten.....	28



4.3.2 Leiderschapsstijl meten.....	32
4.3.3 Modererende variabelen.....	35
4.4 Kwaliteit van het onderzoek.....	36
4.4.1 Betrouwbaarheid.....	36
4.4.2 Validiteit.....	37
4.5 Dataverwerking.....	39
<b>Hoofdstuk 5 Resultaten databestand leidinggevenden.....</b>	<b>41</b>
5.1 Kenmerken van de leidinggevenden.....	41
5.2 Beschrijvende statistiek.....	42
5.3 Correlaties.....	44
5.3 Regressieanalyse.....	45
5.5 Conclusie.....	51
<b>Hoofdstuk 6 Resultaten gekoppelde databestand.....</b>	<b>52</b>
6.1 Kenmerken van de teams.....	52
6.2 Beschrijvende statistiek.....	53
6.3 T-toets.....	55
6.4 Correlaties.....	56
6.5 Regressieanalyse.....	56
6.6 Conclusie.....	66
<b>Hoofdstuk 7 Conclusie en discussie.....</b>	<b>68</b>
7.1 Beantwoording deelvragen.....	68
7.1.1 Deelvraag 1.....	68
7.1.2 Deelvraag 2.....	69
7.1.3 Deelvraag 3.....	70
7.1.4 Conclusie.....	71
7.2 Praktische implicaties.....	72
7.3 Wetenschappelijke implicaties.....	73
7.4 Beperkingen van het onderzoek.....	74
7.5 Suggesties voor vervolgonderzoek.....	75
<b>Geraadpleegde literatuur.....</b>	<b>76</b>
<b>Bijlage 1 Organogram gemeente Rotterdam.....</b>	<b>81</b>
<b>Bijlage 2 Energie-items enquête MTO.....</b>	<b>82</b>
<b>Bijlage 3 Enquête leidinggevenden.....</b>	<b>83</b>
<b>Bijlage 4 Correlatietabel voor de variabelen in het databestand van de Leidinggevenden.....</b>	<b>90</b>
<b>Bijlage 5 Correlatietabel voor de variabelen in het gekoppelde databestand.....</b>	<b>91</b>

## Tabellen en figuren

### Tabellen

Tabel 4.1 Respons MTO per cluster	27
Tabel 4.2 Cronbach's Alpha's van de vier energievormen	29
Tabel 4.3 Factoranalyse items Organizational Energy Questionnaire	31
Tabel 4.4 Factoranalyse leiderschapsstijl	34
Tabel 4.5 Correlatietabel voor de subschalen van de PAW questionnaire	35
Tabel 4.6 Verdeling teams over clusters	39
Tabel 5.1 Kenmerken leidinggevenden: geslacht	41
Tabel 5.2 Kenmerken leidinggevenden: leeftijd	41
Tabel 5.3 Kenmerken leidinggevenden: jaren ervaring	42
Tabel 5.4 Kenmerken leidinggevenden: aantal mensen waaraan je direct leiding geeft	42
Tabel 5.5 Beschrijvende statistiek voor energie in teams	42
Tabel 5.6 Spreiding energie in teams	43
Tabel 5.7 Beschrijvende statistiek voor leiderschapsstijl	44
Tabel 5.8 Spreiding leiderschapsstijl	44
Tabel 5.9 Invloed van de variabelen op productieve energie	46
Tabel 5.10 Invloed van de variabelen op comfortabele energie	47
Tabel 5.11 Invloed van de variabelen op lethargische energie	48
Tabel 5.12 Invloed van de variabelen op corrosieve energie	49
Tabel 5.13 Invloed van de variabelen op energieschaal	50
Tabel 5.14 Significante relaties tussen leiderschapsstijl en energie in teams	51
Tabel 6.1 Kenmerken van de teams	52
Tabel 6.2 Kenmerken van de teams: type team	53
Tabel 6.3 Beschrijvende statistiek voor energie in teams	53
Tabel 6.4 Spreiding energie in teams	54
Tabel 6.5 Beschrijvende statistiek voor leiderschapsstijl	55
Tabel 6.6 Spreiding leiderschapsstijl	55
Tabel 6.7 T-toets voor organisatie-energie	56
Tabel 6.8 Invloed van de variabelen op productieve energie	57
Tabel 6.9 Invloed van de variabelen op comfortabele energie	59
Tabel 6.10 Invloed van de variabelen op lethargische energie	62
Tabel 6.11 Invloed van de variabelen op corrosieve energie	63
Tabel 6.12 Invloed van de variabelen op energieschaal	66
Tabel 6.13 Significante relaties tussen leiderschapsstijl en energie in teams	67
Tabel 7.1 Uitkomst van de hypothesen van het onderzoek	70
Bijlage 4 Correlatietabel voor de variabelen in het databestand van de leidinggevenden	90

Bijlage 5 Correlatietabel voor de variabelen in het gekoppelde databestand	91
<b>Figuren</b>	
Figuur 3.1. Energiematrix van Bruch & Vogel	15
Figuur 3.2 Leiderschapsstijlen volgens de situationeel leiderschap theorie	23
Figuur 3.3 Conceptueel model van dit onderzoek	25
Figuur 5.1 Effect van ervaring op de relatie tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en comfortabele energie	47
Figuur 6.1 Effect van functieschaal op de relatie tussen de controlerende leiderschapsstijl en productieve energie	58
Figuur 6.2 Effect van het type team op de relatie tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en productieve energie	59
Figuur 6.3 Het effect van type team op de relatie tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en comfortabele energie	60
Figuur 6.4 Effect van geslacht leidinggevende op relatie tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en comfortabele energie.	61
Figuur 6.5 Effect van type team op de relatie tussen de controlerende leiderschapsstijl en lethargische energie	62
Figuur 6.6 Effect van omvang team op de relatie tussen de controlerende leiderschapsstijl en corrosieve energie	64
Figuur 6.7 Effect van gemiddelde leeftijd team op de relatie tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en corrosieve energie.	65
Figuur 6.8 Effect van type team op de relatie tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en corrosieve energie.	65
Bijlage 1 Organogram gemeente Rotterdam	81



# Hoofdstuk 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

De laatste jaren is de rol van HR (human resources) in organisaties sterk veranderd. Steeds meer is er aandacht voor het welzijn, de productiviteit en betrokkenheid van de medewerker (Conner & Ulrich, 1996). Uit onderzoek blijkt namelijk dat de houding en het gedrag van medewerkers van invloed is op de prestaties van een organisatie (Steijn & Groeneveld, 2009).

Ook in de wetenschappelijke literatuur is er veel aandacht voor de houding en het gedrag van mensen in organisaties. Populair is onderzoek naar arbeidstevredenheid, verlooptevredenheid, betrokkenheid en bevlogenheid (Steijn & Groeneveld, 2009). Eén van de meest voorkomende onderwerpen in de psychologische literatuur is echter werk motivatie (Wright, 2004). Er zijn reeds veel theorieën die ingaan op de vraag hoe de motivatie van medewerkers te beïnvloeden is. Zo veronderstelt het AMO-model dat er drie variabelen van invloed zijn op de prestatie van een medewerker (Pauwe & Boselie, 2008). Dit zijn de kennis en vaardigheden van de medewerker (ability), de motivatie van de medewerker (motivation) en de mogelijkheid om je werk te doen (opportunity to perform). Een andere zeer belangrijke motivatietheorie is de goal-setting theorie (Steijn & Groeneveld, 2009). Deze theorie gaat er vanuit dat het verschil in prestaties tussen medewerkers wordt verklaard door het verschil in complexiteit en specificiteit van de doelen die zij dienen te behalen (Wright, 2004).

Omdat werk motivatie al veelvuldig is onderzocht, wil ik me in dit onderzoek richten op een ander onderwerp, namelijk energie. Energie is een concept dat vaak voorkomt in motivatietheorieën, maar dat op zichzelf nog niet veel is onderzocht (Schippers & Hogenes, 2011). Energie heeft raakvlakken met psychologische concepten als flow, vitaliteit en bevlogenheid (Quinn et al., 2012). Zo ervaar je flow wanneer er sprake is van diepe absorptie in een activiteit die intrinsiek plezierig is, zoals wanneer kunstenaars of sporters gericht zijn op hun spel of de prestaties (Shernoff et al., 2003). Vitaliteit is een positief gevoel waarbij je energie ervaart, waarbij je het gevoel hebt dat je leeft en waarbij je volledig functioneert (Kark & Carmeli, 2009). Bevlogenheid is een positieve, werk gerelateerde gemoedstoestand dat wordt gekenmerkt door energie, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2004). Al met al neemt energie een belangrijke plaats in in de theorieën over flow, vitaliteit en bevlogenheid. Daarom staat in dit onderzoek het begrip energie centraal.

In de literatuur vindt je definities van energie op het individuele niveau, maar ook op team- of op organisatieniveau. Zo definiëren Quinn & Dutton (2005) energie als een positieve affectieve toestand die mensen kunnen ervaren als emotie of als stemming. In dit geval heeft energie betrekking op het individu. Bruch & Vogel (2011a) spreken echter over organisatie-energie. Zij definiëren energie als de mate waarin een organisatie, afdeling of team haar emotionele, cognitieve en gedragsmatige potentie heeft gemobiliseerd om haar doelen na te streven (Bruch & Vogel, 2011a). In dit onderzoek leg ik de focus op energie in teams, omdat zowel in de theorie als in de praktijk steeds meer aandacht is voor het belang van werken in teams (Kuipers &

Stoker, 2009). Een team is *'een duidelijk te herkennen groep mensen die in hun taken en/of doelen van elkaar afhankelijk zijn en zich in samenwerking inzetten voor het bereiken van hun gemeenschappelijke verantwoordelijkheden, waarbij ze hun relaties door en over organisatiegrenzen managen'* (Kuipers & Groeneveld, 2014: p. 17).

Bruch et al. (2006) hebben reeds grootschalig onderzoek gedaan naar organisatie-energie in de private sector. Zij hebben meer dan 700 organisaties onderzocht, verspreid over 55 landen (Bruch & Vogel, 2011a). Voor de bestuurskunde ben ik echter voornamelijk geïnteresseerd in het publieke domein. Interessant is om te bekijken hoe en in welke mate energie in teams in de publieke sector aanwezig is. De gemeente Rotterdam is een uitermate geschikte organisatie om energie in teams te onderzoeken. De organisatie is vrij groot, wat betekent dat er veel verschillende soorten teams zijn, bijvoorbeeld qua grootte of qua werkzaamheden die zij uitvoeren. Dit maakt dat het zeer interessant is om de energie in teams bij de gemeente Rotterdam in kaart te brengen.

Volgens Bruch et al. (2006) zijn er meerdere factoren van invloed op organisatie-energie. Zo is het belangrijk dat de organisatie een duidelijke strategische visie heeft ontwikkeld, waarbij het noodzakelijk is dat medewerkers een concreet toekomstbeeld hebben. Daarnaast moet er in de organisatie het geloof heersen dat het toekomstbeeld daadwerkelijk waar kan worden gemaakt. Ook betrokkenheid van de medewerkers en samenwerking tussen medewerkers is van belang. Wanneer er een sterk wij-gevoel is in de organisatie, zijn mensen bereid zich voor elkaar in te zetten. Op die manier stijgt de positieve energie in de organisatie (Bruch et al., 2006). Eén van de belangrijkste factoren die van invloed is op organisatie-energie is echter de leidinggevende. De leidinggevende speelt een cruciale rol in het behouden en verbeteren van energie in een team (Bruch & Vogel, 2011a). Daarom is het interessant te onderzoeken welk effect leiderschapstijl heeft op energie in teams.

Onderzoek naar energie en de antecedenten en gevolgen ervan is schaars. Hetzelfde geldt voor contextfactoren (Schippers & Hogenes, 2011). Naast de relatie tussen leiderschapstijl en energie in teams wil ik ook onderzoeken of er contextfactoren zijn die van invloed zijn op de relatie hiertussen. Zo is het interessant om te achterhalen of in een uitvoeringsteam de rol van de leidinggevende meer of minder belangrijk is dan in een beleidsteam. Ook de grootte van het team of het geslacht van de leidinggevende is interessant om te onderzoeken. Al met al maak ik gebruik van drie typen contextfactoren: de kenmerken van de leidinggevende, de kenmerken van de medewerkers en kenmerken van het team.

## 1.2 Probleemstelling

Het doel van dit onderzoek is om een bijdrage te leveren aan de kennis over de invloed van leiderschap op teams in de publieke sector door hypothesen over de relatie tussen leiderschapstijl, kenmerken van de leidinggevende, kenmerken van de medewerkers en kenmerken van het team en energie in teams in de gemeente Rotterdam te testen.

De vraagstelling die hieruit voortvloeit, luidt:

*In hoeverre beïnvloedt leiderschapsstijl de energie in teams in de gemeente Rotterdam en welke rol spelen kenmerken van de leidinggevende, kenmerken van de medewerkers en kenmerken van het team daarbij?*

De hoofdvraag is op te delen in de volgende deelvragen:

- Welke hypothesen over de relatie tussen leiderschapsstijl, kenmerken van de leidinggevende, kenmerken van de medewerkers en kenmerken van het team en energie in teams zijn op basis van de literatuur af te leiden?

Allereerst presenteer ik wetenschappelijke literatuur over energie, leiderschapsstijl en de relatie daartussen. Vervolgens bekijk ik of er in de literatuur contextfactoren bekend zijn die van invloed zijn op de relatie tussen leiderschapsstijl en energie. Wanneer ik inzicht heb verkregen in de theorie omtrent leiderschapsstijl en energie, stel ik de hypothesen van dit onderzoek op.

- Op welke wijze kan het effect van leiderschapsstijl op energie in teams en de rol van kenmerken van de leidinggevende, kenmerken van de medewerkers en kenmerken van het team daarbij worden vastgesteld?

Vervolgens stel ik vast welke methoden en technieken ik ga gebruiken om de benodigde gegevens te verzamelen en de hypothesen van dit onderzoek te testen.

- In hoeverre bevestigen de empirische resultaten de hypothesen van het onderzoek?

Tot slot voer ik het daadwerkelijke onderzoek uit. Uit de resultaten laten zien of ik de hypothesen van het onderzoek kan aannemen of verwerpen.

## 1.3 Relevantie

### 1.3.1 Maatschappelijke relevantie

Mensen die veel energie hebben zijn productiever, creatiever en zij hebben een positieve invloed op anderen. Bij mensen met veel energie lijkt alles heel gemakkelijk te gaan (Schippers & Hogenes, 2011). Medewerkers stimuleren elkaar door zich constant extra in te zetten. Energie in een team zorgt daarnaast voor innovativiteit (Gratton, 2007). Energie creëert een nieuwe manier van denken over oude problemen en zorgt ervoor dat efficiëntere praktijken en processen worden ontwikkeld. Dit zorgt er vervolgens voor dat de prestaties van de organisatie worden verbeterd (Gratton, 2007). Ook Cross et al. (2003) laten zien dat energie in een netwerk zorgt voor betere prestaties.

Al met al zijn energetische medewerkers cruciaal voor het succes van organisaties (Schippers & Hogenes, 2011). Het is dus voor organisaties zeer voordelig wanneer teams veel positieve energie bezitten. Het is belangrijk dat organisaties bekend worden met dit feit. Dit onderzoek

kan daaraan bijdragen. Indien dit onderzoek aantoont dat leiderschapsstijl van invloed is op de energie in teams, kunnen organisaties daarnaast op deze kennis inspelen. Organisaties kunnen leidinggevend leren welke vaardigheden of welk type gedrag ervoor zorgt dat positieve energie in teams wordt aangemoedigd en dat negatieve energie wordt voorkomen.

### 1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek levert om meerdere redenen een bijdrage aan de 'body of knowledge'. Zo beschrijven Schippers & Hogenes (2011) in een review artikel het onderzoek wat tot dusverre is uitgevoerd naar energie. Zij concluderen dat wetenschappelijk literatuur over energie schaars is. Zij beargumenteren dat er in toekomstig onderzoek onder andere moet worden achterhaald wat de rol is van leiderschap in het vergroten van de energie van medewerkers. Dit onderzoek gaat over de invloed van leiderschapsstijl op energie in teams en geeft dus gehoor aan de aanbeveling van Schippers & Hogenes (2011).

Schippers & Hogenes (2011) concluderen ook dat er vrijwel niets bekend is over antecedenten, gevolgen en contextfactoren van energie. In dit onderzoek wil ik niet alleen achterhalen wat de invloed is van leiderschapsstijl op energie in teams, maar ik wil ook weten of er contextfactoren zijn die van invloed zijn op deze relatie. Daarmee is dit onderzoek innovatief en draagt het iets bij aan de 'gap of knowledge'.

Bruch & Vogel (2011a) hebben een grootschalig onderzoek gedaan naar organisatie-energie. Zij hebben de zogenaamde Organizational Energy Questionnaire uitgezet onder meer dan 250.000 mensen. Deze mensen zijn werkzaam voor bedrijven als Lufthansa, Tata Steel en TellSell. In totaal is onderzoek gedaan in 55 landen waar in totaal 24 verschillende talen worden gesproken. Daarnaast zijn zes organisaties onderzocht aan de hand van kwalitatief onderzoek, namelijk door middel van casestudies en interviews (Bruch et al., 2006). Bruch et al. (2006) hebben onderzocht hoe organisatie-energie te meten is en welke factoren van invloed zijn op organisatie-energie. Er ontbreekt in het werk van Bruch et al. echter onderzoek naar energie in de context van het publieke domein. Dit onderzoek vindt plaats bij de gemeente Rotterdam en het is interessant om de hypothese van het effect van leiderschapsstijl op energie in teams te testen in deze grote publieke organisatie, omdat het nieuwe wetenschappelijke kennis oplevert.

### 1.4 Leeswijzer

Dit eerste hoofdstuk vormde de inleiding van het onderzoek. Hierna volgt een hoofdstuk waarin ik inga op de context van dit onderzoek, namelijk de gemeente Rotterdam, om een beeld te krijgen van de organisatie waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt. Daarna volgt het theoretisch raamwerk, waarin ik de wetenschappelijke theorieën weergeef die in dit onderzoek centraal staan. Dit hoofdstuk bevat tevens een conceptueel model met daarin de veronderstelde relaties tussen de centrale concepten. In hoofdstuk vier komt het onderzoeksdesign van het onderzoek aan bod, evenals de operationalisering en de kwaliteit van het onderzoek. Hoofdstuk vijf en zes bevatten de resultaten van het onderzoek. Tot slot bevat hoofdstuk zeven de beantwoording van de hoofdvraag, een discussie en een kritische reflectie op het onderzoek.



## Hoofdstuk 2 Context van het onderzoek

In dit hoofdstuk beschrijf ik de context van dit onderzoek: de gemeente Rotterdam. De reden hiervoor is om een beeld te krijgen van de organisatie waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt en van de ontwikkelingen die binnen en rondom de organisatie spelen. Ik ga in op de visie van de gemeente Rotterdam, op de organisatiestructuur en ik beschrijf enkele ontwikkelingen waar de organisatie momenteel mee te maken heeft.

### 2.1 Visie van de gemeente Rotterdam

De visie van de gemeente Rotterdam wordt als volgt verwoord: *‘Wij staan voor Rotterdam. Internationale, dynamische en moderne havenstad aan de Maas. Stad met lef, vernieuwend en ondernemend. Een stad waar grote uitdagingen ons vragen om heldere keuzes en gedurfde oplossingen. Wij geven Rotterdammers ruimte en vertrouwen om verantwoordelijkheid te nemen voor zichzelf en de stad. Rotterdammers die ons nodig hebben, kunnen op ons rekenen. We versterken en versnellen initiatieven in de samenleving en werken samen aan resultaat’* (Gemeente Rotterdam, 2013a). Daarbij staan vier kernwaarden centraal: samenwerking, verantwoordelijkheid, vertrouwen en resultaatgerichtheid (Gemeente Rotterdam, 2013a).

De gemeente Rotterdam handelt volgens de organisatieprincipes dienstverlening, naleving, gebiedsgericht werken en accountmanagement (Gemeente Rotterdam, 2013a).

*Dienstverlening* betreft de wijze waarop processen, procedures, systemen, organisatie en aansturing zijn ingericht om producten en diensten te kunnen leveren aan burgers, bezoekers, bedrijven en instellingen. De dienstverlening van de gemeente Rotterdam is zo georganiseerd dat producten en diensten worden geleverd aan die burgers die dat nodig hebben. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het 1-ingangsprincipe: klanten kunnen in de zogenaamde frontoffice direct de gehele gemeentelijke dienstverlening afnemen (Gemeente Rotterdam, 2013b).

De gemeente stelt regels waarmee zij probeert het gedrag van burgers te beïnvloeden. Het principe *naleving* heeft ten doel door middel van toezicht en handhaving de naleving van regels door burgers te bevorderen.

De bestuurlijke inrichting van de gemeente Rotterdam is sinds de gemeenteraadsverkiezingen van 19 maart 2014 veranderd. De deelgemeenten zijn opgeheven en in plaats daarvan is het *gebiedsgericht werken* geïntroduceerd. Dit houdt in dat de medewerkers van de gemeente Rotterdam niet meer denken vanuit de gemeente, maar vanuit wat het gebied vraagt. Zij dienen rekening te houden met de specifieke vraagstukken die in een gebied spelen (Gemeente Rotterdam, 2014a).

*Accountmanagement* is in de gemeente Rotterdam geïntroduceerd, zodat strategische partners van de gemeente één vast aanspreekpunt hebben bij de organisatie: de accountmanager. De accountmanager onderhoudt de relatie met de partners en kan snel vragen uitzetten in de organisatie. Op deze manier wil de gemeente optimale dienstverlening leveren en beter inspelen op de vragen uit de markt.

## 2.2 Organisatiestructuur van de gemeente Rotterdam

Het college van Burgemeester en Wethouders vormt het dagelijks bestuur van Rotterdam. Het college bestaat uit zeven wethouders en de burgemeester. De burgemeester is de voorzitter van het college, maar hij staat niet hiërarchisch boven de wethouders. Het college van B&W handelt als een collectief; de wethouders en de burgemeester zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het door ieder van hen gevoerde beleid (gemeente Rotterdam, 2014b).

De ambtelijke organisatie van de gemeente Rotterdam, ook wel concern genoemd, bestaat uit vijf clusters en de serviceorganisatie. De vijf clusters zijn: Dienstverlening, Stadsbeheer, Maatschappelijke Ontwikkeling, Werk en Inkomen en Stadsontwikkeling. Bovenaan het concern staat de gemeentesecretaris; hij staat het college van B&W ambtelijk bij. De gemeentesecretaris wordt benoemd door het college (gemeente Rotterdam, 2014b). Een organogram van de gemeente Rotterdam is opgenomen in bijlage 1.

### **Dienstverlening**

Het cluster Dienstverlening is verantwoordelijk voor toegankelijke en gebruiksvriendelijke dienstverlening, informatievoorziening en belastingheffing aan burgers, bedrijven, bezoekers en collega's. Het draagt zorg voor de frontoffice, waar burgers, ondernemers en andere partijen terecht kunnen voor vragen. Al met al draait het bij het cluster Dienstverlening om de klant die iets wil van de gemeente Rotterdam.

### **Stadsbeheer**

Het cluster Stadsbeheer beheert en onderhoudt objecten in de boven- en ondergrond, zoals bruggen, tunnels, groen en water, wegen, verlichting, kabels en leidingen en beeldende kunst. Daarnaast is het cluster verantwoordelijk voor het reinigen van de Rotterdamse straten, riolen, pleinen en markten, singels en waterpartijen. Tot slot zorgt het cluster Stadsbeheer ervoor dat Rotterdam veilig en leefbaar blijft, bijvoorbeeld door middel van de inzet van stadswachten (Gemeente Rotterdam, 2014c).

### **Maatschappelijke Ontwikkeling**

De missie van het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling is het stimuleren van maximale ontplooiing van talent in een zo gezond mogelijk lichaam. Het streven is dat *'elke Rotterdammer zijn talent ontwikkelt, leert en/of werkt, maatschappelijk actief is als leren of werken niet kan en zorgt voor zijn eigen gezondheid'* (Gemeente Rotterdam, 2013c). Om dat te bereiken stimuleert het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling Rotterdammers om te participeren in de stad en het biedt faciliteiten voor sport, cultuur, onderwijs en sport.

### **Werk en Inkomen**

Het cluster Werk en Inkomen heeft als taak om de Rotterdammer perspectief op werk te bieden. Daarbij streeft het cluster ernaar om de uitstroom van werkzoekenden te bevorderen en de instroom van werkzoekenden te beperken. Het cluster koppelt daarom werkzoekenden aan

werkgevers. Dit kan bijvoorbeeld door simpelweg vacatures aan te bieden, maar het kan ook verder gaan dan dat, door bijvoorbeeld cursussen aan te bieden aan werkzoekenden.

### **Stadsontwikkeling**

Het cluster Stadsontwikkeling initieert en begeleidt ruimtelijke en economische investeringen in Rotterdam. Daarbij neemt het cluster de rol aan van zowel publiek ontwikkelaar als kwaliteitsbewaker. Het cluster houdt zich bezig met verkeersbeleid en duurzame infrastructuur. Door het handhaven van regels zorgt het cluster ervoor dat er een veilig en aangenaam woonklimaat in Rotterdam ontstaat (Gemeente Rotterdam, 2014d).

### **Serviceorganisatie**

De serviceorganisatie is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de hele organisatie. Zij regelt alle praktische dingen die het mogelijk maken dat de vijf clusters hun werk kunnen uitvoeren. Hieronder vallen taken op het gebied van personeel, inkoop, juridisch, organisatie, financiën, ICT, administratie, communicatie en huisvesting.

## **2.3 Belangrijke ontwikkelingen binnen de gemeente Rotterdam**

Binnen de gemeente Rotterdam zijn er een aantal ontwikkelingen gaande. Deze worden hieronder toegelicht.

### **2.3.1 Bezuinigingsopgave**

Een eerste ontwikkeling is de forse bezuinigingsopgave waar de gemeente Rotterdam mee te maken heeft. In de zogenaamde Motie 31 heeft het college van B&W eind 2011 besloten 193 miljoen euro te bezuinigen, wat moet zijn gerealiseerd in 2015. Dit is een besparing van 20% ten opzichte van begin 2010 (Gemeente Rotterdam, 2013e). De reden voor deze bezuinigingsmaatregel is volgens het college van B&W dat het de gemeentelijke financiën op orde houdt. Er wordt gekort op huisvesting, ICT, externe inhuur en loonkosten. De bezuiniging op loonkosten is het grootst, namelijk 93 miljoen euro (Gemeente Rotterdam, 2013f).

Om de voorgenomen bezuiniging op loonkosten te kunnen realiseren, is bepaald dat de personeelsformatie van de gemeente Rotterdam moeten worden teruggebracht met 2.450 fte ten opzichte van begin 2010. Ongeveer 1.000 fte vetrekken als gevolg van natuurlijk verloop of door getroffen maatregelen, namelijk een externe vacaturestop en het niet verlengen of omzetten van tijdelijke dienstverbanden. Daarnaast moeten 600 arbeidsplaatsen verdwijnen door efficiënter te werken, door vraaguitval of wegvallende budgetten. Tot slot zal 850 fte vertrekken doordat de gemeente haar taken anders organiseert (Gemeente Rotterdam, 2012a).

De krimp van de personeelsformatie wordt als volgt gerealiseerd. Alle medewerkers van de gemeente Rotterdam hebben een statusbrief ontvangen, waarin staat welke status hun functie heeft. Er zijn drie verschillende functies mogelijk. De eerste mogelijkheid is de mens-volgt-taak functie. Dit is een functie die, na de invoering van de bezuinigingsmaatregelen, nagenoeg gelijk

blijft. Hieronder wordt verstaan dat meer dan 65% van de taken die horen bij de functie blijven bestaan. De tweede mogelijkheid is dat een medewerker een krimpfunctie krijgt. Dit is een functie waarvan meer dan 65% van de taken behouden blijft, maar waarvan het aantal plaatsen wordt verminderd. Er zijn dan meer medewerkers dan plekken voor die functies. Tot slot kan een medewerker een verdwijnfunctie krijgen. Dit is een functie die na de realisatie van de bezuinigingsmaatregelen niet meer terugkomt in de organisatie (Gemeente Rotterdam, 2012b). Medewerkers met een krimp- of verdwijnfunctie zijn ofwel in een nieuwe functie geplaatst, of zij zijn zogenaamde herplaatsingskandidaten geworden. Een herplaatsingskandidaat is *'een medewerker die niet binnen de nieuw in te richten organisatie kan worden herplaatst en die daarom een formele herplaatsingsstatus krijgt'* (Gemeente Rotterdam, 2012b: p. 11). Eind 2013 zijn er 381 herplaatsingskandidaten bij de gemeente Rotterdam (Gemeente Rotterdam, 2014i).

### 2.3.2 Van deelgemeenten naar gebiedscommissies

Een tweede ontwikkeling is de verandering van het bestuurlijk stelsel van de gemeente Rotterdam van deelgemeenten naar gebiedscommissies. De rijksoverheid wil een efficiënter openbaar bestuur en in het kader daarvan heeft het parlement een wet aangenomen die een bestuurlijk stelsel van deelgemeenten niet meer toestaat. De gemeenteraad van Rotterdam heeft daarom op 3 juli 2013 de Verordening op de Gebiedscommissies aangenomen. Hierin staat dat de deelgemeenten worden opgeheven en dat er in plaats daarvan, binnen dezelfde geografische grenzen, gebiedscommissies komen (Gemeente Rotterdam, 2014e). De leden van de gebiedscommissies worden gekozen door de inwoners van de gemeente Rotterdam, op de dag dat ook de gemeenteraadsverkiezingen worden gehouden (Gemeente Rotterdam, 2014f). Een gebiedscommissie vertegenwoordigt vervolgens de inwoners van haar gebied. De commissie bestaat uit negen tot vijftien leden, afhankelijk van de grootte van het gebied. De gebiedscommissie heeft een voorzitter en eventueel een vice-voorzitter. De voorzitter is in principe de kandidaat die de meeste stemmen heeft behaald en heeft als taak om de vergaderingen van de commissie voor te bereiden. De gebiedscommissie neemt als geheel beslissingen (Gemeente Rotterdam, 2014g).

Een belangrijke taak van de gebiedscommissie is het opstellen van een gebiedsplan. Samen met bewoners, ondernemers en andere partijen maakt de commissie een plan om de wijk te verbeteren. Het plan dient als advies aan de gemeenteraad. De gemeenteraad bepaalt vervolgens hoeveel middelen er beschikbaar worden gesteld voor de uitvoering van het plan (Gemeente Rotterdam, 2014h). De gebiedscommissie heeft de nadrukkelijke taak om bewoners en ondernemers te betrekken bij het maken van plannen voor de wijk. Zo dient zij participatie van bewoners en andere partijen te organiseren en faciliteren en initiatieven te stimuleren. De gebiedscommissie haalt haar mandaat dus niet uit formele budgetten en bevoegdheden, maar uit het draagvlak in de wijk (Gemeente Rotterdam, 2014h).

### 2.3.3 Van diensten naar clusters

De structuur van de ambtelijke organisatie van de gemeente Rotterdam is recent veranderd. In 2011 is de gemeente overgegaan van 19 diensten naar één concern, bestaande uit vijf clusters,

de Bestuursdienst en een serviceorganisatie. Het college van B&W heeft daartoe in november 2010 besloten, omdat zij wil dat er meer samenhang en gemeenschappelijkheid komt in de producten en diensten die de gemeente Rotterdam levert (Gemeente Rotterdam, 2011a). Diensten die wat betreft werkzaamheden dicht bij elkaar in de buurt liggen, zijn met elkaar verbonden in de nieuwe clusters. Een voorbeeld hiervan is het cluster Stadsbeheer, dat bestaat uit de voormalige diensten Roteb, Stadstoezicht en Gemeentewerken (Gemeente Rotterdam, 2010a). In de nieuwe clusters wordt samenwerking vergroot, wordt kennis gebundeld en de competenties van de diensten worden beter benut wanneer zij van elkaar weten wat zij doen en dit vervolgens samen doen. Het beoogde doel van de clustervorming is dat de uitvoering van de gemeentelijke taken wordt verbeterd en dat er efficiënter wordt gewerkt (Gemeente Rotterdam, 2011a).

### 2.3.4 Het Nieuwe Werken

De laatste ontwikkeling is de invoering van Het Nieuwe Werken (HNW). HNW is ingevoerd in de gemeente Rotterdam, omdat de organisatie van mening is dat het een slimmere manier van werken is, die beter past bij de meer kritische en meer complexe samenleving. HNW houdt in dat de medewerker zelf bepaalt hoe, waar en wanneer hij zijn resultaatafspraken nakomt (Gemeente Rotterdam, 2012c). Dit betekent concreet dat de medewerkers van de gemeente Rotterdam werken waar het op dat moment nodig is, dat zij overal toegang hebben tot kennis en informatie, dat zij verantwoordelijk zijn voor hun eigen ontwikkeling en resultaten en dat zij vertrouwen krijgen van hun leidinggevende (Gemeente Rotterdam, 2012c).

Samenvattend zijn de vier principes van HNW in de gemeente Rotterdam:

1. Tijd- en plaats- en organisatieafhankelijk werken waar dat kan;
2. Afrekenbaar op prestaties en vooraf in overleg het resultaat bepalen;
3. Vrije toegang tot kennis, ervaring en informatie;
4. Flexibele arbeidsrelatie, arbeidsvoorwaarden naar levensstijl en –fase (Gemeente Rotterdam, 2013d).

## 2.4 Conclusie

In dit hoofdstuk is de visie en de structuur van de gemeente Rotterdam aan bod gekomen. De ambtelijke organisatie van de gemeente Rotterdam wordt gevormd door vijf clusters en de serviceorganisatie. Belangrijke ontwikkelingen waar de gemeente Rotterdam mee te maken heeft zijn de forse bezuinigingsopgave, het wegvallen van de deelgemeenten en de komst van gebiedscommissies, de verandering van de structuur van de organisatie en de invoering van Het Nieuwe Werken. De uitkomsten van dit onderzoek moeten worden geplaatst in de context van deze veranderingen. In het achterhoofd dient te worden gehouden dat deze ontwikkelingen van invloed zouden kunnen zijn op de energie in de teams van de gemeente Rotterdam.

## Hoofdstuk 3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk definieer ik de variabelen energie en leiderschapsstijl. Daarnaast laat ik zien welke relaties tussen deze twee begrippen kunnen worden verondersteld op basis van bestaande wetenschappelijke literatuur. Op basis van deze wetenschappelijke literatuur stel ik hypothesen op, welke aan het einde van het hoofdstuk schematisch worden weergegeven in het conceptuele model.

### 3.1 Energie

Energie is een breed begrip met meerdere betekenissen. Wanneer je denkt aan energie zal je allereerst denken aan natuurkundige begrippen als elektrische energie, kernenergie of kinetische energie. Deze vormen van energie worden uitgedrukt in de grootheid joule. Energie kan echter ook in relatie tot fysieke en mentale gezondheid worden benaderd. Tot voor kort werd deze vorm van energie echter nooit onderzocht (Schipper & Hogenes, 2011). Vanaf het begin van deze eeuw is daar verandering in gekomen, sinds wetenschappers zich meer zijn gaan richten op positieve in plaats van op negatieve psychologische verschijningsvormen (Cole, Bruch & Vogel, 2012). In dit onderzoek richt ik me op een psychologische vorm van energie, namelijk energie op het werk.

Hoewel veel motivatietheorieën het begrip energie bevatten, wordt het zelden expliciet genoemd (Schipper & Hogenes, 2011). Er zijn weinig studies waarin de directe effecten van energie zijn gemeten (bv Bruch & Ghoshal, 2003; Cross et al., 2003; Bruch et al., 2006). Er zijn raakvlakken te vinden met het begrip energie in constructen uit de managementliteratuur en de psychologie. Zo kan burn-out gezien worden als een gebrek aan energie (Quinn et al., 2012). In het geval van burn-out is er sprake van uitputting op het fysieke, emotionele en cognitieve niveau doordat men voor een langere tijd te maken heeft gehad met stress (Maslach et al., 2001). Een gebrek aan energie wordt ook genoemd in onderzoek omtrent emotionele dissonantie (Schipper & Hogenes, 2011). Emotionele dissonantie refereert naar de structurele discrepantie tussen de emoties die men voelt en de emoties die men laat zien op het werk (Bakker & Heuven, 2006). Wanneer men emotionele dissonantie ervaart in het werk, daalt de energie snel en dat kan leiden tot een neerwaartse spiraal die resulteert in burn-out (Schipper & Hogenes, 2011).

Ook het begrip flow heeft raakvlakken met energie (Quinn et al., 2012). Wanneer een persoon zich in een flow bevindt, ervaart hij zijn prestatie als plezierig en succesvol en hij is van mening dat het voltooiën van de activiteit goed is voor zijn eigen belang (Shernoff et al., 2003). Om flow te kunnen ervaren is mentale energie nodig. Deze energie zorgt er namelijk voor dat je je aandacht focust en dat je gemotiveerd wordt over te gaan tot actie (Schipper & Hogenes, 2011). Ook het begrip inspanning is gerelateerd aan energie. Veel energie kan de mate en de duur van de inspanning die iemand in zijn activiteiten investeert vergroten (Quinn et al., 2012). Tot slot laat ook het begrip vitaliteit overeenkomsten zien met energie (Quinn et al., 2012). Vitaliteit is een psychologische verschijningsvorm waarbij je een positief gevoel ervaart van levendigheid en energie (Ryan & Frederick, 1997).

Energie kan op verschillende niveaus voorkomen, namelijk op individueel niveau, op teamniveau en op organisatieniveau (Schiuma et al., 2007). Deze hebben tevens invloed op elkaar. Zo beïnvloedt individuele energie, vooral van leidinggevenden, de organisatie-energie en de mate van organisatie-energie heeft weer effect op individuele energie (Bruch & Ghoshal, 2003). In de volgende deelparagraaf presenteer ik de definities van en de theorieën over individuele energie.

### 3.1.1 Individuele energie

In de wetenschappelijke literatuur bestaat er geen éénduidige definitie van individuele energie. Loehr & Schwartz (2001) zien energie simpelweg als de capaciteit om werk uit te voeren. Sommige wetenschappers gebruiken de term energie om te refereren naar glucose in de bloedbaan die ervoor zorgt dat mensen de kracht hebben om de controle in eigen handen te houden. Andere wetenschappers definiëren energie als de aandacht die mensen investeren in het werk of als het ervaren van vitaliteit (Quinn et al., 2012).

Quinn & Dutton (2005) beweren dat wetenschappers het begrip energie vaak gebruiken, maar zelden definiëren. Volgens hen is individuele energie een positieve affectieve toestand die mensen kunnen ervaren als emotie of als stemming. Een emotie is een korte respons op een bepaalde gebeurtenis. Een stemming is een langer durende affectieve toestand die niet het gevolg is van een bepaalde gebeurtenis (Quinn & Dutton, 2005). Energie kan iemand op zowel korte als lange termijn ervaren. Net als tevredenheid ervaren mensen altijd een bepaalde mate van energie, het basis energieniveau. Door bepaalde prikkels kunnen mensen een korte tijd meer of minder energie hebben. In dat geval is er sprake van een afwijking van het basis energieniveau (Schippers & Hogenes, 2011).

#### 3.1.1.1 Theorieën over individuele energie

Quinn et al. (2012) hebben aan de hand van reviewonderzoek zes theorieën geïdentificeerd waarin energie een rol speelt. In sommige theorieën wordt het begrip energie letterlijk genoemd; in andere theorieën worden constructen gebruikt die aan energie gerelateerd zijn.

- a) De conservation of resources (CoR) theorie is ontwikkeld om verschillen te verklaren in de manieren waarop mensen omgaan met stressoren die zich in hun leven voordoen. Energie wordt in deze theorie gezien als een werkbron, genaamd *vigor*. Vigor is een combinatie van iemand's fysieke kracht, mentale scherpte en emotionele capaciteit. Volgens de CoR theorie is energie (*vigor*) een ervaring die moet worden behouden, beschermd en vergroot door middel van werkbronnen die een persoon tot zijn beschikking heeft (Quinn et al., 2012).
- b) De attention restoration theorie (ART) benadrukt dat contact met de natuur ervoor zorgt dat men beter in staat is zijn aandacht vast te houden. ART wetenschappers conceptualiseren energie als gerichte aandacht, wat refereert naar de moeite die een persoon doet om zijn aandacht te focussen en informatie te verwerken. Afleiding (zoals stress of zich zorgen maken) en het verwerken van informatie kost energie, terwijl contact met de natuurlijke omgeving energie opbouwt (Quinn et al., 2012).

c) De ego-depletion theorie (EDT) onderzoekt de relatie tussen zelfcontrole en energie. In deze theorie wordt energie gedefinieerd als glucose in het lichaam. Tijdens het werk hebben medewerkers te maken met zelfcontrole. Dat houdt in dat mensen bewust en gecontroleerd handelen, bijvoorbeeld om emoties te reguleren of om te kunnen omgaan met stress. Het beheersen van zelfcontrole vermindert de energie (glucose) in het lichaam, waardoor het voor medewerkers steeds moeilijker wordt om hun gedrag te controleren. Het resultaat is dat mensen het moeilijker kunnen opbrengen om vrijwillig taken uit te voeren. Dit wordt ook wel ego-depletion genoemd (Quinn et al., 2012).

d) De energetic activation theorie ziet energie als positieve activering, dat wordt geassocieerd met emoties zoals opwinding, enthousiasme en interesse. Deze positieve emoties verbreden het denk en actie repertoire. Een persoon met een breed repertoire is creatief en is in staat met nieuwe ideeën te komen (Quinn et al., 2012).

e) Energie speelt een sleutelrol in de interaction ritual chain (IRC) theorie. Deze theorie legt uit hoe interacties tussen individuen kunnen leiden tot het ontstaan van sociale structuren, zoals organisaties, markten of sociale trends. Het achterliggende mechanisme is dat interacties ervoor zorgen dat mensen energie krijgen; in de theorie wordt dit energetische activering genoemd. Doordat individuen constant op zoek gaan naar nieuwe energie, blijven zij ook voortdurend met elkaar interacteren. Deze herhaling van interacties creëert een ketting van herhaalde activiteiten die na verloop van tijd wordt gedefinieerd als een sociale structuur (Quinn et al., 2012).

f) In de self-determination theorie (SDT) wordt beargumenteerd dat zelfmotivatie ontstaat wanneer de psychologische behoeften van mensen worden vervuld. Wetenschappers die onderzoek doen naar deze theorie hebben aangetoond dat zelfmotivatie en energie, waarnaar gerefereerd wordt met het concept vitaliteit, aan elkaar gerelateerd zijn. De SDT geeft daarom nieuwe inzichten over de rol die energie speelt in organisaties. Immers, wanneer een organisatie in de behoeften van haar medewerkers (zoals het verschaffen van autonomie, interactie en nieuwe competenties) kan voorzien, stijgt het energieniveau van de medewerkers (Quinn et al., 2012).

### 3.1.1.2 Conclusie

Energie is een construct dat niet eenduidig te definiëren is. Energie heeft raakvlakken met constructen uit de psychologie- en managementliteratuur, zoals burn-out, emotionele dissonantie, flow, inspanning en vitaliteit. Daarnaast zijn er meerdere theorieën waar, direct of indirect, het begrip energie deel van uitmaakt. Energie op het werk kan zich uiten op het niveau van de individu, van het team of van de organisatie. In deze paragraaf is ingegaan op de definitie en theorieën van individuele energie; de focus van het onderzoek ligt echter op energie op het teamniveau. Modellen op het individuele niveau zijn namelijk vaak te simplistisch om organisatorische fenomenen mee te vangen. Een focus op individueel niveau kan zelfs risicovol zijn voor een organisatie, want zij negeert daarmee het feit dat tegenwoordig veel organisaties van hun medewerkers vragen te werken in teams of werkgroepen (Cole et al., 2012). Bovendien loopt zij het risico het geheel van menselijke potentie in de organisatie over het hoofd te zien (Bruch & Vogel, 2011a). In de volgende deelparagraaf ga ik in op energie dat op een hoger



niveau dan het individu wordt gemeten. In dit onderzoek staat energie op het niveau van een team centraal; veel theorieën refereren echter naar organisatie-energie. Energie kan echter net zo goed op het niveau van een afdeling of een team worden gemeten (Bruch & Vogel, 2011a).

### 3.1.2 Organisatie-energie

Organisatie-energie is de gedeelde potentie van alle medewerkers op een afdeling of in de organisatie (Bruch & Vogel, 2011a). Het is gerelateerd aan de energie van individuen, maar het is meer dan de som ervan. Organisatie-energie is het resultaat van energie van individuen plus de energie die ontstaat door de interactie tussen de individuen (Schiuma et al., 2007). Individuen volgen de mensen om hun heen. Zij inspireren elkaar en steken elkaar aan. Deze collectieve dynamische kracht, ook wel emotionele besmetting of het spillover effect genoemd is veel sterker dan de som van individuele krachten (Bruch & Vogel, 2011a).

Energie in teams heeft raakvlakken met andere psychologische constructen die op teamniveau worden gemeten. Een voorbeeld daarvan is teambevlogenheid. Teambevlogenheid is een gedeelde, positieve, motiverende en emergente toestand van aan werk gerelateerd welzijn (Costa et al., 2014). Het is een gedeelde toestand, omdat er vanuit kan worden gegaan dat de teamleden dezelfde perceptie hebben over de bevlogenheid in hun team. Teambevlogenheid is een emergente toestand omdat het wordt gevormd door de interacties van de teamleden tijdens teamprocessen en -dynamieken (Costa et al., 2014). Bevlogen teams bezitten een grote mate van betrokkenheid: teamleden identificeren zich met elkaar, voelen zich verbonden met elkaar en delen bepaalde waarden met elkaar. Daarnaast heeft een bevlogen team veel energie en een bevlogen team laat toewijding en enthousiasme zien ten aanzien van het werk. Hieruit halen teamleden een gezamenlijke trots, waardoor zij aangemoedigd worden om nieuwe uitdagingen aan te gaan (Kuipers & Groeneveld, 2014).

#### 3.1.2.1 Theorieën over organisatie-energie

Er is geen eenduidig theoretisch perspectief op organisatie-energie. Er zijn verklaringen te vinden voor het ontstaan van organisatie-energie in chaos theorie, systeem theorie, veld theorie en complexiteit theorie (Derman et al., 2011). Tosey en Llewellyn ontwikkelden een energiemodel dat organisatie-energie beschrijft als het bezitten van zeven energieën. Deze zijn: inspiratie, integratie, betekenis, gemeenschap, controle, activiteit en bestaan. In elke organisatie manifesteren de verschillende energieën zich op een andere manier en in verschillende contexten. Dit geeft organisaties hun eigen 'energiehandtekening' (Derman et al., 2011).

Stanton Marris definieert organisatie-energie als de mate waarin een organisatie de grootste mogelijke inspanning van haar medewerkers heeft gemobiliseerd bij het nastreven van haar doelen. Er zijn vier bronnen die energie opwekken, namelijk connectie, inhoud, context en klimaat (Derman et al., 2011). Connectie is de mate waarin medewerkers het werk wat zij doen en hun waarden relateren aan het doel van de organisatie. Inhoud gaat over het werkelijke werk dat mensen doen, of dat zij het stimulerend vinden en of het een gevoel van succes geeft. Context gaat over de mate waarin mensen hun werkomgeving ervaren als ondersteunend en zaken

mogelijk voor hen maakt. Klimaat refereert naar de atmosfeer van organisaties die mensen aanmoedigt het beste uit hen te halen (Derman et al., 2011).

Voor Schiuma et al. (2007) is organisatie-energie gerelateerd aan de som van de energie van alle medewerkers, plus de som van de energie van het sociale netwerk dat is gecreëerd binnen en tussen teams en een emergente energie dat het resultaat is van synergetische integratie tussen medewerkers. Organizatie-energie wordt gegenereerd door de dagelijkse sociale interacties tussen de medewerkers van de organisatie (Schiuma et al., 2007).

Bruch & Vogel (2011a) definiëren organisatie-energie als de mate waarin een organisatie, afdeling of team haar emotionele, cognitieve en gedragsmatige potentie heeft gemobiliseerd om haar doelen na te streven. Zij hebben organisatie-energie meetbaar gemaakt in de gevalideerde Organizational Energy Questionnaire en hebben grootschalig onderzoek hiernaar gedaan. Daarom heb ik ervoor gekozen gebruik te maken van de theorie van Bruch & Vogel. In de volgende deelparagraaf zet ik deze theorie uiteen.

### **3.1.2.2 Energiematrix van Bruch & Vogel**

Bruch & Vogel definiëren organisatie-energie als de mate waarin een organisatie, afdeling of team haar emotionele, cognitieve en gedragsmatige potentie heeft gemobiliseerd om haar doelen na te streven. Makkelijker gezegd, het is de kracht die ervoor zorgt dat de organisatie draait (Bruch & Vogel, 2011a). Volgens Bruch & Vogel bestaat organisatie-energie uit drie componenten; een emotioneel, cognitief en gedragsmatige component. De emotionele energie van een organisatie is de mate van passie en enthousiasme die medewerkers laten zien voor de doelen van de organisatie. De cognitieve energie is de mate waarin medewerkers in staat zijn om, bij het nastreven van deze doelen, nieuwe kansen of mogelijke gevaren te herkennen. De gedragsmatige energie van een organisatie vertaalt zich in de mate waarin medewerkers inspanning leveren om gedeelde doelen te behalen (Bruch & Vogel, 2011a). Daarnaast onderscheiden Bruch & Vogel vier verschillende vormen van energie, welke goed worden geïllustreerd aan de hand van een raamwerk dat zij de energiematrix noemen (Bruch et al., 2006). Aan de hand van deze matrix kun je de verschillende energievormen beschrijven en meten (Bruch & Vogel, 2011b).

Organisatie-energie kan verschillen op twee dimensies: de intensiteit en de kwaliteit van de energie (Bruch & Goshal, 2003). Deze dimensies vormen de assen van de energiematrix. De intensiteit van organisatie-energie, de y-as, reflecteert naar de mate waarin een organisatie haar emotionele, cognitieve en gedragsmatige potentie heeft geactiveerd (Bruch & Vogel, 2011a). Meer concreet is dit te herkennen aan het niveau van activiteit en waakzaamheid, de hoeveelheid interactie en de mate van enthousiasme in de organisatie (Bruch & Goshal, 2003). In het geval van hoge intensiteit wordt de organisatie gekenmerkt door een hoog niveau van emotionele betrokkenheid, mentale activering en bevlogenheid onder medewerkers. In het geval van lage intensiteit is er juist sprake van een organisatie die min of meer in een slaapstand verkeert (Bruch & Vogel, 2011a).

De kwaliteit van organisatie-energie beschrijft hoe een organisatie haar energie gebruikt. Het gaat om de vraag in welke mate het emotioneel, cognitief en gedragsmatig potentieel in de organisatie zich constructief focust op de centrale doelen van de organisatie (Bruch & Vogel, 2011b). Positieve organisatie-energie wordt gekarakteriseerd door een constructief gebruik van de potentie van een organisatie. Mensen sturen hun emoties, inspanningen en activiteiten zodanig dat ze de doelen van het team of de organisatie versterken. In het geval van negatieve organisatie-energie is er sprake van een gebrek aan een op organisatiedoelen gerichte oriëntatie. Het impliceert een destructief gebruik van het potentieel in de organisatie. Wanneer negatieve energie aanwezig is in een organisatie, laten medewerkers emoties zien zoals angst, frustratie en irritatie. Mensen denken en handelen op een manier die niet samenhangt met de doelen van de organisatie (Bruch & Vogel, 2011a).

De combinatie van de twee dimensies van energie leiden tot vier typen energie: productieve, comfortabele, lethargische en corrosieve energie (Bruch & Goshal, 2003). Hieronder wordt de energiematrix figuurlijk weergegeven. De vier energievormen sluiten elkaar niet uit; zij opereren onafhankelijk van elkaar. Geen enkele organisatie of afdeling heeft maar één energievorm. Alle vier de energievormen zijn aanwezig in een organisatie (Bruch & Vogel, 2011a). In tegenstelling tot de cultuur van een organisatie, die verankerd is in de organisatie, kan het energieniveau van een organisatie van dag tot dag verschillen. Organisatie-energie is daarom beïnvloedbaar (Bruch & Vogel, 2011a).

Figuur 3.1. Energiematrix van Bruch & Vogel

<b>Intensiteit</b>	Hoog	Corrosieve energie	Productieve energie
	Laag	Lethargische energie	Comfortabele energie
		Negatief	Positief
		<b>Kwaliteit</b>	

Bron: Bruch & Vogel, 2011a

### Productieve energie

Organisaties of afdelingen waar de productieve energie hoog is, zijn in staat om de emoties, de focus en de inzet van medewerkers zo te mobiliseren dat deze gericht zijn op het bereiken van de gemeenschappelijke doelen van de organisatie (Bruch & Vogel, 2011a). Medewerkers in deze organisaties ervaren constant positieve emoties, zoals enthousiasme en trots (Bruch & Ghoshal, 2003). Daarnaast zijn zij zeer alert en zij zetten zich volledig in voor hun werk (Bruch & Vogel, 2011b). Dit heeft tot gevolg dat de competenties en de capaciteiten van de organisatie worden vergroot (Bruch & Vogel, 2011a). Volgens Bruch & Vogel is dit de ideale energievorm voor alle organisaties.

Wat organisaties met veel productieve energie onderscheidt van organisaties met weinig productieve energie is het gevoel van urgentie onder de medewerkers om goed te presteren. Alles wat de medewerkers doen gaat gepaard met een hoge snelheid en veel inspanning. Daarnaast lijken de emoties, de aandacht en de activiteiten van medewerkers samen te vloeien, binnen en over de grenzen van de afdeling (Bruch & Vogel, 2011a).

### **Comfortabele energie**

Comfortabele energie is een positieve energievorm waarbij medewerkers zich op hun gemak voelen en zij tevreden zijn met de status quo (Bruch et al., 2006). Alle organisaties hebben een bepaalde mate van comfort en een gevoel van positieve energie nodig om succesvol te blijven. De ideale energievorm voor een organisatie is een combinatie van veel productieve energie en veel comfortabele energie. Dan is de organisatie het meest dynamisch, responsief en innovatief, maar wel met een gezonde en stabiele basis (Bruch & Vogel, 2011a).

Wanneer de organisatie echter wordt gedomineerd door comfortabele energie zijn medewerkers weinig bevlogen en soms zelf lui (Bruch & Vogel, 2011a). Het ontbreekt de medewerkers aan alertheid en vitaliteit om innovatieve ideeën te introduceren (Bruch & Ghoshal, 2003). Daarnaast zijn zij minder actieve denkers en zijn zij niet in staat kansen of bedreigingen voor de organisatie te herkennen. Al met al is de organisatie haar vermogen en bereidheid om te veranderen verloren (Bruch & Vogel, 2011a).

### **Lethargische energie**

Medewerkers in een organisatie met veel lethargische energie laten zwakke en negatieve gevoelens zien, zoals frustratie, teleurstelling en bedroefdheid. Medewerkers hebben als het ware de hoop verloren en zijn niet meer bezig met de doelen van de organisatie (Bruch & Ghoshal, 2003). Er is weinig activiteit in de organisatie en medewerkers communiceren nog maar weinig met elkaar. Het vermogen van de organisatie om te innoveren is flink verlaagd. Zelfs al is de druk om te veranderen hoog, het vertrek van medewerkers, het gebrek aan hoop en het gebrek aan focus op organisatiedoelen maakt het simpelweg onmogelijk (Bruch & Vogel, 2011a).

### **Corrosieve energie**

Corrosieve energie wordt gekarakteriseerd door hoge intensiteit, namelijk een hoog niveau van activiteit, oplettendheid en emotionele betrokkenheid (Bruch et al., 2006). Maar de kwaliteit van die energie is negatief, dat wil zeggen gericht tegen de organisatie en haar doelen. Medewerkers voelen sterke negatieve emoties, zoals irritatie, angst of woede over bijvoorbeeld een omvangrijk veranderproject, interdepartementaal gekibbel of issues met collega's (Bruch & Vogel, 2011a). Corrosieve energie kan gevaarlijk zijn om twee redenen: het escaleert heel snel en het verwoest het vertrouwen en de normen en waarden binnen de organisatie. Dit heeft tot gevolg dat corrosieve energie de fundering van een organisatie, namelijk de organisatiecultuur, kan beschadigen (Bruch & Vogel, 2011a).

## Energienorm

Bruch & Vogel hebben in veel private organisaties onderzoek gedaan naar de vier vormen van energie. Daarbij meten zij de vier vormen van energie met een schaal van 0 tot 100 (Bruch & Vogel, 2011a). Op basis van alle verkregen data hebben zij een gemiddelde norm opgesteld voor de vier energievormen. Deze norm geeft als het ware aan welke score op de vier vormen van energie 'normaal' is. Volgens Bruch & Vogel (2011a) is de norm voor productieve energie 75 en voor comfortabele energie 70. De lethargische en corrosieve energie in organisaties zou niet hoger moeten zijn dan 25.

### 3.1.2.3 Conclusie

In de wetenschappelijke literatuur zijn er meerdere benaderingen te vinden van organisatie-energie. Bruch & Vogel (2011a) hebben echter een grootschalig onderzoek uitgevoerd aan de hand van de gevalideerde Organizational Energy Questionnaire. Van alle theorieën over organisatie-energie is de theorie van Bruch & Vogel het meest empirisch. Daarom maak ik in dit onderzoek gebruik van hun theorie over organisatie-energie. Organatie-energie is de gedeelde potentie van alle medewerkers op een afdeling of in de organisatie. Het is gerelateerd aan de energie van individuen, maar het is meer dan de som ervan (Bruch & Vogel, 2011a). Er zijn volgens Bruch & Vogel altijd vier typen energie aanwezig in een organisatie: productieve energie, comfortabele energie, lethargische energie en corrosieve energie (Bruch & Goshal, 2003). Er zijn meerdere factoren van invloed op organisatie-energie, zoals de mate waarin een duidelijk visie aanwezig is in de organisatie, de mate van betrokkenheid van teams of de mate van samenwerking binnen en tussen teams (Bruch et al., 2006). In dit onderzoek staat echter een andere antecedent van organisatie-energie centraal, namelijk de stijl van de leidinggevende. Bruch & Vogel (2011a) geven immers aan dat de leidinggevende van groot belang is voor het behouden of verbeteren van energie in een team. De leidinggevende heeft de taak ervoor te zorgen dat de medewerkers van het team een gevoel van verantwoordelijkheid ontwikkelen, kritisch zijn op de status quo en de productieve energie in het team behouden.

## 3.2 Leiderschapsstijl

Hoewel men al honderd jaar wetenschappelijk onderzoek doet naar leiderschap, gaat de interesse in leiders en leiderschap duizenden jaren terug (Van Wart, 2012). Er zijn twee redenen waarom men zo geïnteresseerd is in leiderschap. Ten eerste hebben leiders een groot effect op het leven van mensen. Leiders bepalen het succes of het falen van een maatschappij. Maar ook in het dagelijks leven van mensen hebben ze een grote impact. Iemand met een slechte leidinggevende gaat op zoek naar een andere baan, terwijl een goede leidinggevende ervoor zorgt dat een moeilijke taak makkelijk lijkt. Ten tweede zijn mensen gefascineerd door mensen in leiderschapsposities, ongeacht of de leider een spirituele heilige, een despoot of een succesvolle hertog is (Van Wart, 2012).

Een bekend onderscheid dat wordt gemaakt in de theorie over leiderschap is die tussen de universalistische benadering van leiderschap en de contingentiebenadering van leiderschap

(Van Wart, 2012). Aanhangers van universalistische benadering zijn van mening dat één bepaalde leiderschapsstijl in alle gevallen effectief is (Arvonen & Ekvall, 1999). Goede leiders bezitten dus dezelfde eigenschappen (Van Wart, 2012). De tegengestelde benadering van de universalistische benadering is de contingentiebenadering. Aanhangers van deze benadering zijn van mening zijn dat leidinggevendenden zich moeten aanpassen aan de situationele context waar zij mee te maken hebben (Arvonen & Ekvall, 1999). De keuze voor een leiderschapsstijl hangt af van bepaalde contingentiefactoren. Voorbeelden van contingentiefactoren zijn het type werk van het team waar de leidinggevende leiding aan geeft, de positie van het team in de organisatie en de omgeving van het team (Van Wart, 2012).

In dit onderzoek wil ik gebruik maken van beide benaderingen van leiderschap, dat wil zeggen dat ik het directe effect van leiderschapsstijl op energie in teams wil onderzoeken en ik wil achterhalen of er contingentiefactoren van invloed zijn op de relatie tussen leiderschapsstijl en energie. Hoofdstuk 2 heeft laten zien dat de gemeente Rotterdam een grote en veelzijdige organisatie is. Ik verwacht daarom dat deze organisatie grote verschillen kent tussen teams. Zo verschillen de teams in de aard van het werk (uitvoering, beleid, staf, management enzovoort), maar ook in het type medewerker (opleidingsniveau, geslacht, ervaring enzovoort). Mijn verwachting is dat een leidinggevende zich aan deze omstandigheden dient aan te passen om de energie in het team te bevorderen; een universele leiderschapsstijl zal dan niet volstaan. In de volgende paragraaf presenteer ik de veronderstelde directe relatie tussen leiderschapsstijl en energie in teams en ik ga ik op contingentiefactoren die van invloed kunnen zijn op deze relatie.

### **3.2.1 Universalistische benadering van leiderschap**

Bruch & Vogel (2011a), van wiens theorie over organisatie-energie ik gebruik maak, hebben gebruik gemaakt van de transformationeel leiderschapstheorie om de relatie tussen leiderschapsstijl en energie te onderzoeken. Er is echter veel kritiek op het transformationeel leiderschap (Knippenberg & Sitkin, 2013). Daarom maak ik gebruik van een andere theorie die past in de universalistische benadering van leiderschap: de self-determination theorie. In deze theorie staat motivatie centraal (Gagné & Deci, 2005) en dat maakt dat deze theorie zeer geschikt is om in relatie tot energie te onderzoeken. Het concept energie hangt namelijk nauw samen met theorieën over werkmotivatie (Schippers & Hogenes, 2011). In de volgende deelparagrafen zet ik de transformationele leiderschapstheorie en de self-determination theorie uiteen en ik ga in op de veronderstelde relaties tussen deze theorieën en energie.

#### **3.2.1.1 Transformationeel leiderschap**

Een nieuwe kijk op leiderschap ontstond toen James MacGregor Burns in 1975 beargumenteerde dat leiders ofwel transactioneel, ofwel transformationeel zijn. Transactionele leiders leiden door middel van sociale uitruil. Een bedrijfsleider beloont bijvoorbeeld zijn personeel voor hun productiviteit met een bonus of promotie (Bass & Riggio, 2005). Het transformationeel leiderschap is een uitbreiding van het transactioneel leiderschap. Een transformationele leider motiveert anderen om meer te doen dan dat zij van plan waren. Hij heeft aandacht voor de individuele behoeften en persoonlijke ontwikkeling van zijn volgers.

Volgens Bass bestaat transformationeel leiderschap uit vier componenten: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation en individualized consideration. Dit houdt in dat een transformationele leider zich gedraagt als een rolmodel, dat hij in staat is anderen te motiveren en inspireren, dat hij zijn volgers stimuleert innovatief en creatief te zijn en dat hij speciale aandacht heeft voor de behoeften en de ontwikkeling van zijn volgers (Bass & Riggio, 2005).

Om de relatie tussen leiderschapstijl en organisatie-energie te onderzoeken, hebben Bruch & Vogel (2011a) gebruik gemaakt van de transformationele leiderschapstheorie. Hoewel zij niet letterlijk de relatie tussen transformationeel leiderschap en organisatie-energie hebben onderzocht, hebben zij wel een onderdeel van transformationeel leiderschap onderzocht, namelijk inspirationeel leiderschap. Inspirationeel leiderschap past in de transformationele leiderschapstheorie, omdat het overeenkomt met de component inspirational motivation. Inspirational motivation houdt in dat een leider in staat is anderen te motiveren en inspireren. Hij creëert een heldere toekomstverwachting en zorgt ervoor dat volgers betrokken zijn bij de doelen en de visie van het team (Bass & Riggio, 2005). Volgens Bruch & Vogel (2011b) is een inspirationale leider iemand die een positieve en uitdagende visie in een team introduceert en het team laat handelen naar deze visie. Door de grote overeenkomsten tussen de twee definities van leiderschap kan geconcludeerd worden dat Bruch & Vogel (2011a) onderzoek hebben gedaan naar een onderdeel van transformationeel leiderschap en het effect daarvan op organisatie-energie.

Uit onderzoek van Bruch & Vogel (2011a) onder 14.300 medewerkers in 104 Duitse ondernemingen, blijkt dat in organisaties die hoog scoren op inspirationeel leiderschap in vergelijking met organisaties die hier laag tot gemiddeld op scoren, sprake is van betere energieprofielen. Zo hebben zij significant meer productieve energie (14 procent) en comfortabele energie (17 procent) en significant minder corrosieve energie (-19 procent) en lethargische energie (-14 procent; Bruch & Vogel, 2011a).

### 3.2.1.2 Self-determination theorie

Op de theorie van transformationeel leiderschap is veel kritiek (zie voor vier problemen met betrekking tot transformationeel leiderschap: Knippenberg & Sitkin, 2013). Daarom heb ik ervoor gekozen een andere leiderschapstheorie te gebruiken: de self-determination theorie. De self-determination theorie (SDT) is ontwikkeld door Deci & Ryan in 1985 (Deci et al., 1989). In de SDT staat het onderscheid centraal tussen autonome motivatie en gecontroleerde motivatie. In het geval van autonomie handelt een persoon vrijwillig en hij ervaart het gevoel dat hij zelf keuzes mag maken (Gagné & Deci, 2005). Wanneer iemand gecontroleerd wordt, handelt hij met het gevoel dat er druk op hem wordt uitgeoefend en dat hij de activiteit *moet* voltooien (Gagné & Deci, 2005).

Volgens de SDT kan een leidinggevende de motivatie van een medewerker beïnvloeden op een ondersteunende manier en een controlerende manier. Ondersteunend gedrag betreft het geven

van autonomie en het bevorderen van competenties van de medewerker. De leidinggevende probeert dan de autonome motivatie van de medewerker te beïnvloeden. In het geval van controlerend gedrag vertelt de leidinggevende de medewerker hoe hij moet denken en voelen of hoe hij zich moet gedragen. De leidinggevende probeert dan de gecontroleerde motivatie van de medewerker te beïnvloeden (Deci et al., 1989). Wanneer een leidinggevende ondersteunend gedrag vertoont, wordt self-determination onder medewerkers bevorderd. Bij het uiten van controlerend gedrag verdwijnt de self-determination van medewerkers. Er is sprake van self-determination wanneer medewerkers ervaren dat zij hun eigen handelingen mogen initiëren en reguleren (Deci et al., 1989).

Waar de SDT de controlerende en de ondersteunende leiderschapsstijl in relatie tot self-determination onderzoekt, onderzoek ik deze stijlen in relatie tot energie in teams. De SDT is daar goed geschikt voor, omdat zowel bij self-determination als bij energie de motivatie van medewerkers centraal staat. Hierna presenteer ik de veronderstelde relaties tussen de controlerende en de ondersteunende leiderschapsstijl en energie in teams.

Een leidinggevende met een ondersteunende leiderschapsstijl geeft een team de ruimte om zelf beslissingen te nemen en wil de competenties van het team verbeteren. Ik verwacht dat een team dat autonomie krijgt en zich ontwikkelt, positieve emoties zoals enthousiasme ervaart. Dit stimuleert een team zich in te zetten voor de organisatie en haar doelen. Ik verwacht dat er in een team dat constant de doelen van de organisatie nastreeft, sprake is van veel productieve energie, omdat het team er alles aan doet om het in haar opdracht te laten slagen.

*H1a: Naarmate de ondersteunende leiderschapsstijl sterker is, zal de productieve energie in teams hoger zijn.*

Een leidinggevende met een controlerende leiderschapsstijl oefent druk uit op een team en vertelt het team hoe het moet handelen. Ik verwacht dat deze leiderschapsstijl de ontwikkeling van het team stremt. En doordat het team niet wordt geacht nieuwe ideeën te initiëren, wordt de productiviteit van het team niet verbeterd. Het team voelt zich weinig enthousiast en het ontbreekt aan de drang om goed te presteren. Daarom is er sprake van weinig productieve energie.

*H1b: Naarmate de controlerende leiderschapsstijl sterker is, zal de productieve energie in teams lager zijn.*

Een ondersteunende leidinggevende geeft een team autonomie en streeft ernaar het team optimaal te laten presteren. Het team wil niet blijven hangen in de status quo, maar zich constant blijven ontwikkelen. Mijn verwachting is dat er weinig comfortabele energie in zo'n team zit, omdat het team zich niet comfortabel voelt, maar juist constant bezig is met innovatie.

*H2a: Naarmate de ondersteunende leiderschapsstijl sterker is, zal de comfortabele energie in teams lager zijn.*



Een team met een controlerende leidinggevende wordt daarentegen lui en relax, omdat het nooit zelf handelingen hoeft te reguleren. Het team wordt immers verteld hoe het moet denken en handelen. Naar mijn verwachting ontbreekt het in zo'n team aan alertheid en vitaliteit en daarom is er sprake van veel comfortabele energie in het team.

*H2b: Naarmate de controlerende leiderschapsstijl sterker is, zal de comfortabele energie in teams hoger zijn.*

Eerder heb ik beargumenteerd dat een team met een ondersteunende leidinggevende positieve emoties ervaart, zoals enthousiasme. Het team is innovatief en focust zich op het behalen van organisatiedoelen. Lethargische energie wordt gekenmerkt door teleurstelling en frustratie en wanneer er sprake is van lethargische energie is een team niet in staat om te innoveren. Ik verwacht daarom dat er in een team met een ondersteunende leidinggevende weinig lethargische energie aanwezig is.

*H3a: Naarmate de ondersteunende leiderschapsstijl sterker is, zal de lethargische energie in teams lager zijn.*

Ik verwacht daarentegen dat een controlerende leidinggevende wel lethargische energie in een team veroorzaakt. Doordat het team van de leidinggevende weinig ruimte krijgt om eigen ideeën te initiëren, kan het team gefrustreerd raken. In dat geval werkt het team niet meer naar de doelen van de organisatie en heeft het de hoop verloren. In een team met een controlerende leidinggevende is daarom veel lethargische energie aanwezig.

*H3b: Naarmate de controlerende leiderschapsstijl sterker is, zal de lethargische energie in teams hoger zijn.*

Een team met een ondersteunende leidinggevende zal niet snel boosheid ervaren, omdat het team veel autonomie krijgt en zijn competenties continu blijft ontwikkelen. Ik verwacht dat zo'n team juist organisatiedoelen nastreeft in plaats van dat het zich verzet tegen de organisatie en haar doelen, wat bij corrosieve energie het geval is. Daarom denk ik dat een team met een ondersteunende leidinggevende weinig corrosieve energie ervaart.

*H4a: Naarmate de ondersteunende leiderschapsstijl sterker is, zal de corrosieve energie in teams lager zijn.*

Een controlerende leidinggevende kan daarentegen wel corrosieve energie in een team veroorzaken. Een team dat weinig ruimte krijgt en veel druk van de leidinggevende voelt, kan gevoelens van woede en irritatie ervaren. In dat geval gaat het team zich afzetten tegen de organisatie en haar doelen. Ik verwacht daarom dat een team met een controlerende leidinggevende veel corrosieve energie bezit.

*H4b: Naarmate de controlerende leiderschapsstijl sterker is, zal de corrosieve energie in teams hoger zijn.*

### 3.2.2 Contingentiebenadering van leiderschap

Na de universalistische benadering van leiderschap wil ik de contingentiebenadering van leiderschap onderzoeken. Volgens de contingentiebenadering is er niet één universele leiderschapsstijl die in alle gevallen past. De keuze voor een leiderschapsstijl hangt af van bepaalde contingentiefactoren (Van Wart, 2012). De contingentiefactoren die ik wil onderzoeken zijn afkomstig uit de situationeel leiderschap theorie en de path-goal theorie. Het situationeel leiderschap is de bekendste leiderschapsstijl binnen de contingentiebenadering van leiderschap. De theorie onderscheidt de competentie van de medewerker en de betrokkenheid van de medewerker als contingentiefactoren (Van Wart, 2012). Deze contingentiefactoren bevinden zich op individueel niveau. In dit onderzoek wil ik het effect van leiderschapsstijl op energie op teamniveau meten. Daarbij wil ik weten welke contingentiefactoren op teamniveau, van invloed zijn op deze relatie. Een theorie die contingentiefactoren op teamniveau meet, is de path-goal theorie. In de volgende deelparagrafen presenteer ik de theorie van het situationeel leiderschap en de path-goal theorie.

#### 3.2.2.1 Situationeel leiderschap

De theorie van situationeel leiderschap is geïntroduceerd door Hersey & Blanchard in 1969 (Arvonen & Ekvall, 1999). Deze theorie gaat er vanuit dat leiderschapsstijl van invloed is op de prestaties van de organisatie, maar dat leidinggevendenden hun leiderschapsstijl moeten laten afhangen van de competentie van de medewerker en de betrokkenheid van de medewerker (Van Wart, 2012). De competentie van de medewerker beslaat de ervaring, de opleiding en de capaciteit van de medewerkers. Het gaat om de vraag: is de medewerker *in staat* om de taak te volbrengen of niet? De betrokkenheid van de medewerker wordt bepaald door zijn motivatie en zijn zelfvertrouwen. Het gaat om de vraag: is hij *bereid* de taak te volbrengen (Van Wart, 2012)?

De leidinggevende laat zijn leiderschapsstijl volgens de situationeel leiderschap theorie dus afhangen van twee contingentiefactoren. De leidinggevende kan zowel directief als ondersteunend gedrag vertonen. Voorbeelden van directief gedrag zijn: monitoren, instrueren, het geven van richtlijnen en het stellen van doelen en deadlines. Er is sprake van éénrichting-communicatie. Ondersteunend gedrag is bijvoorbeeld luisteren, aanmoedigen en het betrekken van de medewerker (Hersey et al., 1979).

De leidinggevende kan zich vervolgens vier leiderschapsstijlen aanmeten, afhankelijk van de mate waarin hij directief en ondersteunend gedrag vertoont (Van Wart, 2012). In onderstaande matrix worden de vier leiderschapsstijlen weergegeven. De theorie van situationeel leiderschap heeft veel overeenkomsten met de self-determination theorie. Zo onderscheiden beiden theorieën de ondersteunende en controlerende (of directieve) leiderschapsstijl. Het situationeel leiderschap kent daarnaast echter ook de coachende en de delegerende leiderschapsstijl.

Figuur 3.2 Leiderschapsstijlen volgens de situationeel leiderschap theorie

<b>Mate van ondersteunend gedrag</b>	Hoog	Ondersteunende stijl	Coachende stijl
	Laag	Delegerende stijl	Directieve stijl
		Laag	Hoog

**Mate van directief gedrag**

Bron: Van Wart, 2012

Hersey & Blanchard (in: Thompson & Vecchio, 2009) beargumenteren dat medewerkers met weinig competentie en veel betrokkenheid, zoals nieuwe medewerkers, behoefte hebben aan instructies en structuur en geen ondersteunend gedrag nodig hebben. Zo'n situatie vraagt om de directieve leiderschapsstijl. Medewerkers met gemiddelde potentie en weinig betrokkenheid hebben veel ondersteunend en veel directief gedrag van de leidinggevende nodig om te worden aangemoedigd. Daarom is in deze situatie een coachende leiderschapsstijl gepast. Wanneer de competentie van de medewerkers vervolgens stijgt, doordat zij weten hoe zij problemen moeten aanpakken, hoeft de leidinggevende minder directief en alleen ondersteunend gedrag te laten zien. In dat geval hanteert hij de ondersteunende leiderschapsstijl. Wanneer medewerkers, na een lange tijd werkzaam te zijn in de organisatie, veel competentie hebben en veel betrokkenheid tonen, hebben zij geen directief en ondersteunend gedrag van de leidinggevende meer nodig. Medewerkers benaderen hun leidinggevende enkel voor advies of technische ondersteuning. In dat geval vraagt de situatie om de delegerende leiderschapsstijl (Thompson & Vecchio, 2009).

### 3.2.2.2 Path-goal theorie

De essentie van de path-goal theorie is dat de effectiviteit van de leidinggevende afhangt van de mate waarin hij in staat is het team aan te vullen door duidelijkheid te bieden aan het team zodat het zijn doel kan bereiken en zodat de teamleden zich tevreden voelen en zij worden beloond wanneer zij doelen hebben bereikt (House, 1996). Oftewel, het is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende ervoor te zorgen dat het team gericht is op het behalen van organisatiedoelen en dat het team een helder pad heeft om de doelen te bereiken (Van Wart, 2012).

Volgens de path-goal theorie kan een leidinggevende zich verschillende leiderschapsstijlen aanmeten. Oorspronkelijk waren dit enkel de directieve en de ondersteunende stijl; later werden de participatieve en de resultaatgerichte stijl hieraan toegevoegd (House & Mitchell, 1974; in: Van Wart, 2012). De directieve stijl betreft gedrag dat erop is gericht medewerkers structuur te bieden. De ondersteunende stijl betreft gedrag dat is gericht op het bevredigen van de behoeften van medewerkers (House, 1996). De participatieve leiderschapsstijl betreft gedrag dat is gericht op het betrekken van medewerkers bij besluitvorming. Tot slot betreft de

resultaatgerichte stijl gedrag dat gericht is op het aanmoedigen van het behalen van excellente prestaties (House, 1996).

Welke van de vier leiderschapsstijlen een leidinggevende aanneemt, hangt af van twee typen contingentiefactoren. Dit zijn karakteristieken van de taak van het team en karakteristieken van de medewerkers van het team. Dit laatste type contingentiefactoren komt dus overeen met het type contingentiefactoren dat wordt gehanteerd in de situationeel leiderschap theorie. Onderzoek naar de path-goal theorie heeft vijf contingentiefactoren opgeleverd die gerelateerd zijn aan de taak van het team: taak ambiguïteit, taak complexiteit, kwaliteit van het werk (stressvol, monotoon enzovoort), onderlinge afhankelijkheid van de teamleden en controle (mate van autonomie van de medewerkers). Karakteristieken van de medewerkers betreffen: ervaring van de medewerkers, werkvoorkeuren van medewerkers en de voorkeur van de medewerkers voor de manier waarom deze worden vervuld (Van Wart, 2012).

Een leidinggevende kiest vervolgens één van de leiderschapsstijlen op basis van de constatering welke contingentiefactoren afwezig zijn in het team. Wanneer de inhoud van het werk niet helder is, kan een directieve leidinggevende structuur bieden. Wanneer het werk moeilijk is, kan een participatieve leidinggevende nuttig zijn, maar ook de resultaatgerichte leiderschapsstijl kan in dat geval van belang zijn; vooral wanneer het team naar een hoger niveau moet worden getild. Wanneer het werk als onplezierig wordt beschouwd, is de ondersteunende leiderschapsstijl raadzaam. Wanneer medewerkers veel controle hebben over hun werk, werkt de resultaatgerichte leiderschapsstijl beter dan een directieve (Van Wart, 2012). Een situatie waarin medewerkers weinig training of scholing hebben genoten, roept om een directieve leiderschapsstijl. Wanneer medewerkers behoefte hebben aan zekerheid, dient een directieve leiderschapsstijl te worden aangenomen, terwijl een resultaatgerichte leiderschapsstijl beter werkt wanneer hier weinig behoefte aan is. Medewerkers die verlangen naar individuele erkenning hebben behoefte aan een ondersteunende of resultaatgerichte leidinggevende, terwijl zij die meer geïnteresseerd zijn in teamsucces meer behoefte hebben aan een participatieve leidinggevende (Van Wart, 2012).

Om de contingentiebenadering van leiderschap te onderzoeken maak ik gebruik van de situationeel leiderschap theorie en de path-goal theorie. De contingentiefactoren die deze theorieën onderscheiden zijn samen te pakken in kenmerken van de medewerkers en kenmerken van het team. In navolging van deze theorieën neem ik daarom kenmerken van de medewerkers en kenmerken van het team als contingentiefactoren op in dit onderzoek. Daarnaast wil ik kenmerken van de leidinggevende als contingentiefactor meenemen. Welke precieze modererende variabelen meegenomen worden in dit onderzoek, hangt af van de context waarin dit onderzoek wordt uitgevoerd. De keuze voor deze variabelen zal daarom nader worden toegelicht in hoofdstuk 4.

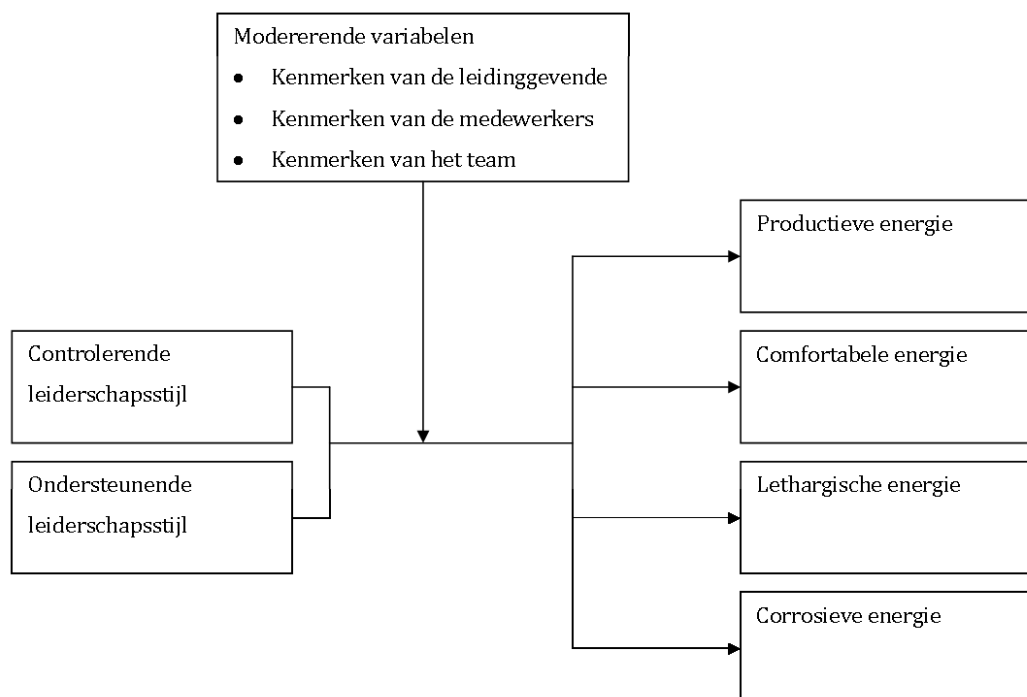
*H5: De relatie tussen leiderschapsstijl en energie in teams wordt gemodereerd door kenmerken van de leidinggevende, kenmerken van de medewerkers en kenmerken van het team.*

### 3.3 Conclusie

In dit onderzoek wil ik achterhalen wat het effect is van leiderschapsstijl op energie in teams. Daarbij wil ik gebruik maken van zowel de universalistische als de contingente benadering van leiderschap. Het doel hiervan is om te onderzoeken of leidinggevend energie in teams kunnen bevorderen door zich één bepaalde leiderschapsstijl aan te meten of door hun leiderschapsstijl aan te passen aan contingentiefactoren.

Om de universalistische benadering te onderzoeken maak ik gebruik van de self-determination theorie. In de self-determination theorie staat motivatie centraal. Het is daarom een logische theorie om in relatie tot energie te onderzoeken, omdat het concept energie in veel motivatietheorieën een rol speelt. Net als de self-determination theorie maak ik onderscheid tussen de controlerende en de ondersteunende stijl van leidinggeven. Om de contingentiebenadering van leiderschap te onderzoeken maak ik gebruik van de typen contingentiefactoren die in de situationeel leiderschap theorie en de path-goal theorie worden onderscheiden, namelijk kenmerken van de medewerkers en kenmerken van het team. Daarnaast neem ik ook kenmerken van de leidinggevende als contingentiefactor mee. De hypothesen van dit onderzoek zijn hieronder schematisch weergegeven in een conceptueel model.

Figuur 3.3 Conceptueel model van dit onderzoek



## Hoofdstuk 4 Methodologische verantwoording

Dit hoofdstuk beschrijft de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd. Allereerst beschrijf ik het design van het onderzoek, waarbij ik inga op de methoden en technieken die zijn gebruikt. Vervolgens volgt er een uitleg over de steekproeftrekking en respons. In paragraaf 4.3 ga ik nader in op de operationalisatie. Hierbij worden de variabelen van het onderzoek gedefinieerd en komt de betrouwbaarheid van de schalen aan bod. Vervolgens zet ik in paragraaf 4.4 de kwaliteit van het onderzoek uiteen, welke is te onderscheiden in betrouwbaarheid en validiteit. Tot slot ga ik nader in op de verwerking van de verkregen data.

### 4.1 Onderzoeksdesign

Om de veronderstelde relaties tussen leiderschapsstijl en organisatie-energie te meten heb ik gebruik gemaakt van de onderzoeksstrategie secundaire analyse. Bij een secundaire analyse analyseert men onderzoeksgegevens die eerder door andere onderzoekers zijn verzameld. Secundaire analyse is, net als in dit onderzoek, in het algemeen gericht op statistische data en daarom past het goed bij hypothese toetsend onderzoek (Van Thiel, 2010). Ik maak gebruik van gegevens die door middel van twee enquêtes zijn verzameld door dhr. Quadt, directeur Jeugd en Onderwijs bij de gemeente Rotterdam.

Een eerste enquête is uitgezet met de bedoeling de mate van energie te meten op het niveau van teams. Daarbij is gebruik gemaakt van een reeds bestaande enquête, namelijk die van het MedewerkerTevredenheidsOnderzoek (MTO) dat tweejaarlijks wordt uitgevoerd binnen de gemeente Rotterdam. In de vragenlijst van het MTO zijn extra items opgenomen om de verschillende vormen van energie op teamniveau te kunnen meten. De items in de vragenlijst van het MTO kennen numerieke antwoordmogelijkheden die in eerder onderzoek zijn gevalideerd. De items in de vragenlijst van het MTO zijn ingevuld door individuele medewerkers. Om energie op teamniveau te meten zijn de antwoorden van teamleden geaggregeerd door het gemiddelde van de antwoorden op de items te berekenen. De energie-items die zijn toegevoegd aan de enquête van het MTO zijn opgenomen in bijlage 2. Een tweede enquête is uitgezet onder alle medewerkers met een leidinggevende functie binnen de gemeente Rotterdam om de leiderschapsstijl van de leidinggevendenden te achterhalen. Ook leiderschapsstijl is met een gevalideerde schaal gemeten. Daarnaast zijn ook in deze enquête de energie-items opgenomen. Daarmee is gemeten hoe de leidinggevende de energie in het team waaraan hij leiding geeft, beoordeelt. De enquête die is uitgezet onder de leidinggevendenden is opgenomen in bijlage 3. De onafhankelijke variabele, namelijk leiderschapsstijl, en de afhankelijke variabele, namelijk energie, zijn dus onafhankelijk van elkaar gemeten in twee verschillende enquêtes. Aan deze methode geven wetenschappers de voorkeur, omdat dit voorkomt dat resultaten worden verstoord, omdat de data afkomstig zijn van dezelfde bron (Spector, 2006). Dit wordt ook wel een common source bias genoemd.

## 4.2 Steekproeftrekking en respons

De enquête van het MTO is uitgezet op 18 november 2013 en medewerkers van de gemeente Rotterdam hadden tot 4 december de kans om de enquête in te vullen. 12.151 medewerkers hebben de enquête digitaal ontvangen. Zij ontvingen een uitnodigingsmail met daarin een hyperlink naar de enquête. Tussendoor is er twee keer een herinneringsmail gestuurd, namelijk op 25 november en 2 december. Een aantal medewerkers (416) heeft de enquête schriftelijk ingevuld, omdat zij op hun werk niet beschikken over een computer. Tevens is het taalgebruik in deze enquête versimpeld om deze meer begrijpelijk te maken. Teams die deze versimpelde enquête hebben ingevuld zijn uitgesloten van dit onderzoek. Het feit dat deze teams een andere enquête hebben ingevuld tast namelijk de betrouwbaarheid van de meting aan. Van de 12.567 medewerkers, hebben 5.909 mensen de enquête digitaal ingevuld, wat neerkomt op een respons van 47%. Tabel 4.1 geeft een overzicht van de respons per cluster. Ook aanvullende informatie over de respondenten is daarin opgenomen, zoals leeftijd en geslacht.

Tabel 4.1 Respons MTO per cluster

Cluster	Aantal medewerkers	Aantal respondenten	Respons (in %)	waarvan man (in %)	waarvan vrouw (in %)	gem. leeftijd
Bestuursdienst	443	316	71.3%	42.4%	55.1%	43.65
Deelgemeenten	780	354	45.4%	Onbekend	Onbekend	Onbekend
Dienstverlening	525	304	57.9%	46.4%	53.6%	47.07
MO *	2 118	1 096	51.7%	35.2%	64.3%	46.04
RSO **	2 464	1 336	54.2%	49.7%	50.2%	47.08
Stadsbeheer	3 364	1 098	32.6%	66.8%	20.8%	48.40
Stadsontwikkeling	1 535	769	50.1%	68.0%	31.9%	46.47
W&I	1 293	591	45.7%	41.5%	58.4%	46.74
Missing	45	45				
<b>Totaal</b>	<b>12 567</b>	<b>5 909</b>	<b>47.0%</b>	<b>47.8%</b>	<b>42.8%</b>	<b>46.78</b>
* MO = Maatschappelijke Ontwikkeling						
** RSO = Rotterdamse Service Organisatie						
<b>Nota:</b> Van 552 respondenten is onbekend wat hun geslacht en leeftijd is.						

Uit de tabel blijkt dat de bestuursdienst van de gemeente Rotterdam het hoogste responspercentage heeft (71,3%). Het cluster stadsbeheer heeft de minste respons (32,6%). Dit is te verklaren, omdat veel teams in dit cluster de versimpelde enquête hebben ontvangen en dus zijn uitgesloten van dit onderzoek. Van alle respondenten is 47,8% man en 42,8% vrouw. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is bijna 47 jaar.

Landelijk gezien is 47,5% van de gemeentelijke bezetting vrouw. In de G4 ligt dit gemiddelde lager, namelijk 46,3% (A+O Fonds gemeenten, 2013). Van de respondenten in dit onderzoek is het percentage vrouwen lager dan het percentage mannen. Dat komt dus overeen met het landelijk gemiddelde en het gemiddelde van de G4 gemeenten. Binnen de landelijke gemeentelijke bezetting is de grootste groep personen tussen de 45 en 55 jaar oud (A+O Fonds

gemeenten, 2013). De gemiddelde leeftijd van de respondenten in dit onderzoek is bijna 47 jaar en ook dat komt overeen met het landelijk gemiddelde.

De enquête onder de leidinggevendenden is uitgezet op 14 november 2013. Alle personen hebben een uitnodigingsmail ontvangen met daarin een hyperlink naar de enquête. Er is één keer een herinneringsmail gestuurd, namelijk op 25 november 2013. De leidinggevendenden hadden tot 4 december de tijd om de enquête in te vullen. De enquête is uitgezet onder 730 leidinggevendenden. 502 leidinggevendenden hebben de enquête ingevuld, wat neerkomt op een respons van 68,8%. Bijna de helft van de respondenten zijn tussen de 46 en 55 jaar oud en onder hen bevinden zich 349 (69,5%) mannen en 153 (30,5%) vrouwen.

### 4.3 Operationalisatie

In deze paragraaf operationaliseer ik de variabelen uit het conceptueel model met als doel om de variabelen meetbaar te maken. De afhankelijke variabele in dit onderzoek, energie, wordt gemeten op teamniveau. In dit onderzoek spreek ik van een team wanneer de gemeente Rotterdam een groep medewerkers als team heeft opgenomen in de organisatiestructuur.

#### 4.3.1 Energie in teams meten

Om de vier energievormen (productieve, comfortabele, lethargische en corrosieve energie) te kunnen meten in organisaties, hebben Bruch & Vogel de Organizational Energy Questionnaire (OEQ) ontwikkeld. De OEQ is een gestandaardiseerd instrument waarmee het energieprofiel van organisaties, afdelingen of teams kan worden gemeten en geanalyseerd. De items die in de OEQ zijn opgenomen kennen een 5-punt Likertschaal, deze loopt van zeer mee oneens tot zeer mee eens. Bij de analyse van de resultaten van de OEQ gebruiken Bruch & Vogel (2011a) echter een schaal van 0 tot 100. Hierbij krijgt de antwoordmogelijkheid 'zeer mee oneens' de score 0 en de antwoordmogelijkheid 'zeer mee eens' krijgt de score 100. In navolging van Bruch & Vogel zal ik bij de presentatie van de resultaten van dit onderzoek ook de ze schaal hanteren. Een gedetailleerde versie van de OEQ bestaat uit 36 items; een meer compacte versie van de OEQ bestaat uit 12 items (Bruch & Vogel, 2011a). Dhr. Quadt heeft gebruik gemaakt van deze compacte variant van de OEQ. De reden hiervoor is dat het MTO van de gemeente Rotterdam, waarin de items van de OEQ zijn opgenomen, te groot zou worden wanneer hier 36 extra items in zouden worden opgenomen.

Alle vier de energievormen worden met drie items gemeten. Daarbij is er één item dat de emotionele component van energie meet, één item dat de cognitieve component meet en één item dat de gedragsmatige component meet. In wetenschappelijk onderzoek is het gebruikelijk om naar de Cronbach's Alpha (CA) van de meetschalen te kijken om te achterhalen of items samen één schaal vormen (Cortina, 1993). Na het uitvoeren van de reliability tests op de vier energieschalen in de dataset van het MTO en in de dataset van de leidinggevendenden, blijkt dat de CA's van de schalen te laag zijn om te kunnen spreken van een betrouwbare schaal waarmee een eenduidig concept wordt gemeten. De uitkomsten van de reliability tests zijn opgenomen in tabel 4.2.



Tabel 4.2 Cronbach's Alpha's van de vier energievormen

Variabele	Cronbach's Alpha MTO	Cronbach's Alpha LG
Productieve energie	.229	.523
Comfortabele energie	.548	.432
Lethargische energie	.605	.541
Corrosieve energie	.544	.524

De uitkomst van de reliability tests kan worden verklaard doordat volgens Bruch & Vogel (2011a) elke energievorm uit drie componenten bestaat. De drie items die een energievorm meten, hangen blijkbaar te weinig met elkaar samen, omdat ze drie verschillende componenten van energie meten. In dat geval is er geen sprake van een schaal, maar van een index. Items die onderling met elkaar correleren en die uitingen zijn van een onderliggend construct, vormen samen een schaal. Items die niet met elkaar correleren en die op zichzelf het construct definiëren, vormen samen een index (Streiner, 2003). De vier energievormen van Bruch & Vogel zijn daarom geen energieschalen, maar energie-indexen. In dat geval is de hoogte van de Cronbach's Alpha's niet zo van belang.

Zoals eerder besproken zijn de energie-items zowel in de enquête van het MTO als in de enquête onder de leidinggevenden opgenomen. Op deze manier is het mogelijk om te achterhalen hoe zowel de leidinggevende als de teamleden de energie in het team beoordelen. Hieronder presenteer ik de items waarmee de vier energievormen zijn gemeten in de enquête van het MTO. De items in de leidinggevende enquête verschillen van de items in de enquête van het MTO. Waar in het MTO de items beginnen met 'ik', beginnen de items in de leidinggevende enquête met 'mijn medewerkers'. Het item *'Ik ben enthousiast over mijn baan'* is dus in de leidinggevende enquête opgenomen als: *'Mijn medewerkers zijn enthousiast over hun baan'*.

### Productieve energie

Er is sprake van productieve energie in een team wanneer deze wordt gekenmerkt door emotionele betrokkenheid en mentale alertheid, samen met veel activiteit, snelheid, uithoudingsvermogen en productiviteit (Bruch & Vogel, 2011b). Productieve energie wordt gemeten met de volgende items: *'Ik ben enthousiast over mijn baan'*, *'Ik heb oprechte zorg over het wel en wee van mijn afdeling'* en *'Ik doe er alles aan om mijn afdeling in haar opdracht te laten slagen'*. De meetschaal van deze items is, zowel in het MTO als in de leidinggevende enquête, een 5-punt Likertschaal, waarbij 1 staat voor zeer mee eens en 5 voor zeer mee oneens. Daarnaast kon ook 'weet niet/geen mening' als antwoord worden aangegeven.

Medewerkers van de gemeente Rotterdam hebben aangegeven het item *'Ik heb oprechte zorg over het wel en wee van mijn afdeling'* een vreemd item te vinden. Naar aanleiding van deze signalen heb ik in het databestand van het MTO de drie items die productieve energie meten opgenomen in een correlatietabel. Uit deze tabel blijkt dat de items *'Ik ben enthousiast over mijn baan'* en *'Ik doe er alles aan om mijn afdeling in haar opdracht te laten slagen'* negatief correleren met het item *'Ik heb oprechte zorg over het wel en wee van mijn afdeling'*. Daaruit maak ik op dat dit item niet bij de schaal van productieve energie hoort. Een verklaring voor deze opmerkelijke

correlatie ligt in de vertaling van dit item vanuit de Engelstalige OEQ van Bruch & Vogel. Het oorspronkelijke item luidt: *'I really care about the fate of this company'*. Waar 'care' in het Engels verwijst naar 'begaan', lijkt het woord 'zorg' in het Nederlandse item te verwijzen naar 'bezorgd'. Het item is waarschijnlijk door de respondenten anders geïnterpreteerd dan de bedoeling is. Opmerkelijk is echter dat in het databestand van de leidinggevenden het item wel positief correleert met de twee andere items van productieve energie. Om een onbetrouwbare meting te voorkomen heb ik echter besloten productieve energie te meten met twee items, namelijk: *'Ik ben enthousiast over mijn baan'* en *'Ik doe er alles aan om mijn afdeling in haar opdracht te laten slagen'*.

### **Comfortabele energie**

Er is sprake van comfortabele energie in een team wanneer deze wordt gekenmerkt door veel tevredenheid en identificatie samen met weinig activiteit en traagheid (Bruch & Vogel, 2011b). Comfortabele energie wordt gemeten met de volgende items: *'Ik houd van mijn werk'*, *'Ik voel mij relaxed in mijn werk'* en *'Ik ben efficiënt in de uitvoering van mijn werk'*. Zowel in het MTO als in de leidinggevende enquête is de meetschaal van deze items een 5-punt Likertschaal, waarbij 1 staat voor zeer mee eens en 5 voor zeer mee oneens. Daarnaast kon ook 'weet niet/geen mening' als antwoord worden aangegeven.

### **Lethargische energie**

Er is sprake van lethargische energie in een team wanneer deze wordt gekenmerkt door veel frustratie, afwezigheid en cynisme en weinig bevologenheid (Bruch & Vogel, 2011b). Lethargische energie wordt gemeten door de volgende items: *'Ik voel mij niet gedreven in mijn werk'*, *'Ik heb geen aandrang om veel te ondernemen'* en *'Ik voel mij ontmoedigd in mijn werk'*. De meetschaal van deze items is, zowel in het MTO als in de leidinggevende enquête, een 5-punt Likertschaal, waarbij 1 staat voor zeer mee eens en 5 voor zeer mee oneens. Daarnaast kon ook 'weet niet/geen mening' als antwoord worden aangegeven.

### **Corrosieve energie**

Er is sprake van corrosieve energie in een team wanneer deze wordt gekenmerkt door agressie en destructief gedrag in de vorm van interne politieke spelletjes, weerstand tegen verandering of het najagen van individuele belangen van teamleden (Bruch & Vogel, 2011b). Corrosieve energie wordt gemeten met de volgende items: *'Ik erger mij regelmatig aan de gang van zaken op mijn werk'*, *'Ik vraag mij af wat de werkelijke intenties van het management zijn'* en *'Mijn collega's gedragen zich meestal op een constructieve manier'*. Bruch & Vogel (2011a) hebben in hun Organizational Energy Questionnaire het laatste item op een andere manier geformuleerd, namelijk *'Mijn collega's gedragen zich meestal op een destructieve manier'*. Om ethische redenen heeft de gemeente Rotterdam ervoor gekozen dit item op de tegengestelde manier in het MTO op te nemen. De meetschaal van de drie items is, zowel in het MTO als in de leidinggevende enquête, een 5-punt Likertschaal, waarbij 1 staat voor zeer mee eens en 5 voor zeer mee oneens. Daarnaast kon ook 'weet niet/geen mening' als antwoord worden aangegeven.

## Factoranalyse

Bruch & Vogel (2011a) gebruiken twaalf items om de vier vormen van energie te meten. In de dataset van het MTO heb ik op alle twaalf items een factoranalyse uitgevoerd om te controleren of de twaalf items daadwerkelijk op te delen zijn in vier dimensies. Een factoranalyse berekent voor elk item hoeveel deze samenhangt met andere items (Van Thiel, 2010). Het laat dus zien in hoeverre meerdere items samen één dimensie vormen. Tabel 4.3 laat de uitkomst van de factoranalyse zien.

Tabel 4.3 Factoranalyse items Organizational Energy Questionnaire

Item	Factorloadingen		
	F1	F2	F3
<i>Productieve energie</i>			
Item 1	.784		
Item 2		.613	
Item 3	.504		
<i>Comfortabele energie</i>			
Item 4	.689		
Item 5	.639		
Item 6			.441
<i>Lethargische energie</i>			
Item 7			.655
Item 8	-.549		
Item 9	-.702		
<i>Corrosieve energie</i>			
Item 10	-.558		
Item 11	-.563		
Item 12	.440		
<b>Eigenwaarde</b>	<b>3.696</b>	<b>1.475</b>	<b>1.183</b>

Omdat Bruch & Vogel vier vormen van energie onderscheiden, verwacht ik dat er uit de factoranalyse vier dimensies naar voren komen. In de werkelijkheid is dit niet het geval. Je kunt daarom twijfelen over de methode die Bruch & Vogel hanteren om organisatie-energie te meten. Ik ben daarom benieuwd of energie niet door middel van een andere methode gemeten kan worden. Ik construeer daarom een schaal waarin ik de items opneem die volgens de factoranalyse samen één factor vormen. Deze items zijn: *Ik ben enthousiast over mijn baan; Ik doe er alles aan om mijn afdeling in haar opdracht te laten slagen; Ik houd van mijn werk; Ik voel mij relaxed in mijn werk; Ik heb geen aandrang om veel te ondernemen; Ik voel mijn ontmoedigd in mijn werk; Ik erger mij regelmatig aan de gang van zaken op mijn werk; Ik vraag mij af wat de werkelijke intenties van het management zijn; Mijn collega's gedragen zich meestal op een constructieve manier.*

De negatief geformuleerde items heb ik omgepoold naar positieve items. Vervolgens heb ik van de negen items één schaal gemaakt, waarbij geldt: hoe hoger de score, hoe meer energie in het team. Deze schaal is een alternatieve meting van energie die dicht in de buurt komt van de

meting van motivatie (zie Wright, 2004). Voorbeelden van items die motivatie meten zijn: *Ik doe mijn uiterste best om mijn werk af te krijgen; Ik ben bereid om vroeg te beginnen op het werk en laat te eindigen* en *De tijd gaat langzaam voorbij op het werk* (Wright, 2004). De CA van de energieschaal in de dataset van het MTO is .791 en in de dataset van de leidinggevendenden .786.

### 4.3.2 Leiderschapsstijl meten

In de enquête voor de leidinggevendenden is de leiderschapsstijl gemeten aan de hand van de self-determination theorie. Deze theorie onderscheidt een controlerende en een ondersteunende manier van leidinggeven. Informatief gedrag betreft het geven van autonomie en het bevorderen van competenties van de medewerker. In het geval van controlerend gedrag vertelt de leidinggevende de medewerker hoe hij moet denken en voelen of hoe hij zich moet gedragen (Deci & Ryan, 1989).

Om leiderschapsstijl te meten is gebruik gemaakt van de Problems at Work (PAW) questionnaire die is ontwikkeld door Deci & Ryan (1989). De PAW questionnaire bevat acht vignettes die elk een typisch probleem beschrijven die leidinggevendenden kunnen ervaren met hun medewerkers. Vervolgens staan er voor elk vignette vier mogelijke oplossingen beschreven om met het probleem om te gaan. Deze vier mogelijke oplossingen variëren in de mate waarin de leidinggevende selfdetermination bij zijn medewerkers aanmoedigt. Van self-determination is sprake, wanneer medewerkers ervaren dat zij hun eigen handelingen mogen initiëren en reguleren (Deci et al., 1989). Van één van de vier oplossingen kan worden beargumenteerd dat de leidinggevende zeer ondersteunend is (highly supportive) en dat hij selfdetermination bevordert. Hierbij ligt de oplossing in het luisteren naar de medewerker, het herkennen van emoties van de medewerker, feedback geven wanneer dit past en de medewerker aanmoedigen zelf te besluiten hoe hij problemen aanpakt. Een vignette die gaat over een slecht presterend team heeft bijvoorbeeld de volgende mogelijke oplossing: *'Enkele gesprekken hebben met de groep en te faciliteren om eigen oplossingen te vinden voor het verbeteren van hun prestaties'*. Een tweede oplossing houdt in dat de leidinggevende matig ondersteunend is (moderately supportive) en dat hij selfdetermination slechts matig bevordert. In dat geval moedigt de leidinggevende de medewerker aan om een oplossing te vinden voor het probleem door collega's te observeren en te bepalen hoe collega's met het probleem zouden omgaan. Bij deze oplossing verschaft de leidinggevende de medewerker minder autonomie dan bij de highly supportive oplossing, omdat de medewerker wordt gevraagd een oplossing te gebruiken die niet van hem zelf is. Toch is de oplossing ondersteunend (supportive), omdat de leidinggevende niet een oplossing aan de medewerker voorlegt. Een voorbeeld van zo'n oplossing is: *'Haar wat mogelijkheden laten zien hoe anderen de relatie met klanten onderhouden zodat zij haar eigen stijl kan vergelijken met die van anderen'*.

Van de derde oplossing van elk vignette kan worden beargumenteerd dat de leidinggevende matig controlerend is (moderately controlling) en dat hij selfdetermination ondermijnt. In dat geval is de oplossing dat de leidinggevende de medewerker vertelt wat hij zou moeten doen om met het probleem om te gaan. Een voorbeeld hiervan is: *'Bij de medewerker benadrukken dat*

*voor zijn eigen bestwil, hij zijn prestaties op orde moet houden*'. De laatste oplossing betreft een antwoord waaruit blijkt dat de leidinggevende zeer controlerend is (highly controlling) en dus selfdetermination ondermijnt. De leidinggevende legt de medewerker een oplossing voor, zonder inbreng van de medewerker zelf, en gebruikt sancties, zoals beloningen en straffen, om te verzekeren dat de medewerker de oplossing gebruikt. Een voorbeeld van zo'n oplossing is: *'Er op staan dat het product klaar is binnen de daarvoor gestelde termijn, en controleren om zeker te weten dat hij de deadlines haalt'*.

Respondenten lezen een vignette en geven vervolgens op een 7-punt Likertschaal aan in hoeverre elke oplossing karakteristiek is voor de manier waarop zij met het probleem zouden omgaan. Hier staat 1 voor 'geheel niet van toepassing' en 7 voor 'zeer van toepassing'. De scores van dezelfde type oplossingen worden volgens de door Deci en Ryan voorgestelde methode bij elkaar opgeteld, zodat elke subschaal (namelijk highly en moderately supportive en moderately en highly controlling) een totaalscore krijgt. Doordat elk type oplossing varieert in de mate waarin de leidinggevende selfdetermination van de medewerker aanmoedigt, krijgt elke subschaal een andere weging. De leiderschapsstijl, die aangeeft in hoeverre de leidinggevende selfdetermination van de medewerker aanmoedigt, wordt gemeten door de highly supportive subschaal te vermenigvuldigen met +2, door de moderately supportive subschaal te vermenigvuldigen met +1, door de moderately controlling subschaal te vermenigvuldigen met -1 en door de highly controlling te vermenigvuldigen met -2. Het patroon van deze wegingen bevat twee belangrijke karakteristieken, namelijk: 1) het weegt ondersteunend gedrag positief en controlerend gedrag negatief en 2) het weegt het sterkere gedrag zwaarder dan het zwakkere gedrag. De vier scores worden vervolgens bij elkaar opgeteld. Hoe hoger de uitkomst van deze som, hoe meer de leidinggevende selfdetermination van de medewerker aanmoedigt. Hoe lager de uitkomst van de som, hoe meer de leidinggevende selfdetermination van de medewerker ondermijnt. Met ander woorden: een hoge score geeft aan dat de leidinggevende een ondersteunende leiderschapsstijl hanteert en een lager score geeft aan dat de leidinggevende een controlerende leiderschapsstijl hanteert.

Om te controleren of de vier subschalen inderdaad samen één schaal vormen, heb ik een factoranalyse uitgevoerd op de totaalscores van de subschalen. De uitkomst van de factoranalyse is opgenomen in tabel 4.4.

Tabel 4.4 Factoranalyse leiderschapsstijl

Item	Factorloadingen				
	F1	F2	F3	F4	F5
Highly supportive 1		.620			
Highly supportive 2		.650			
Highly supportive 3		.546			
Highly supportive 4		.593			
Highly supportive 5		.520			
Highly supportive 6		.704			
Highly supportive 7		.633			
Highly supportive 8		.736			
Moderately supportive 1	.548				
Moderately supportive 2	.357		.386		
Moderately supportive 3	.611				
Moderately supportive 4	.528		.445		
Moderately supportive 5	.609				
Moderately supportive 6	.510				
Moderately supportive 7	.628				
Moderately supportive 8	.455				
Moderately controlling 1	.585			.496	
Moderately controlling 2	.502				
Moderately controlling 3	.537				
Moderately controlling 4	.681				
Moderately controlling 5	.621				
Moderately controlling 6	.638				
Moderately controlling 7	.577				
Moderately controlling 8	.565				
Highly controlling 1	.617			.457	
Highly controlling 2	.478				
Highly controlling 3	.598				
Highly controlling 4	.392				
Highly controlling 5	.604				
Highly controlling 6	.628				
Highly controlling 7	.649				
Highly controlling 8	.737				
<b>Eigen waarde</b>	<b>7.972</b>	<b>3.522</b>	<b>1.699</b>	<b>1.375</b>	<b>1.101</b>

Uit de factoranalyse blijkt dat de vier subschalen niet één schaal vormen. Daarom heb ik ervoor gekozen om een andere methode te gebruiken om de leiderschapsstijl van leidinggevendenden te meten. Ik maak geen gewogen optelsom van de vier subschalen, maar ik maak enkel gebruik van de highly supportive subschaal en de highly controlling subschaal. Ik heb gekozen voor deze twee subschalen, omdat de leiderschapsstijlen ver van elkaar aflaggen, waardoor ik duidelijk kan aantonen welk effect een ondersteunende dan wel een controlerende leiderschapsstijl heeft op energie in teams. Deze redenering wordt ondersteund door het feit dat een correlatietabel, waarin de vier subschalen zijn opgenomen, laat zien dat de highly supportive leiderschapsstijl en de highly controlling leiderschapsstijl niet significant correleren. De highly supportive schaal

en de highly controlling schaal meten dus twee verschillende concepten. Tabel 4.5 laat de correlatietabel zien.

Tabel 4.5 Correlatietabel voor de subschalen van de PAW questionnaire

Variabele	1.	2.	3.	4.
1. Highly controlling	1			
2. Moderately controlling	<b>.821**</b>	1		
3. Moderately supportive	<b>.614**</b>	<b>.632**</b>	1	
4. Highly supportive	-.079	-.023	.073	1

Bèta-coëfficiënten zijn weergegeven. \* p <.05, \*\* p <.01.

### 4.3.3 Modererende variabelen

Naast een directe relatie tussen leiderschapsstijl en energie in teams onderzoek ik ook of er modererende variabelen van invloed zijn op deze relatie. De theorie van situationeel leiderschap die in het theoretisch raamwerk aan bod is gekomen, onderscheidt de competentie van de medewerker en de betrokkenheid van de medewerker als modererende variabelen. De path-goal theorie onderscheidt twee typen contingentiefactoren, namelijk de karakteristieken van de taak van het team en karakteristieken van de medewerkers van het team. Onder karakteristieken van de taak van het team vallen taak ambiguïteit, taak complexiteit, kwaliteit van het werk (stressvol, monotoon enzovoort), onderlinge afhankelijkheid van de teamleden en controle (mate van autonomie van de medewerkers). Karakteristieken van de medewerkers betreffen: ervaring van de medewerkers, werkvoorkeuren van medewerkers en de voorkeur van de medewerkers voor de manier waarom deze worden vervuld.

In dit onderzoek heb ik te maken met secundair materiaal; data die eerder door een andere onderzoeker, met een ander doel, zijn verkregen. De modererende variabelen die in de theorie van situationeel leiderschap en in de path-goal theorie zijn opgenomen, zijn niet aanwezig in de bestaande data. Deze variabelen kan ik daarom niet meenemen in het onderzoeksmodel van dit onderzoek. Ik houd echter wel de typen contingentiefactoren aan die beide theorieën onderscheiden. Zo neem ik kenmerken van het team en kenmerken van de medewerkers op in dit onderzoek. Wat betreft de kenmerken van de medewerkers neem ik het geslacht van de medewerkers, de leeftijd van de medewerkers, de functieschaal van de medewerkers en het aantal jaren dat de medewerkers in dienst zijn van de gemeente Rotterdam mee. Ik verwacht namelijk, conform de theorie van het situationeel leiderschap en de path-goal theorie, dat een team waarin de teamleden reeds lang voor de gemeente Rotterdam werken of een hoge functieschaal hebben geen controlerende leidinggevende nodig hebben. Deze medewerkers hebben ervaring en competenties opgebouwd en het is niet nodig hen taken op te leggen. In dat geval zal een controlerende leiderschapsstijl leiden tot minder productieve en meer comfortabele, lethargische en corrosieve energie. Een ondersteunende leiderschapsstijl zal juist leiden tot meer productieve en minder comfortabele, lethargische en corrosieve energie.

Wat betreft de kenmerken van het team neem ik de omvang van het team en het type werk dat het team uitvoert, mee. Daarbij maak ik onderscheid in een uitvoeringsteam, een beleidsteam en

een stafteam. Ik verwacht dat een groot team behoefte heeft aan een controlerende leidinggevende in plaats van een ondersteunende leidinggevende. Teamleden in een groot team hebben minder mogelijkheden om over taken te overleggen of eigen beslissingen te nemen. In dat geval helpt het wanneer een leidinggevende bepaalt wie welke taak opneemt. Ik verwacht daarom dat in een groot team een controlerende leiderschapsstijl leidt tot meer productieve en minder comfortabele, lethargische en corrosieve energie. Een ondersteunende leiderschapsstijl leidt juist tot minder productieve en meer comfortabele, lethargische en corrosieve energie. Daarnaast veronderstel ik dat een beleidsteam eerder een ondersteunende dan een controlerende leidinggevende nodig heeft. In een beleidsteam is het belangrijk dat medewerkers de ruimte krijgen om met eigen initiatieven en oplossingen te komen om de maatschappelijke problematiek in de samenleving aan te pakken. In dat geval zal een ondersteunende leiderschapsstijl leiden tot meer productieve en minder comfortabele, lethargische en corrosieve energie. Een controlerende leiderschapsstijl zal juist leiden tot minder productieve en meer comfortabele, lethargische en corrosieve energie.

Tot slot wil ik ook achterhalen of kenmerken van de leidinggevende van een team van invloed zijn op de relatie tussen leiderschapsstijl en energie in het team. Kenmerken die ik meeneem zijn het geslacht van de leidinggevende en het aantal jaren ervaring van de leidinggevende. Ik verwacht namelijk dat het hanteren van een ondersteunende leiderschapsstijl pas succesvol is naarmate een leidinggevende meer ervaring heeft. Wanneer een leidinggevende veel competenties heeft opgebouwd en veel ervaring heeft met het leiden van een team, dan is een leidinggevende in staat de medewerkers in zijn team meer ruimte te geven zonder dat dit negatieve gevolgen heeft voor de productiviteit van het team. Ik veronderstel dat, naarmate een leidinggevende meer ervaring heeft, de ondersteunende leiderschapsstijl leidt tot meer productieve en minder comfortabele, corrosieve en lethargische energie. Naarmate een leidinggevende minder ervaring heeft, leidt de ondersteunende leiderschapsstijl juist tot minder productieve en meer comfortabele, corrosieve en lethargische energie.

## **4.4 Kwaliteit van het onderzoek**

De kwaliteit van dit onderzoek wordt bepaald door de betrouwbaarheid en de validiteit. Immers, wanneer het onderzoek niet op een betrouwbare en valide manier is uitgevoerd, kan de geldigheid van de conclusies worden aangetast (Van Thiel, 2010). In deze paragraaf ga ik in op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. In dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van de onderzoeksstrategie secundaire analyse. Ik heb gebruik gemaakt van bestaande data afkomstig uit enquêtes. Ik tracht in deze paragraaf dan ook in te gaan op de betrouwbaarheid en validiteit van de secundaire analyse en de betrouwbaarheid en validiteit van de gebruikte enquêtes.

### **4.4.1 Betrouwbaarheid**

De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt bepaald door de nauwkeurigheid waarmee de variabelen zijn gemeten. Daarnaast is ook consistentie van belang: wanneer het onderzoek onder dezelfde omstandigheden wordt uitgevoerd, worden dan dezelfde uitkomsten verkregen?



De nauwkeurigheid in dit onderzoek is gewaarborgd, doordat de variabelen in dit onderzoek zijn gemeten met gevalideerde meetschalen. Zo is de operationalisatie van organisatie-energie gebaseerd op de meting die wordt gehanteerd door Bruch & Vogel (2011a). Zij hebben de Organizational Energy Questionnaire reeds 250.000 keer afgenomen. De variabele leiderschapsstijl is gemeten door middel van de Problems at Work Questionnaire. Deze vragenlijst is ontwikkeld in 1989 en heeft sindsdien zijn waarde aangetoond.

De consistentie van dit onderzoek is op de volgende manieren gewaarborgd. Ten eerste is de afhankelijke variabele van dit onderzoek, energie in teams, door middel van twee enquêtes onafhankelijk van elkaar gemeten. Op deze manier wordt de kans op bias of ruis in de onderzoeksresultaten verkleind. Een vergelijking van de resultaten laat zien dat er betrekkelijk weinig verschil zit in de twee metingen (zie voor meer informatie hoofdstuk 6). Daarom is de interbeoordelaarbetrouwbaarheid hoog. Ten tweede is in het geval van het MTO de hele populatie, namelijk de medewerkers van de gemeente Rotterdam, gevraagd om deel te nemen aan de vragenlijst. Er is dus sprake van een grote steekproef en dit draagt bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Daarnaast is er sprake van een groot (5.909 in het databestand van het MTO en 502 in het databestand van de leidinggevenden ) en representatief (respons uit het MTO is 47% en uit de leidinggevende enquête 68,8%) aantal respondenten. Ook dit komt de betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede. Toch dient genoemd te worden dat herhaling van het onderzoek (het uitzetten van de vragenlijsten) mogelijk niet tot dezelfde bevindingen leidt. Er wordt immers gevraagd naar de perceptie en het gedrag van mensen en die zijn veranderlijk. Tot slot heb ik de stappen die genomen zijn in het onderzoeksproces goed toegelicht en de keuzes die ik heb gemaakt goed beargumenteerd. Dit komt de herhaalbaarheid van dit onderzoek ten goede.

#### 4.4.2 Validiteit

De validiteit van een onderzoek bestaat uit de interne validiteit en de externe validiteit. De interne validiteit betreft de mate waarin de theoretische concepten zijn gemeten zoals beoogd. De theoretische concepten van dit onderzoek heb ik eerst uitgebreid toegelicht in het theoretisch kader. Vervolgens zijn deze concepten duidelijk geoperationaliseerd en ze zijn gemeten met een gevalideerde meetschaal. Dit draagt bij aan de interne validiteit. Er traden echter problemen op toen ik een factoranalyse en een betrouwbaarheidstest uitvoerde op de variabelen. De items van de vier vormen van energie vormen, op productieve energie na, wel één factor, maar de Cronbach's Alpha's laten te wensen over. Dit heb ik opgelost door de vier energievormen te beschouwen als energie-indexen en niet als energieschalen. Toch wil ik ook een betrouwbare schaal opnemen in het onderzoek. Daarom heb ik een energieschaal geconstrueerd, bestaande uit negen van de twaalf items die Bruch & Vogel (2011a) hanteren. Op deze manier heb ik een alternatieve meting van energie gecreëerd, waarbij de problemen met de Cronbach's Alpha zijn verholpen.

Vragenlijsten zijn vaak gevoelig voor common source bias. In het geval van common source bias worden onderzoeksresultaten verstoord, omdat zowel de onafhankelijke als de afhankelijke

variabele op hetzelfde moment gemeten worden of afkomstig zijn van dezelfde bron. In dit onderzoek is er geen sprake van deze storingsbron, omdat er een enquête is uitgezet onder leidinggevend en onder medewerkers van de gemeente Rotterdam. De onafhankelijke variabele is opgenomen in de enquête voor de leidinggevend en de afhankelijke variabele is opgenomen in de enquête voor de medewerkers. Dit bevordert de interne validiteit van het onderzoek.

Een andere mogelijke storingsbron voor de interne validiteit van het onderzoek zijn de zogenaamde schijnverbanden. In het geval van een schijnverband is er wel sprake van een correlatie, maar is er geen sprake van een causaal verband. Het lijkt alsof er een relatie is tussen twee variabelen, omdat deze twee variabelen allebei correleren met een derde variabele, de confounding variabele. Om te controleren voor de schijnvariabelen, neem ik controlevariabelen op in het onderzoek. Dit bevordert de interne validiteit van het onderzoek.

Een volgend probleem dat de interne validiteit van het onderzoek kan aantasten is de vertaling van items uit het Engels naar het Nederlands, zoals in de enquête waarvan ik gebruik maak, is gebeurd. Zowel de Problems at Work Questionnaire als de Organizational Energy Questionnaire zijn oorspronkelijk Engelse vragenlijsten. De vertaling naar het Nederlands kan gevolgen hebben voor de validiteit van het meetinstrument, omdat de items een andere betekenis gekregen kunnen hebben dan er oorspronkelijk werd beoogd. In één geval, namelijk een item dat hoort bij productieve energie, is er inderdaad sprake van een verkeerde vertaling. Ik heb er daarom voor gekozen om dit item uit de analyse te houden.

Een laatste probleem met betrekking tot de interne validiteit van dit onderzoek betreft de sommatie van individuele scores. De vier energievormen en de energieschaal wil ik op teamniveau meten. Om dat te berekenen tel ik de scores van individuele teamleden op en vervolgens bereken ik het teamgemiddelde. Dit kan echter voor misleidende resultaten zorgen (Vermeeren, 2014). Zo kan een individu met een uitzonderlijke score de score op teamniveau zodanig verstoren, dat deze score niet realistisch is (Balram & Dragičević, 2005). Je kunt echter wel spreken van scores op teamniveau als er voldoende variantie is tussen teams. Daarom heb ik in het databestand van het MTO een variantieanalyse uitgevoerd voor de vier energievormen en de energieschaal. F-waarden werden gevonden tussen 1,7 en 2,6 met allen een overschrijdingskans van 0,0. Dit betekent dat er voldoende variantie is tussen de teams in het MTO.

De externe validiteit van een onderzoek heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten naar een grotere doelgroep. Dit onderzoek vindt plaats binnen de gemeente Rotterdam. Zoals eerder benadrukt is de steekproef representatief voor een gemiddelde Nederlandse gemeentelijke organisatie. De resultaten van dit onderzoek kunnen echter niet gegeneraliseerd worden naar alle Nederlandse gemeenten. De reden hiervoor zijn de specifieke ontwikkelingen (beschreven in hoofdstuk twee) waar de gemeente Rotterdam momenteel mee te maken heeft.

## 4.5 Dataverwerking

### Aggregeren naar teamniveau

De afhankelijke variabele in dit onderzoek, namelijk energie, wordt gemeten op het teamniveau. Daarom is het noodzakelijk om, voordat ik de verkregen data ga analyseren, eerst de individuele gegevens die zijn verkregen door middel van het MTO te aggregeren naar teamniveau. Op die manier is het namelijk mogelijk om teams te koppelen aan de gegevens van hun leidinggevende, die zijn verkregen door middel van een tweede enquête onder de leidinggevenden van de gemeente Rotterdam. Eerst heb ik medewerkers met een leidinggevende functie uit het databestand van het MTO verwijderd, om te voorkomen dat leidinggevenden worden meegenomen in de meting van de teams. Vervolgens moesten medewerkers gebundeld worden in teams waartoe zij behoren. Van sommige medewerkers staat in het databestand van het MTO al duidelijk aangegeven tot welk team zij behoren. Andere teams heb ik moeten identificeren door toestemming te vragen aan de directeuren van de clusters waarin de desbetreffende teams zich bevinden. Uiteindelijk heb ik 245 teams uit het databestand van het MTO kunnen identificeren. Ook uit het databestand van de leidinggevenden was niet gemakkelijk op te maken aan welk team de leidinggevenden leiding geven. Via het intranet van de gemeente Rotterdam en via HR-medewerkers heb achterhaald welke leidinggevende bij welk team hoort. Uit het databestand van de leidinggevenden heb ik uiteindelijk van 148 leidinggevenden van de in totaal 502 leidinggevenden achterhaald aan welk team zij leiding geven. Vervolgens heb ik het databestand van de leidinggevenden gekoppeld aan het databestand van de leidinggevenden. Teams met minder dan zes respondenten heb ik verwijderd, omdat zij niet representatief zijn voor het hele team. Uiteindelijk heb ik 122 teams overgehouden waarvan zowel voldoende medewerkers de enquête van het MTO hebben ingevuld als waarvan de leidinggevende de leidinggevende enquête heeft ingevuld. De teams zijn als volgt over de clusters van de gemeente Rotterdam verdeeld.

Tabel 4.6 Verdeling teams over clusters

Cluster	Stads ontwikkeling	Stadsbeheer	Maatschappelijke Ontwikkeling	Werk en Inkomen	Rotterdamse Service Organisatie	Dienstverlening
Aantal teams	17	13	39	16	19	18

Op het cluster maatschappelijke ontwikkeling na zijn alle clusters van de gemeente Rotterdam ongeveer evenveel vertegenwoordigd. Het feit dat het cluster maatschappelijke ontwikkeling oververtegenwoordigd is in het gekoppelde databestand, kan van invloed zijn op de resultaten van het onderzoek.

### Analysen van gegevens

Om de data, die zijn verkregen door middel van de twee enquêtes, te analyseren heb ik gebruik gemaakt van verschillende analyses. Allereerst heb ik de data geanalyseerd die is verkregen aan de hand van de enquête onder de leidinggevenden van de gemeente Rotterdam. De

leidinggevers hebben immers zowel hun leiderschapsstijl als de energie in het team waaraan zij leiding geven, beoordeeld. Het databestand van de leidinggevers bevat dus zowel de onafhankelijke variabele als de afhankelijke variabele van het onderzoek. Dit maakt het mogelijk eerst een analyse uit te voeren op het databestand waarbij de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele door dezelfde respondent zijn beoordeeld, voordat ik het databestand ga analyseren waarbij de onafhankelijke en de afhankelijke variabele door verschillende respondenten (namelijk respectievelijk leidinggeverende en team) zijn beoordeeld.

Voor het uitvoeren van de analyses heb ik gebruik gemaakt van SPSS Statistics. Allereerst heb ik een beschrijvende analyse uitgevoerd voor de controlevariabelen, de variabelen highly supportive en highly controlling leiderschapsstijl, de vier vormen van energie en de geconstrueerde energieschaal. Daarbij neem ik per variabele het aantal geldige scores, de minimale en maximale score, het gemiddelde en de standaarddeviatie op. Ook neem ik alle variabelen op in een correlatietabel om te achterhalen of er variabelen zijn die één op één met elkaar correleren. Vervolgens heb ik meerdere hiërarchische regressieanalyses uitgevoerd, waarbij de vier vormen van energie en de zelf geconstrueerde energieschaal de afhankelijke variabelen vormen. Bij elke analyse neem ik in de eerste regressie de controle variabelen op, in de tweede regressie neem ik zowel de controlevariabelen als de highly supportive en highly controlling leiderschapsstijl op en in de derde regressie voeg ik daar interactie-effecten aan toe om te onderzoeken of er sprake is van modererende effecten op de relatie tussen leiderschapsstijl en energie.

Vervolgens heb ik de gegevens in het gekoppelde databestand geanalyseerd. In dit bestand zijn 122 leidinggevers aan het team waaraan zij leiding geven gekoppeld. Naast de leiderschapsstijl, beoordeeld door de leidinggeverende, de energie in het team, beoordeeld door de leidinggeverende, bevat dit bestand dus ook de energie in het team, beoordeeld door het team zelf. Dit maakt het mogelijk om de perceptie van leidinggevers op de energie in hun team te vergelijken met de perceptie van de teams zelf. Door middel van een T-toets heb ik achterhaald of leidinggevers significant anders tegen de energie in het team aankijken dan het team zelf.

Vervolgens heb ik ook in het gekoppelde databestand een beschrijvende analyse uitgevoerd voor de controlevariabelen, de variabelen highly supportive en highly controlling leiderschapsstijl, de vier vormen van energie en de geconstrueerde energieschaal, gepercipieerd door de teams. In deze analyse neem ik per variabele het aantal geldige scores, de minimale en maximale score, het gemiddelde en de standaarddeviatie op. Tot slot heb ik hiërarchische regressieanalyses uitgevoerd met de vier vormen van energie en de geconstrueerde energieschaal, gepercipieerd door teams, als afhankelijke variabelen. Bij elke analyse neem ik in de eerste regressie de controle variabelen op, in de tweede regressie neem ik zowel de controlevariabelen als de highly supportive en highly controlling leiderschapsstijl op en in de derde regressie voeg ik daar interactie-effecten aan toe om te onderzoeken of er sprake is van modererende effecten op de relatie tussen leiderschapsstijl en energie in teams.

## Hoofdstuk 5 Resultaten databestand leidinggevenden

In dit hoofdstuk presenteer ik de resultaten van de beschrijvende en de toetsende statistiek uit het databestand van de leidinggevenden. Allereerst geef ik de kenmerken van de respondenten, de beschrijvende statistiek voor de variabelen van dit onderzoek en de correlatietabel weer. Vervolgens presenteer ik de uitkomsten van de hiërarchische regressieanalyse. Ik eindig dit hoofdstuk met een samenvattende conclusie.

### 5.1 Kenmerken van de leidinggevenden

Het databestand van de leidinggevenden bevat 502 respondenten. De kenmerken van de respondenten zijn hieronder weergegeven aan de hand van de controlevariabelen geslacht, leeftijd, jaren ervaring als leidinggevende en het aantal mensen waaraan de leidinggevende direct leiding geeft.

Tabel 5.1 Kenmerken leidinggevenden: geslacht

Geslacht	Respondenten	
	<i>n</i>	<i>percentage</i>
Man	349	69.5%
Vrouw	153	30.5%
Totaal	502	100%

Tabel 5.2 Kenmerken leidinggevenden: leeftijd

Leeftijd	Respondenten	
	<i>n</i>	<i>percentage</i>
Jonger dan 25 jaar	0	0%
25-30 jaar	9	1.8%
31-35 jaar	30	6.0%
36-40 jaar	40	8.0%
41-45 jaar	93	18.5%
46-50 jaar	107	21.3%
51-55 jaar	107	21.3%
56-60 jaar	86	17.1%
Ouder dan 60 jaar	30	6.0%
Totaal	502	100%

Uit tabel 5.1 is af te lezen dat er meer mannelijke dan vrouwelijke respondenten zijn; 69,5% van de respondenten is man, tegenover 30,5% vrouwelijke respondenten. Uit tabel 5.2 blijkt dat de meeste respondenten een leeftijd hebben tussen de 46 en 50 jaar (21,3%) en tussen de 51 en 55 jaar (21,3%). Slechts negen respondenten hebben een leeftijd die ligt tussen de 25-30 jaar. Geen enkele respondent is jonger dan 25 jaar.

Tabel 5.3 Kenmerken leidinggevenden: jaren ervaring

Jaren ervaring als leidinggevende	Respondenten	
	<i>n</i>	<i>percentage</i>
1 t/m 3 jaar	59	11.8%
4 t/m 6 jaar	77	15.3%
7 t/m 9 jaar	74	14.7%
10 jaar of meer	292	58.2%
Totaal	502	100%

Tabel 5.4 Kenmerken leidinggevenden: aantal mensen waaraan je direct leiding geeft

Aantal mensen waaraan je direct leiding geeft	Respondenten	
	<i>n</i>	<i>percentage</i>
1-5 mensen	38	7.6%
6-10 mensen	61	12.2%
11-15 mensen	69	13.7%
15-20 mensen	100	19.9%
Meer dan 20 mensen	234	46.6%
Totaal	502	100%

Tabel 5.3 laat zien dat de grote meerderheid van de respondenten (58,2%) al tien of meer jaar ervaring heeft als leidinggevende. Tot slot blijkt uit tabel 5.4 dat bijna de helft van de respondenten (46,6%) leiding geeft aan meer dan 20 mensen. In de volgende paragrafen presenter ik de beschrijvende en toetsende statistiek van dit databestand.

## 5.2 Beschrijvende statistiek

### Energie

De afhankelijke variabele in dit onderzoek is energie in teams, welke te onderscheiden is in productieve, comfortabele, lethargische en corrosieve energie. De beschrijvende statistiek van deze energievormen en de zelf geconstrueerde energieschaal is opgenomen in onderstaande tabel.

Tabel 5.5 Beschrijvende statistiek voor energie in teams

Verwacht effect: organisatie-energie	<i>n</i>	Min.	Max.	Gem.	SD
Productieve energie*	451	12.50	100	72.48	15.26
Comfortabele energie*	451	25	100	72.31	13.78
Lethargische energie*	452	0	75	33.02	17.13
Corrosieve energie*	450	8.33	91.67	48.85	15.80
Energieschaal **	445	1.78	4.78	3.48	0.51
* De energievormen hebben een meetschaal van 0 tot 100.					
** De energieschaal heeft een meetschaal van 1 tot 5.					

Uit de tabel blijkt dat productieve energie volgens de leidinggevenden het meest voorkomt in de teams waaraan zij leiding geven (72,5). Lethargische energie komt het minst voor (33,0). De gemiddelde score op de energieschaal is 3,5. Volgens Bruch & Vogel (2011a) is de norm voor productieve energie 75 en voor comfortabele energie 70. De lethargische en corrosieve energie in organisaties zou niet hoger moeten zijn dan 25. De gemiddelde productieve en comfortabele energie in de teams in de gemeente Rotterdam, gepercipieerd door de leidinggevenden, wijkt

daarmee niet veel af van de norm van Bruch & Vogel. De gemiddelde lethargische en corrosieve energie in de teams wijkt echter wel aanzienlijk af van deze norm. Tabel 5.6 laat de spreiding van de vier energievormen over de respondenten zien.

Tabel 5.6 Spreiding energie in teams

Organisatie-energie	Productieve energie		Comfortabele energie		Lethargische energie		Corrosieve energie	
	<i>n</i>	<i>percentage</i>	<i>n</i>	<i>percentage</i>	<i>n</i>	<i>percentage</i>	<i>n</i>	<i>percentage</i>
0 t/m 25	7	1.6%	1	0.2%	205	45.4%	52	11.6%
26 t/m 50	54	12.0%	73	16.2%	191	42.3%	224	49.8%
51 t/m 75	279	61.9%	318	70.5%	56	12.4%	166	36.9%
76 t/m 100	111	24.6%	59	13.1%	0	0	8	1.8%
Totaal	451	100%	451	100%	452	100%	450	100%

Volgens de leidinggevenden scoren de meeste teams (61,9%) tussen de 51 en 75 op productieve energie. Zeven leidinggevenden geven aan dat het team waaraan zij leiding geven lager dan 25 scoort op productieve energie. Ook voor comfortabele energie geldt dat de meeste leidinggevenden (70,5%) een score toekennen tussen de 51 en 75. Volgens de leidinggevenden scoren de meeste teams (45,4%) tussen de 0 en 25 op lethargische energie. Geen enkel team heeft een score toegekend gekregen op lethargische energie, dat ligt tussen de 76 en 100. Volgens de norm van Bruch & Vogel mag de score op lethargische energie niet hoger zijn dan 25. 54,7% van de leidinggevenden is van mening dat zijn team op lethargische energie hoger scoort dan 26. Deze teams halen de norm van Bruch & Vogel dus niet. Voor corrosieve energie geldt dat de meeste leidinggevenden (49,8%) een score toekennen tussen de 26 en 50. Acht leidinggevenden zijn zelfs van mening dat hun team op corrosieve energie een score heeft van 76 of meer. De norm van Bruch & Vogel voor corrosieve energie ligt eveneens op 25. Slechts 11,6% van de leidinggevenden is van mening dat zijn team aan deze norm voldoet.

### Leiderschapsstijl

De onafhankelijke variabele in dit onderzoek is de stijl van de leidinggevende. Hierbij maak ik onderscheid in een controlerende en een ondersteunende leiderschapsstijl. Een controlerende leidinggevende legt zijn medewerkers een oplossing voor, zonder inbreng van de medewerkers zelf, en gebruikt sancties, zoals beloningen en straffen, om te verzekeren dat de medewerkers zijn oplossing aanwenden (Deci & Ryan, 1989). Een ondersteunende leidinggevende luistert naar zijn medewerkers, herkent de emoties van de medewerkers, geeft feedback wanneer dit past en moedigt zijn medewerker aan zelf te besluiten hoe zij problemen aanpakken (Deci & Ryan, 1989). De beschrijvende statistiek van de twee leiderschapsstijlen is hieronder opgenomen in een tabel. De leiderschapsstijlen kennen een 7-punt Likertschaal, waarbij 1 aangeeft dat een leidinggevende de controlerende, dan wel ondersteunende leiderschapsstijl nooit toepast en waarbij 7 aangeeft dat een leidinggevende de controlerende, dan wel ondersteunende leiderschapsstijl in alle gevallen toepast.

Tabel 5.7 Beschrijvende statistiek voor leiderschapsstijl

Leiderschapsstijl	n	Min.	Max.	Gem.	SD
Controleerend	454	1	6.75	3.43	1.00
Ondersteunend	454	2.5	7.00	5.95	0.72

*De leiderschapsstijlen hebben een meetschaal van 1 tot 7.*

De tabel laat zien dat de vragen over leiderschapsstijl door 454 leidinggevendenden zijn ingevuld. De tabel laat verder zien dat de leidinggevendenden in dit onderzoek meer een ondersteunende (5.9) dan een controlerende stijl (3.4) aannemen. Wat verder opvalt, is dat geen enkele leidinggevende in alle gevallen een controlerende leiderschapsstijl hanteert (max=6,75). Ook is er geen enkele leidinggevende die nooit een ondersteunende leiderschapsstijl hanteert (min=2,5). Tabel 5.8 laat de spreiding zien van de leiderschapsstijlen over de leidinggevendenden.

Tabel 5.8 Spreiding leiderschapsstijl

Leiderschapsstijl	Controleerend		Ondersteunend	
	n	percentage	n	percentage
Tussen 1 en 2	30	6.6%	0	0
Tussen 2 en 3	135	29.7%	2	0.4%
Tussen 3 en 4	177	39.0%	2	0.4%
Tussen 4 en 5	87	19.2%	52	11.5%
Tussen 5 en 6	22	4.8%	181	39.9%
Tussen 6 en 7	3	0.7%	217	47.8%
Totaal	454	100%	454	100%

Uit de tabel blijkt dat de meeste leidinggevendenden (39%) tussen de 3 en de 4 scoren op de controlerende leiderschapsstijl. 30 leidinggevendenden scoren tussen de 1 en de 2; zij hanteren dus zo goed als nooit de controlerende leiderschapsstijl. Drie leidinggevendenden scoren tussen de 6 en de 7; zij hanteren dus in bijna alle gevallen de controlerende leiderschapsstijl. Wat betreft de ondersteunende leiderschapsstijl scoren de meeste leidinggevendenden (47,8%) tussen de 6 en de 7. Deze leidinggevendenden hanteren dus in bijna alle gevallen de ondersteunende leiderschapsstijl. Geen enkele leidinggevende scoort op de ondersteunende leiderschapsstijl tussen de 1 en de 2.

### 5.3 Correlaties

Om te bekijken in hoeverre, in het databestand van de leidinggevendenden, de variabelen van dit onderzoek met elkaar correleren, heb ik de controlevariabelen, de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabelen van dit onderzoek opgenomen in een correlatietabel. De correlatietabel is opgenomen in bijlage 4.

Wat naar voren komt uit de correlatietabel is dat de vier energievormen en de energieschaal allemaal sterk met elkaar correleren. Dit laat zien dat de variabelen allemaal het construct energie meten, echter net op een andere manier. Daarbij correleren productieve en comfortabele energie negatief met lethargische en corrosieve energie. Dit geeft aan, zoals ook



door Bruch & Vogel is verondersteld, dat productieve en comfortabele energie positieve vormen van energie zijn en dat lethargische en corrosieve energie negatieve vormen van energie zijn.

Verder is uit de tabel af te lezen dat de controlerende leiderschapsstijl positief correleert met comfortabele en lethargische energie. Dit komt overeen met wat ik in het theoretisch kader heb verondersteld. De ondersteunende leiderschapsstijl correleert, zoals verwacht, positief met productieve energie. De ondersteunende leiderschapsstijl correleert tevens negatief met lethargische energie. Ook dit komt overeen met mijn verwachting. Corrosieve energie correleert niet met de twee leiderschapsstijlen. Dit is niet wat ik van tevoren had verondersteld. De zelf geconstrueerde energieschaal correleert positief met de ondersteunende leiderschapsstijl. Er is geen correlatie tussen de controlerende leiderschapsstijl en de energieschaal. Of de hypothesen van dit onderzoek daadwerkelijk te bevestigen of te ontkennen zijn, test ik in een hiërarchische regressieanalyse.

## 5.4 Regressieanalyse

Om te onderzoeken of energie in teams wordt verklaard door de stijl van de leidinggevende, voer ik een hiërarchische regressieanalyse uit. In een hiërarchische regressieanalyse kan één afhankelijke variabele tegelijk worden opgenomen. Daarom voer ik vijf analyses uit, met elk een andere afhankelijke variabele. Bij elke analyse neem ik in het eerste model de controlevariabelen op, in het tweede model de onafhankelijke variabelen en in het derde en vierde model de interactievariabelen. De interactievariabelen neem ik op om te testen of er modererende effecten zijn die van invloed zijn op de relatie tussen leiderschapsstijl en organisatie-energie. In tabel 5.9 zijn de resultaten van de eerste hiërarchische regressieanalyse opgenomen met als afhankelijke variabele productieve energie.

Uit de resultaten blijkt dat verklaarde variantie van het model zeer klein is. De controlevariabelen verklaren 1,5% van de variantie in productieve energie. Na toevoeging van de onafhankelijke variabelen en de interactievariabelen stijgt de verklaarde variantie nauwelijks. In model 4 is de verklaarde variantie slechts 2,8%. Hypothesen 1a veronderstelt dat er een positieve relatie is tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en productieve energie en hypothese 1b veronderstelt dat er een negatieve relatie is tussen de controlerende leiderschapsstijl en productieve energie. De tabel laat zien dat er een significante positieve relatie tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en productieve energie ( $\beta = .141$ ;  $p < .01$ ). Dit betekent dat een team dat ruimte en autonomie krijgt, zich enthousiast voelt en zich volledig inzet voor de doelen van de organisatie. Hypothese 1a van dit onderzoek kan ik daarom bevestigen. Er is geen significant verband bestaat tussen de controlerende leiderschapsstijl en productieve energie. Hypothese 1b moet ik daarom verwerpen. Wel is er een zwakke positieve relatie tussen aantal jaren ervaring van de leidinggevende en productieve energie ( $\beta = .119$ ;  $p < .05$ ). Dit betekent dat naarmate een leidinggevende meer ervaring heeft, de productieve energie in het team volgens de leidinggevende hoger is. Tot slot is er geen sprake van een modererend effect op de relatie tussen leiderschapsstijl en productieve energie.

Tabel 5.9 Invloed van de variabelen op productieve energie

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
<b>Controlevariabelen</b>				
Geslacht (0=man; 1=vrouw)	.037	.032	.034	.034
Jaren ervaring	<b>.124**</b>	<b>.118*</b>	<b>.118*</b>	<b>.119*</b>
Aantal mensen	-.074	-.083	-.085	-.087
<b>Leiderschapsstijl</b>				
Controlerend		.040	.041	.040
Ondersteunend		<b>.144**</b>	<b>.147**</b>	<b>.141**</b>
<b>Interactievariabelen</b>				
Controlerend * geslacht			.010	.011
Controlerend * jaren ervaring			.010	-.008
Controlerend * aantal mensen			.032	.022
Ondersteunend * geslacht				-.002
Ondersteunend * jaren ervaring				-.055
Ondersteunend * aantal mensen				-.086
R <sup>2</sup>	.015	.032	.026	.028
<b>Noot:</b> Bèta- coëfficiënten zijn weergegeven. * p <.05, ** p <.01.				
De voorwaarden voor de regressie zijn als volgt (gebaseerd op Field, 2005): criterium van onafhankelijke residuen is behaald (Durbin-Watson 2.08); criterium van geen multicollineariteit is behaald (geen VIF-waarden boven 10 en gemiddelde dichtbij 1). Het was niet nodig om uitbijters ('outliers') uit te sluiten (volgens 'casewise diagnostics': 4% boven gestandaardiseerde residue > 2 , Cook's distance max. 0.06 (criterium < 1)). Criteria voor homoscedasticiteit zijn behaald, problemen met normaliteit.				

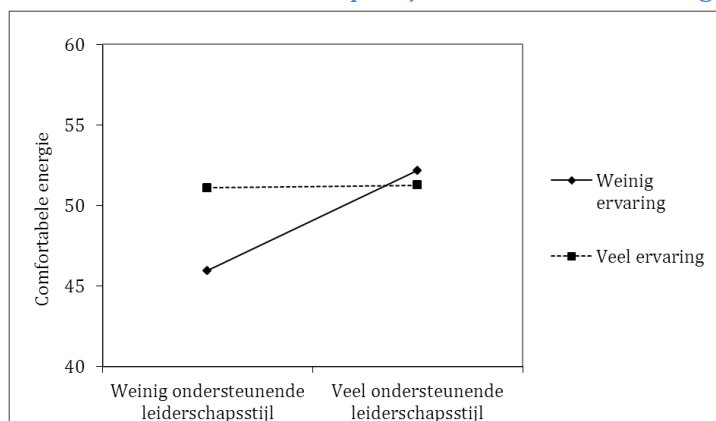
Tabel 5.10 bevat de resultaten van de hiërarchische regressieanalyse met als afhankelijke variabele comfortabele energie. De resultaten van de regressieanalyse laten zien dat de controlevariabelen, de onafhankelijke variabelen en de interactievariabelen 7,2% van de variantie in comfortabele energie verklaren. Hypothese 2a veronderstelt dat er een negatieve relatie is tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en comfortabele energie. De tabel laat echter zien dat er geen significante relatie is tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en comfortabele energie. Hypothese 2a moet ik daarom verwerpen. Hypothese 2b veronderstelt dat er een positieve relatie is tussen de controlerende leiderschapsstijl en comfortabele energie. Uit de resultaten blijkt dat er inderdaad een positief significant verband bestaat tussen de controlerende leiderschapsstijl en comfortabele energie ( $\beta = .162$ ;  $p < .01$ ). Dit betekent dat een team met een controlerende leidinggevende lui en relax wordt, omdat het nooit zelf handelingen hoeft te reguleren. De tabel laat verder zien dat er een significante negatieve relatie bestaat tussen geslacht van de leidinggevende en comfortabele energie ( $\beta = -.137$ ;  $p < .01$ ). Dit houdt in dat wanneer de leidinggevende van een team een vrouw is, er volgens de leidinggevende minder comfortabele energie aanwezig is in het team.

Tabel 5.10 Invloed van de variabelen op comfortabele energie

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
<b>Controlevariabelen</b>				
Geslacht (0=man; 1=vrouw)	<b>-.154**</b>	<b>-.132**</b>	<b>-.144**</b>	<b>-.137**</b>
Jaren ervaring	.084	.091	.091	.091
Aantal mensen	-.081	-.082	-.085	-.084
<b>Leiderschapsstijl</b>				
Controlerend		<b>.155**</b>	<b>.153**</b>	<b>.162**</b>
Ondersteunend		.075	.075	.090
<b>Interactievariabelen</b>				
Controlerend * geslacht			-.082	-.079
Controlerend * jaren ervaring			-.061	-.079
Controlerend * aantal mensen			.045	.031
Ondersteunend * geslacht				-.020
Ondersteunend * jaren ervaring				<b>-.111*</b>
Ondersteunend * aantal mensen				-.011
R <sup>2</sup>	.040	.064	.068	.072
<p><b>Noot:</b> Bèta- coëfficiënten zijn weergegeven. * p &lt;.05, ** p &lt;.01.                      De voorwaarden voor de regressie zijn als volgt (gebaseerd op Field, 2005): criterium van onafhankelijke residuen is behaald (Durbin-Watson 1.97); criterium van geen multicollineariteit is behaald (geen VIF-waarden boven 10 en gemiddelde dichtbij 1). Het was niet nodig om uitbijters ('outliers') uit te sluiten (volgens 'casewise diagnostics': 5.8% boven gestandaardiseerde residue &gt; 2 , Cook's distance max. 0.05 (criterium &lt; 1)). Criteria voor homoscedasticiteit en normaliteit zijn behaald.</p>				

Tot slot blijkt ook uit het model dat het aantal jaren ervaring van de leidinggevende een modererend effect heeft op de relatie tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en comfortabele energie ( $\beta = -.111$ ;  $p <.05$ ). Het interactie-effect is hieronder figuurlijk weergegeven.

Figuur 5.1 Effect van ervaring op de relatie tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en comfortabele energie



Figuur 5.1 laat zien dat het voor leidinggevenden met veel ervaring voor de comfortabele energie in het team weinig uitmaakt of zij een veel of weinig ondersteunende leiderschapsstijl hanteren. Dit komt niet overeen met wat ik in paragraaf 4.3.3 heb verondersteld. Wellicht weet een ervaren leidinggevende goed hoe hij moet handelen en maakt het dus niet uit of hij een veel of weinig ondersteunende leiderschapsstijl hanteert. Voor leidinggevenden met weinig ervaring is dit wel van belang. Naarmate zij een meer ondersteunende leiderschapsstijl hanteren, stijgt de comfortabele energie in het team. Dit komt overeen met mijn veronderstelling: een team waarvan een relatief onervaren leidinggevende een veel ondersteunende leiderschapsstijl hanteert, wordt te relax en is al snel tevreden.

Tabel 5.11 bevat de resultaten van de hiërarchische regressieanalyse met als afhankelijke variabele lethargische energie.

Tabel 5.11 Invloed van de variabelen op lethargische energie

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
<b>Controlevariabelen</b>				
Geslacht (0=man; 1=vrouw)	-.026	.005	.011	.007
Jaren ervaring	-.078	-.059	-.060	-.061
Aantal mensen	.083	<b>.098*</b>	<b>.100*</b>	<b>.101*</b>
<b>Leiderschapsstijl</b>				
Controlerend		.086	.086	.083
Ondersteunend		<b>-.164**</b>	<b>-.165**</b>	<b>-.172**</b>
<b>Interactievariabelen</b>				
Controlerend * geslacht			.048	.049
Controlerend * jaren ervaring			.053	.066
Controlerend * aantal mensen			-.026	-.017
Ondersteunend * geslacht				.034
Ondersteunend * jaren ervaring				.075
Ondersteunend * aantal mensen				.026
R <sup>2</sup>	.007	.038	.036	.035
<b>Noot:</b> Bèta- coëfficiënten zijn weergegeven. * p <.05, ** p <.01. De voorwaarden voor de regressie zijn als volgt (gebaseerd op Field, 2005): criterium van onafhankelijke residuen is behaald (Durbin-Watson 1.93); criterium van geen multicollineariteit is behaald (geen VIF-waarden boven 10 en gemiddelde dichtbij 1). Het was niet nodig om uitbijters ('outliers') uit te sluiten (volgens 'casewise diagnostics': 3.5% boven gestandaardiseerde residue > 2 , Cook's distance max. 0.05 (criterium < 1)). Criteria voor homoscedasticiteit en normaliteit zijn behaald.				

Uit de tabel blijkt dat de verklaarde variantie van het model zeer klein is. De controlevariabelen verklaren 0,7% van de variantie in productieve energie. Na toevoeging van de onafhankelijke variabelen en de interactievariabelen stijgt de verklaarde variantie naar 3,5%. In hypothese 3a heb ik verondersteld dat er een negatieve relatie is tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en lethargische energie. De resultaten laten zien dat er inderdaad een significant negatief

verband is tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en lethargische energie ( $\beta = -.172$ ;  $p < .01$ ). Dit geeft aan dat een team dat ruimte en autonomie krijgt, enthousiast en innovatief is en dat er daarom weinig lethargische energie aanwezig is. Hypothese 3b veronderstelt dat er een positieve relatie is tussen de controlerende leiderschapsstijl en lethargische energie. De tabel laat echter zien dat er geen significant verband is tussen de controlerende leiderschapsstijl en lethargische energie. Wel is er een significante positieve relatie tussen het aantal mensen waaraan de leidinggevende leiding geeft en lethargische energie ( $\beta = .101$ ;  $p < .05$ ). Dit betekent dat naarmate het team groter is, er volgens de leidinggevende meer lethargische energie in het team aanwezig is. Tot slot blijkt uit de tabel dat er geen modererende effecten zijn op de relatie tussen leiderschapsstijl en lethargische energie.

In tabel 5.12 zijn de resultaten van de hiërarchische regressieanalyse opgenomen met als afhankelijke variabele corrosieve energie.

Tabel 5.12 Invloed van de variabelen op corrosieve energie

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
<b>Controlevariabelen</b>				
Geslacht (0=man; 1=vrouw)	-.037	-.021	-.019	-.020
Jaren ervaring	<b>-.123*</b>	<b>-.113*</b>	<b>-.113*</b>	<b>-.113*</b>
Aantal mensen	.091	<b>.099*</b>	<b>.101*</b>	<b>.101*</b>
<b>Leiderschapsstijl</b>				
Controlerend		.053	.051	.048
Ondersteunend		-.078	-.081	-.080
<b>Interactievariabelen</b>				
Controlerend * geslacht			.014	.007
Controlerend * jaren ervaring			.020	.043
Controlerend * aantal mensen			-.032	-.016
Ondersteunend * geslacht				-.020
Ondersteunend * jaren ervaring				.085
Ondersteunend * aantal mensen				.072
R <sup>2</sup>	.017	.022	.017	.020
<b>Noot:</b> Bèta- coëfficiënten zijn weergegeven. * $p < .05$ , ** $p < .01$ . De voorwaarden voor de regressie zijn als volgt (gebaseerd op Field, 2005): criterium van onafhankelijke residuen is behaald (Durbin-Watson 1.86); criterium van geen multicollineariteit is behaald (geen VIF-waarden boven 10 en gemiddelde dichtbij 1). Het was niet nodig om uitbijters ('outliers') uit te sluiten (volgens 'casewise diagnostics': 3.8% boven gestandaardiseerde residue $> 2 $ , Cook's distance max. 0.03 (criterium $< 1$ )). Criteria voor homoscedasticiteit en normaliteit zijn behaald.				

De resultaten van de regressieanalyse laten zien dat de verklaarde variantie van het model zeer klein is. De controlevariabelen, de onafhankelijke variabelen en de interactievariabelen verklaren 2% van de variantie in corrosieve energie. Hypothese 4a veronderstelt dat er een negatieve relatie is tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en corrosieve energie, terwijl

hypothese 4b veronderstelt dat er een positieve relatie is tussen de controlerende leiderschapsstijl en corrosieve energie. De tabel laat zien dat zowel de controlerende als de ondersteunende leiderschapsstijl niet significant gerelateerd zijn aan corrosieve energie. Daarom moet ik hypothese 4a en 4b van dit onderzoek verwerpen. Er is wel een significant negatief verband tussen het aantal jaren ervaring van de leidinggevende en corrosieve energie ( $\beta = -.113$ ;  $p < .05$ ). Dit betekent dat naarmate de leidinggevende meer ervaring heeft, er volgens de leidinggevende minder corrosieve energie in het team aanwezig is. Ook is er een significant positief verband tussen het aantal mensen waaraan de leidinggevende leiding geeft en corrosieve energie ( $\beta = .101$ ;  $p < .05$ ). Dit houdt in dat naarmate een team groter is, er meer corrosieve energie in het team aanwezig is. Uit de tabel blijkt dat er geen modererende effecten zijn op de relatie tussen leiderschapsstijl en corrosieve energie.

Tabel 5.13 bevat de resultaten van de hiërarchische regressieanalyse met als afhankelijke variabele de geconstrueerde energieschaal.

Tabel 5.13 Invloed van de variabelen op energieschaal

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
<b>Controlevariabelen</b>				
Geslacht (0=man; 1=vrouw)	-.008	-.021	-.024	-.021
Jaren ervaring	<b>.137**</b>	<b>.128**</b>	<b>.129**</b>	<b>.129**</b>
Aantal mensen	<b>-.111*</b>	<b>-.121**</b>	<b>-.124**</b>	<b>-.124**</b>
<b>Leiderschapsstijl</b>				
Controlerend		-.004	-.001	.001
Ondersteunend		<b>.138**</b>	<b>.141**</b>	<b>.142**</b>
<b>Interactievariabelen</b>				
Controlerend * geslacht			-.023	-.018
Controlerend * jaren ervaring			-.050	-.074
Controlerend * aantal mensen			.028	.012
Ondersteunend * geslacht				.001
Ondersteunend * jaren ervaring				-.092
Ondersteunend * aantal mensen				-.071
R <sup>2</sup>	.028	.043	.039	.042
<p><b>Noot:</b> Bèta- coëfficiënten zijn weergegeven. * <math>p &lt; .05</math>, ** <math>p &lt; .01</math>.  De voorwaarden voor de regressie zijn als volgt (gebaseerd op Field, 2005): criterium van onafhankelijke residuen is behaald (Durbin-Watson 1.96); criterium van geen multicollineariteit is behaald (geen VIF-waarden boven 10 en gemiddelde dichtbij 1). Het was niet nodig om uitbijters ('outliers') uit te sluiten (volgens 'casewise diagnostics': 4.9% boven gestandaardiseerde residue <math>&gt; 2 </math>, Cook's distance max. 0.04 (criterium <math>&lt; 1</math>)). Criteria voor homoscedasticiteit en normaliteit zijn behaald.</p>				

Uit de tabel blijkt dat de verklaarde variantie van het model laag is. In model 1 is de verklaarde variantie 2,8%; deze stijgt in model 4 tot 4,2%. Daarnaast laat de tabel zien dat er een significante relatie is tussen de zeer ondersteunende leiderschapsstijl en de energieschaal. De

relatie is positief ( $\beta = .142$ ;  $p < .01$ ). Dit betekent dat een leidinggevende die zijn medewerkers aanmoedigt en naar ze luistert, ervoor zorgt dat er positieve energie in het team is. Er is geen significant verband tussen de zeer controlerende leiderschapsstijl en de energieschaal. Daarnaast is er een positief significant verband tussen het aantal jaren ervaring van de leidinggevende en de energieschaal ( $\beta = .129$ ;  $p < .01$ ). Dit betekent dat naarmate de leidinggevende meer ervaring heeft, de score op de energieschaal hoger is. Ook is er een negatieve significante relatie tussen het aantal mensen waaraan de leidinggevende leiding geeft en de energieschaal ( $\beta = -.124$ ;  $p < .01$ ). Dit houdt in dat naarmate een team groter is, de score op de energieschaal lager is. Uit de resultaten blijkt ook dat er geen modererende effecten zijn op de relatie tussen leiderschapsstijl en de energieschaal.

## 5.5 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van de regressieanalyse gepresenteerd waarin de onafhankelijke en de afhankelijke variabelen beiden zijn beoordeeld door de leidinggevend van teams. Uit de resultaten van de analyses blijkt dat leiderschapsstijl vooral een direct effect heeft op energie in teams. Daarmee ondersteunen de resultaten voornamelijk de universalistische benadering van leiderschap, waarvoor ik in dit onderzoek gebruik maak van de self-determination theorie. De ondersteunende leiderschapsstijl lijkt daarbij een belangrijkere rol te spelen dan de controlerende leiderschapsstijl. Dit komt wellicht omdat de leidinggevend de ondersteunende leiderschapsstijl veel meer toepassen dan de controlerende leiderschapsstijl. Ook opvallend zijn de lage verklaarde varianties van de modellen. Blijkbaar zijn er nog veel meer andere factoren dan leiderschapsstijl die van invloed zijn op energie in teams. De significante relaties uit de regressieanalyses zijn hieronder opgenomen in tabel 5.14.

Tabel 5.14 Significante relaties tussen leiderschapsstijl en energie in teams

Variabele	Productieve energie	Comfortabele energie	Lethargische energie	Corrosieve energie	Energieschaal
Controlerende leiderschapsstijl	ns	+	ns	ns	ns
Ondersteunende leiderschapsstijl	+	ns	-	ns	+
Interacties	Geen	Ondersteunend * jaren ervaring	Geen	Geen	Geen

Noot: ns = niet significant.

## Hoofdstuk 6 Resultaten gekoppelde databestand

In dit hoofdstuk presenteer ik de resultaten van de beschrijvende en de toetsende statistiek uit het gekoppelde databestand. In dit gekoppelde databestand zijn de gegevens uit het MTO, geaggregeerd op teamniveau, en de gegevens van de leidinggevenden samengevoegd. Allereerst geef ik de kenmerken van de teams weer, vervolgens komt de beschrijvende statistiek van het gekoppelde databestand aan bod en tot slot presenteer ik de resultaten van de t-toets en de hiërarchische regressieanalyse.

### 6.1 Kenmerken van de teams

Het gekoppelde databestand bevat 122 teams. De kenmerken van de teams zijn hieronder weergegeven aan de hand van de controlevariabelen geslacht, leeftijd, aantal jaren in dienst van de gemeente en functieschaal. De cijfers die zijn weergegeven zijn teamgemiddelden.

Tabel 6.1 Kenmerken van de teams

Controlevariabelen	n	Min.	Max.	Gem.	SD
Geslacht (0=man; 1=vrouw)	122	0	1	0.51	0.30
Leeftijd	122	38	57.29	46.22	4.04
Aantal jaren in dienst van de gemeente	122	3.82	28.74	14.38	4.58
Functieschaal	121	4	13.90	8.91	1.91
<i>Teamgemiddelden zijn weergegeven.</i>					

De tabel laat zien dat er teams zijn met alleen vrouwelijke of alleen mannelijke respondenten. Dit concludeer ik uit het feit dat het minimum van de variabele geslacht 0 is en het maximum 1. Het gemiddelde van 0,5 geeft echter aan dat er een goede verdeling is tussen meer mannelijke en meer vrouwelijke teams. Uit de tabel is ook af te lezen dat de gemiddelde leeftijd van de respondenten in de teams 46,2 jaar is. Dit is vrij hoog, maar consistent met de hoge gemiddelde leeftijd van mensen die werkzaam zijn bij Nederlandse gemeenten (A+O Fonds gemeenten, 2013). Daarnaast is het gemiddeld aantal jaren dat de respondenten uit de teams werkzaam zijn bij de gemeente Rotterdam ruim 14 jaar. Tot slot is de gemiddelde functieschaal van de teams schaal 9. Opvallend bij de variabele functieschaal is het grote verschil tussen het minimum en maximum. Er zijn teams waarbij de gemiddelde functieschaal van de teamleden schaal 4 is en er zijn ook teams waarbij dit gemiddelde schaal 14 is. Dit geeft aan dat de teams die zijn opgenomen in deze dataset wat betreft het werk dat zij uitvoeren, zeer gevarieerd zijn. Dit wordt bevestigd door tabel 6.2, waarin wordt weergegeven waar de 122 teams zich mee bezighouden. Uit deze tabel blijkt dat bijna de helft van de teams (45,1%) uitvoeringsteams zijn. Deze teams houden zich rechtstreeks bezig met het uitvoeren van taken voor de inwoners van Rotterdam. 36 teams (29,5%) houden zich bezig met het ontwikkelen van beleid en 31 teams (25,4%) maken onderdeel uit van de staf. Deze teams houden zich bijvoorbeeld bezig met financiën, HR of secretariaat.



Tabel 6.2 Kenmerken van de teams: type team

Type team	Respondenten	
	<i>n</i>	<i>percentage</i>
Uitvoering	55	45.1%
Beleid	36	29.5%
Staf	31	25.4%
Totaal	122	100%

In de volgende paragraaf presenteer ik de beschrijvende statistiek voor de afhankelijke en onafhankelijke variabelen in dit databestand.

## 6.2 Beschrijvende statistiek

### Energie

De beschrijvende statistiek van de vier energievormen en de zelf geconstrueerde energieschaal is hieronder opgenomen in een tabel. Waar ik in het vorige hoofdstuk de beschrijvende statistiek van de energie in teams zoals gepercipieerd door de leidinggevenden heb weergegeven, presenteer ik hieronder de beschrijvende statistiek van de energie zoals gepercipieerd door de teams.

Tabel 6.3 Beschrijvende statistiek voor energie in teams

Verwacht effect: organisatie-energie	n	Min.	Max.	Gem.	SD
Productieve energie*	122	52.08	92.19	73.04	6.65
Comfortabele energie*	122	46.67	83.33	66.85	6.21
Lethargische energie*	122	13.10	65.28	32.40	8.42
Corrosieve energie*	122	32.69	78.33	51.31	8.52
Energieschaal **	122	2.48	4.10	3.47	0,27
<i>* De energievormen hebben een meetschaal van 0 tot 100.</i>					
<i>** De energieschaal heeft een meetschaal van 1 tot 5.</i>					

Uit de beschrijvende statistiek blijkt dat productieve energie volgens de teams het meest aanwezig is in de teams (73). Lethargische energie komt het minst voor in de teams (32,4). De gemiddelde score op de energieschaal is 3,5. Volgens Bruch & Vogel (2011a) is de norm voor productieve energie 75 en voor comfortabele energie 70. De score op lethargische en corrosieve energie in organisaties zou niet hoger moeten zijn dan 25. De gemiddelde productieve en comfortabele energie in de teams in de gemeente Rotterdam wijkt daarmee niet veel af van de norm van Bruch & Vogel. De gemiddelde lethargische energie en de corrosieve energie in de teams wijkt echter wel aanzienlijk af van deze norm. Er valt echter te betwijfelen of de bovenstaande cijfers wel te vergelijken zijn met de door Bruch & Vogel gestelde normen. Bruch & Vogel (2011a) hebben immers enkel onderzoek gedaan in de private sector. Het staat dus niet vast dat deze normen ook van toepassing zijn op organisaties in de publieke sector. Tabel 6.4 laat de spreiding van de vier energievormen over de teams zien.

Tabel 6.4 Spreiding energie in teams

Organisatie-energie	Productieve energie		Comfortabele energie		Lethargische energie		Corrosieve energie	
	<i>n</i>	<i>percentage</i>	<i>n</i>	<i>percentage</i>	<i>n</i>	<i>percentage</i>	<i>n</i>	<i>percentage</i>
0 t/m 25	0	0	0	0	22	18.6%	0	0
26 t/m 50	0	0	2	1.7%	94	79.7%	54	45.8%
51 t/m 75	83	72.2%	108	91.5%	2	1.7%	61	51.7%
76 t/m 100	32	27.8%	8	6.8%	0	0	3	2.5%
Totaal	115	100%	118	100%	118	100%	118	100%

Uit tabel 6.4 blijkt dat de meeste teams (72,2%) tussen de 51 en 75 scoren op productieve energie. Geen enkel team heeft een lagere score dan 50 op productieve energie. Ook voor comfortabele energie geldt dat de meeste teams (91,5%) scoren tussen de 51 en 75. Twee teams scoren tussen de 26 en 50 op comfortabele energie en acht teams hebben een hogere score dan 76 op comfortabele energie. Verder laat de tabel zien dat de meeste teams (79,7%) tussen de 26 en 50 scoren op lethargische energie. Geen enkel team heeft een hogere score dan 76 op lethargische energie. Volgens de norm van Bruch & Vogel mag een team niet hoger scoren dan 25 op lethargische energie. Slechts 22 teams (18,6%) scoren onder de norm van 25 op lethargische energie. Wat betreft corrosieve energie scoort de meerderheid van de teams (51,7%) tussen de 51 en 75. Drie teams hebben zelfs een hogere score dan 76 op corrosieve energie. De norm van Bruch & Vogel voor corrosieve energie ligt eveneens op 25. Geen van de teams behaalt deze norm; geen enkel team heeft een lagere score dan 25 op corrosieve energie.

### Leiderschapsstijl

De onafhankelijke variabelen in dit onderzoek, leiderschapsstijl, is verkregen aan de hand van de leidinggevende-enquête en is daarom in het vorige hoofdstuk aan bod gekomen. In dat hoofdstuk heb ik de hypothesen van dit onderzoek getest op het databestand van de leidinggevendenden. Dat databestand bestaat uit 502 leidinggevendenden. Vervolgens heb ik 122 leidinggevendenden kunnen koppelen aan hun team in het MTO. In het oorspronkelijke databestand is 69,5% van de respondenten man, tegenover 30,5% vrouw, en de meeste respondenten hebben een leeftijd tussen de 46 en 50 jaar (21,3%) en tussen de 51 en 55 jaar (21,3%). Van de 122 respondenten in het gekoppelde databestand is 58,9% man, tegenover 41,1% vrouw, en de grootste groep respondenten (24%) is tussen de 51 en 55 jaar oud. 17,8% van de respondenten is tussen de 46 en 50 jaar oud. Ten opzichte van het oorspronkelijke databestand zijn de 122 leidinggevendenden wat betreft geslacht ietwat scheef verdeeld; de leeftijd van de respondenten komt echter zo goed als overeen met het oorspronkelijke databestand. Al met al zijn de 122 respondenten representatief voor de 502 leidinggevendenden in het oorspronkelijke databestand.

De beschrijvende statistiek van de leiderschapsstijl van de 122 leidinggevendenden, zoals door henzelf gepercipieerd, heb ik opgenomen in onderstaande tabel. De leiderschapsstijlen kennen een 7-punt Likertschaal, waarbij 1 aangeeft dat een leidinggevende de controlerende, dan wel ondersteunende leiderschapsstijl nooit toepast en waarbij 7 aangeeft dat een leidinggevende de controlerende, dan wel ondersteunende leiderschapsstijl in alle gevallen toepast.

Tabel 6.5 Beschrijvende statistiek voor leiderschapsstijl

Leiderschapsstijl	n	Min.	Max.	Gem.	SD
Controlerend	118	1.13	5.00	3.27	0.80
Ondersteunend	118	4.00	7.00	6.00	0.76

*De leiderschapsstijlen hebben een meetschaal van 1 tot 7.*

De tabel laat zien dat van 118 leidinggevers bekend is welke leiderschapsstijl zij hanteren. Uit de tabel blijkt ook dat de leidinggevers meer een ondersteunende (6,00) dan een controlerende leiderschapsstijl hanteren (3,27). Tabel 6.6 laat de spreiding zien van de leiderschapsstijlen over de leidinggevers.

Tabel 6.6 Spreiding leiderschapsstijl

Leiderschapsstijl	Controlerend		Ondersteunend	
	<i>n</i>	<i>percentage</i>	<i>n</i>	<i>percentage</i>
Tussen 1 en 2	5	4.2%	0	0
Tussen 2 en 3	33	37.3%	0	0
Tussen 3 en 4	53	44.9%	1	0.8%
Tussen 4 en 5	16	13.6%	14	11.9%
Tussen 5 en 6	0	0	43	36.4%
Tussen 6 en 7	0	0	60	50.8%
Totaal	118	100%	118	100%

Uit de tabel blijkt dat het merendeel van de leidinggevers (44,9%) tussen de 3 en 4 scoort op de controlerende leiderschapsstijl. Geen enkele leidinggevende scoort een 5 of hoger. Wat betreft de ondersteunende leiderschapsstijl scoort de helft van de leidinggevers (50,8%) tussen de 6 en de 7. 36,4% van de leidinggevers scoort tussen de 5 en de 6. Dit houdt in dat bijna 90% van de leidinggevers in veel gevallen een ondersteunende leiderschapsstijl hanteert. Geen enkele leidinggevende scoort op de ondersteunende leiderschapsstijl tussen de 1 en de 3.

### 6.3 T-toets

Om te achterhalen of de leidinggevers van de teams de energie in de teams significant anders percipiëren dan de teams, heb ik een T-toets voor gepaarde steekproeven uitgevoerd. De resultaten van de T-toets zijn in tabel 6.7 weergegeven. Uit de T-toets blijkt dat het verschil tussen productieve energie gepercipieerd door de teams, en productieve energie, gepercipieerd door de leidinggevers, niet significant is ( $t = -.406$ ;  $p = .685$ ). Hetzelfde geldt voor lethargische energie ( $t = .314$ ;  $p = .754$ ) en de zelf geconstrueerde energieschaal ( $t = -.556$ ;  $p = .580$ ). Er is wel een significant verschil tussen comfortabele energie gepercipieerd door de teams, en comfortabele energie gepercipieerd door de leidinggevers ( $t = 2.505$ ;  $p = .014$ ). Hetzelfde geldt voor corrosieve energie ( $t = 2.816$ ;  $p = .006$ ). Dit betekent dat een leidinggevende de comfortabele en corrosieve energie significant anders inschat dan het team waaraan hij leiding geeft. De leidinggevende beoordeelt zowel de comfortabele als de corrosieve energie in het team lager dan het team zelf. Absoluut zijn de verschillen echter niet groot.

Tabel 6.7 T-toets voor organisatie-energie

Variabele	n	Gemiddelde team	Gemiddelde leidinggevende	t-waarde
Productieve energie	111	72.96	73.54	-.406
Comfortabele energie	110	66.91	64.02	2.505*
Lethargische energie	111	32.28	31.83	.314
Corrosieve energie	111	51.00	47.45	2.816**
Energieschaal	110	3.47	3.49	-.556

\* p <.05, \*\* p <.01.

## 6.4 Correlaties

Om na te gaan in hoeverre de variabelen van dit onderzoek met elkaar correleren heb ik de controlevariabelen, de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabelen opgenomen in een correlatietabel. De tabel is opgenomen in bijlage 5. Net als in het databestand van de leidinggevenden blijkt ook uit deze correlatietabel dat de vier vormen van energie, namelijk productieve energie, comfortabele energie, lethargische energie en corrosieve energie, en de energieschaal allemaal sterk met elkaar correleren.

Productieve energie correleert, behalve met de andere energievormen, met geen enkele andere variabele. Comfortabele energie correleert, behalve met de andere energievormen, ook met leeftijd van het team. De correlatie is positief. Lethargische energie correleert, behalve met de andere energievormen, ook met functieschaal van het team. Hetzelfde geldt voor corrosieve energie. Dit betekent dat in een team waarin de gemiddelde functieschaal van de teamleden hoog is, minder lethargische en corrosieve energie aanwezig is. De energieschaal correleert, behalve met de andere energievormen, eveneens positief met functieschaal van het team.

De controlerende leiderschapsstijl, één van de onafhankelijke variabelen in dit onderzoek, correleert negatief met functieschaal van het team en het geslacht van het team. Dit betekent dat een leidinggevende van een team waarin de gemiddelde functieschaal van de teamleden hoog is, of waarin de teamleden voornamelijk vrouw zijn, minder geneigd is een controlerende leiderschapsstijl te hanteren. De andere onafhankelijke variabele van dit onderzoek, namelijk de ondersteunende leiderschapsstijl correleert met geen enkele andere variabele. Al met al is er, tegen mijn verwachting in, op basis van de correlatietabel geen verband zichtbaar tussen leiderschapsstijl en energie in teams. Of ik de hypothesen van dit onderzoek, op basis van het gekoppelde databestand, daadwerkelijk moet verwerpen, blijkt uit de hiërarchische regressieanalyse.

## 6.5 Regressieanalyse

Om te onderzoeken of energie in teams wordt verklaard door de leiderschapsstijl van de leidinggevende, voer ik een hiërarchische regressieanalyse uit. Anders dan in het vorige hoofdstuk is dat in deze regressieanalyse de afhankelijke variabele, namelijk energie, gepercipieerd is door de teams. Wederom voer ik vijf verschillende analyses uit, omdat in een

hiërarchische regressieanalyse slechts één afhankelijke variabele per keer kan worden opgenomen. Bij elke analyse neem ik in het eerste model de controlevariabelen op, in het tweede model de onafhankelijke variabelen en in het derde en vierde model de interactievariabelen. De interactievariabelen neem ik op om te testen of er modererende effecten zijn die van invloed zijn op de relatie tussen leiderschapsstijl en organisatie-energie. Vanwege het grote aantal interactievariabelen presenteer ik alleen de significante interactievariabelen. In tabel 6.10 zijn de resultaten van de eerste hiërarchische regressieanalyse opgenomen met als afhankelijke variabele productieve energie.

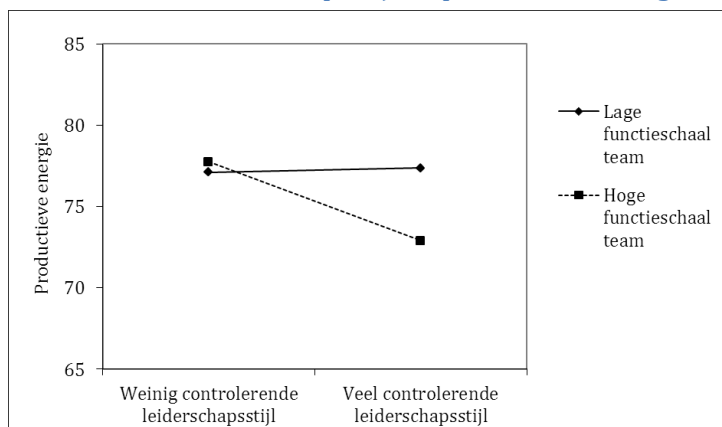
Tabel 6.8 Invloed van de variabelen op productieve energie

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
<b>Controlevariabelen</b>				
Geslacht team (0=man; 1=vrouw)	-.114	-.124	-.145	-.167
Leeftijd team	.226	.196	.193	.198
Jaren in dienst van de gemeente team	<b>-.247*</b>	<b>-.255*</b>	<b>-.265*</b>	<b>-.282*</b>
Functieschaal team	-.122	-.169	-.217	<b>-.278*</b>
Omvang team	-.029	-.039	-.049	-.031
Type team (0=staf; 1=uitvoering)	-.058	-.101	-.084	-.129
Type team (0=staf; 1=beleid)	.046	-.002	.014	.037
Geslacht leidinggevende (0=m; 1=v)	-.099	-.125	-.148	-.126
Jaren ervaring leidinggevende	.051	.022	.022	.055
<b>Leiderschapsstijl</b>				
Controlerend		-.123	-.136	-.135
Ondersteunend		.163	.155	.052
<b>Interactievariabelen</b>				
Controlerend * functieschaal team			<b>-.201*</b>	<b>-.209*</b>
Ondersteunend * type team: uitvoering				-.076
Ondersteunend * type team: beleid				<b>-.301**</b>
R <sup>2</sup>	.096	.134	.170	.237
<p><b>Noot:</b> Bèta- coëfficiënten zijn weergegeven. * p &lt;.05, ** p &lt;.01.  De voorwaarden voor de regressie zijn als volgt (gebaseerd op Field, 2005): criterium van onafhankelijke residuen is behaald (Durbin-Watson 1.65); criterium van geen multicollineariteit is behaald (geen VIF-waarden boven 10 en gemiddelde dichtbij 1). Het was niet nodig om uitbijters ('outliers') uit te sluiten (volgens 'casewise diagnostics': 2.7% boven gestandaardiseerde residue &gt; 2 , Cook's distance max. 0.09 (criterium &lt; 1)). Criteria voor homoscedasticiteit en normaliteit zijn behaald.</p>				

De resultaten van de regressieanalyse laten zien dat de controlevariabelen en de onafhankelijke variabelen 13,4% van de variantie in productieve energie verklaren. Na toevoeging van de interactievariabelen stijgt de verklaarde variantie aanzienlijk naar 23,7%. Hypothesen 1a veronderstelt dat er een positieve relatie is tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en productieve energie en hypothese 1b veronderstelt dat er een negatieve relatie is tussen de controlerende leiderschapsstijl en productieve energie. De tabel laat zien dat er geen significante

relatie bestaat tussen leiderschapsstijl en productieve energie. Hypothesen 1a en 1b van dit onderzoek moet ik daarom verwerpen. Er is wel een significant verband tussen het gemiddeld aantal jaren dat teamleden in dienst van de gemeente zijn en productieve energie ( $\beta = -.282$ ;  $p < .05$ ) en de gemiddelde functieschaal van de leden in een team en productieve energie ( $\beta = -.278$ ;  $p < .05$ ). Dit betekent dat er, naarmate de leden van een team langer in dienst van de gemeente zijn en naarmate de functieschaal van de teamleden hoger is, minder productieve energie in het team aanwezig is. Tot slot zijn er ook significante relaties tussen interactievariabelen en productieve energie. Zo heeft de functieschaal van een team een modererend effect op de relatie tussen de controlerende leiderschapsstijl en productieve energie ( $\beta = -.209$ ;  $p < .05$ ). De relatie tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en productieve energie hangt af van het type team ( $\beta = -.301$ ;  $p < .01$ ). De interactie-effecten zijn hieronder figuurlijk weergegeven.

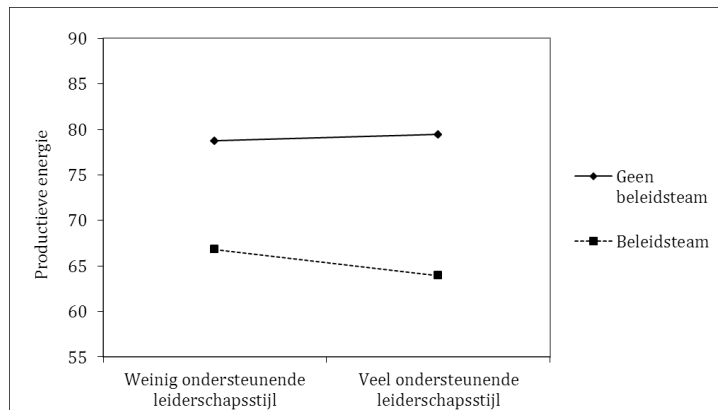
Figuur 6.1 Effect van functieschaal op de relatie tussen de controlerende leiderschapsstijl en productieve energie



Uit figuur 6.1 blijkt dat in teams met een gemiddeld hoge functieschaal een controlerende leiderschapsstijl leidt tot minder productieve energie. In teams met een gemiddeld lage functieschaal leidt een controlerende leiderschapsstijl tot meer productieve energie. Dit interactie-effect komt overeen met datgene wat de situationeel leiderschap theorie en de path-goal theorie veronderstelt. Zoals verwacht is een controlerende leiderschapsstijl voor teams met een hoge functieschaal nadelig, omdat zij over de juiste competenties en ervaring beschikken om zelf hun werk in te delen en uit te voeren op een manier die zij als productief ervaren. Een team met een lage functieschaal kan juist profijt hebben van een leidinggevende met een controlerende leiderschapsstijl.

Figuur 6.2 laat zien dat een ondersteunende leiderschapsstijl leidt tot minder productieve energie in een beleidsteam. Een ondersteunende leiderschapsstijl leidt wel tot meer productieve energie in andere typen teams. Mijn verwachting was echter dat veel ruimte en autonomie voordelig zou zijn voor beleidsteam en minder voordelig zou zijn voor stafteams en uitvoeringsteams. Uit de resultaten blijkt echter dat het omgekeerde het geval is. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de materie waar beleidsteams mee werken zo complex is, dat zij juist meer begeleiding en controle nodig hebben dan uitvoeringsteams en stafteams.

Figuur 6.2 Effect van het type team op de relatie tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en productieve energie



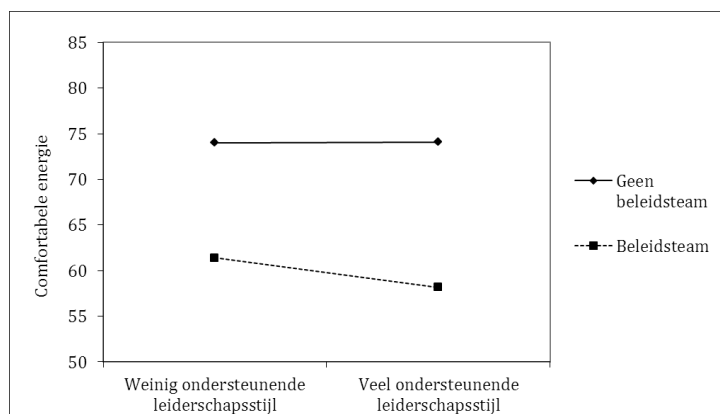
Tabel 6.9 bevat de resultaten van de hiërarchische regressieanalyse met als afhankelijke variabele comfortabele energie.

Tabel 6.9 Invloed van de variabelen op comfortabele energie

	Model 1	Model 2	Model 3
<b>Controlevariabelen</b>			
Geslacht team (0=man; 1=vrouw)	-.175	-.141	-.213
Leeftijd team	.212	.189	<b>.258*</b>
Jaren in dienst van de gemeente team	-.193	-.184	-.225
Functieschaal team	-.207	<b>-.266*</b>	<b>-.348**</b>
Omvang team	-.001	-.034	-.032
Type team (0=staf; 1=uitvoering)	-.112	-.153	-.241
Type team (0=staf; 1=beleid)	-.056	-.119	-.095
Geslacht leidinggevende (0=m; 1=v)	-.080	-.140	-.066
Jaren ervaring leidinggevende	.042	-.002	.023
<b>Leiderschapsstijl</b>			
Controlerend		<b>-.239*</b>	<b>-.244*</b>
Ondersteunend		.106	.004
<b>Interactievariabelen</b>			
Ondersteunend * type team: uitvoering			-.148
Ondersteunend * type team: beleid			<b>-.297**</b>
Ondersteunend * geslacht leidinggevende			<b>-.254*</b>
Ondersteunend * geslacht team			.175
R <sup>2</sup>	.122	.180	.264
<p><b>Notoet:</b> Bèta- coëfficiënten zijn weergegeven. * p &lt;.05. ** p &lt;.01.                      De voorwaarden voor de regressie zijn als volgt (gebaseerd op Field, 2005): criterium van onafhankelijke residuen is behaald (Durbin-Watson 1.62); criterium van geen multicollineariteit is behaald (geen VIF-waarden boven 10 en gemiddelde dichtbij 1). Het was niet nodig om uitbijters ('outliers') uit te sluiten (volgens 'casewise diagnostics': 4.5% boven gestandaardiseerde residue &gt; 2 , Cook's distance max. 0.09 (criterium &lt; 1)). Criteria voor homoscedasticiteit en normaliteit zijn behaald.</p>			

Uit de tabel blijkt dat de verklaarde variantie van het model vrij hoog is. 26,4% van de variantie in comfortabele energie wordt verklaard door de controlevariabelen, de onafhankelijke variabelen en de interactievariabelen. Daarnaast laten de resultaten zien dat er een significant negatief verband bestaat tussen de controlerende leiderschapsstijl en comfortabele energie ( $\beta = -.244$ ;  $p < .01$ ). Dit houdt in dat naarmate een leidinggevende een meer controlerende leiderschapsstijl hanteert, de comfortabele energie in teams lager is. In het theoretisch kader heb ik echter verondersteld dat een meer controlerende leiderschapsstijl leidt tot meer comfortabele energie. Hypothese 2b moet ik daarom verwerpen. Hypothese 2a veronderstelt dat een meer ondersteunende leiderschapsstijl leidt tot minder comfortabele energie in een team. Er is echter geen significant verband tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en comfortabele energie. Daarom moet ik ook hypothese 2a verwerpen. De tabel laat verder zien dat er een significante positieve relatie is tussen de gemiddelde leeftijd van de leden in een team en comfortabele energie ( $\beta = .258$ ;  $p < .05$ ) en dat er een significante negatieve relatie is tussen de gemiddelde functieschaal van teamleden en comfortabele energie ( $\beta = -.348$ ;  $p < .01$ ). Dit houdt in dat er, naarmate de leeftijd van de leden in een team hoger is, meer comfortabele energie aanwezig is. Naarmate de gemiddelde functieschaal van de teamleden hoger is, bevat het team minder comfortabele energie. Tot slot blijkt dat de relatie tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en comfortabele energie wordt gemodereerd door het type team, namelijk een beleidsteam ( $\beta = -.297$ ;  $p < .01$ ) en door het geslacht van de leidinggevende ( $\beta = -.254$ ;  $p < .05$ ). De interactie-effecten zijn hieronder figuurlijk weergegeven.

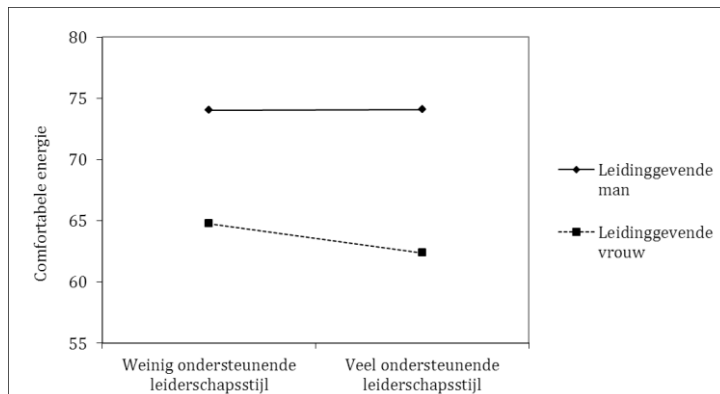
Figuur 6.3 Het effect van type team op de relatie tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en comfortabele energie



Figuur 6.3 laat zien dat in beleidsteams een ondersteunende leiderschapsstijl leidt tot minder comfortabele energie. Dit komt overeen met mijn veronderstelling: indien beleidsteams ruimte en autonomie krijgen, worden zij geprikkeld om creatief te denken en nieuwe ideeën te initiëren. Dit zorgt ervoor dat zij minder relax zijn en niet snel genoeg nemen met het eerste de beste. In uitvoeringsteams en stafteams heeft de ondersteunende leiderschapsstijl nauwelijks invloed op de comfortabele energie. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat uitvoeringsteams en stafteams, in het kader van de vele veranderingen waar de gemeente Rotterdam mee te maken heeft, altijd onder veel druk werken en dat de stijl van de leidinggevende daar geen verandering in brengt.



Figuur 6.4 Effect van geslacht leidinggevende op relatie tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en comfortabele energie.



Uit figuur 6.4 blijkt dat in teams met een vrouwelijke leidinggevende een ondersteunende leiderschapsstijl leidt tot minder comfortabele energie. In teams met een mannelijke leidinggevende heeft de ondersteunende leiderschapsstijl nauwelijks invloed op comfortabele energie. Dit betekent dat in teams met een vrouwelijke leidinggevende een ondersteunende leiderschapsstijl ervoor zorgt dat men zich minder relax voelt en men niet snel tevreden is met de status quo.

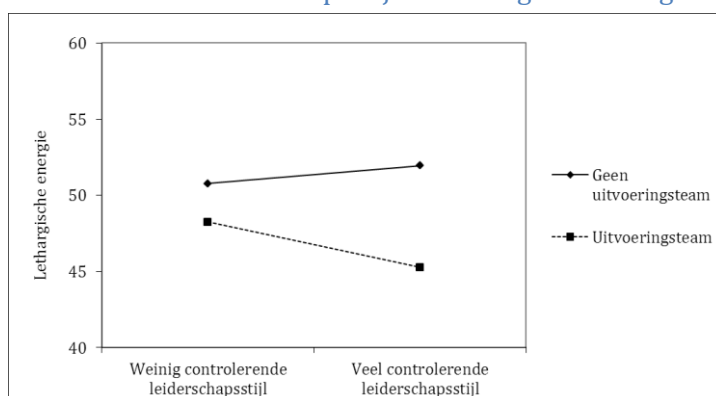
Tabel 6.10 bevat de resultaten van de hiërarchische regressieanalyse met als afhankelijke variabele lethargische energie. De resultaten van de hiërarchische regressieanalyse laten zien dat de controlevariabelen en de onafhankelijke variabelen 25,3% van de variantie in lethargische energie verklaren. Na toevoeging van de twee interactievariabelen stijgt de verklaarde variantie naar 31,1%. In hypothese 3a heb ik verondersteld dat er een negatieve relatie is tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en lethargische energie. Hypothese 3b veronderstelt dat er een positieve relatie is tussen de controlerende leiderschapsstijl en lethargische energie. De tabel laat echter zien dat er geen significante relatie is tussen leiderschapsstijl en lethargische energie. Daarom moet ik hypothesen 3a en 3b van dit onderzoek verwerpen. Wel is er in model 1 en 2 een significante negatieve relatie tussen de gemiddelde functieschaal van een team en lethargische energie (respectievelijk  $\beta = -.310$ ;  $p < .01$  en  $\beta = -.288$ ;  $p < .05$ ). Dit betekent dat in een team met een gemiddelde hoge functieschaal minder lethargische energie aanwezig is. Na toevoeging van de interactievariabelen in deze relatie echter niet meer significant. Tot slot modereert het type team de relatie tussen de controlerende leiderschapsstijl en lethargische energie ( $\beta = -.311$ ;  $p < .01$ ). Het interactie-effect is in figuur 6.5 weergegeven. Er is geen enkele variabele die de relatie tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en lethargische energie modereert.

Tabel 6.10 Invloed van de variabelen op lethargische energie

	Model 1	Model 2	Model 3
<b>Controlevariabelen</b>			
Geslacht team (0=man; 1=vrouw)	-.029	-.024	.013
Leeftijd team	-.188	-.173	-.169
Jaren in dienst van de gemeente team	.073	.077	.086
Functieschaal team	<b>-.310**</b>	<b>-.288*</b>	-.182
Omvang team	.014	.018	.045
Type team (0=staf; 1=uitvoering)	.147	.167	.239
Type team (0=staf; 1=beleid)	-.142	-.119	-.125
Geslacht leidinggevende (0=m; 1=v)	.054	.066	.128
Jaren ervaring leidinggevende	.043	.056	.110
<b>Leiderschapsstijl</b>			
Controlerend		.057	.072
Ondersteunend		-.078	-.075
<b>Interactievariabelen</b>			
Controlerend * type team: uitvoering			<b>-.311**</b>
Controlerend * type team: beleid			-.167
R <sup>2</sup>	.245	.253	.311

**Noot:** Bèta- coëfficiënten zijn weergegeven. \* p <.05. \*\* p <.01.  
 De voorwaarden voor de regressie zijn als volgt (gebaseerd op Field, 2005): criterium van onafhankelijke residuen is behaald (Durbin-Watson 2.09); criterium van geen multicollineariteit is behaald (geen VIF-waarden boven 10 en gemiddelde dichtbij 1). Het was niet nodig om uitbijters ('outliers') uit te sluiten (volgens 'casewise diagnostics': 3.6% boven gestandaardiseerde residue >|2|, Cook's distance max. 0.11 (criterium < 1)). Criteria voor homoscedasticiteit en normaliteit zijn behaald.

Figuur 6.5 Effect van type team op de relatie tussen de controlerende leiderschapsstijl en lethargische energie



Figuur 6.5 laat zien dat in een uitvoeringsteam de controlerende leiderschapsstijl leidt tot minder lethargische energie. In beleidsteams en stafteams leidt de controlerende leiderschapsstijl tot meer lethargische energie. Dit interactie-effect komt overeen met wat ik heb verondersteld. Uitvoeringsteams hebben behoefte aan een duidelijke leidinggevende die taken oplegt en verdeelt. Dat voorkomt frustratie en teleurstelling. Beleidsteams en stafteams hebben

meer de ruimte nodig om hun werk goed uit te voeren. Een controlerende leiderschapsstijl leidt in deze teams juist tot meer frustratie en teleurstelling.

In tabel 6.11 zijn de resultaten van de hiërarchische regressieanalyse opgenomen met als afhankelijke variabele corrosieve energie.

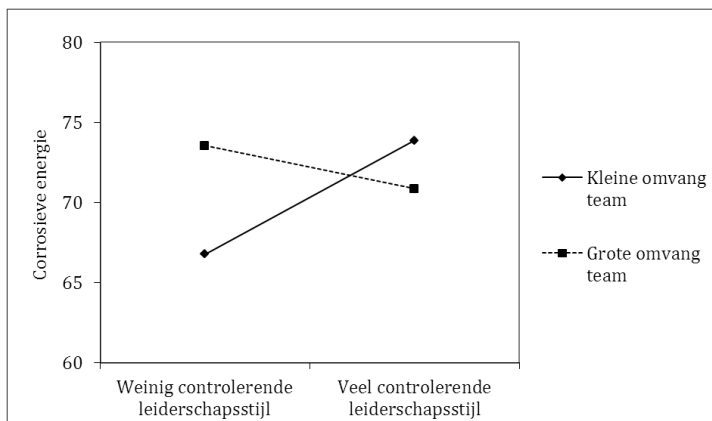
Tabel 6.11 Invloed van de variabelen op corrosieve energie

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
<b>Controlevariabelen</b>				
Geslacht team (0=man; 1=vrouw)	-.168	-.182	<b>-.215*</b>	<b>-.254*</b>
Leeftijd team	-.042	-.042	-.087	-.140
Jaren in dienst van de gemeente team	-.096	-.101	-.105	-.100
Functieschaal team	<b>-.359**</b>	<b>-.349**</b>	<b>-.364**</b>	<b>-.345**</b>
Omvang team	.044	.054	.092	.091
Type team (0=staf; 1=uitvoering)	-.036	-.032	-.004	.000
Type team (0=staf; 1=beleid)	-.202	-.191	-.170	-.165
Geslacht leidinggevende (0=m; 1=v)	.042	.057	.099	.080
Jaren ervaring leidinggevende	-.034	-.025	-.017	-.047
<b>Leiderschapsstijl</b>				
Controlerend		.056	.089	.103
Ondersteunend		.002	-.013	.084
<b>Interactievariabelen</b>				
Controlerend * omvang team			<b>-.229*</b>	<b>-.257**</b>
Ondersteunend * leeftijd team				<b>.204*</b>
Ondersteunend * type team: uitvoering				<b>.267*</b>
Ondersteunend * type team: beleid				.146
R <sup>2</sup>	.190	.192	.239	.306
<p><b>Noot:</b> Bèta- coëfficiënten zijn weergegeven. * p &lt;.05. ** p &lt;.01.  De voorwaarden voor de regressie zijn als volgt (gebaseerd op Field, 2005): criterium van onafhankelijke residuen is behaald (Durbin-Watson 1.92); criterium van geen multicollineariteit is behaald (geen VIF-waarden boven 10 en gemiddelde dichtbij 1). Het was niet nodig om uitbijters ('outliers') uit te sluiten (volgens 'casewise diagnostics': 3.6% boven gestandaardiseerde residue &gt; 2 , Cook's distance max. 0.13 (criterium &lt; 1)). Criteria voor homoscedasticiteit en normaliteit zijn behaald.</p>				

De resultaten van de hiërarchische regressieanalyse laten zien dat 30,6% van de variantie in corrosieve energie wordt verklaard door de controlevariabelen, de onafhankelijke variabelen en de interactievariabelen. Hypothese 4a veronderstelt dat er een negatieve relatie is tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en corrosieve energie, terwijl hypothese 4b veronderstelt dat er een positieve relatie is tussen de controlerende leiderschapsstijl en corrosieve energie. De resultaten van de regressieanalyse laten zien dat er geen significant verband is tussen leiderschapsstijl en corrosieve energie. Hypothesen 4a en 4b moet ik daarom verwerpen. Er is wel een significante negatieve relatie tussen het geslacht van de teamleden en corrosieve

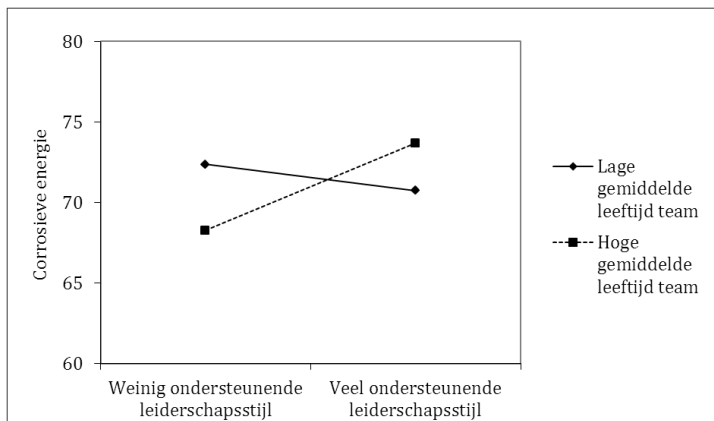
energie ( $\beta = -.254$ ;  $p < .05$ ) en een significante negatieve relatie tussen de gemiddelde functieschaal van een team en corrosieve energie ( $\beta = -.345$ ;  $p < .01$ ). Dit houdt in een meer vrouwelijk team minder corrosieve energie aanwezig is. Naarmate de teamleden gemiddeld een hogere functieschaal hebben, is er eveneens minder corrosieve energie aanwezig in het team. Daarnaast zijn er verschillende modererende effecten die van invloed zijn op de relatie tussen leiderschapsstijl en corrosieve energie. Zo wordt de relatie tussen de controlerende leiderschapsstijl en corrosieve energie gemodereerd door de omvang van een team ( $\beta = -.257$ ;  $p < .01$ ). De relatie tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en corrosieve energie wordt gemodereerd door de gemiddelde leeftijd van een team ( $\beta = .204$ ;  $p < .05$ ) en door het type team, namelijk een uitvoeringsteam ten opzichte van een stafteam ( $\beta = .267$ ;  $p < .05$ ). De interactie-effecten zijn hieronder figuurlijk weergegeven.

Figuur 6.6 Effect van omvang team op de relatie tussen de controlerende leiderschapsstijl en corrosieve energie



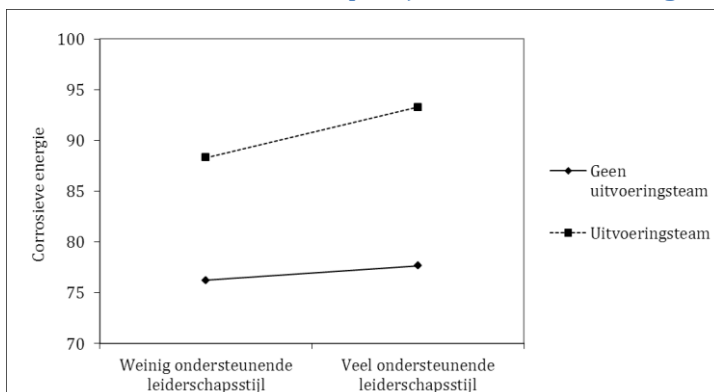
Figuur 6.6 laat zien dat in een klein team de controlerende leiderschapsstijl leidt tot meer corrosieve energie. In een groot team leidt de controlerende leiderschapsstijl tot minder corrosieve energie. Dit komt overeen met wat ik in paragraaf 4.3.3 heb verondersteld. Grote teams hebben meer behoefte aan een controlerende leiderschapsstijl, omdat teamleden minder mogelijkheden om over taken te overleggen of eigen beslissingen te nemen. Een duidelijke leidinggevende zorgt dan voor minder boosheid in het team.

Figuur 6.7 Effect van gemiddelde leeftijd team op de relatie tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en corrosieve energie.



Uit figuur 6.7 blijkt dat in een team met een gemiddeld lage leeftijd de ondersteunende leiderschapsstijl leidt tot minder corrosieve energie. In een team met een gemiddeld hoge leeftijd leidt de ondersteunende leiderschapsstijl tot meer corrosieve energie. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat, in het kader van de invoering van Het Nieuwe Werken en de verandering van de organisatiestructuur van de gemeente Rotterdam, oudere werknemers meer begeleiding en sturing nodig hebben, terwijl jongere werknemers zich makkelijker aan deze veranderingen kunnen aanpassen.

Figuur 6.8 Effect van type team op de relatie tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en corrosieve energie.



Figuur 6.8 laat zien dat in zowel uitvoeringsteams als in beleidsteams en stafteams de ondersteunende leiderschapsstijl leidt tot meer corrosieve energie. Ik had echter verwacht dat in een beleidsteam en in een stafteam een ondersteunende leiderschapsstijl leidt tot minder corrosieve energie. Een verklaring voor het gevonden interactie-effect kan echter liggen in de vele veranderingen waar de gemeente Rotterdam mee te maken heeft. Veranderingen in de personeelsformatie en de grote bezuinigingsopgaven kunnen ervoor zorgen dat teams minder behoefte hebben aan ruimte en autonomie en juist meer aan duidelijke opdrachten en richtlijnen. In dat geval leidt een ondersteunende leiderschapsstijl tot meer irritatie en boosheid.

Tabel 6.12 bevat de resultaten van de hiërarchische regressieanalyse met als afhankelijke variabele de zelf geconstrueerde energieschaal.

Tabel 6.12 Invloed van de variabelen op energieschaal

	Model 1	Model 2
<b>Controlevariabelen</b>		
Geslacht team (0=man; 1=vrouw)	.016	.018
Leeftijd team	.184	.169
Jaren in dienst van de gemeente team	-.081	-.082
Functieschaal team	.213	.185
Omvang team	-.034	-.043
Type team (0=staf; 1=uitvoering)	-.057	-.080
Type team (0=staf; 1=beleid)	.116	.086
Geslacht leidinggevende (0=m; 1=v)	-.110	-.130
Jaren ervaring leidinggevende	.005	-.013
<b>Leiderschapsstijl</b>		
Controlerend		-.088
Ondersteunend		.081
R <sup>2</sup>	.110	.123
<p><b>Noot:</b> Bèta- coëfficiënten zijn weergegeven. * p &lt; .05. ** p &lt; .01.  De voorwaarden voor de regressie zijn als volgt (gebaseerd op Field, 2005): criterium van onafhankelijke residuen is behaald (Durbin-Watson 2.00); criterium van geen multicollineariteit is behaald (geen VIF-waarden boven 10 en gemiddelde dichtbij 1). Het was niet nodig om uitbijters ('outliers') uit te sluiten (volgens 'casewise diagnostics': 4.5% boven gestandaardiseerde residue &gt; 2 , Cook's distance max. 0.07 (criterium &lt; 1)). Criteria voor homoscedasticiteit en normaliteit zijn behaald.</p>		

Uit de tabel blijkt dat de verklaarde variantie van het model laag is. 12,3% van de variantie in de energieschaal wordt verklaard door de controlevariabelen en de onafhankelijke variabelen. Er is geen significant verband tussen leiderschapsstijl en de zelf geconstrueerde energieschaal. Ook is er geen sprake van modererende effecten op de relatie tussen leiderschapsstijl en de energieschaal. Opvallend is dus dat in de vier voorgaande regressieanalyses, met de vier energievormen als afhankelijke variabelen, wel significante effecten naar voren komen en in de regressieanalyse met de zelf geconstrueerde energieschaal niet. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de twee dimensies die worden onderscheiden door Bruch & Vogel (2011a), namelijk intensiteit en kwaliteit, zijn verdwenen nu ik de twaalf items heb samengevoegd. De energieschaal die ik heb gecreëerd bevat als het ware slechts één dimensies, waarbij een hoge score nu zowel 'veel energie' als 'positieve energie' betekent. Al met al is het daarmee onduidelijk hoe je een score op de energieschaal moet duiden.

## 6.6 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van de regressieanalyse gepresenteerd waarin de onafhankelijke variabele is beoordeeld door de leidinggevende en de afhankelijke variabele door

het team. Uit de resultaten van de analyses blijkt dat, in tegenstelling tot de resultaten in hoofdstuk 5, vooral modererende variabelen van invloed zijn op de relatie tussen leiderschapsstijl en energie in teams. Daarmee ondersteunen de resultaten van dit hoofdstuk voornamelijk de contingentiebenadering van leiderschap, waarvoor ik in dit onderzoek gebruik maak van de situationeel leiderschap theorie en de path-goal theorie. De ondersteunende leiderschapsstijl lijkt daarbij, net als in hoofdstuk 5, een belangrijkere rol te spelen dan de controlerende leiderschapsstijl. Van de drie typen contingentiefactoren is het type kenmerken van het team het meest belangrijk. In vijf van de acht interactie-effecten spelen kenmerken van het team een rol. Tot slot is opvallend dat de verklaarde varianties van de modellen vrij hoog zijn; in ieder geval aanzienlijk hoger dan de modellen in hoofdstuk 5. De manier waarop je een onderzoek uitvoert, dat wil zeggen de variabelen al dan niet onafhankelijk van elkaar meten, heeft invloed op de resultaten van het onderzoek. De significante relaties uit de regressieanalyses op het gekoppelde databestand zijn hieronder opgenomen in tabel 6.13.

**Tabel 6.13** Significante relaties tussen leiderschapsstijl en energie in teams

Variabele	Productieve energie	Comfortabele energie	Lethargische energie	Corrosieve energie	Energie schaal
Controlerende leiderschapsstijl	ns	-	ns	ns	ns
Ondersteunende leiderschapsstijl	ns	ns	ns	ns	ns
Interacties	- controlerend * functieschaal - ondersteunend * type team	- ondersteunend * type team - ondersteunend * geslacht leidinggevende	- controlerend * type team	- controlerend * omvang team - ondersteunend * leeftijd team - ondersteunend * type team	Geen
Noot: ns = niet significant.					

## Hoofdstuk 7 Conclusie en discussie

Dit hoofdstuk beschrijft de afsluitende conclusie van dit onderzoek. In paragraaf 7.1 komt de beantwoording van de deelvragen en de hoofdvraag aan bod. In de paragrafen 7.2 en 7.3 presenteer ik de praktische en wetenschappelijke implicaties die voortkomen uit dit onderzoek. Tot slot licht ik de beperkingen van dit onderzoek toe en doe ik suggesties voor vervolgonderzoek.

### 7.1 Beantwoording deelvragen

Energie is een begrip dat is gerelateerd aan motivatietheorieën, maar onderzoek naar het concept energie is schaars. Het onderzoek dat is uitgevoerd naar energie laat echter zien dat mensen met veel energie innovatiever zijn, dat er efficiëntere processen worden ontwikkeld (Gratton, 2007) en dat dit uiteindelijk leidt tot betere organisatieprestaties (Cross et al., 2003). Belangrijk is dat organisaties bekend worden met dit feit en dat zij inspelen op de kennis die wetenschappelijk onderzoek naar voren brengt. In dit onderzoek heb ik gekeken welke invloed leiderschapsstijl heeft op energie in teams. Ik heb ervoor gekozen om energie te onderzoeken op teamniveau, omdat zowel in de theorie als in de praktijk meer aandacht is voor het belang van teams (Kuipers & Stoker, 2009). Daarnaast heb ik onderzocht wat de invloed is van contextvariabelen op de relatie tussen leiderschapsstijl en energie in teams. Contextvariabelen die ik daarbij heb onderscheiden zijn kenmerken van de leidinggevende, kenmerken van de medewerkers en kenmerken van het team.

#### 7.1.1 Deelvraag 1

De eerste deelvraag van dit onderzoek luidde: *Welke hypothesen over de relatie tussen leiderschapsstijl, kenmerken van de leidinggevende, kenmerken van de medewerkers en kenmerken van het team en energie in teams zijn op basis van de literatuur af te leiden?*

Hoewel veel motivatietheorieën het begrip energie bevatten, wordt het zelden expliciet genoemd. Het begrip energie heeft raakvlakken met andere constructen, zoals burn-out, emotionele dissonantie, flow, inspanning en vitaliteit. Energie op het werk kan op verschillende niveaus voorkomen, namelijk op individueel niveau, op teamniveau en op organisatie niveau. Bruch & Vogel (2011a), van wiens theorie ik in dit onderzoek gebruik heb gemaakt, definiëren organisatie-energie als de mate waarin een organisatie, afdeling of team haar emotionele, cognitieve en gedragsmatige potentie heeft gemobiliseerd om haar doelen na te streven. Daarbij worden vier verschillende soorten energie onderscheiden, namelijk productieve, comfortabele, lethargische en corrosieve energie.

De leidinggevende is van groot belang voor het behouden of verbeteren van energie in een team. Om te achterhalen wat het effect is van leiderschapsstijl op energie in teams, maak ik gebruik van zowel de universalistische benadering van leiderschap als de contingentiebenadering van leiderschap. Om de universalistische benadering van leiderschap te onderzoeken maak ik gebruik van de self-determination theorie. Deze theorie onderscheidt een controlerende



leiderschapsstijl, waarbij een leidinggevende zijn medewerkers vertelt hoe zij moeten handelen, en een ondersteunende leiderschapsstijl, waarbij de leidinggevende zijn medewerkers autonomie verschaft en hun competenties probeert te bevorderen. In hypothesen één tot en met vier heb ik verondersteld dat naarmate een leidinggevende een meer ondersteunende leiderschapsstijl hanteert, de productieve energie in teams hoger is en dat de comfortabele, lethargische en corrosieve energie in teams lager is. Naarmate een leidinggevende een meer controlerende leiderschapsstijl hanteert, zal de productieve energie in teams lager zijn en zal de comfortabele, lethargische en corrosieve energie hoger zijn.

Om de contingentiebenadering van leiderschap te onderzoeken heb ik gebruik gemaakt van de situationeel leiderschap theorie en de path-goal theorie. Deze theorieën veronderstellen dat een leidinggevende zijn leiderschapsstijl moet laten afhangen van kenmerken van de medewerkers en kenmerken van het team. In navolging van deze theorieën heb ik kenmerken van de medewerkers en kenmerken van het team als modererende variabelen opgenomen in dit onderzoek. Daarnaast heb ik ook kenmerken van de leidinggevende opgenomen als modererende variabelen. In hypothese vijf heb ik daarom verondersteld dat de relatie tussen leiderschapsstijl en energie in teams wordt gemodereerd door kenmerken van de leidinggevende, kenmerken van de medewerkers en kenmerken van het team.

### 7.1.2 Deelvraag 2

De tweede deelvraag van dit onderzoek luidde: *Op welke wijze kan het effect van leiderschapsstijl op energie in teams en de rol van kenmerken van de leidinggevende, kenmerken van de medewerkers en kenmerken van het team daarbij worden vastgesteld?*

Om de veronderstelde relaties tussen leiderschapsstijl en energie in teams te meten heb ik gebruik gemaakt van de onderzoeksstrategie secundaire analyse. Ik heb gebruik gemaakt van data die door middel van twee enquêtes zijn verkregen door de directeur Jeugd en Onderwijs van de gemeente Rotterdam. Een eerste enquête is uitgezet onder alle medewerkers van de gemeente Rotterdam om de vier energievormen te meten. Een tweede enquête is uitgezet onder leidinggevendenden van de gemeente Rotterdam om eveneens de vier energievormen en hun leiderschapsstijl te meten. Uit een factoranalyse op de energie-items blijkt dat de items niet vier verschillende dimensies vormen. Daarom heb ik een andere schaal voor energie geconstrueerd, die ik naast de vier energievormen van Bruch & Vogel heb meegenomen in dit onderzoek.

Om de data te analyseren heb ik gebruik gemaakt van hiërarchische regressieanalyses. Allereerst heb ik een analyse uitgevoerd op het databestand van de leidinggevendenden. Vervolgens heb ik een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd op het databestand waarin ik leidinggevendenden aan hun teams uit de enquête onder de medewerkers heb gekoppeld.

### 7.1.3 Deelvraag 3

De derde deelvraag uit dit onderzoek luidde: *In hoeverre bevestigen de empirische resultaten de hypothesen van het onderzoek?* De uitkomst van de hypothesen is hieronder schematisch weergegeven.

Tabel 7.1 Uitkomst van de hypothesen van het onderzoek

Hypothese	Databestand van de leidinggevenden	Gekoppelde databestand
1a	<i>Bevestigd</i>	<i>Verworpen</i>
1b	<i>Verworpen</i>	<i>Verworpen</i>
2a	<i>Verworpen</i>	<i>Verworpen</i>
2b	<i>Bevestigd</i>	<i>Verworpen: relatie is negatief</i>
3a	<i>Bevestigd</i>	<i>Verworpen</i>
3b	<i>Verworpen</i>	<i>Verworpen</i>
4a	<i>Verworpen</i>	<i>Verworpen</i>
4b	<i>Verworpen</i>	<i>Verworpen</i>
5	<i>Deels bevestigd voor kenmerken van de leidinggevende</i>	<i>Deels bevestigd voor kenmerken van de leidinggevende, kenmerken van de medewerkers en kenmerken van het team</i>

De empirische resultaten van dit onderzoek lopen zeer uiteen. Waar de resultaten van de analyse op het databestand van de leidinggevenden vooral de universalistische benadering van leiderschap ondersteunen, steunen de resultaten van de analyse op het gekoppelde databestand vooral de contingentiebenadering van leiderschap.

Uit de hiërarchische regressieanalyses op het databestand van de leidinggevenden blijkt dat naarmate de controlerende leiderschapsstijl sterker is, de comfortabele energie in het team hoger is. Een team met een controlerende leidinggevende hoeft nooit zelf handelingen te reguleren, omdat het team wordt verteld hoe het moet denken en handelen. In zo'n team ontbreekt het aan alertheid en vitaliteit. Daarnaast blijkt dat naarmate de ondersteunende leiderschapsstijl sterker is, de productieve energie in het team hoger en de lethargische energie lager is. Een team dat ruimte krijgt om zelf beslissingen te nemen en competenties te ontwikkelen, wordt gestimuleerd zich in te zetten voor de organisatie en haar doelen. Dit zorgt ervoor dat de productiviteit van het team wordt verhoogd en frustratie en teleurstelling wordt verminderd. De resultaten laten verder zien dat de ondersteunende leiderschapsstijl een positieve invloed heeft op de zelf geconstrueerde energieschaal. Een ondersteunende leidinggevende zorgt dus voor meer positieve energie in een team. Tot slot is het aantal jaren ervaring van de leidinggevende van invloed op de relatie tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en comfortabele energie. Wanneer een leidinggevende met weinig ervaring een team veel ruimte en autonomie geeft, wordt het team al gauw relax en snel tevreden.

Uit de hiërarchische regressieanalyses op het gekoppelde databestand blijkt dat naarmate de controlerende leiderschapsstijl sterker is, de comfortabele energie in het team lager is. Dit resultaat is tegenstrijdig met het resultaat van de analyse op het databestand van de leidinggevenden. Op basis van dit resultaat kan ik concluderen dat door de druk die een

controleerende leidinggevende uitoefent, een team zich opgejaagd voelt en dat het zich daarom weinig comfortabel voelt. Uit de analyses zijn verder geen directe effecten tussen leiderschapsstijl en energie naar voren gekomen, maar wel meerdere interactie-effecten. Zo blijkt dat de ondersteunende leiderschapsstijl leidt tot minder productieve en comfortabele energie in beleidsteams en tot meer productieve energie in uitvoeringsteams en stafteams. Voor beleidsteams geldt dus dat, wanneer zij ruimte en autonomie krijgen, zij zich niet te comfortabel voelen en niet snel tevreden zijn met de status quo. Tegelijkertijd zetten zij zich echter niet volledig in voor hun werk en zijn zij niet alert. De ondersteunende leiderschapsstijl leidt verder in alle typen teams tot meer corrosieve energie, wat verklaard kan worden door de veranderingen waar de gemeente Rotterdam mee te maken heeft. Veranderingen in de personeelsformatie en de grote bezuinigingsopgaven kunnen ervoor zorgen dat teams minder behoefte hebben aan ruimte en autonomie en juist meer aan duidelijke opdrachten en richtlijnen. Uit de regressieanalyses blijkt ook dat een controleerende leiderschapsstijl leidt tot minder lethargische energie in uitvoeringsteams en tot meer lethargische energie in beleidsteams en stafteams. Uitvoeringsteams hebben behoefte aan een duidelijke leidinggevende die taken oplegt en verdeelt. Dat voorkomt frustratie en teleurstelling. Beleidsteams en stafteams hebben meer de ruimte nodig om hun werk goed uit te voeren.

De resultaten van de regressieanalyses laten ook zien dat, conform de de situationeel leiderschap theorie en de path-goal theorie, in teams met een gemiddeld hoge functieschaal een controleerende leiderschapsstijl leidt tot minder productieve energie, terwijl deze stijl in teams met een gemiddeld lage functieschaal leidt tot meer productieve energie. Teams in een hoge functieschaal beschikken over de juiste competenties en ervaring om zelf hun werk in te delen en het uiterste uit zichzelf te halen. Teams in een lage functieschaal kunnen juist profijt hebben van een leidinggevende met een controleerende leiderschapsstijl. Verder blijkt dat in teams met een vrouwelijke leidinggevende een ondersteunende leiderschapsstijl leidt tot minder comfortabele energie. Daarnaast blijkt dat de controleerende leiderschapsstijl in kleine teams leidt tot meer en in grote teams leidt tot minder corrosieve energie. Grote teams hebben meer behoefte aan een controleerende leiderschapsstijl, omdat teamleden minder mogelijkheden om over taken te overleggen of eigen beslissingen te nemen. Een duidelijke leidinggevende zorgt dan voor minder boosheid in het team. Tot slot blijkt dat de ondersteunende leiderschapsstijl in een team met een gemiddeld lage leeftijd leidt tot minder en in een team met een gemiddeld hoge leeftijd leidt tot meer corrosieve energie.

#### 7.1.4 Conclusie

De antwoorden op de deelvragen die in de vorige paragrafen zijn behandeld, geven gezamenlijk antwoorden op de hoofdvraag van dit onderzoek: *In hoeverre beïnvloedt leiderschapsstijl de energie in teams in de gemeente Rotterdam en welke rol spelen kenmerken van de leidinggevende, kenmerken van de medewerkers en kenmerken van het team daarbij?*

Geconcludeerd kan worden dat leiderschapsstijl van invloed is op energie in teams. Dit onderzoek geeft echter geen uitsluitsel over de manier waarop leiderschapsstijl van invloed is

op energie in teams. De resultaten uit hoofdstuk vijf laten zien dat leiderschapsstijl voornamelijk een direct effect heeft op de vier vormen van energie en de zelf geconstrueerde energieschaal. De resultaten uit hoofdstuk zes laten echter zien dat contingentiefactoren van invloed zijn op de relatie tussen leiderschapsstijl en energie. Hieruit blijkt dat de manier waarop een onderzoek wordt uitgevoerd de resultaten ervan beïnvloed.

Opgemerkt moet worden dat het mogelijk is dat de resultaten uit hoofdstuk vijf zijn verstoord door common source bias. Immers, de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabelen in dat hoofdstuk zijn gemeten in dezelfde enquête. Wetenschappers geven liever de voorkeur aan een onderzoeksdesign waarbij de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele onafhankelijk van elkaar zijn gemeten (Spector, 2006). In de analyses van hoofdstuk zes is de onafhankelijke variabele, namelijk leiderschapsstijl, beoordeeld door leidinggevend en is de afhankelijke variabele, namelijk energie, beoordeeld door de teams waaraan zij leiding geven. Methodologisch gezien zijn de resultaten uit hoofdstuk zes dus meer betrouwbaar. In dat geval steunen de resultaten van het onderzoek de contingentiebenadering van leiderschap.

Tot slot blijkt uit de resultaten van het onderzoek dat vooral de ondersteunende leiderschapsstijl van invloed is op de vier vormen van energie en de zelf geconstrueerde energieschaal. Zowel uit de analyse van de interactie-effecten als de directe effecten blijkt dat de ondersteunende leiderschapsstijl vaker van invloed is op energie dan de controlerende leiderschapsstijl. Daarnaast blijkt dat van de drie typen contingentiefactoren die zijn onderzocht, de kenmerken van het team de belangrijkste is. Vooral het type team is van invloed op de relatie tussen leiderschapsstijl en energie.

## 7.2 Praktische implicaties

Op basis van de resultaten van dit onderzoek, kan ik de volgende praktische implicaties benoemen voor de gemeente Rotterdam.

Wat allereerst opvalt uit het onderzoek zijn de hoge scores op lethargische energie en met name op corrosieve energie. Zowel de leidinggevend als de medewerkers beoordelen de lethargische en corrosieve energie in hun teams erg hoog. Hoewel je je kunt afvragen of de norm die Bruch & Vogel hebben gesteld ook van toepassing is op organisaties in de publieke sector, liggen de scores op lethargische en corrosieve energie bij de gemeente Rotterdam veel hoger dan die norm. Wat betekent dat er veel frustratie en boosheid heerst binnen de organisatie. Vooral de hoge mate van corrosieve energie kan vervelende gevolgen hebben voor de organisatie. De corrosieve energie kan ertoe leiden dat de het vertrouwen en de normen en waarden binnen de organisatie worden aangetast (Bruch & Vogel, 2011a). De gemeente Rotterdam dient zich bewust te worden van deze problematiek en deze problematiek aan te pakken voordat de corrosieve en lethargische energie ervoor zorgen dat de prestaties van de organisatie verminderen. Waarschijnlijk is een belangrijke oorzaak voor de frustratie en boosheid in de organisatie de vele veranderingen waar de gemeente Rotterdam mee te maken heeft. Hoofdstuk 2 heeft laten zien dat de gemeente Rotterdam te maken heeft met

structuurveranderingen, bezuinigingen en ontslagen. Deze ontwikkelingen leiden tot onrust en onzekerheid in de teams van de gemeente Rotterdam. Een concrete aanbeveling voor de directeuren van de gemeente Rotterdam is daarom om de frequentie van de organisatieveranderingen te verminderen. Het tegelijkertijd veranderen van de structuur en de personeelsformatie van de organisatie is voor de medewerkers teveel om goed mee om te kunnen gaan. Deze langdurige organisatieveranderingen moeten beëindigd worden om de rust terug te laten keren in de organisatie. De medewerkers van de gemeente Rotterdam hebben een rustiger en stabielere werkomgeving nodig met een duidelijk en meer positief organisatieperspectief.

Uit dit onderzoek blijkt dat de stijl van de direct leidinggevende van invloed is op de energie in teams. Daarbij kan een leidinggevende met een ondersteunende leiderschapsstijl meer invloed uitoefenen op de energie dan met een controlerende leiderschapsstijl. Voor leidinggevend van de gemeente Rotterdam is het belangrijk kennis te nemen van het feit dat een ondersteunende leiderschapsstijl leidt tot meer productieve en minder lethargische energie. Teams met veel productieve energie zetten zich volledig in voor hun werk en zijn innovatief (Bruch & Vogel, 2011a). Daarom zijn zij van groot belang voor een organisatie. Leidinggevend moeten daarom worden gecoacht en gestimuleerd om vaker een ondersteunende leiderschapsstijl te hanteren.

De derde praktische implicatie voor de gemeente Rotterdam heeft te maken met de contextfactoren die van invloed zijn op de relatie tussen leiderschapsstijl en energie in teams. Met name het type team is van grote invloed op het effect dat een leidinggevende kan hebben op de energie in zijn team. Leidinggevend moet worden bijgebracht dat een beleidsteam voornamelijk behoefte heeft aan een ondersteunende leidinggevende. Een beleidsteam heeft de ruimte nodig om nieuwe ideeën te introduceren die antwoord geven op maatschappelijke vraagstukken. Een uitvoeringsteam heeft voornamelijk behoefte aan een controlerende leidinggevende: één persoon die opdrachten oplegt en verdeelt en de verantwoording draagt.

### 7.3 Wetenschappelijke implicaties

Dit onderzoek heeft aangetoond wat Bruch & Vogel (2011a) eerder al hebben geconcludeerd, namelijk dat een leidinggevende van groot belang is voor het behouden of verbeteren van de energie in zijn team. Waar Bruch & Vogel echter alleen directe relaties tussen leiderschapsstijl en energie hebben onderzocht, heb ik ook onderzocht of er contingentiefactoren van invloed zijn op deze relatie. Dit onderzoek heeft aangetoond dat kenmerken van de leidinggevende, kenmerken van de medewerkers en kenmerken van het team inderdaad van invloed zijn op de relatie tussen leiderschapsstijl en energie in teams. Bovendien heeft dit onderzoek plaatsgevonden in een publieke organisatie en dit onderzoek heeft dus tevens aangetoond dat ook in de publieke sector leiderschapsstijl effect heeft op de energie in teams. Al met al heeft dit onderzoek nieuwe wetenschappelijke kennis opgeleverd.

In dit onderzoek heb ik tevens een nieuwe schaal geconstrueerd om energie te meten. Uit de resultaten van de hiërarchische regressieanalyse in het gekoppelde databestand is echter geen

enkele significante relatie naar voren gekomen. Mogelijk is de zelf geconstrueerde energieschaal geen goede alternatieve meting voor energie in teams. Eerder heb ik beargumenteerd dat een mogelijke verklaring hiervoor is dat onduidelijk is hoe je een score op de energieschaal moet duiden. In de energieschaal zijn namelijk de twee dimensies die worden onderscheiden door Bruch & Vogel (2011a), namelijk intensiteit en kwaliteit, verdwenen.

#### 7.4 Beperkingen van het onderzoek

Een eerste beperking van dit onderzoek heeft te maken met de theorieën die ik heb gebruikt om de hypothese omtrent de contingentiebenadering van beleid te ondersteunen. De theorieën die in het theoretisch kader aan bod zijn gekomen zijn de situationeel leiderschap theorie en de path-goal theorie. Deze theorieën onderscheiden meerdere contingentiefactoren die van invloed zijn op de effectiviteit van een leidinggevende. Zo onderscheidt de theorie van situationeel leiderschap de factoren competentie van de medewerker en de betrokkenheid van de medewerker. De path-goal theorie onderscheidt de factoren taak ambiguïteit, taak complexiteit, kwaliteit van het werk, onderlinge afhankelijkheid van de teamleden, controle, ervaring van de medewerkers, werkvoorkeuren van medewerkers en de voorkeur van de medewerkers voor de manier waarom deze worden vervuld (Van Wart, 2012). Doordat ik voor dit onderzoek gebruik heb gemaakt van bestaande data, en de gegevens deze contextfactoren niet bevatten, heb ik deze niet kunnen onderzoeken. In plaats daarvan heb ik factoren onderzocht die eraan gerelateerd zijn, zoals het soort team, de functieschaal van de medewerkers en het aantal jaren dat de medewerkers werkzaam zijn voor de gemeente Rotterdam.

De tweede beperking van dit onderzoek betreft de context waarbinnen dit onderzoek is uitgevoerd. Tijdens dit onderzoek vonden er grootschalige veranderingen plaats bij de gemeente Rotterdam. Waarschijnlijk hebben deze veranderingen invloed gehad op de uitkomsten van de twee enquêtes waarvan ik gebruik heb gemaakt. Dat betekent dat deze ook invloed hebben op de resultaten van dit onderzoek.

De derde beperking van dit onderzoek betreft de problemen die zijn opgetreden bij het identificeren van teams uit het databestand van het MTO en de koppeling van deze teams aan hun leidinggevende uit het tweede databestand. Uit het databestand met 5 909 respondenten heb ik slechts 245 teams kunnen identificeren. Van deze teams heb ik vervolgens 122 teams aan hun leidinggevende kunnen koppelen. Met het identificeren en koppelen van teams is dus veel data verloren gegaan.

Een laatste beperking van dit onderzoek heeft betrekking op de sommatie van individuele scores om scores op teamniveau te meten. Hoewel een variantieanalyse heeft aangetoond dat de aggregatie van individuele scores geoorloofd is, kun je je afvragen of het gemiddelde van de meningen van individuen gelijk staat aan de perceptie van een team.

## 7.5 Suggesties voor vervolgonderzoek

Wetenschappelijk onderzoek naar energie op het werk is schaars (Schippers & Hogenes, 2011); daarom is meer onderzoek naar energie nodig. Allereerst is het van belang dat er een andere meting van energie wordt ontwikkeld. Bruch & Vogel hebben weliswaar de waarde van de Organizational Energy Questionnaire aangetoond, maar de items die daarin zijn opgenomen vormen eerder een index dan een schaal. De energie-items hangen niet met elkaar samen en daarom betwijfel ik of de meting zeer betrouwbaar is. De ontwikkeling van een energieschaal met samenhangende items is daarom aanbevolen.

Ten tweede is het noodzakelijk om het effect van leiderschapsstijl op energie verder te onderzoeken in longitudinaal onderzoek. Op deze manier ontstaat er sterker bewijs voor de relatie tussen leiderschap en energie. Daarbij beveel ik aan om naast kwantitatief onderzoek ook kwalitatief onderzoek uit te voeren om achterliggende verklaringen te achterhalen.

## Geraadpleegde literatuur

A+O Fonds gemeenten. (2013). *Personeelsmonitor 2012*.

Arvonen, J., & Ekvall, G. (1999). Effective leadership style: both universal and contingent? *Creativity and Innovation management*, 8, 242-250.

Bakker, A. B., & Heuven, E. (2006). Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. *International Journal of Stress Management*, 13, 423-440.

Balram, S., & Dragičević, S. (2005). Attitudes toward urban green spaces: integrating questionnaire survey and collaborative GIS techniques to improve attitude measurements. *Landscape and Urban Planning*, 71, 147-162.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Bruch, H. & Ghoshal, S. (2003). Unleashing Organizational Energy. *MIT Sloan Management Review*, 45, 45-51.

Bruch, H. & Vogel, B. (2011a). *Fully charged: how great leaders boost their organization's energy and ignite high performance*. Boston: Harvard Business Review Press.

Bruch, H., & Vogel, B. (2011b). Strategies For Creating And Sustaining Organizational Energy. *Employment Relations Today (Wiley)*, 38, 51-61.

Bruch, H., Vogel, B. & Morhart, F. (2006). Organisationale Energie. Messen, Nutzen und Erhalten der produktiven Kraft von Unternehmen. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 75, 4-10.

Cole, M. S., Bruch, H. & Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 445-467.

Conner, J. & Ulrich, D. (1996). Human resource roles: Creating value, not rhetoric. *Human Resource Planning*, 19, 38-49.

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of applied psychology*, 78, 98.

Costa, P., Passos, A. M., & Bakker, A. (2014). Empirical validation of the team work engagement construct. *Journal of Personnel Psychology*, 13, 34-45.



Cross, R., Baker, W. & Parker, A. (2003). What Creates Energy in Organizations? *MIT Sloan Management Review*, 44, 51-56.

Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.

Derman, L., Barkhuizen, N., & Stanz, K. (2011). The validation of a measure of organisational energy in the South African context. *SA Journal of Human Resource Management/ SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 9, xx-xx.

Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26, 331-362.

Gemeente Rotterdam. (2010a). *In dienst van één concern, in dienst van de stad*.

Gemeente Rotterdam. (2011a). *Vragen over één concern, één werkgever en clustervorming*.

Gemeente Rotterdam. (2012a). *Stand van zaken personeelsreductie: weer minder ambtenaren in dienst*.

Gemeente Rotterdam. (2012b). *Algemene informatie Plaatsingsproces Reorganisatie*.

Gemeente Rotterdam. (2012c). *Factsheet HNW010*.

Gemeente Rotterdam. (2013a). *Organisatievisie Concern*.

Gemeente Rotterdam. (2013b). *Dienstverlening, één van de vier organisatieprincipes*.

Gemeente Rotterdam. (2013c). *Factsheet cluster MO*.

Gemeente Rotterdam. (2013d). *Visie op HNW010*.

Gemeente Rotterdam. (2013e). *Motie 31: hoe staat het ermee?*

Gemeente Rotterdam. (2013f). *Stand van zaken personeelsreductie: nog minder ambtenaren in dienst*.

Gemeente Rotterdam. (2014a). *Gebiedsgericht werken, wat is dat?*

Gemeente Rotterdam. (2014b). *College van B en W*. [<http://www.rotterdam.nl/collegebenw>]. 1 mei 2014.

Gemeente Rotterdam. (2014c). *Wat doet Stadsbeheer?*

Gemeente Rotterdam. (2014d). *Factsheet Stadsontwikkeling.*

Gemeente Rotterdam. (2014e). *Waarom gebiedscommissies?*  
[<http://www.rotterdam.nl/waaromgebiedscommissies>]. 29 april 2014.

Gemeente Rotterdam. (2014f). *Begrippenlijst gebiedscommissies en verkiezingen.*  
[<http://www.rotterdam.nl/begrippenlijstgebiedscommissiesenverkiezingen>]. 29 april 2014.

Gemeente Rotterdam. (2014g). *Wat is een gebiedscommissie?*  
[<http://www.rotterdam.nl/watiseengebiedscommissie>]. 29 april 2014.

Gemeente Rotterdam. (2014h). *Taken van de gebiedscommissie.*  
[<http://www.rotterdam.nl/takenvandegebiedscommissie>]. 1 mei 2014.

Gratton, L. (2007). *Hot Spots. Why Some Teams, Workplaces and Organizations Buzz with Energy – and Others Don't.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Hersey, P., Blanchard, K. H. & Nagemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Studies*, 4, 418-428.

House, R. J. (1996). Path-goal Theory of Leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7, 323-352.

Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 785-804.

Kuipers, B. & Groeneveld, S. (2014). *De kracht van High Performance Teams.* Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.

Kuipers, B. S. & Stoker, J. I. (2009). Development and performance of self-managing work team: A theoretical and empirical examination. *International Journal of Human Resource Management*, 20, 399-419.

Loehr, J. & Schwarts, T. (2001). The making of a corporate athlete. *Harvard Business Review*, 79, 120-129.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52, 397-422.

Paauwe, J. & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15, 68-83.

Quinn, R. W., & Dutton, J. E. (2005). Coordination as energy-in-conversation. *Academy of Management Review*, 30, 36–57.

Quinn, R. W., Spreitzer, G. M., & Lam, C. F. (2012). Building a sustainable model of human energy in organizations: Exploring the critical role of resources. *The Academy of Management Annals*, 6, 337-396.

Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of personality*, 65, 529-565.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25, 293-315.

Schippers, M. C., & Hogenes, R. (2011). Energy management of people in organizations: A review and research agenda. *Journal of business and psychology*, 26, 193-203.

Schiuma, G., Mason, S. & Kennerley, M. (2007). Assessing energy within organisations. *Measuring Business Excellence*, 11, 69-78.

Shernoff, D. J., Csikszentmihalyi, M., Shneider, B., & Shernoff, E. S. (2003). Student engagement in high school classrooms from the perspective of flow theory. *School Psychology Quarterly*, 18, 158.

Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research truth or urban legend? *Organizational research methods*, 9, 221-232.

Steijn, B. & Groeneveld, S. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum.

Streiner, D. L. (2003). Being Inconsistent About Consistency: When Coefficient Alpha Does and Doesn't Matter. *Journal of Personality Assessment*, 80, 217–222.

Thompson, G. & Vecchio, R. P. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. *The Leadership Quarterly*, 20, 837-848.

Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board?. *The Academy of Management Annals*, 7, 1-60.

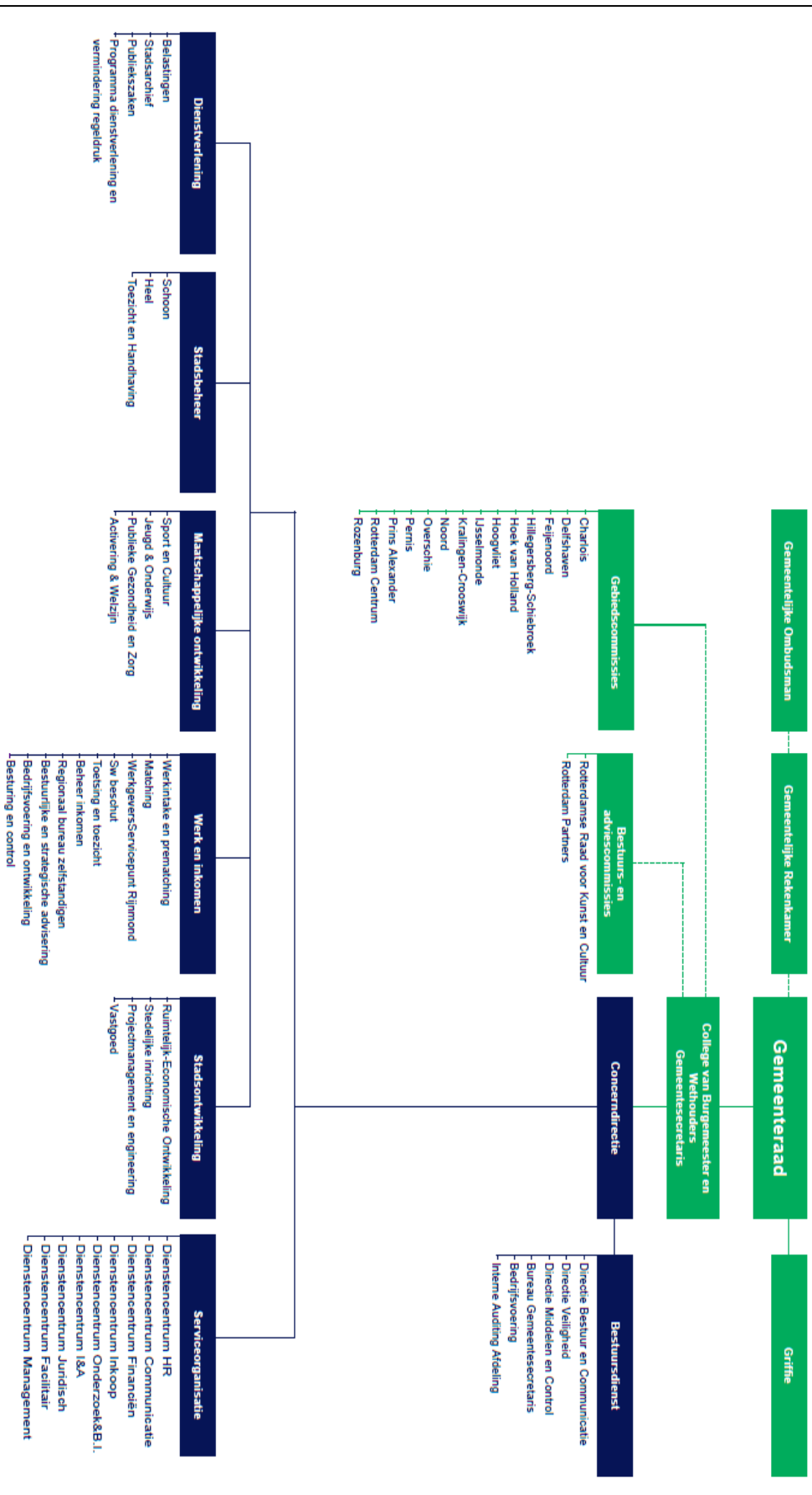
Van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig Onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.

Van Wart, M. (2012). *Leadership in Public Organizations. An Introduction (second edition)*. New York: M.E. Sharpe.

Vermeeren, B. (2014). Variability in HRM implementation among line managers and its effect on performance: a 2-1-2 mediational multilevel approach. *The International Journal of Human Resource Management*, (ahead-of-print), 1-21.

Wright, B.E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14, 59-78.

# Organogram gemeente Rotterdam



## **Bijlage 2 Energie-items enquête MTO**

### **Productieve energie**

1. Ik ben enthousiast over mijn baan
2. Ik heb oprechte zorg over het wel en wee van mijn afdeling
3. Ik doe er alles aan mijn afdeling in haar opdracht te laten slagen

### **Comfortabele energie**

4. Ik houd van mijn werk
5. Ik voel mij relaxed in mijn werk
6. Ik ben efficiënt in de uitvoering van mijn werk

### **Lethargische energie**

7. Ik voel mij gedreven in mijn werk
8. Ik heb aandrang om veel te ondernemen
9. Ik voel mij ontmoedigd in mijn werk

### **Corrosieve energie**

10. Ik erger mij regelmatig aan de gang van zaken op mijn werk
11. Ik vraag mij af wat de werkelijke intenties van het management zijn
12. Mijn collega's gedragen zich meestal op een constructieve manier

## Bijlage 3 Enquête leidinggevenden

Beste leidinggevende,

Deze vragenlijst bestaat uit drie delen. Het eerste deel betreft een aantal feitelijke gegevens over uzelf en uw functie. Het tweede deel bestaat uit 32 vragen welke de leiderschapsstijl meet. Deze vragen zijn verdeeld in 8 blokken van 4 vragen. Elk blok wordt vooraf gegaan door een korte beschrijving van een situatie die u als leidinggevende bent tegen gekomen of waarvan het waarschijnlijk is dat je met deze situatie in aanraking zult komen. U dient alle vragen in het blok te beantwoorden, het zijn dus **geen** meerkeuze vragen. Het derde en laatste deel van deze vragenlijst gaat over de sfeer in uw team.

De uitkomst van deze individuele vragenlijst wordt alleen bekend gemaakt aan de invuller van de lijst. De onderzoekers hebben uiteraard kennis van de lijst, zij zullen alleen anoniem rapporteren. De rapportages worden op afdelingsniveau gemaakt.

Algemene vragen.

Deze vragen hebben betrekking op een aantal feitelijkheden rond uw persoon en uw functie. Een deel van de vragen kunt u beantwoorden door het aantikken van een keuzemogelijkheid. Voor een paar vragen dient u tekst in te geven.

Naam:

Leeftijd:

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Jonger dan 25 jaar | <input type="checkbox"/> 25-30 jaar |
| <input type="checkbox"/> 31-35 jaar         | <input type="checkbox"/> 36-40 jaar |
| <input type="checkbox"/> 41-45 jaar         | <input type="checkbox"/> 46-50 jaar |
| <input type="checkbox"/> 51-55 jaar         | <input type="checkbox"/> 56-60 jaar |
| <input type="checkbox"/> Ouder dan 60 jaar  |                                     |

Geslacht:

- Man     Vrouw

Jaren ervaring als leidinggevende:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 tot en met 3 jaar | <input type="checkbox"/> 4 tot en met 6 jaar |
| <input type="checkbox"/> 7 tot en met 9 jaar | <input type="checkbox"/> 10 jaar of meer     |

Aantal mensen waaraan je direct leiding geeft:

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1-5 mensen         | <input type="checkbox"/> 6-10 mensen  |
| <input type="checkbox"/> 11-15 mensen       | <input type="checkbox"/> 15-20 mensen |
| <input type="checkbox"/> meer dan 20 mensen |                                       |

Cluster:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Stadsontwikkeling               | <input type="checkbox"/> Stadsbeheer     |
| <input type="checkbox"/> Maatschappelijke ontwikkeling   | <input type="checkbox"/> Werk en inkomen |
| <input type="checkbox"/> Rotterdamse Service Organisatie | <input type="checkbox"/> Dienstverlening |
| <input type="checkbox"/> Bestuursdienst                  |  |

Directie:

.....

Afdeling:

.....

Team:

.....

### Leiderschap.

In onderstaand gedeelte wordt aan de hand van een beschreven situatie, vier vragen gesteld over de wijze waarop u zou kunnen reageren. U kunt antwoord geven door een antwoord aan te kruisen op een schaal van geheel niet van toepassing tot zeer van toepassing. U dient per situatie alle vier vragen te beantwoorden, u geeft dus per optie aan of deze voor u van toepassing is.

1. Een medewerker heeft in de afgelopen jaren over het algemeen zijn werk op ongeveer dezelfde wijze gedaan als zijn teamgenoten. Echter, in de afgelopen weken lijkt hij "afwezig" en lusteloos te zijn. Hij doet zijn werk nog steeds goed maar haalt zijn doelen en deadlines niet. Het is voor u als leidinggevende van de medewerker het meest toepasselijk om:

1	2	3	4	5	6	7
Geheel niet van toepassing						Zeer van toepassing

1	a)	Bij de medewerker te benadrukken dat voor zijn eigen bestwil, hij zijn prestaties op orde moet houden.	1	2	3	4	5	6	7
2	b)	Met de medewerker spreken en hem helpen er achter te komen waar zijn "afwezigheid" en lusteloosheid vandaan komen.	1	2	3	4	5	6	7
3	c)	De medewerker waarschuwen dat in het geval zijn werk blijft achterlopen, er mogelijk negatieve maatregelen genomen kunnen worden.	1	2	3	4	5	6	7
4	d)	Hem laten zien hoe zijn werk zich verhoudt tot dat van zijn teamleden en hem aanmoedigen hetzelfde te presteren als zijn collega's.	1	2	3	4	5	6	7

Kruis de gewenste waarde aan.



2. Een medewerker van u volgt een deeltijdopleiding in de avonduren. Zij werkt er heel hard aan, doet het bijzonder goed en is heel trots op haar prestaties. U maakt zich wat zorgen omdat u vernomen hebt dat het met haar lastig samenwerken is als de druk vanuit de opleiding hoog is. U besluit dat het beste wat u kan doen is:

1	2	3	4	5	6	7
Geheel niet van toepassing						Zeer van toepassing

5	a)	Haar te vragen hoe zij met deze situatie wil omgaan.	1	2	3	4	5	6	7
6	b)	Haar vertellen dat zij op de balans tussen studie en werk moet letten en voorstellen meer van haar energie in het werk te steken.	1	2	3	4	5	6	7
7	c)	Haar er op wijzen hoe andere medewerkers met een studie dit probleem oplossen en afwachten hoe zij het probleem oplost.	1	2	3	4	5	6	7
8	d)	Haar adviseren minder hard te studeren, want het kan niet zo zijn dat haar studie haar werk belemmert.	1	2	3	4	5	6	7

Kruis de gewenste waarde aan.

3. Een bepaald deel van uw medewerkers functioneert al geruime tijd slechter dan andere medewerkers. De beste manier om dit aan te pakken is:

1	2	3	4	5	6	7
Geheel niet van toepassing						Zeer van toepassing

9	a)	Hen vertellen dat de prestaties moeten verbeteren en hen concrete prikkels aan te bieden als zij de prestaties daadwerkelijk hebben verbeterd.	1	2	3	4	5	6	7
10	b)	Hen laten weten welke resultaten anderen behalen zodat ze worden gemotiveerd om hetzelfde te bereiken.	1	2	3	4	5	6	7
11	c)	Enkele gesprekken hebben met de groep en te faciliteren om eigen oplossingen te vinden voor het verbeteren van hun prestaties.	1	2	3	4	5	6	7
12	d)	Een overzicht te maken van het prestatieniveau van elk teamlid en benadrukken dat dit een belangrijk onderdeel van de beoordeling wordt.	1	2	3	4	5	6	7

Kruis de gewenste waarde aan.

4. Gedurende een bepaalde periode staan de prestaties van een medewerker op een vast, gemiddeld niveau. U denkt echter dat de medewerker veel beter zou kunnen presteren. Een bruikbare benadering is:

1	2	3	4	5	6	7
Geheel niet van toepassing						Zeer van toepassing

13	a)	De medewerker aanmoedigen om over zijn prestaties te praten en met hem te bezien of er manieren zijn om die prestatie te verbeteren.	1	2	3	4	5	6	7
14	b)	Bij de medewerker benadrukken dat hij beter zou moeten kunnen en dat hij niet verder komt in de organisatie als hij op zijn huidige niveau blijft.	1	2	3	4	5	6	7
15	c)	Uw mening over deze medewerker met hem bespreken. In het gesprek vergelijkt u zijn prestaties met die van anderen in het team.	1	2	3	4	5	6	7
16	d)	Hem nadrukkelijk volgen, hem prijzen voor toenemende prestaties en hem aanspreken in het geval hij achterblijft met zijn prestaties.	1	2	3	4	5	6	7

Kruis de gewenste waarde aan.

5. Recente veranderingen binnen de organisatie hebben tot gevolg gehad dat er voor alle medewerkers een extra werkbelasting is gekomen. U hoopte er op dat dit een tijdelijke zaak was, maar helaas. De extra belasting is van blijvende aard. Hoe beoordeelt u de volgende benaderingen:

1	2	3	4	5	6	7
Geheel niet van toepassing						Zeer van toepassing

17	a)	De medewerkers duidelijk maken dat zij hun baan kunnen behouden als zij de productiviteit op het huidige niveau kunnen vasthouden. En dan de output van het team scherp in de gaten houden.	1	2	3	4	5	6	7
18	b)	De situatie aan de medewerkers uitleggen en afwachten of zij voorstellen hebben om aan de nieuwe eisen van het werk te voldoen.	1	2	3	4	5	6	7
19	c)	Alle medewerkers vertellen dat zij moeten blijven proberen te voldoen aan de nieuwe omstandigheden omdat dit in hun voordeel is.	1	2	3	4	5	6	7
20	d)	De medewerkers aanmoedigen te blijven voldoen aan de werklast door duidelijk te maken dat in andere teams en afdelingen de mensen adequaat omgaan met de toegenomen werklast.	1	2	3	4	5	6	7

Kruis de gewenste waarde aan.

6. Een medewerker heeft een opdracht - op basis van senioriteit - gekregen, welke door haar collega's beschouwd wordt als een vreselijke opdracht. Het houdt onder andere in regelmatig te moeten werken in een onprettige omgeving en werken met verouderd meubilair en apparatuur. De medewerker wordt regelmatig geconfronteerd met grappen en afkeurende opmerkingen over de opdracht. De medewerker krijgt een toenemende afkeer tegen de opdracht. Als leidinggevende kunt u het beste:

1	2	3	4	5	6	7
Geheel niet van toepassing						Zeer van toepassing

21	a)	Haar laten weten dat andere mensen op haar niveau ook te maken hebben met onplezierige onderdelen van hun werk en haar een aantal voorbeelden hiervan geven.	1	2	3	4	5	6	7
22	b)	Volstrekt helder haar wijzen op haar verantwoordelijkheden en je er van verzekeren dat zij voortgaat met de opdracht.	1	2	3	4	5	6	7
23	c)	Met haar over de opdracht spreken en spreek met haar over haar negatieve gevoelens omtrent de grappen en afkeurende opmerkingen, van haar collega's.	1	2	3	4	5	6	7
24	d)	Haar er op wijzen dat de opdracht eerlijk is toegewezen op basis van senioriteit en dat dit systeem er voor haar eigen bestwil en de bestwil van anderen is.	1	2	3	4	5	6	7

Kruis de gewenste waarde aan.

7. Een medewerker is verantwoordelijk voor het leveren van een product (Beschikking, beslissing, opdrachtbon, rapport, betaling enzovoort) waar andere medewerkers en teams afhankelijk van zijn in het gezamenlijke werkproces. Soms wordt er niet of te laat geleverd, met name in noodgevallen en spoedopdrachten. De beste manier om de medewerker aan te spreken is.

1	2	3	4	5	6	7
Geheel niet van toepassing						Zeer van toepassing

25	a)	Te benadrukken hoe belangrijk het is om op tijd te leveren en benadrukken dat hij aan de toenemende eisen moet voldoen.	1	2	3	4	5	6	7
26	b)	Hem laten weten dat andere mensen in vergelijkbare posities wel in staat blijken te voldoen aan gestelde deadlines, medewerker kan daar dus over nadenken. Dit kan hem helpen er achter te komen hoe hij aan de eisen kan voldoen	1	2	3	4	5	6	7
27	c)	Er op staan dat het product klaar is binnen de daarvoor gestelde termijn, en controleren om zeker te weten dat hij de deadlines haalt.	1	2	3	4	5	6	7
28	d)	Er achter komen wat de medewerker hier zelf over denkt en kijken of u hem kan helpen te ontdekken hoe hij zijn werk kan verbeteren.	1	2	3	4	5	6	7

Kruis de gewenste waarde aan.

8. U bent zich er van bewust dat een van onze "klanten" (bestuurder, uitvoeringsorganisaties, burgers) niet erg tevreden is met de houding van een medewerker. U kunt het beste:

1	2	3	4	5	6	7
Geheel niet van toepassing						Zeer van toepassing

29	a)	De zaak onder de aandacht van haar brengen om er achter te komen wat er speelt tussen de medewerker en de "klant".	1	2	3	4	5	6	7
30	b)	Benadrukken dat klanttevredenheid belangrijk is en dat zij aan betere verhoudingen met haar klanten moet werken.	1	2	3	4	5	6	7
31	c)	Haar wat mogelijkheden laten zien hoe anderen de relatie met klanten onderhouden zodat zij haar eigen stijl kan vergelijken met die van anderen.	1	2	3	4	5	6	7
32	d)	Haar op te dragen er voor te zorgen dat de klant tevreden wordt en haar laten weten dat je haar daarop zal controleren.	1	2	3	4	5	6	7

Kruis de gewenste waarde aan.

**De sfeer in uw team.**

Dit laatste gedeelte gaat over de sfeer onder de groep mensen waaraan u leiding geeft. U wordt gevraagd een beoordeling te geven over hoe u denkt dat in het algemeen uw mensen zich voelen. In het medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO) zijn deze vragen ook opgenomen. Echter in het MTO worden de vragen aan u persoonlijk gesteld en dus niet over hoe u denkt dat de medewerkers zich voelen. Mijn medewerkers.....

helemaal oneens    oneens    neutraal    eens    helemaal eens

1.	... houden van hun werk.					
2.	...voelen zich niet gedreven in hun werk.					
3.	...voelen zich relaxed in hun werk.					
4.	...ergeren zich regelmatig over de gang van zaken op hun werk.					
5.	...zijn enthousiast over hun baan.					
6.	... hebben geen aandrang om veel te ondernemen.					
7.	... vragen zich af wat de werkelijke intenties van het management zijn.					
8.	... hebben oprechte zorg over het wel en wee van de afdeling.					
9.	... zijn efficiënt in de uitvoering van hun werk.					
10.	... gedragen zich meestal op een constructieve manier.					
11.	... doen er alles aan om de afdeling in haar opdracht te laten slagen..					
12.	... voelen zich ontmoedigd in hun werk.					

## Bijlage 4 Correlatietabel voor de variabelen in het databestand van de leidinggevenden

Variabele	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. Geslacht	1										
2. Leeftijd	<b>-.241**</b>	1									
3. Jaren ervaring	<b>-.239**</b>	<b>.572**</b>	1								
4. Aantal mensen	.054	-.053	-.053	1							
5. Controlerende leiderschapsstijl	<b>-.169**</b>	<b>.112*</b>	-.034	-.044	1						
6. Ondersteunende leiderschapsstijl	.075	.045	.047	.075	-.079	1					
7. Productieve energie	.001	<b>.096*</b>	<b>.122**</b>	-.081	.023	<b>.143**</b>	1				
8. Comfortabele energie	<b>-.181**</b>	<b>.130**</b>	<b>.127**</b>	<b>-.102*</b>	<b>.172**</b>	.051	<b>.521**</b>	1			
9. Lethargische energie	.001	<b>-.121**</b>	-.079	.087	<b>.095*</b>	<b>-.166**</b>	<b>-.548**</b>	<b>-.404**</b>	1		
10. Corrosieve energie	.000	<b>-.099*</b>	<b>-.121**</b>	<b>.098*</b>	.063	-.082	<b>-.476**</b>	<b>-.467**</b>	<b>.585**</b>	1	
11. Energieschaal	-.051	<b>.154**</b>	<b>.149**</b>	<b>-.123**</b>	-.013	<b>.133**</b>	<b>.753**</b>	<b>.696**</b>	<b>-.782**</b>	<b>-.856**</b>	1

Bèta- coëfficiënten zijn weergegeven. \* p <.05, \*\* p <.01.

**Noot:** alleen de controlevariabelen zijn opgenomen die aanwezig zijn in het databestand van de leidinggevenden.

## Bijlage 5 Correlatietabel voor de variabelen in het gekoppelde databestand

Variabele	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1. Geslacht team	1													
2. Leeftijd team	<b>-.203*</b>	1												
3. Jaren gemeente	<b>-.284**</b>	<b>.602**</b>	1											
4. Functie schaal	-.154	<b>-.189*</b>	-.145	1										
5. Omvang team	.061	.025	.085	-.041	1									
6. Geslacht leidinggevende	<b>.283**</b>	-.021	-.057	<b>.205*</b>	-.048	1								
7. Ervaring leidinggevende	-.008	<b>.189*</b>	.074	<b>-.182*</b>	-.053	<b>-.189*</b>	1							
8. Controlerend	.148	.058	.079	<b>-.273**</b>	-.144	<b>-.215*</b>	-.036	1						
9. Ondersteunend	.155	.153	.105	-.017	.033	.026	.051	-.049	1					
10. Productieve energie	-.094	.144	-.046	-.055	-.054	-.121	.124	-.091	.150	1				
11. Comfortabele energie	-.155	<b>.228*</b>	.059	-.136	-.026	-.137	.131	-.156	.088	<b>.672**</b>	1			
12. Lethargische energie	.048	-.111	.011	<b>-.439**</b>	.052	-.101	.043	.145	-.096	<b>-.507**</b>	<b>-.397**</b>	1		
13. Corrosieve energie	-.037	-.017	-.011	<b>-.390**</b>	.043	-.068	-.014	.132	-.056	<b>-.408**</b>	<b>-.344**</b>	<b>.687**</b>	1	
14. Energieschaal	-.073	.125	.008	<b>.282**</b>	-.049	-.022	.033	-.124	.103	<b>.716**</b>	<b>.645**</b>	<b>-.826**</b>	<b>-.865**</b>	1

Bèta- coëfficiënten zijn weergegeven. \* p <.05, \*\* p <.01.

**Noot:** de twee controlevariabelen type team zijn niet opgenomen in de tabel, omdat dit dummievariabelen zijn en deze dus alleen gezamenlijk kunnen worden opgenomen in een hiërarchische regressieanalyse.