

**De rol van psychologisch team empowerment
op de relatie tussen inspirationeel leiderschap en
teamklimaat in de bouwsector.**

Master thesis

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit : Rotterdam School of Management

Opleiding : Parttime Master Bedrijfskunde

Coach : Prof. Marius van Dijke – department of business society management

Co-reader : Prof. Daan Stam – department of technology and operations management

Auteur : Joost van der Krogt

Studentnr. : 488773

Datum : 30-6-2019



Voorwoord

De thesis die voor u ligt is het eindresultaat van mijn onderzoek dat ik heb uitgevoerd voor de opleiding Parttime Master Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Met dit onderzoek sluit ik een periode van twee jaar af, waarin ik ontzettend veel heb geleerd. In deze periode heb ik veel nieuwe inzichten ontwikkeld en nieuwe kennis opgedaan. Mijn interesse ging uit naar de kennisgebieden new business, innovatie en ondernemerschap gecombineerd met leiderschap, management en bestuur.

Het onderwerp van mijn thesis is tot stand gekomen vanuit deze kennisgebieden gecombineerd met de bouwsector waarin ik momenteel werkzaam ben. Onderzoek is gedaan naar het effect van inspirationeel leiderschap op een collectief teamklimaat in de bouwsector. Hierin is de invloed van psychologisch team empowerment opgenomen. Het onderzoek is uitgevoerd bij bouwbedrijf VolkerWessels. Het schrijven van deze scriptie was voor mij een uitdaging en een leerzame periode waar ik met vallen en opstaan tot nieuwe inzichten ben gekomen. Deze inzichten zijn voor mij zeer bruikbaar in de dagelijkse praktijk.

Het auteursrecht van deze scriptie berust bij de auteur van dit onderzoek. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en degenen die genoemd worden bij de referenties. Dit onderzoek is gerealiseerd met hulp van mijn begeleider professor Marius van Dijke en mee-lezer professor Daan Stam. Hun betrokkenheid tijdens het onderzoek was zeer waardevol; dit hield mij scherp en zorgde ervoor dat ik het maximale uit mijn onderzoek heb gehaald. Zonder Marius en Daan was het mij niet gelukt om dit resultaat te bereiken. Daarnaast hebben Paul Oostveen en Fleur Oostveen mij ondersteund met de taalkundige opbouw van mijn thesis. Niet onbelangrijk is dat mijn vrouw, Jasmijn van der Krogt, mij de afgelopen twee jaar enorm veel ruimte heeft gegeven om de opleiding Parttime Master Bedrijfskunde succesvol te doorlopen. Tot slot wil ik mijn familie, vrienden en werkgever bedanken voor hun steun tijdens de afgelopen twee jaar.

Veel plezier bij het lezen van mijn thesis.

Bergschenhoek, 30 juni 2019.

Summary

The way in which a collective team climate develops strongly influences the development of creativity, innovation and the development of a collective awareness in teams. This research identifies the influence of psychological team empowerment upon the relations between inspirational leadership and collective team climate in the construction industry. Empirical evidence from academic literature for these relationships is rare and inconsistent. New insights are developed from a specific type of leadership theory, inspirational leadership with focus on leadership vision and inspiring motivation. The subconstructs of psychological team empowerment and team climate have been researched to see which subconstructs are playing an important part in these relationships. This research assumes that psychological team empowerment has a moderating impact on the effects of inspirational leadership on the existing team climate. The central research question was: What is the role of psychological team empowerment in the relationship between inspirational leadership and collective team climate in the construction industry?

The research was carried out using empirical testing, based on a quantitative cross-sectional research method. With help of a survey during the month of April 2019, data was collected within the construction company VolkerWessels. The survey was put to 331 company employees at different professional levels. This resulted in 156 completed surveys (N=156) with a response ratio of 50.16%. The team climate was measured based on the 'Team Climate Inventory' by Anderson & West (1998). Inspirational leadership is based on a strong and inspirational form of vision and thus the measurement method by Rafferty & Griffin (2004) was applied. The construct of psychological team empowerment was measured based on the model by Kirkman, Rosen, Tesluk, & Gibson, (2004).

A remarkable finding is that psychological team empowerment in this study does not represent a moderating role in the relationship between inspirational leadership and collective team climate. However, the results of this research confirm that inspirational leadership is of significant value to the development of a collective team climate. Positive relations are found between inspirational leadership and collective team climate. Inspiring motivation and meaning show significant correlation with the subconstructs of team climate; support for innovation and participative safety. Based on the results, the following conclusions can be drawn: Firstly, if team members experience more meaningfulness in the execution of their job duties, it leads to increased perception of support and the experience of values leaders are showing to their followers through inspiring motivation from the leader. Secondly, the role of meaningfulness and inspiring motivation leads to more trust and support for each other's ideas and solutions in a non-judging climate. Possible theoretical implications of this research are noted in the discussion.

The most important theoretical implication is that inspirational leadership, as sub-construct of transformational leadership, plays a lesser part in the moderating role of psychological team empowerment in the relationship between inspirational leadership and collective team climate. The results of this research indicate that the applicable literature can't just be generalised. Future research should focus on a longitudinal approach were causality between the results from this research can be confirmed. Practical implications for companies in the construction industry are to focus on the development of a collective team climate through clarifying the vision and team goals for team members. It is also worthwhile to organise leadership training for project managers and other leaders due to the continual change in team formations.

Keywords: team climate, psychological team empowerment, meaningfulness, inspirational leadership, transformational leadership, motivation.

Samenvatting

De mate waarin een collectief teamklimaat zich ontwikkelt, bepaalt in sterke mate de ontwikkeling van creativiteit, innovatie en het ontwikkelen van een collectief bewustzijn in teams. Dit onderzoek identificeert de invloed van psychologisch team empowerment op de relatie tussen inspirationeel leiderschap en collectief teamklimaat in de bouwsector. Empirisch bewijs voor deze relaties zijn vanuit de literatuur schaars en inconsistent. Nieuwe inzichten worden ontwikkeld vanuit een specifieke vorm van leiderschapstheorie, namelijk inspirationeel leiderschap, met aandacht voor leiderschapsvisie en inspirerende motivatie. Daarnaast zijn de sub-constructen van psychologisch team empowerment en teamklimaat onderzocht om vast te stellen welke sub-constructen een belangrijke rol spelen in deze relaties. In het onderzoek werd aangenomen dat psychologisch team empowerment van modererende invloed is op het effect van inspirationeel leiderschap op het aanwezige teamklimaat. De onderzoeksvraag die hierbij centraal stond was: Wat is de rol van psychologisch team empowerment in de relatie tussen inspirationeel leiderschap en een collectief teamklimaat in de bouwsector?

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van empirische toetsing, gebaseerd op een kwantitatief cross-sectionele onderzoeksmethode. Met behulp van een surveyonderzoek is in de maand april van 2019 data verzameld onder medewerkers van bouwconcern VolkerWessels. Het surveyonderzoek is uitgezet onder 331 medewerkers van verschillende niveaus uit de organisatie. Dit resulteerde, met een responsratio van 50,16%, in 156 volledig ingevulde vragenlijsten (N=156). Het teamklimaat is met behulp van de 'Team Climate Inventory' gemeten van Anderson & West, (1998). Inspirationeel leiderschap is gebaseerd op een sterke en inspirationale vorm van visie en daarom is het meetmodel van Rafferty & Griffin, (2004) aangehouden. Het construct psychologisch team empowerment is volgens het model van Kirkman, Rosen, Tesluk, & Gibson, (2004) gemeten.

Een opvallende bevinding is dat psychologisch team empowerment in dit onderzoek geen modererende rol vertegenwoordigt in de relatie tussen inspirationeel leiderschap en collectief teamklimaat. De resultaten van dit onderzoek bevestigen echter wel dat inspirationeel leiderschap van grote waarde is voor het ontwikkelen van een collectief teamklimaat. Positieve relaties zijn gevonden tussen inspirationeel leiderschap en collectief teamklimaat. Inspirerende motivatie en zingeving leveren significante relaties op met sub-constructen van teamklimaat; support voor innovatie en participatieve veiligheid. Op basis van de resultaten wordt ten eerste gesteld dat wanneer vanuit de inspirerende motivatie van de leider meer zingeving door teamleden wordt ervaren dit leidt tot meer gepercipieerde steun en het gevoel voor normen die vanuit leiders wordt getoond aan volgers. Ten tweede leidt eenzelfde rol van zingeving en inspirerende motivatie tot meer onderling vertrouwen en ondersteuning voor elkaars ideeën en oplossingen in een niet oordelend klimaat.

De belangrijkste theoretische implicatie is dat inspirationeel leiderschap, als sub-construct van transformationeel leiderschap, een minder sterk aandeel vertegenwoordigt van de modererende rol van psychologisch team empowerment in de relatie tussen inspirationeel leiderschap en collectief teamklimaat. De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat de literatuur niet zonder meer gegeneraliseerd kan worden. Toekomstig onderzoek kan zich meer richten op een longitudinale aanpak waarmee causaliteit tussen de gevonden resultaten uit dit onderzoek explicieter kan worden aangetoond. Als praktische implicatie kunnen bedrijven in de bouwsector meer aandacht besteden aan de ontwikkeling van een collectief teamklimaat door zowel visie als teamdoelstellingen voor teamleden duidelijk te maken. Daarnaast is het vanwege steeds wisselende teamsamenstellingen waardevol om leiderschapstrainingen voor projectmanagers en overige leidinggevende te organiseren.

Trefwoorden: teamklimaat, psychologisch team empowerment, zingeving, inspirationeel leiderschap, transformationeel leiderschap, motivatie.

Inhoud

Voorwoord	1
Summary	2
Samenvatting.....	3
1. Inleiding.....	6
1.1 Aanleiding	6
2. Theoretisch kader.....	9
2.1 Teamklimaat	9
2.2 Inspirationeel leiderschap.....	10
2.2.1 Leiderschapsvisie	10
2.2.2 Inspirerende motivatie	11
2.3 Inspirationeel leiderschap en team klimaat.....	12
2.4 Empowerment	13
2.5 De modererende rol van psychologisch team empowerment	14
3. Methodologie	16
3.1 Methode van onderzoek.....	16
3.2 Respondenten.....	16
3.3 Procedure dataverzameling en respons	16
3.4 Operationalisatie.....	17
3.4.1 Teamklimaat	17
3.4.2 Inspirationeel leiderschap	18
3.4.3 Psychologisch team empowerment	18
3.4.4 Controle variabelen	19
3.5 Dataverwerking.....	19
4. Resultaten.....	20
4.1 Correlatieanalyse	20
4.2 Regressieanalyse	21
5. Discussie	23
5.1 Theoretische implicaties	23
5.2 Praktische implicaties	24
5.3 Beperkingen en vervolgonderzoek	25
6. Conclusie	26
Bibliografie	27
Appendix A: Vragenlijsten	31

Appendix B: Uitnodiging deelname onderzoek.....	34
Appendix C: Factoranalyse	35
Appendix D: KMO en Barlett's test.....	36
Appendix E: Correlatietabel	37
Appendix F: Regressieanalyses niet significante relaties	38

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Voor veel organisaties is het samenwerken in teamverband de afgelopen decennia steeds complexer geworden. Bij teamgeoriënteerde organisaties in de bouwsector is het ontwikkelen een collectief teamklimaat van cruciaal belang. Door als leider volgers te inspireren kan het teamklimaat volgens Amy Edmondson (hoogleraar leiderschap en management aan de Harvard Business School) drastisch worden veranderd, omdat het gaat om samenwerking tussen teamleden en die zijn bepalend voor de teameffectiviteit en prestaties van de organisatie. *'Hoe complexer de groepstaak, hoe meer samenwerking er nodig is, hoe dieper de relaties tussen teamleden moeten zijn om met oplossingen te komen. Het maakt niet zozeer uit wie in het team deelneemt, maar de manier waarop samenwerking in het team plaatsvindt is van cruciaal belang'* (Edmondson, 2014). Google heeft in 2014 in totaal 180 teams onderzocht en identificeerde psychologische veiligheid als belangrijkste voorwaarde voor teamklimaat. Leaders vertegenwoordigen hierin een belangrijke rol want zij kunnen het teamklimaat beïnvloeden door teamleden een meer psychologisch veilig gevoel te geven (Edmondson, 2014). Het verbeteren van het teamklimaat vereist daarin een veranderende aanpak van leiders. Leaders moeten daarom hun managementfilosofieën heroverwegen; ze zullen macht en controle moeten loslaten en hun taken anders moeten gaan definiëren.

De mate waarin een teamklimaat zich ontwikkelt, bepaalt in sterke mate de ontwikkeling van creativiteit en innovatie binnen het team (Hulsheger, Anderson, & Salgado, 2009). Individuele teamleden spelen een belangrijke rol in het ontwikkelen van een collectief bewustzijn in teams. Daarnaast is de leiderschapsstijl een belangrijke indicatie voor de totstandkoming van een collectief teamklimaat. Transformationeel leiderschap is het meest effectieve leiderschapsmodel voor leiders in het aanmoedigen van innovatief gedrag onder volgers (Jung, Chow, & Wu, 2003). Daarbij zijn percepties voor leiders van cruciaal belang om transformationeel te zijn; transformationele leiders zijn effectief (De Cremer, Van Dijke, & Bos, 2007). Leaders kunnen door hun eigen motivatie volgers beïnvloeden en hen naar een hoger ontwikkelniveau helpen. Dit betreft volgers meer bij de organisatie en zorgt voor een groter verantwoordelijkheidsgevoel. (Anderson, Kristina & Zhou, 2014).

Leaders van organisaties zouden een meer inspirerende houding kunnen aannemen om volgers te motiveren in het ontwikkelen van een collectief teamklimaat. Daarbij heeft inspirationeel leiderschap zich, als sub-construct, van transformationeel leiderschap ontwikkeld vanwege een veranderende aanpak op het gebied van inspireren van volgers (Avolio, Bass, & Jung, 1999). Inspirationeel leiderschap ontstaat wanneer een leider zijn volgers kan overtuigen op betekenisniveau wat leidt tot collectieve actie. Vanuit dit kader vertegenwoordigt psychologisch team empowerment een belangrijke rol, omdat teams die onder invloed zijn van psychologisch team empowerment doorgaans proactiever zijn dan wanneer psychologisch team empowerment niet aanwezig is (Kirkman & Rosen, 1999). Teamleden moeten psychologisch empowerment dus werkelijk voelen om te geloven dat ze als team het vermogen hebben om te handelen naar de visie van de inspirationale leider.

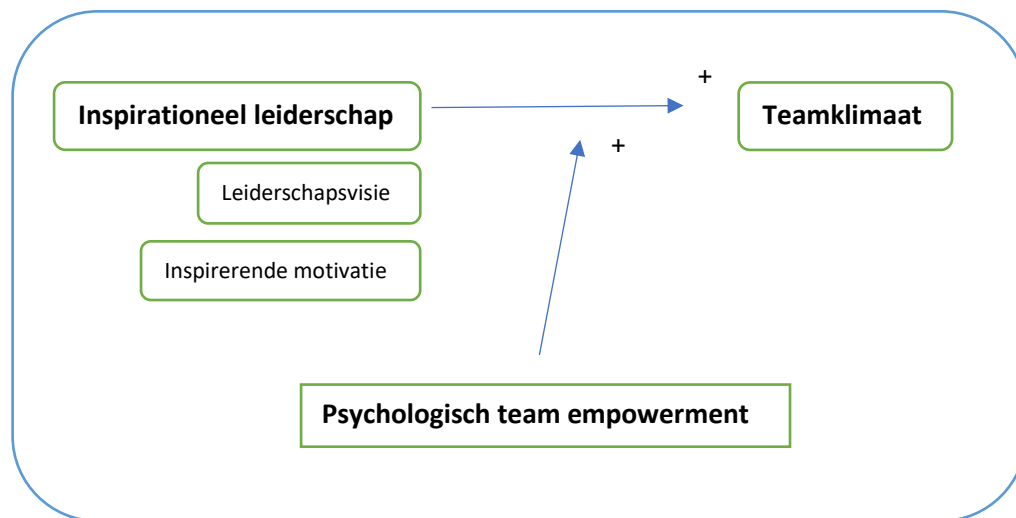
Het doel van dit onderzoek is om vanuit de rol van psychologisch team empowerment nieuwe inzichten te ontwikkelen in het effect van inspirationeel leiderschap op een collectief teamklimaat met de bouwsector als contextuele omgeving. Door middel van empirische toetsing, gebaseerd op een kwantitatief cross-sectionele onderzoeksmethode, wordt met behulp van hypothesen dit onderzoek uitgevoerd. Hierbij wordt de relatie tussen inspirationeel leiderschap en een collectief teamklimaat en de modererende bijdrage van psychologisch team empowerment op deze relatie onderzocht. De onderzoeksvraag die hierbij centraal staat is: *Wat is de rol van psychologisch team empowerment in de relatie tussen inspirationeel leiderschap en een collectief teamklimaat in de bouwsector?*

Op basis van het literatuuronderzoek worden in dit onderzoek een viertal bijdragen aan de bestaande literatuur geleverd. Recentelijk onderzoek naar innovatief gedrag en de rol die leiderschap en psychologisch empowerment vertegenwoordigen is uitgevoerd door Nederveen-Pieterse, Van Knippenberg, Schippers, & Stam, (2010). In het onderzoek naar innovatief werkgedrag van volgers

wordt aangetoond dat transformationeel leiderschap alleen positief gerelateerd is aan innovatief gedrag wanneer psychologisch empowerment hoog is (Nederveen-Pieterse et al., 2010). In dit onderzoek wordt gericht onderzoek gedaan naar het construct teamklimaat. Verwacht wordt dat hiermee meer inzicht wordt ontwikkeld in welke mate de onafhankelijke variabelen het teamklimaat beïnvloeden. Ten tweede zijn in het onderzoek van Nederveen-Pieterse et al., (2010) effecten bestudeerd vanuit de charismatische leiderschapstheorie en de transformationele leiderschapstheorie. Een eenduidige conceptuele definitie van charismatisch en transformationeel leiderschap is daarentegen lastig te definiëren (Van Knippenberg & Sitkin, 2013). Er zijn namelijk meerdere leiderschapstheorieën die overlappende elementen van charismatisch en transformationeel leiderschap bezitten. Daarnaast beperkt de conceptuele definitie van charismatisch en transformationeel leiderschap zich tot de effecten ervan. In operationele termen is het een opsomming van verschillende elementen. Het zwakke punt van deze leiderschapstheorie is dat er geen duidelijke onderlinge verbanden worden gevonden voor de verschillende elementen van charismatisch en transformationeel leiderschap. Het levert een ambiguïteitsprobleem op tussen de verschillen van charismatisch en transformationeel leiderschap en bijvoorbeeld de Leader Member Exchange (LMX) theorie omdat er overlappende begrippen in deze theorieën aanwezig zijn. In dit onderzoek wordt de inspirationale leiderschapstheorie vanuit een eenduidig kader bekeken. Daarbij zijn visieontwikkeling en inspirerende motivatie centrale begrippen van de theoretische achtergrond. De redenen hiervan zijn omdat vanuit de bestaande theorie van charismatisch en transformationeel leiderschap geen geschikte argumenten aanwezig zijn om een dergelijke theorie uit te bouwen en er is geen theorie beschikbaar voor een betere meting (Van Knippenberg & Sitkin, 2013). Als derde punt is dat er geen basis aanwezig is voor verdere theorieontwikkeling op toekomstige uitbreidingen van charismatisch en transformationeel leiderschap. Als gevolg van de eerdergenoemde redenen laat dit onderzoek het begrip charismatisch en transformationeel leiderschap conceptueel los. Verwacht wordt hiermee een specifiek inzicht te krijgen in de relaties tussen inspirationale leiderschap, psychologisch team empowerment en teamklimaat. Ten vierde worden in dit onderzoek dieperliggende relaties, namelijk leiderschapsvisie en inspirerende motivatie, in het effect van inspirationale leiderschap en psychologisch team empowerment op teamklimaat geanalyseerd. Verwacht wordt dat preciezere inzichten en nieuwe resultaten worden verkregen in het onderzoek naar zojuist eerder beschreven variabelen. Daarbij wordt dit onderzoek, in tegenstelling tot het onderzoek van Nederveen-Pieterse et al., (2010), bij een profit organisatie uitgevoerd. De aanname wordt gedaan dat teamleden die werkzaam zijn bij een profit organisatie minder beperkingen ervaren ten aanzien van psychologisch team empowerment.

De praktische overwegingen van het gekozen onderzoeksmodel zijn allereerst vanwege de situatie dat in de bouwsector projectteams een onmisbare schakel zijn in de realisatie van projecten. Daarbij kan dit onderzoek waardevolle inzichten ontwikkelen in hoe het teamklimaat in de bouwsector verbeterd kan worden. Daarnaast is dit onderwerp van belang omdat de bouwsector zich typeert door steeds verschillende en zeer wisselende projectomgevingen. Bovendien heeft een collectief teamklimaat een positieve werking op het bevorderen van innovatief gedrag in teams op verschillende niveaus van de projectorganisaties. Als laatste punt verschaft dit onderwerp inzicht in de mate waarin sprake is van een collectief teamklimaat op zowel strategisch, tactisch, als op operationeel niveau. Daarbij wordt meer inzicht ontwikkeld op welke wijze inspirationale leiderschap en psychologisch team empowerment daar hun bijdrage aan kunnen leveren. Teamleden en teamleiders kunnen hiermee een teamklimaat ontwikkelen dat gebaseerd is op inspirationale leiderschap en psychologisch team empowerment. Met behulp van de literatuurverkenning is het volgende conceptuele model ontwikkeld.

Figuur 1: conceptueel model op basis van de literatuurverkenning.



Deze thesis is opgebouwd uit verschillende hoofdstukken. In hoofdstuk 2 komt het theoretisch kader aan bod waarin de constructen zijn beschreven en hypothesen zijn ontwikkeld. In hoofdstuk 3 komt de methodologische verantwoording aan bod, waarbij de opzet van het uitgevoerde onderzoek wordt besproken. Vervolgens gaat hoofdstuk 4 in op de resultaten van het gedane onderzoek waarbij de uitgevoerde analyses met SPSS worden gerapporteerd. In hoofdstuk 5 wordt de discussie behandeld en worden beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek besproken. In hoofdstuk 6 wordt de centrale vraag beantwoord met behulp van de conclusie.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader beschreven. De constructen teamklimaat, inspirationeel leiderschap en psychologisch team empowerment worden uiteengezet en de verbanden tussen deze constructen worden besproken. Op basis van de theoretische bevindingen zijn de hypotheses opgesteld.

2.1 Teamklimaat

In de literatuur komen verschillende definities van het concept teamklimaat aan de orde. Een eerste definitie van het concept teamklimaat is dat het een geaggregeerd psychologisch klimaat is (Glick, 1985; James, Joyce, & Slocum, 1988). Psychologisch klimaat verwijst, op individueel niveau, naar de percepties die aangeven hoe situaties worden beoordeeld in termen van hun eigen betekenis en betekenis van individuen. Op teamniveau is het begrip teamklimaat een definitie waarbij individuele leden van een team dezelfde percepties van psychologisch klimaat met elkaar delen (James et al., 1988). Het teamklimaat is dus eigendom van individuele teamleden en is gekoppeld aan hoe elk teamlid een team gemiddeld waarneemt; de gedeelde perceptie waarop dingen tot uiting komen (Anderson & West, Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory, 1998). In de literatuur wordt een tweede opvatting van teamklimaat besproken waarbij de individuele cultuur een belangrijke rol speelt. Deze opvatting is gekoppeld aan omstandigheden waarin teamklimaat zich ontwikkelt waaronder intersubjectieve ontwikkeling en interpersoonlijke praktijken. Het teamklimaat is daarmee in beide opvattingen voornamelijk gericht op zichtbare en tastbare resultaten (Schneider & Reichers, 1983).

Teamklimaat heeft conceptueel een verband met cultuur. Cultuur is gebaseerd op een dieperliggende betekenis van normen en waarden. Vanuit drie verschillende niveaus wordt cultuur conceptueel beschreven (Schein, 1985). Het derde en diepste niveau van cultuur betreft de fundamentele overtuigingen en veronderstellingen over de realiteit en de menselijke natuur. Het tweede niveau richt zich vooral op waarden, sociale principes, doelen en normen waarvan wordt verondersteld dat dit intrinsieke waarde bevat. Het eerste niveau betreft artefacten en symbolen die zijn zichtbare en tastbare elementen. Conceptueel wordt teamklimaat als een eerste niveau van cultuur beschouwd en kan daarmee worden beoordeeld vanuit een hoger abstractieniveau dan alleen teamklimaat als een op zichzelf staand concept.

In dit onderzoek wordt volgens het model van Anderson & West (1998) de ontwikkeling van gedeelde percepties van teamleden aangehouden. Het model gaat uit van de aanwezigheid van drie criteria in het ontwikkelen van een collectief teamklimaat. Teamleden moeten met enige regelmaat met elkaar samenwerken. Daarnaast moet de uitvoering van het takenpakket afhankelijk zijn van teamleden zodat teamleden overeenstemming bereiken over de te leveren prestaties in het team. Als laatste criterium dient een gezamenlijk en haalbaar doel aanwezig te zijn die collectieve actie teweegbrengt.

In de literatuur komt teamklimaat als een sterk voorspellende waarde naar voren in de ontwikkeling van innovatief teamgedrag. Naast teamklimaat zijn teamprocessen, teamstructuur en leiderschap drie andere elementen van innovatief gedrag in teams. Teamklimaat staat in het conceptueel model (figuur 1), als afhankelijke variabele, centraal in dit onderzoek. De vier elementen van teamklimaat zijn *visie*, *participatieve veiligheid*, *taakoriëntatie* en *support voor innovatie* en worden hieronder nader besproken. Nieuwe innovaties kunnen ontstaan door het gebruik van een duidelijke *visie* met doelstellingen op teamniveau. Dit komt doordat inspanningen van teamleden meer gericht zijn op de gestelde doelen. Visie bestaat uit vier onderdelen (Anderson & West, Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory, 1998): duidelijkheid, visionaire aard, bereikbaarheid en gedeeldheid. Het aspect visie wordt in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Inspirationeel leiderschap is namelijk sterk gebaseerd in het motiveren van volgers door middel van een visie. Om die reden worden geen nieuwe inzichten verwacht op het aspect visie als onderdeel van teamklimaat. De mate waarin volgers betrokkenheid en inspraak kunnen leveren bij besluitvormingsprocessen in teams wordt als element van teamklimaat uitgedrukt in *participatieve veiligheid*. Hierbij is een sfeer in het team aanwezig die niet bedreigend is evenals vertrouwen en

ondersteuning voor elkaars ideeën en oplossingen in een niet oordelend teamklimaat. Participatieve veiligheid is het onderdeel van teamklimaat dat het meest voorspellend is voor het aantal innovaties dat ontwikkeld wordt in teams (West & Anderson, 1996). Het begrip *taakoriëntatie* benadert de individuele- en teamverantwoordelijkheid tezamen. Door middel van controlesystemen en teamevaluaties worden de uitkomsten geanalyseerd en bijgesteld om de teamprestaties te maximaliseren. De mate waarin taakconflicten ontstaan in teams dragen bij aan de ontwikkeling van teamklimaat. Relatieconflicten hebben een negatief effect op teamklimaat (Hulsheger et al., 2009). *Support voor innovatie* wordt gedefinieerd als de gepercipieerde steun en het gevoel voor normen die vanuit leiders wordt getoond aan volgers. Support is sterk afhankelijk van de steun die men ervaart in het verder ontwikkelen van een collectief teamklimaat. Dit kan ontstaan door bijvoorbeeld middelen ter beschikking te stellen en door te investeren in de verdere ontwikkeling van de ideeën. Support voor innovatie is de belangrijkste driver in het voorspellen van vernieuwende (radicale) teaminnovaties (West & Anderson, 1996). Zowel visie, taak oriëntatie en support voor innovatie hebben een sterk voorspellende waarde voor de mate waarin een teamklimaat ontstaat en hoeveel ruimte er is voor creativiteit en innovatie in teams (Hulsheger et al., 2009). De vertegenwoordiging van participatieve veiligheid heeft daarentegen een matig tot zwakke invloed op het aanwezige teamklimaat (Hulsheger et al., 2009).

2.2 Inspirationeel leiderschap

Inspirationale leiders verspreiden een visie die sterk is gebaseerd op ideologische waarden die volgers in staat stellen om zich energiek aan de visie van de leider te binden. Deze leiderschapsvorm richt zich specifiek, in tegenstelling tot andere leiderschapstheorieën, op hoe leiders de energie van volgers aanwenden om transformationele groei te bewerkstelligen (Bass, 1990). Inspirationeel leiderschap is een sub-construct van charismatisch en transformationeel leiderschap. In beide leiderschapsvormen komen de elementen visieontwikkeling en inspirerende motivatie van de leider sterk naar voren. Als construct is charismatisch en transformationeel leiderschap decennialang lang onderzocht. De eerste twee onderzoekers waren Weber (1947) en Burns (1978). Zij hebben charismatisch en transformationeel leiderschap gedefinieerd als effecten op volgers via sociale systemen.

Inspiracioneel leiderschap heeft zich als sub-construct van transformationeel leiderschap ontwikkeld vanwege een veranderende aanpak op het gebied van motiveren van volgers (Avolio, Bass, & Jung, 1999). Inspiracioneel leiderschap ontstaat wanneer een leider zijn volgers kan overtuigen op betekenisniveau wat leidt tot collectieve actie. Een dergelijke leider is in staat om volgers te overtuigen door middel van het ontwikkelen van een collectieve ziel of gemeenschappelijke identiteit. De volgers zijn hierbij bereid om de initiatieven van de leider te accepteren omdat de volgers geloven in de filosofie van de leider (Downton, 1974). Inspiracioneel leiderschap bestaat uit meerdere aspecten waarvan leiderschapsvisie en inspirerende motivatie centrale begrippen van de theoretische achtergrond zijn. In de volgende twee paragrafen worden de twee elementen van inspiracioneel leiderschap, leiderschapsvisie en inspirerende motivatie nader beschreven.

2.2.1 Leiderschapsvisie

Als eerste element van inspiracioneel leiderschap wordt het begrip visie vaak omschreven als het hebben van een beeld over de toekomst. In dit onderzoek wordt visie gedefinieerd als de uitdrukking van een geïdealiseerd beeld van de toekomst gebaseerd op organisatorische waarden. *'The expression of an idealized picture of the future based around organizational values'* (Rafferty & Griffin, 2004, p. 332). Visies ontwikkelen abstracte richtingen waarop volgers hun gedrag kunnen aanwenden om een dergelijke visie te omarmen. Het communiceren van leiderschapsvisie heeft als doel om volgers te overtuigen en commitment te creëren. Het verstrekken van informatie is daarbij een van de krachtigste manieren om de kaders waarin teamleden onderling samenwerken te koppelen aan de doelen en de visie van het team. Inspiracionele leiders verspreiden een visie die sterk is gebaseerd op ideologische waarden van volgers. Leiders van teams vertegenwoordigen dus een belangrijke rol in het overbrengen van deze informatie in relatie tot een dergelijke visie. Het delen van informatie door leiders is voor teamleden een mechanisme om doelen en hogere prestatienormen te bereiken. Daarnaast kunnen teamleden zichzelf hiervoor verantwoordelijk houden en kunnen zij zelf de voortgang naar de gewenste

resultaten bepalen. *'Information sharing is the mechanism by which people can be held for achieving goals and for achieving them at higher standards of performance. Sharing information is also the mechanism by which people and teams can hold themselves accountable for progress toward their goals. Furthermore, shared information is the key mechanism by which people and teams can track progress toward desired outcomes and they manage themselves toward those outcomes'* (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1999, pp. 208,209).

De manier waarop leiders deze visie naar volgers communiceren is van cruciaal belang in de effectiviteit van inspirationeel leiderschap. Dit kan volgens additionele inzichten van de sociale identiteitstheorie op twee verschillende manieren in de praktijk worden gebracht. Ten eerste kan dit met behulp van de gepersonaliseerde relatie; dit is de relatie tussen leider en volger en is afhankelijk van de persoonlijke identificatie tussen leider en volger. Deze methode kan zeer geschikt zijn in het bereiken van persoonlijke doelen en beloningen. Een individuele aanpak door de leider is van belang omdat daarmee de volgers het gevoel krijgen dat zij uniek zijn en een rol van betekenis hebben (Bass, 1990). De tweede methode is de gesocialiseerde relatie; deze benadrukt de relatie van de volger op de gezamenlijke collectiviteit, gericht op het team. Leiders die deze methode gebruiken kunnen een duidelijke gemeenschappelijke visie ontwikkelen waarbij teamleden dit vervolgens kunnen vertalen naar collectieve actie. De volger is hierbij minder afhankelijk van de persoonlijke kenmerken van de leider (Howell & Shamir, 2005; Shamir, House, & Arthur, 1993). Op basis van empirisch onderzoek kan worden aangenomen dat een effectieve leiderschapsvisie een inhoudelijke boodschap dient te bevatten. Inhoudelijke visies kunnen op verschillende manieren door leiders worden geoperationaliseerd. Naast de wijze waarop de leider zijn visie communiceert, is ook de mate waarin leiders dit communiceren van belang. Met behulp van de bestaande dominante meetmodellen kan de specifiekere vorm van inspirationeel leiderschap worden vastgelegd (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). Het meetmodel van Podsakoff (1990) beoordeelt de mate waarin een leider zijn visie communiceert. Dit onderzoek bespreekt daarmee de mate waarin een visie wordt gecommuniceerd door leiders naar volgers waarbij de theorie van House (1998) is aangehouden (Rafferty & Griffin, 2004).

2.2.2 Inspirerende motivatie

Als tweede element van inspirationeel leiderschap is inspirerende motivatie een begrip dat voor meer vertrouwen en een betere motivatie zorgt wanneer positieve en bemoedigende berichten over het team worden gecommuniceerd. *'The expression of positive and encouraging messages about the organization, and statements that build motivation and confidence'* (Rafferty & Griffin, 2004, p. 332). Een aspect van inspirerende motivatie is het gebruik van mondelinge communicatie om de emoties van individuen aan te spreken en hen daarin te motiveren. Collectieve belangen kunnen hierin het eigenbelang van individuen overtreffen en daarbij een positief effect creëren op samenwerkingsvormen in teamverband. De definitie van Bass (1990) legde het accent op een toevoeging van leiderschapskwaliteiten van leiders door middel van het gebruik van inspirerende gesprekken en emotionele oproepen. Deze leiderschapsbenadering zorgt dat de motivatie van individuen in sterkere mate toeneemt. Leiderschap gaat daarbij over het motiveren van volgers en daarmee is een leider een motivator. Het geeft impliciet aan dat een leider die niet charismatisch is toch een leider kan zijn.

Inspirerende motivatie volgt natuurlijke richtlijnen en niet dat wat leiders opgelegd krijgen (Maddock & Fulton, 1998). De toegang tot de ontwikkeling van motivatie en inspirationeel leiderschap is gebaseerd op motieven. Elk individu heeft de beschikking over bepaalde motieven waarop individuen hun gedrag baseren. De oorsprong van motieven gaat naar de onbewuste geestelijke toestand van individuen en komt voort uit de categorie waarbij individuen zich gedragen zoals ze zich gedragen zonder dat ze zich daar bewust van zijn. Verschillende type motieven zijn in relatie tot leiderschap van elkaar te onderscheiden in termen van strengheid en sterkte (Maddock & Fulton, 1998). Strengheid is de mate waarin individuen zich aan één of meerdere motieven vasthouden in het vooraf bepalen van hun gedrag. De sterkte van het motief geeft aan in welke mate het bepaalde motief een positieve bijdrage levert aan het leiderschapsniveau. Motivatie ontstaat uit achterliggende motieven. Deze motieven zijn onder te verdelen in vijf categorieën: persoonlijke oriëntatie, overleven, adaptie, verwachtingen en spelen (Maddock & Fulton, 1998). Het motief persoonlijke oriëntatie richt zich op waar

een individu voor staat en geeft een gevoel van zelfbewustwording. Het motief persoonlijke oriëntatie is de sterkste categorie waarin leiderschap zich effectief ontwikkelt. Individuen die persoonlijk georiënteerd zijn, zijn leiders die weten wie ze zijn en wat hun missie en doel is. *'Leaders are people who are personally oriented. They know who they are, and what their mission and purpose is'* (Maddock & Fulton, 1998, p. 93). Belangrijk hierbij is dat wanneer persoonlijke oriëntatie duidelijk aanwezig is de andere categorieën met elkaar in evenwicht worden gebracht. Aspecten zoals zelfbeheersing en zelfvertrouwen zijn nagenoeg geen probleem voor leiders met een persoonlijke oriëntatie. Daarom worden zij vaak ook als leiders gezien.

2.3 Inspirationeel leiderschap en team klimaat

Leiders zijn individuen die vertrouwen en affectie onder volgers verkrijgen. Daarnaast zijn leiders degenen die opwinding en motivatie kunnen opwekken in het behalen van teamdoelen (Flynn & Staw, 2004). Het belang van inspirationeel leiderschap is groot in het ontwikkelen van een collectief teamklimaat. Inspirationale leiders richten zich specifiek op het aanwenden van energie op volgers waardoor transformationele groei wordt gerealiseerd (Bass, 1990). Daarbij is het teamklimaat eigendom van individuele teamleden en is dit onderdeel gekoppeld aan hoe elk teamlid het team gemiddeld waarneemt (Anderson & West, Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory, 1998). Door transformationele groei vanuit de leider te bewerkstelligen wordt een aanzet gegeven tot collectieve actie over te gaan door teamleden. Teamleden handelen hierin op basis van een collectieve overtuiging waarin zij dezelfde percepties met elkaar delen in het ontwikkelen van een collectief teamklimaat. Daarnaast toont eerder onderzoek aan dat inspirationeel leiderschap een positief effect heeft op de prestaties van het individu, het team en de organisatie (Flynn & Staw, 2004; Judge & Piccolo, 2004). Bovendien is inspirationeel leiderschap als een belangrijke voorspeller naar voren gekomen in het ontwikkelen van vertrouwen en de onderlinge betrokkenheid van individuen in teams (Joshi, Lazarova, & Liao, 2009). Ten slotte is de relatie tussen individuele perceptie van inspirationeel leiderschap en individueel commitment richting het team significant en positiever in teams met een hogere mate van geografisch spreiding (Joshi et al., 2009). In zo'n situatie is de aanwezigheid van een inspirationale leider is het belangrijk om de effectiviteit van het team te waarborgen; in het bijzonder de context waarbij geografisch verspreide teams onderdeel van de organisatie zijn.

Het verstrekken van een heldere leiderschapsvisie vanuit leiders naar volgers toe is één van de krachtigste manieren om teamleden aan een gezamenlijke doelen en de visie van het team te laten werken. Dit zorgt voor een verhoogde mate van commitment onder teamleden (Rafferty & Griffin, 2004). Daarnaast zorgt de mate van aanwezigheid van inspirationeel leiderschap voor meer toewijding van individuen aan het team (Joshi et al., 2009). De mate waarin teamleden toewijding, betrokkenheid en inspraak ervaren is bepalend voor de mate waarin teamleden ondersteuning voelen voor elkaars ideeën en onderling vertrouwen (West & Anderson, 1996). Een ander belangrijk aandachtspunt is dat wanneer leiders vaker hun visie delen dit leidt tot meer betrokkenheid van volgers. Bovendien wordt hiermee een groter collectief bewustzijn ontwikkeld om gestelde doelen te behalen (Stam, Van Knippenberg, & Wisse, 2010). Daarbij komt dat leiderschapsvisie een verandering teweegbrengt van een individueel belang naar het collectieve teambelang. Dit impliceert dat wanneer leiders hun leiderschapsvisie met teamleden delen, teamleden actief betrokken raken bij de visie en daarmee ruimte ontstaat voor inspraak en betrokkenheid wat leidt tot een beter teamklimaat.

Inspirerende motivatie is met behulp van inspirerende gesprekken en aanmoedelingen vanuit de leider naar volgers toe van cruciaal belang. Effectieve motivatie door leiders leidt doorgaans tot prestatieverbetering door volgers (Van Knippenberg & Sitkin, 2013). Inspirationeel leiderschap is een leiderschapsbenadering die ervoor zorgt dat de motivatie onder volgers toeneemt (Bass, 1990). In dit proces overstijgen collectieve belangen ten opzichte van individuele belangen van teamleden. Het begrip taak oriëntatie benadert individuele -en teamverantwoordelijke tezamen. Het frequent houden van teamevaluaties waarbij taakconflicten ontstaan leveren een positieve bijdrage aan de ontwikkeling van het teamklimaat. Daarnaast wordt verondersteld dat wanneer volgers op een inspirerende wijze

worden gemotiveerd dit een positief effect heeft op de steun die teamleden ervaren en daarmee bijdragen aan een collectief teamklimaat.

Leiderschapsvisie richt zich voornamelijk op het communiceren van heldere doelstellingen met een visie. Inspirerende motivatie gaat gericht in op het aanspreken van motivatie naar volgers toe. Daarom is het interessant om de relaties tussen leiderschapsvisie en inspirerende motivatie in dit onderzoek te contrasteren. De veronderstelling op basis van de eerder beschreven argumenten is dat beide elementen van inspirationeel leiderschap, leiderschapsvisie en inspirerende motivatie, een positieve uitwerking hebben op de ontwikkeling van een collectief teamklimaat in teams. Dit resulteert in de volgende twee hypothesen:

Hypothese 1: De relatie tussen leiderschapsvisie en het collectief teamklimaat is positief.

Hypothese 2: De relatie tussen inspirerende motivatie en collectief teamklimaat is positief.

2.4 Empowerment

De essentie van empowerment is het mobiliseren van aanwezige kennis, ervaring en motivationele kracht van mensen maar waar dit ernstig wordt belemmerd. *'The real essence of empowerment comes from releasing the knowledge, experience, and motivational power that is already in people but is being severely underutilized'* (Blanchard et al., 1999, p. 6). Het begrip empowerment bestaat uit twee verschillende constructen: structurele en psychologische empowerment. Structureel empowerment (model van Kanters) heeft betrekking op de delegatie van bevoegdheid en verantwoordelijkheid naar volgers (Laschinger, Finegan, Sbamian, & Wilk, 2001). Dit construct richt zich voornamelijk op de organisatie van het werk met aandacht voor zelfmanagement, loopbaanperspectief van volgers en de ontwikkeling van autonoom zelfstandige teams. Het tweede construct is psychologisch empowerment waarbij specifieke aandacht is voor de psychologische staat en mentale processen van volgers in teams (Kirkman & Rosen, 1999). In dit onderzoek wordt psychologisch empowerment verder besproken omdat minder onderzoek is uitgevoerd naar de rol van psychologische constructen in combinatie met inspirationeel leiderschap en de ontwikkeling van een collectief teamklimaat (Anderson et al., 2014).

Psychologisch empowerment is gedefinieerd als een motivationeel construct (Spreitzer, 1995). Psychologisch empowerment kan zich op organisatie-, team- en individueel niveau manifesteren. Op organisatieniveau oefenen contextuele en organisationele factoren volgens meerdere theoretici een belangrijke invloed uit op de mate waarin medewerkers empowered zijn (Conger & Kanungo, 1988). Transities en grote veranderingen geven medewerkers een uitdaging in het omgaan met onzekerheid. Daarbij zijn nieuwe manieren nodig om de medewerker te ontwikkelen in onder andere het nemen van verantwoordelijkheid en het nemen van initiatieven om tot ander gedrag te komen, afgestemd op het veranderende takenpakket. Psychologisch empowerment op individueel niveau bestaat uit vier variabelen: betekenis, competentie 'self efficacy', zelfbeschikking/sturing en impact (Spreitzer, 1995).

Psychologisch team empowerment op teamniveau bestaat uit vier elementen: *potentie, zingeving, autonomie en impact* (Kirkman & Rosen, 1999). *Potentie* is de collectieve overtuiging dat het team in zijn geheel effectief kan zijn. *Potentie* ontwikkelt zich parallel aan het geloof in eigen kunnen: 'self efficacy'. De beschreven definities zijn verschillend omdat *potentie* zich ontwikkelt op teamniveau en 'self efficacy' op individueel niveau. Daarnaast ontwikkelt *potentie* zich op collectiviteitsniveau en 'self efficacy' ontwikkelt zich op persoonlijk niveau. Het tweede element is *zingeving*; dit is de mate waarin het team de uitvoering van haar taken ervaart. Het begrip *zingeving* maakt onderdeel uit van een collectief proces waaraan elke individuele medewerker een bijdrage levert. *Zingeving* beoordeelt de mate waarin visie en teamdoelstellingen met elkaar overeenkomen en de mate waarin eigen idealen of normen van individuen worden nagestreefd. In situaties waarbij een laag niveau van *zingeving* aanwezig is, ontstaat een meer apathische houding. Wanneer hogere niveaus van *zingeving* worden gemeten leidt dit tot meer betrokkenheid en concentratie van energie (Kirkman & Rosen, 1999). Het derde element is *autonomie*; op individueel niveau gelijk aan *keuze*. Het bepaalt de mate waarin teamleden een gevoel van vrijheid en onafhankelijkheid ervaren in hun takenpakket. Bij de ontwikkeling van autonome teams is het belangrijk dat er duidelijke kaders worden gesteld voor teamleden. Op deze manier wordt duidelijk binnen welke kaders het team gezamenlijke beslissingen kan nemen en daarin hun eigen verantwoordelijkheid kan nemen (Blanchard et al., 1999). Vanuit een hiërarchische stijl van

organiseren worden veelal duidelijke beperkingen aangegeven tot waar teamleden zelf mogen beslissen. Vanuit het perspectief van psychologisch team empowerment is het juist van belang teamleden uit te leggen tot waar hun bevoegdheden reiken en waar zij dus als team zelf over mogen beslissen zonder tussenkomst van het management. De splitsing ligt doorgaans tussen operationele en strategische beslissingen (Blanchard et al., 1999). Het laatste element van psychologisch team empowerment is *impact*. Wanneer belangrijk werk voor een organisatie wordt uitgevoerd ervaren teamleden impact. Impact wordt uitgedrukt in de mate waarin teamleden het gevoel ervaren een werkelijk verschil te kunnen maken voor het team waarin zij werken (Thomas & Velthouse, 1990). Teamleden zijn in staat om meer informatie samen te brengen en te vertalen naar zingeving ten opzichte van impact op individueel niveau. Om die reden is impact op teamniveau in vergelijking met impact op individueel niveau een breder construct.

Om duidelijkheid te verschaffen in wat psychologisch team empowerment niet is worden hieronder een drietal belangrijke assumpties nader toegelicht. Psychologisch team empowerment is niet een vaste eigenschap van een individu, team of organisatie die in elke situatie geldig is. Daarnaast is psychologisch team empowerment aan continue verandering onderhevig en kan op elk moment in haar eigen context verschillend zijn (Thomas & Velthouse, 1990). Psychologisch team empowerment is geen persoonlijke karaktereigenschap maar een combinatie van cognities die ontstaat in de betreffende context (Spreitzer, 1995).

Samenvattend wordt naar aanleiding van de veronderstelde hoofdeffecten van inspirationeel leiderschap op een collectief teamklimaat een modererende rol van psychologisch team empowerment verwacht. Daarbij wordt verondersteld dat de ontwikkeling van een collectief team klimaat vanuit inspirationeel leiderschap effectiever is wanneer psychologisch team empowerment in hoge mate aanwezig is. Bovendien wordt verondersteld dat inspirationeel leiderschap minder effectief is dan de ontwikkeling van een collectief teamklimaat in situaties waarbij psychologisch team empowerment laag is. In de volgende paragraaf wordt de modererende rol van psychologisch team empowerment besproken.

2.5 De modererende rol van psychologisch team empowerment

Vanuit de eerder beschreven constructen, inspirationeel leiderschap en collectief teamklimaat, zijn de onderlinge relaties reeds verondersteld. Inspirationale leiders kunnen in belangrijke mate invloed uitoefenen op volgersgedrag. Daarentegen worden leiders vaak met vastgestelde doelstellingen en regels geconfronteerd door de organisatie waarvoor zij actief zijn. Dergelijke kaders hebben een grote rol in het effect van leiderschapsgedrag op individuele teamleden in het ervaren van psychologisch team empowerment. Een reden te meer om het effect van inspirationeel leiderschap op psychologisch team empowerment achterwege te laten in dit onderzoek. Daarentegen is het waardevol om in dit onderzoek vast te stellen of de modererende rol van psychologisch team empowerment van toepassing is op het hoofdeffect van inspirationeel leiderschap en teamklimaat. In dit onderzoek wordt betoogd dat de mate waarin teamklimaat zich ontwikkelt als effect van inspirationeel leiderschap wordt beïnvloed door psychologisch team empowerment.

De rol van psychologisch team empowerment is belangrijk in het leveren van een positieve bijdrage aan de relatie tussen het effect van inspirationeel leiderschap en een collectief teamklimaat. Een eerste interactie wordt verwacht wanneer teamleden een gevoel van impact ervaren. Wanneer psychologisch team empowerment positief is ontwikkeld zien teamleden zichzelf als verantwoordelijk. Daarbij zijn teams sterk gericht op impact als het team de ervaring heeft een werkelijk verschil te kunnen maken. Wanneer teamleden éénmaal betrokken zijn en een gezamenlijk gevoel van impact ontwikkeld hebben, ontstaat meer reflexiviteit in het team (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). Het begrip reflexiviteit richt zich binnen het begrip teamklimaat op het aspect taakoriëntatie van individuele teamleden. De nadruk wordt gelegd op het ontwikkelen van teamverantwoordelijkheid waarbij onderlinge feedback en samenwerking en reflexiviteit tussen teamleden essentieel zijn om taakprestaties maximaal te ontwikkelen. Daarnaast ontwikkelt psychologisch empowerment zich positief wanneer teamleden meer, op cognitie gebaseerd, vertrouwen ervaren in de direct leidinggevende.

Daarmee ervaren teamleden meer psychologisch empowerment en ontstaat een verbinding aan de leiderschapsvisie van de leider (Ergeneli & Gaglam Ari, 2007). De aanwezigheid van inspirationeel leiderschap is van belang, omdat dergelijke leiders zorgen voor toewijding van individuen zorgen doordat zij hun doelen overbrengen aan het team (Joshi et al., 2009). Teamleden voelen zich daardoor, vanwege de inspirerende motivatie en leiderschapsvisie van de leider, in volledige overeenstemming met de collectieve behoeftes van het team.

Een tweede reden is dat een collectief teamklimaat zich sterker ontwikkelt in situaties waarbij teamleden een gevoel van vrijheid en autonomie ervaren (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1999). Wanneer teamleden autonomie nastreven is het van belang dat duidelijke kaders worden afgegeven door leiders. Inspirationale leiders verspreiden een leiderschapsvisie die sterk gebaseerd is op ideologische waarden die volgers in staat stellen om zich energiek aan de visie van de leider te verbinden. Daarmee ontstaat voor teamleden een duidelijke taakoriëntatie binnen welke kaders zij mogen beslissen en tot waar hun verantwoordelijkheden reiken. Verwacht wordt dat autonomie, als onderdeel van psychologisch team empowerment, interacteert met leiderschapsvisie en taakoriëntatie.

Als derde reden ontwikkelt teamklimaat zich positief wanneer meer zingeving door teamleden wordt ervaren in situaties waarin leiders teamleden op een inspirerende wijze weten te motiveren. Wanneer zingeving onder teamleden in hogere mate aanwezig is leidt dit tot meer betrokkenheid en concentratie van energie in het team. In situaties waarin een lager niveau van zingeving wordt gemeten ontstaat een meer apathische houding in het team, waarbij de betrokkenheid in het team afneemt (Kirkman & Rosen, 1999). Wanneer teamleden meer zingeving ervaren en een werkelijk gevoel van bijdrage aan het team ervaren leidt dit tot meer commitment aan de leiders van de organisatie. Vanuit het construct psychologisch team empowerment toont het aspect zingeving het sterkste verband met commitment aan de leider (Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000). Leiders die teamleden op een inspirerende wijze kunnen motiveren zijn hierin dus van belang omdat teamleden zich hierdoor meer betrokken voelen bij de gestelde doelen en de richting waar het team naartoe gaat. Daarbij is de collectieve teamovertuiging van invloed op de mate waarin een positief teamklimaat wordt ontwikkeld (Hulsheger et al., 2009). Overigens is inspirationeel leiderschap een belangrijke voorspeller met betrekking tot de ontwikkeling van vertrouwen en de onderlinge betrokkenheid van individuen in het team (Joshi et al., 2009). Een reden te meer om te veronderstellen dat zingeving, als onderdeel van psychologisch team empowerment, een modererende werking heeft ten opzichte van het eerder beschreven hoofdeffect.

Samenvattend heeft het motiverende karakter van inspirationeel leiderschap een positief effect op het ontwikkelen van een collectief teamklimaat. Dit principe geldt in situaties waarbij het aanwezige potentieel, zingeving, impact en autonomie van teams optimaal worden benut; dus wanneer psychologisch team empowerment in hoge mate in teams is vertegenwoordigd. Tegelijkertijd wordt verondersteld dat onder deze omstandigheden de mate waarin de leider zijn of haar visie communiceert een positief effect heeft op het collectieve teamklimaat. Daarnaast heeft een inspirationale leider een hoge mate van psychologisch team empowerment nodig om een beter collectief teamklimaat te ontwikkelen. Teamleden moeten psychologisch empowerment voelen om te geloven dat ze als team het vermogen hebben om te handelen naar de visie van de inspirationale leider. Inspirationeel leiderschap, gemodereerd door psychologisch team empowerment, vergroot de bereidheid van teams om een positief teamklimaat te ontwikkelen. Vanuit de bevindingen in de literatuur wordt een modererend verband verwacht van psychologisch team empowerment tussen de relatie van inspirationeel leiderschap op het collectief teamklimaat. Daarbij wordt verondersteld dat het modererend effect geldig is voor beide effecten van inspirationeel leiderschap op teamklimaat; de mate waarin leiderschapsvisie aanwezig is op teamklimaat en de rol van inspirerende motivatie op teamklimaat. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

Hypothese 3: De relatie tussen leiderschapsvisie en een collectief teamklimaat wordt positief gemodereerd door psychologisch team empowerment.

Hypothese 4: De relatie tussen inspirerende motivatie en een collectief teamklimaat wordt positief gemodereerd door psychologisch team empowerment.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologie beschreven. In paragraaf 3.1 wordt de methode van onderzoek besproken. In paragraaf 3.2 wordt de populatie besproken. In paragraaf 3.3 wordt de procedure behandeld waarna in paragraaf 3.4 het onderzoeksmodel geoperationaliseerd wordt aan de hand van de drie constructen: teamklimaat, inspirationeel leiderschap en psychologisch team empowerment.

3.1 Methode van onderzoek

De dataverzameling wordt uitgevoerd met een a-selecte steekproef op basis van de kwantitatief cross-sectionele onderzoeksmethode (Pligt & Blankers, 2013). Vooruitlopend op het daadwerkelijke onderzoek is een verkennend vooronderzoek gehouden. Vooraf is de onderzoeksopzet met een tweetal experts uit de branche besproken, zodat contextueel meer inzicht ontwikkeld wordt. Respondenten zijn met een Web-Based Surveyonderzoek benaderd (Verschuren & Doorewaard, 2016; Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015). Het softwareprogramma Qualtrics is in dit onderzoek gebruikt voor de dataverzameling.

3.2 Respondenten

De vragenlijst is in april 2019 uitgezet onder 331 medewerkers van het bouwbedrijf VolkerWessels. Het concern VolkerWessels is een projectenorganisatie waarbij dagelijks wordt gebouwd aan een betere levenskwaliteit. Het concern opereert in vier landen, namelijk Nederland, Duitsland, het Verenigd-Koninkrijk en Noord-Amerika. Momenteel werken er 16.000 medewerkers, verdeeld over 120 verschillende werkmaatschappijen. Dit onderzoek richt zich op in totaal 29 werkmaatschappijen die in Nederland operationeel zijn. In totaal zijn er 331 medewerkers uit 54 teams uitgenodigd. De teams bestonden uit minimaal 3 medewerkers of meer. Daarnaast rapporteren de teamleden aan één enkele teamleider of voorzitter. De teamleiders of voorzitters zijn ook uitgenodigd. Het surveyonderzoek is op zowel strategisch als op tactisch en operationeel niveau in de organisatie uitgezet. De verdeling op strategisch niveau is als volgt: 44 directieleden, 11 teams. Op tactisch niveau is de verdeling: 96 managementleden, 19 teams. Op operationeel niveau is de verdeling: 191 teamleden, 24 teams.

3.3 Procedure dataverzameling en respons

De respondenten zijn persoonlijk via de email benaderd met een begeleidend schrijven (zie appendix B), waarin een vrijwillige en anonieme deelname aan het onderzoek werd gewaarborgd. Om medewerkers aan te moedigen de vragenlijst te beantwoorden is het begeleidend schrijven in samenspraak met de innovatiemanagers van VolkerWessels opgesteld. Hierdoor wordt meer draagvlak gecreëerd zodat medewerkers eerder de vragenlijst beantwoorden. Het eerste verzoek tot deelname aan het onderzoek is op 1 april 2019 verstuurd. Een eerste en laatste herinnering is een week later op 8 april verstuurd en was gericht aan alle 331 medewerkers. De enquête is na 12 april gesloten voor respondenten. In een later stadium worden de uitkomsten van dit onderzoek in samenspraak met de innovatiemanagers teruggekoppeld aan de organisatie.

Van de 54 teams vulden 175 medewerkers de vragenlijst in met een bruto responsratio van 56,27%. In dit onderzoek wordt vanwege de betrouwbaarheid alleen volledig ingevulde vragenlijsten gebruikt. Van de 175 respondenten zijn twee gevallen verwijderd uit de dataset vanwege meer dan 10 missende waarden. Daarnaast zijn 17 respondenten met minder dan 10 missende waarden uit de dataset verwijderd. Dit resulteert in 156 volledig ingevulde vragenlijsten (N=156) met een responsratio van 50,16%. In hoofdstuk vier en hoofdstuk vijf zijn de resultaten en bevindingen uitgewerkt op basis van de antwoorden van 156 respondenten. Vanuit de directieteam op strategisch niveau vulden 30 respondenten de vragenlijst in (responsratio 19,2%). Op tactisch niveau vulden 61 respondenten de vragenlijst in (responsratio 39,1%). Op operationeel niveau hebben 65 respondenten de vragenlijst ingevuld (responsratio 41,7%). Van de respondenten was 89,7% man en 10,3% vrouw. 3,8% van de

respondenten valt in de leeftijdsklasse onder de 25 jaar. 23,1% van de respondenten valt in de leeftijdsklasse tussen 25-34 jaar. 31,4% valt in de leeftijdsklasse 35-44 jaar. 28,2% valt in de leeftijdsklasse 45-54 jaar. 13,5% valt in de leeftijdsklasse 55-64 jaar en er zijn geen respondenten in de leeftijdsklasse 65 jaar en ouder. 32,1% van de respondenten is 0-1 jaar werkzaam in het team. 37,8% is 2-5 jaar werkzaam in het team. 15,4% is 6-9 jaar werkzaam in het team en 14,7% is 10 jaar of langer werkzaam in het team. 9,6% van respondenten heeft minder dan 4 jaar werkervaring. 12,2% heeft 4-10 jaar werkervaring. 17,9% heeft 11-15 jaar werkervaring. 14,1% heeft 16-20 jaar werkervaring. 19,2% heeft 21-25 jaar werkervaring en 26,9% heeft meer dan 25 jaar werkervaring. 0,6% van respondenten heeft lager beroepsonderwijs (lbo) gevolgd; dit komt neer op 1 respondent. 19,9% heeft middelbaar beroepsonderwijs (mbo) gevolgd; dit komt neer op 31 respondenten. 59,6% heeft het hoger beroepsonderwijs (hbo) gevolgd; dit komt neer op 93 respondenten. 19,9% heeft het wetenschappelijk onderwijs (wo) gevolgd; dit komt neer op 31 respondenten. De tellingen zijn in tabel 1 aangegeven, gespecificeerd vanuit de rol in de organisatie en het geslacht.

Tabel 1: overzicht controlevariabelen.

		Leeftijdsklasse					Opleidingsniveau					Aantal jaar werkervaring						Aantal jaren in team			
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4
Strategisch	Man	0	1	9	11	8	0	3	14	12	0	0	0	3	4	10	12	7	13	8	1
	Vrouw	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Tactisch	Man	0	5	23	16	6	0	6	34	10	0	1	5	10	9	12	13	10	25	7	8
	Vrouw	0	7	2	2	0	0	0	8	3	0	0	5	4	0	1	1	2	5	2	2
Operationeel	Man	6	20	14	14	7	1	22	35	3	0	13	7	10	9	7	15	28	15	6	12
	Vrouw	0	3	1	0	0	0	0	1	3	0	1	2	1	0	0	0	3	0	1	0

Noot: N=156. Leeftijdsklasse 1= onder 25 jaar, 2= 25-34 jaar, 3= 35-44 jaar, 4= 45-54 jaar, 5= 55-64*. *= respondenten waren niet 65 jaar of ouder. Opleidingsniveau 1= lager voorbereidend onderwijs, 2= middelbaar beroepsonderwijs, 3= hoger beroepsonderwijs, 4= wetenschappelijk onderwijs, 5= anders/niet afgerond. Aantal jaar werkervaring 1= <4jaar, 2= 4-10 jaar, 3= 11-15 jaar, 4= 16-20 jaar, 5= 21-25 jaar, 6= >25 jaar. Aantal jaren werkzaam in team 1= 0-1 jaar, 2= 2-5 jaar, 3= 6-9 jaar, 4= >10 jaar.

3.4 Operationalisatie

Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag zijn de hypothesen getoetst met behulp van vragenlijsten. Er is gebruik gemaakt van bestaande vragenlijsten uit eerdere onderzoeken. De reden hiervan is dat met bestaande vragenlijsten meer zekerheid wordt verkregen over de generaliseerbaarheid van de resultaten (externe validiteit). Op basis hiervan veronderstelt dit onderzoek dat de metingen objectief en controleerbaar zijn (Pligt & Blankers, 2013). In totaal zijn 8 controlevariabelen aan de respondenten gevraagd. Als afhankelijke variabele is teamklimaat gemeten bestaande uit 24 items. Als onafhankelijke variabele is de mate waarin inspirationeel leiderschap voorkomt gemeten op basis van 6 items. Vervolgens is psychologisch team empowerment gemeten met behulp van 11 items. Dit resulteert in een vragenlijst (appendix A) waar in totaal 49 items zijn opgenomen. De items zijn vanuit het Engels naar het Nederlands vertaald en opgenomen in het Web Based Surveyonderzoek. De vertaling naar het Nederlands is uiterst zorgvuldig uitgevoerd waarmee de kwaliteit van de vragenlijst blijft gewaarborgd. De vragenlijsten zijn anoniem ingevuld en zijn niet herleidbaar naar individuele respondenten.

3.4.1 Teamklimaat

Het teamklimaat wordt met behulp van de 'Team Climate Inventory' (TCI) gemeten (Anderson & West, Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory, 1998). In het eerdere onderzoek van (Anderson & West, Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory, 1998) is teamklimaat, als niveau van analyse, gemeten op groepsniveau. De oorspronkelijke vragenlijst bestond uit 61 items voor de variabelen *visie*, *participatieve veiligheid*, *support voor innovatie en taak oriëntatie*. Op basis van de uitgevoerde factoranalyse (Varimax rotatie) in het onderzoek naar teamklimaat (Anderson & West, Measuring

climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory, 1998, pp. 246,247,248) zijn items opgenomen met een score hoger dan .5. Dit resulteert in 24 items die zijn opgenomen in de vragenlijst (zie appendix A). De drie genoemde variabelen zijn opgenomen in dit onderzoek waarbij de betrouwbaarheid goed scoort in het onderzoek van Anderson & West (1998) met variatie tussen .89 en .92.

De variabele *visie* is vanwege de onafhankelijke variabele inspirationeel leiderschap, waarin visie sterk vertegenwoordigd is, achterwege gelaten. *Participatieve veiligheid* is gemeten met de Likert 5 puntsschaal. Respondenten geven in de beantwoording aan in hoeverre zij het er 'helemaal mee oneens' (score 1) tot 'helemaal mee eens' (score 5) zijn. Elke vraag bestaat uit een stelling. Een voorbeeld hiervan is: 'Teamleden voelen zich begrepen en geaccepteerd door elkaar.' De Cronbach's Alpha van de opgenomen vragen scoort .89 (Anderson & West, Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory, 1998). *Support voor innovatie* is gemeten op basis van de Likert 5 puntsschaal. De mate waarop teamleden tijd, samenwerking en praktische ondersteuning ervaren om nieuwe ideeën en voorstellen te implementeren wordt beoordeeld. Elke vraag bestaat uit een stelling. Een voorbeeld hiervan is: 'Teamleden werken samen om nieuwe ideeën te ontwikkelen en toe te passen.' De schaal varieert van 'helemaal mee oneens' (score 1) tot 'helemaal mee eens' (score 5). De Cronbach's Alpha van de opgenomen vragen scoort goed met een waarde van .92 (Anderson & West, Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory, 1998). De laatste variabele is *taakoriëntatie* en is gemeten door twee componenten: de mate waarbij constructieve meningsverschillen aanwezig zijn en de mate waarin een excellent klimaat in het team aanwezig is. De items zijn gemeten met de Likert 5 puntsschaal van 'helemaal mee oneens' (score 1) tot 'helemaal mee eens' (score 5). Elke vraag bestaat uit een stelling. Een voorbeeld hiervan is: 'Zijn teamleden bereid om kritisch te kijken naar de fundamentele activiteiten van het team?' De Cronbach's Alpha van de opgenomen vragen scoort gelijk met voorgaande variabele met een van .92 (Anderson & West, Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory, 1998).

3.4.2 Inspirationeel leiderschap

In het verleden is met behulp van de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) veel onderzoek uitgevoerd naar charismatisch-transformationeel leiderschap (Avolio et al., 1999). In navolging op de MLQ-meting zijn meerdere meetmodellen ontwikkeld. Vanwege het punt dat inspirationeel leiderschap is gebaseerd op een sterke en inspirationale vorm van visie is het meetmodel van (Rafferty & Griffin, 2004) aangehouden. De oorspronkelijke vragenlijst bestaat uit 15 items verdeeld over 5 elementen. De elementen 'vision' en 'inspirational communication' zijn opgenomen in de vragenlijst (6 items) (Rafferty & Griffin, 2004, p. 339). Elke vraag bestaat uit een stelling. Een voorbeeld hiervan is: 'Mijn leider zegt dingen die teamleden trots maken om deel uit te maken van het team.' De Cronbach's Alpha voor leiderschapvisie was .83 en voor inspirerende motivatie .78 (Rafferty & Griffin, 2004), wat het gebruik van deze schaal rechtvaardigt. De waarde ligt boven de grens van .75 wat goed te noemen is met betrekking tot de interne consistentie van de attitudeschaal (Pligt & Blankers, 2013). Respondenten geven daarbij aan in welke mate zij het eens zijn met genoemde stellingen. De meting is vastgelegd met behulp van de Likert 5 puntsschaal, van 'helemaal mee oneens' (score 1) tot 'helemaal mee eens' (score 5).

3.4.3 Psychologisch team empowerment

Het construct psychologisch team empowerment wordt volgens het model van Kirkman et al., (2004) gemeten door middel van vier variabelen: *potentie*, *zingeving*, *autonomie* en *impact*. De vragenlijst (Kirkman et al., 2004, p. 191) bestaat in totaal uit 11 items (zie appendix A) en alle vragen worden met de Likert 5 puntsschaal gemeten van 'helemaal mee oneens' (score 1) tot 'helemaal mee eens' (score 5). Elke vraag bestaat uit een stelling, bijvoorbeeld: Mijn team denkt dat onze projecten van betekenis zijn. *Potentie* wordt gemeten op basis van twee items. De items beoordelen de mate waarin teamleden

het erover eens zijn dat het team vertrouwen in zichzelf heeft, de mate waarin het team het geloof heeft dat het team productief is en dat het klaar is als er harde en zware arbeid is geleverd. *Zingeving* wordt gemeten op basis van drie items. De items beoordelen de mate waarin teamleden het geloof hebben dat projecten een significante bijdrage leveren aan het eindresultaat. Daarnaast wordt de mate waarin uit te voeren taken als de 'moeite waard' worden ervaren en de mate waarin het team het werk als zinvol ervaart. *Team autonomie* bestaat uit drie items die de mate beoordelen waarin teamleden het er mee eens of oneens zijn dat het team meerdere scenario's kan uitvoeren om het werk gedaan te krijgen, de mate waarin teams zelf bepalen hoe dingen worden gedaan en de mate waarin teams eigen keuzes maken zonder dit opgelegd te krijgen van het management. *Team impact* bestaat uit drie items. De items beoordelen de mate waarin teamleden ervaren dat het team een positieve impact heeft op de klanten van de organisatie, de mate waarin teamleden ervaren dat hun taken voor de organisatie van waarde zijn en de mate waarin teams de ervaring hebben een werkelijk verschil te maken in de organisatie. De betrouwbaarheid van psychologisch team empowerment als één construct scoort met een Cronbach's Alpha van .93 goed (Kirkman et al., 2004).

3.4.4 Controle variabelen

De aanwezigheid van controlevariabelen oefenen een mogelijke invloed uit op drie constructen die in het conceptueel model worden gemeten. In het onderzoek zijn 8 controlevariabelen opgenomen (zie appendix A) met als doel om correcte uitspraken te kunnen doen in het beoogde effect van inspirationeel leiderschap op teamklimaat en de modererende rol van psychologisch team empowerment. De volgende controlevariabelen zijn opgenomen in het onderzoek: sekse, leeftijd, werkervaring, geografische activiteit, positie in organisatie, teamgrootte, periode werkzaam in team en opleidingsniveau.

3.5 Dataverwerking

De verkregen data vanuit de online survey is in SPSS 25.0 verwerkt en opgeschoond. Bruikbare data zijn tot stand gekomen door cases met missende waarden uit de dataset te verwijderen. Naar aanleiding van de verkregen data en de bestudering ervan is aangenomen dat de dataset aan de eisen van lineariteit en normaliteit voldoet. Een factoranalyse is uitgevoerd op de afhankelijke variabele en onafhankelijke variabelen (zie appendix C). Met de factoranalyse is de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) methode toegepast. Hiermee wordt bepaald of de verkregen data voldoende validiteit toont (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015). De gehanteerde KMO-normen zijn $<.5$ zwak en $>.8$ zeer goed (Field, 2013). De berekende KMO-indicatoren en Barlett's tests bevestigen dat de verkregen data geschikt is voor het uitvoeren van de regressieanalyse (zie appendix D). De KMO-indicatoren van teamklimaat met sub-constructen support voor innovatie en taak oriëntatie tonen vijf missende waarden. Daarnaast tonen twee surveyitems van teamklimaat een zwakke KMO-indicator (.485 en .436). De andere surveyitems van de variabelen scoren goed tot zeer goed, namelijk $>.8$ (Field, 2013). Vanwege de relatief lage KMO-indicatoren van support voor innovatie en taak oriëntatie als onderdeel van teamklimaat zijn deze separaat van teamklimaat beoordeeld. De KMO-waarden voor het aspect 'support voor innovatie' toont ruim voldoende resultaat (.663 - .775) om de validiteit te waarborgen. De KMO-waarden voor het aspect 'taakoriëntatie' vertegenwoordigt eveneens voldoende resultaat (.539 - .768). Opgemerkt wordt dat survey item 19 (TCTO) en 24 (TCTO) niet in de factorlading worden opgenomen.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek weergegeven. In paragraaf 4.1 wordt aan de hand van de correlatieanalyse inzicht gegeven in de mate waarin samenhang aanwezig is tussen de controlevariabelen en de constructen onderling. Paragraaf 4.2 geeft de resultaten weer van de uitgevoerde regressieanalyses waarbij de hypothesen worden beantwoord.

4.1 Correlatieanalyse

Het ontwikkelen van inzicht in de samenhang tussen verschillende constructen is met behulp van een correlatieanalyse uitgevoerd (zie appendix E). In tabel 2 zijn de variabelen, gemiddelden, standaarddeviaties en de correlaties opgenomen. Daarnaast staat op de schuine as de betrouwbaarheid vermeld. De analyse is uitgevoerd op individueel niveau.

De betrouwbaarheid van de gemeten constructen ligt boven de grens van .75 en is daarmee voldoende betrouwbaar met betrekking tot interne consistentie van de attitudeschaal (Pligt & Blankers, 2013). De betrouwbaarheid van het teamklimaat is gemeten met een Cronbach's Alpha .89 en scoort daarmee .03 lager dan het onderzoek van Anderson & West, (1998). Leiderschapsvisie scoort gelijk met het onderzoek van Rafferty & Griffin, (2004) met een Cronbach's Alpha van .83. Het construct inspirerende motivatie scoort met een Cronbach's Alpha van .85 beter dan het onderzoek van Rafferty & Griffin, (2004) .78. Psychologisch team empowerment scoort in dit onderzoek met een Cronbach's Alpha van .76 aanzienlijk lager dan het onderzoek van Kirkman et al., (2004) .93.

Zoals zichtbaar in tabel 2 is een significante samenhang aanwezig tussen de variabelen teamklimaat en het hiërarchische niveau waarop teamleden functioneren ($r = .17, p < .05$). Dit betekent dat teamleden die functioneren vanuit een hogere hiërarchische positie een beter teamklimaat ervaren. Dezelfde samenhang is aanwezig tussen psychologisch team empowerment en het hiërarchische niveau ($r = .22, p < .01$). Een significant negatieve samenhang is zichtbaar tussen leiderschapsvisie en geslacht ($r = -.16, p < .05$). Dit betekent dat mannen hoger beoordelen op leiderschapsvisie dan vrouwen. Een positieve samenhang is gemeten tussen de mate waarin een leider leiderschapsvisie vertoont en de leeftijd van teamleden ($r = .27, p < .01$). Dit wijst erop dat teamleden die ouder zijn een betere beoordeling geven over de mate waarin leiderschapsvisie wordt getoond door de teamleider.

Tabel 2: correlatieanalyse met gemiddelden, standaarddeviaties en gemeten betrouwbaarheid.

	Mean	s.d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Geslacht	1.10	.304	1.000									
2. Leeftijd	3.24	1.074	-.228**	1.000								
3. Werkervaring	4.02	1.679	-.220**	.904**	1.000							
4. Rolbeschrijving in organisatie	1.78	.750	.037	.329**	.317**	1.000						
5. Actief in huidig team	2.13	1.027	.003	.192*	.258**	.127	1.000					
6. Opleidingsniveau	2.99	.652	.203*	-.093	-.179*	.354**	-.192*	1.000				
7. Teamklimaat	3.59	.425	-.068	.109	.078	.172*	.029	-.003	(.893)			
8. Inspirationeel leiderschap - leiderschapsvisie	3.42	.777	-.163*	.266**	.195*	-.006	-.066	-.066	.300**	(.826)		
9. Inspirationeel leiderschap - inspirerende motivatie	3.60	.749	-.134	.048	-.013	-.003	-.036	.076	.357**	.487**	(.848)	
10. Psychologisch team empowerment	3.97	.363	.032	.121	.076	.219**	.202*	.148	.483**	.043	.202*	(.763)

Spearman's Rho 1**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). 1*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). N= 156

Noot: N=156. Geslacht 1= man, 2= vrouw. Leeftijdsklasse 1= onder 25 jaar, 2= 25-34 jaar, 3= 35-44 jaar, 4= 45-54 jaar, 5= 55-64*, *= respondenten waren niet 65 jaar of ouder. Aantal jaar werkervaring 1= <4jaar, 2= 4-10 jaar, 3= 11-15 jaar, 4= 16-20 jaar, 5= 21-25 jaar, 6= >25 jaar. Hiërarchisch niveau in organisatie 1= operationeel, 2= tactisch, 3= strategisch. Aantal jaren werkzaam in team 1= 0-1 jaar, 2= 2-5 jaar, 3= 6-9 jaar, 4= >10 jaar. Opleidingsniveau 1= lager voorbereidend onderwijs, 2= middelbaar beroepsonderwijs, 3= hoger beroepsonderwijs, 4= wetenschappelijk onderwijs, 5= anders/niet afgerond.

De gevonden correlaties laten zien dat de onafhankelijke variabelen geen significante samenhang vertonen met opleidingsniveau. De onderlinge samenhang tussen de onafhankelijke variabelen zijn, op één na, allemaal positief en significant, namelijk, tussen psychologisch team empowerment en teamklimaat ($r = .83, p < .01$), inspirerende motivatie en teamklimaat ($r = .36, p < .01$) en leiderschapsvisie en teamklimaat ($r = .30, p < .01$).

4.2 Regressieanalyse

Enkelvoudige regressieanalyses zijn uitgevoerd om te bepalen in hoeverre onafhankelijke variabelen uit het model invloed uitoefenen op de afhankelijke variabele, teamklimaat. Met de enkelvoudige regressieanalyses is beoordeeld in hoeverre de constructen psychologisch team empowerment en inspirationeel leiderschap een collectief teamklimaat voorspellen. In tabel 3 zijn de acht onafhankelijke variabelen van dit onderzoek weergegeven.

Tabel 3: samenvatting van de acht enkelvoudige regressievergelijkingen voor de afhankelijke variabele teamklimaat.

Omschrijving	Beta	SE	P	R2	T-waarde
Inspiratieel leiderschap	.41	.39	.000	.163	5.58
Leiderschapsvisie	.31	.41	.000	.091	4.06
Inspirerende motivatie	.42	.39	.000	.172	5.76
Psychologisch team empowerment	.47	.38	.000	.214	6.56
Potentie (psy team empow.)	.31	.41	.000	.089	4.01
Zingeving (psy team empow.)	.35	.40	.000	.118	4.67
Autonomie (psy team empow.)	.31	.41	.000	.087	3.98
Impact (psy team empow.)	.35	.40	.000	.12	4.97

De enkelvoudige regressieanalyses zijn uitgevoerd om teamklimaat te voorspellen vanuit de gepresenteerde variabelen (tabel 3). In lijn met de verwachting van hypothese 1 is een positief verband gevonden voor leiderschapsvisie op teamklimaat ($\beta 0.31, p = .000, R^2 .091$). Het effect leiderschapsvisie verklaart 9,1% van de variantie op een collectief teamklimaat. In lijn met de verwachting van hypothese 2 is een positief verband gevonden voor inspirerende motivatie op teamklimaat ($\beta 0.42, p = .000, R^2 .172$). Inspirerende motivatie verklaart 17,2% van de variantie op een collectief teamklimaat. Daarnaast tonen alle (sub)-constructen, zoals genoemd in tabel 3, significante relaties met collectief teamklimaat.

Om de hypothesen 3 en 4 te testen zijn meervoudige regressieanalyses uitgevoerd, Dawson (2014). Met de meervoudige regressieanalyses is de rol van psychologisch team empowerment geanalyseerd. Met een modererend verband wordt getest of de relatie tussen het hoofdeffect veranderd als de rol van de derde variabele wordt toegevoegd (Morgan-Lopez & Mc Kinnon, 2006). In de regressie analyses zijn de onafhankelijke variabelen gestandaardiseerd en de afhankelijke variabelen niet gestandaardiseerd opgenomen.

Tabel 4: meervoudige regressieanalyse.

Omschrijving	Beta	SE	P	T- waarde
	$F(1.52) = 3.00, R^2 = .35, p < 0.05$			
Inspiratieel leiderschap * psy. team empowerment	0.00	0.027	0.892	.14
Leiderschapsvisie * psy. team empowerment	0.00	0.028	0.923	.10
Leiderschapsvisie * psy. team emp. potentie	-0.02	0.030	0.536	-.62
Leiderschapsvisie * psy. team emp. zingeving	0.07	0.032	0.131	2.11
Leiderschapsvisie * psy. team emp. autonomie	0.00	0.028	0.938	-.08
Leiderschapsvisie * psy. team emp. Impact	-0.02	0.031	0.593	-.54
Inspirerende motivatie * psy. team empowerment	0.02	0.028	0.478	.71
Insp. Motivatie * psy. team emp. potentie	-0.02	0.029	0.418	-.81
Insp. Motivatie * psy. team emp. zingeving	0.07	0.029	0.017*	2.41
Insp. Motivatie * psy. team emp. autonomie	0.02	0.026	0.537	.62
Insp. Motivatie * psy. team emp. impact	0.00	0.031	0.953	.06

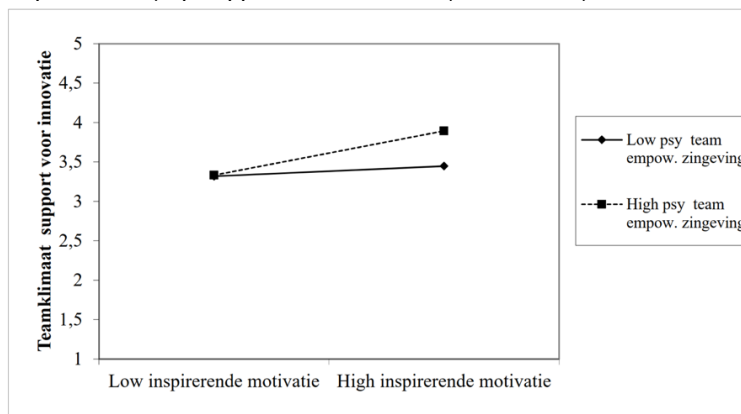
Het modererende effect van psychologisch team empowerment op de relatie van leiderschapsvisie en teamklimaat (hypothese 3) wordt niet bevestigd (β 0.00, $p = .923$) (zie tabel 4). De modererende rol van psychologisch team empowerment op de relatie van inspirerende motivatie en teamklimaat (hypothese 4) wordt eveneens niet bevestigd (β 0.02, $p = .478$) (zie tabel 4). De overkoepelende constructen, teamklimaat, psychologisch team empowerment en inspiratieel leiderschap tonen in de meervoudige regressieanalyse geen significante relaties aan (β 0.00, $p = .892$).

Tabel 5: meervoudige regressieanalyse op sub-constructen.

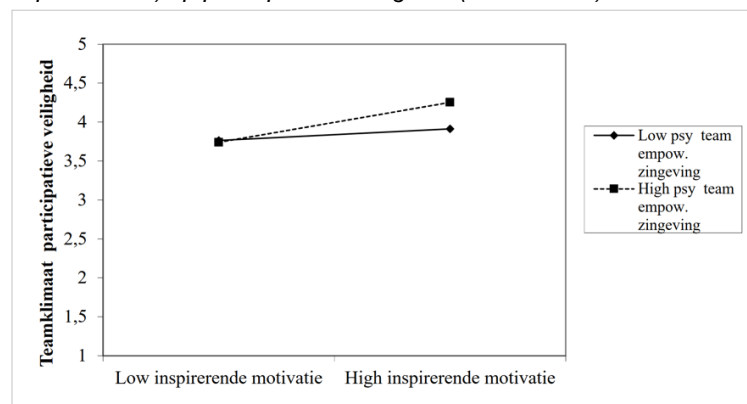
Omschrijving	Teamklimaat: participatieve veiligheid			
	Beta	SE	P	T-waarde
Insp motivatie * psy team emp zingeving	0.09	.037	.014	2.50
Omschrijving	Teamklimaat: taakoriëntatie			
	Beta	SE	P	T-waarde
Insp motivatie * psy team emp zingeving	.01	.034	.725	.35
Omschrijving	Teamklimaat: support voor innovatie			
	Beta	SE	P	T-waarde
Insp motivatie * psy team emp zingeving	.11	.04	.008	2.68

Voor de sub-constructen van psychologisch team empowerment en teamklimaat is een significante interactie gevonden tussen inspirerende motivatie en zingeving (psychologisch team empowerment) op support voor innovatie (teamklimaat), (β 0.11, $p = .008$, $R^2 = .22$) (zie figuur 2). Een tweede significant interactie-effect is gevonden tussen inspirerende motivatie en zingeving (psychologisch team empowerment) op participatieve veiligheid (teamklimaat), (β 0.09, $p = .014$, $R^2 = .21$) (zie figuur 3). Geen interactie-effect is gevonden tussen inspirerende motivatie en zingeving (psychologisch team empowerment) op taakoriëntatie (teamklimaat).

Figuur 2: de interactie tussen inspirerende motivatie (inspiratieel leiderschap) en zingeving (psychologisch team empowerment) op support voor innovatie (teamklimaat).



Figuur 3: de interactie tussen inspirerende motivatie (inspiratieel leiderschap) en zingeving (psychologisch team empowerment) op participatieve veiligheid (teamklimaat).



5. Discussie

De discussie van dit onderzoek is vanuit een grondige literatuurstudie, opgevolgd door hypotheseontwikkeling, tot stand gekomen. De resultaten van dit onderzoek zijn anders dan vooraf in de literatuurstudie is aangenomen. In dit onderzoek werd een modererend effect van psychologisch team empowerment op de relatie van inspirationeel leiderschap op teamklimaat verwacht. De resultaten van dit onderzoek wijzen uit dat er geen hoofdeffect is gevonden voor deze relaties. Een opvallende bevinding is dat op dieperliggende niveaus van het onderzoeksmodel twee significante interactie-effecten zijn gevonden. Het eerste interactie-effect is inspirerende motivatie en zingeving (psychologisch team empowerment) op support voor innovatie (teamklimaat). Het tweede interactie effect is inspirerende motivatie en zingeving (psychologisch team empowerment) op participatieve veiligheid (teamklimaat). In dit hoofdstuk worden verschillen tussen het theoretisch kader en de resultaten besproken. Daarnaast worden beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek behandeld.

5.1 Theoretische implicaties

Dit onderzoek levert een bijdrage aan de bestaande literatuur over collectief teamklimaat, psychologisch team empowerment en inspirationeel leiderschap. De resultaten tonen aan dat sub-constructen van inspirationeel leiderschap, inspirerende motivatie en leiderschapsvisie, significante relaties vertonen met collectief teamklimaat. De bevindingen in de literatuur bevestigen de gevonden relaties in dit onderzoek. Leiders van organisaties zouden een inspirerende houding kunnen aannemen om teamleden te motiveren in het ontwikkelen van een collectief teamklimaat (Avolio, Bass, & Jung, 1999). Inspirationeel leiderschap ontstaat wanneer een leider zijn volgers kan overtuigen op betekenisniveau wat leidt tot collectieve actie. Een dergelijke leider is in staat om volgers te overtuigen door middel van het ontwikkelen van een collectieve ziel of gemeenschappelijke identiteit. De volgers zijn hierbij bereid om de initiatieven van de leider te accepteren omdat de volgers geloven in de filosofie van de leider (Downton, 1974). Een bijdrage aan de literatuur is dat de resultaten van dit onderzoek specifiek zijn dan eerdere onderzoeken. Daarbij is het ambiguïteitsprobleem van eerdere leiderschapsonderzoeken beheerst.

De veronderstelde modererende invloed van psychologisch team empowerment op de relatie tussen inspirationeel leiderschap en collectief teamklimaat wordt in dit onderzoek niet gevonden. De invloed van psychologisch team empowerment was op beide aspecten van inspirationeel leiderschap op teamklimaat, leiderschapsvisie en inspirerende motivatie, niet significant. De bevindingen van dit onderzoek bevestigen niet de resultaten uit eerdere onderzoeken. In het onderzoek naar innovatief werkgedrag van volgers, waarin teamklimaat is opgenomen, is aangetoond dat transformationeel leiderschap alleen positief gerelateerd is aan innovatief gedrag wanneer psychologisch empowerment hoog is (Nederveen-Pieterse et al., 2010). Een verklaring hiervoor kan zijn dat inspirationeel leiderschap, als sub-construct van transformationeel leiderschap, een minder sterk aandeel vertegenwoordigt van de modererende rol van psychologisch team empowerment in de relatie tussen inspirationeel leiderschap en collectief teamklimaat. De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat de literatuur niet zonder meer generaliseerd kan worden.

Een opvallende bevinding is dat in de regressieanalyse blijkt dat zingeving, als sub-construct van psychologisch team empowerment, een significante rol vertegenwoordigt in de relatie tussen inspirerende motivatie en collectief teamklimaat. Hierbij zijn twee significante interactie-effecten gevonden. Het eerste interactie-effect is inspirerende motivatie en zingeving (psychologisch team empowerment) op support voor innovatie (teamklimaat). Het tweede interactie effect is inspirerende motivatie en zingeving (psychologisch team empowerment) op participatieve veiligheid (teamklimaat). Ondersteuning in de literatuur voor dergelijke bevindingen wordt gevonden op het aspect zingeving. Vanuit psychologisch team empowerment, als overall construct, is aangetoond dat transformationeel leiderschap alleen positief gerelateerd is aan innovatief gedrag wanneer psychologisch empowerment hoog is (Nederveen-Pieterse et al., 2010). Wanneer teamleden meer zingeving ervaren en een werkelijk gevoel van bijdrage aan het team ervaren leidt dit tot meer commitment aan de leiders van de organisatie (Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000). Daarbij leidt meer zingeving onder teamleden tot meer

betrokkenheid en concentratie van energie in het team. In situaties waarin een lager niveau van zingeving wordt gemeten ontstaat een meer apathische houding in het team (Kirkman & Rosen, 1999). Leaders die teamleden op een inspirerende wijze motiveren zijn hierin van belang omdat teamleden zich hierdoor meer betrokken voelen en daarmee wordt het collectief teamklimaat positief beïnvloed.

Een verklaring waarom alleen het sub-construct zingeving significante relaties vertoont in dit onderzoek kan zijn dat zingeving het sterkste element van psychologisch team empowerment is in relatie tot de mate waarin teamleden zich committeren aan de visie van de leider (Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000). Zingeving is de mate waarin teamleden de uitvoering van haar taken ervaren. Daarbij kan worden verondersteld dat zingeving een bepalende rol heeft in de overige sub-constructen van psychologisch team empowerment; potentie, autonomie en impact. Zingeving kan als belangrijke voorwaarde gelden in de bijdrage van de drie eerdergenoemde sub-constructen. Een voorbeeld hierbij is dat wanneer teamleden meer zingeving ervaren daarmee een positieve bijdrage wordt geleverd om als team een gevoel van effectiviteit (potentie) te ontwikkelen.

Als laatste punt draagt dit onderzoek bij aan bestaande literatuur over de onderwerpen psychologisch team empowerment, leiderschap en teamklimaat. Recentelijk onderzoek had voornamelijk de focus gelegd op de invloed van transformationeel en transactioneel leiderschap. Dit is het eerste onderzoek waarin de rol van psychologisch team empowerment wordt onderzocht op de relaties tussen inspirationeel leiderschap en collectief teamklimaat.

5.2 Praktische implicaties

Naast de theoretische implicaties zijn er ook praktische implicaties voor leiders van organisaties. De resultaten van dit onderzoek bevestigen het belang dat inspirationeel leiderschap van waarde is voor het ontwikkelen van een collectief teamklimaat.

Op de eerste plaats zijn inspirerende leiders van belang in het ontwikkelen van een collectief teamklimaat. De resultaten van dit onderzoek benadrukken het belang dat leiders een beter gevoel kunnen ontwikkelen in de aanwezigheid van psychologisch team empowerment van teamleden in de totstandkoming van een beter collectief teamklimaat. Daarnaast zijn de huidige bevindingen relevant voor de huidige leiderschapspraktijk. Dit onderzoek geeft een krachtige ondersteuning voor leiderschapsvisie en inspirerende motivatie. Hierin is het vooral van belang om inspirerende motivatie te uiten voor positieve en bemoedigende berichten naar volgers toe. Een voorbeeld hiervan is dat wanneer volgers meer psychologisch empowerment ervaren zich sneller verbinden aan de visie van de leider en daarmee het collectief teamklimaat positief kunnen beïnvloeden. Een andere bijdrage van het onderzoek is dat organisaties in het aantrekken van nieuwe medewerkers actief beleid kunnen ontwikkelen op het onderdeel psychologisch team empowerment met als doel het teamklimaat in organisaties te verbeteren.

Meer aandacht kan worden besteed aan het begrijpbaar maken van de visie en teamdoelstellingen voor teamleden wat ten gunste komt aan het teamklimaat van projectteams. Vanwege steeds wisselende teamsamenstellingen, afhankelijk per project, is het waardevol leiderschapstrainingen voor projectmanagers en overige leidinggevende die teams aansturen te organiseren. Naast het stimuleren van meer inspirationale leiderschapsvormen is aandacht voor psychologisch team empowerment waardevol. Specifieke aandacht voor zingeving, wat impliceert dat teamleden hun persoonlijke doelen afstemmen op teamdoelstellingen, kan hierbij een positieve bijdrage leveren aan de verbetering van het collectief teamklimaat.

Het is zinvol voor leiders om verder te kijken dan alleen leiderschapsvisie en inspirerende motivatie. De problematiek met betrekking tot het niveau van teamklimaat kan worden aangepakt door aandacht te houden voor psychologisch team empowerment. De resultaten van het onderzoek bevestigen het belang van de ervaren zingeving door teamleden. Naast het geven van meer vrijheid, autonomie en taakverantwoordelijkheid dienen teamleden het geloof en de overtuiging te bezitten in de capaciteiten van het team. Daarbij dienen teamleden een besef te hebben welke impact gecreëerd kan worden om een werkelijk verschil te kunnen maken als team. Teams hebben daarbij ondersteunende en inspirerende leiders nodig die de visie en strategische richting uitstippelen.

5.3 Beperkingen en vervolgonderzoek

Een aantal beperkingen spelen een belangrijke rol in dit onderzoek. Allereerst is de eenheid van analyse een belangrijk punt van bespreking. In tegenstelling tot de gekozen onderzoeksstrategie is de data geanalyseerd op individueel niveau als eenheid van analyse. Dit vanwege de praktische beperkingen ten aanzien van wetgeving met betrekking tot persoonsgegevens (AVG). Daarmee is in dit onderzoek niet vastgesteld welke respondenten in welk team actief zijn. Om deze reden kunnen geen conclusies worden getrokken op teamniveau maar enkel op individueel niveau. Het grootste voordeel van de beantwoording op individueel niveau is dat hiermee de motivatie toeneemt om vragen eerlijk te beantwoorden (Pligt & Blankers, 2013). Daarnaast is de intentie om volledige anonimiteit te garanderen in dit onderzoek bereikt. De survey items, zoals gebruikt in het onderzoek, gaan over de percepties van individuen over hun eigen rol in het team en hoe het team als eenheid functioneert. Doordat tijdens het surveyonderzoek wel inzichten zijn gecreëerd in hoe het team als geheel functioneert worden wel resultaten op teamniveau vastgelegd in de dataset. Hoewel het methodologisch niet verantwoord is om dergelijke data op teamniveau conclusies te trekken is het waardevolle input voor toekomstige (replicatie) studies waar teamniveau als eenheid van analyse kan worden aangehouden.

Een tweede beperking is de onderzoekspopulatie en de steekproeftrekking. Het onderzoek is bij slechts één bouwconcern (VolkerWessels) uitgevraagd. Hoewel teamleden vanuit meerdere werkmaatschappijen van hetzelfde concern aan dit onderzoek hebben meegedaan kunnen de resultaten sector breed niet worden gegeneraliseerd. Toekomstig onderzoek kan zich richten op eenzelfde contextuele omgeving, bestaande uit projectorganisaties, om meer bevestiging te vinden voor dergelijke uitkomsten en daarmee de generaliseerbaarheid van het vraagstuk te vergroten. Daarnaast was de variatie van de onderzochte populatie groot in dit onderzoek. Op meerdere niveaus van de organisatie en met verschillende typen teams (managementteams, parallelle teams en projectteams) is het onderzoek uitgevoerd. Teamleden die in een hogere hiërarchische positie van de organisatie actief zijn ervaren meer commitment met de leidersvisie dan teamleden in lagere posities van de organisatie (Cohen & Bailey, 1997). De hiërarchische positie in de organisatie van teamleden kan dus van invloed zijn op de rol van psychologisch team empowerment in de relatie van inspirationeel leiderschap op collectief teamklimaat. Toekomstig onderzoek zou dergelijke verschillen nauwkeuriger kunnen onderzoeken om de generaliseerbaarheid van de bevindingen per type team te vergroten.

Als derde beperking was de steekproefgrootte van 156 respondenten beperkt. Hoewel de betrouwbaarheid van de gehanteerde meetinstrumenten boven de grens van 0,75 ligt en daarmee voldoende interne consistentie bevat (Pligt & Blankers, 2013), kan de betrouwbaarheid worden vergroot door meer data te verzamelen. In een vervolgonderzoek kunnen bijvoorbeeld meer surveyitems per sub-construct worden opgenomen. Daarnaast is het onderzoek met behulp van de cross-sectionele methode uitgevoerd. Op basis van de gehanteerde onderzoeksstrategie kunnen geen causale conclusies worden getrokken. Dit heeft voornamelijk te maken met het moment waarop de meting plaatsvindt waarbij zowel de oorzaak en het gevolg op hetzelfde moment worden vastgelegd. Hierdoor is het niet mogelijk oorzaak en gevolg in volgorde van elkaar te onderscheiden. Mogelijke causale verbanden zijn daarom niet goed te onderbouwen. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op een onderzoeksstrategie waarbij een longitudinale studie aanpak wordt gehanteerd en oorzaak en gevolgrelaties kunnen worden bestudeerd.

Een vierde beperking is dat mogelijk andere relevante variabelen bestaan in het ontwikkelen van een collectief teamklimaat. Het gebruikte meetmodel van Podsakoff (1990) beoordeelt de mate waarin een leider zijn of haar visie communiceert. Het gaat hierbij voornamelijk om de wijze waarop teamleden inspirationeel leiderschap, gecommuniceerd door leiders, ervaren. Dergelijke modellen ontwikkelen echter geen inzicht voor wat betreft de inhoud van de gecommuniceerde visie door de leider. Hierbij kan dus niet verklaard worden wat inspirationale leiders daadwerkelijk effectief maakt in het communiceren van visies en het ontwikkelen van volgersgedrag in teamverband (Stam et al., 2010). Wanneer volgers zich meer verbonden voelen met inhoud van de visie kan de rol van psychologisch empowerment van grotere betekenis zijn in de totstandkoming van een collectief teamklimaat.

6. Conclusie

In dit onderzoek is de rol van psychologisch team empowerment onderzocht in de relatie tussen inspirationeel leiderschap en collectief teamklimaat.

De resultaten laten zien dat inspirationeel leiderschap een positief significante relatie heeft met een collectief teamklimaat. Voor zowel leiderschapsvisie als inspirerende motivatie wordt dit effect in dit onderzoek bevestigd. De modererende rol van psychologisch team empowerment wordt in dit onderzoek niet bevestigd. Uit analyseresultaten op de sub-constructen van inspirationeel leiderschap, leiderschapsvisie en inspirerende motivatie is eveneens geen modererend effect van psychologisch team empowerment bevestigd.

De resultaten op dieperliggende niveaus van de variabelen collectief teamklimaat, inspirationeel leiderschap en psychologisch team empowerment bevestigen twee significante interactie-effecten. Ten eerste is een significant interactie-effect gevonden voor inspirerende motivatie en zingeving (psychologisch team empowerment) op support voor innovatie (teamklimaat). Ten tweede is een significant interactie-effect gevonden voor inspirerende motivatie en zingeving (psychologisch team empowerment) op participatieve veiligheid (teamklimaat).

Op basis van de resultaten wordt geconcludeerd dat wanneer meer zingeving door teamleden wordt ervaren in de uitoefening van het takenpakket dit leidt tot meer gepercipieerde steun (support voor innovatie) en het gevoel voor normen die vanuit leiders wordt getoond aan volgers vanuit de inspirerende motivatie van de leider van het team. Daarnaast leidt eenzelfde rol van zingeving en inspirerende motivatie tot meer onderling vertrouwen en ondersteuning voor elkaars ideeën en oplossingen in een niet oordelend klimaat (participatieve veiligheid). De overtuiging is dat deze conclusie zowel theoretische als praktische relevantie heeft waarbij vervolgonderzoek verdiepende inzichten kan ontwikkelen.

Bibliografie

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996, Oct.). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 1154-1184.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 235-258.
- Anderson, N. R., Kristina, P., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: a state of the science review, prospective commentary and guiding framework. *Journal of Management*, 1297-1333.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 441-462.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 45-68.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share vision. *Organizational Dynamics*, 19-31.
- Basu, R., & Green, S. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: an empirical examination of innovative behavior in leader member dyads. *Journal of applied social psychology*, no 27. P 477-499.
- Blanchard, K., Carlos, J. P., & Randolph, A. (1999). The 3 keys to empowerment, release the power within people for astonishing results. San Francisco: Berrett Koehler.
- Brockner, J., & Higgins, T. E. (2001). Regulatory Focus Theory: Implications for the Study of Emotions at Work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35-66.
- Brockner, J., Higgins, T. E., & Low, M. B. (2004). Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 203-220.
- Chopra, P. K., & Kanji, G. K. (2010). Emotional intelligence: a catalyst for inspirational leadership and management excellence. *Total Quality Management*, 971-1004.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 239-290.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 471-482.
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in Management Research: Waht, Why, When and How. *Journal of Business and Psychology*, 1-19.
- De Cremer, D., Van Dijke, M., & Bos, A. E. (2007). When Leaders Are Seen as Transformational: The Effects of Organizational Justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 1797-1816.

- De Vocht, A. (2017). *Basishandboek SPSS 25 voor SPSS 25 & SPSS Subscription*. Utrecht: Bijleveld Press.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's piont of view on a decade of paradigms wars. *The Academy of Management Review*, 619-654.
- Donate, M. J., & Sanchez de Pablo, J. D. (2015). The rol of knowledge oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of business research*, 360-370.
- Downton, J. V. (1974). Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process. *Contemporary Sociological*, 519-520.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2015). *Management & Business Research*. California: SAGE.
- Edmondson, A. (2014, may 4). *Building a psychologically safe workplace*. Retrieved from TED Talks: www.ted.com
- Ergeneli, A., & Gaglam Ari, G. M. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 41-49.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS*. Londen: Sage.
- Flynn, F. J., & Staw, B. M. (2004). Lend me your wallets: the effect of charismatic leadership on external support for an organization. *Strategic Management Journal*, 309-330.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of Management Review*, 601-616.
- Higgins, T. E. (1998). Promotion and Prevention Regulatory Focus as a motivational principle. *Advances in experimental social psychology*, 0067-2601/98.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 96-112.
- Hulsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 1128-1145.
- James, R. L. (1982). Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement. *Journal of Applied Psychology*, 219-229.
- James, R. L., Joyce, W. F., & Slocum, J. W. (1988). Comment: Organizations Do Not Cognize. *Academy of Management Review*, 129-132.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort - reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 287-302.
- Joshi, A., Lazarova, M. B., & Liao, H. (2009). Getting everyone on board: the role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organizations Science*, 240-252.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 755-768.

- Jung, I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 58-74.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: the moderating role of face to face interaction. *Academy of Management Journal*, 175-192.
- Laschinger, H. K., Finegan, J., Sbamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings. *JONA*, 260-272.
- Liden, R. C., Wayne, S. Y., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationship, and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 407-416.
- Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by Positive or Negative Role Models: Regulatory Focus Determines Who Will Best Inspire Us. *Journal of Personality and Social Psychology*, 854-864.
- Maddock, R. C., & Fulton, R. L. (1998). *Motivation, Emotion and Leadership: The Silent Side of Management*. London: Quorum Books.
- Morgan-Lopez, A., & McKinnon, D. P. (2006). Demonstration and evaluation of a method for assessing mediated moderation. *Behavior Research Methods*, 77-87.
- Murnieks, C. Y., Cardon, M. S., Sudek, R., White, D. T., & Brooks, W. T. (2016). Drawn the fire: the role of passion, tenacity and inspirational leadership in angel investing. *Journal of Business Venturing*, 468-484.
- Nederveen Pieterse, A., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: the moderating role of psychological empowerment. *Journal of organizational behavior*, 609-623.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, M. K., & Chonko, L. B. (2008). Regulatory Focus as a Mediator of the Influence of Initiating Structure and Servant Leadership on Employee Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 1220-1233.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership theory & Practice*. Michigan: Sage.
- Pligt, v. d., & Blankers, M. (2013). *Survey onderzoek, de meting van attitudes en gedrag*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 107-142.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 329-354.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 677-680.

- Schippers, M. C., West, M. A., & Dawson, J. F. (2015). Team reflexivity and innovation: the moderating role of team context. *Journal of Management*, 769-788.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 19-39.
- Scholten, W. (2018, maart 26). *universiteitleiden.nl*. Retrieved from <https://www.universiteitleiden.nl/nieuws/2018/03/voorkom-fraude-bij-banken-verbeterhet-teamklimaat>
- Scott, G., & Bruce, A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal*, Vol 37, no 3, 580-607.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organizational Science*, 577-594.
- Spreitzer, M. G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 1442-1465.
- Stam, D. A., Van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). The Role of regulatory fit in visionary leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 499-518.
- Stam, D., & Deichmann, D. (2015). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. *Elsevier, the leadership quarterly*, 26, 204-219.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic motivation. *Academy of Management Review*, 666-681.
- Tierney, P., & Farmer, S. (2002). Creative self efficacy: its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 45 no. 6 P 1137-1148.
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assesment of charismatic - transformational leadership research: back to the drawing board. *The Academy of Managament Annals*, 1-60.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2016). Het ontwerpen van een onderzoek. In P. & Verschuren, *Het ontwerpen van een onderzoek* (Vol. vijfde druk). Amsterdam: Boom uitgevers Amsterdam.
- Waldman, D. A., Balthazerd, P. A., & Peterson, S. J. (2011). Leadership and neuroscience: can we revolutionize the way that inspirational leaders are indentified and developed? *Academy of Management Perspectives*, 60-74.
- Wallace, G. J., Johnson, P. D., & Frazier, L. M. (2008). An examination of the factorial, construct, and predictive validity and utility of the regulatory focus at work scale. *Journal of Organizational Behavior*, DOI: 10.1002/job572.
- West, M. A., & Anderson, N. A. (1996). Innovation in Top Management Teams. *Journal of Applied Psychology*, 680-693.
- West, M. A., Hirst, G., Richter, A., & Shipton, H. (2004). Twelve steps te heaven: succesfully managing change trhough developing innovative teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 269-299.

Appendix A: Vragenlijsten

Vragen met betrekking tot controle variabelen:

1. CV Wat is uw geslacht: man of vrouw
2. CV Wat is uw leeftijd?
3. CV Hoeveel werkervaring heeft u?
4. CV In welke regio bent u werkzaam?
5. CV Welk van de volgende beschrijvingen past het beste bij uw huidige rol in de organisatie?
6. CV Aan hoeveel personen geeft u dagelijks leiding?
7. CV Hoeveel jaar bent u werkzaam in het team waar u op dit moment deel van uitmaakt?
8. CV Wat is u hoogst genoten opleidingsniveau?

Questionnaire team climate (vertaald naar het Nederlands):

Participative safety (participatieve veiligheid) – 8 items

1. TCPS We share information generally in the team rather than keeping it to ourselves.
(We delen informatie in het team in plaats van het voor onszelf te houden.)
2. TCPS We have a 'we are in it together' attitude.
(Wij hebben een echt team gevoel.)
3. TCPS We all influence each other.
(Wij beïnvloeden elkaar.)
4. TCPS People keep each other informed about work-related issues in the team.
(Team leden houden elkaar op de hoogte van werk gerelateerde problemen.)
5. TCPS People feel understood and accepted by each other.
(Team leden voelen zich begrepen en geaccepteerd door elkaar.)
6. TCPS Everyone's view is listened to even if it is in a minority.
(Er wordt naar iedereen geluisterd, ook al is er sprake van een minderheid.)
7. TCPS There are real attempts to share information throughout the team.
(Door het team worden echte pogingen gedaan om informatie met elkaar te delen.)
8. TCPS There is a lot of give and take.
(Het is veel geven en nemen.)

Support for innovation (support voor innovatie) - 8 items

9. TCSVI This team is always moving toward the development of new answers.
(Dit team is altijd aan het streven om nieuwe inzichten te ontwikkelen.)
10. TCSVI Assistance in developing new ideas is readily available.
(Hulp is beschikbaar bij het ontwikkelen van nieuwe ideeën.)
11. TCSVI This team is open and responsive to change.
(Het team staat open en reageert op veranderingen.)
12. TCSVI People in this team are always searching for fresh, new ways of looking at problems.
(Leden van het team zijn altijd op zoek naar nieuwe perspectieven om naar problemen te kijken.)
13. TCSVI In this team we take the time needed to develop new ideas.
(In dit team nemen we de tijd die nodig is om nieuwe ideeën te ontwikkelen.)
14. TCSVI People in the team co-operate in order to help develop and apply new ideas.
(Teamleden werken samen om nieuwe ideeën te ontwikkelen en toe te passen.)
15. TCSVI Members of the team provide and share resources to help in the application of new ideas.
(Leden van het team bieden elkaar hulpmiddelen aan in het toepassen van nieuwe ideeën.)

16. TCSVI Team members provide practical support for new ideas and their application.
(*Teamleden bieden praktische ondersteuning aan voor toepassing van nieuwe ideeën.*)

Task orientation (taak oriëntatie) - 8 items

17. TCTO Do your team colleagues provide useful ideas and practical help to enable you to do the job to the best of your ability?
(*Bieden uw collega's bruikbare ideeën en praktische hulp aan om u in staat te stellen uw werk zo goed mogelijk uit te voeren?*)
18. TCTO Do you and your colleagues monitor each other so as to maintain a higher standard of work?
(*Controleren jij en je collega's elkaars werk om een hoge kwaliteit van het werk te waarborgen?*)
19. TCTO Are team members prepared to question the basis of what the team is doing?
(*Zijn team leden bereid om kritisch te kijken naar de fundamentele activiteiten van het team?*)
20. TCTO Does the team critically appraise potential weaknesses in what it is doing in order to achieve the best possible outcome?
(*Is het team in staat om potentiële zwakke punten kritisch te bekijken om het best mogelijke resultaat te bereiken.*)
21. TCTO Do members of the team build on each other's ideas in order to achieve the best possible outcome?
(*Werken teamleden aan elkaars ideeën in het behalen van een zo goed mogelijk resultaat?*)
22. TCTO Is there a real concern among team members that the team should achieve the highest standards of performance?
(*Is het voor teamleden een echte zorg dat het team de hoogste prestatienormen moet bereiken?*)
23. TCTO Does the team have clear criteria which members try to meet in order to achieve excellence as a team?
(*Beschikt het team over duidelijke criteria waarbij teamleden elkaar bereiken in het nastreven van excellentie in het team?*)
24. TCTO People try to win by pushing and keeping their own original views (R).
(*Mensen proberen te winnen door hun eigen originele inzichten te pushen en te behouden.*) (R).

Een (R) geeft aan dat een item is omgekeerd.

Questionnaire Team Climate Inventory (TCI) items (Anderson & West, Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory, 1998, pp. 246,247,248).

Questionnaire Inspirational leadership (vertaald naar het Nederlands)

Inspirational leadership (inspiratieel leiderschap) - 6 items

Leiderschapsvisie

1. LSVI My leader has a clear understanding of where we are going.
(*Mijn leider heeft een duidelijk begrip van waar we naartoe gaan.*)
2. LSVI My leader has a clear sense of where he/she wants our team to be in five years.
(*Mijn leider heeft een duidelijk beeld van waar hij / zij wil dat ons team over vijf jaar staat.*)
3. LSVI My leader has no idea where the team is going (R).

(Mijn leider heeft geen idee waar het team naartoe gaat.) (R).

Inspirerende motivatie

4. LSMO My leader says things that make team members proud to be a part of the team.
(Mijn leider zegt dingen die teamleden trots maken om deel uit te maken van het team.)
5. LSMO My leader says positive things about our team.
(Mijn leider zegt positieve dingen over ons team.)
6. LSMO My leader encourages people to see changing environments as situations full of opportunities.
(Mijn leider moedigt mensen aan veranderende omgevingen te zien als situaties vol met kansen.)

Een (R) geeft aan dat een item is omgekeerd.

Questionnaire leadership; vision and inspirational communication (Rafferty & Griffin, 2004, p. 339).

Questionnaire team empowerment (vertaald naar het Nederlands)

Potency (potentie) - 2 items

1. TEPO My team can get a lot done when it works hard.
(Mijn team krijgt veel gedaan als het hard werkt.)
2. TEPO My team believes that it can be very productive.
(Mijn team gelooft dat het zeer productief kan zijn.)

Meaningfulness (zingeving) - 3 items

3. TEME My team believes that its projects are significant.
(Mijn team denkt dat onze projecten van betekenis zijn.)
4. TEME My team feels that its tasks are worthwhile.
(Mijn team denkt dat onze taken waardevol zijn.)
5. TEME My team feels that its work is meaningful.
(Mijn team denkt dat ons werk zinvol is.)

Autonomy (autonomie) - 3 items

6. TEAU My team can select different ways to do the team's work.
(Mijn team is vrij om te kiezen hoe het werk verricht wordt.)
7. TEAU My team determines as a team how things are done in the team.
(Mijn team bepaald als team hoe dingen binnen het team gedaan worden.)
8. TEAU My team makes its own choices without being told by management.
(Mijn team maakt zijn eigen keuzes zonder instructies van het management.)

Impact (impact) - 3 items

9. TEIM My team has a positive impact on this company's customers.
(Mijn team heeft een positieve impact op de klanten van dit bedrijf.)
10. TEIM My team performs tasks that matter to this company.
(Mijn team voert taken uit die van belang zijn voor dit bedrijf.)
11. TEIM My team makes a difference in this organization.
(Mijn team maakt een verschil binnen deze organisatie.)

Questionnaire team empowerment, potency, meaningfulness, autonomy and impact (Kirkman B. L., Rosen, Tesluk, & Gibson, 2004, p. 191).

Appendix B: Uitnodiging deelname onderzoek

Begeleidend schrijven uitnodiging deelname surveyonderzoek.

Geachte directieleden/ Geachte managementleden / Beste collega's,

Een innovatief teamklimaat is niet iets wat vaststaat, maar een werkwoord, iets wat we samen doen. De cruciale stap in de transitie naar een innovatief teamklimaat is gedragsverandering, zowel van managementleden, als teamleiders en teamleden.

In het kader van mijn masteropleiding bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit verricht ik onderzoek naar de invloed van psychologisch team empowerment en bekijk ik de relatie tussen inspirationeel leiderschap en innovatief teamklimaat.

Een innovatief teamklimaat is een belangrijk aspect want het is een belangrijke voorspeller van innovatief gedrag in teams. Om deze reden is het interessant voor VolkerWessels omdat samenwerking vanuit teams de basis vormen voor de projecten die wij dagelijks met elkaar realiseren.

Het onderzoek bestaat uit een vragenlijst waarbij de beantwoording circa 5 minuten in beslag zal nemen. De gegevens worden vertrouwelijk behandeld en de resultaten worden anoniem verwerkt. Dit onderzoek is in samenspraak met de innovatiemanagers van VolkerWessels uitgezet. De survey is op meerdere functieniveaus (directieteams, managementteams en tenderteams) uitgevraagd. Met de uitkomsten van het onderzoek kunnen nieuwe inzichten worden verkregen waarmee zowel teamleden, als teamleiders en managementleden een bewuste stap richting een innovatief teamklimaat kunnen zetten.

Doe mee aan het onderzoek en vul de enquête **uiterlijk 5 april** in, ga naar de [VRAGENLIJST](#)
Hartelijk dank!

Met vriendelijke groet,
J.A. (Joost) van der Krogt

Begeleidend schrijven (reminder) uitnodiging deelname surveyonderzoek.

Geachte directieleden / Geachte managementleden / Beste collega's,

Op 1 april j.l. is een verzoek voor deelname aan het onderzoek naar een innovatief teamklimaat verstuurd. Het responspercentage is 37% in één week tijd, dit is een mooie prestatie! Wij bouwers gaan voor het beste resultaat en daarom gaat dit percentage deze week nog omhoog tot ruim 70%. **Als je de enquête nog niet hebt ingevuld vul deze dan uiterlijk vrijdag 12 april** in via de [VRAGENLIJST](#). De vragenlijst zal na 12 april verlopen. Het onderzoek bestaat uit een vragenlijst waarbij de beantwoording circa 5 minuten in beslag zal nemen. De gegevens worden vertrouwelijk behandeld en de resultaten worden anoniem verwerkt. Dit onderzoek is in samenspraak met de innovatiemanagers van VolkerWessels uitgezet. Met de uitkomsten van het onderzoek kunnen nieuwe inzichten worden verkregen waarmee zowel teamleden, als teamleiders en managementleden een bewuste stap richting een innovatief teamklimaat kunnen zetten.

Hartelijk dank!

Met vriendelijke groet,
J.A. (Joost) van der Krogt

Appendix C: Factoranalyse

In deze bijlage is de factoranalyse weergegeven van de verschillende schalen. Voor de volledige beschrijving van de survey items zie bijlage A.

Teamklimaat			
Survey item	Component		
	1	2	3
Extrac. sq loadings	7.663	2.195	1.474
1 TCPS	.751		
2 TCPS	.578		
3 TCPS	.618		
4 TCPS	.631		
5 TCPS	.485		
6 TCPS	.520		
7 TCPS	.744		
8 TCPS	.650		
9 TCSVI		.678	
10 TCSVI		.681	
11 TCSVI		.614	
12 TCSVI		.630	
13 TCSVI		.692	
14 TCSVI		.633	
15 TCSVI		.436	
16 TCSCI		-	
17 TCTO			-
18 TCTO			-
19 TCTO			.729
20 TCTO			.763
21 TCTO			-
22 TCTO			.564
23 TCTO			.693
24 TCTO			-
KMO: .879			
Bartlett's Test:			
Approx. Chi-Square: 1442,137 df 276 Sig. 0,000			
Extraction Method: Principal Component Analysis.			
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			
Based on eigenvalues greather than 1.0			
Coefficients absolute value above .4			
NOTES			
*Inspirational leadership comp. 2 extrac. sq loadings .998			
*Psy team empowerment comp. 4 extrac. sq loadings .831			

*Inspirational leadership				
Survey item	Component			
	1	*2		
Extrac. sq loadings	3.603	.998		
1 LSVI	.826			
2 LSVI	.839			
3 LSVI	.809			
4 LSMO		.788		
5 LSMO		.923		
6 LSMO	.417	.762		
KMO: .811				
Bartlett's Test:				
Approx. Chi-Square: 468,096 df 15 Sig. 0.000				
Extraction Method: Principal Component Analysis.				
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
Based on eigenvalues greather than .9				
Coefficients absolute value above .4				
Psychologisch team empowerment				
Survey item	Component			
	1	2	3	* 4
Extrac. sq loadings	3.506	1.629	1.133	.831
1 TEPO				.776
2 TEPO				.808
3 TEME	.835			
4 TEME	.681		.404	
5 TEME	.686			
6 TEAU		.776		
7 TEAU		.669		
8 TEAU		.726		
9 TEIM	.634	.420		-
10 TEIM			.784	
11 TEIM			.741	
KMO: .781				
Bartlett's Test:				
Approx. Chi-Square: 400,552 df 55 Sig. 0.000				
Extraction Method: Principal Component Analysis.				
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
Coefficients absolute value above .4				

Appendix D: KMO en Barlett's test

In deze bijlage zijn de KMO en Barlett's test weergegeven van de schalen teamklimaat, psychologisch team empowerment en inspirationeel leiderschap.

Resultaat KMO en de Barlett's test.

	Teamklimaat	Inspiratieeel leiderschap	Psychologisch team empowerment
KMO	.879	.811	.781
Barlett's test			
Chi-square	1.442.137	468.096	400.552
Df	276.000	15.000	55.000
Sig.	.000	.000	.000

Aanvullend zijn op de onderliggende sub-constructen eveneens factoranalyses uitgevoerd. Hiermee wordt de validiteit van de onderliggende meetschalen getoetst, zie resultaat hieronder.

Resultaat KMO-indicatoren per sub-construct.

	(a) Teamklimaat	(b) Inspiratieeel leiderschap	(c) Psychologisch team empowerment
Participatieve veiligheid	.485 - .751		
Support voor innovatie	*.436 - .692		
Taak orientatie	****.564 - .763		
Leiderschapsvisie		.809 - .839	
Inspirerende motivatie		.762 - .923	
Potentie			.776 - .808
Zingeving			.681 - .835
Autonomie			.669 - .776
Impact			.741 - .784

(a) Eigenvalue .1.000; (b) eigenvalue > .998; (c) eigenvalue > .831; * = aantal missende indicatoren.

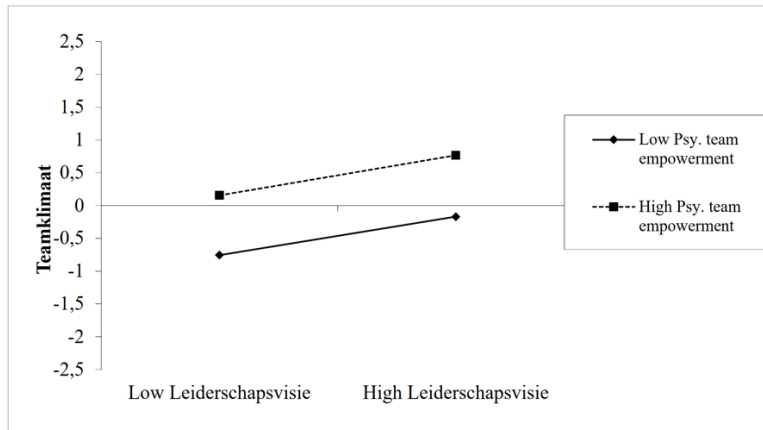
Appendix E: Correlatietabel

		Correlatiematrix																					
	Mean	s.d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1. Wat is uw geslacht?	1,1	0,304	Correlation Coefficient	1,000																			
			Sig. (2-tailed)																				
2. Wat is uw leeftijd?	3,24	1,074	Correlation Coefficient	-,228**	1,000																		
			Sig. (2-tailed)	0,004																			
3. Hoeveel jaar werkervaring heeft u?	4,02	1,679	Correlation Coefficient	-,220**	,904**	1,000																	
			Sig. (2-tailed)	0,006	0,000																		
4. In welke regio bent u werkzaam?	5,62	3,555	Correlation Coefficient	-0,043	-0,052	-0,003	1,000																
			Sig. (2-tailed)	0,596	0,521	0,967																	
5. Welk van de volgende beschrijvingen past het beste bij uw huidige rol in de organisatie?	1,78	0,75	Correlation Coefficient	0,037	,329**	,317**	0,126	1,000															
			Sig. (2-tailed)	0,645	0,000	0,000	0,118																
6. Aan hoeveel personen geeft u dagelijks leiding?	2,24	1,215	Correlation Coefficient	-,233**	,234**	,253**	0,097	,613**	1,000														
			Sig. (2-tailed)	0,003	0,003	0,001	0,229	0,000															
7. Hoeveel jaar bent u werkzaam in het team waar u op dit moment deel van uitmaakt?	2,13	1,027	Correlation Coefficient	0,003	,192*	,258**	0,034	0,127	0,056	1,000													
			Sig. (2-tailed)	0,971	0,016	0,001	0,675	0,113	0,485														
8. Wat is uw hoogst genoten opleidingsniveau?	2,99	0,652	Correlation Coefficient	,203*	-0,093	-,179*	-0,044	,354**	,243**	-,192*	1,000												
			Sig. (2-tailed)	0,011	0,249	0,025	0,587	0,000	0,002	0,016													
9. Teamklimaat	3,5871	0,42506	Correlation Coefficient	-0,068	0,109	0,078	0,087	-,172*	0,055	0,029	-0,003	(0,893)											
			Sig. (2-tailed)	0,398	0,175	0,332	0,279	0,032	0,495	0,722	0,975												
10. Teamklimaat - participatieve veiligheid.	3,9399	0,50869	Correlation Coefficient	-0,123	0,082	0,048	0,110	,184*	0,148	0,052	-0,022	,776**	(0,838)										
			Sig. (2-tailed)	0,127	0,307	0,550	0,171	0,021	0,066	0,516	0,788	0,000											
11. Teamklimaat - support voor innovatie.	3,5248	0,56875	Correlation Coefficient	-0,036	0,125	0,107	0,088	,197*	0,023	0,028	0,062	,816**	,444**	(0,857)									
			Sig. (2-tailed)	0,655	0,119	0,184	0,273	0,014	0,780	0,725	0,444	0,000	0,000										
12. Teamklimaat - taakorientatie.	3,2965	0,45308	Correlation Coefficient	-0,041	0,015	-0,037	-0,014	0,017	-0,077	-0,040	-0,022	,774**	,439**	,499**	(0,674)								
			Sig. (2-tailed)	0,609	0,851	0,643	0,863	0,833	0,340	0,621	0,782	0,000	0,000	0,000									
13. Inspirationeel leiderschap.	3,5118	0,67895	Correlation Coefficient	-,183*	,175*	0,109	-0,072	-0,033	0,019	-0,031	-0,031	,358**	,284**	,305**	,344**	(0,865)							
			Sig. (2-tailed)	0,022	0,029	0,176	0,373	0,686	0,818	0,703	0,705	0,000	0,000	0,000	0,000								
14. Inspirationeel leiderschap - leiderschapsvisie.	3,4231	0,77723	Correlation Coefficient	-,163*	,266**	,195*	-0,062	-0,006	0,045	-0,066	-0,066	,300**	,181*	,257**	,328**	,869**	(0,826)						
			Sig. (2-tailed)	0,042	0,001	0,015	0,443	0,936	0,574	0,414	0,415	0,000	0,024	0,001	0,000	0,000							
15. Inspirationeel leiderschap - inspirerende motivatie.	3,6004	0,74912	Correlation Coefficient	-0,134	0,048	-0,013	-0,029	-0,003	0,016	-0,036	0,076	,357**	,330**	,324**	,289**	,832**	,487**	(0,848)					
			Sig. (2-tailed)	0,095	0,552	0,868	0,721	0,970	0,839	0,651	0,346	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000						
16. Psychologisch team empowerment	3,9697	0,3631	Correlation Coefficient	0,032	0,121	0,076	0,035	,219**	0,077	,202*	0,148	,483**	,448**	,387**	,336**	0,131	0,043	,202*	(0,763)				
			Sig. (2-tailed)	0,692	0,132	0,346	0,663	0,006	0,340	0,011	0,065	0,000	0,000	0,000	0,000	0,102	0,592	0,012					
17. Psychologisch team empowerment - potentie.	4,0032	0,47687	Correlation Coefficient	0,000	-0,135	-0,129	-0,050	-0,083	-0,103	0,051	0,018	,287**	,194*	,269**	,284**	0,148	0,079	,171*	,530**	(0,539)			
			Sig. (2-tailed)	1,000	0,094	0,108	0,534	0,303	0,201	0,526	0,819	0,000	0,015	0,001	0,000	0,064	0,330	0,033	0,000				
18. Psychologisch team empowerment - zingeving.	4,1368	0,42273	Correlation Coefficient	-0,001	,208**	,174*	0,018	,228**	0,103	0,081	,173*	,392**	,321**	,308**	,290**	,200*	0,147	,230**	,676**	,243**	(0,773)		
			Sig. (2-tailed)	0,988	0,009	0,030	0,825	0,004	0,201	0,313	0,031	0,000	0,000	0,000	0,000	0,012	0,068	0,004	0,000	0,002			
19. Psychologisch team empowerment - autonomie.	3,7051	0,59624	Correlation Coefficient	0,054	0,115	0,058	0,075	0,137	0,070	,208**	0,077	,319**	,343**	,265**	,161*	0,064	-0,006	0,138	,711**	,234**	,209**	(0,608)	
			Sig. (2-tailed)	0,507	0,153	0,469	0,355	0,087	0,384	0,009	0,339	0,000	0,000	0,001	0,045	0,430	0,941	0,085	0,000	0,003	0,009		
20. Psychologisch team empowerment - impact.	4,0449	0,49815	Correlation Coefficient	0,015	0,041	-0,009	0,047	,254**	0,081	,182*	,159*	,334**	,321**	,255**	,241**	0,008	-0,038	0,075	,806**	,317**	,562**	,367**	(0,6)
			Sig. (2-tailed)	0,849	0,610	0,910	0,564	0,001	0,315	0,023	0,048	0,000	0,000	0,001	0,002	0,919	0,640	0,349	0,000	0,000	0,000	0,000	

Spearman's Rho 1**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). 1*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). N= 156

Appendix F: Regressieanalyses niet significante relaties

De interactie tussen leiderschapsvisie (inspiratieel leiderschap) en psychologisch team empowerment op teamklimaat.



De interactie tussen inspirerende motivatie (inspiratieel leiderschap) en psychologisch team empowerment op teamklimaat.

