

TEAMONTWIKKELING, EMPOWERMENT & GESPREID LEIDERSCHAP_

Een kwantitatief onderzoek naar de teamontwikkeling van resultaatverantwoordelijke teams binnen de Academie Gezondheid en Vitaliteit

Auteur: Femke Donderwinkel (s1041893)

Opleiding: Bedrijfskunde RMA

Datum: Januari 2024

Begeleider: Prof. dr. P.H.J. Hendriks

Meelezer: Dr. M. Moorkamp

Onderzoeksorganisatie: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

VOORWOORD

Voor u ligt mijn masterthesis over resultaatverantwoordelijk werken in teams binnen de Academie Gezondheid en Vitaliteit van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Ik ben de deeltijdmaster Bedrijfskunde aan de Radboud Management Academy gestart, omdat ik meer wilde leren over strategie binnen organisaties. Binnen mijn eigen organisatie had een reorganisatie plaatsgevonden – één hiërarchische laag minder, waarbij meer verantwoordelijkheid bij de professional kwam te liggen. Al vrij snel wist ik daardoor dat ik meer wilde weten over de beïnvloedende factoren van professionals governance en resultaatverantwoordelijk werken in teams.

Ik heb me daar binnen dit onderzoek zeker op kunnen richten en het heeft me bewust gemaakt dat leiderschap in al zijn facetten (i.e. persoonlijk, professioneel, hiërarchisch en gespreid) invloed heeft op de wijze waarop mensen (samen) werken. Behalve dat dit onderzoek voor de organisatie aanbevelingen opgeleverd heeft, heeft het mij in mijn functie als academiemanager ook waardevolle inzichten gegeven.

Toen ik in 2019 startte aan de master Bedrijfskunde, wist ik door de ervaring van mijn vorige masteropleidingen al, dat het venijn hem in de staart zat. Zolang er door bijvoorbeeld tentamens deadlines zijn, presteer ik prima. Maar komt het aan op het stellen van eigen deadlines, dan wordt het voor mij al een stuk lastiger, omdat dan naast de thesis nog honderd interessante zaken te doen zijn. En gedurende dit proces zijn nogal wat zaken op mijn pad gekomen – de gevolgen van een wereldwijd virus, gezondheidsproblemen en een promotie op mijn werk, waarbij ik van hoofddocent bij een bacheloropleiding een stap maakte naar het management van de academie. Genoeg redenen om de thesis steeds weer op een laag pitje te zetten. Tot het moment dat Paul Hendriks, emeritus hoogleraar Organizations and Knowledge aan de Radboud Universiteit, mijn begeleiding overnam en met alle geduld, maar wel met de nodige structuur, met mij meedacht en plannings verwachte. Vervolgens heb ik mijn oud-collega Henk Poppen gevraagd om mij te helpen met de data-analyse in SPSS, waarnaar toch ineens licht aan het einde van de thesis-tunnel bleek te zijn.

Paul, hartelijk dank voor je stimulans. Henk, dank voor het aanjagen van mijn analyse-proces.

En als laatste wil ik een dank je wel uitspreken richting mijn collega's (velen van hen hebben mijn vragenlijst ingevuld) en richting mijn gezin. Mirjam, Isa en Anne – deze thesis heeft iets betekend voor onze "quality time" samen, met name richting de echte deadline. Dank voor jullie geduld hierin. Want uit onderzoek blijkt dat een tomaat fruit is... Ik hou van jullie!

Femke Donderwinkel

Nijmegen, Januari 2024

SAMENVATTING

Projectkader: Om voldoende responsief te kunnen zijn binnen de snel veranderende maatschappij heeft de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen in 2016 ingezet op een verandering van de besturingsfilosofie die gebaseerd is op de principes van 'professionals governance'. Dit heeft in 2020 geresulteerd in een nieuwe organisatiestructuur met veertien academies waarin een integraal aanbod van onderwijs en onderzoek in verbinding met de beroepspraktijk wordt aangeboden. Binnen de academies is het de bedoeling dat docenten en ondersteunend onderwijspersoneel in resultaatverantwoordelijke teams (RVT's) werken.

Eén van de academies is de Academie Gezondheid en Vitaliteit (AGV), waaronder opleidingen en lectoraten vallen uit het gezondheidszorgdomein, zoals bijvoorbeeld de Bacheloropleiding Vaktherapie en de Masteropleiding Advanced Nursing Practice. Deze academie heeft vanaf 2020 ingezet op een ontwikkelingsgerichte manier van veranderen om de verschillende teams te laten bewegen richting resultaatverantwoordelijk werken

Doelstelling: Het doel van het onderzoek is om aanbevelingen te doen over de Teamontwikkeling van RVT's binnen AGV op basis van onderzoek naar de samenhang tussen Empowerment van medewerkers, aansturing door middel van Gespreid Leiderschap en krachtige RVT's

Deze aanbevelingen kunnen door het managementteam van AGV geïntegreerd worden in de besturingsfilosofie en de strategische aanpak van de nieuwe organisatiestructuur. In de aansturing van de RVT's kan worden bijgestuurd op basis van de opgedane wetenschappelijke inzichten van dit onderzoek, zodat de RVT's slagvaardiger kunnen functioneren.

Daarbij heeft de volgende vraagstelling centraal gestaan:

"Is er een gap tussen de wenselijke en ervaren situatie ten aanzien van de Teamontwikkeling van RVT's binnen AGV en in welke mate zijn Empowerment en Gespreid Leiderschap van invloed op die Teamontwikkeling".

Methodologie: Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is een cross-sectionele survey uitgevoerd, waarbij 417 medewerkers uit vijftien verschillende teams van AGV een vragenlijst ontvangen hebben over Teamontwikkeling, Empowerment en Gespreid Leiderschap.

Resultaten en conclusie: In totaal hebben 165 respondenten de vragenlijst ingevuld; een response van 39,6 %. Tien van de vijftien teams konden geïncludeerd worden voor het analyseren van de resultaten op teamniveau. Uit de resultaten blijkt inderdaad een gap te zijn tussen de wenselijke en huidige situatie van Teamontwikkeling. Twee teams blijken de gewenste situatie – rondom fase 4 (RVT) van Teamontwikkeling bereikt te hebben. Twee teams scoren relatief laag, namelijk tussen fase 1 en fase 2. De andere zes teams scoren daar tussenin, rondom fase 2 en 3.

Wat betreft de mate van invloed van Empowerment en Gespreid Leiderschap kan op het niveau van individuen geconcludeerd worden dat beide onafhankelijke variabelen significant bijdragen aan de verklaring van de verschillen qua Teamontwikkeling. Meer Empowerment en meer Gespreid Leiderschap bevorderen de Teamontwikkeling.

Aanbevelingen: De volgende aanbevelingen aan het managementteam van AGV kunnen op basis van de uitkomsten van het onderzoek gedaan worden:

- Om verdere Teamontwikkeling te bevorderen, zal vooral ingezet moeten worden op het vergroten van Gespreid Leiderschap binnen de teams om verdere Teamontwikkeling te bevorderen
- Ga op zoek naar teamprofielen: welke teams scoren hoog of juist laag op de verschillende variabelen en wat kan daaruit geleerd worden.
- Start focusgroepen met verschillende teams om een rijker begrip te krijgen van de ervaringen van medewerkers met de verschillende variabelen.
- Blijf binnen AGV de ingeslagen weg van de ontwikkelingsgerichte aanpak volgen

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	2
SAMENVATTING	3
1 INLEIDING	7
1.1 Projectkader	7
1.2 Doelstelling.....	9
1.3 Onderzoeksmodel	9
1.4 Vraagstelling	10
1.5 Leeswijzer	11
2 THEORETISCH KADER	12
2.1 Teamontwikkeling	12
2.2 Empowerment	14
2.3 Gespreid Leiderschap	15
2.4 Relatie tussen Empowerment, Gespreid Leiderschap en Teamontwikkeling	16
2.5 Conceptueel model	17
3 METHODOLOGIE	20
3.1 Onderzoeksstrategie	20
3.2 Onderzoekspopulatie	20
3.3 Dataverzameling	20
3.4 Data-analyse	21
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid.....	22
3.6 Onderzoeksethiek	23
4 RESULTATEN	24
4.1 Response	24
4.2 Kwaliteit van de vragenlijst.....	26
4.3 Beschrijvende statistiek	28
4.4 Hypothesetoetsing	30
5 DISCUSSIE & CONCLUSIE	34
5.1 Conclusie	34
5.2 Discussie	35
5.3 Aanbevelingen	36
5.4 Reflectie	37

LITERATUURLIJST	38
BIJLAGE A. HAN KADERS EN HOOFDPRINCIPES RVT'S	42
BIJLAGE B. OPERATIONALISATIESHEMA	44
BIJLAGE C. MEETLIJST TEAMONTWIKKELING	47
BIJLAGE D. VRAGENLIJST FORMDESK	48
BIJLAGE E. CODEBOEK.....	51
BIJLAGE F. CORRELATIEMATRIX.....	54
BIJLAGE G. SPSS OUTPUT REGRESSIE-ANALYSE	55

1 INLEIDING

1.1 Projectkader

De Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) is een hogeschool waar meer dan 36.000 studenten opgeleid worden in circa 83 verschillende bachelor-, master- en associate degree-opleidingen. Er werken ruim 4.000 medewerkers; docenten, onderzoekers en ondersteunend personeel (HAN, z.d.). Kernopdracht van de HAN is het verzorgen van goed onderwijs en onderzoek, zodat in nauwe verbondenheid met de regio en het beroepenveld, de professionals van de toekomst opgeleid worden (HAN, 2021).

De HAN moet zich, net als andere onderwijsorganisaties, blijven ontwikkelen om aan de eisen en wensen van de maatschappij te voldoen. Het onderwijs moet aansluiten bij de studenten, bij het beroepenveld, actueel, aantrekkelijk en studeerbaar zijn, efficiënt worden uitgevoerd, integratief, en flexibel zijn (Van Dartel et al., 2020). De afgelopen jaren is door onderzoek (Yukl & Mahsud, 2010, Harris & Spillane, 2008) een groeiend bewustzijn ontstaan dat traditionele organisatiestructuren onvoldoende flexibiliteit bieden om deze uitdagingen aan te gaan.

Om te kunnen voldoen aan de eisen en wensen van de maatschappij heeft de HAN vanaf 2016 ingezet op een verandering van de besturingsfilosofie die gebaseerd is op de principes van 'professionals governance' (HAN, 2016). Dit heeft in 2020 geresulteerd in een nieuwe organisatiestructuur met veertien academies waarin een integraal aanbod van onderwijs en onderzoek in verbinding met de beroepspraktijk wordt aangeboden. Binnen de academies is het de bedoeling dat docenten en ondersteunend onderwijspersoneel in resultaatverantwoordelijke teams (RVT's) werken (HAN, z.d.).

Hiermee kantelt de HAN, net als vele onderwijsorganisaties van een hiërarchische organisatie naar een teamorganisatie. Dit vraagt om anders werken voor zowel medewerkers als leiders.

Van medewerkers wordt verwacht dat zij zich blijven ontwikkelen, meer initiatief nemen en innoveren. Medewerkers worden uitdrukkelijk aangemoedigd om verantwoordelijkheid te nemen. Het gevoel van *Empowerment* bij de medewerkers zal gestimuleerd moeten worden om uiteindelijk het gedrag van medewerkers in de richting van de verwachte resultaten te sturen (Boudrias et al., 2009).

Daarnaast verandert het klassieke beeld van leiderschap naar een moderne vorm van leiderschap: *Gespreid Leiderschap* (Harris, 2013; Hernandez et al., 2011; Hulsbos et al., 2012; Harris & Spillane, 2008). Leidinggevend worden geacht zodanig leiding te geven dat medewerkers zichzelf kunnen leiden: 'leading others to lead themselves' (Stoker, 2005).

De context van dit onderzoek betreft de teams binnen één van de academies van de HAN: de Academie Gezondheid en Vitaliteit (AGV) waar de onderzoeker werkzaam is. AGV bestaat sinds januari 2020 en komt voort uit een samenvoeging van vier voormalige instituten. De academie bestaat uit de volgende onderdelen binnen het domein gezondheidszorg:

- Drie bachelor opleidingen: Vaktherapie, Medische hulpverlening en Verpleegkunde
- Drie master opleidingen: Master Vaktherapie, Master Physician Assistant en Master Advanced Nursing Practice
- Zakelijke dienstverleningsactiviteiten in het gezondheidszorgs domein
- Onderzoek, gepositioneerd in vijf lectoraten.

De academie verzorgt onderwijs en onderzoek voor circa 5.000 studenten met 428 medewerkers, verdeeld over 310 fte, werkzaam binnen circa 31 (sub)teams.

Na de organisatiekanteling heeft AGV ingestoken op een ontwikkelingsgerichte aanpak wat betreft de RVT's. Daar waar binnen enkele andere academies op advies van externe organisatieadviesbureaus de functie van teamleider direct opgeheven werd en rollen binnen de RVT's verdeeld werden, heeft het managementteam van AGV ervoor gekozen om de hoofddocenten met leidinggevende taken in een leiderschapsonwikkeltraject te coachen om de teams te begeleiden richting het resultaatverantwoordelijk werken. Een collega van de academie heeft in het kader van haar masteropleiding Bedrijfskunde onderzoek gedaan naar benodigde teamkenmerken en leiderschapsrollen bij de ontwikkeling naar resultaatverantwoordelijke teams. Uit dit onderzoek van Rademakers (2021) kwam naar voren dat in de meeste van de in dat onderzoek betrokken teams op dat moment nog veel ontwikkelingsruimte was op het gebied van resultaatverantwoordelijk werken. Een van de aanbevelingen uit het onderzoek was "Neem de tijd, want het kost tijd om deze ontwikkeling naar RVT's in te voeren. Verwacht niet gelijk grootse resultaten" (Rademakers, 2021). Nu, twee jaar later wil het managementteam van AGV graag weten wat de huidige situatie is van de RVT's. Is voor de meeste teams binnen AGV nu bijvoorbeeld helder wat de gezamenlijke teamtaak is en op welke wijze het resultaatverantwoordelijk werken het beste ingevuld kan worden? En op welke wijze kan de teamontwikkeling van RVT's gestimuleerd worden; welke bevorderende factoren spelen een rol in de ontwikkeling richting resultaatverantwoordelijk werken?

Door de HAN zijn kaders en hoofdprincipes rondom RVT's geformuleerd (bijlage A). Daaruit blijkt dat het resultaatverantwoordelijk werken in relatie staat met de organisatie- en teamcultuur. "Een cultuur waarin teamleden elkaar inspireren en vertrouwen. Elkaar scherp houden, waarderen en motiveren" (HAN, z.d.). Dit hangt samen met de empowerment van de individuele medewerkers. Zij zullen voldoende intrinsiek gemotiveerd moeten zijn om het werken in RVT's verder te brengen.

Verder wordt in de kaders iets gezegd over het zogenaamde thuis team, de verdeling van teamrollen en over regelruimte. De teamontwikkeling richting RVT's vraagt ook iets van het leiderschap. Zoals eerder beschreven in deze paragraaf, zal een ontwikkeling plaats moeten vinden van een klassiek beeld van puur hiërarchisch leiderschap naar meer gespreid leiderschap.

Dit onderzoek gaat zich daarom richten op de gap tussen de gewenste en huidige situatie van de Teamontwikkeling van RVT's binnen AGV en de mogelijke invloed van de variabelen Empowerment en Gespreid Leiderschap op die Teamontwikkeling.

1.2 Doelstelling

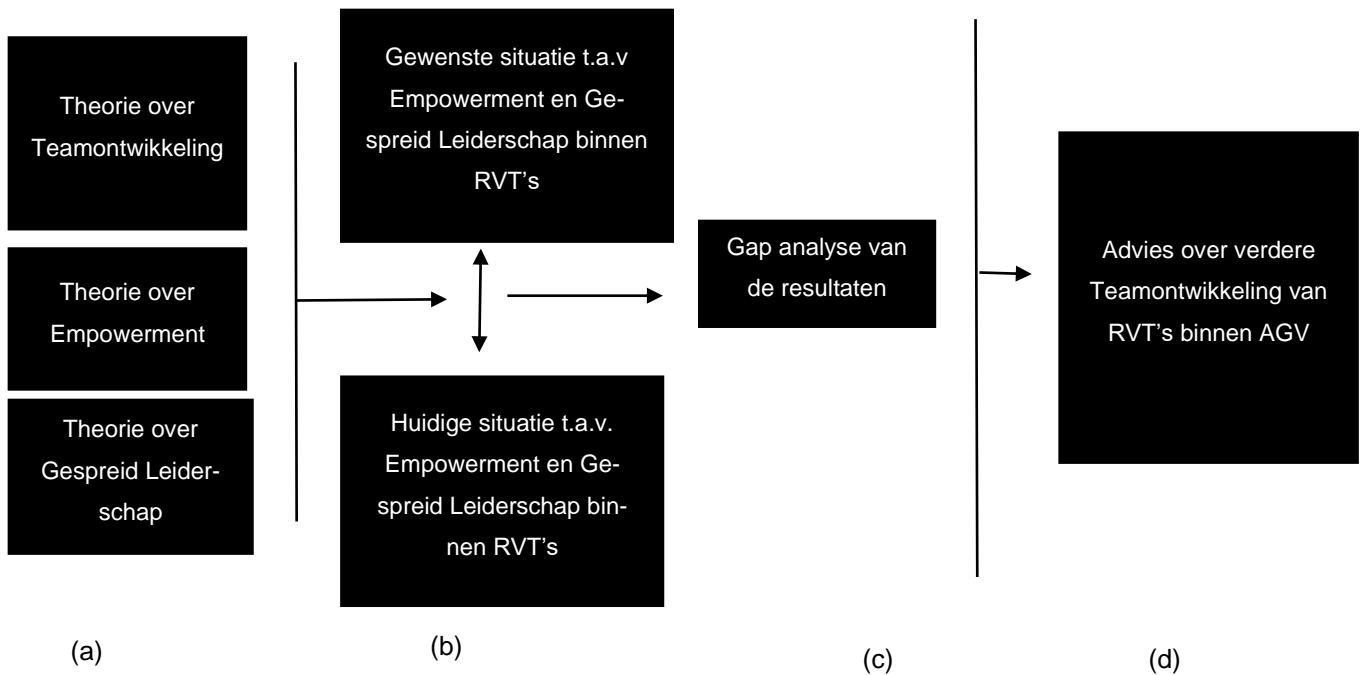
Het doel van het onderzoek is om aanbevelingen te doen over de Teamontwikkeling van RVT's binnen AGV op basis van onderzoek naar de samenhang tussen Empowerment van medewerkers, aansturing door middel van Gespreid Leiderschap en krachtige RVT's

Deze aanbevelingen kunnen door het managementteam van AGV geïntegreerd worden in de bestuursfilosofie en de strategische aanpak van de kanteling van de organisatie. In de aansturing van de RVT's kan worden bijgestuurd op basis van de opgedane wetenschappelijke inzichten van dit onderzoek, zodat de RVT's slagvaardiger kunnen functioneren.

1.3 Onderzoeksmodel

Om aan de doelstelling van het onderzoek te voldoen is een onderzoeksmodel opgesteld dat de belangrijkste stappen van het onderzoeksproces weergeeft. Door middel van literatuuronderzoek (a) wordt informatie verkregen over de relatie tussen de onafhankelijke variabelen *Empowerment*, *Gespreid Leiderschap* en de afhankelijke variabele *Teamontwikkeling*. Vervolgens wordt de huidige situatie en de gewenste situatie omtrent de Teamontwikkeling van RVT's en de onafhankelijke variabelen Empowerment en Gespreid Leiderschap binnen AGV in kaart gebracht. In welke mate beoordelen medewerkers hun eigen Empowerment? In welke mate ervaren zij Gespreid Leiderschap binnen de teams? En hoe beoordelen zij de Teamontwikkeling binnen de huidige RVT's (b).

Door de gap tussen de huidige en gewenste situaties te analyseren (c) wordt zichtbaar wat de relatie is tussen Empowerment van medewerkers, Gespreid Leiderschap en Teamontwikkeling. Hierbij kunnen aanbevelingen (d) gedaan worden over verdere Teamontwikkeling van RVT's binnen AGV. In onderstaand onderzoeksmodel wordt dit schematisch weergegeven.



1.4 Vraagstelling

De vraag waarop dit onderzoek antwoord wil geven is of er een gap is tussen de wenselijke en ervaren situatie ten aanzien van de Teamontwikkeling van RVT's binnen AGV en in welke mate Empowerment en Gespreid Leiderschap van invloed zijn op die Teamontwikkeling.

Bovenstaande centrale onderzoeksvraag zal beantwoord worden middels het beantwoorden van verschillende deelvragen, die opgesteld zijn middels het TEA-model:

Theoretische vragen

- Wat wordt vanuit de literatuur verstaan onder:
 - ✓ Teamontwikkeling van RVT's?
 - ✓ Empowerment van medewerkers?
 - ✓ Gespreid Leiderschap?
- En wat is volgens de literatuur de relatie tussen Empowerment, Gespreid Leiderschap en Teamontwikkeling van RVT's?

Empirische vragen

- Wat is volgens de nieuwe besturingsfilosofie van de HAN de wenselijke situatie ten aanzien Teamontwikkeling van RVT's?
- In welke mate beoordelen de medewerkers de Teamontwikkeling van hun team richting resultaatverantwoordelijkheid?

- In welke mate ervaren de medewerkers van AGV Empowerment?
- In welke mate ervaren de medewerkers van AGV Gespreid Leiderschap binnen de teams?

Analytische vragen

- Is er een gap tussen de wenselijke en ervaren situatie van de Teamontwikkeling van RVT's binnen AGV?
- Wat is de relatie tussen de mate van Empowerment van medewerkers, de mate van ervaren Gespreid Leiderschap en de Teamontwikkeling van RVT's binnen AGV?

1.5 Leeswijzer

Allereerst zal in hoofdstuk 2 het theoretisch kader uitgewerkt worden. Hoofdstuk 3 gaat in op de methodologie van het onderzoek, inclusief de verantwoording. Vervolgens worden in hoofdstuk 4 de resultaten van het onderzoek weergegeven en zijn in hoofdstuk 5 de conclusies naar aanleiding van de resultaten en de daaropvolgende aanbevelingen beschreven. De laatste paragraaf van deze thesis betreft een reflectie op dit onderzoek

2 THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk worden, vanuit de literatuur, de belangrijkste variabelen uit het onderzoek verder beschreven. Achtereenvolgens worden de begrippen Teamontwikkeling, Empowerment en Gespreid Leiderschap uitgewerkt. Het hoofdstuk eindigt met het conceptueel model – welke vanuit de verschillende definiëringen en operationalisering en opgesteld is.

2.1 Teamontwikkeling

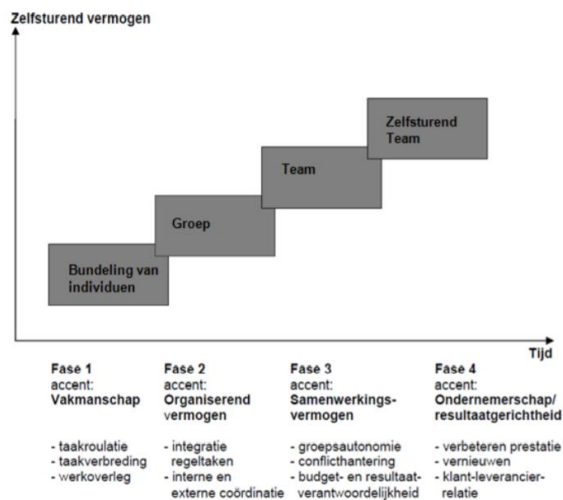
Voordat verder ingegaan wordt op de variabele Teamontwikkeling, is het goed om de definitie van een team scherp te hebben. Een veel geciteerde definitie is die van Cohen en Bailey (1997): “Een team is een duidelijk te herkennen groep mensen die in hun taken en/of doelen van elkaar afhankelijk zijn en zich in samenwerking inzetten voor het bereiken van hun gemeenschappelijke verantwoordelijkheden, waarbij ze hun relaties door en over organisatiegrenzen managen.”

Een team is dus meer dan een groep collega's bij elkaar – een team is taakafhankelijk, heeft een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor teamprestaties en ziet zichzelf als een sociale eenheid in en buiten een organisatie.

Hier op aansluitend zijn er ook verschillende definities voor zelfsturende teams of RVT's. Van Amelsvoort, et al. (2003) geven de volgende definitie: “Een vaste groep van medewerkers (maximaal twaalf tot vijftien) die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant worden geleverd. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of de ondersteunende diensten.”

Deze definitie lijkt sterk op de definitie zoals de HAN deze geformuleerd heeft in de beleidsstukken over de organisatieontwikkeling: “Een RVT bestaat uit een groep medewerkers die de collectieve opdracht heeft om vanuit hun kennis en ervaring resultaten te realiseren, daarmee bij te dragen aan de primaire en/of secundaire processen in de Academie en/of organisatieonderdelen van Services en Centrale Staf en aan het Instellingsplan en hier verantwoordelijkheid voor te dragen” (HAN, 2020).

Over de wijze waarop een team zich ontwikkelt zijn meerdere theorieën. De meeste van deze theorieën beschrijven de Teamontwikkeling in lineaire fasen (Katzenbach & Smith, 1993, Zenger et al., 1994; Van Amelsvoort & Benders, 1996). Zo beschrijven Van Amelsvoort en Benders (1996) een fasenmodel voor Teamontwikkeling waarin een team zich ontwikkelt van een bundeling van individuen naar een zelfsturend of resultaatverantwoordelijk team (figuur 1).



Figuur 1 Fasenmodel voor Teamontwikkeling (Van Amelsvoort et al., 2003)

“In het model wordt een aantal fasen onderscheiden. Per fase worden verschillende accenten gelegd. In de eerste fase ligt het accent op het creëren van vakvolwassenheid. De teamleden gaan over uitvoerende taken rouleren en hun uitvoerend takenpakket wordt breder. Er wordt gestreefd naar een bredere inzetbaarheid van de teamleden, waardoor de uitvoerende flexibiliteit en slagvaardigheid van het team toeneemt.

In de tweede fase verschuift het accent naar het vergroten van organisatorische zelfstandigheid: de integratie van regeltaken. Gedurende deze fase is het belangrijk zicht te krijgen op een beloningssysteem, gebaseerd op teamwerk en teamprestaties.

Een volgende accent (fase 3) is de onderlinge samenwerking. Het team wordt hechter, verbetert de interne samenwerking, lost zelfstandig interne conflicten op en wordt verantwoordelijk gesteld voor het halen van resultaten. De vierde fase houdt in dat het team continu zelfstandig verbetert en vernieuwt, maar vooral ook openstaat voor veranderingen in de (interne) omgeving. Met andere woorden sterk doel- en prestatiegericht.” (ST-groep, z.d.).

Een fasemodel is bedoeld als theoretische begrippenkader. In de literatuur wordt echter ook beschreven (Kuipers & Stoker, 2009) dat er weinig empirisch bewijs is dat teams zich op deze wijze ontwikkelen. Over het feit dat teams zich ontwikkelen richting meer resultaatverantwoordelijk werken en daarmee beter presteren en een hogere mate van kwaliteit van werken bereiken, blijkt consensus te zijn. Maar er is weinig consensus over de wijze waarop dit gebeurt (Kuipers & Stoker, 2009).

Ondanks het gebrek aan consensus over de wijze van ontwikkelen, wordt binnen dit onderzoek wel de keuze gemaakt om de fasen zoals deze beschreven zijn door Van Amelsvoort (2003) aan te houden als concept van Teamontwikkeling, omdat op deze manier een vergelijking gemaakt kan worden tussen de gewenste situatie dat veel teams zich in fase 4 (RVT) bevinden en de huidige situatie binnen AGV.

2.2 Empowerment

Zoals beschreven in de inleiding heeft de HAN ingezet op een verandering van de besturingsfilosofie die gebaseerd is op de principes van 'professionals governance' (HAN, 2016). Professional governance verwijst naar de structuur en processen binnen een organisatie die de professionele autonomie en verantwoordelijkheid van werknemers bevorderen. Huisman en De Vijlder (2012) beschrijven professionele governance als het vermogen om zelf normen van professioneel handelen te stellen en de toepassing ervan te bewaken. Daarnaast kan het ook bijdragen aan de empowerment van de professional, omdat het handvatten biedt om professionaliteit verder te ontwikkelen (Abbot, 1988).

Het concept van medewerker empowerment is meer dan veertig jaar geleden geïntroduceerd door Kanter (1977) en het heeft sinds zijn introductie grote impact op managementpraktijken gehad.

Er zijn in de theorie van Kanter twee dimensies van Empowerment te onderscheiden: 1) Structurele Empowerment en 2) Psychologische Empowerment. *Structurele* Empowerment betreft de voorwaarden om tot empowerment te komen en focust zich op het macroniveau binnen de organisatie: structuren, beleidsrichtingen en praktijken. *Psychologische* Empowerment daarentegen richt zich op individuen die ervaren dat zij controle hebben over hun werk (Maynard et al., 2012). Het wordt gedefinieerd als een intrinsieke taakmotivatie die leidt tot een gevoel van controle en motivatie in relatie tot het werk (Thomas & Velthouse, 1990).

Spreitzer (1995) beschrijft Psychologische Empowerment als een mentaliteit die vier cognities omvat die een proactieve oriëntatie weerspiegelen met betrekking tot iemands rol in de organisatie:

- 1) betekenis: de fit tussen iemands werkdoelen en diens overtuigingen of waarden;
- 2) competentie: de overtuiging van individuen over hun vermogen om hun werkactiviteiten goed uit te kunnen voeren;
- 3) autonomie: iemands gevoel van controle over het werkgedrag en processen; en
- 4) invloed: de mate waarin individuen vinden dat hun gedrag een verschil maakt, of de mate waarin ze impact hebben op het bewerkstelligen van uitkomsten (Spreitzer, 1997).

In het licht van de ingezette verandering naar 'professionals governance' binnen de HAN en de focus op professionaliteit en autonomie, is deze beschrijving van Psychologische Empowerment, gericht op individuen passend voor dit onderzoek. Van medewerkers wordt verwacht dat zij meer initiatief nemen en innoveren. Medewerkers worden uitdrukkelijk aangemoedigd om verantwoordelijkheid te nemen. De verwachting is dat dit, behalve op medewerkersniveau, ook invloed heeft op het resultaatverantwoordelijk werken binnen teams.

2.3 Gespreid Leiderschap

De kanteling naar een teamorganisatie en het werken met RVT's vraagt ook iets van het leiderschap binnen de organisatie. Binnen meer traditionele, bureaucratische organisatievormen is de leiderschapsrol vaak gekoppeld aan de positie van de leidinggevende binnen de hiërarchie (Diefenbach & Sillince, 2011). Dit type leiderschap staat bekend als verticaal of top-down leiderschap.

Bij het werken in teams kan 'Gespreid Leiderschap' een belangrijke rol spelen naast dit verticaal leiderschap. In tegenstelling tot verticaal leiderschap is Gespreid Leiderschap een manier van leidinggeven binnen een team waarbij de verantwoordelijkheid voor leiderschapsactiviteiten wordt gedeeld tussen leden van de groep en waarbij het gaat om horizontale of zijdelingse invloed tussen groepsleden (Pearce & Conger, 2002, Spillane & Camburn, 2006). Bij Gespreid Leiderschap wordt ervan uitgegaan dat leiderschap een interactief en dynamisch proces is, waarbij verschillende mensen in verschillende situaties leiding nemen (Hulsbos et al., 2012; Spillane & Camburn, 2006). Iedereen binnen de organisatie heeft expertise, ervaring en talenten die binnen Gespreid Leiderschap benut worden, afhankelijk van het thema of vraagstuk dat actueel is (Hulsbos & Van Langevelde, 2017).

Spillane (2006) beschrijft Gespreid Leiderschap als afhankelijk van de situatie of taak. Deze situatie of taak is volgens Spillane bepalend voor de vervulling van de leidersrol. Het leiderschap wordt bijvoorbeeld verworven door- en toegewezen aan degene die het meest deskundig of competent is op dit terrein (Kessels, 2012). In de praktijk is de toewijzing van Gespreid Leiderschap op basis van deskundigheid alleen niet voldoende voor de uitoefening hiervan in het team. De docent moet dit leiderschap ook erkennen en hiervoor is een geïnteresseerde en constructieve houding nodig (Hulsbos et al., 2012).

Het gaat vooral om het erkennen en waarderen van elkaars ervaring en expertise, het claimen van invloed, en het elkaar gunnen van een leidinggevende rol op specifieke thema's en onderwerpen.

Deze verschuiving van positioneel naar Gespreid Leiderschap vraagt om nieuwe bekwaamheden; zowel van de formele leiders, als ook van de medewerkers (Kessels, 2012).

Dit onderscheid wordt ook door Claessen et al. (2020) onderschreven. Zij beschrijven drie centrale kenmerken van Gespreid Leiderschap: (a) invloed verwerven, (b) invloed toekennen en (c) invloed afstemmen. Het eerste kenmerk, invloed verwerven, houdt in dat iedereen leiderschap kan verwerven op basis van ervaring, expertise, talenten en de kwaliteiten die op dat moment nodig zijn in de organisatie. Leiderschap verwerf je tijdens het samenwerken aan een vraagstuk en niet omdat leiding gedelegeerd wordt (Hulsbos & Van Langevelde, 2017). Verwerven van leiderschap kan alleen ontstaan wanneer anderen het leiderschap toekennen, een tweede kenmerk van Gespreid Leiderschap. Collega's ondersteunen tijdelijk leiderschap op basis van de aanwezige en benodigde kennis passend in een bepaalde situatie (Claessen et al., 2020). Het is de kunst om in de juiste situatie leiderschap aan de juiste persoon toe te kennen. Het derde kenmerk, afstemming, verwijst naar het belang van de afstemming binnen het team over de activiteiten, waarbij gezamenlijke doelen of ambities richtinggevend zijn (Thorpe

et al., 2011). Bij Gespreid Leiderschap is die afstemming extra belangrijk omdat elke medewerker invloed kan hebben op het werk, wat kan leiden tot een onduidelijke richting (Hulsbos & Van Langevelde, 2017). Deze afstemming wordt bereikt door een proces van wederzijdse beïnvloeding en een gedeelde visie (Day et al., 2004; MacBeath, 2005). Het is afhankelijk van de situatie of het onderwerp wie binnen Gespreid Leiderschap leiding verwerft, leiding toekent of leiding gunt (Evers et al., 2018). Dit geldt voor zowel de leidinggevende als de verschillende teamleden.

Binnen dit onderzoek wordt de meest actuele uitwerking van de variabele Gespreid Leiderschap aangehouden, waarbij de kenmerken invloed verwerven, toekennen en afstemmen onderscheiden worden (Claessen et al., 2020).

2.4 Relatie tussen Empowerment, Gespreid Leiderschap en Teamontwikkeling

De relatie tussen Empowerment en taakuitvoering is in meerdere onderzoeken onderzocht. Empowerment wordt positief geassocieerd met het succesvol uitvoeren van de taak van een medewerker (Chen et al., 2007; Fernandez & Moldogaziev, 2013). Uit het onderzoek van Avolio (2004) blijkt dat een hogere mate van Psychologische Empowerment leidt tot een hogere mate van concentratie, initiatief nemen en veerkracht. En Boudrias et al. (2009) stellen dat Psychologische Empowerment belangrijk is voor het stimuleren van innovatief gedrag. Dit zijn allemaal effecten op het niveau van de individuele medewerker. Slechts een enkel onderzoek is gevonden dat de relatie beschrijft tussen Psychologische Empowerment en teamprestatie (Jawad et al., 2012). Onderzoeksresultaten die het effect Psychologische Empowerment op Teamontwikkeling beschrijven zijn niet gevonden.

Meerdere onderzoeken tonen aan dat Gespreid Leiderschap effect heeft op teamprestatie en team-effectiviteit is (Carson et al., 2007; Drescher et al., 2014; Fausing et al., 2015; Han et al., 2021; Hoch, 2013; Lorinkova et al., 2021; Zhou et al., 2015). Zo bevordert Gespreid Leiderschap effectief gebruik van kennis en vaardigheden van de teamleden (Carson et al., 2007; Hoch, 2013) en beïnvloedt Gespreid Leiderschap op positieve wijze houding, gedrag, cognitie en de prestatie (Fausing et al., 2015). Ook profiteren teamleden van elkaars vaardigheden (Zhou et al., 2015) en zorgt het onderlinge vertrouwen in een team voor betere prestaties (Drescher et al., 2014) en hogere tevredenheid (Drescher & Garbers, 2016). Tevens zou Gespreid Leiderschap kunnen leiden tot innovatie, creatieve probleemoplossingen en besluitvorming (Hoch, 2013).

Kuipers en Groeneveld (2014) hebben de rol van leiderschap in Teamontwikkeling onderzocht en vonden drie leiderschapstijlen (transformationeel leiderschap, authentiek leiderschap en dienend leiderschap) die belangrijk zijn bij de ontwikkeling van een team. Binnen dit onderzoek is echter het concept van Gespreid Leiderschap niet meegenomen.

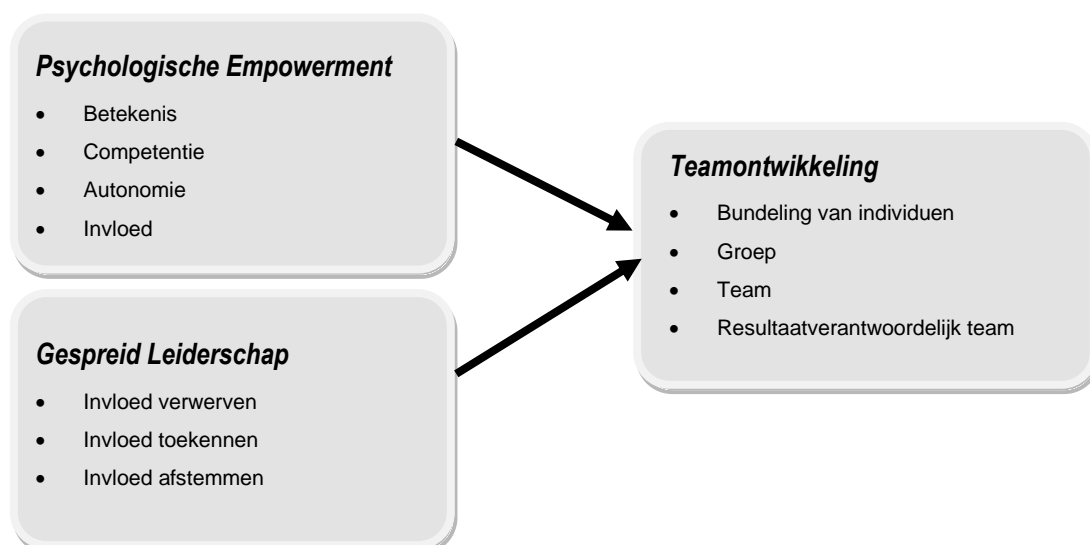
2.5 Conceptueel model

In de bovenstaande vier paragrafen is antwoord gegeven op de theoretische deelvragen uit paragraaf 1.4. Allereerst is aandacht besteed aan de afhankelijke variabele binnen dit onderzoek, namelijk Teamontwikkeling. De keuze is gemaakt om daarbij uit te gaan van de fasen zoals deze beschreven zijn door Van Amelsvoort (2003), omdat de definitie van RVT's van Van Amelsvoort overeenkomt met de definitie die aangehouden wordt binnen de HAN. En met behulp van de beschreven fasen kan een vergelijking gemaakt worden tussen de wenselijke en huidige situatie.

De onafhankelijke variabelen binnen dit onderzoek betreffen Empowerment en Gespreid Leiderschap. Het concept Empowerment is gespecificeerd in Psychologische Empowerment, omdat het draait om de intrinsieke motivatie van de individuele medewerker. Spreitzer (1995) beschrijft Psychologische Empowerment als een mentaliteit die vier cognities omvat die een proactieve oriëntatie weerspiegelen met betrekking tot iemands rol in de organisatie. De vier cognities worden binnen dit onderzoek gebruikt als vier dimensies van het concept Empowerment. Met betrekking tot het concept Gespreid Leiderschap worden de kenmerken invloed verwerven, toekennen en afstemmen, zoals beschreven door Claessen et al. (2020) toegepast.

Er zou sprake kunnen zijn van reciproke causale relaties tussen de verschillende concepten binnen dit onderzoek. Maar gezien de doelstelling van dit onderzoek, namelijk aanbevelingen te doen over verdere ontwikkeling van resultaatverantwoordelijk werken in teams, zal binnen dit onderzoek alleen getoetst worden of de twee onafhankelijke variabelen Empowerment en Gespreid Leiderschap invloed hebben op de afhankelijke variabele Teamontwikkeling.

In figuur 2 is het conceptuele model weergegeven dat ontstaan is vanuit het beschreven literatuuronderzoek met daarbij de relatie die binnen de scope van dit onderzoek valt.



Figuur 2 Conceptueel model

Vanaf de oprichting van de AGV is geïnvesteerd in de ontwikkeling van teams waarin resultaatverantwoordelijk gewerkt wordt. Zoals beschreven in het theoretisch kader is deze ontwikkeling in de praktijk geen lineair proces. De verwachting is dat de verschillende teams binnen AGV zich in verschillende stadia van Teamontwikkeling bevinden. Het ene team zal meer resultaatverantwoordelijk werken dan het andere team.

Dit is de eerste analytische vraag die binnen dit onderzoek beantwoord zal worden:

- *Is er een gap tussen de gewenste situatie (alle teams hebben zich ontwikkeld tot RVT's- scoren minimaal op enkele dimensies fase 4) en de huidige of ervaren situatie?*

Daarnaast is het belangrijk om te analyseren in welke mate de concepten Empowerment en Gespreid Leiderschap invloed hebben op de Teamontwikkeling van RVT's binnen AGV, zodat inzichten hierin meegenomen kunnen worden in eventuele aanbevelingen om de gap te verkleinen. Hier gaat de tweede analytische vraag binnen dit onderzoek over:

- *Wat is de relatie tussen de mate van Empowerment van medewerkers, de mate van ervaren Gespreid Leiderschap en de Teamontwikkeling van RVT's binnen AGV?*

Zowel inzichten per variabele als de totale invloed van de onafhankelijke variabelen op de variabele zijn interessant voor de aanbevelingen.

Daarnaast is het zowel op het niveau van medewerkers, als op het niveau van teams interessant om analyses uit te voeren. Het uitvoeren van analyses op medewerkersniveau biedt gedetailleerde inzichten in de percepties en ervaringen van individuele teamleden. Het uitvoeren van analyses op teamniveau biedt een breder overzicht van de dynamiek en prestaties van de verschillende teams.

Om vanuit de tweede analytische vraag al deze niveaus te onderzoeken, zijn er een zestal hypothesen geformuleerd:

Hypothese 1A: Naarmate medewerkers hoger scoren op de mate van Psychologische Empowerment, zullen zij hoger scoren op Teamontwikkeling.

Hypothese 1B: Naarmate teams hoger scoren op de mate van Psychologische Empowerment, zullen zij hoger scoren op Teamontwikkeling.

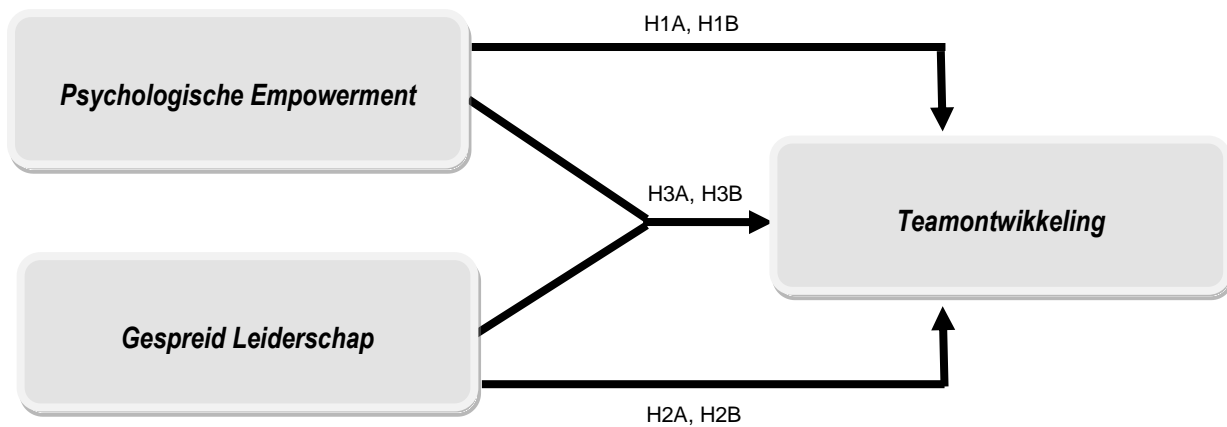
Hypothese 2A: Indien medewerkers een grotere mate van Gespreid Leiderschap ervaren, dan zal dit een positief effect hebben op de Teamontwikkeling

Hypothese 2B: Indien binnen teams een grotere mate van Gespreid Leiderschap ervaren wordt, dan zal dit een positief effect hebben op de Teamontwikkeling.

Hypothese 3A: *Indien medewerkers een hoge mate van psychologische empowerment, samen met een hoge mate van gespreid leiderschap ervaren, dan beïnvloedt dit de teamontwikkeling positief.*

Hypothese 3B: *Indien binnen teams een hoge mate van psychologische empowerment, samen met een hoge mate van gespreid leiderschap ervaren wordt, dan beïnvloedt dit de teamontwikkeling positief.*

In figuur 3 zijn de verschillende hypothesen in het conceptuele model geplaatst.



Figuur 3 Conceptueel model met hypothesen

3 METHODOLOGIE

3.1 Onderzoeksstrategie

Er is een praktijkgericht evaluatief onderzoek uitgevoerd. Het betreft een casestudy waarbij de huidige situatie van het resultaatverantwoordelijk werken in teams binnen de context van AGV van de HAN in kaart gebracht is. De onderzoeksstrategie betreft een cross-sectionele survey, waarbij op één moment in de onderzoekspraktijk gemeten is.

3.2 Onderzoekspopulatie

Zoals al eerder beschreven in paragraaf 1.1, bestaat AGV uit drie bacheloropleidingen, drie masteropleidingen, vijf lectoraten, een onderdeel zakelijke dienstverlening en enkele ondersteunende teams, zoals bijvoorbeeld het team bedrijfsvoering of het team praktijkhuis. In totaal zijn 428 medewerkers verdeeld over 310 fte werkzaam binnen de academie. Afgezien van een aantal stafmedewerkers is iedere medewerker ingedeeld in een zogenaamd thuisteam. Binnen dit onderzoek heeft iedere medewerker werkzaam in een thuisteam de vragenlijst ontvangen (N=417).

Op de verschillende bedrijfsonderdelen zijn 31 zogeheten thuisteam te onderscheiden. Het thuisteam is een groep van circa vijftien medewerkers die eenzelfde leidinggevende hebben. Een aantal thuisteam heeft te weinig medewerkers om anonimiteit binnen dit onderzoek te kunnen waarborgen – daarom zijn zij binnen dit onderzoek samengevoegd. Een voorbeeld hiervan is de bacheloropleiding Vaktherapie. Deze bestaat uit de thuisteam Muziek, Drama, Beeldend, Psychomotorisch en een team met ondersteuners. Deze 5 thuisteam zijn praktisch samengevoegd tot één team Vaktherapie. Op deze wijze bestaat de populatie op teamniveau uit vijftien teams (N=15).

3.3 Dataverzameling

Middels Formdesk (nl.formdesk.com) is een digitale vragenlijst ontwikkeld welke bestaat uit een aantal reeds gevalideerde vragenlijsten rondom de drie variabelen, aangevuld met een aantal controlevragen (zie bijlage D).

De variabele *Teamontwikkeling* is gemeten middels de meetlijst van de ST-groep. In dit diagnose-instrument wordt per fase van teamontwikkeling (bundeling van individuen, groep, team, zelfsturend team) in 9 dimensies een omschrijving gegeven die typerend is voor die fase. De respondent moest per regel de typering zoeken die het meest herkenbaar is voor het team op dit moment (zie bijlage E). De minimale somscore van de variabele Teamontwikkeling is 9 (alle dimensies gescoord in fase 1 met een score van 1) en de maximale somscore is 36 (alle dimensies gescoord in fase 4 met een score van 4).

De variabele *Empowerment* is gemeten middels de Spreitzer's Psychological Empowerment Scale (Spreitzer, 1995). De dimensies 'betekenis', 'bekwaamheid', 'keuze' en 'invloed' worden ieder aan de hand van drie items op een 5-punts Likert-schaal gemeten van 1 = 'helemaal mee oneens' tot 5 = 'helemaal mee eens' (zie bijlage E). De minimale somscore van de variabele Empowerment is 9 (alle items gescoord op 'helemaal mee oneens') en de maximale somscore is 45 (alle items gescoord op 'helemaal mee eens').

Gespreid Leiderschap is gemeten middels de Distributed Leadership Scale (DLS) (Evers et al., submitted). Deze gevalideerde vragenlijst bevat 9 items over één schaal verdeeld, waarin zowel verwerven, toekennen als afstemmen worden gemeten. De antwoorden worden geregistreerd op een 7-punts Likertschaal van 1 = 'helemaal niet van toepassing' tot 7 = 'helemaal van toepassing' (zie bijlage E). De minimale somscore van de variabele gespreid leiderschap is 9 (alle items gescoord op 'helemaal niet van toepassing') en de maximale somscore is 63 (alle items gescoord op 'helemaal van toepassing').

Als *controlevariabelen* zijn enkele demografische gegevens opgenomen in de vragenlijst, maar bijvoorbeeld ook de ervaring met het werken in teams (zie bijlage B). Voor de demografie is gevraagd naar geslacht, leeftijd en functie. De functie is gekozen, omdat het binnen dit onderzoek belangrijk is om een onderscheid te kunnen maken in medewerkers met een leidinggevende functie en medewerkers zonder leidinggevende functie. Deze twee verschillende groepen zouden verschillend kunnen scoren op bijvoorbeeld de variabele Gespreid Leiderschap. Voor de interne validiteit van het onderzoek is het goed om hier op te controleren binnen dit onderzoek. Verder zijn ter controle enkele bestaande valide schalen met betrekking tot teamprestatie, teamtevredenheid en teamveiligheid toegevoegd. Deze variabelen zouden namelijk confounding variabelen kunnen zijn. Wanneer een medewerker zich niet veilig voelt binnen zijn team, zou dit een belemmerende factor kunnen zijn voor de ervaring van Teamontwikkeling, waardoor de uitkomsten beïnvloed zouden kunnen worden. Door binnen dit onderzoek te controleren op deze confounding variabelen, kan met meer zekerheid aangetoond worden welke mate van invloed Empowerment en Gespreid Leiderschap hebben op Teamontwikkeling.

3.4 Data-analyse

De verzamelde data is geanalyseerd middels het statistische softwarepakket IBM SPSS Statistics 29. In de dataverwerking en data-analyse zijn verschillende technieken toegepast.

Doorewaard & Tjemkes (2019) onderscheiden verschillende groepen technieken die veel gebruikt worden bij praktijkgericht onderzoek:

- Response- en non-responseanalyse
- Het bepalen van de kwaliteit van de vragenlijsten
- Een check op de kwaliteit van de data
- Het toetsen van verbanden

Al deze technieken zijn binnen dit onderzoek toegepast (zie hoofdstuk 4).

Zoals eerder beschreven in paragraaf 2.5, zijn binnen dit onderzoek analyses uitgevoerd op zowel medewerkersniveau als teamniveau. Het uitvoeren van analyses op medewerkersniveau biedt gedetailleerde inzichten in de percepties en ervaringen van individuele teamleden. Deze aanpak kan leiden tot een hoge mate van variabiliteit in de resultaten, wat het moeilijk kan maken om algemene conclusies te trekken. Het uitvoeren van analyses op teamniveau biedt een breder overzicht van de dynamiek en prestaties van de verschillende teams. Dit kan nuttig zijn voor het identificeren van algemene trends en patronen. Deze aanpak kan individuele verschillen en nuances over het hoofd zien. Daarom is ervoor gekozen om analyses uit te voeren op beide niveaus. Hierdoor kan een evenwichtig beeld verkregen worden van zowel de individuele ervaringen als de algemene teamdynamiek.

Deze gecombineerde aanpak stelt de onderzoeker in staat om verschillen en overeenkomsten tussen medewerkersniveau en teamniveau te onderzoeken, wat kan bijdragen aan een dieper begrip van de onderzochte variabelen.

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Om de constructvaliditeit van dit onderzoek te waarborgen, zijn zoals beschreven in paragraaf 3.3 verschillende gevalideerde vragenlijsten gebruikt. De meetinstrumenten voor Teamontwikkeling, Empowerment, en Gespreid Leiderschap zijn zorgvuldig geselecteerd op basis van hun betrouwbaarheid en validiteit in eerdere onderzoeken. Een goede interne validiteit is nagestreefd door consistentie in de vragenlijsten en de duidelijke formulering van items. Door een goede inleiding van de vragenlijst en een uitleg bij iedere variabele zijn de respondenten goed geïnformeerd over het doel van het onderzoek en de betekenis van de variabelen. Dit is getest door drie collega's binnen de academie die zelf niet in één van de teams zitten en daarmee niet tot de onderzoekspopulatie behoren. Feedback van hen is verwerkt in de definitieve vragenlijst.

De betrouwbaarheid van de meetinstrumenten is beoordeeld aan de hand van interne consistentieanalyses. De Cronbach's alfa is berekend voor de vragenlijsten van Teamontwikkeling, Empowerment, en Gespreid leiderschap om de mate van samenhang tussen de items te meten.

De rol van de onderzoeker is kritisch beoordeeld om mogelijke vertekeningen te minimaliseren. De onderzoeker heeft zich bewust verre gehouden van eventuele vooringenomenheden en heeft consistentie in de interpretatie van resultaten nagestreefd. Omdat de onderzoeker gedurende het onderzoek toegetreten is tot het managementteam van AGV, was het nog belangrijker om hier bewust van te zijn. Daarop is ook steeds gereflecteerd tijdens begeleidingsmomenten met de begeleider van de Radboud Management Academy.

Anonimiteit van de respondenten is gewaarborgd door geen persoonlijke identificeerbare informatie op te nemen in de verzamelde gegevens. Alle data zijn vertrouwelijk behandeld en worden alleen gebruikt voor analytische doeleinden.

3.6 Onderzoeksethiek

Dit onderzoek is uitgevoerd met inachtneming van ethische richtlijnen. Alle deelnemers zijn op vrijwillige basis betrokken en zijn op de hoogte gesteld van het doel van het onderzoek. Informed consent is verkregen doordat respondenten de keuze werd gelaten om de vragenlijst in te vullen.

In de inleiding van de vragenlijst (bijlage D) is duidelijk aangegeven dat vertrouwelijk omgegaan zou worden met de ingevulde vragenlijsten. Vlak nadat de vragenlijst verstuurd was, kwamen er signalen bij de onderzoeker dat collega's het niet prettig vonden dat – ondanks de belofte van het anoniem verwerken – door het combineren van bepaalde antwoorden op vragen, de identiteit van individuele medewerkers achterhaald zou kunnen worden. De vragenlijst is toen aangepast door de voorwaardelijkheid bij enkele controlevragen zoals de leeftijd, de functie en de diensttijd te verwijderen. Respondenten konden hierdoor kiezen of zij bepaalde informatie wel of niet wilden delen. Dit is ook genoemd bij de e-mail die als reminder verstuurd is naar de onderzoekspopulatie. De opgehaalde informatie uit de vragenlijsten is anoniem verwerkt. Resultaten zijn niet te herleiden naar individuen om zo respondenten te beschermen.

In eerste instantie had de onderzoeker bedacht om ten behoeve van de response, persoonlijk langs alle teams te gaan met het verzoek om de vragenlijst in te vullen. Maar omdat de onderzoeker inmiddels een hiërarchische positie bekleedt in het managementteam van de academie is daar, in overleg met de begeleider van de Radboud Management Academy, bewust van afgezien, om zeker te weten dat de respondenten een vrije keuze ervaarden in het wel of niet deelnemen aan het onderzoek.

4 RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek weergegeven. Allereerst wordt een beschrijving gegeven van de onderzoekspopulatie en de response. Vervolgens wordt op basis van de analyse van de meetschalen een uitspraak gedaan over de betrouwbaarheid en de validiteit van de variabelen. En tot slot worden de resultaten van de data-analyse gepresenteerd. Om de onderzoeksvraag en analysevragen te kunnen beantwoorden zijn verschillende analysetechnieken toegepast waaronder een factoranalyse, de Pearson correlatie en een stapsgewijze lineaire regressieanalyse.

4.1 Response

Iedere medewerker van AGV heeft de vragenlijst ontvangen (N=417). In totaal hebben 165 respondenten de vragenlijst ingevuld – dat is een response van 39,6 %. De 165 respondenten zijn zoals eerder beschreven in hoofdstuk 3, verdeeld over vijftien teams.

De teams zijn in dit verslag geanonimiseerd door middel van letters – bij de onderzoeker is een teamcodeboek op te vragen om te zien welke teams het betreft.

De grootte van de teams is divers (van 6 teamleden tot 36 teamleden per thuishet team). Het team met 71 teamleden is een voorbeeld van een samengesteld team, zoals beschreven in hoofdstuk 3. De response per team verschilt van 20% tot 100% per team (tabel 1).

Het grootste deel van de analyse vindt op *respondent-niveau* plaats (n=165). Om uitspraken te kunnen doen op *teamniveau* zijn alleen die teams geïncludeerd die op teamniveau een response van minimaal 35% haalden. De analyse op teamniveau wordt uitgevoerd met 119 respondenten (n=119) verdeeld over 10 teams.

Tabel 1 Response per team en selectie van teams voor analyse op teamniveau

Team	Aantal teamleden	Aantal respondenten	Response %	Selectie voor analyse op teamniveau	Aantal respondenten selectie
TEAM H	71	14	20%	0	
TEAM B	29	7	24%	0	
TEAM E	34	9	26%	0	
TEAM G	25	7	28%	0	
TEAM D	30	9	30%	0	
TEAM L	35	13	37%	1	13
TEAM I	24	10	42%	1	10
TEAM A	24	11	46%	1	11
TEAM J	36	18	50%	1	18
TEAM C	11	6	55%	1	6
TEAM M	20	11	55%	1	11
TEAM O	21	12	57%	1	12
TEAM N	19	11	58%	1	11
TEAM K	32	21	66%	1	21
TEAM F	6	6	100%	1	6
15 teams	n=417	n=165	39%	10 teams	n=119

Demografisch gezien bestaat de responsegroep voor 75% uit vrouwen tegenover 79% vrouwen van de onderzoekspopulatie. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 47,6 jaar met een standaarddeviatie van bijna 11 jaar. Voor de onderzoekspopulatie geldt een gemiddelde leeftijd van 46,6 jaar. Qua aanstellingsomvang is het gemiddelde 0,78 fte met een standaarddeviatie van 0,18 fte. Dit verschilt slechts 0,05 fte met de gemiddelde aanstellingsomvang van de onderzoekspopulatie – 0,73 fte. De verdeling tussen onderwijzend personeel (OP) en ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) van de responsegroep is 76,6% OP en 23,4% OBP. Ook dit is nagenoeg gelijk met de onderzoekspopulatie. De diensttijd, het aantal jaren dat de responsegroep werkzaam is bij de HAN is 3,9 jaar met een standaarddeviatie van 4,3 jaar. In de HAN rapportages wordt de diensttijd verdeeld in vier categorieën. Omgerekend is ook daar een grote overeenkomst waar te nemen tussen de responsegroep en de onderzoekspopulatie.

Door al deze overeenkomsten kan gesteld worden dat de repsongroep op respondent-niveau representatief is voor de totale onderzoekspopulatie, omdat de kenmerken grotendeels overeen komen met de percentages en gemiddelden op het niveau van de onderzoekspopulatie (zie tabel 2). Enkele achtergrondkenmerken waren, zoals beschreven in paragraaf 3.6, niet verplicht om in te vullen. Daardoor zijn er enkele missing values, dat de betrouwbaarheid negatief zou kunnen beïnvloeden.

Tabel 2 Achtergrondkenmerken responsegroep en onderzoekspopulatie

Kenmerk		Responsegroep	Onderzoekspopulatie
Geslacht	(n=160)	75% vrouw – 25% man	76% vrouw – 24% man
Leeftijd	(n=157)	47,6 jaar gem.	46,6 jaar gem.
Aanstellingsomvang	(n=165)	0,78 fte gem.	0,73 fte gem.
Verdeling OP/OBP	(n=158)	76,6 % OP / 23,4 % OBP	76,8% OP / 23,2% OBP
Diensttijd	(n=162)	0-9 jaar 71% 10-19 jaar 21% 20-29 jaar 7% 30-39 jaar 1%	0-9 jaar 72% 10-19 jaar 21% 20-29 jaar 5% 30-39 jaar 2%

Wat opvallend is dat op teamniveau het responsepercentage erg uiteenlopend is (tabel 1). Door een grotere betrokkenheid van de onderzoeker bij bepaalde teams zou de bereidheid tot responderen binnen die teams mogelijk hoger geweest kunnen zijn. De onderzoeker heeft namelijk voorafgaand aan haar functie als academiemanager gewerkt bij de bacheloropleiding Verpleegkunde en heeft deze opleiding ook nu in haar portefeuille. Meer teams vanuit die opleiding zijn geïnccludeerd voor de analyse op teamniveau.

De vraag hierbij is of dit de representativiteit beïnvloedt. Deels is dat zo, omdat hierdoor enerzijds bijvoorbeeld geen teams van Vaktherapie of Medische Hulpverlening meegenomen zijn in de analyse. Dit wordt meegenomen in de interpretatie van de uitkomsten van de analyse op teamniveau. Anderzijds zijn er zeker nog enkele andere teams waar de response voldoende hoog was (Bedrijfsbureau, VDO, Praktijkbureau en Innovatie). En binnen AGV is de opleiding Verpleegkunde met 130 fte ook veruit het grootste bedrijfsonderdeel van de academie, dus relatief gezien klopt het wel dat meer teams van die opleiding geïnccludeerd zijn voor de analyse op teamniveau.

4.2 Kwaliteit van de vragenlijst

Zoals in paragraaf 3.3 beschreven, is gebruik gemaakt van gevalideerde vragenlijsten. Deze vragenlijsten zijn voor dit onderzoek samengevoegd tot één vragenlijst. Om te achterhalen of binnen dit onderzoek de beschreven dimensies in het conceptuele model bevestigd werden en of de verschillende variabelen voldoende onderscheidend waren, is een factoranalyse uitgevoerd. Dit is gedaan om het grote aantal items van de vragenlijst te beperken tot enkele dimensies die beter interpreteerbaar zijn. Uit de resultaten van de geroteerde Principale Componenten Analyse (tabel 3) blijkt dat de variabelen Teamontwikkeling, Empowerment en Gespreid Leiderschap goed te onderscheiden zijn.

Op de variabele Empowerment zijn ook vier dimensies te herkennen, i.e. ‘invloed’, ‘competentie’, ‘autonomie’ en ‘betekenis’. Eén item van Empowerment, namelijk “Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk-

zaamheden uitvoer”, scoort zowel op autonomie als op invloed. Alle andere items van de drie variabelen scoren op de eigen componenten, waarmee geconcludeerd kan worden dat de verschillende variabelen en van Empowerment de verschillende dimensies, voldoende onderscheidend zijn.

Tabel 3 Geroteerde componentenmatrix^a

Variabele/item	Component					
	1	2	3	4	5	6
Gespreid Leiderschap (GL)						
GL_4	0,839					
GL_8	0,805					
GL_5	0,799					
GL_3	0,794					
GL_2	0,788					
GL_7	0,777					
GL_6	0,714					
GL_1	0,676					
GL_9	0,643					
Teamontwikkeling (TO)						
TO_7		0,750				
TO_4		0,750				
TO_8		0,696				
TO_2		0,681				
TO_5		0,673				
TO_9		0,650				
TO_6		0,649				
TO_3		0,603				
TO_1		0,566				
Empowerment (EMP)						
EMP_INVL_3			0,838			
EMP_INVL_1			0,779			
EMP_INVL_2			0,769			
EMP_COMP_3				0,839		
EMP_COMP_1				0,821		
EMP_COMP_2				0,805		
EMP_AUTO_1					0,792	
EMP_AUTO_2					0,757	
EMP_AUTO_3			0,417		0,626	
EMP_BET_3						0,862
EMP_BET_2						0,851
EMP_BET_1						0,755
Extraction Method: Principal Component Analysis Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.						
a. Rotation converged in 6 iterations						

Naast de factoranalyse is de betrouwbaarheid van de verschillende meetschalen binnen de vragenlijst geanalyseerd middels de Cronbachs alfa. De waarde van de meetschaal Empowerment is acceptabel met .78. De meetschalen van Teamontwikkeling (.88) en Gespreid Leiderschap (.93) zijn goed tot uitstekend. Dit komt redelijk overeen met eerder onderzoek waarbij voor de meetschaal Empowerment (Sumter, 2016) een Cronbachs alfa van .88 gemeten werd en de meetschaal Gespreid Leiderschap (Evers, et al., submitted) een Cronbach's alfa van .96 liet zien. Eerder kwantitatief onderzoek met betrekking tot de meetschaal Teamontwikkeling is niet gevonden.

Tabel 4 Cronbachs alfa

	α	# Items	F	Significantie
Teamontwikkeling				
Gehele groep (n=165)	0,875	9	30,000	<0,001
Subset (n=119)	0,883	9	22,660	<0,001
Empowerment				
Gehele groep (n=165)	0,781	12	70,428	<0,001
Subset (n=119)	0,779	12	58,339	<0,001
Gespreid Leiderschap				
Gehele groep (n=165)	0,928	9	53,652	<0,001
Subset (n=119)	0,926	9	45,554	<0,001
Controle				
Gehele groep (n=165)	0,849	16	48,390	<0,001
Subset (n=119)	0,822	16	42,028	<0,001

4.3 Beschrijvende statistiek

Zoals beschreven in paragraaf 3.3 werd de afhankelijke variabele Teamontwikkeling gescoord met negen items, waarbij de respondenten in konden vullen in welke teamontwikkeelfase zij het team het meest herkende. De minimum somscore betreft 9 (alle negen items gescoord op fase 1 = “bundeling van individuen”), de maximum somscore betreft 36 (alle negen items gescoord op de fase 4 = “RVT”). De gemiddelde somscore 19,92 met een standaarddeviatie van 6,225 laat zien dat de meeste respondenten de teamontwikkeelfasen “groep” (fase 2) en “team” (fase 3) ingevuld hebben.

Bij de onafhankelijke variabele Empowerment wordt een gemiddelde gemeten van 46,79 met een standaarddeviatie van 4,87. De minimum somscore bij deze variabele is 12 en de maximum somscore is 60. Respondenten geven hiermee aan dat zij gemiddeld hoog empowered zijn. Bij dit item is ook een relatief kleine spreiding waargenomen. Die spreiding is bij de onafhankelijke variabele Gespreid Leiderschap in grotere mate waar te nemen: gemiddelde 45,67 met een standaarddeviatie van 9,48. Met een minimum van 9 en een maximum van 63 wordt ook hier bovengemiddeld gescoord, maar dus wel met een grotere spreiding.

Tabel 5 Beschrijvende statistiek van de variabelen (n=165)

	Teamontwikkeling	Empowerment	Gespreid Leiderschap
N	165	165	165
Mean	19,92	46,79	45,67
Median	19,00	47,00	48,00
Std. Deviation	6,225	4,870	9,477
Skewness	0,240	-0,003	-0,938
Sum	3286	7720	7535

Kijken we naar de beschrijvende statistiek op teamniveau (n=119 verdeeld over tien teams), dan zien we dat de hoogste somscore voor Teamontwikkeling twee keer zo groot is als de laagste somscore (tabel 6).

Vier teams laten een gemiddelde somscore zien van boven de 21. Deze teams hebben in ieder geval enkele items richting fase 4 (RVT) gescoord. Drie teams scoren hoger dan 18, waardoor ervan uitgegaan kan worden dat meerdere items richting fase 3 (Team) gescoord zijn. Drie teams scoren 18 of lager, dus meer richting fase 1 (Bundeling individuen) en fase 2 (Groep) van Teamontwikkeling. Wat betreft de uitkomsten van de variabele Empowerment op teamniveau; deze liggen relatief dicht bij elkaar. De uitkomsten voor Gespreid Leiderschap op teamniveau lopen uiteen van 37.94 tot 56.50.

Tabel 6 Frequentieverdeling op teamniveau (n=10), oplopend gesorteerd op Teamontwikkeling

TEAM	Teamontwikkeling	Gespreid Leiderschap	Empowerment
TEAM K	15,29	43,19	45,29
TEAM J	15,72	37,94	46,50
TEAM L	18,00	48,00	47,92
TEAM N	18,82	45,82	43,82
TEAM M	19,00	41,73	44,64
TEAM O	20,50	40,50	47,67
TEAM A	24,45	52,09	45,27
TEAM I	24,50	46,50	50,00
TEAM C	27,00	53,50	50,00
TEAM F	30,17	56,50	46,17
Gem teamscores n=10	21,45	46,58	46,73

Om de eerste analytische vraag “*Is er een gap tussen de wenselijke en ervaren situatie van de Teamontwikkeling van RVT’s binnen AGV?*” goed te kunnen beantwoorden, is voor Teamontwikkeling op teamniveau ook een analyse gedaan op het niveau van de dimensies.

In tabel 7 is te zien wat de somscore is van de 10 geselecteerde teams per dimensies van Teamontwikkeling. Daarin is te zien dat twee teams op bijna geen enkele dimensie boven fase 2 (Groep) scoren, afgezien van de dimensie doelgerichtheid. Bij de hogere somscores is te zien dat vier teams op alle dimensies ruim boven fase 2 (Groep) scoren, waarbij team C en team F met name boven fase 3 (Team) en daarmee richting fase 4 (RVT) scoren.

Tabel 7 Teamscores op dimensieniveau van Teamontwikkeling

Team	Uitvoerende taken	Regeltaken	Team-overleg	Besluitvorming	Onderlinge relaties	Conflict-hantering	Doelgerichtheid	Prestatiegerichtheid	Invloed leidingg.
TEAM K	1,71	1,81	1,05	1,40	1,80	2,00	2,25	1,60	1,67
TEAM J	1,56	1,61	1,17	1,78	1,39	2,00	2,67	1,44	2,11
TEAM L	2,23	2,08	1,92	1,77	1,46	2,15	2,46	1,69	2,23
TEAM N	1,73	1,82	1,64	1,91	1,82	2,82	2,64	2,09	2,36
TEAM M	2,00	2,27	1,18	1,91	1,82	2,91	2,64	2,36	1,91
TEAM O	1,92	2,17	1,83	2,25	1,75	2,92	3,00	2,00	2,67
TEAM A	2,30	2,40	2,50	2,40	3,00	2,80	3,10	2,50	3,30
TEAM I	2,80	3,10	2,90	3,00	2,20	2,60	3,30	2,10	2,50
TEAM C	3,00	3,00	3,20	2,80	3,00	3,40	3,40	3,20	2,80
TEAM F	3,67	2,67	2,33	3,33	3,17	3,83	3,67	3,67	3,83
Gem team-scores n=10	2,29	2,29	1,97	2,26	2,14	2,74	2,91	2,27	2,54

4.4 Hypothesetoetsing

Voor het beantwoorden van de tweede analytische vraag: “Wat is de relatie tussen de mate van Empowerment van medewerkers, de mate van ervaren Gespreid Leiderschap en de Teamontwikkeling van RVT’s binnen AGV?” zijn aan het einde van hoofdstuk 2 zes hypothesen (1A, 1B, 2A, 2B, 3A en 3B) opgesteld. In deze paragraaf zullen de resultaten van de hypothesetoetsing per hypothese beschreven worden. Voor beide niveaus is hierbij gebruik gemaakt van de Pearson correlatie (tabel 8 en tabel 10). Ook is een stapsgewijze lineaire regressieanalyse (tabel 9 en tabel 11) uitgevoerd.

Hypothese 1A: Naarmate medewerkers hoger scoren op de mate van Psychologische Empowerment, zullen zij hoger scoren op Teamontwikkeling.

De Pearson correlatie op medewerkersniveau toont dat er is een significante ($p < .001$) correlatie is tussen Psychologische Empowerment en Teamontwikkeling. Deze correlatie met de waarde van .296 is matig.

Hypothese 2A: Indien medewerkers een grotere mate van Gespreid Leiderschap ervaren, dan zal dit een positief effect hebben op de Teamontwikkeling

De Pearson correlatie op medewerkersniveau toont dat er is een significante ($p < .001$) correlatie is tussen Gespreid Leiderschap en Teamontwikkeling. Deze correlatie met de waarde van .562 is sterk.

Tabel 8 Correlaties op medewerkersniveau

		Teamontwikkeling	Empowerment	Gespreid Leiderschap	Controlevariabelen totaal
Teamontwikkeling	Pearson Corr.	1	0,296**	0,562**	0,472**
	Sig. (2-tailed)		<0,001	<0,001	<0,001
	N	165	165	165	165
Empowerment	Pearson Corr.	0,296**	1	0,294**	0,433**
	Sig. (2-tailed)	<0,001		<0,001	<0,001
	N	165	165	165	
Gespreid Leiderschap	Pearson Corr.	0,562**	0,294**	1	
	Sig. (2-tailed)	<0,001	<0,001		<0,001
	N	165	165	165	165
Controlevariabelen totaal	Pearson Corr.	0,472**	0,433**	0,689**	1
	Sig. (2-tailed)	<0,001	<0,001	<0,001	
	N	165	165	165	165

** Correlatie significant op 0,01 level (2-tailed)

Zoals in tabel 8 af te lezen is, correleren ook de controlevariabelen met Teamontwikkeling. Kijkend naar de gehele correlatiematrix in bijlage F dan valt op te maken dat de controlevariabelen Teamprestatie en Teamtevredenheid significant correleren met Teamontwikkeling, zoals dat ook uit eerder onderzoek naar voren kwam – beschreven in paragraaf 2.4. Ook de sfeer en de veiligheid binnen een team correleren significant met Teamontwikkeling.

Hypothese 3A: Indien medewerkers een hoge mate van psychologische empowerment, samen met een hoge mate van gespreid leiderschap ervaren, dan beïnvloedt dit de teamontwikkeling positief.

Er werd een meervoudige regressie gebruikt om Teamontwikkeling te voorspellen op basis van Psychologische Empowerment en Gespreid Leiderschap. Bij deze regressie zijn ook alle controlevariabelen meegenomen, zodat zeker is dat Psychologische Empowerment en Gespreid Leiderschap de resterende variantie in Teamontwikkeling voorspelden.

De variabelen voorspelden Teamontwikkeling significant, $F(2, 162) = 40,806$, $p < .001$, $R^2 = .327$. Alle twee de variabelen droegen significant bij aan de voorspelling, $p < .05$.

In tabel 9 (en in de SPSS output in bijlage G) is te zien dat de verklaring met name toe te wijden is aan Gespreid Leiderschap, wat overeenkomt met de eerder gevonden sterkere correlaties.

Tabel 9 Regressieanalyse medewerkersniveau

Model	Adjusted R square	F	p
1*	0,312	75,380	< 0,001
2**	0,327	40,806	< 0,001

* Model 1: voorspeller Gespreid Leiderschap

** Model 2: voorspeller Gespreid Leiderschap en Empowerment

Hypothese 1B: Naarmate teams hoger scoren op de mate van Psychologische Empowerment, zullen zij hoger scoren op Teamontwikkeling.

De Pearson correlatie op teamniveau toont dat er is een significante ($p < .001$) correlatie is tussen Psychologische Empowerment en Teamontwikkeling. Deze correlatie met de waarde van .251 is zwak.

Hypothese 2B: Indien binnen teams een grotere mate van Gespreid Leiderschap ervaren wordt, dan zal dit een positief effect hebben op de Teamontwikkeling.

De Pearson correlatie op teamniveau toont dat er is een significante ($p < .001$) correlatie is tussen Gespreid Leiderschap en Teamontwikkeling. Deze correlatie met de waarde van .578 is sterk.

De samenhang tussen de variabelen daalt iets op teamniveau ($n=119$) in vergelijking met de gehele groep ($n=165$). Ook de significantie neemt af (tabel 10).

Tabel 10 Correlaties op teamniveau

		Teamontwikkeling	Empowerment	Gespreid Leiderschap	Controlevariabelen totaal
Teamontwikkeling	Pearson Corr.	1	0,251**	0,578**	0,441**
	Sig. (2-tailed)		<0,001	<0,001	<0,001
	N	119	119	119	119
Empowerment	Pearson Corr.	0,251**	1	0,204*	0,302**
	Sig. (2-tailed)	0,006		0,026	<0,001
	N	119	119	119	
Gespreid Leiderschap	Pearson Corr.	0,578**	0,204*	1	0,626**
	Sig. (2-tailed)	<0,001	0,026		<0,001
	N	119	119	119	119
Controlevariabelen totaal	Pearson Corr.	0,441**	0,302**	0,626**	1
	Sig. (2-tailed)	<0,001	<0,001	<0,001	
	N	119	119	119	119

** Correlatie significant op 0,01 level (2-tailed)

* Correlatie significant op 0,05 level (2-tailed)

Hypothese 3B: Indien binnen teams een hoge mate van psychologische empowerment, samen met een hoge mate van gespreid leiderschap ervaren wordt, dan beïnvloedt dit de teamontwikkeling positief.

De regressieanalyse op teamniveau liet slechts bij vier teams een significante voorspelling zien op de onafhankelijke variabele Gespreid Leiderschap (tabel 11). De reden hiervan is dat op teamniveau te veel informatie verloren gaat. Alleen bij die teams met voldoende respondenten ($n > 10$) en een hoge responserate ($> 45\%$) wordt vanuit de analyse een relatie gevonden.

Tabel 11 Regressieanalyse teamniveau

TEAM	Adjusted R square	F	p
TEAM K	0,454	17,626	< 0,001
TEAM N	0,677	22,003	< 0,001
TEAM A	0,695	23,776	< 0,001
TEAM O	0,821	51,385	< 0,001

Voor de hypothesen 1A, 1B, 2A en 2B en 3A geldt derhalve dat deze hypothesen bevestigd worden door de uitgevoerde correlatie en regressieanalyse. Informatieverlies op teamniveau maakt dat het, gegeven de steekproefomvang, niet mogelijk is om op basis van de regressieanalyse hypothese 3B te bevestigen of verwerpen.

5 DISCUSSIE & CONCLUSIE

5.1 Conclusie

De onderzoeksvraag die binnen dit onderzoek centraal stond was: *“Is er een gap tussen de wenselijke en ervaren situatie ten aanzien van de Teamontwikkeling van RVT's binnen AGV en in welke mate zijn Empowerment en Gespreid Leiderschap van invloed op die Teamontwikkeling”*.

De eerste analytische vraag van dit onderzoek betreft de aanwezigheid van een gap tussen de wenselijke en ervaren situatie wat betreft Teamontwikkeling binnen AGV. Vanuit de verzamelde gegevens en het antwoord op die vraag in hoofdstuk 4 wordt duidelijk dat het ene team verder is qua Teamontwikkeling dan het andere team, tot uiting komend in een hogere versus lagere somscore op Teamontwikkeling. Twee teams scoren gemiddeld tussen fase 1 (bundeling van individuen) en fase 2 (groep). Bij die teams is sprake van een grote gap tussen de wenselijke en ervaren situatie. Twee teams scoren richting fase 4 (RVT), waarbij je kunt stellen dat er nauwelijks een gap is tussen de wenselijke en ervaren situatie. De overige zes teams ervaren hun Teamontwikkeling rondom fase 3 – een team, maar nog geen RVT.

We kunnen de resultaten ook plaatsen in het perspectief van de ontwikkeling bij AGV. In 2021 is er, zoals in hoofdstuk 1 aangegeven, binnen AGV door Rademakers (2021) een 0-meting gedaan middels een kwalitatief onderzoek, waarbij enkele respondenten van 7 verschillende teams geïnterviewd zijn. Drie teams gaven toen aan dat zij zich in fase 1 (Bundeling van individuen) en fase 2 (Groep) bevonden, drie teams benoemden fase 2 (Groep) en fase 3 (Team) het meest en één team gaf aan zich grotendeels in fase 4 (RVT) te bevinden.

Alle teams van dat onderzoek maakten onderdeel uit van de onderzoekspopulatie binnen dit onderzoek. Echter door de response zijn niet alle teams van het onderzoek van Rademakers (2021) meegenomen in de teamanalyse van dit onderzoek. Voor de drie teams waarbij dat wel het geval is, is van twee teams te concluderen dat zij nu 2 jaar later hoger scoren wat betreft resultaatverantwoordelijkheid. Eén team scoort in een lagere fase van Teamontwikkeling, wat mogelijk te verklaren is door de vele wisselingen die de afgelopen tijd plaatsgevonden hebben binnen dat team.

Met voorzichtigheid kan vastgesteld worden dat teams zich na de 0-meting verder ontwikkeld hebben richting resultaatverantwoordelijk werken, waarbij de gap tussen wenselijke situatie en ervaren situatie ten opzichte van 2021 verkleind is. Aanvullend onderzoek zal echter nodig zijn om dit daadwerkelijk te kunnen concluderen.

De tweede analytische vraag van het onderzoek betreft de invloed van Empowerment en Gespreid Leiderschap op Teamontwikkeling bij AGV. Die vraag is zowel op het niveau van de individuen werkzaam bij AGV gesteld als op het niveau van de resultaatverantwoordelijke teams. En zowel de correla-

tie van de afzonderlijke onafhankelijke variabelen als de mate van invloed beide onafhankelijke variabelen op Teamontwikkeling.

Op het niveau van individuen blijkt uit de uitgevoerde analyses, de correlatie- en de regressieanalyses, eenduidig: beide onafhankelijke variabelen blijken zowel afzonderlijk als gezamenlijk significant bij te dragen aan de verklaring van de verschillen qua Teamontwikkeling. Meer Empowerment en meer Gespreid Leiderschap bevorderen de Teamontwikkeling.

Op het niveau van teams ontstaat een vergelijkbaar beeld, maar de uitkomsten van de regressieanalyse, die inhoudelijk dezelfde verbanden laten zien als op het individuele niveau, blijken hier niet significant. Het informatieverlies dat onvermijdelijk is opgetreden door de analyse naar teamniveau te verplaatsen is hier debet aan. Toch, ook met deze slag om de arm, is de conclusie op de tweede analysevraag helder: Psychologische Empowerment en Gespreid Leiderschap blijken uit dit onderzoek binnen AGV allebei beïnvloedende factoren te zijn van Teamontwikkeling. De resultaten laten zien dat met name een sterke relatie aanwezig is tussen Gespreid Leiderschap en Teamontwikkeling. Dit komt overeen met de kaders en hoofdprincipes zoals deze in het beleid van de HAN vastgesteld staan (bijlage A) waarin beschreven wordt dat teams zelf in staat zijn om vanuit de doelstelling met elkaar verantwoordelijkheden, rollen en taken te verdelen. Ook binnen AGV is al ingezet op het leidende principe van Gespreid Leiderschap om het resultaatverantwoordelijk werken binnen teams te stimuleren.

5.2 Discussie

Het is de vraag of de beschreven wenselijke situatie, voortkomend uit het beleid van de HAN, überhaupt haalbaar is. In de literatuur (Kuipers & Stoker, 2009) wordt beschreven dat er geen empirisch bewijs is voor de wijze waarop teams zich ontwikkelen richting resultaatverantwoordelijk werken. De Teamontwikkeling is in de praktijk geen lineair proces en teams kunnen door veranderingen in bijvoorbeeld samenstelling veranderende uitkomsten laten zien wat betreft Teamontwikkeling. De onderzoeksvraag over de gap is wellicht wat te absoluut gesteld, omdat een zekere kloof er altijd wel zal zijn. Het antwoord dat er een gap blijkt te zijn moet daarom ook niet te absoluut opgevat worden: de ontwikkeling in de goede richting is mogelijk belangrijker dan het geformuleerde eindpunt.

De resultaten zijn daarnaast belangrijk, omdat door dit onderzoek blijkt welke teams binnen AGV al verder zijn qua resultaatverantwoordelijkheid en welke teams nog minder ver.

Deze uitkomst wordt bevestigd door de uitkomsten van het HAN medewerkers onderzoek van 2022 waarin in verband met de organisatiekanteling ook vragen over resultaatverantwoordelijke teams opgenomen waren. Doordat de onderzoeker bekend is met de teams, kan bevestigd worden dat de gevonden resultaten overeenkomen met observaties uit de praktijk.

Een ander discussiepunt dat meegenomen dient te worden is hoe Empowerment en Gespreid Leiderschap worden ervaren binnen de teams. Hoewel dit onderzoek aantoont dat deze variabelen en Teamontwikkeling een sterke relatie hebben, is het belangrijk om te erkennen dat de effectiviteit van deze

factoren sterk kan variëren afhankelijk van de specifieke context en dynamiek van ieder team. Ondanks de nauwkeurigheid waarmee de vragenlijst samengesteld is, moet erkend worden dat een beperking zit in het onderzoeken van complexe concepten door middel van een relatief eenvoudige vragenlijst. Belangrijk dus om aanvullend onderzoek te doen binnen de specifieke context van de verschillende teams binnen AGV om een meer genuanceerd begrip te krijgen van de wijze waarop Empowerment en Gespreid Leiderschap het beste kunnen worden toegepast om de Teamontwikkeling te bevorderen.

Een punt dat meegenomen dient te worden in de weging van de conclusie is het feit dat de resultaten gebaseerd zijn op zelfrapportage. Aan de ene kant biedt zelfrapportage waardevolle inzichten in de percepties en ervaringen van de medewerkers. Aan de andere kant brengt zelfrapportage ook bepaalde uitdagingen met zich mee. Eén daarvan is het risico op sociaal wenselijke antwoorden. Dit kan de objectiviteit en betrouwbaarheid van de resultaten beïnvloeden. Bovendien kan zelfrapportage leiden tot vertekening door de subjectieve interpretatie van de respondenten (Pouwer et al., 1998).

Tot slot is het feit dat de onderzoeker een hiërarchisch leidinggevende positie bekleedt binnen de academie, een mogelijke bedreiging voor de objectiviteit en daarmee de betrouwbaarheid van het onderzoek. Hierover is in paragraaf 3.6 beschreven dat hier regelmatig op gereflecteerd is. Het heeft zowel een voordeel (mogelijkheid om te toetsen aan dagelijkse observaties) als een nadeel (bedreiging betrouwbaarheid), maar dient zeker meegenomen te worden in de weging van de resultaten en de conclusie.

5.3 Aanbevelingen

Vanuit de resultaten, de conclusie en met inachtneming van de punten beschreven zijn in de discussie kan de onderzoeker de volgende aanbevelingen doen aan het management team van AGV:

- Zet naast het vergroten van Psychologische Empowerment van individuele medewerkers met name in op het vergroten van Gespreid Leiderschap binnen de teams om verdere Teamontwikkeling te bevorderen
- Ga met de data van dit onderzoek gecombineerd met observaties uit de praktijk op zoek naar teamprofielen: welke teams scoren hoog of juist laag op de verschillende variabelen en wat kan daaruit geleerd worden.
- Vul dit onderzoek aan met kwalitatieve gegevens: start focusgroepen met verschillende teams om een rijker begrip te krijgen van de ervaringen van medewerkers met de verschillende variabelen. En betrek teamleden bij mogelijke interventies om de Teamontwikkeling te bevorderen.
- Volgens Achterbergh en Vriens (2010) kunnen organisaties leren en innoveren door te experimenteren. Blijf daarom binnen AGV de ingeslagen weg van de ontwikkelingsgerichte aanpak volgen – tussen 2021 en 2023 lijken al stappen gemaakt te zijn op het gebied van resultaatverantwoordelijk werken in teams en die zullen in de toekomst ook nog zeker gemaakt worden.

5.4 Reflectie

Op het moment dat ik het onderzoeksvoorstel schreef, was het de bedoeling dat de onderzoekspopulatie alle medewerkers van de HAN betrof. Daarop is de keuze van de kwantitatieve onderzoeksmethode gebaseerd, zodat ik zoveel mogelijk HAN-medewerkers zou kunnen benaderen via vragenlijsten. Daarnaast gaat mijn persoonlijke voorkeur ook uit naar kwantitatieve onderzoeksmethoden, vanwege mijn affiniteit met cijfers en statistische analyses. Gaandeweg het proces van afstuderen is door het vertrek van de toenmalige opdrachtgever van de HAN en in verband met de haalbaarheid het onderzoek teruggeschroefd naar academieniveau. Terugkijkend vraag ik me echter af of de kwantitatieve methode die ik gebruikt heb mogelijk minder effectief was in het stimuleren van de Teamontwikkeling van RVT's binnen AGV. Met de kwantitatieve methode heb ik wel de mogelijkheid om

Als ik in plaats van vragenlijsten had gekozen voor een kwalitatieve aanpak, zoals het werken met focusgroepen binnen teams, en de teamleden had bevroegd over hun ervaringen met Teamontwikkeling, de factoren die deze beïnvloeden en bijvoorbeeld manieren om Gespreid Leiderschap te stimuleren, dan zou dit mogelijk hebben geleid tot een bewustwordingsproces bij de respondenten. Deze methode zou hen mogelijk meer betrokken hebben gemaakt bij het onderzoek en zou hen hebben aangemoedigd om actief na te denken over hun eigen invloed op de Teamontwikkeling van RVT's. Dit is een waardevolle les voor toekomstig onderzoek dat de keuze van de onderzoeksmethode wellicht aangepast dient te worden, wanneer de scope van het onderzoek wijzigt en ook niet alleen moet worden bepaald door persoonlijke voorkeur, maar juist door de specifieke doelen en context van het onderzoek.

Daarnaast wil ik graag stilstaan bij het inzicht over de beïnvloedende factoren van Teamontwikkeling binnen RVT's. Op basis van de beschikbare literatuur heb ik gekozen voor de onafhankelijke variabelen Empowerment en Gespreid Leiderschap. Hoewel ik in staat was om een causaal verband aan te tonen voor beide variabelen binnen dit onderzoek, vraag ik me af of mijn keuze voor Empowerment op medewerkersniveau de meest effectieve was. Achteraf gezien, had ik wellicht meer aandacht moeten besteden aan de variabele Teamempowerment. De reden hiervoor is dat bij het bevorderen van Teamontwikkeling, het wellicht effectiever is om te sturen op het niveau van teams, in plaats van op het niveau van de individuele medewerker. Dit inzicht is gebaseerd op de gedachte dat teams als een geheel kunnen profiteren van Empowerment, wat mogelijk een grotere impact heeft op de algehele Teamontwikkeling.

Dit roept de vraag op of een diepgaander literatuuronderzoek naar de beïnvloedende factoren van Teamontwikkeling van RVT's had kunnen leiden tot een ander en beter onderbouwd conceptueel model.

LITERATUURLIJST

Achterbergh, J., & Vriens, D. (2010). *Introducing organizations as social systems conducting experiments*. Springer-Verlag.

Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951-968.

Boudrias, J. S., Gaudreau, P., Savoie, A., & Morin, A. J. (2009). Employee empowerment: From managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 625-638.

Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.

Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331-346.

Claessen, J. F. M., Camp, G., Evers, A. T., Fastré, G., Martens, R. L., Olierhoek, L., Robbers, S., Vrieling - Teunter, E. M., & van der Wurff, I. S. M. (2020). *Schoolfactoren en leraarsbekwaamheden in vernieuwingscholen*. Open Universiteit.

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*, 23(3), 239-290.

Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 857-880.

Diefenbach, T., & Sillince, J. A. (2011). Formal and informal hierarchy in different types of organization. *Organization Studies*, 32(11), 1515-1537.

Doorewaard, J. A. C. M., & Tjemkes, B. V. (2019). *Praktijkgericht kwantitatief onderzoek: een praktische handleiding*. Boom hoger onderwijs.

Drescher, G., & Garbers, Y. (2016). Shared leadership and commonality: A policy-capturing study. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 200-217.

Drescher, M. A., Korsgaard, M. A., Welpel, I. M., Picot, A., & Wigand, R. T. (2014). The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance. *Journal of Applied Psychology, 99*(5), 771-783.

Evers, A. T., Kreijns, K., Kessels, J., & Klaijssen, A. (submitted). The Development and Validation of the Distributed Leadership Scale (DLS) measuring Distributed Leadership in Professional Groups.

Fausing, M. S., Joensson, T. S., Lewandowski, J., & Bligh, M. (2015). Antecedents of shared leadership: empowering leadership and interdependence. *Leadership & Organization Development Journal, 36*(3), 271-291.

Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Using employee empowerment to encourage innovative behavior in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory, 23*(1), 155-187.

HAN (z.d.) *Over de HAN – Organisatie*. Geraadpleegd op 20 december 2022, van <https://www.han.nl/over-de-han/organisatie/>

HAN (2016) *HAN Instellingsplan 2016-2022*. Geraadpleegd op 20 december 2022, van [Jaarverslag en verantwoording \(han.nl\)](#)

HAN (2021) *HAN Koersbeeld 2022-2028*. Geraadpleegd op 20 december 2022, van [HAN-Koersbeeld-2022-2028.pdf](#)

Han, J., Yoon, J., Choi, W., & Hong, G. (2021). The effects of shared leadership on team performance. *Leadership & Organization Development Journal, 42*(4), 593-605.

Harris, A., & Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education, 22*, 31-34.

Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly, 22*, 1165-1185.

Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology, 28*, 159-174.

Huisman, P., & de Vijlder, F. (2012) *Sectorstudie toezicht hoger onderwijs*. Geraadpleegd op 4 juni 2023, van <https://www.wrr.nl/publicaties>

Hulsbos, F., Andersen, I., Kessels, J., & Wassink, H. (2012). *Professionele ruimte en gespreid leiderschap*. Open Universiteit.

Hulsbos, F., & van Langevelde, S. (Eds.). (2017). *Gespreid leiderschap in het onderwijs: elkaar invloeden gunnen voor vernieuwing*. Kessels & Smit Publishers.

Jawad, M., Tabassum, T. M., Abraiz, A., & Raja, S. (2012). Empowerment effect the team performance. *Academic Research International*, 3(3), 383-391.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The rules for managing cross-functional reengineering teams. *Planning Review*, 21(2), 12-13.

Kuipers, B., & Groeneveld, S. M. (2014). *De kracht van high performance teams: Zes ingrediënten voor excellent presteren in de publieke sector*. Mediawerf.

Kuipers, B. S., & Stoker, J. I. (2009). Development and performance of self-managing work teams: A theoretical and empirical examination. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 399-419.

Lorinkova, N. M., & Bartol, K. M. (2021). Shared leadership development and team performance: A new look at the dynamics of shared leadership. *Personnel Psychology*, 74(1), 77-107.

MacBeath, J. (2005). Leadership as distributed: A matter of practice. *School Leadership and Management*, 25(4), 349-366.

Maynard, M.T., Gilson, L., & Mathieu, J.E. (2012). Empowerment—Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281.

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.

Pouwer, F., Van Der Ploeg, H. M., & Bramsen, I. (1998). Dwalingen in de methodologie. II. Bias door vragenlijsten. *Nederlands Tijdschrift voor Geneeskunde*, 142(27), 1556-1558.

Rademakers, M. (2021). *Teamkenmerken en leiderschapsrollen bij resultaatverantwoordelijke teams*. Geraadpleegd op 27 juni 2023 van [Teamkenmerken en leiderschapsrollen bij resultaatverantwoordelijke teams \(ru.nl\)](https://www.ru.nl/teamkenmerken-en-leiderschapsrollen-bij-resultaatverantwoordelijke-teams)

Spillane, J. P., & Camburn, E. (2006). The practice of leading and managing: The distribution of responsibility for leadership and management in the schoolhouse. *American Educational Research Association*, 22, 1-38.

Spreitzer (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation, *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-65.

Stoker, J.I. (2005). Leiderschap in verandering. *Gedrag & Organisatie*, 18(5), 276-295.

Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

Van Amelsvoort, P., & Benders, J. (1996). Team time: a model for developing self-directed work teams. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(2), 159-170.

Van Amelsvoort, P., Seinen, B., Kommers, H., & Scholtes, G. (2003). *Zelfsturende teams. Ontwerpen, invoeren en begeleiden*. Vlijmen: ST- Groep.

Van Dartel, N., Derksen, K., van Middelkoop, D., van den Berg, L., Bay, N., Horselenberg, P., & Kaarsemaker, A. (2020). *Samen sterk of nog meer werk? Onderwijsteams in het hbo*. Zestor.

Yukl, G., & Mashud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81-93.

Zenger, J. H., Musselwhite, E., Hurson, K., & Perrin, C. (1994). *Leading teams: Mastering the new role*. Irwin Professional Pub.

Zhou, W., Vredenburg, D., & Rogoff, E. G. (2015). Informational diversity and entrepreneurial team performance: moderating effect of shared leadership. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11, 39-55.

BIJLAGE A. HAN KADERS EN HOOFDPRINCIPES RVT'S

INLEIDING – RVT'S IN ORGANISATIEONTWERP HAN2020

Het in het organisatieontwerp HAN2020 uitgewerkte organisatie- en besturingsmodel leidt tot een managementstructuur met in de kern twee interne organisatielagen in de lijn, namelijk het CvB, en de Academie cq. organisatieonderdelen van Services en Centrale Staf. Deze organisatieonderdelen worden aangestuurd door een directeur die ongedeeld verantwoordelijk is voor zijn of haar totale organisatie eenheid. Onder de directeur is nog maximaal één managementlaag ingericht ten behoeve van de tactisch/operationele sturing.

Academies en organisatieonderdelen van Services en de Centrale Staf zijn, op hun beurt, opgebouwd uit Resultaatverantwoordelijke teams (RVT's). Deze vallen altijd onder aansturing van het management, met de directeur als eindverantwoordelijke. RVT's zijn de kleinste organisatorische eenheden binnen de HAN.

HAN-definitie RVT:

Een RVT bestaat uit een groep medewerkers die de collectieve opdracht heeft om vanuit hun kennis en ervaring resultaten te realiseren, daarmee bij te dragen aan de primaire en/of secundaire processen in de Academie en/of organisatieonderdelen van Services en Centrale Staf en aan het Instellingsplan en hier verantwoordelijkheid voor te dragen (uit basisdocument RVT).

De hoofdprincipes waaraan teams voldoen zijn (zie pag. 24 van het Organiseatieontwerp HAN2020):

CULTUUR

- Jonge mensen helpen hun talenten, vaardigheden en ambities te ontdekken, over grenzen heen te kijken en zich te blijven ontwikkelen. En met het werkveld nieuwe vormen van responsief onderzoek te organiseren. Daar doen we het allemaal voor bij de HAN. Bij uitstek gebeurt dat in de teams. Met hart en ziel. Iedere dag opnieuw. Of iemand nu doceert, onderzoekt of faciliteert. In de teams wordt samen de ideale leer- en werkomgeving gecreëerd. Met een cultuur waarin teamleden elkaar inspireren en vertrouwen. Elkaar scherp houden, waarderen en motiveren. En waarin een team op eigen manier de gedragswaarden van HAN vertaalt naar 'Zo doen wij dat in ons team'.

OMVANG

- De omvang van het team is zodanig dat de teamleden een herkenbare bijdrage leveren aan het teamresultaat, dat er snel goede beslissingen kunnen worden genomen en dat het team niet te kwetsbaar is (idealiter 10-15 personen).

TEAMTAAK

- De teamtaak is zo compleet mogelijk en kan gekoppeld worden aan een kwalitatief en kwantitatief meetbaar resultaat; er is sprake van een afgebakend werkpakket met daarin een hoge samenhang van activiteiten.
- De teamtaak kan gericht zijn op een onderdeel van het reguliere proces zoals bijvoorbeeld een (onderdeel van een) opleiding, een functioneel proces, een expertisegebied. Maar ook op een tijdelijke uitdaging of opgave. Medewerkers zijn veelal actief in meerdere teams. Elke medewerker heeft één thuishet team (zie I.)

THUISTEAM

- Ook al zitten medewerkers in meerdere teams, er is altijd één team waar ze (gedelegeerde) HR-sturing krijgen (met bijbehorende bevoegdheden in het HR-systeem). Dat noemen we het 'thuissteam'.
- Een teamlid van een resultaatverantwoordelijk thuissteam kan leidinggevende- of coördinerende HR-taken uitvoeren. Dit kan alleen als de functiebeschrijving van het betreffende teamlid daarvoor ruimte biedt (zoals bijvoorbeeld een hoofddocent met leidinggevende taken). De betreffende taken die het teamlid uitvoert zijn dan altijd door de naast hogere manager aan hem of haar gedelegeerd.

TEAMSAMENSTELLING

- Teams voorzien in de mogelijkheid dat professionals meerdere rollen vervullen binnen een team.
- De taken van de teamleden zijn onderling afhankelijk, zodat de activiteiten elkaar aanvullen, en alle leden van het team zijn voor meerdere taken binnen het team inzetbaar waarbij de competenties van eenieder zo goed mogelijk worden benut.
- Teams zijn zelf in staat om vanuit de doelstelling met elkaar verantwoordelijkheden, rollen en taken te verdelen.
- Teams bevorderen het werken in de gedachte van de driehoek, zijn bij voorkeur multidisciplinair en werken in het gedachtengoed van de driehoek (onderwijs, onderzoek en werkveld).

REGELRUIMTE

- Het team heeft voldoende regelmogelijkheden en bevoegdheden, alsmede voldoende diversiteit aan mensen, meningen en expertise om het integrale werkpakket zo zelfstandig mogelijk uit te kunnen voeren met zo min mogelijk arbeidsdeling.
- Het team werkt altijd binnen de geldende HAN-brede kaders en de kaders van het eigen organisatieonderdeel (Academie, Services of Centrale Staf).
- Het team verzorgt de benodigde afstemming binnen het team en met de omgeving en beschikt over voldoende informatie om zijn taak te vervullen.
- Teams bepalen, in afstemming met de academiecteur, samen met het werkveld, de studenten (en binnen de kaders van de HAN en de NVAO) hoe ze invulling geven aan de kwaliteit van hun werk, en leggen daarover verantwoording af.

BIJLAGE B. OPERATIONALISATIESCHEMA

Kernbegrip	Dimensies	Variabelen	Definities	Items
Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> - Betekenis - Autonomie - Competentie - Invloed 	Psychologische empowerment (Spreitzer, 1995)	De intrinsieke werkmotivatie van medewerkers	<p><i>5-punts Likertschaal</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Het werk dat ik verricht, is erg belangrijk voor mij 2. Mijn werkactiviteiten zijn voor mij van persoonlijke betekenis. 3. Mijn werk betekent veel voor mij. 4. Ik heb veel mogelijkheden om onafhankelijk en in vrijheid mijn werk uit te voeren. 5. Ik heb autonomie in het uitvoeren van mijn werk. 6. Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werkzaamheden uitvoer. 7. Ik heb vertrouwen in mijn bekwaamheden om mijn werk goed te doen. 8. Ik ben zelfverzekerd over mijn capaciteiten om mijn werktaken adequaat te volbrengen. 9. Ik beheers de vaardigheden die nodig zijn voor mijn werk. 10. Ik heb een behoorlijke invloed op wat er gebeurt in mijn opleiding / organisatieonderdeel. 11. Ik heb veel controle over wat er gebeurt in mijn opleiding / organisatieonderdeel 12. Mijn invloed op het reilen en zeilen in mijn opleiding / organisatieonderdeel is groot.
Gespreid Leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> - Invloed verwerven - Invloed toekennen - Invloed afstemmen 	Distributed Leadership Scale (DLS) (Evers et al., submitted)		<p><i>7-punts Likertschaal</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. In mijn team zijn de teamdoelen voor ons begrijpelijk 2. In mijn team zijn een ieders taken helder 3. In mijn team zijn elkaars verwachtingen duidelijk 4. In mijn team steunen we de collega's die hun deskundigheid inzetten 5. In mijn team keuren we het goed wanneer collega's hun kwaliteiten doen gelden 6. In mijn team hebben deskundige collega's onze steun 7. In mijn team weten collega's wanneer zij


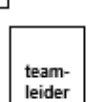

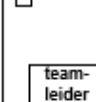
				<p>hun invloed moeten doen gelden</p> <p>8. In mijn team oefenen we onze invloed uit op basis van de kwaliteiten die we bezitten</p> <p>9. In mijn team leggen invloedrijke collega's verantwoording af aan de groep</p>
Teamontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> - Uitvoerende taken - Regeltaken - Teamoverleg - Besluitvorming - Onderlinge relaties - Conflicthantering - Doelgerichtheid - Prestatiegerichtheid - Invloed leider 	<p>diagnose-instrument voor teamontwikkeling (ST-groep, z.d.)</p>		<p><i>Matrix-instrument met beschrijvingen per teamontwikkelfase op de verschillende dimensies</i></p> <p><i>Zie bijlage C</i></p>
Controle	<ul style="list-style-type: none"> - Teamprestatie - Teamtevredenheid - Sfeer / veiligheid - Ervaring met werken in teams - Welk team - Hoelang / hoeveel in team - Contractomvang - Functie - Geslacht - Leeftijd 	<p>Teamtevredenheid (Tekleab, Quigley & Tesluk, 2009)</p>		<p><i>5-punts Likertschaal</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De efficiëntie van mijn team is... 2. De kwaliteit van de output van mijn team is... 3. De vervulling van de doelen van mijn team is... 4. De productiviteit van mijn team is... 5. De algehele prestatie van mijn team is... 6. Het nakomen van deadlines door mijn team is... 7. Het bewust omgaan met de kosten door mijn team is... <p><i>5-punts Likertschaal</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. In het algemeen ben ik tevreden over mijn huidige teamleden 2. In het algemeen ben ik tevreden over de samenwerking tussen mijn teamleden en mijzelf 3. In het algemeen ben ik tevreden over het werken in dit team <p><i>5-punts Likertschaal</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De sfeer in mijn team is.... 2. De veiligheid in mijn team is...

5-punts Likertschaal

1. Ik beschik over de juiste competenties/skills om in een team te werken
2. Ik vind het leuk om in een team samen te werken met collega's
3. Ik voel mij op dit moment een volwaardig teamlid
4. Ik ben tevreden over mijn huidige werkzaamheden
5. Ik voel mij een trotse medewerker van de Academie Gezondheid en Vitaliteit
6. Ik vind het een goede ontwikkeling dat de academie met resultaatverantwoordelijke teams gaat werken

- In welk (thuis)team ben je werkzaam?
- Hoelang werkt je ongeveer in dit (thuis)team?
- Hoe lang ben je werkzaam bij de HAN?
- Hoe groot is je contract bij de HAN?
- Hoeveel fte werk je ongeveer binnen je (thuis)team? (=niet gedetacheerd naar een ander team)
- Wat is je functienaam?
- Wat is je geslacht?
- Wat is je leeftijd?


BIJLAGE C. MEETLIJST TEAMONTWIKKELING

team-ontwikkeling dimensie	FASE 1 accent op vakmanschap (bundeling van individuen)	FASE 2 accent op organisatorische zelfstandigheid (Groep)	FASE 3 accent op sociale volwassenheid (team, fase waarin teams RVT worden)	FASE 4 accent op zelfstandig verbeteren m.b.t. omgeving (open team, zelfst teamdoelstellingen bepalen)
1. Uitvoerende taken	Het vereiste flexibilitets-niveau t.a.v. inzetbaarheid is (voor 80%) gerealiseerd. <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	Team kan zelfstandig de wijze van uitvoering bepalen, en voorstellen doen voor het vaktechnisch opleidingsplan. <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	Teamleden coachen en beoordelen elkaar ten aanzien van uitvoerende taken. <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	Team verbetert zelfstandig taakuitvoeringwijze aan de hand van omgevingsontwikkelingen (bijv. nieuwe technologie). <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>
2. Regeltaken	Eenvoudige regeltaken worden door het team verricht (± 20% van de regeltaken). <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	80 % van de regeltaken worden door het team verricht en het team neemt zelfstandig besluiten t.a.v. afwijkingen in een proces. <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	Teamleden coachen en beoordelen elkaar ten aanzien van uitvoering van regeltaken. <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	Team onderhandelt zelf over de kwaliteitseisen van het onderwijs met de verschillende stakeholders. <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>
3. Teamoverleg	Teamleider zorgt voor regelmatig teamoverleg. <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	Team zorgt zelf voor teamoverleg. <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	Team verbetert het teamoverleg. <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	Team organiseert overleg met studenten (werkveld) erbij. <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>
4. Besluitvorming	Besluitvorming ligt grotendeels bij teamleider. <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	Teamleden doen actief mee in besluitvorming. <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	Besluitvormingsprocedures worden zelfstandig vastgesteld, geëvalueerd en verbeterd. <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	Team beslist zelfstandig over noodzakelijke verbeteringen in de samenwerking met externen. <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>
5. Onderlinge relaties	Rol- en taakverdeling binnen het team is duidelijk. Teamspelregels zijn nog vaag. <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	Rollen- en taakverdeling rouleren over teamleden. Teamspelregels zijn duidelijk en worden door allen onderschreven. <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	Teamleden spreken elkaar aan op ongewenst gedrag. Teamleden gebruiken gericht elkaars kwaliteiten. <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	Teamleden kennen en benutten kwaliteiten van de omgeving (ondersteuning, studenten/werkveld en andere teams). <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>
6. Conflicthantering	Conflicten en problemen worden door teamleider opgelost. <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	Conflicten en problemen worden door teamleider opgelost. Teamleden worden betrokken. <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	Onderlinge conflicten worden door het team zelf opgelost. <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	Team lost problemen en conflicten met de omgeving zelfstandig op. <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>
7. Doelgerichtheid	Doelstellingen zijn een gegeven voor teamleden en worden door leiding vastgesteld. <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	Het team wordt advies gevraagd m.b.t. de teamdoelen en hoogte van de normen. De leiding stelt beiden vast. <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	Doelen en normen worden in overleg met het team vastgesteld. <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	Team vertaalt (veranderde) student/werkveld-behoefte naar haar eigen doelstellingen. <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>
8. Prestatiegerichtheid	Teamresultaten worden aan het team teruggekoppeld. <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	Het team weet hoe activiteiten de teamprestaties beïnvloeden. Het team analyseert zelf de resultaten (bijv. bij terugval prestaties) <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	Het team kan het bereikte prestatie-niveau gemakkelijk vasthouden. Resultaten worden zelfstandig geëvalueerd. <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	Team verbetert haar prestatieniveaus continu. Team kenmerkt zich door lokaal ondernemerschap. <input type="checkbox"/> <input type="radio"/>
9. Invloed leider bij dagelijkse werkverdeling, probleem oplossen en dergelijke	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 

= huidige fase, = gewenste fase

©ST-GROEP03e. Oefening meetlijst teamontwikkeling-OWC

BIJLAGE D. VRAGENLIJST FORMDESK



HAN_UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

RADBOD
MANAGEMENT
ACADEMY

RMa

TEAMONTWIKKELING, EMPOWERMENT & GESPREID LEIDERSCHAP

Beste collega,

Fijn dat jij ongeveer 15 minuten de tijd wilt nemen om deze vragenlijst in te vullen. De vragenlijst gaat over de concepten: empowerment, gespreid leiderschap en de ontwikkeling van resultaatverantwoordelijk werken in teams.

Ik zal vertrouwelijk omgaan met de ingevulde gegevens; de resultaten worden anoniem verwerkt en op teamniveau geanalyseerd.

Alvast bedankt voor je medewerking. Mocht je vragen hebben over dit onderzoek of over de vragenlijst - neem gerust contact met me op. Zodra ik mijn thesis afgerond heb, zal ik deze via de blog met jullie delen.

Vriendelijke groet,
Femke Donderwinkel - academiemanager AGV & student MSc Bedrijfskunde RMA
femke.donderwinkel@han.nl
06-25019629

* = Invoer verplicht

Verder >> Verzenden

EMPOWERMENT

*Om inzicht te krijgen in de variabele empowerment volgen hieronder een aantal stellingen.
Bij empowerment moet je denken aan de intrinsieke motivatie voor het uitvoeren van taken door jou als medewerker.
Geef voor iedere stelling aan in hoeverre dit voor jou geldt.*

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik heb autonomie in het uitvoeren van mijn werk. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb een behoorlijke invloed op wat er gebeurt in mijn opleiding / organisatieonderdeel. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het werk dat ik verricht, is erg belangrijk voor mij. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb veel mogelijkheden om onafhankelijk en in vrijheid mijn werk uit te voeren. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb vertrouwen in mijn bekwaamheden om mijn werk goed te doen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn invloed op het reilen en zeilen in mijn opleiding/organisatieonderdeel is groot. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik beheers de vaardigheden die nodig zijn voor mijn werk. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werkactiviteiten zijn voor mij van persoonlijke betekenis. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb veel controle over wat er gebeurt in mijn opleiding / organisatieonderdeel. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben zelfverzekerd over mijn capaciteiten om mijn werktaken adequaat te volbrengen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werk betekent veel voor mij. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werkzaamheden uitvoer. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

GESPREID LEIDERSCHAP

Bij het werken in teams kan gespreid leiderschap een belangrijke rol spelen naast het verticaal leiderschap. Gespreid leiderschap gaat er vanuit dat leiderschap een interactief en dynamisch proces is, waarbij verschillende mensen in verschillende situaties leiding nemen. Om inzicht te krijgen in de mate van gespreid leiderschap in jouw team, volgen hieronder verschillende stellingen. In de stellingen wordt met 'invloed' bedoeld de invloed die vanuit een bepaalde kwaliteit of deskundigheid wordt uitgeoefend.

Neem bij je reactie op de stellingen het team collega's met dezelfde leidinggevende in gedachten: ook wel "thuis team" genoemd binnen AGV. Het kan ook zijn dat jij zelf de leidinggevende bent van dit team.

In welk (thuis)team ben je werkzaam? *

Wat is de functienaam van je direct leidinggevende?

	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Meer niet dan wel van toepassing	Midden	Meer wel dan niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal van toepassing
In mijn team zijn de teamdoelen voor ons begrijpelijk. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn team zijn eenieders taken helder. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn team zijn elkaars verwachtingen duidelijk. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn team steunen we de collega's die hun deskundigheid inzetten. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn team keuren we het goed wanneer collega's hun kwaliteiten doen gelden. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn team hebben deskundige collega's onze steun. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn team weten collega's wanneer zij hun invloed moeten doen gelden. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn team oefenen we onze invloed uit op basis van de kwaliteiten die we bezitten. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn team leggen invloedrijke collega's verantwoording af aan de groep. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* = Invoer verplicht

TEAMONTWIKKELING

Om inzicht te krijgen in de mate waarin jouw huidige (thuis)team zich ontwikkeld heeft richting een team waarin resultaatverantwoordelijk gewerkt wordt, volgt hieronder een diagnose-instrument.

Een team ontwikkelt zich in verschillende dimensies zoals "uitvoerende taken", "besluitvorming" of "prestatiegerichtheid". Deze ontwikkelingsdimensies staan op de verticale as van de matrix aangegeven. Op de horizontale as staat per fase van teamontwikkeling een omschrijving is gegeven die typerend is voor die fase.

Het is de bedoeling om per regel de typering te zoeken die het meest herkenbaar is voor jouw (thuis)team. De typering die het meest herkenbaar is, dus wat er nu in het team gebeurt, kan aangegeven worden door het rondje onder de desbetreffende typering aan te klikken.

Daar waar in het instrument gesproken wordt over teamleider, wordt de leidinggevende bedoeld. Binnen AGV is dit voor docententeams vaak een HLT'er. Maar voor andere teams kan dit ook een lector, coördinator of bijvoorbeeld programmamanager zijn.

Uitvoerende taken	Teamleden zijn breed inzetbaar, er is een bepaalde mate van flexibiliteit t.a.v. inzetbaarheid.	Team kan zelfstandig de wijze van uitvoering bepalen, en voorstellen doen.	Teamleden coachen en beoordelen elkaars ten aanzien van uitvoerende taken.	Team verbetert zelfstandig taakuitvoeringswijze aan de hand van omgevings-ontwikkelingen.
Regeltaken	Eenvoudige regeltaken worden door het team verricht (± 20% van de regeltaken).	80 % van de regeltaken worden door het team verricht en het team neemt zelfstandig besluiten t.a.v. afwijkingen in een proces.	Teamleden coachen en beoordelen elkaars ten aanzien van uitvoering van regeltaken.	Team onderhandelt zelf over de kwaliteitseisen van het onderwijs met de verschillende stakeholders.
Teamoverleg	Teamleider zorgt voor regelmatig teamoverleg.	Team zorgt zelf voor teamoverleg.	Team verbetert het teamoverleg.	Team organiseert overleg met studenten en/of werkveld erbij.
Besluitvorming	Besluitvorming ligt grotendeels bij teamleider.	Teamleden doen actief mee in besluitvorming.	Besluitvormingsprocedures worden zelfstandig vastgesteld, geëvalueerd en verbeterd.	Team beslist zelfstandig over noodzakelijke verbeteringen in de samenwerking met externen.
Onderlinge relaties	Rol- en taakverdeling binnen het team is duidelijk. Teamspelregels zijn nog vaag.	Rollen- en taakverdeling rouleren over teamleden. Teamspelregels zijn duidelijk en worden door allen onderschreven.	Teamleden spreken elkaar aan op ongewenst gedrag. Teamleden gebruiken gericht elkaars kwaliteiten.	Teamleden kennen en benutten kwaliteiten van de omgeving (ondersteuning, studenten/werkveld en andere teams).
Conflicthantering	Conflicten en problemen worden door teamleider opgelost.	Conflicten en problemen worden door teamleider opgelost. Teamleden worden betrokken.	Onderlinge conflicten worden door het team zelf opgelost.	Team lost problemen en conflicten met de omgeving zelfstandig op.
Doelgerichtheid	Doelstellingen zijn een gegeven voor teamleden en worden door leiding vastgesteld.	Het team wordt advies gevraagd m.b.t. de teamdoelen en hoogte van de normen. De leiding stelt beiden vast.	Doelen en normen worden in overleg met het team vastgesteld.	Team vertaalt (veranderende) student/werkveld-behoefte naar haar eigen doelstellingen.
Prestatiegerichtheid	Teamresultaten worden aan het team teruggekoppeld.	Het team weet hoe activiteiten de teamprestaties beïnvloeden. Het team analyseert zelf de resultaten (bijv. bij terugval prestaties).	Het team kan het bereikte prestatie-niveau gemakkelijk vasthouden. Resultaten worden zelfstandig geëvalueerd.	Team verbetert haar prestatieniveau continu. Team kenmerkt zich door lokaal ondernemerschap.
Invloed leidinggevende bij dagelijkse werkverdeling, probleem oplossen en dergelijke				

* = Invoer verplicht

Controlevariabelen

Tot slot van deze vragenlijst volgen er nog enkele controlevragen over teamperformance, teamtevredenheid en enkele algemene vragen over jezelf en je ervaring met het werken in een team.

	Zeer Slecht	Slecht	Neutraal	Goed	Uitstekend
De efficiëntie van mijn team is... *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De kwaliteit van de output van mijn team is... *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De vervulling van de doelen van mijn team is... *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De productiviteit van mijn team is... *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De algehele prestatie van mijn team is... *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het nakomen van deadlines door mijn team is... *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het bewust omgaan met de kosten door mijn team is... *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Geheel oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Geheel eens
In het algemeen ben ik tevreden over mijn huidige teamleden. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In het algemeen ben ik tevreden over de samenwerking tussen mijn teamleden en mijzelf. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In het algemeen ben ik tevreden over het werken in dit team. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Zeer slecht	Slecht	Neutraal	Goed	Uitstekend
De sfeer is mijn team is... *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De veiligheid in mijn team is... *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Geheel oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Geheel eens
Ik beschik over de juiste competenties/skills om in een team te werken *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het leuk om in een team samen te werken met collega's. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel mij op dit moment een volwaardig teamlid. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben tevreden over mijn huidige werkzaamheden. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel mij een trotse medewerker van de HAN. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik sta achter de organisatieverandering van de HAN om met RVT's te gaan werken. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hoe lang werk je ongeveer in dit (thuis)team? *

Hoe lang ben je werkzaam bij de HAN?

Hoe groot is je contract bij de HAN? * FTE

Hoeveel FTE werk je ongeveer binnen je (thuis)team? FTE
(= niet gedetacheerd naar een ander team / organisatieonderdeel) *

Wat is je functienaam?

Wat is je geslacht? *

Wat is je leeftijd? jaar

Heb je naar aanleiding van deze vragenlijst nog vragen en/of opmerkingen?

BIJLAGE E. CODEBOEK

EMPOWERMENT			
EMP_AUTONOMIE2	Ik heb autonomie in het uitvoeren van mijn werk.		1= helemaal mee oneens
EMP_INVL1	Ik heb een behoorlijke invloed op wat er gebeurt in mijn opleiding /organisatieonderdeel.		2= mee oneens
EMP_BETEKENIS1	Het werk dat ik verricht, is erg belangrijk voor mij.		3=niet mee eens, niet mee oneens
EMP_AUTONOMIE1	Ik heb veel mogelijkheden om onafhankelijk en in vrijheid mijn werk uit te voeren.		4= mee eens
EMP_COMP1	Ik heb vertrouwen in mijn bekwaamheden om mijn werk goed te doen.		5= helemaal mee eens
EMP_INVL3	Mijn invloed op het reilen en zeilen in mijn opleiding/organisatieonderdeel is groot.		
EMP_COMP3	Ik beheers de vaardigheden die nodig zijn voor mijn werk.		
EMP_BETEKENIS2	Mijn werkactiviteiten zijn voor mij van persoonlijke betekenis.		
EMP_INVL2	Ik heb veel controle over wat er gebeurt in mijn opleiding / organisatieonderdeel.		
EMP_COMP2	Ik ben zelfverzekerd over mijn capaciteiten om mijn werktaken adequaat te volbrengen.		
EMP_BETEKENIS3	Mijn werk betekent veel voor mij.		
EMP_AUTONOMIE3	Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werkzaamheden uitvoer.		
GESPRED LEIDERSCHAP			
GL_1	In mijn team zijn de teamdoelen voor ons begrijpelijk.		1= helemaal niet van toepassing
GL_2	In mijn team zijn eenieders taken helder.		2= niet van toepassing
GL_3	In mijn team zijn elkaars verwachtingen duidelijk.		3= meer niet dan wel van toepassing
GL_4	In mijn team steunen we de collega's die hun deskundigheid inzetten.		4= midden
GL_5	In mijn team keuren we het goed wanneer collega's hun kwaliteiten doen gelden.		5= meer wel dan niet van toepassing
GL_6	In mijn team hebben deskundige collega's onze steun.		6= van toepassing
GL_7	In mijn team weten collega's wanneer zij hun invloed moeten doen gelden.		7= helemaal van toepassing
GL_8	In mijn team oefenen we onze invloed uit op basis van de kwaliteiten die we bezitten.		
GL_9	In mijn team leggen invloedrijke collega's verantwoording af aan de groep.		
TEAMONTWIKKELING			
D1	TO_1	Uitvoerende taken	
D2	TO_2	Regeltaken	1=bundeling individuen (fase 1)
D3	TO_3	Teamoverleg	2=groep (fase 2)
D4	TO_4	Besluitvorming	3=team (fase 3)
D5	TO_5	Onderlinge relaties	4=zelfsturend team (fase 4)
D6	TO_6	Conflicthantering	
D7	TO_7	Doelgerichtheid	
D8	TO_8	Prestatiegerichtheid	
D9	TO_9	Invloed leidinggevende	
TEAMPRESTATIE			
CONTR_TEAMPR_1	De efficiëntie van mijn team is...		1= zeer slecht
CONTR_TEAMPR_2	De kwaliteit van de output van mijn team is...		2= slecht
CONTR_TEAMPR_3	De vervulling van de doelen van mijn team is...		3=neutraal
CONTR_TEAMPR_4	De productiviteit van mijn team is...		4=goed
CONTR_TEAMPR_5	De algehele prestatie van mijn team is...		5=uitstekend
CONTR_TEAMPR_6	Het nakomen van deadlines door mijn team is...		
CONTR_TEAMPR_7	Het bewust omgaan met de kosten door mijn team is...		
TEAMTEVREDENHEID			
CONTR_TEAMTEVR_1	In het algemeen ben ik tevreden over mijn huidige teamleden.		1= geheel oneens
CONTR_TEAMTEVR_2	In het algemeen ben ik tevreden over de samenwerking tussen mijn teamleden en mijzelf.		2= oneens
CONTR_TEAMTEVR_3	In het algemeen ben ik tevreden over het werken in dit team.		3= neutraal
			4= eens
			5= geheel eens
TEAMSFEER			
CONTR_TEAMSFEER	De sfeer is mijn team is...		1= zeer slecht
			2= slecht
			3=neutraal
			4=goed
			5=uitstekend
TEAMVEILIGHEID			
CONTR_TEAMVEILIGHEID	De veiligheid in mijn team is...		
COMPETENTIES			
CONTR_COMP_1	Ik beschik over de juiste competenties/skills om in een team te werken		1= geheel oneens
CONTR_COMP_2	Ik vind het leuk om in een team samen te werken met collega's.		2= oneens
CONTR_COMP_3	Ik voel mij op dit moment een volwaardig teamlid.		3= neutraal
CONTR_COMP_4	Ik ben tevreden over mijn huidige werkzaamheden.		4= eens
CONTR_COMP_5	Ik voel mij een trotse medewerker van de HAN.		5= geheel eens
CONTR_COMP_6	Ik sta achter de organisatieverandering van de HAN om met RVT's te gaan werken.		
ACHTERGROND			
CONTR_ACHTERGR_2	Hoe lang werk je ongeveer in dit (thuis)team?		
CONTR_ACHTERGR_3	Hoe lang ben je werkzaam bij de HAN?		
CONTR_ACHTERGR_4	Hoe groot is je contract bij de HAN?		
CONTR_ACHTERGR_5	Hoeveel FTE werk je ongeveer binnen je (thuis)team? (= niet gedetacheerd naar een ander team / ...		
CONTR_ACHTERGR_6	Wat is je functienaam?		
CONTR_ACHTERGR_7	Wat is je geslacht?		1= vrouw, 2= man, 3= anders, 4=wil ik liever niet zeggen
CONTR_ACHTERGR_8	Wat is je leeftijd?		

VAR	FDVRG	Label
CONTR_ACHTERGR_1	13	'TEAM'
CONTR_ACHTERGR_2		'ANCTEAM'
CONTR_ACHTERGR_3	51	'ANCHAN'
CONTR_ACHTERGR_4	52	'OMVANG'
CONTR_ACHTERGR_5		'WERKTEAM'
CONTR_ACHTERGR_6		'FUNKTIENM'
FUNCTIENAAM_LEIDING	14	'FUNKTIENM'
CONTR_ACHTERGR_7	53	'GESL'
CONTR_ACHTERGR_8	54	'LFT'
CONTR_TEAMPR_1	33	'TEAMEFF'
CONTR_TEAMPR_2	34	'TEAMKWAL'
CONTR_TEAMPR_3	35	'TEAMDOEL'
CONTR_TEAMPR_4	36	'TEAMPROD'
CONTR_TEAMPR_5	37	'TEAMPRES'
CONTR_TEAMPR_6	38	'TEAMDEADL'
CONTR_TEAMPR_7	39	'TEAMKOST'
CONTR_TEAMTEVR_1	40	'TEVRTEAM'
CONTR_TEAMTEVR_2	41	'TEVRSAMENW'
CONTR_TEAMTEVR_3	42	'TEVRWERK'
CONTR_TEAMSFEER	43	'SFEER'
CONTR_TEAMVEILIGHEID	44	'VEILIG'
CONTR_COMP_1	45	'COMPJUIST'
CONTR_COMP_2	46	'COMPLEUK'
CONTR_COMP_3	47	'COMPVOLW'
CONTR_COMP_4	48	'COMPTWERK'
CONTR_COMP_5	49	'COMPHAN'
CONTR_COMP_6	50	'COMPEENS'
TEAMONTW_D1	24	'TOUITV'
TEAMONTW_D2	25	'TOREGEL'
TEAMONTW_D3	26	'TOOVERLEG'
TEAMONTW_D4	27	'TOBESLUITV'
TEAMONTW_D5	28	'TORELA'
TEAMONTW_D6	29	'TOKONFLIKT'
TEAMONTW_D7	30	'TODOEL'
TEAMONTW_D8	31	'TOPRES'
TEAMONTW_D9	32	'TOINVLOED'
GL_1	15	'GLDOELBEGRIJP'

GL_2	16	'GLTAAKHELDER'
GL_3	17	'GLVERWACHT'
GL_4	18	'GLDESKINZET'
GL_5	19	'GLKWALGELD'
GL_6	20	'GLSTEUN'
GL_7	21	'GLINVLOEDGELD'
GL_8	22	'GLINVLOEDKWAL'
GL_9	23	'GLVERANTW'
EMP_BETEKENIS1	3	'BETBELANG'
EMP_BETEKENIS2	8	'BETPERS'
EMP_BETEKENIS3	11	'BETVEEL'
EMP_COMP1	5	'COMPBEKWAAM'
EMP_COMP2	10	'COMPZELFVERZ'
EMP_COMP3	7	'COMPBEHEERS'
EMP_AUTONOMIE1	4	'AUTONAFH'
EMP_AUTONOMIE2	1	'AUTAUTO'
EMP_AUTONOMIE3	12	'AUTBESLIS'
EMP_INVL1	2	'INVLINVLOED'
EMP_INVL2	9	'INVLKONTROLE'
EMP_INVL3	6	'INVLREILZEIL'

BIJLAGE F. CORRELATIEMATRIX

		TOTOT	EMPTOT	GLTOT	TEAMPRTOT	TEAMTEVRT OT	COMPTOT	SFEER	VEILIG	LFT
TOTOT	Pearson Correlation	1	0,296**	0,562**	0,580**	0,340**	0,167*	0,414**	0,406**	0,144
	Sig. (2-tailed)		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,032	<0,001	<0,001	0,072
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	157
EMPTOT	Pearson Correlation	0,296**	1	0,294**	0,243**	0,297**	0,470**	0,315**	0,237**	0,226**
	Sig. (2-tailed)	<0,001		<0,001	0,002	<0,001	<0,001	<0,001	0,002	0,004
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	157
GLTOT	Pearson Correlation	0,562**	0,294**	1	0,668**	0,574**	0,387**	0,496**	0,494**	0,052
	Sig. (2-tailed)	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,518
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	157
TEAMPRTOT	Pearson Correlation	0,580**	0,243**	0,668**	1	0,473**	0,283**	0,384**	0,393**	0,006
	Sig. (2-tailed)	<0,001	0,002	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,941
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	157
TEAMTEVRTOT	Pearson Correlation	0,340**	0,297**	0,574**	0,473**	1	0,571**	0,610**	0,598**	0,025
	Sig. (2-tailed)	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001	0,752
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	157
COMPTOT	Pearson Correlation	0,167*	0,470**	0,387**	0,283**	0,571**	1	0,508**	0,496**	0,042
	Sig. (2-tailed)	0,032	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001	0,599
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	157
SFEER	Pearson Correlation	0,414**	0,315**	0,496**	0,384**	0,610**	0,508**	1	0,764**	0,072
	Sig. (2-tailed)	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001		<0,001	0,370
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	157
VEILIG	Pearson Correlation	0,406**	0,237**	0,494**	0,393**	0,598**	0,496**	0,764**	1	0,000
	Sig. (2-tailed)	<0,001	0,002	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001		0,996
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	157
LFT	Pearson Correlation	0,144	0,226**	0,052	0,006	0,025	0,042	0,072	0,000	1
	Sig. (2-tailed)	0,072	0,004	0,518	0,941	0,752	0,599	0,370	0,996	
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

BIJLAGE G. SPSS OUTPUT REGRESSIE-ANALYSE

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,562 ^a	0,316	0,312	5,163
2	0,579 ^b	0,335	0,327	5,107

a. Predictors: (Constant), GLTOT

b. Predictors: (Constant), GLTOT, EMPTOT

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2009,498	1	2009,498	75,380	<0,001 ^b
	Residual	4345,314	163	26,658		
	Total	6354,812	164			
2	Regression	2128,912	2	1064,456	40,806	<0,001 ^c
	Residual	4225,900	162	26,086		
	Total	6354,812	164			

a. Dependent Variable: TOTOT

b. Predictors: (Constant), GLTOT

c. Predictors: (Constant), GLTOT, EMPTOT

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,047	1,984		1,536	0,126
	GLTOT	0,369	0,043	0,562	8,682	<0,001
2	(Constant)	-4,265	3,941		-1,082	0,281
	GLTOT	0,342	0,044	0,520	7,761	<0,001
	EMPTOT	0,183	0,086	0,143	2,140	0,034

a. Dependent Variable: TOTOT

OPEN UP
NEW **HAN_** UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
HORIZONS.