



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## **Gedeeld leiderschap en teamprestaties in sociale wijkteams in Nederland**

Ramsaransing - Ramlochan Tewarie, Pushpa

### **Citation**

Ramsaransing - Ramlochan Tewarie, P. (2022). *Gedeeld leiderschap en teamprestaties in sociale wijkteams in Nederland*.

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [License to inclusion and publication of a Bachelor or Master thesis in the Leiden University Student Repository](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3279047>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).

# **Gedeeld leiderschap en teamprestaties in sociale wijkteams in Nederland**

Door: Pushpa Ramsaransing – Ramlochan Tewarie

MSc Thesis Management Publieke Sector

Specialisatie Strategie, advisering en verandermanagement

Faculteit Governance & Global Affairs

Universiteit Leiden

Begeleider: Dr. Joris van der Voet

Den Haag, 09 januari 2022

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	4
1. Inleiding .....	5
1.1 Aanleiding .....	5
1.2 Vraagstelling .....	8
1.3 Onderzoeksmethode .....	8
1.4 Relevantie.....	8
1.4.1 Maatschappelijke relevantie .....	8
1.4.2 Wetenschappelijke relevantie .....	9
1.5 Opzet .....	9
2. Theoretisch kader.....	11
2.1 Conceptualisatie .....	11
2.1.1. Teams.....	11
2.1.2. Teamprestatie.....	12
2.1.2.1 Sigma waarden.....	12
2.1.2.2 Theta waarden.....	13
2.1.2.3 Lambda waarden.....	13
2.1.3. Gedeeld Leiderschap .....	14
2.1.4. Taakgericht Leiderschap.....	15
2.1.5 Relatiegericht Leiderschap .....	16
2.1.6. Innovatie aanmoedigend Leiderschap .....	18
2.1.7. Netwerkend Leiderschap .....	19
3. Methodologie .....	22
3.1 Methode van onderzoek .....	22
3.2 Dataverzameling.....	23
3.3 Operationalisatie.....	24
3.4 Controlevariabelen .....	26
3.5 Analysestrategie .....	27
3.6 Validiteit & Betrouwbaarheid .....	27
4. Analyse .....	29
4.1 Beschrijvende statistiek.....	29

4.2 Correlatie matrix .....	30
4.3 Hypotheses testen .....	32
5. Conclusie & Discussie .....	36
5.1 Conclusie .....	36
5.2 Discussie.....	36
5.2.1 Theoretische discussie .....	36
5.2.2 Methodologische reflectie .....	37
5.2.3 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek .....	38
5.2.4 Aanbevelingen voor de praktijk .....	39
6. Literatuur.....	40

## Voorwoord

Dit onderzoek gaat over verschillende soorten gedeeld leiderschap en de relatie tussen dimensies van teamprestaties. De reden dat ik voor dit onderwerp heb gekozen is omdat ik interesse heb voor verschillende vormen van leiderschap. Elke onderneming of het nu in de publieke of private sector is heeft het behalen van goede prestaties als een van haar doelstellingen. Sociale wijkteams in Nederland zijn een goed voorbeeld van een onderzoekseenheid waarbij er duidelijk sprake is van teamprestaties. Door dit onderzoek is er een mooie reden ontstaan om een brug te maken tussen deze twee onderwerpen. De capstone die werd verzorgd als begeleidingsproces voor deze scriptie was heel erg leerzaam en handig. Ik heb veel geleerd van mijn medestudenten, die mij vaak van goede feedback hebben voorzien. Af en toe waren er ook momenten die heel erg zwaar waren en waarbij ik door de bomen het bos niet meer zag, maar gelukkig ben ik tijdens dit onderzoek begeleid door dr. Joris van der Voet. Hierbij zou ik hem hiervoor willen bedanken. Tot slot ben ik mijn familie en vrienden ook erg dankbaar voor hun steun.

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Sinds een aantal jaren zijn veel gemeenten een initiatief gestart om burgers te ondersteunen op verschillende gebieden zoals welzijn, zorg en gezondheid in de vorm van sociale wijkteams. Naast het feit dat deze teams gericht zijn op participatie, is het ook kenmerkend dat ze interdisciplinair, integraal en preventief zijn. Er zijn verschillende professionals vanuit diverse terreinen werkzaam in deze wijkteams. Deze beleidsterreinen hebben te maken met gezondheid, welzijn en jeugdzorg. De manier waarop sociale wijkteams functioneren verschillen per gemeente. De verwachtingen hiervan zijn echter hoog, want het is wel de bedoeling dat deze teams efficiënt en effectief functioneren. De gedachte was dat de gemeenten dit zou kunnen realiseren door de taken in het sociale domein op een slimmere manier te organiseren en dat zij dit integraal zouden aanpakken. Deze aanpak zou het stimuleren om dichtbij de burger in de wijk te werken en op een gerichte wijze gebruik te maken van de kracht van de burgers. Toen deze wijkteams hiermee startten, hebben veel gemeenten ervoor gekozen om hier op een vooruitstrevende manier mee aan de slag te gaan. Hierbij hebben ze een zogenaamde trial and error methode toegepast. Bij deze methode merkt men vanzelf wat er goed en fout gaat door te handelen. Op die manier kunnen fouten in de toekomst voorkomen worden. De reden om de trial and error manier te hanteren was tijdsgebrek. Hierdoor konden de wijkteams niet van tevoren beslissen op welke manier zij het werkproces wilden inrichten (Van Arum & Lub, 2014; Vrieling et al., 2014; Werkman, 2014). Er zijn al een aantal evaluatieonderzoeken gedaan naar de prestaties van de wijkteams (Kok & Briels, 2014; Steijn et al., 2017; Zijl et al., 2021). Volgens veel critici zijn er redenen om op het functioneren van de wijkteams te reflecteren. Een van de redenen hiervoor is dat de beleidscontext is gewijzigd vanaf het moment van de ontwikkeling van de sociale wijkteams tot en met de uitvoering. Gedateerde werkwijzen hebben hedendaags niet meer dezelfde impact als vroeger (Vrieling et al., 2014).

Het is dus van belang dat sociale wijkteams wel effectief en efficiënt functioneren, maar is dit het enige? Sociale wijkteams opereren in teams, daarom wordt in dit onderzoek gekeken naar de teamprestaties van sociale wijkteams, maar wat zijn teamprestaties nu eigenlijk? De focus ligt hierbij niet alleen op efficiency of effectiviteit. Verschillende variabelen kunnen van invloed zijn

op de teamprestaties. Daarom wordt in dit onderzoek gekeken naar de leiderschapsstijl, die de professionals binnen het team ervaren. De concepten die centraal staan in dit onderzoek zijn verschillende manieren waarop teamprestaties worden gemeten in relatie tot diverse stijlen van gedeeld leiderschap.

Teamprestatie kan gedefinieerd worden als de mate waarin de geleverde resultaten van het team tegemoet komt aan de verwachtingen van personen die het geleverde werk aannemen ter beoordeling of controle (De Jong & Elfring, 2010). Er zijn wel verschillende manieren waarop dit gemeten kan worden. Teamprestatie kan gemeten worden door het te verdelen in drie verschillende categorieën. De eerste manier om prestatie in de publieke sector te meten is door het omschrijven van prestatie als effectiviteit, ook wel de sigma waarden genoemd. Ten tweede kan prestatie gemeten worden als gelijkwaardigheid en rechtvaardigheid, ook bekend als de theta waarden. Tot slot kan er gekeken worden naar de lambda waarden, dit is het meten van prestatie door te kijken naar de responsiviteit en flexibiliteit (Noort et al., 2018). De prestatie van een organisatie is gedeeltelijk afhankelijk van de mate van samenwerking en coördinatie tussen onderling afhankelijke leiders. Het is moeilijk om een hoge mate van samenwerking te realiseren wanneer leiders niet dezelfde doelen of prioriteiten delen. Als de leider de prestaties van een onderdeel van de organisatie wil verbeteren, is het soms nadelig voor een andere afdeling of de gehele organisatie. Dit is een voorbeeld waarbij een handeling van een leiderschapsstijl invloed heeft op de teamprestatie. Er is veel onderzoek dat uitwijst dat leiders de teamprestaties kunnen verbeteren door een combinatie van specifieke taken te gebruiken (Yukl, 2012).

Het klassieke beeld van leiderschap stelt dat de leider invloed uitoefent op zijn of haar medewerkers met het streven om bepaalde doelen te bereiken. Dit bereiken zij door de medewerkers te ondersteunen bij het vormen van doelen en motivatie. In een bepaalde periode was dit hiërarchisch model heel efficiënt. Een bureaucratische cultuur is kenmerkend voor deze leiderschapsstijl, maar is dit nog wel geschikt voor de hedendaagse kennisintensieve economie? De nadruk ligt nu meer op leren, ontwikkeling en innovatie. Dit zijn aspecten die onderdrukt worden in de hiërarchische leiderschapsstijl (Kessels, 2015). De meeste onderzoeken over de resultaten van leiderschapsgedrag gaan vaak alleen over de relaties van individuele leiders. Alhoewel organisaties veel leiders hebben die belangrijke beslissingen kunnen beïnvloeden en bepalen hoe deze succesvol geïmplementeerd worden (Yukl, 2012). Gedeeld leiderschap heeft

niet tot gevolg dat de leidinggevende geen belangrijke rol meer heeft. Hij of zij is daarentegen in de positie om gedeeld leiderschap te ondersteunen. Dit is mogelijk doordat de leider de medewerkers kan stimuleren invloed uit te oefenen op externe stakeholders en anderen binnen de organisatie (Groeneveld, 2016). Gedeeld leiderschap kan worden ingedeeld in vier soorten, namelijk taakgericht -, relatiegericht -, innovatie aanmoedigend - en netwerkend leiderschap.

Gedeeld leiderschap in projectteams blijkt een significant positieve relatie te hebben op de teamprestatie (Lorinkova & Bartol, 2021). Een studie van Siangchokyoo en Klinger (2021) onderzoekt hoe de kern zelfevaluaties van teams (CSE) de opkomst en effectiviteit van gedeeld leiderschap beïnvloeden. Een ander onderzoek gaat over gedeeld leiderschap en teams en wat de relatie is met prestatie (Carson et al., 2007). Volgens Rainey & Steinbauer (1999) zijn er een aantal redenen waarom taakgericht leiderschap kan leiden tot effectieve teamprestaties. Dit heeft te maken met de manier waarop taken worden vastgesteld en door te kijken naar de intrinsieke motivatie van de medewerkers en hun beloningen. Volgens de Ohio State Leadership Studies dragen zowel taakgerichte als relatiegerichte leiderschapsstijlen bij aan effectief leiderschap (Noort et al., 2018). Een ander onderzoek toont aan dat innovatiegericht leiderschap kan leiden tot meer responsiviteit en flexibiliteit (Yukl, 2012). Er blijkt een positieve relatie te zijn tussen transformationeel leiderschap en prestaties van werknemers over het algemeen en in de publieke sector (Jacobsen & Andersen, 2015). Netwerkend leiderschap heeft betrouwbaarheid, efficiëntie en innovativiteit als voordelen (Groeneveld, 2019).

Naar aanleiding van bovenstaande informatie wordt het enigszins duidelijk dat er veel onderzoeken zijn gedaan naar gedeeld leiderschap en teamprestaties. Maar veel van deze onderzoeken zijn gedaan in de Verenigde Staten, het gaat met name om universiteiten (Siangchokyoo & Klinger, 2021; Lorinkova & Bartol, 2021). Dit is dan ook de reden waarom dit onderzoek de focus wil leggen op een onderdeel van de publieke sector in Nederland. Er zijn ook onderzoeken over een vorm van gedeeld leiderschap die kijken of er een verband is tussen een vorm van prestatie (Rainey & Steinbauer, 1999; Noort et al., 2018; Bernards et al., 2021; Yukl, 2012; Jacobsen & Andersen, 2015; Groeneveld, 2019, Carson et al., 2007). Echter maakt geen van deze onderzoeken overzichtelijk hoe de relatie is tussen verschillende manieren waarop prestatie gemeten kan worden en vier vormen van gedeeld leiderschap. Het doel van dit onderzoek is om erachter te komen wat de relatie is tussen vier vormen van gedeeld leiderschap



en verschillende teamprestaties binnen een bepaalde sector in Nederland. Daardoor ontstaat de onderstaande onderzoeksvraag.

## 1.2 Vraagstelling

De onderzoeksvraag is: *Wat is de relatie tussen verschillende vormen van gedeeld leiderschap en teamprestaties binnen sociale wijkteams in Nederland?*

Waarbij gedeeld leiderschap de onafhankelijke variabele is en teamprestatie de afhankelijke variabele is. De onafhankelijke variabele, gedeeld leiderschap, wordt onderverdeeld in vier verschillende vormen van gedeeld leiderschap namelijk taakgericht -, relatiegericht -, innovatie aanmoedigend - en netwerkend leiderschap. De afhankelijke variabele wordt onderverdeeld in twee dimensies van prestatie, namelijk de sigma en de lambda waarden.

## 1.3 Onderzoeksmethode

Dit onderzoek is gericht op het analyseren van het verband tussen gedeeld leiderschap en teamprestaties binnen de sociale wijkteams in Nederland. Eerst worden de verschillende variabelen die onderzocht worden geconceptualiseerd in het theoretisch raamwerk. Vervolgens worden de hypothesen door middel van kwantitatief onderzoek getoetst. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een reeds bestaande dataset. Daarna volgt een analyse, waarbij er een verband wordt gelegd tussen de conceptualisering en de resultaten van het kwantitatief onderzoek. Tot slot wordt er een conclusie getrokken gevolgd door een discussie en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek en de praktijk.

## 1.4 Relevantie

Er is sprake van zowel maatschappelijke als wetenschappelijke relevantie bij dit onderzoek.

### 1.4.1 Maatschappelijke relevantie

Het kan in de praktijk voorkomen dat een team geen goede prestaties levert en dat de leiderschapsstijl een van de onderliggende oorzaken hiervan is. Daarom is het vooral voor de sociale wijkteams van belang dat zij weten of er sprake is van een bepaald verband tussen deze twee variabelen. Leaders kunnen kennis opdoen of een gedeelde leiderschapsstijl beter past in hun team. Voor andere sectoren dient dit onderzoek als een theoretische basis om zelf te onderzoeken of een gedeelde leiderschapsstijl voor hun van toegevoegde waarde is. Vooral hoe

er nu tijdens de coronacrisis meer sprake is van thuiswerken kan een gedeelde leiderschapsstijl mogelijk zorgen voor meer verantwoordelijkheid wat uiteindelijk kan leiden tot betere teamprestaties. Om deze redenen is het vooral van belang dat dit onderzoek een maatschappelijke waarde toevoegt, doordat hier ook nadruk wordt gelegd op vier verschillende soorten van gedeeld leiderschap. Er wordt gekeken naar welke type leiderschap een relatie heeft op welke dimensie van prestatie en dat kan een belangrijk praktisch inzicht leveren, voor zowel de leiders en teams.

#### 1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant als aanvulling op bestaande theorieën. Over het verband tussen leiderschap en teamprestaties is al eerder onderzocht in de Verenigde Staten, dit waren geen onderzoeken binnen de publieke sector (Siangchokyo & Klinger, 2021; Lorinkova & Bartol, 2021). Het evaluatieonderzoek van Kok & Briels (2014) is gedateerd, want toen waren er nog niet veel gegevens beschikbaar over de sociale wijkteams. Er zijn al veel onderzoeken gedaan naar het verband tussen gedeeld leiderschap en teamprestaties, maar er is nog niet veel onderzocht hierover in de Nederlandse publieke organisaties, met name over de sociale wijkteams. Recente onderzoeken van Zijl en collega's (2021) en Steijn en collega's (2017) gaan niet over de relatie tussen verschillende soorten gedeeld leiderschap en de diverse manieren waarop teamprestatie gemeten wordt. Kuipers & Groeneveld (2014) kijken naar essentiële punten van organisaties die goede prestaties leveren in de publieke sector. Hierin ontbreekt echter de specifieke relatie met verschillende soorten van gedeeld leiderschap. In dit onderzoek wordt daar nadruk op gelegd. Er zijn ook onderzoeken die nagaan of er een verband is tussen een specifieke vorm van gedeeld leiderschap en prestatie (Rainey & Steinbauer, 1999; Noort et al., 2018; Bernardis et al., 2021; Yukl, 2012; Jacobsen & Andersen, 2015; Groeneveld, 2019; Carson et al., 2007). Echter geen van deze onderzoeken geeft een overzicht tussen de mogelijke relatie van vier verschillende vormen van gedeeld leiderschap en diverse prestaties in een organisatie in de publieke sector. Dit onderzoek vult dus een hiaat van huidige onderzoeken.

#### 1.5 Opzet

In het eerste hoofdstuk is er een introductie van de onderzoeksvraag en een beschrijving van de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie. Hier komen verschillende casussen uit de praktijk aan bod waarbij de onderzoeksvariabelen reeds zijn onderzocht, maar niet in exact

dezelfde setting. Daarna volgt in het tweede hoofdstuk het theoretisch kader, waarbij er conceptualisering van verschillende begrippen zoals gedeeld leiderschap en teamprestaties plaatsvindt. De verschillende hypothesen die getoetst worden om de onderzoeksvraag te beantwoorden worden ook hier geïntroduceerd. Ten tweede wordt door literatuuronderzoek bestudeerd wat de mogelijke relatie tussen gedeeld leiderschap en teamprestaties is. De methodologie komt aan bod in het derde hoofdstuk. Het vierde hoofdstuk toetst aan de hand van kwantitatief onderzoek wat voor verband er is tussen de reeds verzamelde data. Verder volgt er een verbinding tussen de bevindingen van het literatuuronderzoek en het kwantitatief onderzoek. De conclusie beantwoordt de onderzoeksvraag. Tot slot komen de beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek en de praktijk aan bod.

## 2. Theoretisch kader

### 2.1 Conceptualisatie

Om de term teamprestatie beter te kunnen begrijpen, wordt het opgesplitst in twee delen. Ten eerste wordt het begrip team toegelicht en daarna teamprestatie.

#### 2.1.1. Teams

Een omschrijving van teams is een aantal personen die sociale interactie hebben en gemeenschappelijke doelen delen (Kozlowski & Ilgen, 2006). Uit een ander onderzoek blijkt dat teams kunnen worden gezien als dynamische entiteiten die zich in de loop van de tijd blijven ontwikkelen (Peralta et al., 2018). Een andere definitie van teams is een verzameling van mensen die te onderscheiden zijn, doordat ze afhankelijk zijn van elkaar door hun taken en/of doelen (Noort et al., 2018). Dit maakt het niet vanzelfsprekend dat elke afdeling in een organisatie een team vormt. Wanneer de medewerkers niet essentieel zijn voor elkaar om hun werk op een goede manier uit te voeren, is er geen sprake van een team. Samenwerking is hierbij een belangrijk onderdeel. Het belang van samenwerking is dat deze dient om een gemeenschappelijk doel te bereiken. De medewerkers van het team delen hiervoor de verantwoordelijkheid. Team staat ook voor een samenwerking die verder gaat dan de onderlinge relaties binnen het team. Een voorbeeld hiervan zijn relaties buiten de organisatie, zoals de leerplichtambtenaar wanneer het gaat over de teams in de jeugdzorg. Wanneer deze contacten ontbreken zal het moeilijker zijn om het werk goed te doen (Noort et al., 2018).

Teams kunnen ook in verschillende vormen voorkomen. De bepaling hiervan is afhankelijk van een aantal kenmerken, zoals de positie in de hiërarchie en of er sprake is van managementteams of meer uitvoerende teams. De samenstelling houdt in of er sprake is van een monodisciplinair of een multi- of interdisciplinair team. Tot slot speelt de bestaansduur een rol, dan gaat het over permanente teams tegenover projectteams. In monodisciplinaire teams zijn er medewerkers met dezelfde achtergrond wat betreft de functie waarin zij opereren en de kennis en vaardigheden die zij bezitten. Daarentegen bestaat een interdisciplinair of multidisciplinair team uit medewerkers die een verschillende achtergrond hebben. De sociale wijkteams in de jeugdzorg zijn hier een voorbeeld van. Projectteams hebben een tijdelijke aard en permante teams zijn niet tijdsgebonden (Noort et al., 2018). De definitie van teams waarmee verder wordt gewerkt in

dit onderzoek is de definitie van Noort et al. (2018), namelijk dat teams een verzameling is van mensen die te onderscheiden zijn, doordat ze afhankelijk zijn van elkaar door hun taken en/of doelen. De reden hiervoor is dat dit de meest complete uitleg van dit concept bevat. Daarnaast is dit ook het meest toepasselijk voor de publieke sector. Deze omschrijving houdt rekening met alle verschillende dimensies waaruit een team kan bestaan. De onderzoekseenheid is de sociale wijkteams in Nederland. Een complete definitie dat alles omvat is hier van belang. Sociale wijkteams voldoen aan deze definitie, omdat zij kenmerken hebben zoals interdisciplinariteit en integraliteit. Hier werken professionals vanuit verschillende sectoren samen in een team. Onder de verschillende sectoren behoren bijvoorbeeld gezondheid, welzijn en jeugdzorg (Van Arum & Lub, 2014).

### 2.1.2. Teamprestatie

Waar het doel van een publieke organisatie niet eenduidig is, streeft een private onderneming daarentegen vaak naar het maken van winst. De voornaamste taak van een publieke organisatie is het toevoegen van maatschappelijke waarde. Het gevolg hiervan is dat de definiëring van doelen in de publieke sector verschillend is, een andere benaming hiervoor is doelambigüiteit.

Kenmerkend voor ambigüiteit zijn onduidelijkheid en onzekerheid, daarom is dit over het algemeen nadelig en ongewenst. Teamprestaties in de publieke sector zijn niet makkelijk meetbaar door doelambigüiteit. Desondanks zijn verschillende manieren ontwikkeld waarop teamprestaties in de publieke sector gemeten kunnen worden (Noort et al., 2018). De basis van dit idee komt uit het artikel van Hood (1991). Hij heeft drie waardensets ontwikkeld die van belang zijn in de publieke sector, namelijk de sigma -, theta - en lambda waarden.

#### 2.1.2.1 Sigma waarden

Economie en zuinigheid vormen de kern van de sigma waarden. Hierbij zijn twee aspecten van belang. Ten eerste doeltreffendheid, wat ook gezien kan worden als effectiviteit. Ten tweede is doelmatigheid, dit staat synoniem aan efficiëntie, ook van groot belang (Noort et al., 2018). Deze waarden zijn relevant voor sociale wijkteams, omdat zij toch financiële middelen nodig hebben. Er is onderzoek gedaan naar de evaluaties van wijkteams. Een van de redenen hiervoor was dat gemeenten het belangrijk vinden om te weten welke opzet en aanpak het beste werkt in hun eigen gemeente. Er wordt dus gezocht naar de meest effectieve manier om te werken (Kok & Briels, 2014). Een ander voorbeeld is dat gemeenten met meer teams wilden starten die een bepaalde aanpak gebruikten, waarbij er sprake was van efficiency. Hierbij waren er sociale

wijkteams die met een integrale aanpak voor huishoudens met meerdere problemen meer wisten te bereiken tegen lagere kosten (Vrieling et al., 2014).

#### *2.1.2.2 Theta waarden*

Bij de theta waarden staan betrouwbaarheid en rechtvaardigheid centraal. De basis van deze waarden vormen de klassieke grondslagen van publieke organisaties. Deze bestaan om de maatschappij te dienen, daarom zijn hierbij betrouwbaarheid, transparantie en eerlijkheid van groot belang. Dit zijn manieren om gelijkheid en rechtvaardigheid te garanderen (Noort et al., 2018). Dit zijn relevante waarden voor sociale wijkteams, omdat hier emancipatie en zelfredzaamheid een grote rol spelen. Het is echter de vraag of dit realistisch is, omdat mensen die juist de ondersteuning van sociale wijkteams hard nodig hebben vaak niet aan eisen zoals emancipatie en zelfredzaamheid kunnen voldoen. Soms is de drempel ook wat hoger om eerst het eigen netwerk in te schakelen, omdat de mensen zich misschien belast voelen om familie of vrienden om hulp te vragen. Hieruit ontstaat eigenlijk ook de vraag of deze manier van werken dus wel zo rechtvaardig is, terwijl rechtvaardigheid ook een belangrijke waarde van sociale wijkteams is (Hojtink et al., 2017).

#### *2.1.2.3 Lambda waarden*

De lambda waarden gaan over veerkracht en robuustheid. Hierbij draait het om de manier waarop publieke organisaties omgaan met veranderingen. Het is een vereiste dat publieke organisaties zich dienen aan te passen wanneer de maatschappij verandert. Daarnaast is het van belang om rekening te houden met wensen van politici en burgers en wanneer er sprake is van crisissituaties moet hier wel op worden geanticipeerd (Noort et al., 2018). Dit is terug te zien in sociale wijkteams, doordat gemeenten taken, die betrekking hebben met de verandering in de sociale regels tussen mensen, hebben uitbesteed aan onder andere sociale wijkteams (Hojtink et al., 2017). Hierdoor blijkt dat sociale wijkteams dus dienen om te kunnen gaan met veranderingen die plaatsvinden in de maatschappij.

Deze waarden kunnen niet allemaal tegelijkertijd voorkomen. Wanneer een organisatie efficiency vooropstelt kan rechtvaardigheid in het geding komen te staan. De manier van onderzoek van deze scriptie ligt in het verlengde hiervan. De eerste manier om prestatie in de publieke sector te meten is door het omschrijven van prestatie als effectiviteit, dit is een waarde die vergelijkbaar is met de sigma waarden van Hood. Gelijkwaardigheid en rechtvaardigheid zijn

ook waarden die van belang kunnen zijn en komen overeen met theta waarden. De derde wijze is het meten van prestatie door te kijken naar de responsiviteit en flexibiliteit, dit lijkt het meest op de lambda waarden (Noort et al., 2018). De reden voor het gebruik van deze methode om prestatie te meten is omdat het model van Hood (1991) een klassieke methode is waarvan vaak gebruikt wordt gemaakt in de publieke sector. Het is ook de meest passende manier die rekening houdt met de context van dit onderzoek. Het uitgangspunt van dit onderzoek is dat teamprestaties worden geconceptualiseerd in drie dimensies, effectiviteit en efficiency, gelijkheid en rechtvaardigheid, en responsiviteit en flexibiliteit. Van deze drie dimensies zijn er maar twee waarop de nadruk ligt in dit onderzoek, namelijk de sigma en de lambda waarden. De reden hiervoor is dat deze twee dimensies van prestaties heel relevant zijn voor sociale wijkteams. Zij worden geacht efficiënt - sigma waarde - te zijn en maatwerk – lambda waarde - te leveren. De theta waarden daarentegen zijn niet altijd even goed te realiseren in wijkteams.

### 2.1.3. Gedeeld Leiderschap

Een omschrijving van gedeeld leiderschap is het delen van leiderschap door de teamleden. Hierbij ligt de nadruk niet op de formele relatie tussen de leider en de werknemer, maar op het dynamische en interactieve proces tussen individuen dat gericht is op het bereiken van een gezamenlijk doel. Een van de motieven van gedeeld leiderschap is het zorgdragen voor de mogelijkheden om talent en expertise te ontwikkelen. In een team ontstaat een mogelijkheid voor ervaren en professionele medewerkers om aan de hand van expertise en gedeelde doelen het team zelf te sturen. De veronderstelling is dat de leden van het team de verantwoordelijkheid wel willen nemen en bekwaam genoeg zijn (Kessels, 2015). Een andere uitleg van gedeeld leiderschap veronderstelt dat deze vorm van leiderschap niet alleen bestemd is voor de manager, maar wordt gedeeld met collega's. Vanuit deze zienswijze is leiderschap een collectieve activiteit van een groep om gemeenschappelijke doelen te behalen. Iedere medewerker is hierbij verantwoordelijk voor het geheel en niet enkel voor zijn of haar eigen taken (Groeneveld, 2016). Volgens de definitie van gedeeld leiderschap die in dit onderzoek gebruikt wordt, hebben leden van het team die informele leiders zijn soms een gedeelde verantwoordelijkheid voor een activiteit of project en af en toe hebben zij verschillende, maar onderling afhankelijke verantwoordelijkheden. Volgens Yukl (2012) is er sprake van een hiërarchische schikking in leiderschapsgedrag die invloed kunnen hebben op de teamprestatie. De verdeling van dit concept kan in vier verschillende soorten, waarbij iedere categorie een ander doel heeft, maar bij al deze

doelstellingen zijn determinanten van prestatie betrokken. De vier soorten van gedeeld leiderschap die gedeeld kunnen zijn in het team en waar in dit onderzoek de nadruk op ligt zijn taakgericht leiderschap, relatiegericht, innovatie aanmoedigend en netwerkend (Yukl, 2012). In dit onderzoek valt de keuze voor deze definitie, omdat er voor de verschillende leiderschapsstijlen bekeken kan worden wat voor verband zij met een van de prestatiewaarden hebben.

#### 2.1.4. Taakgericht Leiderschap

Bij taakgericht leiderschap draait het om het gedrag waarmee de leidinggevende de doelstellingen van de organisatie kan behalen. Kenmerkend hiervoor zijn geven van richting, verschaffen van methodes, toezicht houden op de voortgang van werkzaamheden, oftewel alles gaat over het voltooien van taken (Northouse, 2007). Wanneer er sprake is van taakgericht leiderschap in een team wordt dit meer gezien als een vorm van gedeeld leiderschap. Dan is het gedrag van het hele team van belang om de doelstellingen in de organisatie te behalen. Taakafhankelijkheid speelt hierin ook een rol. Dit houdt in dat teamleden van elkaar afhankelijk zijn om hun werk goed uit te voeren. Samenwerking door teamleden is noodzakelijk, dit komt door verschillende factoren zoals de complexiteit van de taak, het verzamelen en samenvoegen van informatie. Tot slot is de kennis en expertise die verschillende teamleden bezitten ook van belang voor de samenwerking (Kuipers & Groeneveld, 2014). Dit leidt mogelijk tot een efficiënter proces en teamresultaten. Een aantal voorbeelden van taakgericht leiderschap in een team zijn het verdelen van verantwoordelijkheden en het controleren van de resultaten onderling, door de leden van het team. Er zijn taken die de leden van het team kunnen uitvoeren die zorgen voor structurering van het werk van het gehele team. Zo ontstaat er een functie waarbij de leden van het team een soort informele leidersrol aannemen en helpen bij het voltooien van het werk. Het uitgangspunt is dat deze vorm van leiderschap de basis vormt voor effectief leiderschapsgedrag (Noort et al., 2018). Bij taakgericht leiderschap is er dus sprake van afhankelijkheid van de teamleden onderling, waarbij zij gebruik maken van elkaars kennis en kunde. Op deze manier werken zij samen om een gezamenlijk doel te behalen (Kuipers & Groeneveld, 2014). Wanneer er sprake is van een hoge taakafhankelijkheid, is onderlinge samenwerking tussen de teamleden belangrijker. Er is sprake van een teamgerichte organisatievorming als de inrichting van de organisatiestructuur een hoge taakafhankelijkheid heeft. Hierbij ligt de verantwoordelijkheid voor deze taken, die sterk van elkaar afhankelijk zijn,



bij het team als geheel. De veronderstelling hierbij is dat niet alleen voordelig is voor de prestaties van het team en de organisatie, maar ook voor het welzijn van de medewerkers (Noort et al., 2018).

Taakgericht leiderschap zorgt ervoor dat er sprake is van professionaliteit tussen teamleden, doordat alle leden speciale kennis en vaardigheden bezitten die gerelateerd zijn aan de taken en het behalen van de doelen van een overheidsinstantie. Dit leidt ertoe dat er een bepaalde inzet is die ervoor zorgt dat de doelen worden behaald door veel aandacht te besteden aan taakgericht leiderschap. Er is een manier om taken vast te stellen, dit gebeurt door te kijken naar de intrinsieke motivatie van de medewerkers en de beloningen die zij krijgen (Rainey & Steinbauer, 1999). Bij taakgericht leiderschap werkt een team op zo een manier dat teamleden gebruikmaken van elkaars kennis en kunde. Dit zorgt samen met de onderlinge afhankelijkheid van taken voor een goede samenwerking dat kan bijdragen aan efficiëntere teamprestaties. Hierbij kunnen verschillende teamleden een informele leidersrol aannemen, doordat de taken van de teamleden voor meer structuur kunnen zorgen. Er zijn dus verschillende manieren waarop taakgericht leiderschap kan bijdragen aan efficiënte teamprestaties. Daarom vindt er een koppeling plaats tussen een van de prestatie maatstaven van Hood, namelijk efficiëntie, aan deze type van gedeeld leiderschap. Dit kan getest worden door te kijken of dit in de context van de sociale wijkteams nog steeds klopt.

Hieruit volgt de volgende hypothese.

*Hypothese 1: Er is een positieve relatie tussen taakgericht leiderschap en teamprestatie gemeten in mate van efficiency.*

### 2.1.5 Relatiegericht Leiderschap

Het doel van relatiegericht leiderschap is om medewerkers op hun gemak te stellen. Kenmerken van deze stijl zijn dat de leider vriendelijk, medelevend en toegankelijk moet zijn. De verwachting van een leider is dat hij of zij de medewerkers kan beïnvloeden bij het behalen van een gemeenschappelijk doel (Northouse, 2007). In deze leiderschapsstijl staat centraal dat leiders ervoor moeten zorgen dat volgers zich comfortabel voelen op het werk. Daarom moeten de leiders zich ontwikkelen op het vergroten van het wederzijds vertrouwen en respect tussen de leider en volger en tussen de volgers onder elkaar. Deze leiders geven meer aandacht aan de

individuele behoeften van de medewerkers en zorgen ervoor dat het leuk is op het werk. Dit gedrag zorgt er niet direct voor dat de doelstellingen behaald kunnen worden, maar het draagt er op een indirecte manier aan bij doordat het van toegevoegde waarde is omdat het de medewerkers motiveert en samenwerking kan bevorderen (Noort et al., 2018). In relatiegericht leiderschap in teams speelt stakeholder afhankelijkheid een belangrijke rol. Dan gaat het om interne en externe stakeholders. Teams zijn afhankelijk van interne stakeholders wanneer afstemming tussen medewerkers onderling noodzakelijk is. Dit komt doordat het team afhankelijk is van informatie van bijvoorbeeld ondersteunende afdelingen (Noort et al., 2018). Bij externe afhankelijkheid zijn teamleden afhankelijk van elkaar om met externe partijen te kunnen samenwerken. Een voorbeeld hiervan is de afhankelijkheid van bijvoorbeeld afnemers of leveranciers, hiervan is sprake wanneer een team verantwoordelijk is voor het leveren van een bepaald product of dienst. Dit zorgt ervoor dat teamleden elkaar nodig hebben voor bepaalde taken zoals de afstemming met externe partijen, het krijgen en geven van feedback. Om deze relaties te behouden en onderhouden is een goede samenwerking tussen teamleden van belang (Kuipers & Groeneveld, 2014). Als er sprake is van een toename aan de behoefte van afstemming, zowel intern als extern, dan is het van belang om dit als een teamtaak te beschouwen en dit bij de teamleden te beleggen. Er is een goede afstemming tussen de teamleden nodig door de complexiteit van relaties. Een voorbeeld hiervan is wanneer er sprake is van een grote hoeveelheid informatie tussen de externe stakeholders en het team waarbij dit door het team verwerkt moet worden om de stakeholder van dienst te kunnen zijn (Noort et al., 2018).

Relatiegerichte leiderschap zorgt voor motivatie van medewerkers of teamleden en een betere samenwerking. Dit kan indirect een positieve invloed hebben op de efficiëntie van het team. Bij externe afhankelijkheid is de samenwerking en afstemming van de teamleden met elkaar van belang door de complexiteit van relaties met afnemers of leveranciers (Kuipers & Groeneveld, 2014; Noort et al., 2018). Een concreter voorbeeld gaat over de decentralisatie naar gemeenten. Hierbij lag de aandacht vooral op bezuinigingen, effectief en efficiënter werken. De verwachting is dat de medewerkers van het wijkteam maatwerk leveren, want iedere situatie is anders (Bernards et al., 2021). Hier is al een vorm van relatiegericht leiderschap in een team te zien, doordat er veel aandacht is voor interne en externe stakeholders. Er is aandacht voor externe stakeholders, doordat iemand met een complex probleem hulp nodig heeft van professionals met verschillende disciplines uit een wijkteam, dit zijn dan de interne stakeholders. Zoals

professionals die maatschappelijk werk doen, jeugdwerkers en Wmo-consulenten. Doordat er verschillende disciplines samenkomen in een team en zij beperkte tijd hebben die zij aan hun cliënten kunnen besteden, wordt de manier van werken mogelijk efficiënter bij het toepassen van relatiegericht leiderschap. Dit kan getest worden door de volgende hypothese.

*Hypothese 2: Er is een positieve relatie tussen relatiegericht leiderschap en teamprestatie gemeten in mate van efficiëntie.*

### 2.1.6. Innovatie aanmoedigend Leiderschap

Dit is een leiderschapsstijl die innovatie aanmoedigt, creatieve ideeën ondersteund in een organisatie of team. Leiders kunnen hierbij de medewerkers aanmoedigen om problemen vanuit verschillende perspectieven te bekijken. Zij kunnen medewerkers ook motiveren om buiten de gestelde kaders te denken bij het oplossen van problemen. Er is aanmoediging om te experimenteren met nieuwe ideeën en het vinden van ideeën uit andere werkvelden die toegepast kunnen worden om hun eigen problemen of taken op te lossen. De leiders proberen hier een klimaat te creëren, waarbij er sprake is van psychologische veiligheid en wederzijds vertrouwen, zodat de leiders de medewerkers kunnen aanmoedigen om nieuwe ideeën voor te stellen. Er kan een organisatiecultuur gecreëerd worden die creativiteit en ondernemende activiteiten waardeert. Deze leiderschapsstijl zorgt ervoor dat leiders de medewerkers kansen en middelen kunnen bieden om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen (Yukl, 2012). Innovatie aanmoedigend leiderschap kan verschillende vormen hebben.

Transformationeel leiderschap is ook een voorbeeld van leiderschap dat innovatie aanmoedigt. In een team komt transformationeel leiderschap voor doordat de waarden en motivatie van de medewerkers op individueel niveau worden vertaald naar het hogere niveau van de organisatie. Wanneer er sprake is van medewerkers waarbij de motivatie getransformeerd is, hebben zij geen persoonlijke belangen meer bij het werk dat zij doen. Zij werken voor het algemener belang, het grotere doel. Hierdoor stijgt de motivatie en de creativiteit op een manier dat niet makkelijk te reproduceren is. Een andere vorm van transformationeel leiderschap is visionair leiderschap. Bij visionair leiderschap draait het om het formuleren, communiceren en in stand houden van een bepaalde visie. De kern van deze visie is dat medewerkers het doel van de organisatie voor hun eigen doel stellen (Noort et al., 2018).

Veranderleiderschap is een andere vorm van innovatie aanmoedigend leiderschap. Dit is erop gericht dat individuele leden van het team gedragingen vertonen die gericht zijn op het vormen of bevorderen van de implementatie van verandering in een organisatie. Deze vorm van leiderschap komt overeen met transformationeel leiderschap (Noort et al., 2018).

Innovatie gaat om vernieuwen, het continu aanpassen van producten of diensten. Bij innovatie aanmoedigend leiderschap kunnen leiders de medewerkers aanmoedigen om problemen vanuit verschillende perspectieven te bekijken. Zij kunnen medewerkers ook motiveren om buiten de gestelde kaders te denken bij het oplossen van problemen. Het experimenteren met nieuwe ideeën en het vinden van ideeën uit andere werkvelden die toegepast kunnen worden om hun eigen problemen of taken op te lossen wordt ook aangemoedigd (Yukl, 2012). Bepaalde waarden, zoals responsiviteit en flexibiliteit zullen daarom belangrijk zijn voor deze leiderschapsstijl. Er schijnt een positieve relatie te zijn tussen transformationeel leiderschap en prestaties van werknemers over het algemeen en in de publieke sector. Dit komt door de verwachting dat transformationeel leiderschap ervoor zorgt dat de doelen van de organisatie duidelijker worden. Het zorgt ook voor een bepaald niveau van denken waardoor de waarden van de organisatie en het team meer overeenkomt (Jacobsen & Andersen, 2015). Wanneer een team dus als één begint te denken met de organisatie is het mogelijk dat zij bereid zijn om over hun eigen grenzen en beperkingen heen te gaan om oplossingen te bedenken en doelen te behalen. Dit kan ook gezien worden als een vorm van responsiviteit en flexibiliteit.

*Hypothese 3: Er is een positieve relatie tussen innovatie aanmoedigend leiderschap en teamprestatie gemeten in responsiviteit en flexibiliteit van het team.*

### 2.1.7. Netwerkend Leiderschap

Wanneer er sprake is van een complexe maatschappelijke kwestie moeten meer verschillende partijen met elkaar samenwerken om hier een oplossing voor te vinden. Een van de consequenties hiervan is dat communicatie en coördinatie tussen deze partijen gecompliceerder worden. Om dit soort maatschappelijke problemen op een effectieve manier op te lossen is een samenwerking in de vorm van een netwerk mogelijk. Informele sociale contacten op horizontale basis zijn kenmerkend voor deze netwerkrelaties. Er zijn drie manieren om een netwerk te besturen namelijk door zelfregulering, door een leidersorganisatienetwerk en door een netwerkadministratieve organisatie. De effectiviteit van iedere vorm is afhankelijk van de

omstandigheden waarin deze voorkomen. Zelfregulering is de vorm die voor gedeeld leiderschap in teams het meest relevant is. Bij zelfregulering besluiten deelnemende organisaties zelf de doelen en de manier waarop zij gaan werken. Een formele structuur komt hierbij nauwelijks voor en het karakter van deze vorm is vaak gedecentraliseerd. Er zijn wel manieren om te monitoren, zoals het inplannen van vaste vergaderingen om de voortgang te bespreken. Onderling vertrouwen van de partijen die samenwerken in dit netwerk is hierbij een belangrijk kenmerk. Voor deze zelfregulerende teams is het een voordeel wanneer de deelnemende partijen betrokken zijn en interactie op basis van gelijkheid is ook van belang. In sociale welzijnsteams zijn er ook zelfregulerende teams, namelijk Jeugd- en Gezinsteams in de regio Holland Rijnland. Deze teams bestaan uit hulpverleners uit verschillende zorgorganisaties en zij hebben geen formele leidinggevende (Noort et al., 2018).

Netwerkend leiderschap in de literatuur wordt vaak aangeduid als extern netwerkgedrag, het gaat dan vooral over netwerken met de externe omgeving van de organisatie. Hierbij moet rekening worden gehouden met het feit dat publieke organisaties onderling afhankelijk zijn van de actoren en situaties die zich voordoen in hun omgeving. Voor extern netwerken is het van belang dat leiders een gunstige relatie opbouwen en onderhouden met buitenstaanders die informatie, middelen en politieke steun kunnen bieden. Hier zijn verschillende redenen voor zoals, het voldoen aan de vragen en eisen die externe partijen zoals klanten stellen (Andrews et al, 2011). Het bijwonen van vergaderingen, sociale netwerken en conferenties vallen onder netwerken. Naast het ontwikkelen van hun eigen netwerk, kunnen leiders ook netwerken door ondergeschikten aan te moedigen. Het nadeel van netwerken is dat hier mogelijk hoge kosten aan verbonden zijn als het buitenproportioneel is (Yukl, 2012). Er zijn twee punten die van belang zijn om een netwerk als geheel goed te laten functioneren. Bepaalde externe aspecten, zoals instabiliteit en dreigingen moeten ondervangen worden. Het is ook belangrijk om stabiliteit binnen het netwerk te bevorderen. Om ervoor te zorgen dat spanningen binnen het netwerk niet leiden tot een conflict moet hier aandacht aan besteed worden. Netwerkend leiderschap kan zorgen voor een spanning tussen theta- en sigmawaarden. Een voorbeeld is dat het enerzijds voordelig kan zijn om zoveel mogelijk partijen te betrekken bij de activiteiten van het netwerk. Anderzijds zal dit niet bijdragen aan een efficiënte besluitvorming (Noort et al., 2018).

Een organisatie die netwerken implementeert zodat het een normale manier van werken wordt kan hier veel voordelen aan hebben. Er is bijna altijd externe samenwerking nodig om als organisatie goed te kunnen functioneren. Dit zorgt ervoor dat netwerkend leiderschap eerder een noodzaak wordt dan een keus (Groeneveld, 2019). Netwerkend leiderschap zorgt voor een goede communicatie en coördinatie tussen verschillende partijen, dit kan leiden tot een betere samenwerking om complexe maatschappelijke problemen op te lossen. Een voorbeeld in het geval van sociale welzijnsteams is dat zij soms bestaan uit teams met leden van verschillende organisaties (Noort et al., 2018). Netwerkend leiderschap kan ervoor zorgen dat de responsiviteit of flexibiliteit van een team groter wordt, omdat er meer kennis en contact is tussen verschillende externe partijen van het team. Voor extern netwerken is het van belang dat leiders een gunstige relatie opbouwen en onderhouden met buitenstaanders die informatie, middelen en politieke steun kunnen bieden (Andrews et al, 2011). Dit kan gebruikt worden om over de grenzen en beperkingen van een individuele organisatie heen te gaan om oplossingen te bedenken en doelen te behalen. Dit kan ook gezien worden als een vorm van responsiviteit en flexibiliteit. Daarom volgt de volgende hypothese.

*Hypothese 4: Er is een positieve relatie tussen netwerkend leiderschap en teamprestatie gemeten in responsiviteit en flexibiliteit van het team.*

### 3. Methodologie

In dit gedeelte komt de methode van het onderzoek aan bod, daarna volgen de dataverzameling, operationalisatie, de analysestrategie en tot slot de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

#### 3.1 Methode van onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om de relatie uit te leggen tussen verschillende soorten van gedeeld leiderschap en verschillende soorten teamprestaties. Hiervoor is een bestaande kwantitatieve dataset over onder andere leiderschap en teamprocessen ingezet. Deze data is verzameld in de context van sociale wijkteams. Er namen 87 teams deel aan een survey, waarbij de leidinggevend en de professionals enquêtes hebben ingevuld (Zijl et al., 2021). Het gaat om een cross sectioneel onderzoek omdat de meting eenmalig plaatsvond, namelijk in oktober – december 2020. Een ander kenmerk van een cross-sectionele studie die van toepassing is zijn de onderzoekseenheden, in dit geval, de leidinggevend en van de wijkteams. Dit gebeurt bijvoorbeeld door het tijdsaspect leeftijd en het aantal maanden ervaring ook mee te nemen in de enquête. Hierdoor wordt er bijvoorbeeld een onderscheid gemaakt in de werkervaring van de leidinggevend en (Van Thiel, 2007).

Dit beleidsdomein heeft een geschikte empirische setting voor dit onderzoek, omdat hierbij duidelijke en bruikbare vraagstellingen zijn voor het meten van de verschillende variabelen van de hypotheses. Ten tweede zijn sociale wijkteams een onderzoekseenheid, waarbij er duidelijk wordt gewerkt in teams. Dit maakt het beter mogelijk om teamprestaties te kunnen meten, de leidinggevend en van deze teams hebben ook de enquêtes ingevuld. De teamprestaties die de wijkteams leveren worden gemeten in drie dimensies. De eerste is efficiëntie. De tweede is gelijkheid en rechtvaardigheid. De derde is responsiviteit en flexibiliteit. Dit zijn de verschillende sigma, theta en lambda waarden van Hood waarmee teamprestaties gemeten kunnen worden. De sigma en theta waarden worden onderzocht. Tot slot komt gedeeld leiderschap ook op diverse manieren voor in sociale wijkteams, wat ook overeenkomt met de onafhankelijke variabele van dit onderzoek.

Het ontwerp van dit onderzoek is deductief van aard, omdat er wordt gekeken of er een causaal verband is tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen. De relaties van tussen de vooraf bepaalde variabelen worden getest (Neuman, 2014, p. 49). Er wordt eerst een aanname gedaan

zoals in de vier verschillende hypothesen staat beschreven. Vervolgens worden deze verwachte relaties getest door middel van concepten uit het theoretisch kader tegen de gegevens die verzameld zijn over de verschillende variabelen. De bestaande theorie vormt hierbij de basis van dit onderzoek. Het doel van dit onderzoek is voornamelijk het testen van de verschillende hypothesen en het verschaffen van inzicht of er bepaalde relaties zijn tussen de diverse variabelen. Dit onderzoek is kwantitatief van aard, omdat er gebruik is gemaakt van een meervoudige regressieanalyse om te testen of er sprake is van bepaalde samenhang tussen de variabelen. De voordelen van het gebruik van kwantitatief onderzoek zijn dat er geen ruimte is om woorden dubbelzinnig te interpreteren omdat er meer gebruik wordt gemaakt van wat de cijfers vertellen. Hiernaast zorgt data in de vorm van cijfers ervoor dat statisch onderzoek mogelijk wordt.

### 3.2 Dataverzameling

De data die wordt gebruikt in dit onderzoek is data dat vooraf is verzameld voor het onderzoek 'Teamwerk in de Wijk'. Er zijn 87 teams van vijf verschillende organisaties uit vijf gemeenten geïnterviewd voor dit onderzoek. Verschillende thema's zoals teamwerk, leiderschap, individuele werkervaring, innovatie en prestaties kwamen aan bod. Hier wordt maar een gedeelte van de verzamelde data gebruikt. Aan de hand van vragenlijsten zijn de professionals en de leidinggevendenden geïnterviewd. Deze vragenlijsten zijn grotendeels verdeeld in antwoordopties. Eerst volgen er een aantal gesloten en open vragen over de persoonlijke gegevens zoals geslacht, leeftijd, opleiding en ervaring. Daarna zijn er stellingen over de eerdergenoemde thema's, waarbij de antwoordmogelijkheden verschillen van 1 tot en met 5, waarbij 1 staat voor helemaal mee oneens en 5 staat voor helemaal mee eens. De sociale wijkteams zijn de onderzoekseenheid en er wordt alleen gebruikt van de dataset van de leidinggevendenden. Van de verzamelde antwoorden wordt alleen gebruik gemaakt van teams waarvan ten minste 30% van de leidinggevendenden meededen aan het onderzoek, omdat dit een representatief beeld schetst van het team (Zijl et al., 2021). De thema's gedeeld leiderschap en presteren en innoveren zijn van belang uit de dataset om te testen of de hypothesen kloppen. Hierin komen alle verschillende typen van gedeeld leiderschap en de verschillende prestatie maatstaven van het team voor die zijn besproken in de conceptualisatie.



### 3.3 Operationalisatie

Om de afhankelijke en onafhankelijke variabele te operationaliseren wordt alleen de dataset van de leidinggevendenden gebruikt. De teamprestaties worden gemeten in mate van de efficiency van het team, de responsiviteit en flexibiliteit van het team. Alle variabelen worden gemeten doordat er stellingen zijn die beoordeeld kunnen worden van 1 tot en met 5, waarbij 1 staat voor helemaal mee oneens en 5 staat voor helemaal mee eens. Het onderzoek van Yukl (2012) is als basis gebruikt om stellingen te formuleren die kunnen meten of er sprake is van taak-, relatie-, innovatiegericht of netwerkend leiderschap. Het onderzoek van Hood (1991) vormt de basis voor het meten van de teamprestaties. Waarbij efficiëntie onderdeel is van de sigma waarden en responsiviteit en flexibiliteit onderdeel zijn van de lambda waarden. Per variabele wordt met SPSS berekend wat de Cronbach's alpha is zodat de betrouwbaarheid bepaald kan worden. Aan de hand daarvan wordt besloten of iets aangepast zal worden aan de variabele.

De afhankelijke variabelen, de teamprestaties worden gemeten aan de hand van efficiency en responsiviteit en flexibiliteit.

#### *Efficiëntie*

Om de efficiency te meten gaan de volgende drie stellingen op. Het team levert waar voor haar geld, opereert kostenbewust en gaat efficiënt te werk.

#### *Responsiviteit en flexibiliteit*

Om de responsiviteit en flexibiliteit te meten gaan de volgende drie stellingen op. Het team speelt adequaat in op veranderende omstandigheden, reageert serieus op suggesties voor verbetering en blijft haar werk goed doen in moeilijke omstandigheden.

De onafhankelijke variabelen, de verschillende soorten van gedeeld leiderschap wordt gemeten in de vier typen die in de conceptualisatie zijn beschreven.

#### *Taakgericht leiderschap*

Taakgericht leiderschap wordt gemeten aan de hand van de volgende drie stellingen. De leden van mijn team maken gezamenlijk een planning voor de taken van het team, organiseren samen de werkzaamheden van teamleden zo efficiënt mogelijk en plannen samen het werk zodat vertraging wordt voorkomen.

### *Relatiegericht leiderschap*

Relatiegericht leiderschap wordt gemeten aan de hand van de volgende drie stellingen. De leden van mijn team: hebben aandacht voor de behoeftes van andere teamleden, zijn betrokken met elkaar en ondersteunen elkaar, indien nodig, bij een moeilijke taak.

### *Innovatiegericht leiderschap*

Innovatiegericht leiderschap wordt gemeten aan de hand van de volgende drie stellingen. De leden van mijn team: spreken samen over het belang van innovatie voor het succes van het team, moedigen elkaar aan om de doelen van het team beter te bereiken en moedigen elkaar aan om op innovatieve wijze de prestaties te verbeteren.

### *Netwerkend leiderschap*

Netwerkend leiderschap wordt gemeten aan de hand van de volgende drie stellingen. De leden van mijn team: onderhouden een breed netwerk onder buitenstaanders van het team, investeren in externe samenwerkingsrelaties die ondersteuning kunnen bieden en benutten hun sociale netwerken of andere externe contacten om informatie te verkrijgen.

In de tabel hieronder worden voor de afhankelijke en onafhankelijke variabelen de Cronbach's alpha weergegeven. Dit is een maatstaf die loopt vanaf 0 tot en met 1, waarbij de Cronbach's alpha hoger moet zijn dan 0.7 om als voldoende betrouwbaar te worden gezien. Uit tabel 1 blijkt duidelijk dat de Cronbach's alpha van alle variabelen boven de 0.7 is. Dit houdt in dat de manier waarop deze variabelen zijn gemeten ruim voldoende is. Hier hoeft dus niets aan aangepast te worden en dit wordt ook zo gebruikt voor dit onderzoek.

	Aantal	$\alpha$
<i>Responsiviteit &amp; flexibiliteit</i>	3.00	0.77
<i>Efficiëntie</i>	3.00	0.74
<i>Taakgericht leiderschap</i>	3.00	0.84
<i>Relatiegericht leiderschap</i>	3.00	0.81
<i>Innovatiegericht leiderschap</i>	3.00	0.89
<i>Netwerkend leiderschap</i>	3.00	0.89

*Tabel 1 Cronbach's alpha van afhankelijke, onafhankelijke variabelen met  $N = 70$*

### 3.4 Controlevariabelen

Tot slot is het ook van belang om te kijken of er gebruik kan worden gemaakt van controlevariabelen. Dit zijn variabelen die van invloed kunnen zijn op de afhankelijke en onafhankelijke variabelen. Wanneer deze variabelen buiten beschouwing worden gelaten zou er dus mogelijk een relatie te zien zijn tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele, maar in feite zou de controlevariabele de reden kunnen zijn van deze relatie. Doordat de controlevariabele wordt meegenomen wordt er dus een getrouwer beeld geschetst (Van Thiel, 2007). Er kunnen twee controlevariabelen worden meegenomen die gelden voor alle vier hypothesen die worden getest. Deze zijn de maanden ervaring die de wijkteamleiders in het team hebben en de leeftijd van de teamleiders. De manier waarop een team samengesteld wordt, in termen zoals maanden ervaring en demografische variabelen zoals leeftijd, kan ook een rol spelen in het ontstaan van een vorm van gedeeld leiderschap (Carson et al., 2007). Dit zou ook van invloed kunnen zijn op de teamprestaties. Zo zouden teamleden met meer werkervaring en in een andere leeftijdscategorie mogelijk kunnen zorgen voor betere teamprestaties. Professionaliteit is een waarde die tot stand komt door onder andere werkervaring en leeftijd. Dit zorgt ervoor dat teamleden meer speciale kennis en vaardigheden bezitten wat betere teamprestaties tot gevolg kan hebben. Door de ervaring van de leidinggevende van een team kan hij of zij sneller de professionals onderscheiden naar kennis en vaardigheden. Daarnaast kan de

ervaring van een leidinggevende ook zorgen voor meer efficiëntie in het team. Daarom wordt de ervaring die de leidinggevende heeft in het team meegenomen als een controlevariabele (Rainey & Steinbauer, 1999).

Voor de controlevariabelen wordt geen Cronbach's alpha bepaald, omdat deze variabelen duidelijk te meten zijn. Er hoeven geen verschillende vragen opgesteld te worden om de leeftijd of het aantal maanden werkervaring te bepalen. Hiervoor is een vraag al voldoende. Doordat alle vier vormen van gedeeld leiderschap ook worden meegenomen in de analyse vanaf het begin wordt er ook gecontroleerd voor de samenhang van de leiderschapsgedragingen onderling. Bij iedere hypothese worden alle drie overige vormen van gedeeld leiderschap dus ook meegenomen als een controlevariabele. De reden hiervoor is dat in de vragenlijst is ingevuld welke manier van gedeeld leiderschap er wordt ervaren. Dit houdt echter niet in dat de andere vormen van gedeeld leiderschap niet voorkomen of ervaren worden. Hier moet dus rekening mee gehouden worden om een realistischere toetsing uit te voeren.

### 3.5 Analysestrategie

De beschikbaar gestelde data wordt geanalyseerd om de hypothesen te toetsen. De eerste stap van de analysestrategie is de beschrijvende statistiek overzichtelijk te maken. Hierin komen belangrijke waarden zoals het gemiddelde en de standaarddeviatie aan bod. Daarna volgt er een correlatieanalyse aan de hand van Pearson's  $r$ . Dit maakt overzichtelijk of er samenhang tussen de verschillende variabelen is. Tot slot worden alle hypothesen eerst getoetst aan de hand van een bivariate test met alleen twee variabelen. Namelijk, de afhankelijke en de onafhankelijke variabelen. Deze conclusie kan getrokken worden op basis van de correlatietabel van Pearson. In de tweede stap worden alle controlevariabelen toegevoegd in een multivariate analyse voor een sterker bewijs. Hierbij wordt er gecontroleerd voor de controlevariabelen en de onderlinge samenhang van de leiderschapsgedragingen.

### 3.6 Validiteit & Betrouwbaarheid

Om wetenschappelijk onderzoek te verrichten zijn er twee belangrijke aspecten. Dit zijn de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek.

De validiteit gaat over de geldigheid van de resultaten, dit wordt ook wel interne validiteit genoemd. Het gaat erom of er wel doelbewust gemeten wordt. De generaliseerbaarheid is hierbij

ook belangrijk, dit wordt de externe validiteit genoemd. Hier gaat het erom dat resultaten hetzelfde zullen blijven wanneer dit onderzoek wordt gedaan op een ander tijdstip, of bijvoorbeeld in een andere organisatie. Om de interne validiteit te beoordelen moet gekeken worden of de operationalisatie een goede maatstaf is van de conceptualisatie. Deze mogen geen maatstaf zijn voor andere theoretische concepten. Ten tweede moet er gekeken worden of het veronderstelde theoretische verband tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele wel voorkomt (Van Thiel, 2007). De interne validiteit van dit onderzoek is redelijk hoog, want de operationalisatie van de concepten is een goede weergave van de conceptualisatie. De externe validiteit is helaas niet zo hoog, omdat de generalisatie niet mogelijk is. De reden hiervoor is dat het onderzoek is verricht in vijf verschillende gemeenten en die zijn niet representatief voor heel Nederland.

Betrouwbaarheid gaat om de nauwkeurigheid en consistentie van de metingen. Een meetinstrument wordt als betrouwbaar gezien wanneer deze bij dezelfde omstandigheden steeds dezelfde uitslag geeft, herhaalbaarheid is hierbij van belang (Van Thiel, 2007). Door gebruik te maken van Cronbach's alpha wordt in dit onderzoek de betrouwbaarheid op een juiste schaal gehouden. Dit is een maatstaf die loopt vanaf 0 tot en met 1, waarbij de Cronbach's alpha hoger moet zijn dan 0.7, aan de hand van dit getal is bepaald hoe de betrouwbaarheid van dit onderzoek gewaarborgd kan worden. Uit tabel 1 blijkt duidelijk dat de Cronbach's alpha van alle variabelen boven de 0.7 is. Dit houdt in dat de manier waarop deze variabelen zijn gemeten ruim voldoende is. Doordat er alleen gebruik wordt gemaakt van de dataset van de teamleden wordt er ook een iets betrouwbaarder beeld geschetst want wanneer de teamleden zichzelf beoordelen over hun prestaties kunnen zij bepaalde punten over het hoofd zien. Zij zouden dan minder snel kritiekpunten over zichzelf inzien. Dit zou dan ten koste kunnen gaan van de nauwkeurigheid en consistentie. In de vragenlijst beantwoorden de teamleiders in hoeverre zij de vier vormen van gedeeld leiderschap terugzien in hun team.

## 4. Analyse

In dit hoofdstuk komt eerst de beschrijvende statistiek aan bod, deze gaan over de algemene gegevens van de onafhankelijke, afhankelijke en controle variabelen die worden onderzocht. Daarna wordt aan de hand van correlatie matrices de correlatie tussen de verschillende variabelen getoond. Tot slot worden de hypothesen getest aan de hand van meervoudige regressieanalyses en volgt er een korte samenvatting van de resultaten.

### 4.1 Beschrijvende statistiek

Hieronder zijn de tabellen met de beschrijvende statistiek, de waarden zoals het gemiddelde, de standaarddeviatie, de maximum en het minimum te zien. De N van 70 staat voor de 70 leidinggevendenden die de vragenlijst hebben ingevuld. Zij hebben vragen beantwoord over wat zij denken over hoe het team presteert op de verschillende gebieden en het soort leiderschap dat zij denken dat het team zelf toepast. Het is opvallend dat het gemiddelde van innovatief leiderschap het laagst scoort, terwijl de teamprestatie responsiviteit en flexibiliteit juist het hoogst scoort. Dit houdt in dat de leidinggevendenden vinden dat de teams gemiddeld niet veel innovatief leiderschap vertonen. Daarnaast hebben taakgericht en innovatief leiderschap een standaarddeviatie van boven de 0.70. Dit houdt in dat er bij die variabele dus meer verschillen zijn tussen de scores, dus de data is meer verspreid. De controlevariabele maanden ervaring heeft een minimum van een maand en een maximum van 56 maanden. Het gemiddelde ligt hier op ongeveer 17 maanden. Hier is ook veel verschil, wat ook te zien is aan de standaarddeviatie van 12.44 (Van Thiel, 2007).

## Beschrijvende statistiek

	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Std. Deviatie
<i>Responsiviteit &amp; flexibiliteit</i>	3.00	5.00	4.47	0.48
<i>Efficiëntie</i>	2.33	5.00	3.93	0.59
<i>Taakgericht leiderschap</i>	2.00	5.00	4.17	0.72
<i>Relatiegericht leiderschap</i>	3.00	5.00	4.65	0.47
<i>Innovatiegericht leiderschap</i>	2.00	5.00	3.89	0.76
<i>Netwerkend leiderschap</i>	2.33	5.00	4.41	0.57
<i>Maanden ervaring</i>	1	56	17.86	12.44
<i>Leeftijd</i>	33	65	47.81	8.51

Tabel 2 Beschrijvende statistiek van afhankelijke, onafhankelijke variabelen met  $N = 70$

En controlevariabelen, waarbij maanden ervaring  $N= 46$ , leeftijd  $N=70$

## 4.2 Correlatie matrix

Bij het berekenen van de correlatie wordt er gekeken hoe twee variabelen met elkaar samenhangen. De correlatiecoëfficiënt kan variëren van 0 tot 1. Er is sprake van een sterkere samenhang wanneer dit cijfer dichterbij de 1 ligt. Een negatieve correlatie duidt op een negatief verband en vice versa. Een aandachtspunt is wel dat een correlatie alleen een verband weergeeft, het zegt verder niets over de causaliteit van dat verband. In dit onderzoek wordt de correlatie berekend aan de hand van Pearson's  $r$ . Er zijn een aantal redenen hiervoor, ten eerste is de steekproef groter dan 30, het is namelijk 70. Ten tweede zijn de variabelen allemaal op schaalniveau zijn gemeten (Van Thiel, 2007). In tabel 3 zijn deze waarden te zien voor de afhankelijke, onafhankelijke en controlevariabelen, de benaming van sommige variabelen worden wat ingekort. Dit wordt op een duidelijke manier weergegeven. Taakgericht leiderschap heeft een sterke correlatie met efficiëntie, namelijk  $r= 0.446$ . Deze correlatie is significantie,

want de p-waarde (.000) is kleiner dan  $\alpha$  (0.01). Relatiegericht leiderschap heeft de sterkste correlatie met de teamprestatie flexibiliteit en responsiviteit,  $r= 0.499$  en de correlatie is significantie, want de p-waarde (.000) is kleiner dan  $\alpha$  (0.01). Innovatiegericht leiderschap correleert het meest met efficiëntie,  $r= 0.439$  en dit is ook significant. Netwerkend leiderschap heeft ook een significante correlatie met efficiëntie,  $r= 0.473$ . Het blijkt dat alle vormen van gedeeld leiderschap een significante correlatie hebben met beide dimensies van teamprestatie. Uit deze analyse blijkt ondersteuning voor alle hypothesen. De controlevariabele leeftijd heeft geen significante correlatie met de afhankelijke of onafhankelijke variabelen. Het aantal maanden ervaring van de teamleider heeft een significante correlatie met efficiëntie.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1. Efficiëntie							
2. Flex & resp	.654**						
3. Taakgericht	.446**	.353**					
4. Relatiegericht	.419**	.499**	.416**				
5. Innovatiegericht	.439**	.360**	.598**	.408**			
6. Netwerkend	.473**	.364**	.274*	.401**	.312**		
7. Leeftijd	-.112	-.198	.221	.022	.157	-.103	
8. Maanden ervaring	.328*	.264	.293*	.200	.249	.286	.321*

\*\* . Correlatie is significant bij significantieniveau < 0.01 (2-zijdig).

\* . Correlatie is significant bij significantieniveau < 0.05 (2-zijdig).

*Tabel 3 Bivariate correlatietabel afhankelijke, onafhankelijke en controle variabelen (Pearson's r) N = 70 voor alle variabelen, behalve maanden ervaring N = 46*



### 4.3 Hypotheses testen

Om de hypothesen te testen wordt een meervoudige regressieanalyse uitgevoerd. Dit wordt gedaan aan de hand van twee modellen. In het eerste model worden hypothesen 1 en 2 getest en in het tweede model worden hypothesen 3 en 4 getest. De eerste hypothese is: *Er is een positieve relatie tussen taakgericht leiderschap en teamprestatie gemeten in mate van efficiëntie*. En de tweede hypothese is: *Er is een positieve relatie tussen relatiegericht leiderschap en teamprestatie gemeten in mate van rechtvaardigheid en gelijkheid*. De leeftijd van de leidinggevende en de maanden ervaring die de leidinggevende heeft in het team worden meegenomen als de controlevariabelen.

In tabel 4 is de correlatie te zien onder R en het kwadraat van de correlatie is te zien door R Square = 0.45. De R Square betekent dat de verschillen in efficiëntie voor 45% verklaard wordt door de vier verschillende soorten gedeeld leiderschap en de twee controlevariabelen. Een verhoging van taakgericht leiderschap met een punt gaat gepaard met een verhoging van 0.20 van de efficiëntie, in het geval alle variabelen constant blijven. Dit is te zien aan de ongestandaardiseerde coëfficiënt. Uit tabel 5 blijkt dat de onafhankelijke variabele en de controle variabele makkelijker met elkaar vergeleken kunnen worden door de gestandaardiseerde coëfficiënt. Dit komt doordat de manier waarop ze gemeten zijn niet hetzelfde is. De maanden ervaring kan veel meer uit elkaar liggen dan taakgericht leiderschap dat wordt gemeten op een schaal van 1 tot en met 5. Aan de gestandaardiseerde coëfficiënt is te zien dat taakgericht leiderschap wel een iets grotere rol speelt in de relatie met de efficiëntie dan het aantal maanden ervaring. De regressiecoëfficiënt van 0.24 geeft aan dat er een licht positieve verband is tussen taakgericht leiderschap en efficiëntie. Daarentegen toont de p-waarde van 0.125, die groter is dan het significantieniveau van 0.05, dat deze relatie niet significant is. Hypothese 1 wordt dus verworpen, omdat de regressieanalyse niet voldoende ondersteuning biedt. Na rekening te houden met de controlevariabelen heeft taakgericht leiderschap geen statistisch significante relatie met de teamprestaties gemeten in mate van efficiëntie. Relatiegericht leiderschap heeft een regressiecoëfficiënt van 0.19, dit houdt ook een licht positief verband in, maar heeft een p-waarde van 0.214 die ook groter is dan het significantieniveau van 0.05. Hypothese 2 wordt dus ook verworpen. Na rekening te houden met de controlevariabelen heeft relatiegericht leiderschap geen statistisch significante relatie met de teamprestaties gemeten in mate van efficiëntie.

*Model Samenvatting*

Model	R	Aangepaste R Kwadraat	Std. fout van de schatting
1	.668 <sup>a</sup>	.447	.362

a. Onafhankelijke variabelen: (Constate), Maanden ervaring, gl\_relatie, leeftijd, gl\_netwerk, gl\_innov, gl\_taak

*Tabel 4 Model samenvatting van meervoudige regressieanalyse*

Coëfficiënten <sup>a</sup>

Model		Ongestandaardiseerde Coëfficiënten		Gestandaardiseerde Coëfficiënten		p-waarde
		B	Standaardfout	Beta	t	
1	Constate	.774	.963	.803	.427	
	Taakgericht	.196	.125	.243	1.567	.125
	Relatiegericht	.222	.175	.189	1.263	.214
	Innovatiegericht	.122	.110	.166	1.111	.273
	Netwerkend	.210	.124	.227	1.689	.099
	Leeftijd	-.003	.011	-.044	-.324	.748
	Maanden ervaring	.006	.006	.127	.925	.361

a. Afhankelijke Variabele: Efficiëntie

*Tabel 5 Resultaten van meervoudige regressieanalyse*

De volgende twee hypothesen die getoetst worden aan de hand van multipele regressiemethoden zijn: *Hypothese 3: Er is een positieve relatie tussen innovatie aanmoedigend leiderschap en teamprestatie gemeten in responsiviteit en flexibiliteit van het team.* En *hypothese 4: Er is een positieve relatie tussen netwerkend leiderschap en teamprestatie gemeten in responsiviteit en flexibiliteit van het team.* De leeftijd van de leidinggevende en de maanden ervaring die de leidinggevende heeft in het team zijn meegenomen als controlevariabelen.

In tabel 6 is de R Square = 0.43, dit houdt in dat van de verschillen in responsiviteit en flexibiliteit voor 43% verklaard wordt door de vier verschillende soorten gedeeld leiderschap en de twee controlevariabelen. Een verhoging van innovatiegericht leiderschap met een punt gaat gepaard met een verhoging van 0.014 van de responsiviteit en flexibiliteit, dit is te zien aan de ongestandaardiseerde coëfficiënt. Uit tabel 7 blijkt dat de regressiecoëfficiënt van innovatiegericht leiderschap 0.022 is, dit houdt in dat er nauwelijks een relatie is tussen innovatiegericht leiderschap en responsiviteit en flexibiliteit. Want deze waarde is bijna gelijk aan 0. De p-waarde van 0.89 is groter dan het significantieniveau van 0.05, dit houdt in dat hypothese 3 wordt verworpen. Na rekening te houden met de controlevariabelen heeft innovatiegericht leiderschap geen statistisch significante relatie met de teamprestaties gemeten in mate van responsiviteit en flexibiliteit. Netwerkend leiderschap heeft een regressiecoëfficiënt van -0.006. Hiervoor geldt dat deze variabelen geen aantoonbare relatie hebben omdat deze waarde ook bijna gelijk is aan 0. De p-waarde van 0.97 is groter dan het significantieniveau van 0.05. Hypothese 4 wordt dus ook verworpen. Na rekening te houden met de controlevariabelen heeft netwerkend leiderschap geen statistisch significante relatie met de teamprestaties gemeten in mate van responsiviteit en flexibiliteit.

### *Model Samenvatting*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.652 <sup>a</sup>	.426	.337	.40240

Onafhankelijke variabelen: (Constante), Maanden ervaring, gl\_relatie, leeftijd, gl\_netwerk, gl\_innov, gl\_taak

*Tabel 6 Model samenvatting van meervoudige regressieanalyse*

Coëfficiënten <sup>a</sup>

Model		Ongestandaardiseerde Coëfficiënten		Gestandaardiseerde Coëfficiënten		p-waarde
		B	Standaardfout	Beta	t	
1	(Constante)	2.649	.856		3.093	.004
	Taakgericht	.052	.111	.074	.469	.642
	Relatiegericht	.472	.156	.460	3.025	.004
	Innovatiegericht	.014	.098	.022	.141	.889
	Netwerkend	-.005	.111	-.006	-.041	.968
	Leeftijd	-.017	.009	-.255	-1.850	.072
	Maanden ervaring	.009	.006	.229	1.633	.111

Afhankelijke variabele: Responsiviteit en flexibiliteit

*Tabel 7 Resultaten van meervoudige regressieanalyse*

Na de meervoudige regressieanalyse blijkt dat alle hypothesen verworpen worden. Er is geen significante relatie te zien tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen wanneer er controlevariabelen worden meegenomen.

## 5. Conclusie & Discussie

In dit hoofdstuk komt eerst de conclusie, met de beantwoording van de onderzoeksvraag, aan bod. Daarna wordt in de discussie een theoretische discussie, een methodologische reflectie, aanbevelingen voor toekomstig onderzoek en de praktijk beschreven.

### 5.1 Conclusie

In dit onderzoek is getoetst, aan de hand van Pearson's  $r$  en een multiële regressieanalyse of verschillende soorten gedeeld leiderschap een relevante significante relatie hebben met diverse soorten teamprestaties binnen sociale wijkteams in Nederland. Hiervoor is een bestaande dataset gebruikt waarbij 70 leidinggevendenden zijn geïnterviewd. Literatuuronderzoek vormt de basis voor het uitvoeren van dit empirisch onderzoek. De bevindingen van het uitgevoerde onderzoek zal bijdragen aan de beantwoording van de onderzoeksvraag: *Wat is de relatie tussen verschillende vormen van gedeeld leiderschap en teamprestaties binnen sociale wijkteams in Nederland?*

De bevindingen zijn dat er volgens Pearson's  $r$  taak- en relatiegericht leiderschap wel een significante relatie hebben met efficiëntie. Dan wordt er geen rekening gehouden met controlevariabelen en dit geldt voor een significantieniveau van  $\alpha$  (0.01). Innovatiegericht en netwerkend leiderschap hebben afzonderlijk een significante relatie met flexibiliteit en responsiviteit. Hierbij wordt er ook geen rekening gehouden met controlevariabelen en het significantieniveau blijft  $\alpha$  (0.01). Zodra er een multiële regressieanalyse wordt uitgevoerd waarbij er rekening wordt gehouden met controlevariabelen worden zijn er geen significante relaties meer aantoonbaar tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen. Dit leidt tot een verwerping van alle vier hypothesen. In dit onderzoek is dus geen significante relatie gevonden tussen verschillende vormen van gedeeld leiderschap en teamprestaties binnen de sociale wijkteams in Nederland.

### 5.2 Discussie

#### 5.2.1 Theoretische discussie

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is om als aanvulling te dienen op bestaande theorieën. Er waren al eerdere onderzoeken over het verband tussen leiderschap en teamprestaties. Sommigen hiervan gingen niet over de publieke sector (Siangchokyoo & Klinger, 2021; Lorinkova & Bartol, 2021). Anderen gingen wel over van de sociale wijkteams Kok & Briels (2014) maar waren niet meer van toepassing door het gebrek aan gegevens toentertijd.

Van Zijl en collega's (2021) en Steijn en collega's (2017) gaan over het functioneren en presteren van wijkteams. Hierin wordt niet onderzocht hoe de relatie tussen verschillende soorten gedeeld leiderschap en de diverse manieren waarop teamprestatie gemeten wordt in elkaar zit. Kuipers & Groeneveld (2014) onderzoeken de essentiële punten van organisaties die goede prestaties leveren in de publieke sector. De specifieke relatie met verschillende soorten van gedeeld leiderschap ontbreekt hier ook. Onderzoeken die kijken naar een specifieke vorm van gedeeld leiderschap en of er een verband is tussen een vorm van prestatie, zoals effectiviteit (Rainey & Steinbauer, 1999; Noort et al., 2018; Bernards et al., 2021; Yukl, 2012; Jacobsen & Andersen, 2015; Groeneveld, 2019; Carson et al., 2007; Andrews et al., 2011) zijn er wel. Uit veel van deze onderzoeken blijkt vaak dat er een samenhang is tussen een vorm van gedeeld leiderschap en teamprestaties. Echter geen van deze onderzoeken geeft een overzicht tussen de mogelijke relatie van de vier verschillende vormen van gedeeld leiderschap en diverse prestaties in een organisatie in de publieke sector. Dit onderzoek vult dus een hiaat van huidige onderzoeken.

Wanneer er wordt gekeken naar de wetenschappelijke relevantie is het doel bereikt. Dit onderzoek verschaft inzicht in de samenhang tussen verschillende vormen van leiderschap en diverse dimensies van teamprestaties. Waarbij deze samenhang wordt getoetst op verschillende manieren en een theoretische basis het uitgangspunt hierbij vormt.

### 5.2.2 Methodologische reflectie

De analysestrategie is uitgevoerd in drie stappen. De eerste is het overzichtelijk maken van de beschrijvende statistiek. Daarna is er een correlatieanalyse aan de hand van Pearson's  $r$  uitgevoerd om te onderzoeken of er samenhang is tussen de verschillende variabelen. Tot slot zijn alle hypothesen eerst getoetst aan de hand van een bivariate test met alleen twee variabelen. Deze conclusie is getrokken op basis van de correlatietabel van Pearson. Daarna zijn de controlevariabelen toegevoegd in een multivariate analyse voor een sterker bewijs om te controleren voor de controlevariabelen en de onderlinge samenhang van de leiderschapsgedragingen. Aan de hand van de theorie en de hypothesen die daarna zijn opgesteld was de verwachting om een relatie te vinden tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen. Er zijn relaties gevonden wanneer er geen rekening wordt gehouden met de controlevariabelen. Zodra deze worden meegenomen zijn deze relaties niet meer significant. Bij herhaling van dit

onderzoek zou een verbeterpunt in de analysestrategie een step-wise regressie zijn. Hierbij worden variabelen stap voor stap toegevoegd en is er beter te achterhalen wanneer de significantie die wel te zien is in Pearson's  $r$  eigenlijk verdwijnt. Dit is een interessante mogelijkheid voor vervolgonderzoek.

Een limitatie van dit onderzoek is een lage externe validiteit, omdat de generalisatie niet mogelijk is. De reden hiervoor is dat het onderzoek is verricht in vijf verschillende gemeenten en die zijn niet representatief voor heel Nederland. De betrouwbaarheid van dit onderzoek was goed, maar er is een punt wat voor verbetering mogelijk is. Het gaat om het combineren van de beschikbaar gestelde dataset. Hier is alleen gebruik gemaakt van de dataset van de teamleiders, omdat het minder betrouwbaar wordt wanneer de teamleden hun eigen prestaties zouden beoordelen. Maar dit zou ook een voordeel kunnen zijn omdat de teamleden misschien bepaalde vormen van gedeeld leiderschap anders ervaren. Nu is er alleen inzicht van de teamleider, leden van het team zouden wat een teamleider beoordeelt als netwerkend leiderschap misschien ervaren als relatiegericht leiderschap. Door het combineren van de dataset zou er dus niet een perspectief zijn van alleen één partij, namelijk de teamleiders. De meningen en ervaringen van de teamleden konden zorgen voor een completer beeld. Om een beter beeld te krijgen over het type leiderschap zou er mogelijk wat ingeleverd moeten worden in de beoordeling van de prestaties. Hier is de keuze bewust niet gemaakt, maar dit is een mogelijkheid voor vervolgonderzoek.

### 5.2.3 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

De opzet van dit onderzoek zou ook gebruikt kunnen worden in een andere context. Dit is mogelijk als een andere sector ook gedeeld leiderschap toepast in de vorm van taak-, relatie-, innovatiegericht- en netwerkend leiderschap. Een andere voorwaarde is dat de teamprestaties ook worden gemeten in mate van efficiëntie en responsiviteit en flexibiliteit. Als dezelfde soort data is verzameld en op dezelfde manier is gemeten is dit onderzoek zeker opnieuw uit te voeren in een andere sector. Het kan interessant zijn om te zien of er daar wel een samenhang te vinden is tussen deze twee variabelen. Een aantal aanbevelingen voor toekomstig onderzoek die al uitvoerig zijn besproken in de methodologische reflectie zijn het combineren van de dataset van de teamleiders en teamleden voor een completer beeld. Het veranderen van de analysestrategie van een bivariate en multivariate analyse naar een step-wise regressie. Tot slot zou er een onderzoek uitgevoerd kunnen worden die data gebruikt die over meerdere jaren zijn verzameld

om te kijken of er veranderingen zijn in de correlaties tussen de twee variabelen. Dit is een mooie manier om mogelijke ontwikkelingen te observeren en beredeneren.

#### 5.2.4 Aanbevelingen voor de praktijk

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is het verschaffen van inzicht in de samenhang tussen een van de vier vormen van gedeeld leiderschap en twee dimensies van teamprestaties. Hieraan is voldaan, door dit onderzoek is aangetoond dat er geen significante samenhang is tussen deze twee variabelen wanneer de controlevariabelen die hier zijn gekozen worden meegenomen. Een mogelijke oorzaak hiervan is dat de andere drie vormen van gedeeld leiderschap steeds als controlevariabelen zijn meegenomen bij het testen van de hypothesen. Als de sociale wijkteams meer willen weten over de oorzaken van de resultaten die tot stand zijn gekomen. Dit is ook een idee voor mogelijk vervolgonderzoek. Op die manier kunnen zij beter inspelen op de situatie, mocht de noodzaak zich voordoen bij eventuele problemen. Door bijvoorbeeld te lage teamprestaties. Dat is nu niet het geval omdat er geen significant aantoonbare samenhang tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele is gevonden. Door dit onderzoek kunnen leiders en teamleden kennis opdoen welke vorm van gedeeld leiderschap beter past in hun team.



## 6. Literatuur

- Andrews, R., Boyne, G. A., Meier, K. J., O'Toole Jr, L. J., & Walker, R. M. (2011). Environmental and organizational determinants of external networking. *The American Review of Public Administration*, 41(4), 355-374.
- Bernards, B., Schmidt, E., Canoy, M., Dijk, S. V., & Ham, M. (2021). Rebel with a cause: de waarde van regels breken in het belang van de burgers. *Momentum voor de menselijke maat*.
- 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.
- De Jong, B. A., & Elfring, T. (2010). How does trust affect the performance of ongoing teams? the mediating role of reflexivity, monitoring, and effort. *Academy of management Journal*, 53(3), 535-549.
- Kessels, J. (2015). De vele verschijningen van leiderschap. *O&O*, 2, 7-11.
- Kok, E., & Briels, B. (2014). Evaluaties van sociale wijkteams. *Inventarisatie van afgesloten onderzoeken van sociale wijkteams*. Utrecht: Movisie.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science*, 7(3), 77-124.
- Kuipers, B.S. & Groeneveld, S.M. (2014). De kracht van High Performance Teams; Zes ingrediënten voor excellent presteren in de publieke sector. Amsterdam: Mediawerf
- Groeneveld, S. M. (2016). *Het belang van bureaucratie. Omgaan met ambivalentie in publiek management* (Doctoral dissertation, Leiden).
- Groeneveld, S. M. (2019). Balanceren en experimenteren. Wetenschap en praktijk van publiek management. *Bestuurskunde*, 28(2), 67-74.
- Hoijtink, M., Jager-Vreugdenhil, M., & de Jonge, E. (2017). 'Goed werk' in sociale wijkteams. *Kwesties en keuzes in wijkgericht werken* (pp. 30-37)

- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Jacobsen, C. B., & Bøgh Andersen, L. (2015). Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. *Public Administration Review*, 75(6), 829-841.
- Lorinkova, N., & Bartol, K. (2021). Shared leadership development and team performance: A new look at the dynamics of shared leadership. *Personnel Psychology*, 74(1), 77-107.
- Neuman, L. W. (2014). *Social research methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, 7<sup>th</sup> Edition. Pearson Education Limited.
- Noort, W. van, Groeneveld, S., Van der Hoek, M., Schalk, J., & Van der Voet, J. (2018). *Publiek management*, Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership: theory and practice* (4th ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, Calif.; London: SAGE.
- Peralta, C. F., Lourenço, P. R., Lopes, P. N., Baptista, C., & Pais, L. (2018). Team Development: Definition, Measurement and Relationships with Team Effectiveness. *Human Performance*, 31(2), 97–124. <https://doi.org/10.1080/08959285.2018.1455685>
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32.
- Siangchokyoo, N., & Klinger, R. L. (2021). Shared Leadership and Team Performance: The Joint Effect of Team Dispositional Composition and Collective Identification. *Group & Organization Management*, 105960112110199.
- Steijn, B., van der Voet, J., & Huizenga, S. (2017). Teamkenmerken en gepercipieerde prestaties van wijkteams.

Thiel, S. V. (2007). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.

Van Arum, S., & Lub, V. (2014). Wat gemeenten van sociale wijkteams verwachten. *Beleidsonderzoek online*.

Vrielink, M. O., Sterrenberg, L., & Koper, H. (2014). Uitvoeringskracht in sociale wijkteams: een beproefd concept in een nieuwe context. *Bestuurswetenschappen*, 68(2), 32-46.

Werkman, D. R. (2014) Sociale wijkteams onder druk. *Tijdschrift conflicthantering*

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66-85.

Zijl, A. van, Bernards, B., Voet, J. van der, Steijn, B., & Schothorst, A. van. (2021). *Teamwerk in de wijk: een rapportage over het functioneren van wijkteams in vijf gemeentelijke organisaties 2020-2021*. Rotterdam / Leiden: Erasmus University Rotterdam / Leiden University. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3217500>